



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Plan de mejora de la gestión municipal de la provincia de Piura
para lograr el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos,
2021**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTOR:

Solano Quevedo, Wilson Gabriel(orcid.org/0000-0002-9403-8901)

ASESOR:

Dr. Aranda Gonzáles, Jorge Roger (orcid.org/0000-0002-0307-5900)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

PIURA – PERÚ

2020

Dedicatoria

A Dios, por guiarme en cada momento de mi vida y ser mi mayor fortaleza.

A mis padres, por guiarme y apoyarme siempre.

A mis compañeros y amigos que me motivaron durante el proceso que duró la investigación.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo, por la formación recibida durante el tiempo de desarrollo del informe de investigación.

A mis asesores, por los conocimientos impartidos y por las asesorías recibidas en beneficio del desarrollo de la investigación.

A la Municipalidad Provincial de Piura, por apoyarme ofreciéndome facilidades para culminar satisfactoriamente el informe de investigación.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vii
Resumen	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización.....	15
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis.....	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.5. Procedimientos	20
3.6. Método de análisis de datos.....	21
3.7. Aspectos éticos.....	23
IV. RESULTADOS.....	24
V. DISCUSIÓN	74
VI. CONCLUSIONES.....	78
VII. RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS	80
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de Operacionalización de las variables	15
Tabla 2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
Tabla 3. Instrumentos aplicados en la investigación	19
Tabla 4. Instrumentos de medición de objetivos.....	21
Tabla 5. Transferencias asignadas a la municipalidad provincial de Piura por el programa de incentivos a la gestión municipal: 2015 - 2019	24
Tabla 6. Número de productos y/o actividades a los cuales fueron asignados las transferencias del Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura: 2015 - 2019.....	26
Tabla 7. Tipo de funciones a los que fueron asignados los recursos transferidos por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura: 2015 - 2019 .	26
Tabla 8. Número de metas asignadas y cumplidas por la municipalidad provincial de Piura en el marco del programa de incentivos a la gestión municipal: 2015 - 2019	28
Tabla 9. Metas cumplidas y no cumplidas por la municipalidad provincial de Piura, en el marco del Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal: 2015-2016.....	30
Tabla 10. Metas cumplidas y no cumplidas por la municipalidad provincial de Piura, en el marco del Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal: 2017-2018.....	31
Tabla 11. Metas cumplidas y no cumplidas por la municipalidad provincial de Piura, en el marco del Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal: 2019	33
Tabla 12. Factores que han limitado el cumplimiento de las metas del PI, de acuerdo al enfoque del Gerente General Municipal.....	36
Tabla 13. Factores que han limitado el cumplimiento de las metas del PI, de acuerdo al enfoque del Jefe de Recursos Humanos.	37
Tabla 14. Escala de calificación de las causas raíz.....	40
Tabla 15. Matriz de Priorización	41
Tabla 16. Matriz de soluciones.....	45

Tabla 17. Metas e indicadores del Comité de Gestión del Programa de Incentivos	48
Tabla 18. Presupuesto del Comité de Gestión del Programa de Incentivos	49
Tabla 19. Metas e indicadores del control de avance de metas del PI	50
Tabla 20. Metas e indicadores del programa de capacitaciones	54
Tabla 21. Programación de capacitaciones.....	54
Tabla 22. Presupuesto de las capacitaciones para el personal	59
Tabla 23. Actividades del programa de incentivos al personal	62
Tabla 24. Presupuesto del programa de incentivos para el personal	66
Tabla 25. Presupuesto de los nuevos perfiles del personal del PI.....	70
Tabla 26. Presupuesto del plan de mejora	71
Tabla 27. Promedio de metas asignadas y cumplidas en la Municipalidad Provincial de Piura, 2015-2020.....	72
Tabla 28. Proyección del cumplimiento de metas de Plan de incentivos	73

Índice de figuras

Figura 1. Evolución de las transferencias asignadas a la municipalidad provincial de Piura por el programa de incentivos a la gestión municipal: 2015 - 2019	25
Figura 2. Evolución del cumplimiento de las metas en la municipalidad provincial de Piura en el marco del programa de incentivos a la gestión municipal: 2015 - 2019	29
Figura 3. Diagrama de Ishikawa	39
Figura 4. Diagrama de Pareto	42

Resumen

La presente investigación se ha realizado con el objetivo de diseñar un plan para mejorar el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos en la Municipalidad Provincial de Piura para el 2021, mediante un análisis de causa raíz. La investigación tuvo un diseño no experimental de tipo longitudinal y de nivel descriptivo-propositivo. La población de estudio estuvo formada por los años de funcionamiento de la Municipalidad Provincial de Piura, y la muestra fue el período 2015 – 2019. Se emplearon como técnicas de recolección de información, el análisis documental y la entrevista, dirigida al gerente de la Municipalidad, el Coordinador del Programa de Incentivos y el Jefe del personal. Los resultados mostraron que durante el periodo 2015-2019, se logró cumplir, en promedio, con el 82.94% de las metas del PI, manteniendo un nivel de cumplimiento regular, explicado por la falta de monitoreo y evaluación oportuna del cumplimiento de las metas, los retrasos en la gestión de documentos, la falta de incentivos al personal encargado de PI y la falta de capacidad técnica para elaborar los expediente. Por ello, se concluye que, se debe implementar un plan para mejorar el cumplimiento de metas del PI.

Palabras clave: Plan, metas, programa de incentivos, gestión, municipalidad

Abstract

This research has been carried out with the objective of designing a plan to improve the fulfillment of the goals of the Incentive Program in the Provincial Municipality of Piura for 2021, through a root cause analysis. The research had a non-experimental design of a longitudinal type and descriptive-purposeful level. The study population was made up of the years of operation of the Provincial Municipality of Piura, and the sample was the period 2015 - 2019. The information gathering techniques were used, the documentary analysis and the interview, directed to the manager of the Municipality, the Incentive Program Coordinator and the Chief of Staff. The results showed that during the 2015-2019 period, it was possible to meet, on average, 82.94% of the IP goals, maintaining a level of regular compliance, explained by the lack of timely monitoring and evaluation of compliance with the goals, delays in document management, lack of incentives for IP staff and lack of technical capacity to prepare files. Therefore, it is concluded that a plan should be implemented to improve the fulfillment of the IP goals.

Keywords: Plan, goals, incentive program, management, municipality

I. INTRODUCCIÓN

El papel que debe cumplir el Estado para alcanzar el bienestar de la población, es un aspecto importante para la gestión pública, es por ello, que se busca implementar instrumentos de gobierno que le permitan ofrecer servicios de calidad y lograr sus objetivos. Por ello desde el 2007 se viene implementando el Programa de Incentivos que pretende destacar públicamente el desempeño de los gobiernos locales en el cumplimiento de metas; premiando el esfuerzo realizado por estas entidades.

En la realidad internacional se presentan dificultades para la gestión por resultados en las entidades públicas, tal es el caso de las instituciones de Guatemala, en donde Sánchez (2016), identificó como problema de la ejecución del presupuesto por resultados: los intereses políticos cortoplacistas, que modificaron la gestión de recursos en tres ejes: salud pública, seguridad alimentaria y seguridad social; además que no se cuenta con un programa de incentivos por las restricciones presupuestarias. Por otro lado, en la realidad de México, se encontró que las características de los gobiernos que dificultan la puesta en marcha de la gestión por resultados son: las tendencias centralistas, poca transparencia, corrupción, las barreras para la innovación y la falta de un liderazgo que genere cambios en la administración Ramos (2016).

En el contexto nacional Paredes (2019) identifica como principales problemas de la ejecución del programa de incentivos en las municipalidades de Puno: la falta de manejo técnico para el cumplimiento de las metas y por consiguiente el desconocimiento de los bonos adicionales proporcionados por el MEF; la asignación presupuestaria otorgada a los gobiernos locales es limitada y sumada a la poca eficiencia del gasto, se presenta como un problema álgido y recurrente que aqueja a un gran porcentaje de municipios. Así también, Jacobo (2018), para el caso de la Municipalidad Distrital de Usquil identificó como problema que los recursos obtenidos del Programa de Incentivos no se destinan a las metas establecidas y tampoco se han establecido políticas para modernizar a la municipalidad, lo que limita la actual gestión municipal, y no existe comunicación

entre los funcionarios elegidos para cumplir con las metas y los encargados de la prestación de servicio técnico.

Cabe resaltar que los municipios administran recursos del Estado en favor de la población, estos recursos económicos los reciben en forma de transferencias del gobierno central y regional, canon y sobrecanon, la recaudación de arbitrios, tasas y tributos municipales (Ley N° 27972, 2003). A nivel regional en el 2017, Piura se ubicó en el cuarto lugar de gasto municipal con una ejecución del 50,8% (Instituto Nacional de estadística e informática, 2017); si bien no es lo óptimo aún la gestión de recursos puede ser mejorable, considerando la existencia del Programa de Incentivos.

En la municipalidad de Piura al observar el desenvolvimiento de las transferencias por el PI; la transferencia por el cumplimiento de metas del año 2015, ascendió al monto de 1,690,588 soles (DS 104-2016, 2016), por el cumplimiento de metas del 2016 la institución recibió 3,220,168 soles, por el cumplimiento de metas del 2017 la institución recibió 3,233,298 soles (DS 208-2017, 2017); por el cumplimiento de metas del 2018 la institución recibió 1,453,447 (DS 243-2018, 2018). Y, por el cumplimiento de 10 metas de 14 del 2019 recibió como incentivo una transferencia de 4,121,015.00 de soles (DS 134-2019, 2019); sin embargo la Resolución Directorial 010-2020 señala que del presupuesto total del 2019 solo se ejecutó el 65.2%, debido a que no se ejecutaron obras de infraestructura, razón por la cual no recibió el bono anual (Ministerio de Economía y finanzas, 2020 a). Las transferencias que se han dado, son por el cumplimiento de metas durante los meses de enero a junio; sin embargo, las evaluaciones por el cumplimiento de metas para el periodo restante (julio a diciembre) y a nivel anual (de enero a diciembre) demuestran que no se llegan a cumplir; observándose deficiencia en el gasto, que podría ser una de las causas por las que no se observa una incidencia positiva en beneficio de la calidad de vida de la población. Otro de los factores que pueden influir son los cambios de gobierno, dado que trae consigo cambios en las gerencias, y muchas veces por personas inexpertas, lo que crea retrasos en los procesos administrativos y de asignación del gasto, la capacitación, si bien es una salida, esta toma un tiempo en el que la población deja de percibir los beneficios sociales.

En este sentido, es importante conocer ¿Cuáles son las mejoras que requieren para lograr el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos en la Municipalidad Provincial de Piura, 2020?, también se plantearon algunas preguntas específicas: ¿Cómo han evolucionado las transferencias por el Programa de Incentivos, en la municipalidad provincial de Piura, durante el periodo 2015 – 2019?; ¿Cómo se han utilizado los recursos transferidos por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura durante el periodo 2015-2019?; ¿Cómo ha evolucionado el cumplimiento de metas en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019?; ¿Cuáles son las causas principales del incumplimiento de metas de programa de incentivos en la Municipalidad Provincial de Piura, 2020?; ¿Cuál sería el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura, al año 2021?

Justificación teórica: La investigación permitió sintetizar la información documental del Programa de Incentivos para la gestión de recursos municipales creado por el MEF, como por ejemplo la normativa legal, procesos y procedimientos, y metas a evaluar. Justificación práctica: La evaluación de los aspectos teóricos, conceptuales y normativos del Programa de Incentivos ayuda a la municipalidad provincial de Piura; dado que se evaluó su desempeño por medio de indicadores desde el 2015 al 2019, que les permite identificar debilidades a reforzar y fortalezas a promover; en este sentido, sirve como herramienta para la toma de decisiones en la asignación del gasto. Justificación social: El estudio en primer lugar beneficia a los funcionarios por brindarles herramientas metodológicas para realizar seguimiento continuo a los indicadores; y además a los ciudadanos para quienes se mejora la calidad de los servicios. Justificación económica: Esta evaluación y revisión les permite alinear sus acciones a las metas programadas y de esta forma acceder al programa de incentivos, lo que significa mayores recursos para la ejecución de programas en beneficio de los ciudadanos. Justificación metodológica: El estudio se justifica metodológicamente porque sirve como antecedente para futuras investigaciones, por el uso de indicadores para evaluar el programa de incentivos y sus efectos en la gestión municipal.

Asimismo, se plantearon objetivos de investigación, se propuso como objetivo general: Diseñar un plan para mejorar el cumplimiento de metas del Programa de

Incentivos en la Municipalidad Provincial de Piura al 2021; también objetivos específicos: Analizar la evolución de las transferencias por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019; Diagnosticar el uso de los recursos transferidos por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019; Analizar la evolución del cumplimiento de las metas en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019; Identificar las causas del incumplimiento de las metas del programa de incentivos en la municipalidad provincial de Piura; Estimar el futuro cumplimiento de metas con la aplicación del plan de mejora al 2021.

Según GALÁN (2009), no toda investigación necesita responder siempre a una hipótesis, y, además, dado que el estudio es descriptivo, no se consideró necesario el planteamiento de hipótesis.

II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional, destaca la investigación de Struk (2019), en su artículo científico “*Waste Management Incentive Programs and Municipal Finance*”, que tuvo como objetivo evaluar el impacto económico de los programas de incentivos en la gestión de los residuos municipales de la Región de Moravia en República Checa. Los resultados mostraron que, económicamente no hay mucha diferencia entre los municipios con y sin programa de incentivos, ya que los ingresos y gastos agregados son relativamente comparables. Esta situación pone a los municipios a elegir entre destinar o no recursos humanos para cumplir con la gestión de residuos, sin tener incrementos suficientes en sus ingresos. Por su parte, Patiño (2017) en su tesis “Influencia del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público del municipio de Medellín. Caso del sector de la Vivienda, 2008 – 2016”, Colombia, presentada para optar el grado de magíster. Se planteó como fin analizar la incidencia del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público en el sector por un periodo de nueve años, arrojaron una evolución positiva de los indicadores del Índice Multidimensional de Condiciones de Vida ubicándose en los primeros lugares de la gestión municipal en términos de ejecución del presupuesto y cumplimiento de metas. De La Torre (2016) en su tesis titulada “El modelo de gestión del gobierno provincial y su incidencia en el desempeño institucional, estudio de caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Imbabura Ecuador”, para obtener el grado de maestro en gestión pública. Se planteó como objetivo contribuir al mejoramiento del desempeño institucional mediante un modelo de gestión pública orientado hacia resultados; encontró que existen deficiencias institucionales tales como la desactualización de manuales, planes, influyendo negativamente sobre la gestión, traduciéndose en acciones improvisadas por ello recomienda su actualización constante.

Asimismo, dentro de los antecedentes nacionales, destaca Córdova (2019), en su tesis titulada “El programa de incentivos en la mejora a la gestión de las Municipalidades Distritales de la Región de Madre de Dios, 2014-2018”; para optar el grado de master en gestión; plantea como finalidad evaluar el efecto del programa de incentivos en la gestión de las municipalidades en mención. Los resultados evidenciaron que, el cumplimiento de metas alcanzó un promedio del

70%, encontrándose en un nivel deficiente. Además, se encontró que existen varios factores que afectan el cumplimiento de metas, como son la normatividad, la complejidad de las metas, la capacidad del equipo técnico y del personal del municipio. Por otro lado, Mendoza (2019), en su tesis “Ejecución del programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal de la Municipalidad Provincial de Moyobamba 2017-2018”, para optar el grado de magister en gestión pública, presenta como fin comparar la ejecución presupuestal del programa de incentivos entre el 2017 y 2018 en la Municipalidad mencionada y verificar algunas diferencias. Con los resultados se obtuvo que para el 2018, el nivel de ejecución alcanzó un 91.25% con 10 metas asignadas, mientras que para el 2017 la ejecución presupuestal representó un 1.68%, evaluando solo 6 metas, es decir, presentó un nivel de ejecución deficiente. Paredes (2019), en su tesis “Incidencia del programa de incentivos en la gestión administrativa de recursos de las Municipalidades de la Región Puno 2015-2017” para optar el grado de magister, planteó como objetivo verificar el impacto del programa de incentivos en la gestión municipal. Los resultados encontraron que existe una asociación positiva entre las variables del estudio, alcanzando un coeficiente correlación de Pearson de 0.978. Asimismo, la Región Puno, presentó un nivel alto del cumplimiento de las metas 35, 41 y 40, referidas a la ejecución presupuestal del PIM por encima del 75%; lo cual solo se ha logrado a partir de la implementación del programa de incentivos. Por su parte, Díaz, Romero y Salas (2018), en su tesis “Evaluación del programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Barranco: 2012-2017” para optar el título de magister en gestión pública, tuvieron como finalidad analizar el programa de incentivos en la municipalidad seleccionada, obteniendo que no se ha cumplido con un nivel eficiente de cumplimiento de metas (cumpliendo el 66% de las metas en promedio), lo que se explica por factores externos e internos como la alta rotación del personal, las debilidades en la planificación e instrumentos de gestión y la disminución del presupuesto para el programa de incentivos, lo que genera menores montos recaudados.

Jacobo (2018), en su tesis “Programa de incentivos y su impacto en la mejora de la gestión de la Municipalidad Distrital de Usquil periodo 2014-2016”, para optar el título de magister en gestión pública, en la cual tuvo como objetivo, analizar el efecto del programa de incentivos en la gestión de la municipalidad de Usquil. Los

resultados mostraron que, el impacto del PI sobre la gestión municipal es positivo y significativo, obteniendo un coeficiente de regresión de 0.749. Además, la municipalidad tuvo un cumplimiento de metas del 100% para el 2016, incrementando considerablemente con respecto al 77.14% del año anterior.

Para poder desarrollar esta investigación se han tomado en cuenta antecedentes de carácter local, relacionado a las variables de investigación, encontramos a Sánchez S. (2014) en su publicación “Diseño e implantación de un sistema de indicadores para evaluar la gestión de las municipalidades de Piura” en la revista Ciencia y Tecnología. Tuvo como objetivo analizar la gestión municipal por medio de indicadores de la herramienta de un Cuadro de Mando Integral; donde formula 15 indicadores, sus resultados de acuerdo de las municipalidades provinciales indican que, desde la perspectiva financiera que el 87,5% de las municipalidades mantienen una gestión limitada y sólo el 12,5% tienen una gestión aceptable; las municipalidades distritales ninguna tiene un nivel de gestión aceptable, y por el contrario el 86% califica a una gestión limitada; de acuerdo a ello se evidencia una dependencia del gobierno central para lograr una eficiente gestión de recursos.

Para poder desarrollar esta investigación se han tomado en cuenta varias teorías relacionadas al tema entre ellas se tienen: la variable principal que es el programa de incentivos (PI), el cual es una herramienta del Presupuesto por Resultados (PpR) impulsado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), cuya finalidad es “dotar a las economías regionales de las condiciones necesarias para lograr un crecimiento y desarrollo sostenible, incentivando la mejora continua y sostenible de la gestión en los municipios” (Ministerio de economía y finanzas, 2018). La asignación del bono tiene como finalidad darle continuidad al cumplimiento de metas, es decir una vez asignado el incentivo a la institución, este se transferirá a los proyectos con los que se cumplieron dichas metas. El programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal, tiene como bases teóricas, la modernización del estado y desde un sentido weberiano según Sánchez (1999), es entendida como un proceso a largo plazo que transforma el orden institucional liderada por una institución promotora de la modernización (la política y el Estado) que, establecerán una agenda de problemas a solucionar, por medio de la economía y el mercado que son la segunda institución promotora de la modernización del

estado. Por lo tanto estas transformaciones involucran reformas, que en el Perú inicia en el 2002 con la legislación de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (2002), que tiene como objetivo alcanzar la eficiencia del Estado, mediante la el uso óptimo de los recursos de carácter público. En el artículo 5, inciso f reconoce la institucionalización de la gestión por resultados a través de tecnología, planificación estratégica concertada (participación ciudadana), la rendición de cuentas y transparencia. En este sentido la gestión por resultados ha venido implementándose con un marco normativo en la que diferentes instituciones y sectores se han alineado; el gobierno central ha sido el primero, segundo los gobiernos regionales y municipales teniendo de por medio la Ley de bases de la descentralización (2002).

Por otro lado, el PI se desarrolla por medio de tres procesos:

- i) Diseño de metas: según el Decreto Supremo 296-2018 (2018), se realiza con el apoyo técnico de los ministerios involucrados en las metas, y cada municipalidad debe planificar por medio de proyectos u actividades el cumplimiento de dichas metas.
- ii) Apoyo con fines técnicos para el logro de metas: La realiza la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) y los ministerios.
- iii) Evaluación de las metas: de acuerdo al artículo 7 del Decreto Supremo 296-2018 (2018), cada entidad (ministerio) realiza la evaluación del cumplimiento de las metas y según la ponderación que se aprueba en la disposición.

El programa se basa en la modernización del estado, según Pasco (2015) inicia con la aplicación del presupuesto por resultados, iniciando el proceso en el 2007 y para el 2011 se diseñó un programa presupuestal que articula acciones de los tres niveles de gobierno e implica el cumplimiento de metas (Véase Anexo 11), las cuales se formulan por diferentes instituciones públicas del Gobierno Central y tienen como finalidad promover la coordinación y articulación de las municipalidades para conseguir resultados eficientes” (Ministerio de economía y finanzas, 2015).

La segunda variable, en este caso una variable propositiva, es el plan de mejora, la cual es un conjunto de medidas o políticas que implican cambios que son aplicados por una entidad u organización para reforzar y optimizar su desempeño y rendimiento. En otras palabras, según AITECO consultores (2019), un plan de mejora abarca un conjunto de acciones organizadas y programadas con la finalidad de generar un cambio positivo en la calidad y el desempeño de los resultados de una entidad. En ese sentido, dicho plan debe ser dirigido a los problemas más relevantes (o crónicos) de la institución. Adicionalmente, un plan de mejora puede ser proactivo, dirigiéndose a la mejora de un área específica de gestión, un servicio o proceso.

Por otro lado, según AITECO consultores (2019), Las fases de un plan de mejora son: comprender el problema (analizar la información existente, e identificando las características principales y esenciales del problema), establecer los objetivos (se definen los objetivos de forma concreta alineados con los objetivos de la organización), análisis de los factores relevantes (se analiza los factores que influyen en el problema), selección de las acciones de mejora (se seleccionan acciones estratégicas priorizando las que se prevé que tengan un mayor impacto), aplicar el plan de mejora (se implementa el plan), evaluar los resultados (se evalúa en base a indicadores los resultados del plan), asegurar la permanencia de los resultados del plan (normalizar las acciones realizadas de modo que se asegure que el plan se seguirá implementando constantemente).

Un plan de mejora, puede elaborarse siguiendo el modelo de PHVA, el cual según UMNG (2019, citado en Castillo, (2019)), es una herramienta importante que está direccionada a la solución de problemas y a la continua mejora, logrado mediante un diagnóstico inicial y la identificación de las deficiencias que tiene la organización, de tal manera que pueda crecer de forma sistemática basado en la continua mejora e innovación.

La utilidad del PHVA, según Pineda y Cárdenas (2014), se basa en el hecho de que permite estructurar e implementar proyectos que incrementen la calidad y la productividad en cualquiera de los niveles jerárquicos de una institución. De acuerdo a este autor, el PHVA permite conservar el nivel competitivo de los

productos, incrementar la calidad, disminuir costos, incrementar la productividad, entre otros beneficios.

Según UMNG (2019, citado en Castillo, (2019)), el ciclo Deming PHVA, el cual fue afianzado y circulado por W. Edward Deming, consta de cuatro componentes, los cuales son:

- **Planificar:** esta es una fase preliminar, donde se lleva a cabo un diagnóstico o evaluación del contexto actual de la organización y de cada área que se pretende mejorar, identificando el o los problemas mediante la recolección de información. A partir del conocimiento que se tiene sobre la situación actual, se plantean posibles soluciones teóricas, y con ello se elabora un plan de trabajo bajo el cual se corroborará la solución propuesta.
- **Hacer:** en esta fase se implementa o ejecuta el plan de trabajo elaborado o establecido en la fase preliminar. Esto se realiza bajo un continuo control o vigilancia de que las actividades y todo lo planeado se esté ejecutando de acuerdo a lo establecido en dicho plan.
- **Verificar:** en esta etapa se realiza un contrastan los resultados obtenidos a partir de la implementación del plan de trabajo. Para esto se hace uso de los indicadores que hayan establecido en el plan, por lo que dichos indicadores tienen que ser medibles, de forma que permitan evaluar la efectividad del plan que se ha ejecutado.
- **Actuar:** es la etapa final del ciclo, en la cual se ejecutan de forma rápida correcciones sobre el plan, en caso de que no se hayan logrado los resultados esperados; en caso contrario, si al verificar se obtiene que se lograron los resultados esperados entonces se sistematizan y documentan dichos cambios.

En cuanto a la normativa ambiental, la legisla el ministerio del ambiente quien dirige acciones para la conservación de los recursos naturales, reducción y mitigación del impacto ambiental, el establecimiento de niveles ambientales apropiadas para las actividades productivas y calidad de vida para el ciudadano (DS 008-2005-PCM, 2005). Además, el gobierno local tiene funciones designadas en la ley de gestión integral de residuos sólidos (DS 014-2017-MINAM) que tiene como finalidad

maximizar la eficiencia del uso de materiales, regular el manejo y la administración de residuos sólidos, y valorizando a los residuos sólidos, material y energéticamente.

La gestión del riesgo en el país la rige la Ley 29664 que crea el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres, que obligatoriamente debe incorporarse en su planificación del riesgo de desastres, pues identificará integralmente la vulnerabilidad de los ciudadanos por medio de los planes de desarrollo urbano y acondicionamiento territorial; se resalta que el control y la evaluación del riesgo se logra por medio del monitoreo de los objetivos en materia de prevención de nuevos riesgos y en mejorar los procesos de prevención y mitigación (DS 048-2011-PCM, 2011).

La seguridad y salud ocupacional se rige por la Ley 29783 (2016), que tiene como finalidad establecer los estándares mínimos de protección de seguridad y salud en los trabajadores, tiene como base nueve principios y es obligatoria para todas las instituciones públicas y privadas que cuenten con más de 20 trabajadores. Por lo tanto, teniendo como base la ley mencionada y su reglamento (DS 005-2012-TR, 2012), la política de seguridad y salud en el trabajo permite fomentar la cultura de prevención de riesgos laborales y un sistema que proteja su seguridad mientras desarrolla sus actividades.

En cuanto al estado del arte de la gestión pública y su proceso de modernización ha adoptado tecnología para mejorar los procesos de comunicación y toma de decisiones, es así que ha iniciado una corriente llamada “gobierno electrónico” (e-government, en inglés) (OEA, 2018). A nivel mundial el gobierno electrónico ha venido mejorando la calidad de los servicios que ofrecen las entidades públicas; por ejemplo, el municipio de Shanghai en China, fue uno de los primeros en insertar información acerca de sus servicios y otros asuntos gubernamentales; en alianza con 19 universidades formuló las estrategias adecuadas para el uso de la tecnología, produciendo información útil para los ciudadanos. Otra ciudad emblemática es Chengdu, capital de Sichuan; entre los servicios que ofrece está el monitoreo derrames de químicos peligrosos, control de tráfico y detección de accidentes, rastrear alimentos contaminados y observar los niveles y la calidad del agua subterránea (WARF, 2017).

En América Latina, Chile tiene un alto nivel de digitalización y su éxito se lo debe a la identidad digital, con el cual le permite realizar el 13% de los trámites digitales (ROSETH, y otros, 2018); otro de sus logros es la plataforma “Escritorio empresa”, una web que permite simplificar los trámites de las Mi pymes (CARREÑO, 2018). El caso de Uruguay, es emblemático; pues en mayo de 2020, presenta un avance de digitalización de trámites del gobierno central, en 88% (AGESIC, 2020). En la provincia de Salta (Argentina), el uso de la tecnología ha ayudado en la formación de bases de datos, como por ejemplo la inserción de las *tablets* en el monitoreo censal de niños que sufren desnutrición; también ha creado una aplicación en donde participan actores sociales, quienes puede crear alertas para identificar a niños con evidentes señales de desnutrición (La Fuente, 2016).

La evaluación económica del Programa es constante y se realiza mediante indicadores, por ejemplo para el 2019 se utilizó un índice ranking del cumplimiento de metas presentado en el DS 269-2018 (2018); lo conforma un índice I , con tres componentes: (i) α determinado por la sumatoria del puntaje ponderado del total de metas cumplidas al 31 de diciembre del 2019; (ii) β compuesto por las metas que fueron establecidas al 31 de diciembre del 2019, y (iii) un componente M formado por las metas cumplidas con respecto de las establecidas al 31 de diciembre del 2018.

$$I_{j,m} = 0.15 * \alpha_{j,m} + 0.80 * \beta_{j,m} + 0.05 * M_{j,m}$$

La norma técnica que lidera el proceso de modernización del estado es la “Norma Técnica N° 001-2019-PCM-SGP” (2019) tiene como finalidad plantear lineamientos técnicos para la gestión de la calidad de los servicios de las instituciones públicas, y las municipalidades “Tipo A” están obligadas a seguir. La norma define que la calidad de los servicios públicos está determinada por la capacidad de satisfacción en ofrecer bienes y/o servicios de calidad; el modelo incluye seis componentes: (1) Saber las necesidades y expectativas de los ciudadanos, (2) Conocer el valor del servicio, (3) Mejorar el servicio, (4) La evaluación de la calidad del servicio, (5) Liderazgo y compromiso de los altos mandos, y (6) mantener la calidad de servicio.

En cuanto a los términos conceptuales: Ejecución: Es una de las fases del ciclo del gasto, en donde se registran los pagos realizados, fruto del compromiso que se

contrajo (Ministerio de economía y finanzas, 2020a). Manual de organización y funciones (MOF): documento normativo que detalla las funciones que corresponde desarrollar; los cargos que conforman cada órgano, según la estructura de orgánica que se presenta en el ROF, las líneas de autoridad y responsabilidad y los requerimientos de los puestos que se consideran (RJ N° 095-95-INAP/DNR,1995). Presupuesto Institucional Modificado (PIM): es el monto de dinero que las entidades públicas actualizan, como resultado de los cambios de presupuesto que se efectúan durante el año fiscal, para ello se toma como base el PIA (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2020a). Plan de Desarrollo Concertado (PDLC): documento elaborado por los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales para sus respectivos ámbitos territoriales (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2014). Plan Estratégico Institucional (PEI): documento elaborado por las entidades de la Administración Pública que constituyen un pliego presupuestario (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2014).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación fue del tipo aplicada, dado que a partir de los conceptos teóricos y su aplicación pretende dar respuesta al problema planteado, además de generar conocimientos a partir de ello. (Lozada, 2014). Además, correspondió a un tipo de investigación longitudinal, dado que de las variables en estudio se examinaron los cambios que se producen a lo largo del tiempo; que permitió identificar patrones de comportamiento y cambios en la misma variable. (Aranau y Bono, 2008). El tipo de investigación fue descriptiva - propositiva, debido a que pretende conocer y describir las condiciones en la que ocurre un hecho o fenómeno. (GESTIÓN, 2019).

Este estudio fue de diseño no experimental (del tipo longitudinal), es decir, se observó la variable tal y como sucede, en este caso a lo largo de un periodo de tiempo de cinco años, en los que no se tuvo ninguna intervención para obtener dichos resultados, sino más bien que se observó como sucedió (Hernández y otros, 2014).

3.2. Variables y operacionalización

Tabla 1. Matriz de Operacionalización de las variables

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones		Indicador	Definición operacional	Escala	Técnica / Instrumento
Variable dependiente: Programa de incentivos a la mejora de la Gestión Municipal	Herramienta del Presupuesto por Resultados (PpR) impulsado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), cuya finalidad es “promover las condiciones que contribuyan con el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local, incentivando a las municipalidades a la mejora continua y sostenible de su gestión” (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2018).	Metas anuales		Metas anuales asignadas	Número de metas Programadas para las municipalidades tipo A, desde el 2015 al 2019.	nominal	Análisis Documental Guía de análisis documental Fuente: MEF Entrevista Guía de Entrevista Fuente: Informante
		Cumplimiento de metas		Número de metas cumplidas	Número de metas cumplidas por la municipalidad, entre el 2015 y 2019	Razón	
				Eficiencia del cumplimiento de metas anuales $\frac{\text{Metas cumplidas}}{\text{Metas asignadas}}$	Ratio de las metas cumplidas y las metas programadas, desde el 2015 al 2019.	Razón	
		Transferencias		Autorización de transferencias por cumplimiento de metas	Montos de transferencias por el Programa de Incentivos para la mejora de gestión municipal, entre el 2015 y 2019.	Razón	
		Uso de las transferencias		Número de productos o proyectos	Número de productos o proyectos desarrollados con recursos de las transferencias del PI, entre 2015 y 2019.	Razón	
				Tipo de función	Tipo de función en la cual se utilizaron los recursos de las transferencias del PI, entre el 2015 y 2019.	Nominal	
Variable independiente: Plan de mejora	Es el conjunto de acciones programadas para conseguir un incremento en la calidad y el rendimiento de los resultados de una	Planificar		Estrategias	Estrategias de mejora seleccionadas a partir del análisis de causa-raíz	-	Análisis Documental Guía de análisis documental Fuente: MEF
				Tiempos de cumplimiento	Cronograma establecido para cada actividad planeada.	-	

	organización. (Aiteco consultores, 2020)			Equipo de trabajo	Equipo de personas o recursos humanos necesarios para el logro y cumplimiento del plan de mejora.	-	Entrevista Guía de Entrevista Fuente: Informante
		Hacer-verificar		Actividades	Actividades que permitirán cumplir con los objetivos del plan.	-	
				Indicadores de cumplimiento	Indicadores medibles en torno a cada estrategia y objetivos del plan.	-	
				Elaboración de documentos	Elaboración de Formatos útiles para la posible implementación del plan.	-	

Fuente: Elaboración propia

3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

La población es cualquier grupo de personas, objetos, ideas o acontecimientos que se observan estadísticamente por una o varias características de similitud que posee cada elemento (Fernández, y otros, 2002). La muestra son elementos seleccionados de la población, en la que todos tienen la característica común y no se pueden diferenciar entre sí (Fernández, y otros, 2002). Esta muestra se elige por medio del muestreo, por lo tanto, es una técnica estadística que permite seleccionar la muestra (Vargas, 1995). Para la investigación, la población estuvo conformada por los años de funcionamiento de la Municipalidad provincial de Piura, y la muestra fue el período 2015 - 2019, ya que si bien la municipalidad de la provincia de Piura ha existido desde hace tiempo, nuestro interés estuvo puesta en el período mencionado, esto dado el criterio de disponibilidad de la información, ya que previamente se indagó en la base de datos de uso público en el portal de Ministerio de Economía y Finanzas, acerca de las variables relacionadas al PI, y se creyó conveniente estudiar el periodo del 2015 al 2019.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas utilizadas fueron el análisis documental, que es la revisión y descripción de la información que se encuentra documentada (Clauso, 1993), en este caso partir de la información disponible en los canales oficiales del gobierno nacional y local; y la entrevista, que recoge datos primarios y permite la interacción del investigador y los entrevistados, en este caso las entrevistas fueron estructuradas y las respuestas fueron abiertas a la opinión del informante (Lorenzo y Zángaro, 2000). Esto permitió enriquecer el diagnóstico que se realizó en la investigación.

El primer instrumento fue una Guía de análisis documental (Ver Anexo 3: ANEXO 3: Guía de análisis), que se utilizó para medir la variable del Programa de Incentivos a la gestión municipal, donde la información está disponible en el portal web Ministerio de Economía y Finanzas. Debido a que la información del año 2019 está dispersa en diferentes documentos, este proceso se hizo durante dos semanas (tiempo estimado en que se pretende recopilar la información, aclarando que no existe una norma que señale el tiempo exacto que demora el investigador en copilar

los datos de una investigación); esta información fue útil para identificar la evolución de los indicadores del Programa de Incentivos y ver su relación con los indicadores de gestión de la municipalidad provincial de Piura, y cumplir todos los objetivos específicos.

Por otro lado, se tuvo una entrevista de opinión 2 (Ver Anexo 5), que se aplicó al coordinador del Programa de Incentivos 2020, durante un tiempo de 30 minutos, la entrevista se llevó a cabo en un lugar donde el coordinador decidió recibir al investigador, y la información se recopiló mediante una grabación de voz, y tuvo como finalidad conocer los por menores del manejo del programa en la municipalidad provincial de Piura, información que fue útil para los objetivos del estudio, y que permitió fundamentar y enriquecer el análisis sobre el cumplimiento de las metas, y sobre uso de los recursos transferidos mediante el PI, lo que a su vez ayudó a plantear un plan de mejora.

Tabla 2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica	Instrumento	Variable / Dimensión
Análisis documental	Guía de análisis documental	Programa de Incentivos <ul style="list-style-type: none"> • Metas anuales • Cumplimiento de metas • Transferencias • Uso de las transferencias
Entrevista	Guía de Entrevista	Programa de Incentivos <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de metas • Uso de las transferencias

Fuente: Elaboración propia

Así también, para reforzar el análisis de esta investigación, y alcanzar con mayor consistencia los objetivos se plantearon las entrevistas de opinión 1 (Ver Anexo N° 4) Por un lado, se planteó la Entrevista de opinión 1, para conocer los aspectos sobre la gestión de recursos humanos en la municipalidad provincial de Piura, sobre todo aquellos aspectos vinculados al Programa de Incentivos. Dicha entrevista estuvo dirigida al jefe de recursos humanos de la municipalidad provincial de Piura, durante un periodo de 30 minutos, en el lugar que él decidió atender al investigador,

los datos se tomaron mediante una grabación de voz, información que fue útil para cumplir con los objetivos específicos de la investigación. Y, por otro lado, se propuso la entrevista de opinión 3 (Ver Anexo 6), que permitió evaluar las deficiencias de la implementación del programa de incentivos en la municipalidad provincial de Piura, los recursos necesarios para mejorarlas; este instrumento estuvo dirigido al Gerente Municipal, se tomó la información en una grabación de voz para no perder la información, en el lugar que el gerente consideró recibir al investigador y duró aproximadamente 20 minutos; esta fue útil también para desarrollar el objetivo general de la investigación.

Tabla 3. Instrumentos aplicados en la investigación

Instrumento	Alfa de Cronbach	Nivel de consistencia	Experto estadístico
GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL 1	-	Muy buena (80) Muy buena (65) Excelente (97.2)	Gerardo Sosa Panta Víctor Gerardo Ruídias Alamo Severin Augusto Fashbender Céspedes
ENTREVISTA DE OPINIÓN 1	-	Muy buena (80) Muy buena (65) Excelente (97.8)	Gerardo Sosa Panta Víctor Gerardo Ruídias Alamo Severin Augusto Fashbender Céspedes
ENTREVISTA DE OPINIÓN 2	-	Muy buena (80) Muy buena (65) Excelente (96.7)	Gerardo Sosa Panta Víctor Gerardo Ruídias Alamo Severin Augusto Fashbender Céspedes
ENTREVISTA DE OPINIÓN 3	-	Muy buena (80) Muy buena (65) Excelente (97.8)	Gerardo Sosa Panta Víctor Gerardo Ruídias Alamo Severin Augusto Fashbender Céspedes

Fuente: Elaboración propia

El nivel de consistencia dado por los expertos fue entre muy buena y excelente; debido a que las entrevistas tuvieron preguntas abiertas no fue necesario el cálculo del estadístico de Alfa de Cronbach.

3.5. Procedimientos

El desarrollo de la investigación inició con el desarrollo del objetivo específico 1 que consistió en analizar la evolución de las transferencias por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019, para ello se aplicó la guía de análisis documental 1. Los instrumentos permitieron obtener información acerca de la situación y evolución de las transferencias del PI en el caso de la Municipalidad provincial de Piura a lo largo del periodo de análisis.

Luego, se procedió a desarrollar el objetivo específico 2 que implicó diagnosticar el uso de los recursos transferidos por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019; para lo cual se obtuvo información mediante la guía de análisis documental 1, y se reforzó con las entrevistas de opinión (1, 2 y 3).

Posteriormente se desarrolló el objetivo específico 3, se analizó la evolución del cumplimiento de las metas en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019. Para esto se utilizó la guía de análisis documental 1 y las entrevistas de opinión 2 y 3, las cuales ayudaron a enriquecer el análisis ya que se tuvo la opinión de un experto que labora en el área vinculada al programa de incentivos, y la opinión de la persona que administra la gestión de la municipalidad.

De igual forma se realizó con el objetivo específico 4, se identificaron las causas del incumplimiento de las metas del programa de incentivos en la Municipalidad Provincial de Piura, 2020. Para ello, se empleó el Diagrama de Ishikawa, basado en el enfoque de las 5M, para identificar las causas raíz con la información de las 3 entrevistas y se aplicó una pequeña encuesta a 10 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Piura, para priorizar las causas del problema y construir el Diagrama de Pareto.

Los objetivos anteriores, sirvieron para el desarrollo del objetivo general donde se planteó realizar una propuesta para mejorar el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos en la Municipalidad Provincial de Piura a partir de un análisis causa raíz. Para lograr este objetivo se emplearon todos los instrumentos de recolección de datos, tanto la guía documental 1 como las tres entrevistas, ya que toda la información obtenida mediante ellas, permitieron analizar la gestión que hace la

municipalidad para el cumplimiento de las metas, y el cual fue la base para plantear un plan de mejora.

Por último, se realizó el objetivo específico 5, se estimó el futuro cumplimiento de metas con la aplicación del plan de mejora en la Municipalidad Provincial de Piura al 2021. Para ello, se utilizó la tasa de crecimiento promedio del porcentaje de metas cumplidas por la Municipalidad de Piura durante el periodo 2015-2020.

Tabla 4. Instrumentos de medición de objetivos

Objetivo	Instrumento
OG: Diseñar un plan para mejorar el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos en la Municipalidad Provincial de Piura a partir de un análisis de causa raíz	Todos los instrumentos
OE.1: Analizar la evolución de las transferencias por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019.	Guía de Análisis Documental 1
OE.2: Diagnosticar el uso de los recursos transferidos por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019.	Guía de Análisis Documental 1 y todas las, entrevistas de opinión
OE.3: Analizar la evolución del cumplimiento de las metas en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019.	Guía de Análisis Documental 1, y entrevista de opinión 2 y 3
OE.4: Identificar las causas del incumplimiento de las metas del programa de incentivos en la municipalidad provincial de Piura.	Todos los instrumentos
OE5: Estimar el futuro cumplimiento de metas con la aplicación del plan de mejora en la Municipalidad Provincial de Piura al 2021	Todos los instrumentos

Fuente: Elaboración propia

3.6. Método de análisis de datos

El análisis de datos del objetivo general se logró a través de un enfoque mixto, es decir, usando una combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo, por un lado, se usó el enfoque cuantitativo dado que se evaluó y analizó datos cuantitativos, mediante el análisis gráfico-descriptivo y longitudinal, usando las información obtenida en las guía de análisis documental, y por otro lado, se usó el enfoque cualitativo, ya que se realizó un análisis con la información de las entrevistas de opinión (información no cuantificable); información que se integró para discutirse

conjuntamente y realizar inferencia en cuanto a los resultados encontrados (Hernández, y otros, 2014).

El primer instrumento es la guía de análisis documental 1, que recopiló información sobre los indicadores de la variable de estudio, es decir, del programa de Incentivos aplicado en la Municipalidad provincial de Piura; esta información se recogió a partir de lo publicado en la página web de consulta amigable o transparencia económica del MEF.

El segundo instrumento es una entrevista de opinión 1, y estuvo dirigida al Jefe de Recursos Humanos sobre los aspectos de la gestión de recursos humanos que están vinculados con la gestión del programa de incentivos; por lo tanto, la información recogida fue cualitativa.

El tercer instrumento es la entrevista de opinión 2 que estuvo dirigida al coordinador de metas del programa de incentivos Econ. Wilder Augusto Ruíz Silva que fue designado por resolución de alcaldía N° 152-2020-A/MPP sobre la problemática que ocurre en la municipalidad provincial de Piura con respecto al Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal; de igual forma recogió los por menores del programa y su desarrollo en la municipalidad de Piura, esto fue útil para diagnosticar la problemática, identificar las fallas y las deficiencias en su implementación y fue muy importante para el planteamiento del plan de mejora.

El cuarto y último instrumento fue la entrevista de opinión 3, que estuvo dirigida al Gerente Municipal, que es el encargado según la Ley de Municipalidades N° 27972 de verificar que se cumplan con los planes operativos que deben ejecutar todas las gerencias, y que abarca también el Programa de Incentivos a la; este permitió compilar datos cualitativos a partir de la opinión del gerente, en cuanto el funcionamiento y supervisión que ejerce sobre el programa de incentivos, lo que va permitió verificar la importancia que se le da al programa, y así también reconocer las fallas o deficiencias de la gestión que se realiza en torno al cumplimiento de las metas del programa, y así establecer el plan de mejora entorno a ello.

3.7. Aspectos éticos

La investigación siguió las normas ISO 690 para citar las ideas de otros autores, respetando sus derechos de autor. Los resultados que se presentan son aquellos recopilados de los portales web oficiales; de tal forma que la interpretación de los mismos fue objetiva, lo que permitió comparar con los resultados de los estudios similares, y contrastar con las teorías presentadas. Para la aplicación de los instrumentos de medición se procedió a pedir los permisos correspondientes a los involucrados en la gestión municipal y el programa de incentivos. Para ello se tuvo en cuenta, la ética en diferentes formas (SALAZAR y otros, 2018):

- **Ética de recolección de datos:** el investigador asegura que la información recopilada se utilizó en favor de la investigación, sin perjuicio personal de quienes la ofrecieron.
- **Ética de publicación:** la investigación respetó las ideas de otros autores citando correctamente sus ideas parafraseadas y textuales.
- **Ética de aplicación:** el proceso de investigación requirió que en cada etapa el tesista se dirija por la ética, evitando problemas de mala conducta del investigador.

IV. RESULTADOS

En esta sección se presenta la descripción y análisis de los resultados, el cual se realizó en base a los datos y/o información obtenida a través de la guía documental 1, y a través de las entrevistas realizadas a funcionarios de la municipalidad provincial de Piura (al coordinador del programa de incentivos, el jefe de recursos humanos y el gerente municipal).

4.1. Objetivo específico 1

Analizar la evolución de las transferencias por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019.

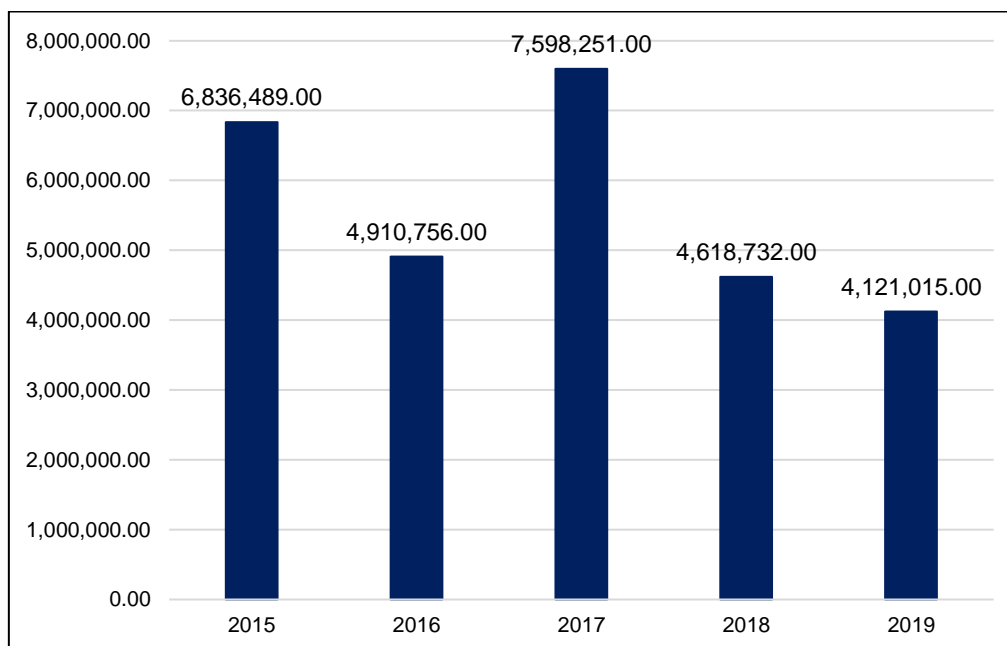
Tabla 5. Transferencias asignadas a la municipalidad provincial de Piura por el programa de incentivos a la gestión municipal: 2015 - 2019

Año	Transferencias del PI autorizada
2015	6,836,489.00
2016	4,910,756.00
2017	7,598,251.00
2018	4,618,732.00
2019	4,121,015.00

Fuente: MEF (2020) - Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal

En la tabla 5, se puede observar las transferencias asignadas a la municipalidad provincial de Piura durante los últimos 5 años (2015-2019), por concepto del programa de incentivos a gestión municipal. Así, en el 2015 se asignó un monto por 6,836,489 soles, mientras que en el 2016 dicho monto asignado disminuyó a 4,910,756 soles. Algo similar, se observó en los siguientes años. Para el 2017 el monto asignado fue 54.7% mayor al del año previo; mientras que para el 2018 presentó una disminución de 39.2% con respecto al 2017. Finalmente, para el año 2019, el monto asignado a la municipalidad provincial piurana ha sido menor, alcanzando solamente 4,121,015 soles (10% menos con respecto al 2018), según el Decreto Supremo N° 134-2019-EF.

Figura 1. Evolución de las transferencias asignadas a la municipalidad provincial de Piura por el programa de incentivos a la gestión municipal: 2015 - 2019



Fuente: MEF (2020) - Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal

La Figura 1 muestra claramente cómo han evolucionado los montos transferidos a la municipalidad provincial de Piura por el programa de incentivos a la gestión municipal, en este sentido se evidenció que el monto asignado, ha mostrado un comportamiento variable y poco predecible, ya que en el 2016 disminuyó, aumentando en el 2017, sin embargo, a partir del 2018 mostró un comportamiento decreciente. Esto se explica principalmente, por el hecho de que la municipalidad provincial no ha cumplido con sus metas asignadas, de forma constante (es decir, en un año cumplía más metas que en otro).

4.2. Objetivo específico 2

Diagnosticar el uso de los recursos transferidos por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019.

Tabla 6. Número de productos y/o actividades a los cuales fueron asignados las transferencias del Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura: 2015 - 2019

Año	Número de productos y/o actividades
2015	24.00
2016	15.00
2017	19.00
2018	17.00
2019	13.00

Fuente: MEF (2020) - Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal

Como se observa en la Tabla 6, el número de proyectos y/o actividades a las cuales se han asignado los recursos obtenidos de las transferencias del programa de incentivos, entre el 2015 y 2019, ha venido disminuyendo año tras año. Pasando así de 24 proyectos o actividades en el 2015 a solo 13 proyectos y/o actividades en el 2019. Esta continua disminución del número de funciones está relacionado principalmente a los menores recursos que la municipalidad provincial de Piura ha recibido en los últimos años.

Tabla 7. Tipo de funciones a los que fueron asignados los recursos transferidos por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura: 2015 - 2019

2015	2016	2017	2018	2019
<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento, gestión y reserva de contingencia • Orden público y seguridad • Comercio • Energía • Transporte • Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento, gestión y reserva de contingencia • Orden público y seguridad • Comercio • Transporte • Ambiente • Saneamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento, gestión y reserva de contingencia • Orden público y seguridad • Comercio • Agropecuaria • Energía • Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento, gestión y reserva de contingencia • Orden público y seguridad • Comercio • Agropecuaria • Energía • Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento, gestión y reserva de contingencia • Orden público y seguridad • Comercio • Energía • Transporte • Ambiente

• Saneamiento	• Vivienda y desarrollo urbano	• Ambiente	• Ambiente	• Saneamiento
• Vivienda y desarrollo urbano	• Salud	• Saneamiento	• Saneamiento	• Salud
• Salud	• Cultura y deporte	• Vivienda y desarrollo urbano	• Vivienda y desarrollo urbano	• Cultura y deporte
2015	2016	2017	2018	2019
• Cultura y deporte	• Protección social	• Cultura y deporte	• Salud	• Educación
• Educación		• Protección social	• Cultura y deporte	• Protección social
• Protección social			• <i>Educación</i>	
			• Protección social	

Fuente: MEF (2020) - Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal

A lo largo del periodo 2015 – 2019, la municipalidad provincial de Piura a asignado los recursos transferidos por el programa de incentivos, a casi las mismas funciones, a excepción de los años 2015 y 2018, donde se asignó también a las funciones de energía y educación (ver Tabla 7). Por otro lado, en el 2016 se observó que la municipalidad no asignó recursos a las funciones de energía y educación, mientras que en el 2017 no se asignó recursos a salud y educación, y así también se evidenció que solo en los años 2017 y 2018 se asignó parte de las transferencias a la función agropecuaria tal como se muestra en la Tabla 7.

Si bien en la Tabla 7 muestra que la municipalidad provincial de Piura ha designado los recursos del PI a diversas funciones, correspondientes a diferentes sectores, el coordinador del Programa de Incentivos de esta municipalidad señaló que el dinero transferido ha sido gastado en torno a las pautas que indica el gobierno central, en tal sentido, dichos recursos son destinados particularmente al sostenimiento y cumplimiento de las metas establecidas, y no pueden ser gastados o asignados en cualquier función o decisión, ya que estos tienen por finalidad incentivar una mejor gestión en cada una de las áreas y temas que el gobierno designa como materia de metas.

4.3. Objetivo específico 3

Analizar la evolución del cumplimiento de las metas en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019.

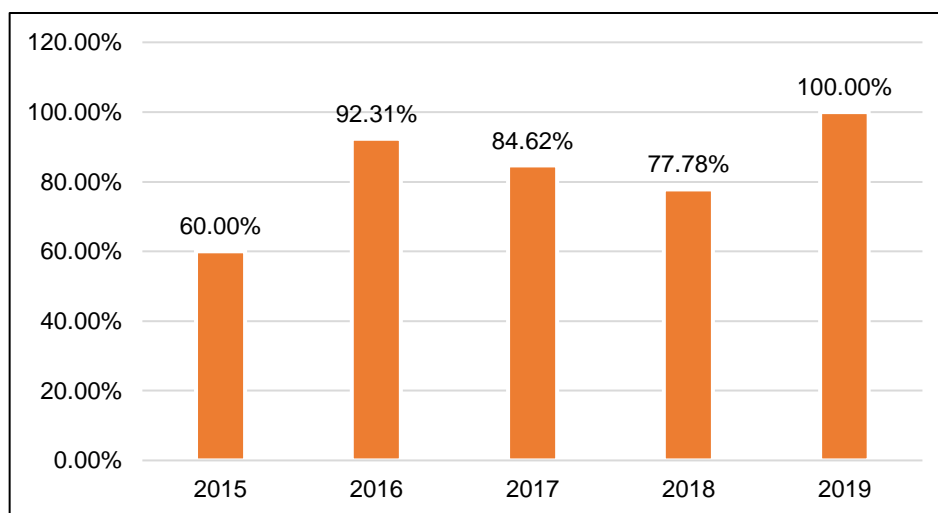
Tabla 8. Número de metas asignadas y cumplidas por la municipalidad provincial de Piura en el marco del programa de incentivos a la gestión municipal: 2015 - 2019

Año	N° de metas asignadas	N° de metas cumplidas	Porcentaje de metas cumplidas
2015	10.00	6.00	60.00%
2016	13.00	12.00	92.31%
2017	13.00	11.00	84.62%
2018	9.00	7.00	77.78%
2019	5.00	5.00	100.00%

Fuente: MEF (2020) - Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal

De acuerdo a la tabla 8, la municipalidad provincial de Piura ha tenido una creciente asignación de metas, entre el 2015 y 2017, pasando de 10 metas en el 2015 a 13 metas asignadas en el 2017. No obstante, se registró una disminución del número de metas asignadas en el 2018 y 2019 (9 y 5 metas asignadas respectivamente). En cuanto al cumplimiento de metas, este no ha sido óptimo. Pues se obtuvo que la municipalidad provincial logró cumplir solo con 6 metas en el 2015, sin embargo, en los siguientes años dicha situación se revirtió. Así pues, para el 2016 y 2017 alcanzó a cumplir con un mayor número de metas (12 y 11 metas respectivamente). Mientras que para el 2018 alcanzó 7 de 9 metas, y para el 2019, si bien cumplió con todas las metas, es preciso mencionar que en este año solo se asignaron 5 metas.

Figura 2. Evolución del cumplimiento de las metas en la municipalidad provincial de Piura en el marco del programa de incentivos a la gestión municipal: 2015 - 2019



Fuente: MEF (2020) - Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal

En la Figura 2 se puede observar cómo ha evolucionado el número de metas cumplidas entre el 2015 y 2019, encontrándose un comportamiento variable de estas. Así se encontró que entre el 2015 y 2016 el número de metas cumplidas por la municipalidad provincial ha tenido un comportamiento creciente, pues pasó de cumplir con el 60.00% de las metas en el 2015 a un cumplimiento de 92.31% de las metas en el 2016. Sin embargo, para los años 2017 y 2018 se observa un continuo descenso en el porcentaje de metas cumplidas (84.62% y 77.78% respectivamente), debido al menor número de metas cumplidas (sobre todo en el 2017, ya que en este año el número de metas asignadas ha sido la misma).

En cuanto al año 2019, la municipalidad alcanzó a cumplir con el 100% de sus metas, no obstante, cabe precisar que se le asignó un menor número de metas en dicho año. Sin embargo, según el coordinador del PI de la municipalidad provincial de Piura, el hecho de dicha municipalidad logre cumplir el 100% de las metas en este año se debe a que actualmente la municipalidad cuenta con un equipo altamente profesional de gerentes, funcionarios los cuales tienen una amplia experiencia y capacidad técnica y gran ética profesional. Es por ello, también, que la municipalidad en el 2019 no ha presentado ninguna dificultad para cumplir con las 5 metas que se le establecieron en dicho año.

Dado este nivel de cumplimiento de las metas, y de acuerdo a lo que señaló el coordinador del PI de la municipalidad en estudio, se ha podido contribuir al cierre de brechas en diferentes ámbitos, tales como infraestructura, salud (específicamente en reducción de la anemia), seguridad ciudadana, y ambiente (mejora del medio ambiente a través del financiamiento del programa de recojo de residuos sólidos).

Por otro lado, en cuanto al tipo de metas que han sido cumplidas y la que no han sido cumplidas, no hay una uniformidad en dicho cumplimiento, ya que en cada año el número de la meta cambia. En este sentido, de acuerdo a la tabla 9, se encontró que las metas que coinciden en cuanto a cumplimiento entre el 2015 y 2016, son las relacionadas a con la gestión y recolección de residuos sólidos en las zonas urbanas, y la ejecución de la inversión al 40% del PIM de inversiones - MEF.

Tabla 9. Metas cumplidas y no cumplidas por la municipalidad provincial de Piura, en el marco del Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal: 2015-2016

2015		2016	
Metas cumplidas	Metas no cumplidas	Metas cumplidas	Metas no cumplidas
<ul style="list-style-type: none"> • Meta 1 y 5: Implementar un programa de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos domiciliarios en viviendas urbanas del distrito, según el porcentaje establecido en el instructivo - MINAM. • Meta 2 y 6: Ejecución de al menos el 75 % de las actividades programadas incluyendo las obligatorias en el Plan Local de Seguridad Ciudadana (PLSC), correspondientes al I Semestre 2015 - MININTER. • Meta 3 y 7: Actualización y registro de las obras en ejecución en el Sistema de Información de Obras Públicas-INFObras - CGR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meta 22, 31, 35 y 42: Ejecución presupuestal de inversiones igual o mayor al 75% del PIM de inversiones. • Meta 23 y 32: Incremento de la recaudación predial respecto a lo recaudado al 31 de diciembre del 2014 en un porcentaje señalado en el instructivo y registro de información en aplicativo. • Meta 28: Condiciones adecuadas para implementar y gestionar un programa deportivo y recreativo orientado a la masificación deportiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meta 1 y 5: Formulación e implementación del Plan Local de Seguridad Ciudadana • Meta 2 y 6: Implementar un programa de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos domiciliarios en viviendas urbanas del distrito, según los porcentajes categorizados. • Meta 4, 8, 10 y 13: Ejecución presupuestal de inversiones igual o mayor al 40% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones. • Meta 7: Diagnóstico del nivel de accesibilidad urbanística para las personas con discapacidad y movilidad reducida. • Meta 16 y 27: Actualización de la información para la gestión del riesgo de desastres. • Meta 17 y 28: Implementación del control interno (fase de planificación) en el proceso de contratación pública. • Meta 22, 33, 41 y 45: Ejecución presupuestal de inversiones igual o mayor al 75% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones y alineamiento igual o mayor al 70% y 60% (según corresponda). • Meta 29: Calidad en la atención y promoción de factores de protección para niñas, niños y adolescentes desde 	<ul style="list-style-type: none"> • Meta 15 y 26: Formulación e implementación del Plan Local de Seguridad Ciudadana.

<ul style="list-style-type: none"> Meta 4, 8, 10 y 14: Ejecución presupuestal de inversiones igual o mayor al 40% del PIM de inversiones - MEF. 	<ul style="list-style-type: none"> la Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente – DEMUNA. Meta 30: Implementación de Escuelas Deportivas orientadas a la masificación. Meta 31: Creación o adecuación del Centro Integral de Atención al Adulto Mayor – CIAM.
2015	2016
Metas cumplidas	Metas no cumplidas
<ul style="list-style-type: none"> Meta 21 y 30: Actualización y registro de las obras en ejecución en el Sistema de Información de Obras Públicas – INFObras. Meta 29: Elaboración de un perfil de proyecto viable de mejoramiento y/o ampliación de infraestructura deportiva municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> Meta 33: Publicar en la página web de la Municipalidad la relación de establecimientos que cuentan con certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil-ITSDC o de Seguridad en Edificaciones - ITSE vigente dentro de su jurisdicción. Meta 32: Incremento de la recaudación predial respecto a lo recaudado al 31 de diciembre de 2015 en un porcentaje señalado en el instructivo, registro completo de información en el aplicativo informático e información sobre el hipervínculo “tributos municipales”. Meta 34: Exigir los requisitos contemplados en la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, emitir la licencia en los plazos consignados en el instructivo y publicar en el portal web Institucional la información vinculada con el procedimiento de licencia y de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones.

Fuente: MEF (2020) - Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal

Por otra parte, en el 2015, entre las metas que no cumplió la municipalidad, resaltan los referentes a la ejecución presupuestal de inversiones igual o mayor al 75% del PIM de inversiones, al incremento de la recaudación predial respecto a lo recaudado al 31 de diciembre del 2014 en un porcentaje señalado en el instructivo y registro de información en aplicativo, y las condiciones adecuadas para implementar y gestionar un programa deportivo y recreativo orientado a la masificación deportiva. Mientras que, en el 2016, la meta no cumplida más relevante es la referente a la formulación e implementación del Plan Local de Seguridad Ciudadana.

Tabla 10. Metas cumplidas y no cumplidas por la municipalidad provincial de Piura, en el marco del Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal: 2017-2018

2017	2018
Metas cumplidas	Metas no cumplidas
<ul style="list-style-type: none"> Meta 1, 5 y 9: Formulación y ejecución de actividades del Plan Local de Seguridad Ciudadana articulado al Programa Presupuestal 0030. Meta 3 y 7: Implementación del control interno (fase de planificación) 	<ul style="list-style-type: none"> Meta 22, 31 y 39: Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial. Meta 01 y 05: Certificación de puestos de venta saludables de alimentos agropecuarios primarios y piensos en mercados de abastos. Meta 03 y 07: Fortalecimiento de acciones para la seguridad ciudadana. Meta 19, 24, 28 y 30: Ejecución

<ul style="list-style-type: none"> en los procesos de presupuesto público y contratación pública. Meta 4, 8, 11 y 14: Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 40% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones Meta 6: Desarrollo y aprobación de un Plan Municipal del Libro y la Lectura Meta 16, 24 y 33: Formulación y ejecución de actividades del Plan Local de Seguridad Ciudadana articulado al Programa Presupuestal 0030. Meta 17 y 25: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales. Meta 18, 26 y 34: Mejora de la gestión urbana y territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> Meta 23, 32, 40 y 46: Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 75% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Meta 02, 06, 09 y 12: Acciones de municipios para promover la adecuada alimentación y la prevención y reducción de anemia del menor de 36 meses. Meta 04, 08, 11 y 14: Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 40% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones. Meta 15 y 20: Certificación de puestos de venta saludables de alimentos agropecuarios primarios y piensos en mercados de abastos. 	<p>presupuestal de inversiones mayor o igual al 75% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones.</p>
--	---	--	--

2017		2018	
Metas cumplidas	Metas no cumplidas	Metas cumplidas	Metas no cumplidas
<ul style="list-style-type: none"> Meta 21 y 30: Implementación del control interno (fase de ejecución) en los procesos de presupuesto público y contratación pública. Meta 27: Elaboración del padrón municipal de vehículos de transporte y comerciantes de alimentos agropecuarios primarios y piensos. Meta 28: Implementación del Centro Integral de Atención al Adulto Mayor – CIAM. Meta 29: Consolidación de las Escuelas Deportivas Municipales orientadas a la masificación. 		<ul style="list-style-type: none"> Meta 16, 21 y 25: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales. Meta 17 y 22: Fortalecimiento de acciones para la seguridad ciudadana. Meta 18, 23 y 27: Fortalecimiento de la administración y gestión del impuesto predial. 	

Fuente: MEF (2020) - Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal

De acuerdo a la Tabla 10, se verifica que existen metas que se repiten del 2017 al 2018, como el fortalecimiento de la administración y gestión del impuesto predial, la ejecución al 40% y 75% del PIM, y la implementación de un sistema integrado para el manejo de residuos sólidos municipales. Por otro lado, en el 2017 no cumple con el fortalecimiento de la administración y gestión del impuesto predial, que lo subsana al año siguiente; sin embargo, tanto en el 2017 como en el 2018 la municipalidad no alcanzó a cumplir con el monto de ejecución del 75% de PIM en inversiones; por esta última meta se evidencia deficiencia en el gasto, puesto que no se llega a ejecutar el dinero destinado a los proyectos de inversión programados. Adicionalmente, en el 2018 no cumple con el fortalecimiento de acciones para la seguridad ciudadana.

Tabla 11. Metas cumplidas y no cumplidas por la municipalidad provincial de Piura, en el marco del Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal: 2019

Metas cumplidas	Metas no cumplidas
<ul style="list-style-type: none"> • Meta 1: Ejecución presupuestal de inversiones del PIM. • Meta 2: Fortalecimiento de la administración y gestión del impuesto predial. • Meta 3: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales. • Meta 4: Acciones para promover la adecuada alimentación, y la prevención y reducción de la anemia. • Meta 6: Mejora de la gestión urbana y territorial. 	

Fuente: MEF (2020) - Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal

Por el contrario, la evaluación de metas del 2019 en donde sólo se le plantearon seis metas, pudo cumplir con todas ellas; mejorando los resultados respecto a la ejecución presupuestas de inversiones del PIM, fortalecimiento de la administración y gestión del impuesto predial, implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales, acciones para promover la alimentación y reducción de la anemia, mejora de la gestión urbana y territorial.

En resumen, ha habido una disminución sucesiva de las funciones a las cuales se ha asignado los recursos del Programa de Incentivos, el cual, al parecer, coincide con la sucesiva reducción del porcentaje de cumplimiento de metas (a excepción del 2019). De esta manera, en el 2015, 2017 y 2018, no se cumplió con la meta “Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 75% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones”; mientras que en el 2015 y 2016, no se cumplió con meta relacionada a “Incremento de la recaudación predial respecto del recaudado al 2014”, y “Fortalecimiento de la administración y gestión del impuesto predial”. Y, por último, en el 2016 y 2018, no se cumplió con la meta “Fortalecimiento de acciones para la seguridad ciudadana”.

4.4. Objetivo específico 4

Identificar las causas del incumplimiento de las metas del programa de incentivos en la municipalidad provincial de Piura, 2020.

En este apartado, se analizan los resultados de las entrevistas aplicadas al Coordinador del programa de incentivos, al Gerente de la Municipalidad Provincial de Piura y al Jefe del personal, para lograr identificar las causas que impiden el cumplimiento de las metas del Programa, resaltando que para el 2019, se dio el cumplimiento del 100% de las metas, año en que se asignaron solo 5 metas.

Entrevista al Coordinador del Programa de Incentivos

Desde el punto de vista del Coordinador del Programa de Incentivos de la Municipalidad Provincial de Piura (quien lleva en el cargo un año con 10 meses, es decir desde el 2019 hasta la actualidad), dicha municipalidad, en el 2019, como consecuencia de la buena gestión, alcanzó el cumplimiento del 100% de las metas del PI. A ello se le suma el hecho de que en la municipalidad existe un equipo de gerentes muy profesional, con amplia experiencia técnica (designados por la alcaldía) lo que favorece la comunicación y el trabajo en equipo; y las coordinaciones para la gestión de las metas.

Según el coordinador del PI de dicha municipalidad, pese al cumplimiento del 100% de las metas, los recursos transferidos por el MEF para el cumplimiento del PI son insuficientes frente a las necesidades que tiene la Municipalidad Provincial de Piura. No obstante, con este programa se ha podido contribuir al cierre de brechas de infraestructura, salud, ambiente, y seguridad ciudadana. Es por ello que el personal de la municipalidad debe mantener siempre su nivel de profesionalismo, para que año tras año se sigan cumpliendo las metas, ya que estas ayudan al cierre de brechas.

Entrevista al Gerente General

Desde la perspectiva del Gerente General, la Municipalidad Provincial, se encuentra en un buen lugar dentro del ranking de cumplimiento de metas a nivel nacional, lo que se puede explicar por 2 factores:

- La adecuada organización interna que se aplica para el cumplimiento del PI, además de la elaboración de una directiva interna para el cumplimiento de dichas metas.
- La experiencia del personal administrativo que viene participando de la ejecución de dicho programa desde el año de su creación 2010.

Además, el Gerente Municipal considera que con la aplicación del programa de incentivos se ha mejorado la efectividad y eficiencia del gasto, pues al existir recursos del PI, se ha ampliado la cobertura de los servicios públicos locales, se ha hecho uso racional de los recursos y se ha logrado un efecto positivo en la comunidad, durante el período antes de la pandemia.

De acuerdo al Gerente Municipal, los recursos provenientes del PI se designan exclusivamente a garantizar el sostenimiento de metas de años anteriores o el cumplimiento de metas del año en curso. No obstante, estos recursos pueden ser utilizados en diferentes aspectos como: proyectos de inversión que impliquen cumplimiento de metas, contratación de consultorías, adquisición de equipos y materiales, capacitación del personal encargado de la gestión de las metas, entre otros.

Por otro lado, según el Gerente Municipal, si bien se han logrado cumplir con un buen porcentaje de las metas, existen algunas metas que no se cumplen del PI, las cuales son las referidas al Plan de Inversión, la ejecución del programa de inversiones (el cual solo se llega en promedio a una ejecución del 60% del PIM). En este sentido, los factores que están limitando o por los cuales no se cumplen esta y otras metas son los que se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12. Factores que han limitado el cumplimiento de las metas del PI, de acuerdo al enfoque del Gerente General Municipal.

ASPECTO O ÁREA	FACTORES
Método	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de una planificación efectiva - Falta de capacidad técnica para elaborar expedientes de los proyectos. - Proyectos con problemas legales que deben presupuestarse por ser parte del tesoro público - Falta institucionalizar la planificación como sistema administrativo.
Mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia en administración pública del personal encargado de la contratación. - Alta rotación de funcionarios y personal técnico por razones políticas - Niveles salariales poco atractivos para profesionales calificados. - Falta de profesionales con capacidad y formación profesional pertinente
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Retraso en la gestión de los documentos vinculados a las metas del PI, por la falta de comunicación entre áreas encargadas.

Fuente: Entrevista realizada a los principales funcionarios de la municipalidad provincial de Piura.

De acuerdo a la Tabla 12, existen varios factores o aspectos que limitan el cumplimiento de las metas, los cuales se pueden dividir en tres ámbitos, relacionados con el enfoque de las 5M de Ishikawa: Método, mano de obra y materiales. Dentro del ámbito de métodos, se resalta principalmente, aspectos relacionados con los proyectos y la planificación; como la falta de capacidad técnica para elaborar los expedientes de los proyectos, la existencia de proyectos con problemas legales y la falta de una planificación efectiva, ante la cual, el gerente, sugiere que la gestión del PI debe estar vinculada con los objetivos estratégicos e institucionales de los documentos de gestión y los planes y programas de la municipalidad.

Por otro lado, en el ámbito de los recursos humanos, se tiene la falta de experiencia en la administración pública, la constante rotación de los funcionarios y el bajo nivel salarial, en comparación con el sector privado. Además, en el aspecto de

materiales, se destacan, los retrasos en la gestión de documentos del programa de incentivos, debido a la falta de comunicación y coordinación entre las áreas responsables.

Entrevista al Jefe de Recursos Humanos

Desde la perspectiva del Jefe de Recursos Humanos, la Municipalidad realiza un trabajo arduo y conjunto para la consecución de las metas del PI. Sin embargo, existen varios aspectos por corregir, no sólo en la gestión específica de las metas del PI, sino de la gestión en general ya que ella repercute en el cumplimiento de las metas (ver tabla 13).

Tabla 13. Factores que han limitado el cumplimiento de las metas del PI, de acuerdo al enfoque del Jefe de Recursos Humanos.

ASPECTO O ÁREA	FACTORES
Mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> - No existe un área especializada que se encargue del cumplimiento de metas - No existen incentivos para el personal encargado de cumplir con las metas. - Falta de experiencia en la administración pública del personal encargado de la contratación. - Ausencia de capacitaciones para el personal encargado del presupuesto y planeamiento (Solo el 65% del personal que labora en el área de planeamiento y presupuesto, cuenta con estudios relacionados)
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Retrasos para gestionar los documentos vinculados a las metas del PI, por una comunicación inadecuada entre oficinas.
Medio o entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Existe dependencia del Ministerio de Economía y Finanzas para realizar las capacitaciones al personal

Fuente: Entrevista realizada a los principales funcionarios de la Municipalidad Provincial de Piura.

De acuerdo con la tabla 12, y según lo que señaló el jefe de recursos humanos, los factores que pueden haber limitado el cumplimiento de las metas, se relacionan

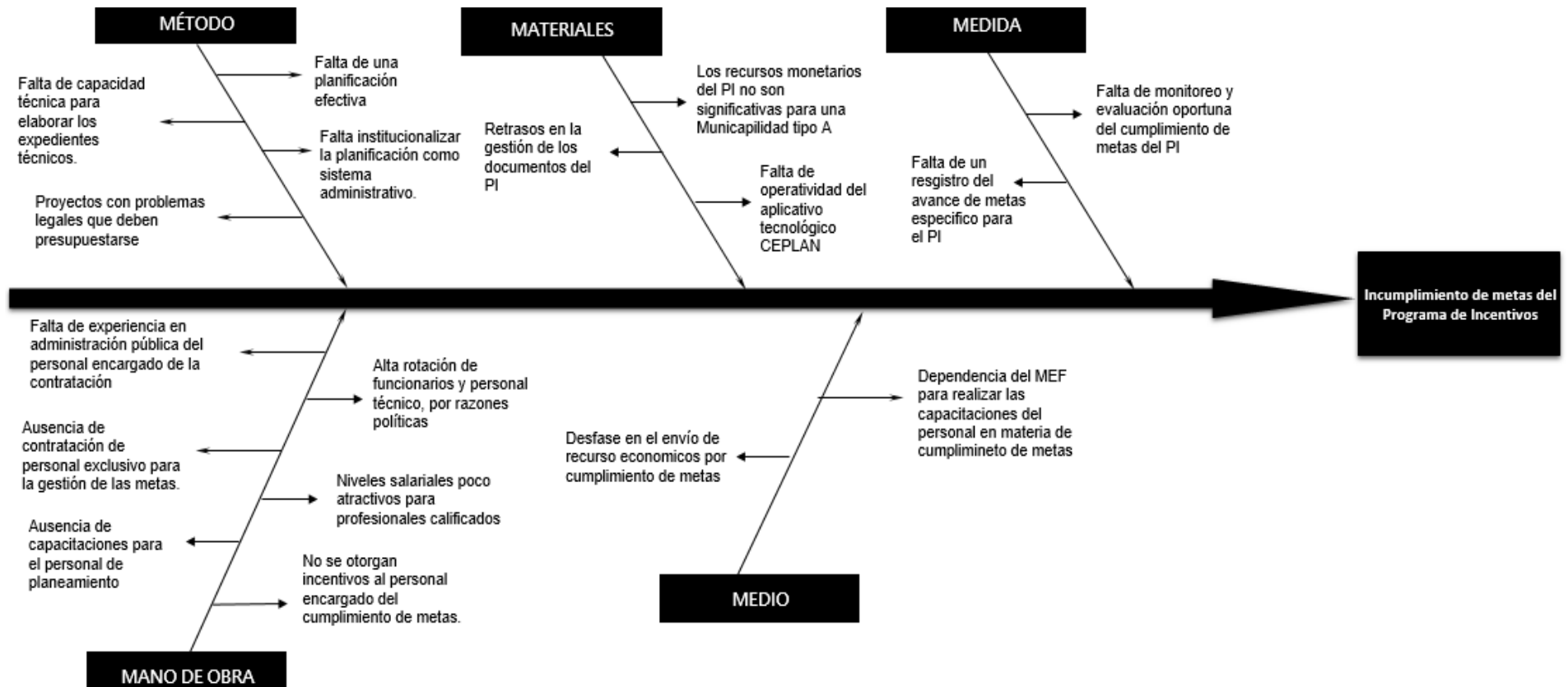
principalmente con la contratación y capacitación del personal de la organización, así como con la comunicación entre áreas.

Dentro del ámbito de mano de obra, no se han realizado contrataciones para el cumplimiento de las metas del PI, ya que no existe un área exclusiva para el programa, solo se ha destinado parte del personal existente (5 a 6 personas) y de ello depende de los requerimientos que se formule para la ejecución de actividades o componentes de los proyectos; además, no hay una buena comunicación entre las oficinas que realizan los documentos vinculados al PI, generando retrasos de los mismos y, otro factor es que los trabajadores encargados de la gestión del cumplimiento de las metas del PI no reciben ningún tipo de incentivo por el logro del cumplimiento de las metas al 100%, lo cual se evidenció en el 2019, solo reciben el agradecimiento del Sr. Alcalde, quién reconoce y valora su trabajo.

Por otro lado, un problema preocupante es la ausencia de capacitaciones. El Jefe de Recursos Humanos señaló que del personal que labora en el área de planeamiento y presupuesto, cerca del 65% cuenta con estudios relacionados en el tema, y, además, se resaltó que, si bien existe personal que conoce sus funciones, se requiere de una capacitación constante, ya que las normas se van modificando y el personal debe encontrarse actualizado. Por último, una restricción importante para la Municipalidad, es que, las capacitaciones del personal de las diferentes áreas involucradas en las metas propuestas, deben solicitarse al Ministerio de Economía y Finanzas, lo que genera dependencia de la entidad.

Los aspectos anteriormente descritos, como parte de los resultados obtenidos mediante las entrevistas, permitieron la construcción del diagrama de Ishikawa basado en el enfoque de la 5M (ver Figura 3), el cual muestra las posibles causas que están conllevando al problema central (objeto de estudio), el cual es “el incumplimiento de metas del programa de incentivos”. Dichas causas se logran dividir en 5 ramas o componentes: Método, materiales, medida, mano de obra y medio.

Figura 3. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Entrevista realizada a los principales funcionarios de la municipalidad provincial de Piura.
Elaboración: propia

Para, poder ordenar e identificar las causas principales del incumplimiento de metas en el programa de incentivos, presentados en el Diagrama de Ishikawa anterior, se realizó una encuesta a 10 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Piura (Ver Anexo 7), correspondientes a las áreas vinculadas con el Programa de Incentivos. La clasificación de las causas raíz, se realizaron en función de una escala ordinal tipo Likert, la cual dará puntajes a cada uno de las causas en un intervalo de 1 a 5.

Tabla 14. Escala de calificación de las causas raíz

Escala de calificación	Puntaje
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la aplicación de la encuesta, fueron procesados mediante una hoja de cálculo de Excel, que permitió realizar las sumatorias de los puntajes y construir la matriz de priorización que se presenta a continuación.

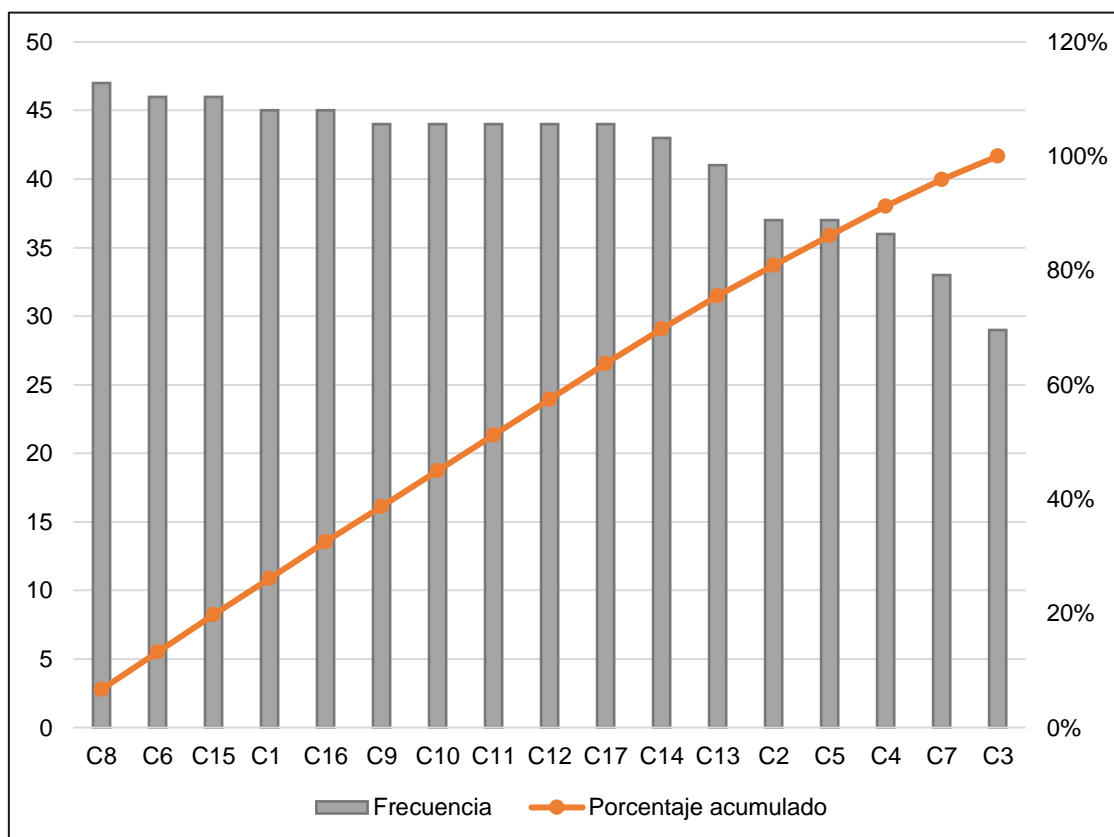
Tabla 15. Matriz de Priorización

Código	Causa Raíz	N° de Encuestado										Puntaje Total
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
C1	Falta de capacidad técnica para elaborar expedientes técnicos.	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	45
C2	Falta de planificación efectiva	2	3	4	5	3	4	4	3	4	5	37
C3	Falta institucionalizar la planificación como sistema administrativo	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29
C4	Existencia de proyectos con problemas legales	2	5	3	4	3	4	4	5	4	2	36
C5	Los recursos monetarios del PI no son significativos para una Municipalidad tipo A	1	4	5	4	3	4	4	3	5	4	37
C6	Retrasos en la gestión de los documentos del PI	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	46
C7	Falta de operatividad del aplicativo tecnológico CEPLAN	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	33
C8	Falta de monitoreo y evaluación oportuna del cumplimiento de metas del PI	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	47
C9	Falta de registro de avance de metas específico para el PI	3	4	5	5	4	4	5	5	4	5	44
C10	Falta de experiencia en administración pública del personal de contratación	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	44
C11	Alta rotación de funcionarios y personal técnico por razones políticas	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	44
C12	No hay contratación de personal exclusivo para gestión de metas	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	44
C13	Niveles salariales poco atractivos para profesionales calificados	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
C14	Ausencia de capacitaciones para el personal de planeamiento	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	43
C15	No se otorgan incentivos al personal encargado del cumplimiento de metas	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	46
C16	Dependencia del MEF para capacitaciones del personal en materia de cumplimiento de metas	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	45
C17	Desfase en el envío de recursos económicos para el cumplimiento de metas	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	44

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Piura

De acuerdo a los resultados de la matriz de priorización, se elaboró el diagrama de Pareto correspondiente a los factores que posiblemente han generado el bajo cumplimiento de las metas del Plan de incentivos.

Figura 4. Diagrama de Pareto



Fuente: Entrevista realizada a los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Piura.

Tal como se muestra en la Figura 4, el 80% del incumplimiento de las metas del Programa de Incentivos, se encuentra explicado por la falta de monitoreo y evaluación oportuna del cumplimiento de las metas, los retrasos en la gestión de documentos, la falta de incentivos al personal encargado de PI, la falta de capacidad técnica para elaborar los expedientes, la dependencia del MEF para las capacitaciones, falta de un registro de avance de metas específico para el PI, la falta de experiencia en administración pública del personal encargado de la contratación, la alta rotación del personal técnico por razones políticas, la falta de personal exclusivo para el cumplimiento de metas y en una menor proporción se

debe a la ausencia de capacitaciones para el personal, los niveles salariales poco atractivos para profesionales capacitados y la falta de una planificación.

Por otro lado, el 20% del problema de incumplimiento de metas se encuentra explicado porque los recursos monetarios que se reciben del PI no son significativos para un Municipalidad de tipo A, la existencia de proyectos que presentan problemas legales, la falta de operatividad del aplicativo tecnológico del CEPLAN que impide llevar la información a detalle y por último, la falta de institucionalización de la planificación como un sistema administrativo.

4.5. Objetivo General

Diseñar un plan para mejorar el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos en la Municipalidad Provincial de Piura al 2021.

En esta sección se establecerá la propuesta del plan de mejora, con la finalidad de inducir a un mayor cumplimiento de las metas del programa de Incentivos en la Municipalidad Provincial de Piura. Esta propuesta se hace en base al análisis de causa raíz realizada, que permitió identificar las principales falencias dentro del marco del programa.

Plan de mejora de la gestión de la Municipalidad Provincial de Piura para lograr el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos

1. Introducción

En la actualidad, las municipalidades son vistas como instituciones destinadas a brindar servicios a la población, es por ello, que necesitan gestionar todos los procesos internos, para garantizar servicios de calidad, y, que estos generen efectos positivos sobre el bienestar de la ciudadanía.

Por este motivo, es que se busca implementar instrumentos de gestión pública que permitan el logro de este objetivo. En el Perú, desde el año 2007, se viene implementando el Programa de Incentivos, el cual, pretende destacar públicamente el desempeño de los gobiernos locales en el cumplimiento de metas; premiando el esfuerzo que realizan éstas entidades.

Estos recursos adicionales al presupuesto público anual, permiten ingresos adicionales a las municipalidades con el fin de generar mejoras en la gestión de sus recursos. Sin embargo, a pesar de ello, la Municipalidad Provincial de Piura, aún no desarrolla una gestión de recursos eficientes, ya que solo ejecuta parte los ingresos recibidos, lo que se debe, a la falta de ejecución de proyectos de infraestructura y en ocasiones a la falta de capacitación del personal para asumir sus funciones.

En vista de esta situación, es que se pretende elaborar un plan de mejora de la gestión de la Municipalidad Provincial de Piura para mejorar el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos, ya que, si bien en el 2019, la ejecución de las metas alcanzó el 100% aún existen problemas internos que deben mejorar y perfilarse para futuras gestiones en que el número de metas designadas sea mayor.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Mejorar la gestión del programa de incentivos en la Municipalidad Provincial de Piura para mejorar el cumplimiento de metas.

2.2. Objetivos específicos

- Definir las estrategias que permitan mejorar e incrementar el cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos.
- Mantener un control y monitoreo de los avances de las metas del programa de incentivos durante el año.
- Fortalecer la gestión operativa del programa de incentivos dentro de la Municipalidad Provincial de Piura
- Mejorar el desempeño de los trabajadores vinculados con el cumplimiento de metas del programa de incentivos.

3. Matriz de soluciones

Tabla 16. Matriz de soluciones

Código	Causa Raíz	Solución	Indicador
C12	Falta de contratación de personal exclusivo para gestión de metas	Creación de un Comité para la gestión del PI	Efectividad del Comité - % de metas cumplidas en años anteriores - % de metas cumplidas después de instalación del comité
C6	Retrasos en la gestión de los documentos del PI		$\frac{N^{\circ} \text{ de metas cumplidas}}{\text{Total de metas}}$
C8	Falta de monitoreo y evaluación oportuna del cumplimiento de metas del PI	Control del cumplimiento de metas del PI	Porcentaje de fichas de control llenadas en el mes
C9	Falta de registro de avance específico para el PI		$\frac{N^{\circ} \text{ de fichas llenas}}{\text{Total de fichas}}$
C1	Falta de capacidad técnica para la elaboración de expedientes técnicos	Programa de capacitaciones para el área de planeamiento y afines	Porcentaje de capacitaciones realizadas
C14	Ausencia de capacitaciones para el personal de planeamiento		$\frac{N^{\circ} \text{ de talleres realizados}}{\text{Total de talleres}}$
C15	No se otorgan incentivos al personal encargado del cumplimiento de metas	Programa de incentivos al personal encargado de las metas del PI	Porcentaje de actividades realizadas
C13	Niveles salariales poco atractivos para profesionales calificados		$\frac{N^{\circ} \text{ de actividades realizadas}}{N^{\circ} \text{ de activid. programadas}}$
C10	Falta de experiencia en administración pública del personal de contratación	Mejora de los perfiles de los puestos de las áreas vinculadas al PI	
C11	Alta rotación de funcionarios y personal técnico por razones políticas		

Fuente: Elaboración Propia

4. Desarrollo de las soluciones

4.1. Creación de un Comité para la Gestión de Programa de incentivos

La Municipalidad Provincial de Piura, cuenta con un Coordinador para el programa de incentivos, sin embargo, no se realiza la contratación de nuevo personal destinado para éste programa, lo que se debe a restricciones económicas y la falta de un presupuesto. Además, los montos que destina que el MEF por el cumplimiento de las metas, solo pueden destinarse a gestiones relacionadas con estos objetivos.

Por ende, se establece como solución, la creación de un Comité para la gestión del Programa de incentivos, con el fin de mejorar las gestiones documentarias y colocar personal con experiencia en cada rubro. Esto ayudará a mantener un control adecuado de los avances de las metas y maximizar su cumplimiento, ayudando a la gestión de recursos de la Municipalidad.

a) Objetivo de constitución

El Comité pretende mejorar la organización interna de Municipalidad Provincial de Piura, con la finalidad de contribuir a la eficiencia del cumplimiento de las metas propuestas dentro del Programa de Incentivos, a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas.

b) Integrantes

- Presidente del Comité: Coordinador del Programa de incentivos
- Secretario
- Representantes por meta designada
 - ✓ Meta Económica: Gerente de Desarrollo económico local.
 - ✓ Meta de Salud: Gerencia de Medio ambiente, población y salud.
 - ✓ Meta de Seguridad Ciudadana: Oficina de Seguridad Ciudadana y Serenazgo.
- Representantes Generales
 - ✓ Miembro de la Oficina de Planificación.
 - ✓ Miembro de la Oficina de Presupuesto.

- ✓ Miembro de la Oficina de Logística
- ✓ Miembro de la Oficina de Tesorería

c) Mecanismos de elección

El Coordinador del Programa de incentivos, será el presidente del Comité, quien es elegido por el alcalde de la Municipalidad Provincial de Piura, estando prescripta su permanencia por 4 años o menos, dependiendo de las decisiones del alcalde vigente.

El presidente del Comité, deberá convocar a una reunión con las gerencias de la Municipalidad para realizar la elección de los representantes, de acuerdo a las metas del plan de incentivos desarrolladas por el MEF. Esta elección debe realizarse de manera anual, ya que está sujeta a cambios.

Finalmente, los representantes generales, serán elegidos en consenso con las oficinas de planificación, presupuesto, logística y tesorería. Los elegidos tendrán una vigencia de 1 año en el cargo, reanudándose la elección, en función de los cambios que se crean convenientes.

d) Funciones

- Conocer los informes relacionados con las metas establecidas en el programa de incentivos para el año vigente.
- Respetar la normativa de los procesos y lineamientos para alcanzar las metas y la asignación de recursos del Programa de Incentivos del año.
- Gestionar los documentos necesarios para agilizar el cumplimiento de las metas del programa de incentivos.
- Realizar un informe mensual de los avances de las metas establecidas en el Programa de Incentivos.
- Vigilar el uso adecuado de los recursos económicos destinados por el Ministerio de Economía y Finanzas.

e) Políticas

- Garantizar el cumplimiento de las metas del programa de incentivos municipales.
- Identificar los factores que impiden el cumplimiento de las metas del programa de incentivos de la Municipalidad Provincial de Piura.
- Garantizar la eficiencia del uso de los recursos del programa de Incentivos Municipalidad.

f) Metas e indicadores

Tabla 17. Metas e indicadores del Comité de Gestión del Programa de Incentivos

META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Lograr el cumplimiento de del 80% de las metas del PI asignadas	Porcentaje de cumplimiento de metas $\frac{\text{Número de metas cumplidas}}{\text{Total de metas}} * 100$	Informe mensual de cumplimiento de metas
Controlar los avances de cada meta	Avance por meta establecida $\frac{\text{Número de acciones avanzadas}_i}{\text{Total de acciones}}$	Formatos de control
Mantener la ejecución del presupuesto modificado por encima del 75%	Porcentaje de ejecución de Presupuesto $\frac{\text{Monto del PIM ejecutado}}{\text{Monto total de PIM}} * 100$	Revisión de los avances de ejecución en el sistema

Fuente: Elaboración Propia

g) Actividades para la constitución del Comité

- Realizar una reunión con el Alcalde para determinar el objetivo del Comité
- Redactar el acta de constitución e instalación del Comité
- Realizar una reunión con los involucrados para la elección de los integrantes del comité.

- Determinar el área de reuniones del comité.
- Acordar la elaboración de informes mensuales como medio de evaluación de avances de metas.
- Coordinar con cada dependencia involucrada sobre el destino de los recursos económicos.

h) Recursos

Recursos materiales:

- Laptop
- Servicio de internet
- Hojas Dina A-4
- Lapiceros
- Agendas

Recursos Humanos:

- Responsables del Comité

i) Presupuesto

Tabla 18. Presupuesto del Comité de Gestión del Programa de Incentivos

N°	Materiales	Unidad	Precio unitario	Cantidad	Precio total
1	Laptop	Unidad	1,800.00	5	9,000.00
2	Servicio de internet	Mes	80.00	12	960.00
3	Hojas dina A-4	Paquete	12.00	12	144.00
4	Lapiceros	Docena	10.00	5	50.00
5	Agendas	Unidad	6.00	12	72.00
TOTAL					10,226.00

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Control de metas del programa de incentivos

Las metas del programa de incentivos están a cargo de cada dependencia o área vinculada y son evaluadas por el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de los ministerios correspondientes. Sin embargo, a pesar de estas evaluaciones

externas, la Municipalidad Provincial de Piura no cuenta con un área o comité destinado al control o monitoreo del avance de metas.

Por ende, se pretende que el Comité de Gestión de metas del programa de incentivos propuesto en líneas anteriores, sea el encargado de supervisar el avance de las metas del programa, de manera mensual, con la finalidad de lograr la eficiencia en el cumplimiento de metas y obtener las transferencias destinadas. Esto ayudará a mejorar los ingresos de la Municipalidad y mejorar la gestión de los servicios que brindan.

a) Metas e indicadores

Tabla 19. Metas e indicadores del control de avance de metas del PI

METAS	INDICADORES	MECANISMO DE VERIFICACIÓN
Lograr el 100% de avance de cada meta al finalizar el periodo de evaluación estipulado por el MEF	Porcentaje de avance de la meta “i” $\frac{\text{Actividades cumplidas } i}{\text{Actividades totales } i}$ Donde $i = 1,2,3,4,5$	Formatos de control de avances
Cumplir con el porcentaje de ejecución cada representante del Comité.	Porcentaje de ejecución no cumplida $\% \text{ Avance programado} - \% \text{ Avance ejecutado}$	

Fuente: Elaboración Propia

b) Actividades

- Elaborar formatos de control para medir el cumplimiento de cada meta.

Ejemplo de formato de Control para las metas

Meta 1: Ejecución Presupuestal de inversiones del presupuesto Institucional Modificado																
Actividades*	Meses												Avance Programado	Avance ejecutado	¿Se cumplió?	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			SI	NO
Ejecución de Inversiones						X							55%	40%		X
Registro del formato de seguimiento a la ejecución de inversiones							X								X	
Diagnóstico de cierre de inversiones										X					X	
Registro de cierre de inversiones																X

***Nota:** Las actividades fueron extraídas de la guía para el cumplimiento de la meta 1 al 2019 elaborada por el MEF

Observaciones: _____

- Programar reuniones de Comité mensuales para verificar el cumplimiento de las actividades.
- Realizar el balance entre el porcentaje programado y ejecutado para las actividades que lo ameritan.
- identificar las causas que impidieron el cumplimiento de las metas.

c) Responsables

- Coordinador del programa de incentivos
- Comité de gestión de metas del Programa de Incentivos
- Gerencia de planeamiento

d) Recursos

Recursos materiales:

- Laptop
- Servicio de internet
- Hojas Dina A-4
- Lapiceros
- Agendas

Recursos Humanos:

- Responsables del Comité
- Coordinador del programa
- Gerente de planeamiento

e) Presupuesto

Esta estrategia propuesta estará a cargo del Comité para la gestión del programa de incentivos, por tanto su financiamiento está dentro de los S/.10,226 de la estrategia anterior.

4.3. Programa de capacitaciones para el área de planeamiento y afines

El siguiente programa tiene como finalidad consolidar las competencias técnicas y actualizar los conocimientos de los trabajadores del área de planeamiento de la

Municipalidad Provincial de Piura, puesto que, con el cambio constante de las normativas, el personal debe estar preparado y contar con las habilidades y conocimientos necesarios.

La mayor parte de los recursos humanos de la Municipalidad cuentan con las capacidades necesarias para cumplir con sus funciones, sin embargo, se han identificado deficiencias en la elaboración de los expedientes técnicos, por ende, las capacitaciones se centrarán principalmente en potenciar los conocimientos sobre expedientes técnicos a cargo de la administración pública, valorizaciones y liquidaciones de obra, con el fin de agilizar las gestiones para la inversión.

Esto mejorará el cumplimiento de la meta de ejecución del presupuesto institucional modificado (PIM) por encima del 75%; ya que, la mayor parte de ejecución está destinado para proyectos de infraestructura que muchas veces por problemas de gestión y tramites no se ejecutan en las fechas pactadas.

a) Estrategias del programa de capacitación

- Facilitar la participación de los gerentes, jefes y sub gerentes de las actividades de capacitación impartidas por SERVIR.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones de educación para acceder a convenios en los cursos y seminarios de elaboración de expedientes técnicos.
- Desarrollo de talleres semanales dirigidos al personal interno del área de planeamiento y Oficinas afines.

b) Metas e indicadores

Tabla 20. Metas e indicadores del programa de capacitaciones

METAS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Capacitar al 85% del personal perteneciente a la Gerencia de planeamiento, oficinas de planificación, presupuesto y de cooperación técnica y unidad formuladora.	Porcentaje de personal capacitado $PAC = \frac{\text{Número de asistentes}}{\text{Total de participantes}} * 100$	Control del registro de asistencia de los participantes
Mantener el Índice de deserción entre 10% y 15%, entendiéndose éste último como la ausencia de los participantes a las capacitaciones.	Índice de deserción $ID = \frac{\text{Número de inasistencias}}{\text{Total de asistencias}} * 100$	
Evaluar el nivel de satisfacción del personal asistente a las capacitaciones	Nivel de satisfacción: Muy satisfecho, satisfecho, neutral, insatisfecho, muy insatisfecho	Encuesta dirigida al personal al término de cada taller
Evaluar el nivel de aprendizaje de los participantes de las capacitaciones	Nivel de conocimientos adquiridos: Alto, Regular, Bajo	Prueba de conocimientos previos y prueba al final del curso

Fuente: Elaboración Propia

c) Actividades del programa de capacitación

- Definir el contenido y la duración de las capacitaciones


Tabla 21. Programación de capacitaciones

Talleres semanales	Contenido	Duración
Semana 1	Componentes del expediente técnico	4 horas
Semana 2	Aprobación del expediente técnico	5 horas
Semana 3 y 4	Presupuesto de obra	10 horas
Semana 5	Valorizaciones	5 horas
Semana 6 y 7	Valorizaciones de obra por administración directa	8 horas
Semana 8 y 9	Reajustes	8 horas
Semana 10	Liquidaciones de obra	5 horas

Fuente: Elaboración Propia

- Elaboración de la ficha técnica de capacitación

Formato de ficha técnica de capacitación

 <small>MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA</small>	Municipalidad Provincial de Piura Comité de Gestión de Capacitaciones	Fecha: __/__/__
Programa de capacitación		
Nombre del Programa		
Objetivo		
Alcance de la capacitación		
Contenido		
Metodología		
Duración		
Material de apoyo		
Evaluación		

- El Comité de Gestión de capacitaciones deberá comunicar a los jefes de las unidades involucradas sobre el inicio de las capacitaciones, con el fin de que se den facilidades al personal.
- Realizar una evaluación previa del personal que asistirá a las capacitaciones, mediante un examen escrito que mida el nivel de conocimientos en el tema.
- Llevar un control de las asistencias del personal bajo diferentes formatos de control.

Ficha de asistencia a las capacitaciones



Municipalidad Provincial de Piura
Comité de Gestión de Capacitaciones

Taller de aprendizaje sobre los expedientes técnicos y valorización de obras

N°	Nombre del asistente	DNI	Área	Fecha	Firma
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Observaciones: _____



Formato de Control del número de asistencias

Municipalidad Provincial de Piura

Comité de Gestión de Capacitaciones

Taller de aprendizaje sobre los expedientes técnicos y valorización de obras

N°	Nombre del asistente	Sesiones										Total de asistencias	Total de inasistencias
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Jefe de Presupuesto	A	A	A	F	A	A	A	F	A	A	8	2
2	Gerente de planeamiento	A	A	A	A	A	A	F	A	A	A	9	1
3	Jefe de oficina de planificación	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	0
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
TOTAL												27	3

- Elaborar una encuesta de satisfacción para el personal que asistió a las capacitaciones.

Formato de encuesta de satisfacción a asistentes

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutro	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
1. Contenido de curso					
2. Metodología aplicada					
3. Duración					
4. Interacción docente-audiencia					
Aspectos a mejorar:					

- Realizar un examen presencial al término de cada sesión y uno al final para comprobar el nivel de conocimientos adquiridos.
- Desarrollar al menos un curso anual, en alianza con instituciones certificadas.
- Realizar un seguimiento al programa de capacitaciones mediante reuniones semanales con los participantes.
- Visitar a los participantes en sus actividades diarias para verificar el empleo de los nuevos conocimientos adquiridos.

d) Responsables

- Comité de Gestión de capacitaciones de la Municipalidad Provincial de Piura
- Gerencia de Recursos Humanos
- Jefe del Personal
- Coordinador del Programa de Incentivo

e) Recursos

Recursos materiales:

- Laptop
- Servicio de internet
- Hojas Dina A-4
- Lapiceros
- Agendas

Recursos Humanos:

- Especialista en expedientes técnicos
- Asistente del especialista

f) Presupuesto

Tabla 22. Presupuesto de las capacitaciones para el personal

N°	Materiales	Unidad	Precio unitario	Cantidad	Precio total
1	Especialista	Hora	250.00	45	11,250.00
2	Asistente	Hora	100.00	45	4,500.00
3	Laptop	Unidad	1,800.00	1	1,800.00
4	Proyector	Unidad	500.00	1	500.00
5	Servicio de internet	Mes	80.00	3	240.00
6	Hojas dina A-4	Paquete	12.00	3	36.00
7	Lapiceros	Docena	10.00	3	30.00
8	Libretas	Unidad	6.00	12	72.00
TOTAL					18,428.00

Fuente: Elaboración Propia

g) Evaluación

Para realizar la evaluación del Programa de capacitaciones a cargo de la Municipalidad, se tendrá en cuenta el número de talleres programados y el número de talleres realizados, con el fin de medir la eficacia del mismo.

$$\text{Porcentaje de talleres realizados} = \frac{\text{Número de talleres realizados}}{\text{Número de talleres programados}}$$

4.4. Programa de incentivos para el personal encargado del PI

La Municipalidad provincial de Piura si bien ha cumplido con la mitad de las metas del PI, aún requiere mejorar su efectividad y eficiencia para el último semestre del año. De esta forma se podrá cumplir con cada una de las metas anuales, como el incremento en la recaudación del impuesto predial, reducción de la desnutrición crónica infantil, entre otras.

Al incluir un incentivo económico, hace que el cumplimiento de la meta sea más atractivo para los responsables, quienes dinamizarán y motivarán a sus equipos de trabajo motivándoles a cumplir con sus responsabilidades en el menor tiempo posible.

El objetivo de la estrategia es:

- Designar incentivos económicos a los responsables de cumplimientos del PI.
- Definir responsables de metas, con habilidades adecuadas.
- Establecer actividades y plazos coherentes para cumplir con las metas del PI.

a) Actividades

- Definir los indicadores del cumplimiento de las actividades que permiten cumplir las metas.

Primer indicador: es de carácter cualitativo, consiste en hacer conocer la programación de trabajo diario a los responsables de metas; y al finalizar la jornada volver a reportar el avance de la actividad. Este reporte fácilmente puede enviarse por los correos institucionales o mediante mensajes de WhatsApp, con el siguiente formato.

Correo:	coordinacion@correo.com
CC:	responsable1@correo.com
Asunto:	Programación de trabajo / Reporte de trabajo – Fecha (dd/mm/aaaa)
Mensaje:	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de actividad 1 • Descripción de actividad 2 • Descripción de actividad ... • Descripción de actividad n (incluir situaciones atípicas o imprevistos que aceleraron o retrasaron el cumplimiento de la actividad) <p>Saludos,</p>
Firma:	Nombres y apellidos Meta a que se le adscribió

Segundo indicador: Check list de cumplimiento de actividades, con fechas y responsables.

Formato de Check list

N°	Descripción	¿Cumplió en el tiempo establecido?	
		Sí	No
01	Actividad 1 Responsable: _____		
02	Actividad 2 Responsable: _____		
03	Actividad ... Responsable: _____		
04	Actividad n Responsable: _____		

Conteo: Sí: _____, No: _____

Supervisado por: _____

Tercer indicador: se evaluará el cumplimiento de metas con los indicadores dispuestos por el MEF, según meta y actividad.

- Programar los periodos para el cumplimiento de cada actividad para el cumplimiento de metas. Definir responsables y diagnosticar la situación de los equipos de trabajo; por ello se programan las siguientes reuniones.

Tabla 23. Actividades del programa de incentivos al personal

N°	Actividades	ENE S1	ENE S2	ENE S3	ENE S4
1	Designación del coordinador del PI (Resolución de alcaldía)	X			
2	Designación de los responsables de metas del PI	X			
3	Reunión de coordinación general, todos los responsables de metas.		X		
4	Reunión de coordinación con el equipo a cargo de la meta de salud.			X	
5	Reunión de coordinación con el equipo a cargo de la meta de ambiente.			X	
6	Reunión de coordinación con el equipo a cargo de la meta de vivienda.			X	
7	Reunión de coordinación con el equipo a cargo de la meta de economía y finanzas.				X
8	Reunión de coordinación con el equipo a cargo de la meta de desarrollo e inclusión social.				X

Fuente: Elaboración Propia

Metas en salud

- Primer periodo

N°	Actividad	FEB S1	FEB S2	FEB S3	FEB S4	MAR S1	MAR S2	MAR S3
1	Conformación de los equipos de trabajo.	X						
2	Actualización de la sectorización del distrito	X	X	X				
3	Capacitación del personal involucrado con la meta de salud			X	X			
4	Elaboración del plan de trabajo.				X	X		
5	Actividad 1. Actualización de los padrones de beneficiados con los programas de alimentación.						X (10%)	X (10%)
5.1.	Acceder a la información de los beneficiarios						X	
5.2.	Homologación de información, según los datos en SUSALUD y SISFOH						X	
5.3.	Ubicación de los beneficiarios, mensualmente.						X	
6	Actividad 2.1.: Ejecutar visitas domiciliarias georreferenciadas						X (10%)	X (10%)

- Segundo periodo

N°	Actividad	ABR S1	ABR S2	ABR S3	ABR S4	MAY S1	MAY S2	MAY S3
8	Actividad 1. Actualización de los padrones de beneficiados con los programas de alimentación.	X (10%)	X (10%)	X (10%)	X (10%)			
9	Actividad 2.1.: Ejecutar visitas domiciliarias geo referenciadas					X (10%)	X (10%)	X (10%)
10	Actividad 2.2.: Realizar llamadas telefónicas para seguimiento acerca de su alimentación					X (10%)	X (10%)	X (10%)
11	Monitoreo a las visitas y llamadas telefónicas		X	X	X	X	X	X

Metas en ambiente

N°	Actividad	FEB S1	FEB S2	FEB S3	FEB S4	MAR S1	MAR S2	MAR S3	MAR S4
1	Valorización de residuos sólidos municipales inorgánicos	X							
1.1.	Implementación de programas de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos.	X	X						
1.2.	Plantear el Plan de vigilancia, prevención y control de COVID-19			X	X				
1.3.	Implementación del plan sanitario de COVID-19				X				
1.4.	Actualización de la lista de los recicladores asociados a la municipalidad.					X	X	X	X
1.5.	Sensibilización a la población acerca de la segregación y recolección selectiva de residuos sólidos					X	X	X	X
1.6.	Empadronamiento de los predios que participan en el plan							X	X
1.7.	Empadronamiento de los predios que participan en el plan	X							
1.8.	Elaboración de rutas para la recolección de	X	X	X	X				
1.9.	Regularización de envío de información para reanudar actividades en el servicio de reciclaje.					X	X	X	X

Es importante resaltar que la recolección de los residuos inorgánicos será de acuerdo a las rutas planteadas y durante todo el año. De igual forma se realizarán reportes mensuales acerca de las toneladas de residuos sólidos municipales valorizados.

Metas en vivienda

- Primer periodo

N°	Actividades	ENE S1	ENE S2	ENE S3	ENE S4	FEB S1	FEB S2	FEB S3	FEB S4
1	Estructurar el equipo de creación de usuarios para el manejo del Sistema de Información de Gestión Urbana y Territorial (SIGUT)	X							
2	Certificación de miembros del equipo en "Gestión del Desarrollo Urbano desde los Gobiernos Locales"		X	X	X	X			
N°	Actividades	ENE S1	ENE S2	ENE S3	ENE S4	FEB S1	FEB S2	FEB S3	FEB S4
3	Verificar compatibilidad del SIGUT y la información georreferenciada.				X	X	X	X	
4	Procesamiento de datos georreferenciados.					X	X	X	X

- Segundo Periodo

N°	Actividad	FEB S1	FEB S2	FEB S3	FEB S4	MAR S1	MAR S2	MAR S3	MAR S4
5	Carga preliminar de la información georreferenciada al SIGUT.							X	X
6	Diagnóstico geoespacial de inversiones.							X	X
7	Registro del diagnóstico en SIGUT								X

Metas en economía y finanzas

- Primer periodo

N°	Actividad	FEB S1	FEB S2	FEB S3	FEB S4	MAR S1	MAR S2	MAR S3	MAR S4
1	Registro de los ingresos prediales en el SIAF		X	X	X	X	X	X	X
2	Capacitación en cobranza y recaudación.	X	X						
3	Recaudación por cobranza ordinaria			X	X	X	X	X	X
4	Recaudación por cobranza individualizada							X	X

- Segundo periodo

N°	Actividad	MAY S1	MAY S2	MAY S3	MAY S4	JUN S1	JUN S2	JUN S3	JUN S4
1	Registro de los ingresos prediales en el SIAF	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Recaudación por cobranza coactiva	X	X	X	X	X	X	X	X

b) Recursos

Recursos Materiales:

- Laptops
- Servicio de internet
- Servicio de telefonía móvil
- Hojas Dina A4
- Lapiceros
- Agendas para los responsables de las metas

Recursos Humanos:

- Responsables de metas.
- Técnicos que manejen los sistemas para la consolidación de información.
- Personas que se encarguen del levantamiento de información.

c) Presupuesto

Tabla 24. Presupuesto del programa de incentivos para el personal

N°	Equipo	Unidad	Precio unitario	Cantidad	Precio total
1	Laptop	Unidad	1,900.00	7	13,300.00
2	Servicio de internet	Mes	1,050.00	12	12,600.00
3	Servicio de telefonía	Mes	420.00	12	5,040.00
4	Hojas Dina A4	Millar	15.00	12	180.00
5	Lapiceros	Unidad	0.50	12	6.00
6	Agendas	Unidad	6.00	12	72.00
Total					31,198.00

Fuente: Elaboración Propia

4.5. Mejora de los perfiles de los puestos de las áreas vinculadas al PI

La municipalidad en las versiones anteriores del PI, no ha cumplido con el 100% de las metas planteadas, y en gran medida se ha debido a que los encargados de las metas no tienen las características profesionales adecuadas para dirigir los grupos de personas, o carece de la capacidad técnica para avanzar con los objetivos trazados.

Al definir el perfil profesional de cada responsable de meta, se establecerán los requisitos competentes a cada meta; de tal forma que este responsable conozca el desarrollo de las actividades y además logre articular esfuerzos para alcanzarla en el tiempo y con los recursos asignados.

El objetivo de esta estrategia es:

- Definir el perfil de los responsables de las metas, según su especialidad profesional y experiencia laboral.

a) Consideraciones

- Establecer el perfil del responsable encargado de cada una de las metas del PI.
- Los encargados de cada meta, deben ser aquellos que laboren en el ministerio o entidad adscrita a la meta.

- Los encargados de cada meta deben tener conocimientos técnico-profesionales en la materia.

b) Actividades

- El coordinador del PI identifica las metas a cumplir en el 2021. Después de la elección del coordinador del PI en la municipalidad, de inmediato debe iniciar con el planteamiento de su plan de trabajo; teniendo en cuenta las metas asignadas a la municipalidad.
- El coordinador del PI, en compañía y asesoraría de gerencia de recursos humanos de la municipalidad, establece los perfiles de cada responsable de las metas 2021.

Perfil de responsable de meta en Ambiente

N°	Características	Puntaje
1.	<i>Estudios profesionales</i>	10
1.1.	Titulado en Ingeniería Ambiental	5
1.2.	Conocimientos en gestión pública	5
2.	<i>Experiencia profesional</i>	10
2.1.	5 años en el área de gestión de residuos sólidos	5
2.2.	Experiencia mínima de 3 años como coordinador del plan de Gestión de Residuos Sólidos	5
3.	<i>Adicionales y deseables</i>	15
3.1.	Conocimiento de ofimática	5
3.2.	Conocimiento de planeamiento estratégico	10
4.	<i>Habilidades blandas</i>	5
4.1.	Liderazgo	2.5
4.2.	Compromiso	2.5
	<i>Puntaje mínimo: 35</i>	

Perfil de responsable de meta en Salud

N°	Características	Puntaje
1.	Estudios profesionales	10
1.1.	Titulado en Medicina o Ingeniería Industrial	5
1.2.	Conocimientos en gestión pública	5
2.	Experiencia profesional	10
2.1.	5 años en programas de reducción de la desnutrición crónica infantil.	5
2.2.	Experiencia mínima de 3 años como coordinador de programas de reducción de la desnutrición crónica infantil.	5
3.	Adicionales y deseables	15
3.1.	Conocimiento de ofimática	5
3.2.	Conocimiento de planeamiento estratégico	5
3.3.	Conocimiento de logística	5
4.	Habilidades blandas	5
4.1.	Liderazgo	2.5
4.2.	Compromiso	2.5
	Puntaje mínimo: 35	

Perfil de responsable de meta en Vivienda

N°	Características	Puntaje
1.	Estudios profesionales	10
1.1.	Titulado en Ingeniería Industrial o civil	5
1.2.	Conocimientos en planeamiento estratégico	5
2.	Experiencia profesional	10
2.1.	5 años en planificación territorial	5
2.2.	Experiencia mínima de 3 años como coordinador en gestión de riesgos de desastres.	5
3.	Adicionales y deseables	15
3.1.	Conocimiento de ofimática	5
3.2.	Conocimiento de gestión pública	5
3.3.	Conocimiento de logística	5
4.	Habilidades blandas	5
4.1.	Liderazgo	2.5
4.2.	Compromiso	2.5
	Puntaje mínimo: 35	

Perfil de responsable de meta en Economía y Finanzas

N°	Características	Puntaje
1.	Estudios profesionales	10
1.1.	Titulado en Economía o Ingeniería Industrial.	5
1.2.	Conocimientos en gestión pública.	5
2.	Experiencia profesional	10
2.1.	5 años en el Sistema de Administración Tributaria Municipal.	5
2.2.	Experiencia mínima de 3 años con personal a cargo.	5
3.	Adicionales y deseables	10
3.1.	Conocimiento de ofimática.	10
4.	Habilidades blandas	5
4.1.	Liderazgo.	2.5
4.2.	Compromiso.	2.5
	Puntaje mínimo: 30	

Perfil de responsable de meta en Desarrollo e Inclusión Social

N°	Características	Puntaje
1.	Estudios profesionales	10
1.1.	Titulado en Ingeniería Industrial o Administración	5
1.2.	Conocimientos en Administración pública.	5
2.	Experiencia profesional	10
2.1.	5 años en programas sociales, con labores de coordinación.	5
2.2.	Experiencia mínima de 3 años con grupos de más de 10 personas.	5
3.	Adicionales y deseables	15
3.1.	Conocimiento de ofimática.	5
3.2.	Conocimiento de planeamiento estratégico.	5
3.3.	Conocimiento de logística.	5
4.	Habilidades blandas	5
4.1.	Liderazgo.	2.5
4.2.	Compromiso.	2.5
	Puntaje mínimo: 35	

- El coordinador del PI necesita programar la convocatoria de los responsables de metas; como primera actividad del plan de trabajo.

c) Recursos

Recursos Materiales:

- Laptop
- Servicio de internet

Recursos Humanos:

- Coordinador del PI
- Gerente del Recursos Humanos de la Municipalidad.

d) Responsable

El responsable será el Coordinador del PI

e) Presupuesto

Tabla 25. Presupuesto de los nuevos perfiles del personal del PI

N°	Equipo	Unidad	Precio unitario	Cantidad	Precio total
1	Laptop	Unidad	1,900.00	1	1,900.00
2	Servicio de internet	Mes	80.00	12	960.00
	Total				2,860.00

Fuente: Elaboración Propia

5. Presupuesto total

Tabla 26. Presupuesto del plan de mejora

Soluciones	Presupuesto
Creación de un Comité para la gestión del PI	S/.10,226.00
Control del cumplimiento de metas del PI	
Programa de capacitaciones para el área de planeamiento y afines	S/.18,428.00
Programa de incentivos al personal encargado de las metas del PI	S/.31,198.00
Mejora de los perfiles de los puestos de las áreas vinculadas al PI	S/.2,860.00
TOTAL	S/. 62,712.00

Fuente: Elaboración Propia

El presupuesto total para la ejecución del plan de mejora es de S/.62,712.00; monto que será financiado por los ingresos que recibe la Municipalidad Provincial de Piura por concepto del cumplimiento de metas, lo cual representa aproximadamente el 1.56% de las transferencias que se reciben del programa de incentivos.

6. Estimación del cumplimiento de metas

Con la finalidad de dar respuesta al objetivo específico 5: *Estimar el futuro cumplimiento de metas con la aplicación del plan de mejora en la Municipalidad Provincial de Piura al 2021*; se realizará una proyección hasta el 2021 del futuro cumplimiento de metas del programa de incentivos, empleando como base la tasa de crecimiento promedio del porcentaje de metas cumplidas (N° de Metas cumplidas / N° de metas asignadas).

Para calcular la tasa de crecimiento de crecimiento del porcentaje de metas cumplidas del PI se ha empleado la siguiente fórmula:

$$Tasa\ de\ crecimiento\ _i = \left[\frac{(VF_i - V_{i-1})}{V_{i-1}} \right] * 100$$

Dónde:

- VF_i = Valor final o valor del año “i”
- V_{i-1} = Valor Inicial o valor del año “i-1”
- i = año 2016,2017...2020

$$\text{Tasa de crecimiento promedio} = \frac{\sum_{i=2016} TC_i}{n}$$

Dónde:

- TC_i = Tasa de crecimiento del año “i”
- i = 2016, 2017... 2020
- n = Total de datos, en este caso, toma el valor de 5

Tabla 27. Promedio de metas asignadas y cumplidas en la Municipalidad Provincial de Piura, 2015-2020.

Año	N° de metas asignadas	N° de metas cumplidas	Porcentaje de metas cumplidas	Tasa de crecimiento
2015	10.00	6.00	60.00%	
2016	13.00	12.00	92.31%	54%
2017	13.00	11.00	84.62%	-8%
2018	9.00	7.00	77.78%	-8%
2019	5.00	5.00	100.00%	29%
2020**	3.00	3.00	100.00%	0%
Promedio	8.83	7.33	85.8%	13%

**Nota: Se tomaron las metas cumplidas al 15 de junio del 2020.

Fuente: MEF (2020) - Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal

Los resultados de la tabla 26, muestran que entre el 2015 y 2020, la Municipalidad Provincial de Piura, cumplió en promedio con 7 metas de las casi 9 metas asignadas, alcanzado una eficiencia del 85.8%. Asimismo, el porcentaje de metas cumplidas, ha presentado tasas de crecimiento variables, entre positivas y negativas hasta llegar a un crecimiento de 0% en el 2020, debido a que se alcanzó un nivel de cumplimiento de metas óptimo, logrando cumplir con las 3 metas asignadas al 15 de junio del 2020.

Para realizar la proyección del cumplimiento de metas al 2021, se utilizó la tasa de crecimiento promedio del cumplimiento de metas entre el 2015 y 2020, que es de 13%, es decir, se estima que el porcentaje de metas cumplidas para el próximo año (2021) crecerán en 13% con respecto al promedio. En la tabla 27, se puede observar que, el porcentaje de metas cumplidas con la aplicación de la propuesta, pasará del 85.8% al 96.95% para el 2021.

Tabla 28. Proyección del cumplimiento de metas de Plan de incentivos

Proyección al 2021	Datos
Porcentaje de metas cumplidas estimado	96.95%
Tasa de crecimiento promedio	13%

Fuente: Elaboración Propia

V. DISCUSIÓN

Con respecto al objetivo específico 1: *Analizar la evolución de las transferencias por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019*; los resultados de la investigación muestran que, las transferencias recibidas por concepto del programa de incentivos mantuvieron un crecimiento sostenido hasta el 2017, año en que se incrementaron en 54.7%; mientras que para el 2018 y 2019, los recursos transferidos por el MEF, presentaron una disminución del 39.2% y 10%, respectivamente. La disminución de las transferencias recibidas por la Municipalidad Provincial de Piura, se podrían explicar por el menor número de metas asignadas en estos dos últimos años, así como la disminución del presupuesto que designa el MEF para el programa.

Esta situación concuerda con Mendoza (2019), quien encuentra que, para el caso de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, las transferencias realizadas por concepto del programa de incentivos disminuyeron en 92% en el 2018, lo que se explica por un nivel deficiente de cumplimiento de metas. Por otro lado, esta situación difiere a los resultados obtenidos por Jacobo (2018), quien encontró que en la Municipalidad Distrital de Usquil, los recursos transferidos por concepto del Programa de incentivos municipales al 2016 se incrementaron en un 30% con respecto al año anterior y se recibió un ingreso adicional por el cumplimiento del 100% de las metas.

De allí se deduce que, las transferencias realizadas por el Ministerio de Economía y Finanzas para el Programa de Incentivos cambian cada periodo, no solo en función de las metas que cumplen las Municipalidades, sino también, de otros factores como, la clasificación de cada municipalidad (provincial y/o distrital) y los Índices de Distribución del Fondo de Compensación Municipal – FONCOMUN. Por ende, las Municipalidades deben enfocarse en realizar la ejecución presupuestal por resultados para lograr el cumplimiento de metas al 100% y obtener mayores ingresos que beneficien a la población con servicios públicos de calidad.

Con respecto al objetivo específico 2: *Diagnosticar el uso de los recursos transferidos por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019*: los resultados muestran que durante el periodo 2015 –

2019, la Municipalidad Provincial de Piura ha asignado los recursos económicos del programa de incentivos a funciones como planeamiento, gestión y reserva de contingencia; orden público y seguridad; comercio; transporte; salud y saneamiento. A excepción del 2015 y 2018, donde se asignó también a las funciones de energía y educación. Cabe resaltar que, una parte de la asignación de recursos del programa está destinado para el cumplimiento de metas del mismo, así que las funciones, dependerán de la programación de metas que realiza el MEF para cada año.

Estos resultados difieren a los de Córdova (2019), ya que para el caso de las Municipalidades de Madre de Dios, los ingresos recibidos por el programa de incentivos se destinan a mejorar los servicios básicos de agua, alcantarillado y electricidad, además de generar fuentes de empleo para la población. Por otro lado, Díaz y otros (2018) destacan que los recursos de la Municipalidad Distrital de Barranco se destinan principalmente a la inversión en reconstrucción de avenidas y recreación, por ser los que representan menores dificultades de gestión. Asimismo, destaca que los recursos percibidos son pocos para una municipalidad distrital con un gran número de habitantes.

Como se observa las Municipalidades en el Perú tienen diferentes funciones, de acuerdo a su capacidad y tamaño. Asimismo, las municipalidades distritales presentan mayores problemas de gestión para ejecutar las inversiones; tomando en cuenta que, los recursos del Programa de Incentivos deben destinarse para cumplir con las metas establecidas y para funciones que tengan un carácter primordial como es el caso de las inversiones en salud, educación, agua y saneamiento e infraestructura vial; las cuales califican como servicios básicos para la población.

Con respecto al objetivo 3: *Analizar la evolución del cumplimiento de las metas en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019.*; el cumplimiento de las metas del programa de incentivos, entre el 2015 y 2019, ha registrado un comportamiento variable; en el 2015, se logró cumplir con el 60.00% de las metas, mientras que, para el año siguiente se alcanzó un cumplimiento de 92.31%. Para los años 2017 y 2018 se observa un continuo descenso en el porcentaje de metas cumplidas 84.62% y 77.78%, sin embargo, en el 2019 se lograron el 100% de las

metas, aunque se resalta que el número de metas asignadas para el año, decrecieron en 61.5% con respecto a las metas del 2016.

En el mismo sentido, Córdova (2019), en su investigación detecta que el cumplimiento promedio de metas para las municipalidades distritales de Madre de Dios, tuvo una tendencia variable, cumpliendo el 83.19% de las metas en el 2017 y el 64.14% para el 2018. En contraste, Paredes (2019), encuentra que para el caso de la Región Puno, el cumplimiento de metas para el periodo 2015-2017, ha tenido un comportamiento creciente cumpliendo el 75% de metas para el 2015 y el 77% en el 2017. Asimismo, encontró que el cumplimiento de metas es mayor en las regiones ubicadas en la zona norte de la región Puno.

Con la evidencia de los datos, se demuestra que, la Municipalidad Provincial de Piura ha tenido un cumplimiento de metas promedio de 82.94%, alcanzando una calificación de regular, mientras que las municipalidades distritales de los estudios mencionados, solo obtienen un calificación deficiente en base al cumplimiento de metas; lo que podría explicarse debido a diferencias en los niveles, lo que genera que las transferencias recibidas por el gobierno central sean menores y que la municipalidades de menor rango necesiten de mayor asistencia técnicas para cumplir las metas trazadas.

Con respecto al objetivo específico 4: *Identificar las causas del incumplimiento de las metas del programa de incentivos en la Municipalidad Provincial de Piura, 2020*; los resultados del análisis de causa raíz y Pareto, evidencian que, el 80% del incumplimiento de las metas del Programa de Incentivos, se encuentra explicado por la falta de monitoreo y evaluación oportuna del cumplimiento de las metas, los retrasos en la gestión de documentos, la falta de incentivos al personal encargado de PI, la falta de capacidad técnica para elaborar los expedientes, la dependencia del MEF para las capacitaciones del personal, falta de un registro de avance de metas específico para el PI, la falta de experiencia en administración pública del personal encargado de la contratación, la alta rotación del personal técnico por razones políticas, la falta de personal exclusivo para el cumplimiento de metas.

Un panorama diferente, presenta Struk (2019) en su investigación sobre el Programa de incentivos para la gestión de residuos en los municipios de Moravia

en República Checa, quien encuentra que la principal causa para no implementar este programa de incentivos es el factor económico, puesto que, los costos de la separación de desechos siguen siendo los mismos aplicando el programa de incentivos y sin emplearlo, lo que genera que las municipalidades no quieran destinar esfuerzos adicionales a cumplir con el programa. Una situación diferente a la presente investigación, debido a que los fines de los programas en el ámbito internacional se enfocan en una sola función, en este caso, el desempeño ambiental.

Por otro lado, De la Torre (2016), encuentra que, para el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado de Imbabura, las deficiencias de la gestión municipal, se basan en la desactualización de manuales y reglamentos, falta de comunicación y ausencia de personal capacitado para cumplir con sus funciones, por lo que se necesita de implementar un programa de capacitación específico. Este resultado es similar al de la investigación, ya que, se demuestra que la falta de recursos humanos capacitados puede afectar la gestión municipal e impedir el cumplimiento de las metas trazadas.

VI. CONCLUSIONES

Las transferencias a la Municipalidad Provincial de Piura por concepto del Programa de Incentivos mantuvieron un crecimiento hasta el 2017, año en que se incrementaron en 54.7%, mientras que para el 2018 y 2019 presentaron una disminución del 39.2% y 10% respectivamente que se explica por el menor número de metas asignadas y la disminución del presupuesto destinado para el PI.

Los recursos del Programa de Incentivos deben destinarse al cumplimiento de las metas establecidas anualmente y a la inversión en proyectos de carácter prioritario para la población, en función de ello, la Municipalidad Provincial de Piura, entre el 2015 y 2019, destinó los recursos a las funciones de salud, saneamiento, transporte, comercio, orden público y seguridad, planeamiento, gestión y reserva de contingencia.

Durante el periodo 2015-2019, la Municipalidad Provincial de Piura, ha tenido un nivel de cumplimiento de metas regular, alcanzando, el 82.94% de las metas del Programa de incentivos, en promedio. Para el 2019 se cumplieron el 100% de las metas trazadas, sin embargo, el número de metas asignadas disminuyeron considerablemente en 61.5% con respecto al 2015.

Las causas principales del incumplimiento de metas del PI en la Municipalidad Provincial de Piura, durante el periodo 2015-2019, son la falta de monitoreo y evaluación oportuna del cumplimiento de las metas, los retrasos en la gestión de documentos, la falta de incentivos al personal encargado de PI, la falta de capacidad técnica para elaborar los expedientes, la dependencia del MEF para las capacitaciones del personal y la falta de un registro de avance de metas específico para el PI.

La Municipalidad Provincial de Piura, debe implementar un plan de mejora enfocando en: La creación de un Comité para la gestión del PI; el control del cumplimiento de metas del PI; la realización de un programa de capacitaciones para el área de planeamiento y afines; la implementación de un programa de incentivos para el personal encargado de las metas del PI y la mejora de los perfiles de los puestos de las áreas vinculadas con el PI.

VII. RECOMENDACIONES

El Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal debería incrementar las transferencias que realiza a la Municipalidades, sobre todo a aquellas que tienen una clasificación de tipo A, como es el caso de Municipalidad Provincial de Piura; puesto que, ello ayudaría a mejorar en el cumplimiento de las metas asignadas y generaría un mayor compromiso de las entidades.

La Municipalidad Provincial de Piura debe utilizar de manera adecuada los recursos percibidos por el programa de incentivos, destinándolos a cumplir con las metas establecidas cada año y a inversiones que generen un impacto positivo sobre el bienestar de la población. Para ello se requiere dejar de enfocar los esfuerzos en gastos operativos.

La Municipalidad Provincial de Piura debe mejorar la gestión y los procesos internos que ha venido desarrollando para lograr mantener el cumplimiento de metas en un nivel óptimo (100%) y obtener mayores recursos. Asimismo, el MEF debe establecer las metas anuales, considerando la participación de los gobiernos locales, con el fin de plantear metas adecuadas para cada nivel.

La municipalidad Provincial de Piura debe implementar un Comité para la gestión del Programa de incentivos que integre a miembros de diferentes áreas, con el fin de mantener un control permanente de los avances de las metas y llegar al objetivo principal que es cumplimiento del 100% de las metas.

Se debe mejorar el desempeño del personal vinculado con el programa de incentivos, puesto que, éste es un actor principal para lograr las metas trazadas. Para ello, se deben realizar capacitaciones constantes al personal, desarrollar un programa de incentivos interno para el personal y mejorar los perfiles de los puestos para lograr captar un capital humano con las capacidades técnicas necesarias.

REFERENCIAS

AGESIC. 2020. Cómo vamos en el Programa Trámites en Línea. *Proceso - Programa Trámites en Línea*. [En línea] Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento, 5 de Mayo de 2020. <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/iniciativas/tramites-en-linea/vamos-programa-tramites-linea>.

Aiteco consultores. 2020. Planes de mejora. *aiteco consultores*. [En línea] 2020. <https://www.aiteco.com/calidad/plan-de-mejora/>.

AITECO consultores. 2019. Planes de mejora. *AITECO consultores*. [En línea] 2019. <https://www.aiteco.com/calidad/plan-de-mejora/>.

Análisis del modelo de gestión por resultados en las organizaciones públicas de la ciudad de Tulcán en el año 2016. **CAHUASQUI, Marcelo, CUMANDÁ, Sonia y SANIPATÍN, Luis. 2017.** 7, Charchi : Universidad Politécnica Estatal del Carchi, 2017, Visión Empresarial.

Análisis documental: el análisis formal. **CLAUSO, Adelina. 1993.** 1, Madrid : Editorial Complutense, 1993, Revista General de Información y documentación, Vol. 3, págs. 11-19.

2006. *Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública.* Lima : s.n., 2006.

2018. *Aprueban los Procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del año 2019, y dictan otras medidas.* Lima : s.n., 2018.

BOLÍVAR, José y CALDERÓN, Joseline. 2017. *Repercusión de la gestión municipal en la opinión pública de los pobladores del distrito de Pampacolca, provincia de Castilla, Región Arequipa, año 2017.* Arequipa : s.n., 2017.

Castillo Pineda , Lady. 2019. *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realizar el potencial administrativo.* Universidad Militar Nueva Granada . Bogotá : s.n., 2019. tesis de licenciatura.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. 2014. *Directiva Nacional del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.* Lima : s.n., 2014.

Congreso de la República del Perú. 2003. *Ley Orgánica de Municipalidades.* Lima : Congreso de la República del Perú, 2003.

CORDOVA, David. 2019. *El programa de incentivos en la mejora a la gestión de las Municipalidades Distritales de la Región Madre de Dios, periodo 2014-2018.* Universidad Nacional del Altiplano. Puno : s.n., 2019. Tesis de maestría .

CORTÉS, Nathalia y DAZA, Hernando. 2016. *Análisis de los indicadores de desempeño de las organizaciones públicas de la rama ejecutiva nacional, un enfoque desde la nueva gestión pública.* Universidad Externado de Colombia. Bogotá : s.n., 2016. pág. 179.

DE LA TORRE, Marina. 2016. *El modelo de gestión del gobierno provincial y su incidencia en el desempeño institucional, estudio de caso del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Imbabura.* Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito : s.n., 2016. (Tesis de maestría).

DÍAZ, Sandra, ROMERO, Roberto y SALAS, Raúl. 2018. *Evaluación del programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Barranco: 2012-2017.* Universidad del Pacífico. Lima : s.n., 2018. Tesis de maestría .

DIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD DEL GASTO. 2018. *Marco Conceptual del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.* Lima : s.n., 2018.

Diseño e implantación de un sistema de indicadores para evaluar la gestión de las municipalidades de Piura. **SÁNCHEZ, Segundo. 2014.** 3, Piura : s.n., 27 de Setiembre de 2014, Ciencia y Tecnología, Vol. 10, págs. 49-65.

Estudios Longitudinal de medidas repetidas. Modelos de diseño y análisis. **ARNAU, Jaime y BONO, Rose. 2008.** 1, Barcelona : Universidad de Barcelona, 2008, Escritos en Psicología, Vol. 2, págs. 32-41.

FERNÁNDEZ, Santiago, CORDERO, José y CÓRDOVA, Alejandro. 2002. *Estadística descriptiva.* Madrid : ESIC, 2002.

Formación para el emprendimiento en el gobierno electrónico en Países de la Alianza del Pacífico. **CARREÑO, Myriam, MAZUERA, Rina y ALBORNOZ, Neida. 2018.** 18, Barranquilla : s.n., 2018, Revista Espacios, Vol. 39.

GESTIÓN. 2019. ¿Cuáles son los diversos tipos de investigación científica y sus características? *GESTIÓN.* [En línea] *GESTIÓN*, 27 de Diciembre de 2019. <https://gestion.pe/fotogalerias/cuales-son-los-diversos-tipos-de-investigacion-cientifica-y-sus-caracteristicas-noticia/?ref=gesr>.

Gestión por resultados en México, 2013-2014. Algunos impactos en Baja California. **RAMOS, JOSÉ. 2016.** 34, Baja California, México : s.n., Diciembre de 2016, Estudios fronterizos, nueva época, Vol. 17, págs. 64-88. ISSN 2395-9134.

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, María. 2014. *Metodología de la Investigación.* Sexta. México D.F. : Mc Graw-Hill, 2014.

HURTADO, Abelardo y GONZALES, Roxana. 2014. *La gestión y planificación municipal en el Perú.* Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca : s.n., 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. 2017. *Perú: indicadores de gestión municipal 2017.* Lima : INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA, 2017.

—. **2019.** *Perú: Indicadores de gestión municipal 2019.* Lima : INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA, 2019.

—. **2019.** Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones - SIRTOD. [En línea] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA, 2019. [Citado el: 25 de Abril de 2020.] <https://bit.ly/3bEjMe8>.

Investigación aplicada: definición, propiedad intelectual e industria. **LOZADA, José. 2014.** 1, Quito : Universidad Tecnológica Indoamérica, 2014, CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica, Vol. 3. 1390-9592.

JACOBO, Flor. 2018. *Programa de incentivos y su impacto en la mejora de la gestión de la municipalidad distrital de usquil, periodo 2014 -2016.* Universidad César Vallejo. Trujillo : s.n., 2018. (Tesis de maestría).

La importancia de la ética en la investigación. **SALAZAR, María, ICAZA, María y ALEJO, Óscar. 2018.** 2018, Revista Universidad y Sociedad.

La modernización del estado en el Perú. **PASCO, Juan. 2015.** Santiago de Chile : s.n., 2015, Revista de Estudios de Políticas Públicas, Vol. 2.

LAFUENTE, Mariano. 2016. Cómo los gobiernos pueden usar la tecnología para combatir la pobreza y la exclusión social en tiempo real. *GOBERNARTE.* [En línea] Banco Interamericano de Desarrollo, 15 de Diciembre de 2016. <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/como-los-gobiernos-pueden-usar-la-tecnologia-para-combatir-la-pobreza-y-la-exclusion-social-en-tiempo-real/>.

2002. *Ley de bases de la descentralización.* Lima : Coongreso de la República, 2002.

2017. *Ley de gestión integral de residuos sólidos.* Lima : s.n., 2017.

2016. *Ley de seguridad y salud en el trabajo.* Lima : s.n., 2016.

2013. *Ley del servicio civil.* Lima : s.n., 2013.

2004. *LEY GENERAL DEL SISTEMA NACIONAL DE PRESUPUESTO.* Lima : s.n., 2004.

2002. *Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.* Lima : s.n., 2002.

2006. *Ley orgánica constitucional de municipalidades.* Gobierno de Chile. 2006.

2009. *Ley que crea el Plan de Incentivos a la mejora de la gestión municipal.* Lima : s.n., 2009.

LORENZO, María y ZÁNGARO, Marcela. 2000. *Proyectos de metodología de la investigación.* Bogotá : Ministerio de Educación, 2000.

MEJÍA, Jeison. 2014. Eficacia, Eficiencia y Efectividad. *Conceptos Ingeniería Industrial.* [En línea] 6 de Octubre de 2014. <http://conceptosingindustrial.blogspot.com/2014/10/eficacia-eficiencia-y-efectividad.html>.

MENDOZA, Alfonso. 2018. *Los incentivos perversos del federalismo fiscal mexicano: la necesidad de un nuevo modelo.* México DF. : Fondo de Cultura Económica, 2018.

MENDOZA, Jhonny. 2019. *Ejecución del programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal de la Municipalidad Provincial de Moyobamba 2017-2018.* Universidad César Vallejo. Tarapoto : s.n., 2019. Tesis de maestría.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. 2020c. *Anexo 2: Clasificador económico de gastos para el año fiscal 2020.* Lima : MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS - Dirección General de Presupuesto, 2020c.

—. **2020a.** Consulta amigable: 2019. *Transparencia Económica.* [En línea] MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 7 de Mayo de 2020a. [Citado el: 8 de Mayo de 2020.] <https://bit.ly/2YKXN1I>.

—. **2020b.** Glosario de Presupuesto Público. [En línea] MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2020b. <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902>.

—. **2018.** *Lineamientos para la presentación de propuestas de metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.* Lima : MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2018.

—. **2015.** *Plan de Incentivos 2015 a la mejora de la Gestión y Modernización Municipal.* Lima : MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2015.

—. **2019.** *Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019 - 2030.* Lima : MEF, 2019.

—. **2019.** Presupuesto por Resultados. [En línea] MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 26 de SETIEMBRE de 2019. <https://bit.ly/3dvdvfmn>.

—. **2019.** *Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal.* Lima : MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2019.

—. **2010.** *Programa de incentivos a la mejora de la Gestión Municipal - PI. Incentivos para el gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Locales.* [En línea]

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2010. [Citado el: 25 de Abril de 2020.] <https://bit.ly/2zymmUZ>.

—. **2020**. Talleres de presentación de metas. *Programación de incentivos a la mejora de la Gestión Municipal - PI*. [En línea] 2020. <https://www.mef.gob.pe/es/incentivos-para-gobiernos-locales-y-regionales/programas-de-incentivos-municipales-a-la-mejora-de-la-gestion-municipal?id=5558#2016>.

Modelos de regresión: lineal, simple y logística. **MORAL, Irene. 2014**. 2014.

ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMÉRICANOS. 2018. Gobierno Electrónico. *Guía de Mecanismos para la Promoción de la Transparencia y la Integridad en las Américas*. [En línea] ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMÉRICANOS, 2018. https://www.oas.org/es/sap/dgpe/guia_egov.asp.

PAREDES, Edith. 2019. *Incidencia del programa de incentivos en la gestión administrativa de recursos de las municipalidades de la Región Puno 2015 - 2017*. Universidad Nacional del Altiplano. Puno : s.n., 2019.

PATIÑO, Laura. 2017. *Influencia del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público del municipio de Medellín. Caso del sector de la Vivienda, en el periodo 2008 - 2016*. Universidad EAFIT. Medellín : s.n., 2017. (Tesis de maestría).

Pineda Sánchez, Jeniffer y Cárdenas Olivos, Jorge. 2014. *Implementación de mejora continua aplicando la metodología PHVA de la empresa Internacional bakery SAC*. 2014.

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS. 2019. *Norma técnica a la gestión de la calidad de servicios en el sector público*. PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS. Lima : s.n., 2019.

2005. *Reglamento de la ley marco del sistema nacional de gestión ambiental*. Ministerio del Ambiente. Lima : s.n., 2005. DS 008-2005-PCM.

2012. *Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Lima : s.n., 2012.

ROSETH, Benjamin, y otros. 2018. *El fin del trámite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital*. Washington : Banco Interamericano de Desarrollo, 2018.

SÁNCHEZ, José. 1999. *La modernización y el estado: Fin del ciclo Estado - Nación*. Quito : ABYA YALA, 1999.

SÁNCHEZ, Wendy. 2016. *Análisis de la implementación del presupuesto por resultados en Guatemala*. Universidad de Chile. Santiago de Chile : s.n., 2016. pág. 82, (Tesis de Maestría).

STRUK, M. 2019. *Waste Management*. Czech Republic : International Conference on Sustainable Solid Waste Management,, 2019.

Teoría general sobre reglas fiscales. **GARCÍA. 2004.** 8, 2004, QPE-Revista Electrónica.

TORRES, Samuel. 2005. *Diagnóstico de la gestión municipal*. Lima : s.n., 2005.

VARGAS, Antonio. 1995. *Estadística descriptiva e inferencial*. La Mancha : Servicios de publicaciones de la Universidad de Castilla, 1995.

WARF, Barney. 2017. China. *e-Government in Asia: Origins, Politics, Impacts, Geographies*. Cambridge : Elsevier Ltd, 2017.

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Definición operacional	Escala	Técnica / Instrumento
Variable dependiente: Programa de incentivos a la mejora de la Gestión Municipal	Herramienta del Presupuesto por Resultados (PpR) impulsado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), cuya finalidad es “promover las condiciones que contribuyan con el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local, incentivando a las municipalidades a la mejora continua y sostenible de su gestión” (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2018).	Metas anuales	Metas anuales asignadas	Número de metas Programadas para las municipalidades tipo A, desde el 2015 al 2019.	nominal	Análisis Documental Guía de análisis documental Fuente: MEF Entrevista Guía de Entrevista Fuente: Informante
		Cumplimiento de metas	Número de metas cumplidas	Número de metas cumplidas por la municipalidad, entre el 2015 y 2019	Razón	
			Eficiencia del cumplimiento de metas anuales $\frac{\text{Metas cumplidas}}{\text{Metas asignadas}}$	Ratio de las metas cumplidas y las metas programadas, desde el 2015 al 2019.	Razón	
		Transferencias	Autorización de transferencias por cumplimiento de metas	Montos de transferencias por el Programa de Incentivos para la mejora de gestión municipal, entre el 2015 y 2019.	Razón	
		Uso de las transferencias	Número de productos o proyectos	Número de productos o proyectos desarrollados con recursos de las transferencias del PI, entre 2015 y 2019.	Razón	
			Tipo de función	Tipo de función en la cual se utilizaron los recursos de las transferencias del PI, entre el 2015 y 2019.	Nominal	
Variable independiente: Plan de mejora	Es el conjunto de acciones programadas para conseguir un incremento en la calidad y el rendimiento de los resultados de una organización. (Aiteco consultores, 2020)	Planificar	Estrategias	Estrategias de mejora seleccionadas a partir del análisis de causa-raíz	-	Análisis Documental Guía de análisis documental Fuente: MEF Entrevista Guía de Entrevista Fuente: Informante
			Tiempos de cumplimiento	Cronograma establecido para cada actividad planeada.	-	
			Equipo de trabajo	Equipo de personas o recursos humanos necesarios para el logro y cumplimiento del plan de mejora.	-	
		Hacer-verificar	Actividades	Actividades que permitirán cumplir con los objetivos del plan.	-	
			Indicadores de cumplimiento	Indicadores medibles en torno a cada estrategia y objetivos del plan.	-	
			Elaboración de documentos	Elaboración de Formatos útiles para la posible implementación del plan.	-	

ANEXO 2: Matriz de consistencia

Título: Plan de mejora de la gestión municipal de la provincia de Piura para lograr el cumplimiento de meta del Programa de Incentivos, 2021.

Problema	Objetivos	Variables	Metodología
<p>Problema general</p> <p>¿Cómo se podría alcanzar un mayor cumplimiento de metas del Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura, al año 2020?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Diseñar un plan para mejorar el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos en la Municipalidad Provincial de Piura a partir de un análisis de causa raíz</p>	<p>Variable dependiente</p> <p>Programa de incentivos a la mejora de la Gestión Municipal</p> <p>Dimensiones e Indicadores:</p>	<p>Tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicada • Descriptiva - propositiva • Longitudinal
<p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo han evolucionado las transferencias por el Programa de Incentivos, en la municipalidad provincial de Piura, durante el periodo 2015 – 2019? • ¿Cómo se han utilizado los recursos transferidos por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura durante el periodo 2015-2019? • ¿Cómo ha evolucionado el cumplimiento de metas en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019? • ¿Cuáles son las causas principales del incumplimiento de metas de programa de incentivos en la Municipalidad Provincial de Piura? • ¿Cuál sería el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura, al año 2021? 	<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la evolución de las transferencias por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019. • Diagnosticar el uso de los recursos transferidos por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019. • Analizar la evolución del cumplimiento de las metas en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019. • Identificar las causas del incumplimiento de las metas del programa de incentivos en la municipalidad provincial de Piura. • Estimar el futuro cumplimiento de metas con la aplicación del plan de mejora al 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas anuales <ul style="list-style-type: none"> - Metas anuales asignadas. • Cumplimiento de metas <ul style="list-style-type: none"> - Número de metas cumplidas. - Eficiencia del cumplimiento de metas anuales. • Transferencias del PI. <ul style="list-style-type: none"> - Autorización de transferencias por cumplimiento de metas. • Uso de las transferencias del PI <ul style="list-style-type: none"> - Número de productos o proyectos. - Tipo de función <p>Variable independiente</p> <p>Propuesta</p> <p>Dimensiones e Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar <ul style="list-style-type: none"> - Estrategias - Tiempos de cumplimiento - Equipo de trabajo • Hacer-Verificar <ul style="list-style-type: none"> - Actividades - Indicadores de cumplimiento - Elaboración de documentos 	<p>Diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No experimental <p>Población y muestra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Población: total de años de funcionamiento de la municipalidad provincial de Piura. • Muestra: período 2015-2019.

ANEXO 3: Guía de análisis documental 1



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

PIURA 2020

GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL 1

Acerca del Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal en la Municipalidad provincial de Piura.

Documento (Fuente):	Página web del Programa de Incentivos (MEF, 2020) / Página Web de Consulta amigable (MEF, 2020)				
Años	2015	2016	2017	2018	2019
N° de metas asignadas	10	13	13	9	5
N° de metas cumplidas	6	12	11	7	5
Transferencias autorizadas por cumplimiento de metas	6,836,489	4,910,756	7,598,251	4,618,732	4,121,015
Número de productos/proyectos a los que se destinan las transferencias del PI	24	15	19	17	13

<p>Tipo de función a los que se destinan las transferencias del PI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento, gestión y reserva de contingencia - Orden público y seguridad - Comercio - Energía - Transporte - Ambiente - Saneamiento - Vivienda y desarrollo urbano - Salud - Cultura y deporte - Educación - Protección social 	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento, gestión y reserva de contingencia - Orden público y seguridad - Comercio - Transporte - Ambiente - Saneamiento - Vivienda y desarrollo urbano - Salud - Cultura y deporte - Protección social 	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento, gestión y reserva de contingencia - Orden público y seguridad - Comercio - Agropecuaria - Energía - Transporte - Ambiente - Saneamiento - Vivienda y desarrollo urbano - Cultura y deporte - Protección social 	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento, gestión y reserva de contingencia - Orden público y seguridad - Comercio - Agropecuaria - Energía - Transporte - Ambiente - Saneamiento - Vivienda y desarrollo urbano - Salud - Cultura y deporte - Educación - Protección social 	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento, gestión y reserva de contingencia - Orden público y seguridad - Comercio - Energía - Transporte - Ambiente - Saneamiento - Salud - Cultura y deporte - Educación - Protección social
--	--	--	--	--	--

ANEXO 4: Entrevista de opinión 1



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

PIURA 2020

ENTREVISTA DE OPINIÓN 1

Esta entrevista está dirigida al Jefe de Recursos Humanos, sobre los aspectos del área de RR. HH vinculados al programa de incentivos.

Las siguientes preguntas son realizadas al responsable de esta área con el objetivo de identificar la problemática en estudio.

Titular de la Entidad: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo del Entrevistado: _____

Experiencia laboral del Entrevistado: _____

Fecha de Entrevista: _____

1. ¿Cuándo la municipalidad celebra un contrato con un servidor público, hay forma de que se asegure que es la persona adecuada para el puesto?
2. ¿Qué porcentaje o número de personas se encuentran laborando bajo los diferentes regímenes laborales?, o ¿todo el personal se encuentra bajo el mismo régimen?

	N°	%
DL 276 (P. nombrado)		
DL 1024 (Gerentes públicos)		
DL 1057 (CAS)		
Ley 30057 (SERVIR)		
Total		100

3. ¿Cómo evalúa los desempeños del personal?
4. ¿De forma general cómo ha sido el desempeño del personal, y qué sucede con el personal con bajo rendimiento, reciben una sanción?
5. ¿La sanción es diferentes según el régimen laboral al que pertenecen?

6. ¿Ha tenido quejas acerca del incumplimiento de tareas, o usted puede detectarlas en la evaluación del desempeño? ¿Qué área tiene más quejas por incumplimiento?
7. ¿Conoce el Programa de Incentivos a la mejora de la gestión Municipal, liderado por el MEF, y al que la municipalidad está adscrita desde el 2010?
8. ¿Cuáles son las áreas de la municipalidad que están más vinculadas o que destinan la mayor parte de su tiempo a gestionar el cumplimiento de las metas asignadas por el Programa de incentivos?
9. ¿Existe un área especializada o que esta asignada específicamente para gestionar el cumplimiento de las metas del PI?
10. ¿Se ha contratado personal nuevo para que trabaje en la gestión de las metas del programa de incentivos, o sólo se ha destinado a personal que está actualmente contratado?
11. ¿Qué cantidad de personal o trabajadores, aproximadamente, se ha destinado o trabaja en la gestión de las metas del programa de incentivos?
12. ¿El personal que labora en la gestión de las metas asignadas por el programa de incentivos, son mayormente profesionales, entre analistas y especialistas?
13. Respecto a las capacitaciones del personal sobre el programa de incentivos (PI) ¿El personal de la municipalidad solicita asistencia a los entes encargados de las metas del PI, con qué frecuencia?
14. Respecto a las capacitaciones del personal en cuanto al programa de incentivos (PI), ¿Esta asistencia técnica logra ser respondida y administrada a quienes la solicitan?
15. Respecto a las capacitaciones del personal en cuanto al programa de incentivos (PI), ¿Considera que esta asistencia logra resolver dudas y promueve el logro de las metas municipales?
16. Cuando la municipalidad logra el cumplimiento de metas en el PI, ¿el personal encargado recibe algún beneficio monetario o no monetario?
 - Si la respuesta es “Si”: ¿de qué forma?
 - Si la respuesta es “No”: ¿por qué?
17. En general, ¿qué deficiencias, fallas o aspectos negativos cree que existen dentro de la gestión que realiza la municipalidad, que retrasan o que no permiten el cumplimiento al 100% de las metas de dicho programa?
18. En base a su experiencia ¿Qué mejora propone para el cumplimiento del Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal?

¡Muchas gracias por su tiempo en esta investigación!

ANEXO 5: Entrevista de opinión 2



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
PIURA 2020

ENTREVISTA DE OPINIÓN 2

Esta entrevista está dirigida al coordinador de metas del programa de incentivos Econ. Wilder Augusto Ruíz Silva que fue designado por resolución de alcaldía N° 152-2020-A/MPP sobre la problemática que ocurre en la municipalidad provincial de Piura con respecto al Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal.

Las siguientes preguntas son realizadas al responsable de esta área con el objetivo de identificar la problemática en estudio.

Titular de la Entidad: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo del Entrevistado: _____

Experiencia laboral del Entrevistado: _____

Fecha de Entrevista: _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la municipalidad de Piura?
2. ¿Cómo es el proceso interno de la municipalidad para que designen un coordinador del Programa de Incentivos?
3. ¿Por cuántos periodos se ha desempeñado como coordinador de metas del programa de incentivos en la municipalidad de Piura?
4. ¿Qué logros como municipalidad ha obtenido en sus periodos como coordinador de metas del Programa de Incentivos?
5. ¿Cuál fue su primera acción como coordinador del programa de incentivos?
6. ¿Usted asiste a las reuniones de capacitación del PI organizado por el MEF?
7. ¿Cómo logra organizar los equipos de trabajo para el cumplimiento de metas; ya que es complicado manejar equipos multidisciplinarios?, ¿mantiene comunicación constante con su equipo de trabajo?

8. Existe un cronograma y plazos para cumplir actividades, acciones; pero ¿usted las toma en cuenta, o logra organizar reuniones y coordinaciones mucho más rápidas?
9. ¿Considera que los recursos asignados al PI son los suficientes?
10. ¿Cree que el personal con el que trabaja en el cumplimiento de metas está capacitado?
11. ¿El equipo con el que trabaja se siente motivado con la labor que realiza?
12. Se conoce que la municipalidad logra cumplir su programación de metas durante el primer semestre del año; sin embargo, no logra cumplir la metas para el segundo semestre, ¿ha identificado la causa de esta situación?
13. ¿Qué sucede con el dinero transferido por el cumplimiento de metas del primer semestre?, ¿se da continuidad a los proyectos, por qué no se observa?
14. ¿Qué es lo que le hace falta para que puedan cumplirse la totalidad de las metas del PI, en Piura provincia?
15. ¿Qué metas se le ha designado a la municipalidad para el 2020? ¿de qué forma cree que la emergencia sanitaria por el Covid 19 a impactado en el cumplimiento de metas?, ¿este impacto ha retrasado el cronograma de actividades?
16. ¿En qué forma su coordinación apoya a cerrar brechas en cuanto a capacitación del personal involucrado con el cumplimiento de metas?
17. Puede resumir su plan de trabajo para el cumplimiento de metas del año fiscal 2020.
18. ¿Qué brechas se han cerrado en Piura con la aplicación del PI?
19. ¿Qué nuevas brechas busca cerrar en Piura con la aplicación del PI en 2020?
20. ¿Qué deficiencias, fallas o aspectos negativos cree que existen dentro de la gestión que realiza la municipalidad, que retrasan o que no permiten el cumplimiento al 100% de las metas de dicho programa?

¡Muchas gracias por su tiempo en esta investigación!

ANEXO 6: Entrevista de opinión 3



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
PIURA 2020

ENTREVISTA DE OPINIÓN 3

Esta entrevista está dirigida al Gerente Municipal, que es el encargado según la Ley de Municipalidades N° 27972 de controlar el nivel de cumplimiento de los planes operativos que ejecuten las diversas gerencias y subgerencias, y que abarca también el Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal.

Titular de la Entidad: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo del Entrevistado: _____

Experiencia laboral del Entrevistado: _____

Fecha de Entrevista: _____

1. ¿Cuál es el rol del gerente municipal en el cumplimiento del Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal?
2. ¿Cuál considera que son los factores que han permitido a la MPP ubicarse en el puesto 6 del ranking de cumplimiento de metas establecidas al 31 de diciembre 2019?
3. Según la información que maneja su despacho, ¿cuáles son los principales usos que se le dan a los recursos de las transferencias del programa de incentivos que obtiene la municipalidad?
4. ¿Cuál considera que son los factores que no permiten el cumplimiento de todas las metas en el marco del Programa de Incentivos?
5. ¿Existe una articulación adecuada entre las áreas de la municipalidad que están a cargo del programa de incentivos?

6. ¿La municipalidad provincial de Piura coordina con las unidades ejecutoras o instituciones que están involucradas con el cumplimiento de las metas asignadas por el programa de incentivos?
7. En base a su experiencia ¿Qué mejora propone para el cumplimiento del Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal?
8. De acuerdo a la pregunta anterior ¿Por qué no se implementan las mejoras propuestas? ¿Cuáles son las limitaciones o inconvenientes?
9. ¿Los trabajadores conocen los documentos de gestión que permitan guiar sus actividades orientadas al cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos institucionales?
10. ¿De qué manera se dan a conocer los documentos de gestión a los trabajadores?
11. ¿Los trabajadores tienen conocimiento del Programa de Incentivos? ¿De qué manera se les da a conocer dicho programa?
12. ¿Qué deficiencias, fallas o aspectos negativos cree que existen dentro de la gestión que realiza la municipalidad, que retrasan o que no permiten el cumplimiento al 100% de las metas de dicho programa?

¡Muchas gracias por su tiempo en esta investigación!

ANEXO 7: Formato de encuesta para los trabajadores vinculados con el PI

Objetivo: El objetivo de la encuesta es para obtener información estadística y se levanta para conocer aquellos factores o causas, que influyen negativamente en el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos

CUESTONARIO

NOMBRE:..... FECHA:

GRADO DE INSTRUCCIÓN: TIEMPO EN LA EMPRESA:

CARGO EN LA EMPRESA: ÁREA:

CAUSA RAÍZ =	INCUMPLIMIENTO DE METAS DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS
--------------	--

CRITERIO DE PuntuACIÓN

Totalmente de acuerdo	=	5
De acuerdo	=	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	=	3
En desacuerdo	=	2
Totalmente desacuerdo	=	1

Marque con una "X" la alternativa que tu consideres correcta para cada enunciado

ITEM	CAUSAS	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
MÉTODO						
1	Falta de capacidad técnica para elaborar los expedientes técnicos.	5	4	3	2	1
2	Falta de una planificación efectiva	5	4	3	2	1
3	Falta institucionalizar la planificación como sistema administrativo.	5	4	3	2	1
4	Existencia de proyectos con problemas legales que deben presupuestarse	5	4	3	2	1
MATERIALES						
5	Los recursos monetarios del PI no son significativos para una Municipalidad tipo A	5	4	3	2	1
6	Retrasos en la gestión de los documentos del PI	5	4	3	2	1
7	Falta de operatividad del aplicativo tecnológico CEPLAN	5	4	3	2	1
MEDIDA						
8	Falta de monitoreo y evaluación oportuna del cumplimiento de metas del PI	5	4	3	2	1

9	Falta de un registro del avance de metas específico para el PI	5	4	3	2	1
MANO DE OBRA						
10	Falta de experiencia en administración pública del personal encargado de la contratación	5	4	3	2	1
11	Alta rotación de funcionarios y personal técnico, por razones políticas	5	4	3	2	1
12	No hay contratación de personal exclusivo para la gestión de las metas.	5	4	3	2	1
13	Niveles salariales poco atractivos para profesionales calificados	5	4	3	2	1
14	Ausencia de capacitaciones para el personal de planeamiento	5	4	3	2	1
15	No se otorgan incentivos al personal encargado del cumplimiento de metas	5	4	3	2	1
MEDIO						
16	Dependencia del MEF para capacitaciones del personal en materia del cumplimiento de metas	5	4	3	2	1
17	Desfase en el envío de recurso económicos por cumplimiento de metas	5	4	3	2	1

ANEXO 8: Constancias de Validación



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Gerardo Sosa Panta con DNI N° 03591940 Magister
 en DOCENCIA Y UNIVERSITARIA CIP N° 67114
 de profesión Ingeniero Industrial desempeñándome como DOCENTE
 en UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos: **Guía de análisis documental, Guía de entrevista y Hoja de Encuesta.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

INDICADORES	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 01 Días del mes de JUNIO del Dos mil VEINTI.


 Mg. Gerardo Sosa Panta
 INGENIERO INDUSTRIAL
 CIR. 67114

Mgtr. : Gerardo Sosa Panta
 DNI : 03591940
 Especialidad : INGENIERO INDUSTRIAL
 E-mail : gerardo.sosa@gmail.com


 Mg. Gerardo Sosa Panta
 INGENIERO INDUSTRIAL
 CIR. 67114



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Victor Gerardo Ruidías Alamo** con DNI N° **02606042** Magíster en **Ciencias de la Educación** N°: 95268, de profesión **Ingeniero Industrial**, desempeñándome como **Docente Universitario en PFA** en la **Universidad César Vallejo**.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos: **Guía de análisis documental, Guía de entrevista y Hoja de Encuesta**.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

INDICADORES	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		
9. Metodología			X		

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los **16** días del mes de **junio** del Dos mil veinte.

Mgr. : Víctor Gerardo Ruidías Alamo.

DNI : 02606042.

Especialidad : Ingeniero Industrial.

E-mail : ger_ruidias@hotmail.com.

Victor Gerardo Ruidías Alamo
Ingeniero Industrial
Registro CIP N° 95268



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Swain Augusto Fabrovali Cepeda con DNI N° 026 44832 Magister en Ingeniería Ambiental y Seguridad Industrial N° 32559, de profesión Ing. Industrial desempeñándome como Docente en la UCV en Ing. Industrial

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos: **Guía de análisis documental, Guía de entrevista y Hoja de Encuesta.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

INDICADORES	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X
9. Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 24 días del mes de Julio del Dos mil veinte.

Mgtr. : Swain Augusto Fabrovali Cepeda
DNI : 026 44832
Especialidad : Ing. Industrial
E-mail : swain@hot.mai.0001



**"IMPACTO DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA
PROVINCIA DE PIURA, PERIODO 2015 - 2019"**

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA 3

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Bueno 41 - 60					Muy Bueno 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES															
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96																					
ASPECTOS DE VALIDACIÓN																						0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																					80																				
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																					80																				
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																					80																				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																					80																				

5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																					80
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación.																					80
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																					80
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.																					80
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																					80

INSTRUCCIONES: Este Instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.



Piura, 11 de Junio de 2020.

Mgtr.: Gerardo Sosa Panta

DNI: 83591940

Teléfono: 969 666758

E-mail: gerardodelor@gmail.com


**“IMPACTO DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA
PROVINCIA DE PIURA, PERIODO 2015 - 2019”**

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA 1

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy Bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100	
ASPECTOS DE VALIDACIÓN																						
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.													X								
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.													X								
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.													X								
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.													X								

5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.													X							
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación.													X							
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.													X							
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.													X							
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.													X							

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.


Piura, 16 de junio de 2020. DNI: 02606042. Teléfono: 978167693	Mgtr.: Víctor Gerardo Ruidías Alamo E-mail: ger_ruidias@hotmail.com	 Víctor Gerardo Ruidías Alamo Ingeniero Industrial Registro CIP N° 85288
--	---	--

**“IMPACTO DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA
PROVINCIA DE PIURA, PERIODO 2015 - 2019”**

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA 2

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy Bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACIÓN																						
1.Ciaridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.														X							
2.Objetividad	Está expresado en conductas observables.														X							
3.Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.														X							
4.Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.														X							
5.Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.														X							
6.Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación.														X							
7.Consistencia	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.														X							
8.Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.														X							
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.														X							

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 16 de junio de 2020.	Mgr.: Víctor Gerardo Ruidías Alamo	 Víctor Gerardo Ruidías Alamo Ingeniero Industrial Registro CIP N° 85288
DNI: 02606042.		
Teléfono: 978167893		
E-mail: ger_ruidias@hotmail.com		



**“IMPACTO DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA
PROVINCIA DE PIURA, PERIODO 2015 - 2019”**

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL 1

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Bueno 41 - 60					Muy Bueno 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	56 60	61 65	66 70	71 75	76 80	81 85	86 90	91 95	96 100						
ASPECTOS DE VALIDACIÓN																											
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																				X						
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																				X						
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																				X						
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																				X						
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y																				X						
	calidad.																										
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación.																				X						
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																				X						
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.																				X						
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																				X						

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 24 de Junio de 2020.

Mgr.: Amir Augusto Falcón Corpán
 DNI: 02644838
 Teléfono: 968873401
 E-mail: afalcon@piura.ucv.pe

“IMPACTO DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA PROVINCIA DE PIURA, PERIODO 2015 - 2019”

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL 1

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy Bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100	
ASPECTOS DE VALIDACIÓN																						
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																		X			
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			X		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																				X	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																			X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y																			X		

	calidad.																				
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación.																				X
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																			X	
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.																			X	
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																			X	

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, <u>24</u> de <u>Junio</u> de 2020.
Mgtr: <u>América Augusta Falduto López</u>
DNI: <u>02644838</u>
Teléfono: <u>968899401</u>
E-mail: <u>afalduto@retmark.com</u>

**“IMPACTO DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA
PROVINCIA DE PIURA, PERIODO 2015 - 2019”**

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA 3

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy Bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100	
ASPECTOS DE VALIDACIÓN																						
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																				X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			X		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																			X		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																			X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y																			X		

	calidad.																				
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación.																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																			X	
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.																			X	
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																			X	

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 24 de Junio de 2020.

Mgtr. Juan Augusto Falcón Céspedes
 DNI: 02644838
 Teléfono: 968893401
 E-mail: j.falcon@hotmail.com



**“IMPACTO DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA
PROVINCIA DE PIURA, PERIODO 2015 - 2019”**

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA 1

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy Bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100	
ASPECTOS DE VALIDACIÓN																						
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																				✓	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																				✓	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																				✓	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																				✓	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y																				✓	
	calidad.																					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación.																				✓	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																				✓	
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.																				✓	
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																				✓	

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 24 de Junio de 2020.

Mgr.: Guillermo Augusto Falcón de Cepeda
 DNI: 02644838
 Teléfono: 968893401
 E-mail: g.falcon@latrivial.com

ANEXO 9: Glosario de términos

- **Autonomía financiera:** competencia otorgada a los gobiernos locales por medio de la Ley orgánica de municipalidades (2006), su indicador puede calcularse mediante la el ratio de los ingresos directamente recaudados respecto a los ingresos totales (TORRES, 2005).
- **Ejecución financiera del ingreso y del gasto:** Proceso de determinación y percepción o recaudación de fondos públicos y, en su caso, la formalización y registro del gasto devengado, así como su correspondiente cancelación o pago (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2020b).
- **Presupuesto Inicial de Apertura (PIA):** monto de la entidad pública aprobado por su respectivo titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2020a).
- **Presupuesto por Resultados:** estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos), a resultados y uso eficaz y eficiente de los recursos del estado a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2019).
- **Regla fiscal:** restricción constitucional o legislativa en la política fiscal que especifica algún tipo de límite en las variables fiscales, tales como saldo presupuestario, deuda, gasto o impuestos, y que se aprueba normalmente junto a una regulación del procedimiento de elaboración, discusión parlamentaria, ejecución y control del presupuesto (Kennedy, S; Robbins, J. y Delorme, F., 2001; citado por García, 2004).
- **Plan Operativo Institucional (POI):** documento elaborado por las entidades de la Administración Pública que constituyen pliegos presupuestarios. Este documento desagrega las acciones estratégicas identificadas en el PEI en actividades (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2014).

- **Reglamento de organización y funciones (ROF):** documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la Entidad orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la Entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas y establece sus relaciones y responsabilidades (DS N° 043-2006-PCM, 2006)

ANEXO 10: Desarrollo de los objetivos específicos

Instrumentos	Objetivos	OE.1: Analizar la evolución de las transferencias por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019.	OE.2: Diagnosticar el uso de los recursos transferidos por el Programa de Incentivos en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019.	OE.2: Analizar la evolución del cumplimiento de las metas en la municipalidad provincial de Piura en el periodo 2015 – 2019.	OE.4: Identificar las causas del incumplimiento de las metas del programa de incentivos en la municipalidad provincial de Piura	OE.5: Estimar el futuro cumplimiento de metas con la aplicación del Plan de Mejora al 2021.
GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL 1: Acerca del Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal en la Municipalidad provincial de Piura.	X	X	X		X	
ENTREVISTA DE OPINIÓN 1: dirigida al Jefe de Recursos Humanos sobre la problemática que ocurre en la municipalidad provincial de Piura con respecto a la gestión de recursos humanos.		X		X	X	
ENTREVISTA DE OPINIÓN 2: Esta entrevista está dirigida al coordinador de metas del programa de incentivos Econ. Wilder Augusto Ruíz Silva que fue designado por resolución de alcaldía N° 152-2020-A/MPP sobre la problemática que ocurre en la municipalidad provincial de Piura con respecto al Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal.		X	X	X	x	
ENTREVISTA DE OPINIÓN 3: Esta entrevista está dirigida al Gerente Municipal, que es el encargado según la Ley de Municipalidades N° 27972 de controlar el nivel de cumplimiento de los planes operativos que ejecuten las diversas gerencias y subgerencias, y que abarca también el Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal.		X	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 11: Metas del Programa de Incentivos a la gestión municipal del 2015 al 2019 (Municipalidades Tipo A)

2015	2016	2017	2018	2019
<ul style="list-style-type: none"> • Meta 1 y 5: Implementar un programa de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos domiciliarios en viviendas urbanas del distrito, según el porcentaje establecido en el instructivo - MINAM. • Meta 2 y 6: Ejecución de al menos el 75 % de las actividades programadas incluyendo las obligatorias en el Plan Local de Seguridad Ciudadana (PLSC), correspondientes al I Semestre 2015 - MININTER. • Meta 3 y 7: Actualización y registro de las obras en ejecución en el Sistema de Información de Obras Públicas-INFObras - CGR. • Meta 4, 8, 10 y 14: Ejecución presupuestal de inversiones igual o mayor al 40% del PIM de inversiones - MEF. • Meta 21 y 30: Actualización y registro de las obras en ejecución en el Sistema de Información de Obras Públicas – INFObras. • Meta 22, 31, 35 y 42: Ejecución presupuestal de inversiones igual o mayor al 75% del PIM de inversiones • Meta 23 y 32: Incremento de la recaudación predial respecto a lo recaudado al 31 de diciembre del 2014 en un porcentaje señalado en el instructivo y registro de información en aplicativo. • Meta 28: Condiciones adecuadas para implementar y gestionar un programa deportivo y recreativo orientado a la masificación deportiva. • Meta 29: Elaboración de un perfil de proyecto viable de mejoramiento y/o 	<ul style="list-style-type: none"> • Meta 1 y 5: Formulación e implementación del Plan Local de Seguridad Ciudadana • Meta 2 y 6: Implementar un programa de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos domiciliarios en viviendas urbanas del distrito, según los porcentajes categorizados. • Meta 4, 8, 10 y 13: Ejecución presupuestal de inversiones igual o mayor al 40% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones. • Meta 7: Diagnóstico del nivel de accesibilidad urbanística para las personas con discapacidad y movilidad reducida. • Meta 15 y 26: Formulación e implementación del Plan Local de Seguridad Ciudadana • Meta 16 y 27: Actualización de la información para la gestión del riesgo de desastres. • Meta 17 y 28: Implementación del control interno (fase de planificación) en el proceso de contratación pública. • Meta 22, 33, 41 y 45: Ejecución presupuestal de inversiones igual o mayor al 75% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones y alineamiento igual o mayor al 70% y 60% (según corresponda). • Meta 29: Calidad en la atención y promoción de factores de protección para niñas, niños y adolescentes desde la Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente – DEMUNA. • Meta 30: Implementación de Escuelas Deportivas orientadas a la masificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meta 1, 5 y 9: Formulación y ejecución de actividades del Plan Local de Seguridad Ciudadana articulado al Programa Presupuestal 0030. • Meta 3 y 7: Implementación del control interno (fase de planificación) en los procesos de presupuesto público y contratación pública. • Meta 4, 8, 11 y 14: Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 40% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones • Meta 6: Desarrollo y aprobación de un Plan Municipal del Libro y la Lectura • Meta 16, 24 y 33: Formulación y ejecución de actividades del Plan Local de Seguridad Ciudadana articulado al Programa Presupuestal 0030. • Meta 17 y 25: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales. • Meta 18, 26 y 34: Mejora de la gestión urbana y territorial. • Meta 21 y 30: Implementación del control interno (fase de ejecución) en los procesos de presupuesto público y contratación pública. • Meta 22, 31 y 39: Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial. • Meta 23, 32, 40 y 46: Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 75% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones. • Meta 27: Elaboración del padrón municipal de vehículos de 	<ul style="list-style-type: none"> • Meta 01 y 05: Certificación de puestos de venta saludables de alimentos agropecuarios primarios y piensos en mercados de abastos. • Meta 02, 06, 09 y 12: Acciones de municipios para promover la adecuada alimentación y la prevención y reducción de anemia del menor de 36 meses. • Meta 03 y 07: Fortalecimiento de acciones para la seguridad ciudadana. • Meta 04, 08, 11 y 14: Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 40% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones. • Meta 15 y 20: Certificación de puestos de venta saludables de alimentos agropecuarios primarios y piensos en mercados de abastos. • Meta 16, 21 y 25: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales. • Meta 17 y 22: Fortalecimiento de acciones para la seguridad ciudadana. • Meta 18, 23 y 27: Fortalecimiento de la administración y gestión del impuesto predial. • Meta 19, 24, 28 y 30: Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 75% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meta 1: Ejecución presupuestal de inversiones del PIM. • Meta 2: Fortalecimiento de la administración y gestión del impuesto predial. • Meta 3: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales. • Meta 4: Acciones para promover la adecuada alimentación, y la prevención y reducción de la anemia. • Meta 6: Mejora de la gestión urbana y territorial

<p>ampliación de infraestructura deportiva municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meta 33: Publicar en la página web de la Municipalidad la relación de establecimientos que cuentan con certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil-ITSDC o de Seguridad en Edificaciones -ITSE vigente dentro de su jurisdicción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meta 31: Creación o adecuación del Centro Integral de Atención al Adulto Mayor – CIAM. • Meta 32: Incremento de la recaudación predial respecto a lo recaudado al 31 de diciembre de 2015 en un porcentaje señalado en el instructivo, registro completo de información en el aplicativo informático e información sobre el hipervínculo “tributos municipales”. • Meta 34: Exigir los requisitos contemplados en la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, emitir la licencia en los plazos consignados en el instructivo y publicar en el portal web Institucional la información vinculada con el procedimiento de licencia y de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones. 	<p>transporte y comerciantes de alimentos agropecuarios primarios y piensos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meta 28: Implementación del Centro Integral de Atención al Adulto Mayor – CIAM. • Meta 29: Consolidación de las Escuelas Deportivas Municipales orientadas a la masificación.
---	---	---

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2020)

ANEXO 12: Actores del Programa de Incentivos

Actor	Funciones
Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y aprobar el marco normativo del PI. • Monitorear y promover la participación de cada uno de los actores involucrados en el PI. • Revisar y aprobar las propuestas de metas enviadas por las entidades públicas. • Supervisar la operatividad del PI.
Entidades públicas responsables de la meta	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la propuesta de meta, considerando los Lineamientos elaborados para dicho fin. • Elaborar la guía correspondiente de cada meta. • Garantizar la asistencia técnica y seguimiento a las municipalidades para el cumplimiento de metas. • Evaluar el cumplimiento de las metas según las guías propuestas en los plazos máximos establecidos. • Informar oportunamente al MEF los resultados de la evaluación realizada a cada municipalidad. • Atender las solicitudes de información realizadas por la DGPP – MEF, utilizando los formatos y plazos que se determinen para dicho fin.
Municipalidades	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas. • Dar cumplimiento a las metas de acuerdo a lo establecido en las guías. • Cumplir con la normativa aplicable a la utilización de los recursos transferidos y posterior rendición de cuentas. • Designar mediante Resolución de Alcaldía a un servidor de la municipalidad como Coordinador del PI.

Fuente: Dirección general de calidad del gasto (2018, p.20)

ANEXO 13: Operatividad del programa



Fuente: Dirección general de calidad del gasto (2018, p.21)

ANEXO 14: Uso de los recursos del PI

⚙️ ¿Cómo deben utilizarse los recursos del PI?

Los recursos asignados en el marco del PI, son recursos adicionales al presupuesto institucional de la municipalidad por el cumplimiento de determinadas metas, frente a lo cual procede su otorgamiento. En consecuencia, la priorización en el uso de dichos recursos debe garantizar:

1. **Cumplimiento de metas:** De acuerdo a lo establecido en los cuadros de cumplimiento de meta establecidos por las entidades públicas responsables de meta.
2. **Sostenibilidad de las metas de años anteriores:** El cumplimiento de metas se traduce en la mejora de servicios hacia la población del gobierno local. Por ello, es recomendable incorporar mejoras y dar sostenibilidad a los logros alcanzados por las metas de años anteriores.

Para el uso de recursos transferidos en el marco del PI, se aplican los mismos supuestos y restricciones normativas establecidas para la utilización de los recursos públicos.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2019, p.7)

ANEXO 15: Fotografías de la problemática y el desarrollo de las metas



Fuente: Diario Correo (2019)



Fuente: Diario Correo (2018)



Fuente: El emprendedor (2020)



Nota: Piura: Más del 18% de niños sufre de desnutrición crónica.

Fuente: RPP (2012)



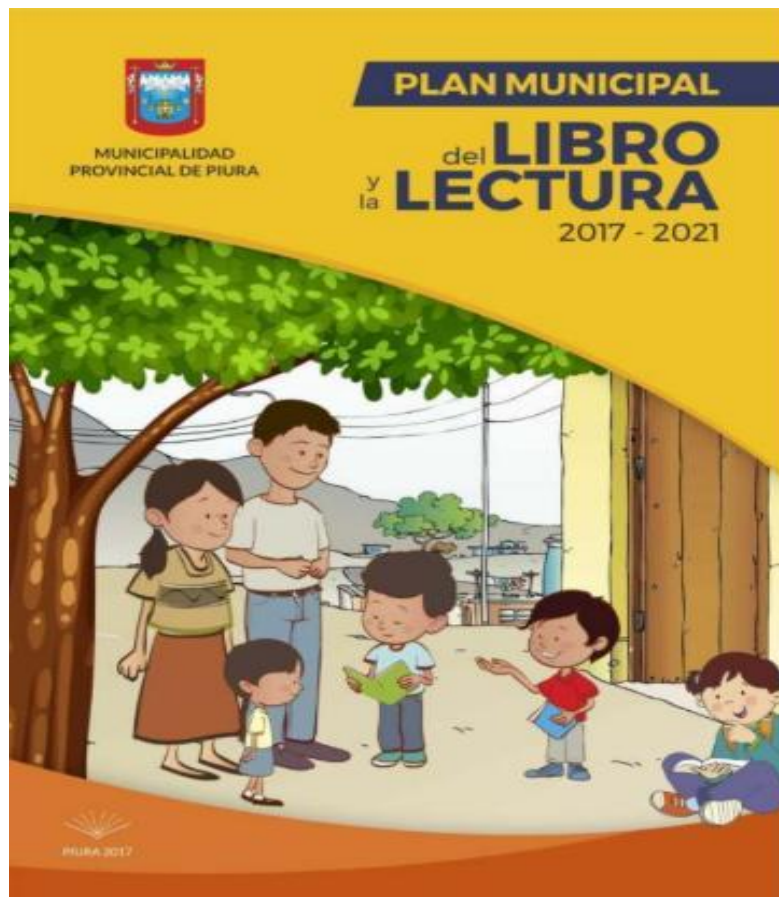
Fuente: Diario Correo (2018)



Fuente: Plan Municipal. Del libro y la lectura 2017-2021. Municipalidad Distrital de Piura (2017)



Fuente: Plan Municipal. Del libro y la lectura 2017-2021. Municipalidad Distrital de Piura (2017)



Fuente: Plan Municipal. Del libro y la lectura 2017-2021. Municipalidad Distrital de Piura (2017)



Fuente: El estado y la protección de la niñez y adolescencia (2013)



Fuente: Plan de incentivos municipales (2013)



Fuente: Plan de incentivos municipales (2013)



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ARANDA GONZALEZ JORGE ROGER, docente de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - PIURA, asesor de Tesis titulada: "PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA PROVINCIA DE PIURA PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS, 2021.", cuyo autor es SOLANO QUEVEDO WILSON GABRIEL, constato que la investigación cumple con el índice de 29% similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

PIURA, 17 de Diciembre del 2020

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ARANDA GONZALEZ JORGE ROGER DNI: 18072194 ORCID 0000-0002-0307-5900	Firmado digitalmente por: JARANDA el 17-12-2020 11:50:05

Código documento Trilce: INV - 0468516