

# El nivel de la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota: Una metodología para gobiernos locales

JOSÉ RICARDO QUIROZ MEJÍA<sup>1</sup>

RECIBIDO: 04/08/2021 ACEPTADO: 16/12/2021 PUBLICADO: 31/07/2022

## RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación descriptiva, cuantitativa, no experimental (no probabilística, muestra dirigida) y transversal fue determinar el nivel de la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota (MPCH). Se obtuvo como resultado que la MPCH presenta bajo nivel de eficiencia, eficacia, colaboración, transparencia y ética, por lo que se concluyó que analizar la administración municipal desde las dimensiones de la «Nueva gobernanza pública» y del «Planeamiento estratégico institucional» ofreció una metodología para diagnosticar la gestión de la MPCH, la misma que puede ser útil para otros gobiernos locales en esta materia.

**Palabras clave:** gobernanza pública; planeamiento estratégico institucional; gestión municipal.

## INTRODUCCIÓN

Determinar el nivel de la gestión municipal es una labor clave para la toma de decisiones y existen diferentes metodologías para ello. No obstante, en la presente investigación se ha analizado la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota (MPCH) desde cinco dimensiones medulares que emergen de los principios de la nueva gobernanza pública (NGP) y de las fases del planeamiento estratégico institucional (PEI), con lo que aporta al conocimiento (epistemología), a través de la identificación de antecedentes de éxito y un marco teórico pertinente (teoría del PEI y teoría de la modernización del Estado [TME]). Este estudio es relevante porque asiste a la mejora de la gestión municipal, a partir de un diagnóstico basado en una metodología y, es novedoso porque proporciona una herramienta para el diagnóstico de la gestión municipal, calibrada y alineada a las normas vigentes y a la tendencia de la NGP. Además, el aporte de esta investigación es de expansión, puesto que la metodología puede ser usada por otros gobiernos locales, según sus particularidades.

A partir de esta premisa, es evidente que hay factores que limitan la efectiva gestión pública en países de América Latina y el Caribe (ALC), a pesar de los esfuerzos de los gobiernos (Inter-American Development Bank - IDB, 2018; Organization for Economic Cooperation and Development [OECD], 2020). Existen limitantes como la ruptura del ciclo del PEI (elaboración, seguimiento y evaluación) que influyen en el incongruente gasto estatal (deficiencia) frente a la prevalencia de pobreza (ineficacia) (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2017; Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social [ILPES], 2017). Esto a su vez provoca que la población esté insatisfecha con la administración estatal, es decir, deslegitimación (Jara y Cedeno, 2019), lo que se observa principalmente en los municipios catalogados como instituciones deficientes que desatienden las necesidades de sus pobladores (Aguilar, 2016). Dado que los gobiernos locales dependen económicamente del gobierno central (Arias, Retamal y Ramos, 2019), el

<sup>1</sup> Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad por la Universidad César Vallejo. Actualmente, es consultor independiente (Chiclayo, Perú).  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5386-6914>  
E-mail: [riquimejia@hotmail.com](mailto:riquimejia@hotmail.com)

interés por el PEI es escaso (Ortega y Parra, 2019) y se posterga el diálogo sobre la transparencia institucional (Fogliá y Rofman, 2020).

En el Perú también se observan factores ligados a la desarticulación del PEI que limitan la efectiva gestión municipal, pues los proyectos ejecutados no figuran en el programa de inversiones formulado en la fase de planeamiento (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018). Esto puede atribuírsele a que, en el país, el planeamiento representa un gasto innecesario (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS], 2017). Así, se tiene que, en 2018, el 100% de municipalidades existentes (1874) no ejecutaron el 28% de su presupuesto (ineficiencia) (Congreso de la República, 2019), dichos recursos podrían haber sido utilizados para reducir la pobreza que afectaba al 20.5% de peruanos(as) ese año (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019a) como consecuencia del inapropiado gasto estatal (Olivos y Quiñones, 2016). Ese hecho influye en que las municipalidades sean consideradas poco confiables por la ciudadanía (INEI, 2020; Casiano y Cueva, 2020).

Asimismo, en los municipios de la región Cajamarca existen factores vinculados al gasto inadecuado que limitan su gestión, dado que en 2018 no se ejecutó el 29% de lo presupuestado (deficiencia) (Congreso de la República, 2019) entre los 15 municipios provinciales y 114 distritales (INEI, 2019b). Cabe señalar que Cajamarca ocupa el primer lugar en pobreza y pobreza extrema (ineficacia) a nivel nacional (INEI, 2019a).

A su vez, la MPCH también presenta factores vinculados al inadecuado planeamiento institucional que limitan su efectiva gestión, puesto que muestra desarticulación entre sus diferentes planes, los cuales están desactualizados (Municipalidad Provincial de Chota, 2016). Este desencuentro puede haber influido para que la MPCH haya dejado de ejecutar el 45.2% de su Presupuesto Institucional Modificado (PIM) en 2019 (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2020). Esto puede interpretarse como ineficiencia frente a la brecha de pobreza (ineficacia) que, en el distrito de Chota, oscila entre 41% y 55.1% (INEI, 2020).

Esta realidad problemática dio lugar a que se planteara como objetivo general de la investigación determinar el nivel de la gestión de la MPCH, desarrollándose una metodología que encuentra su sustento en la teoría del PEI y la TME y justificándose en su aporte a la toma de decisiones y a la mejora continua de la gestión municipal a partir de datos reales recogidos y procesados con base en

una metodología apropiada, pues existe evidencia de que los gobiernos locales, como la MPCH, presentan factores que limitan su gestión, por lo que el estudio aporta a generar epistemología y metodología en la materia.

## ANTECEDENTES

En ese sentido, para el marco teórico de la investigación se identificaron antecedentes y teorías que fundamentaron el estudio.

A nivel internacional, se encontró que el bajo nivel de transparencia influye en la democracia y en las aspiraciones de la ciudadanía; es decir, en el desarrollo sostenible, lo que evidencia que la población exige, cada vez con mayor frecuencia, información a través de los diferentes medios de comunicación y de participación (Liuta y Mershchii, 2020). No obstante, las municipalidades muestran bajos niveles de transparencia y promoción de la participación ciudadana en el planeamiento (Ramos y Viana, 2019).

En cuanto a planeamiento y gestión, las municipalidades muestran una baja legitimidad y colaboración intersectorial (Synnevåg, Amdam y Fosse, 2019), que evidencia el desinterés político en esta materia (Kousgaard, Scheele y Vrangbæk, 2019) así como un débil PEI (Chukwuneme y Potgieter, 2018). Entonces queda demostrado que el planeamiento institucional es importante, pues contribuye a la mejora continua de la gestión municipal (Piedra, 2018).

Por otro lado, se evidenció una escasa implementación de buenas prácticas de gobernanza pública en los gobiernos locales (Camilo, Manenti y Yamaguchi, 2018), un deficiente gasto público que genera desconfianza ciudadana (Dzuke y Naude, 2017) y una escasa preparación del personal que dificultan la ejecución del planeamiento municipal (Rayo y Puerta, 2017).

También se determinó que las municipalidades difunden escasa información sobre su gestión en sus portales web (Manfredi et al., 2017) y que además prevalecen acciones municipales antiéticas (Dimeski y Karadzowski, 2017), por lo que existen retos en la rendición de cuentas y la colaboración interinstitucional para transparentar la gestión local (Hernández, 2016).

Adicionalmente, se encontró que la deficiente gestión del conocimiento y de la innovación son causantes de la inadecuada administración local (Molina et al., 2016), y que la débil lucha contra la conducta

funcional resulta en una inadecuada gestión municipal (Hallunovi, Osmani y Bashi, 2014). En consecuencia, el PEI es una herramienta clave en la gestión de las entidades públicas (Da-Fonseca et al., 2014).

A nivel peruano, se determinó que prevalecen retos en la administración local (Quispe de los Santos, 2020), así como un insuficiente planeamiento estratégico, escasos mecanismos y aplicativos para la difusión del conocimiento y la información, y divorcio institucional (Daza, 2017). Todo ello genera un inadecuado gasto que impide el desarrollo sostenible local (Fernández, 2016). Se constató además que el proceso de planeamiento es inadecuado, puesto que prevalece la falta de vinculación entre los tres niveles de gobierno (Andía, 2016). Aunado a la deficiente implementación del proceso de planeamiento y el inadecuado gasto, se observa que la gestión depende presupuestalmente del nivel central (Sánchez, 2014).

### Teorías

La investigación se fundamentó en las siguientes teorías: mejora continua (TMC), PEI, TME y gestión municipal (TGM).

### TMC

Abordar la teoría de la mejora continua significa adentrarse en la ampliamente utilizada filosofía de Kaizen (Alvarado y Pumisacho, 2017; Suárez y Miguel, 2008 citados por Hincapié-Montoya, Zuluaga-Correa y López-Zapata, 2018). Ésta refiere que toda actividad que una organización efectúa se puede hacer mejor, a partir de una ideología organizacional gradual, incorporando a todo el talento humano en la redacción y aplicación de objetivos, indicadores, metas, técnicas, tecnología, capacitación y estandarización de las mejoras mediante políticas que mitiguen desaciertos (Prata y Giroletti, 2017; Mihaila, Bădicu y Jieri, 2019).

### Teoría del PEI

El concepto del PEI ha evolucionado a través de muchos paradigmas (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2012), el cual se define como un proceso sistemático de fases (elaboración, seguimiento, evaluación) para alcanzar objetivos. (Fiallos, 2017). Según CEPAL (2017, p. 7), «es un acto político, una teoría y una disciplina» que se traduce en empoderamiento y visión de futuro. Es un acto político, porque el Estado debe resolver los problemas de la población, planificando participativamente el desarrollo; es una teoría, porque

migró a una planificación moderna con fases articuladas (elaboración, seguimiento, evaluación) re-actualizables que ofrecen mejora continua a los sistemas; y es una disciplina que procura generar liderazgo.

El planeamiento es el medio cuyo fin es el desarrollo (CEPAL, 2017). Se trata de un proceso público integral que ofrece una ruta para que un país alcance sus objetivos que son parte de las herramientas de planeamiento, en donde el órgano responsable del rol de planear el desarrollo es el Sistema Nacional de Planeamiento (CEPAL, 2019).

De lo mencionado se deduce que el PEI es cíclico (Arroyo, 2016; Alguero, Britto y Fuentes, 2018) y que dispone de mecanismos vinculados a una ruta crítica (Sánchez, 2015).

La planificación estratégica en el Perú ha evolucionado desde 1962, año en que se inició este proceso, con reformas en el 2002 tales como el Acuerdo Nacional, la creación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico - SINAPLAN y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN, a partir del cual se gestiona el planeamiento mediante diferentes normas como la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD, desde la cual se implementa la mejora continua en el PEI vinculando los planes y presupuestos a todo nivel del Estado peruano.

Al ser el PEI el instrumento director que guía la gestión de las instituciones del SINAPLAN, se convierte en un instrumento de gestión que dota de la estrategia al Pliego para lograr sus objetivos en un periodo de tres años (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2019).

En la elaboración o modificatorias del PEI, la institución proyecta su misión, objetivos y acciones estratégicas institucionales con sus respectivos indicadores, considerando la prioridad (ruta) entre otros aspectos (CEPLAN, 2019).

El seguimiento permite analizar su avance midiendo metas que fueron asignadas a los objetivos, acciones estratégicas, actividades operativas e inversiones, mediante información sistémica que ofrece alertas tempranas (CEPLAN, 2019). Existen varias herramientas para ello tales como los informes *Smart* y el cuadro de mando integral (Soares, Silva da Rosa y Ensslin, 2017).

Para evaluar el PEI, se realiza una valoración exhaustiva en la que se identifican los aspectos que contribuyen o limitan su cumplimiento.

## TME

Se advierte que las entidades son instrumentos clave que tiene un gobierno para lograr lo planificado, y para ello cuenta con diferentes estructuras orgánicas para atender los requerimientos de la población (Secretaría de la Función Pública de los Estados Unidos Mexicanos, 2015). Hubo un punto de quiebre que puso de manifiesto la incapacidad de la gestión pública ante las necesidades insatisfechas de la ciudadanía, que conllevó a plantear la modernización de la gestión pública a fin de conseguir legitimidad y efectividad (eficiencia y eficacia), lo que dio lugar a la Nueva Gestión Pública (NPM, por sus siglas en inglés) y a la Nueva Gobernanza Pública (NGP) (Secretaría de la Función Pública de los Estados Unidos Mexicanos, 2015).

Entonces se migró del modelo weberiano basado en la eficiencia de la administración a la NPM que incorporó la eficacia para obtener metas; sin embargo, actualmente varios países utilizan la NGP adicionando principios como la colaboración (CO), la transparencia (TR) y la ética (ET) (PCM, 2019b).

En ese sentido, la eficiencia permite determinar la calidad del Estado a partir de las intervenciones y sus costos versus los resultados de intervención (Porto, Garriga y Rosales, 2018), precisando que en la administración municipal esta se analiza a través del Índice de Esfuerzo Fiscal Municipal (IEFM) basado en la recaudación municipal para implementar el PEI (MVCS, 2019).

Asimismo, se indica que la eficacia en la administración municipal se evalúa mediante el Índice de Ejecución de Inversiones Municipales (IEIM), analizando la ejecución de inversiones y evaluando el gasto en proyectos para el desarrollo local (MVCS, 2019).

Por otro lado, la CO se enfoca en la toma de decisiones participativas recogiendo el conocimiento, el sentir y la experiencia de los servidores públicos, beneficiarios y *stakeholders* (PCM, 2019b).

La TR es la clave para el buen gobierno que atiende el derecho de la población a acceder a la información pública (Spano, 2016); obedece al requerimiento de la población sobre en qué se gasta, obligando a los funcionarios y servidores públicos a rendir cuentas (PCM, 2019b). En esta materia, la corriente actual es la transparencia de oficio, desde donde las instituciones públicas ofrecen información amigable a la ciudadanía mediante sus portales de internet (Abeleida et al., 2019).

La ET contribuye a la materialización de la colaboración y la transparencia, pues es más que el mero cumplimiento de normas, es un marco regulatorio con colaboradores motivados en la instauración de nuevos modelos de gestión (PCM, 2019b).

Todo esto influye en la modernización del Estado, que es el que conoce la realidad, entendiendo que las personas son diferentes y padecen problemas similares; sin embargo, necesitan soluciones diferentes (PCM, 2019b). Esto lleva a las instituciones a utilizar mecanismos idóneos de gestión para brindar atención oportuna a las necesidades de la población (PCM, 2019a). Para ello, se cuenta con la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, y se implementa la Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021, dirigiendo sus intervenciones a resultados, donde el PEI es el que materializa la modernización gubernamental.

## TGM

Previamente, conviene señalar que la gestión es el rol de administración (Galinelli et al., 2015). En términos generales, se vincula a las fases propias de la administración, por lo que administrar es sinónimo de gestión y, específicamente, consiste en organizar el trabajo colaborativo para alcanzar los objetivos institucionales (Galinelli et al., 2015).

Por su parte, la gestión municipal se fundamenta en la descentralización, vinculada al concepto de descentralización territorial, que consiste en dotar a los gobiernos locales y regionales de independencia y presupuesto (Henríquez, 2020). De lo referido, se indica que la gestión municipal (GM) se da a través de procedimientos administrativos con el objetivo de atender las necesidades de la población de su injerencia territorial, planificando el desarrollo local (Chávez et al., 2018).

En cuanto a municipalidades peruanas, de acuerdo a la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, son organismos territoriales que promueven el desarrollo local, prestando servicios y representando a su ciudadanía por ser inmediatas a ella; asimismo, cuentan con autonomía política, económica y administrativa (Ley N.° 27972).

Los gobiernos locales planifican su territorio de forma integral y participativa, asegurando el acceso a la información pública y el monitoreo social, para lo cual rinden cuentas a las poblaciones, quienes están facultados a revocar el mandato del alcalde y regidores si no cumplen con sus funciones (Ley N.° 27972).



En ese sentido, las municipalidades son las instituciones inmediatas a las demandas ciudadanas de su ámbito (Machín et al., 2019).

La GM influye en la calidad de vida de la ciudadanía (Victoria y Mamani, 2017), por lo que una adecuada GM es un derecho ciudadano (Arcila y López, 2019) en donde el planeamiento estratégico es un elemento esencial (Dyadik, 2014), pues existe evidencia de que la planificación estratégica contribuye a mejorar la gestión municipal (Barati-Stec, 2015).

**METODOLOGÍA**

En esta investigación positivista, cuantitativa, descriptiva, no experimental (no probabilística con muestra dirigida) y transversal, se utilizó un cuestionario organizado en cinco dimensiones (identificadas en el marco teórico y que representan una propuesta metodológica para diagnosticar la gestión municipal) con 17 ítems, que se aplicó a 20 colaboradores de la MPCH. Dicho cuestionario fue validado por tres especialistas expertos y calibrado mediante una prueba piloto que arrojó un alfa de Cronbach de .990 que demostró su alta confiabilidad, por lo que fue aplicado para la recolección de datos, los cuales fueron cotejados con revisión documental y fichas de observación.

La investigación se llevó a cabo siguiendo un diseño transformativo secuencial (DITRAS), tal como se muestra en la Figura 1 presentada a continuación:

**RESULTADOS**

Como se advierte, el diagnóstico de la MPCH se realizó de acuerdo a una metodología diseñada a partir del marco teórico identificado en la presente investigación y que puede ser utilizada por otros gobiernos locales según sus particularidades. Para este propósito, se aplicó un cuestionario a 20 colaboradores del Servicio de Administración

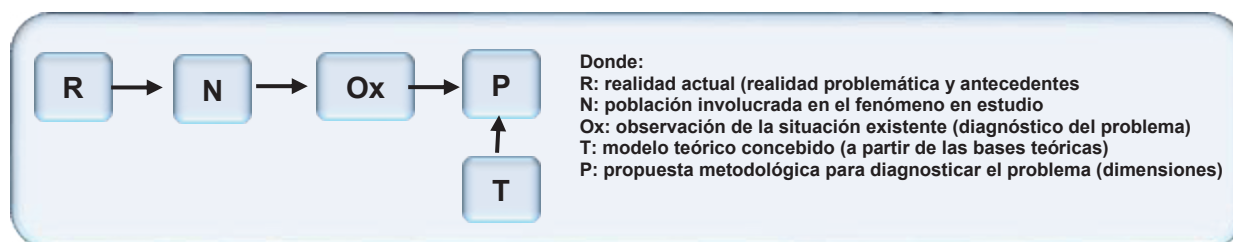
Tributaria (SAT) de la MPCH, con lo que se obtuvo como resultado que prevalece un bajo nivel en las cinco dimensiones analizadas, las cuales limitan la administración de la MPCH. Los resultados se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Percepción del nivel de eficiencia, eficacia, CO, TR y ET en la administración de la MPCH.

N°	Dimensión	Escala	Encuestados	Porcentaje
1	Eficiencia	Muy bajo	10	50
		Bajo	8	40
		Regular	2	10
		<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
2	Eficacia	Muy bajo	13	65
		Bajo	4	20
		Regular	3	15
		<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
3	CO	Muy bajo	13	65
		Bajo	4	20
		Regular	1	5
		Alto	2	10
		<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
4	TR	Muy bajo	15	75.0
		Bajo	2	10.0
		Regular	3	15.0
		<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.0</b>
5	ET	Muy bajo	15	75
		Bajo	2	10
		Regular	2	10
		Alto	1	5
		<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

De lo observado anteriormente, se determinó que el nivel de eficiencia de la MPCH es muy bajo (50%) y bajo (40%) respectivamente; es decir, el 90% de los encuestados consideran que la gestión de la MPCH



**Figura 1.** Diseño DITRAS.

Fuente: Elaboración propia.

es ineficiente. Esta percepción se vincula a que el 90% de los encuestados percibe que hay inadecuado gasto.

Para cotejar esta percepción y de acuerdo a la revisión documental mediante una consulta amigable de gasto en el MEF, se analizó el gasto de la MPCH en un quinquenio, en donde se observó que la MPCH gastó un promedio de 61.44% de su Presupuesto Institucional Modificado (PIM) en el periodo comprendido entre 2015 y 2019 (véase Tabla 2), lo que corrobora que existen limitantes en el gasto.

Por otro lado, el bajo nivel de eficiencia de la MPCH puede atribuirse a que todos los encuestados perciben que la MPCH no recauda suficientes recursos propios para la ejecución del PEI. Se determinó que, en el periodo 2015-2019 (véase Tabla 3), la MPCH sólo captó en promedio el 5.06% del total de sus ingresos, lo que indica un IEFM muy bajo que depende presupuestalmente del nivel central.

Asimismo, el bajo nivel de eficiencia de la MPCH se puede vincular al hecho de que los encuestados manifestaron estar en desacuerdo con que los servicios y proyectos que recoge el Programa Multianual de Inversiones no sean los que figuran en el PEI de la MPCH.

Por su parte, los encuestados perciben que el nivel de eficacia de la MPCH es muy bajo (65%) y bajo

(20%). Esto se vincula al desacuerdo que mostraron los encuestados (90%) frente a que el PEI sea considerado en la formulación del POI de la MPCH y a que hacen falta cuadros de mando y listas de chequeo para el seguimiento del PEI, por lo que no emiten informes de acuerdo a lo normado por CEPLAN. Además, el 85% de los encuestados percibe desarticulación entre áreas respecto a la implementación del PEI.

Esta percepción se cotejó con información del MEF y se identificó que la MPCH presentó en promedio un IEIM de 52.15 en el periodo 2015-2019 (véase Tabla 4); es decir, el 47.85 de gasto de inversión no se ejecutó, situación que pudo influir en la percepción de los encuestados.

Respecto al muy bajo (65%) y bajo (20%) nivel de CO de la MPCH, esta percepción puede atribuirse a que los encuestados perciben una falta de vinculación entre los documentos de planificación a nivel central y regional, de modo que hace falta el desarrollo de mesas de trabajo con el personal de la MPCH y *focus group* con *stakeholders* locales y del CEPLAN para la formulación o actualización del PEI.

Esta percepción se cotejó con revisión documental de la MPCH y del CEPLAN del periodo 2015-2019, cuyo trabajo evidenció que se disponen de dos PEI elaborados por consultorías, sin que se

**Tabla 2.** PIM e ICEGM de la MPCH 2015-2019.

Año	(PIM)	% PIM	Prom. PIM	Total gasto	ICEGM*	Prom. ICEGM
2015	40 877 784	LB	100.77	29 366 321	71.84	61.44
2016	63 466 437	55.26		37 442 675	59.00	
2017	81 030 968	98.23		51 008 211	62.95	
2018	95 051 221	132.53		52 086 198	54.80	
2019	88 736 195	117.08		52 026 665	58.63	

Fuente: Elaboración propia.

\*Índice de capacidad de ejecución de gasto municipal.

**Tabla 3.** IEFM de la MPCH 2015-2019.

Año	Ingresos propios (IP)*	Total ingresos	IEFM	Promedio
2015	1 908 834	36 130 413	5.28	5.06
2016	3 033 619	46 833 842	6.48	
2017	2 833 301	54 193 952	5.23	
2018	2 269 131	68 101 245	3.33	
2019	2 939 099	58 763 978	5.00	

Fuente: Elaboración propia.

\*El IP se obtuvo de la suma de los impuestos municipales y los recursos directamente recaudados.

**Tabla 4. IEIM de la MPCH 2015-2019.**

Año	Gastos de inversión (GI)*	Total Gastos	IEIM	Promedio
2015	11 467 152	29 366 321	39.05	52.15
2016	18 027 257	37 442 675	48.15	
2017	32 070 668	51 008 211	62.87	
2018	32 593 189	520 861 98	62.58	
2019	25 033 290	52 026 665	48.12	

Fuente: Elaboración propia.

\*El GI se obtuvo de la adquisición de activos no financieros.

haya involucrado al personal de la MPCH, ni a *stakeholders* territoriales en dicha elaboración. Se advierte que ninguno de los PEI dispone de un informe emitido por CEPLAN y que solo el formulado en el 2019 está registrado en el aplicativo CEPLAN V1, situación que pudo haber contribuido a la percepción de los encuestados.

A su vez, el muy bajo (75%) y bajo (10%) nivel de TR en la administración de la MPCH se le puede atribuir a que el 85% de la muestra percibe que no se hacen audiencias públicas para rendir cuentas del PEI ni se publica información relevante acerca de este documento en su Portal de Transparencia Institucional (PTI), no se dispone de informes del PEI de acuerdo a lo normado por CEPLAN, ni se dispone de información del PEI como datos abiertos a la ciudadanía.

Esta percepción se corroboró mediante revisión documental y se encontró que, en dos gestiones que comprenden el periodo 2015-2019, se desarrollaron eventos informativos tipo cabildos; no obstante, no se consideró brindar información ni rendición de cuentas sobre la implementación del PEI. También se identificó que el PTI de la MPCH no dispone de información de monitoreo del PEI, ni datos abiertos y amigables para la población con base en indicadores de gestión de la MPCH, aspectos que pudieron haber determinado la percepción de los encuestados.

Por otro lado, el muy bajo (75%) y bajo (10%) nivel de ET en la gestión de la MPCH se vincula a que los encuestados perciben que no se efectúa socialización del PEI para el conocimiento de todos los colaboradores, pues se carece de capacitaciones en métodos, instrumentos y manuales para el ciclo del PEI según lo dispuesto por CEPLAN.

Esta percepción se cotejó con revisión documental y se identificó que en la MPCH no se capacita a los colaboradores en métodos, instrumentos y técnicas

para el ciclo del PEI (elaboración, seguimiento y evaluación), se carece de manuales para el ciclo del PEI en concordancia a lo que dispone CEPLAN y adaptados a la gestión de este gobierno local y no se disponen de planes de mejora del PEI, aspectos que pueden haber influido en la percepción de los encuestados.

## DISCUSIÓN

De la observación de la realidad actual (R) y del modelo teórico concebido (T) se precisa que, según Quispe de los Santos (2020), y Camilo, Manenti y Yamaguchi (2018), prevalecen retos en la gestión municipal, pues no se adoptan buenas prácticas de gobernanza pública. Según Piedra (2018) y Da-Fonseca et al. (2014), el PEI es un instrumento clave que contribuye a la mejora continua de la gestión municipal; no obstante, y como lo señalan Daza (2017) y Sánchez (2014), en las municipalidades existen factores limitantes que impiden el cumplimiento del ciclo del PEI, escasos instrumentos para la gestión del conocimiento y aplicativos para la divulgación de información.

A su vez, se determinó que la gestión de la MPCH (Ox) presenta factores que limitan su gestión tales como bajo nivel de eficiencia, eficacia, CO, TR y ET.

Así, el bajo nivel de eficiencia de la MPCH se sustenta en la percepción de los encuestados, en el inadecuado gasto y en el bajo nivel de su IEFM, aspecto que encuentra complementariedad con Arias et al. (2019), quienes manifiestan que las municipalidades enfrentan alta dependencia presupuestal del gobierno central, y también con Fernández (2016), quien señala que las municipalidades evidencian un deficiente gasto público.

A su vez, el bajo nivel de eficacia de la MPCH se sustenta en la percepción de los encuestados y en el inadecuado gasto de inversión de capital, reflejado en su IEIM, aspecto que concuerda con Dzuque

y Naude (2017), quienes refieren que el deficiente gasto público genera desconfianza ciudadana.

Por su parte, el bajo nivel de colaboración se sustenta en la percepción de los encuestados, en la escasa participación de los colaboradores de la MPCH y de los *stakeholders* territoriales clave en la elaboración de los PEI, así como en que ninguno de estos cuenta con informes de evaluación de diseño emitidos por CEPLAN como lo establece la norma. En efecto, como lo señalan Synnevåg, Amdam y Fosse (2019), y Kousgaard, Scheele y Vrangbæk (2019), las municipalidades presentan un bajo nivel de colaboración intersectorial y legitimidad en el planeamiento estratégico institucional debido a su escaso interés en ello y, como lo indican Chukwuneme y Potgieter (2018), y Andia (2016), a la inadecuada gestión estratégica y liderazgo estratégico.

Asimismo, el bajo nivel de transparencia de la MPCH se sostiene en la percepción de los encuestados, en la inadecuada rendición de cuentas que no se basa en el PEI, en que no se dispone de información de seguimiento y monitoreo del PEI en el PTI de la MPCH y en que no se dispone de una plataforma de datos abiertos para informar a la población del PEI. Todos ellos son aspectos que, como lo advierten Liuta y Merschii (2020), repercuten en la democracia y en las aspiraciones de la ciudadanía; es decir, en el desarrollo sostenible, por lo que los pobladores exigen mayor información por los diferentes medios comunicacionales. Lo anterior se alinea con lo afirmado por Ramos y Viana (2019), y Hernández (2016), quienes manifiestan que los gobiernos locales presentan una débil transparencia y un bajo fomento de participación ciudadana en la planificación, al constatarse que, como lo sostienen Manfredi et al. (2017), las municipalidades difunden escasa información de su gestión en sus portales web y, como lo señalan Molina et al. (2016), la insuficiente gestión del conocimiento e innovación son causas a la inadecuada gestión municipal.

Igualmente, el bajo nivel de ética de la MPCH se sustenta en la percepción de los encuestados, en la deficiente capacitación del personal en métodos, instrumentos y técnicas para el ciclo del PEI, en la carencia de manuales para el ciclo del PEI alineados a la metodología y normas CEPLAN adaptados a la gestión de este gobierno local. Todos esos preceptos coinciden con Rayo y Puerta (2017), quienes atribuyen el incumplimiento del ciclo del PEI a las débiles capacidades del recurso humano; además, como lo prescriben Dimeski y Karadzowski (2017), prevalecen actos no éticos municipales, aspecto que se alinea con Hallunovi et al. (2014), quienes

indican que la escasa promoción de la ética genera una inadecuada gestión municipal.

## CONCLUSIONES

Del análisis de la realidad actual (R) y del modelo teórico concebido (T), se concluyó que prevalecen retos en la gestión municipal en ALC, Perú, la región Cajamarca y en la MPCH, disponiéndose de un marco teórico pertinente que permitió diseñar y aplicar una metodología para diagnosticar la gestión de la MPCH, la cual podría ser utilizada por otros gobiernos locales, pues al analizar la gestión municipal desde las dimensiones de la Nueva Gobernanza Pública y del Planeamiento Estratégico Institucional se obtiene información real con rigor científico para la toma de decisiones y la mejora continua.

De la aplicación de esta metodología en el diagnóstico de la gestión de la MPCH (Ox), se concluyó que esta presenta factores que limitan su administración tales como bajo nivel de eficiencia, eficacia, CO, TR y ET, factores que pueden superarse si se elabora e implementa un Manual de Planeamiento Estratégico Institucional (MPEI) que considere la eficiencia, eficacia, colaboración, transparencia y ética como componente en sus tres fases (elaboración, seguimiento y evaluación), pues el PEI es un instrumento clave que contribuye a la mejora continua de la gestión municipal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Abeleida, C., Carvajal, J., Finol, L., y Manzano, L. (2019). Avances de la transparencia activa y datos abiertos en gobiernos locales: el caso de Coquimbo y La Serena en Chile. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, (20), 149-176. <https://doi.org/10.32457/riem.vi20.314>
- [2] Aguilar, A. (2016). Comunicación política y gestión municipal. *Espacios Públicos*, 19(47), 135-155. <https://www.redalyc.org/pdf/676/67650281006.pdf>
- [3] Alguero, L. R., Britto, T., y Fuentes, N. (2018). Neurociencias al servicio del marketing en la gestión municipal en el sur del departamento de La Guajira. *Boletín Redipe*, 7(4), 118-126. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6523258>
- [4] Alvarado, K., y Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito:



- Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.901>
- [5] Andia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), 28-32. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81650062004>
- [6] Arcila, L. A., y López, M. A. (2019). El derecho humano a una buena administración pública en México y Colombia. *Inciso*, 21(1), 41-57.
- [7] Arias, K., Retamal, K., y Ramos, C. (2019). Inter-municipal cooperation in Latin America: current situation and future research challenges. *Revista de Administração Pública*, 53(3), 575-591. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180042x>
- [8] Arroyo, J. I. (2016). Gestión municipal desde la perspectiva de las organizaciones inteligentes y ámbito jurídico. *Inciso*, 18(2), 127-141. <https://doi.org/10.18634/incj.18v.2i.632>
- [9] Barati-Stec, I. (2015). Strategic Planning In Hungarian Municipalities. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (Special Issue 2015), 5-14. <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/461/450>
- [10] Camilo, S., Manenti, R., y Yamaguchi, C. K. (2018). Práticas de governança pública municipal: análise informacional dos sítios eletrônicos em portais de transparência. *Revista de Ciências da Administração*, 20, 8-23. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20nespp8>
- [11] Casiano, D., y Cueva, E. (2020). Gestión municipal, niveles de percepción y confianza: el caso para el distrito de Chachapoyas, Amazonas (Perú) 2019. *Academo*, 7(2), 157-165. <http://dx.doi.org/10.30545/academo.2020.jul-dic.6>
- [12] Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2019). *Guía para el Planeamiento Institucional*. [https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-\\_26marzo2019w.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-_26marzo2019w.pdf)
- [13] Chávez, A., Auqui, J., Soria, L., Teves, J., y Huanuni, S. (2018). Gestión Municipal y Participación Vecinal en los pobladores representados del distrito de Chilca - Huancayo. *Cultura Viva Amazónica*, 3(3), 12-17.
- [14] Chukwuneme, P., y Potgieter, M. (2018). Establishing a Payment Culture for Municipal Services in the North West Province: A Conceptual Framework. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 8(3), 227-234. <https://doaj.org/article/2b1bf43c598b433f8a602ccf7719386f>
- [15] Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *Planificación para el Desarrollo en América Latina y el Caribe. Enfoques, experiencias y perspectivas*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/10/S1700693\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/10/S1700693_es.pdf)
- [16] Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *La evaluación de la planificación para el desarrollo* (Programa). [https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/programa\\_curso\\_evaluacion\\_de\\_la\\_planificacion\\_para\\_el\\_desarrollo\\_aecid\\_2019\\_vf\\_abril17.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/programa_curso_evaluacion_de_la_planificacion_para_el_desarrollo_aecid_2019_vf_abril17.pdf)
- [17] Congreso de la República. (2019). *Ranking: Ejecución Presupuestal de las Municipalidades (Total, Gasto Corriente y Gasto de Capital). Periodo: Enero/Dic. 2018*. [http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/Comisiones/files/publicaciones/muni2018\\_boletinabril080419.pdf](http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/Comisiones/files/publicaciones/muni2018_boletinabril080419.pdf)
- [18] Da-Fonseca, J. P., Hernández-Nariño, A., Medina-León, A., y Nogueira-Rivera, D. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Ingeniería Industrial*, XXXV(1), 105-112. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433596011.pdf>
- [19] Daza, J. L. (2017). *Propuesta modelo de gobierno abierto para mejorar la gestión municipal en el distrito de Jazán - Provincia de Bongará - Región Amazonas*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Lambayeque.
- [20] Dimeski, B., y Karadzowski, M. (2017). Ethical behavior within the public cadaster in Macedonia: Is there a "light" at the end of the "Tunnel"? *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 33-44. <https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-0003>
- [21] Dyadik, V. (2014). Strategic planning at the municipal level: Russian challenges and Nordic practices. *Barents Studies: Peoples, Economies and Politics*, 1(2), 75-95. [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/59408/Dyadik\\_research%20communication.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/59408/Dyadik_research%20communication.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- [22] Dzuque, A., y Naude, M. (2017). Problems affecting the operational procurement process: A study of the Zimbabwean public sector.

*Journal of Transport and Supply Chain Management*, 11, 4-13. <https://doi.org/10.4102/jtscm.v11i0.255>

- [23] Fernández, L. (2016). *Método para determinar los factores críticos que influyen en la Gestión de las Municipalidades distritales y provinciales del departamento de Tacna*. <https://es.slideshare.net/coesi/mtodo-para-determinar-los-factores-crticos-que-influyen-en-la-gestin-de-las-municipalidades-distritales-y-provinciales-del-departamento-de-tacna>
- [24] Fiallos, O. A. (2017). Una visión crítica de la planificación estratégica para América Latina. *Revista Publicando*, 4(10), 3-11. [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/474/pdf\\_298](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/474/pdf_298)
- [25] Foglia, C., y Rofman, A. (2020). Gobernanza participativa local en el Gran Buenos Aires: Una Radiografía Actual de los 24 Municipios. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, (21), 113-145. <https://doi.org/10.32457/riem.vi21.307>
- [26] Galinelli, B., Migliore, A., Pau, M. V., Giroto, L. M., Marin, G. H., Pagani, M. L., Payo, M. A., García, M. E., Quintans, N. B., Diazzi, L. V., Milito, E., Arrupe, M. G., Lohlé, T., y Zanzottera, M. M. (2015). *Estudios sobre Gestión Pública*. <http://catalogo.econo.unlp.edu.ar/meran/getDocument.pl?id=1425>
- [27] Hallunovi, A., Osmani, E., y Bashi, E. (2014). Ethics in Public Administration. *Iliria International Review*, 4(1), 201-215.
- [28] Henríquez, O. (2020). Las leyes de descentralización en Chile: eje del cambio de la intergubernamentalidad pasando de la jerarquía a la negociación. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, (21), 5-28. <https://doi.org/10.32457/riem.vi21.303>
- [29] Hernández, J. (2016). Diseño institucional para el gobierno abierto municipal: propuesta de medición y análisis del caso chileno. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 16(27), 101-128. <https://www.redalyc.org/pdf/3375/337548646004.pdf>
- [30] Hincapié-Montoya, S. M., Zuluaga-Correa, Y. C., y López-Zapata, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775009/29058775009.pdf>
- [31] Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (2017). *Plan Barómetro Mejorando la Calidad de la Planificación*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42186/1/S1700720\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42186/1/S1700720_es.pdf)
- [32] Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019a). *Informe Técnico de evolución de la pobreza monetaria 2007-2018*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf)
- [33] Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019b). *Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados 2019*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1653/resumen.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1653/resumen.pdf)
- [34] Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Mapa de pobreza monetaria provincial y distrital 2018*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf)
- [35] Inter-American Development Bank. (2018). *Better Spending for Better Lives How Latin America and the Caribbean Can Do More with Less* (A. Izquierdo, C. Pessino, y G. Vuletin, Eds.). <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Better-Spending-for-Better-Lives-How-Latin-America-and-the-Caribbean-Can-Do-More-with-Less.pdf>
- [36] Jara, I., y Cedeño, J. (2019). Transparencia en tiempos de incertidumbre. Avances en la CELAC 2014-2017. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (21), 80-93. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i21.10564>
- [37] Kousgaard, M., Scheele, C., y Vrangbæk, K. (2019). Inter-Sectoral Collaboration in Municipal Health Centres: A Multi-Site Qualitative Study of Supporting Organizational Elements and Individual Drivers. *International Journal of Integrated Care*, 19(2). <http://doi.org/10.5334/ijic.4196>
- [38] Ley N.º 27972 (26 de mayo de 2003). Ley Orgánica de Municipalidades. Diario Oficial El Peruano.
- [39] Liuta, O., y Mershchii, B. (2020). Assessment of the social and economic development of a region: essence, methodology and correlation with transparency of local authorities. *Public and Municipal Finance*, 8(1), 82-92. [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.08\(1\).2019.07](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.08(1).2019.07)

- [40] Machín, M. M., Sánchez, B. S., López, M. L., y Puentes, P. L. (2019). La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 212-224.
- [41] Manfredi, J. L., Herranz de la Casa, J. M., Corcoy, M., y Cantero de Julián, J. I. (2017). Sin noticias de corrupción: la información periodística sobre corrupción en las webs municipales. *BiD: Textos Universitaris de Biblioteconomia i Documentació*, (39). <https://dx.doi.org/10.1344/BiD2017.39.14>
- [42] Mihaila, S., Bădicu, G., y Jieri, N. (2019). Possibilities of Continuous Improvement of Budgets by the Kaizen Method in the Current Context. *Eastern European Journal of Regional Studies*, 5(2), 81-99. [https://csei.ase.md/journal/files/issue\\_52/EEJRS\\_5.2\\_f-81-99\\_MIH.pdf](https://csei.ase.md/journal/files/issue_52/EEJRS_5.2_f-81-99_MIH.pdf)
- [43] Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Principales Ejes para Impulsar la Competitividad y Productividad*. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/competitividad\\_productividad.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/competitividad_productividad.pdf)
- [44] Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2017). *Política Nacional de Vivienda y Urbanismo (Documento para Discusión)*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-nacional-de-vivienda-decreto-supremo-n-012-2021-vivienda-1972990-13>
- [45] Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2019). Anexo 01: Fichas técnicas de los indicadores mínimos para los Planes de Desarrollo Metropolitano y Planes de Desarrollo Urbano en el marco de la Reconstrucción con Cambios. En *Manual para la elaboración de Planes de Desarrollo Urbano y Planes de Desarrollo Metropolitano en el marco de la Reconstrucción con Cambios*.
- [46] Molina, F. R., Cruz, I., Álvarez, M. T., Méndez, N., y Castro, Y. (2016). Obstáculos producto de gestión municipal que frenan el uso del conocimiento en el desarrollo local. *Retos de la Dirección*, 10(2), 108-120. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v10n2/rdir07216.pdf>
- [47] Municipalidad Provincial de Chota (2016). *Informe Técnico de Viabilidad de la Mancomunidad Municipal de las Cuencas del Chotano - Conchano*. Municipalidad Provincial de Chota, Cajamarca.
- [48] Olivos, C., y Quiñones, V. (2016). Análisis de la eficiencia del gasto público de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y su impacto socio económico. *Ciencia y Tecnología*, 12(14), 157-165. <http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/1522/1527>
- [49] Organización de las Naciones Unidas. (2012). *Planificación estratégica en el sistema de las Naciones Unidas*. [https://www.unjuu.org/sites/www.unjuu.org/files/jiu\\_document\\_files/products/es/reports-notes/JIU%20Products/JIU\\_REP\\_2012\\_12\\_Spanish.pdf](https://www.unjuu.org/sites/www.unjuu.org/files/jiu_document_files/products/es/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2012_12_Spanish.pdf)
- [50] Organization for Economic Cooperation and Development. (2020). *Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2020* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1787/13130fbb-en>
- [51] Ortega, B., y Parra, S. (2019). Liderazgo de las mujeres en los Concejos Municipales del Área Metropolitana de Bucaramanga (2008-2015): un análisis desde la perspectiva de la planificación del desarrollo territorial. *Revista Opera*, (24), 117-132. <https://doi.org/10.18601/16578651.n24.07>
- [52] Piedra, S. E. (2018). Propuesta para la implementación del plan de fortalecimiento institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Manta. *ECA Sinergia*, 9(2), 103-110. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726415>
- [53] Porto, A., Garriga, M., y Rosales, W. (2018). Medidas de desempeño y eficiencia del gasto en el sector público descentralizado. El caso de Bolivia. *Revista de Análisis Económico*, 33(1), 121-155. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-88702018000100121>
- [54] Prata, H. E., y Giroletti, D. A. (2017). Kaizen: uma metodologia inovadora na siderurgia. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 16(1), 91-98.
- [55] Presidencia del Consejo de Ministros. (2019a). *Lineamientos «Principios de actuación para la Modernización de la Gestión Pública»*. <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/Lineamientos-N%C2%B0-001-2019-SGP-PCM1.pdf>
- [56] Presidencia del Consejo de Ministros. (2019b). *Memoria del IV Seminario Internacional de Modernización de la Gestión Pública: Mejores Servicios, Mejores Regulaciones*. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2020/01/Memoria-IV-Seminario-Internacional-de-Modernizacion-de-la-Gestion-Publica.pdf>

- [57] Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). *Presupuesto Institucional Modificado*.
- [58] Quispe de los Santos, J. L. (2020). *Modelo de open government para optimizar la gestión municipal del gobierno local de Jayanca*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Lambayeque. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42985/Quispe\\_DLSJL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42985/Quispe_DLSJL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [59] Ramos, A., y Viana, J. (2019). Índices de transparencia y gestión en las entidades públicas como herramienta de control y desempeño: una comparación entre indicadores municipales en Alagoas – Brasil. *Visión de Futuro*, 23(1). <https://doaj.org/article/881c51e1e5dc4d0d823a07e201c147a9>
- [60] Rayo, F. I., y Puerta, V. A. (2017). El Plan de Desarrollo Municipal como herramienta de gestión pública de Siuna, Costa Caribe Norte de Nicaragua. *Revista Ciencia e Interculturalidad*, 20(1), 42-64. <http://dx.doi.org/10.5377/rci.v20i1.4853>
- [61] Sánchez, V. (2015). La gestión local como propuesta para la solución de problemas comunes de urbanismo en América Latina. *Panorama*, 9(16), 92-103. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5198901.pdf>
- [62] Sánchez, S. V. (2014). Diseño e implantación de un sistema de indicadores para evaluar la gestión de las municipalidades de Piura, Perú. *Ciencia y Tecnología*, 10(3), 49-65. <http://www.revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/708/639>
- [63] Secretaría de la Función Pública de los Estados Unidos Mexicanos. (2015). La Modernización de la Organización Gubernamental. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (63), 229-272. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357542721008>
- [64] Soares, C. S., Silva da Rosa, F., y Ensslin, S. R. (2017). La evaluación del desempeño de los costos municipales: análisis de un fragmento de la literatura para identificar oportunidades para la investigación futura. *Contabilidad y Negocios*, 12(24), 84-106. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/19784/19840>
- [65] Spano, P. (2016). El principio de transparencia de la gestión pública en el marco de la teoría del buen gobierno y la buena administración. La transformación de la Administración Pública para la tutela de los derechos fundamentales a propósito de la provincia de Santa Fe. *Revista Digital de la Asociación Argentina de Derecho Administrativo*, (1), 225-268. <https://doi.org/10.14409/aada.v0i15.6071>
- [66] Synnevåg, E., Amdam, R., y Fosse, E. (2019). Legitimising Inter-Sectoral Public Health Policies: A Challenge for Professional Identities? *International Journal of Integrated Care*, 19(4). <http://doi.org/10.5334/ijic.4641>
- [67] Victoria, F., y Mamani, B. L. (2017). Gestión municipal para el desarrollo sostenible. *Big Bang Faustiniiano*, 6(1), 19-23. <http://revistas.unjfsc.edu.pe/index.php/BIGBANG/article/view/49/47>