REVISTA INVECOM
ISSN en línea: 2739-0063

Análisis del impacto del programa de incentivos en la eficiencia de la gestión municipal

Analysis of the impact of the incentive programme on municipal management efficiency

Recibido: 28/09/2025 - **Aceptado:** 05/01/2026

Lizeth Maritza Charaja Vilca
https://orcid.org/0000-0001-9603-0041
lcharaja@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú

Resumen

El fortalecimiento de la gestión municipal constituye un eje central para mejorar la provisión de servicios públicos y promover el desarrollo local, siendo el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI) una de las principales herramientas de política pública en este ámbito. De allí que, el objetivo general de la investigación fue analizar el impacto del PI en el desempeño de una municipalidad tipo A, caracterizada por su mayor tamaño poblacional, capacidad administrativa y complejidad institucional. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, con diseño fenomenológico-hermenéutico y de nivel descriptivo-interpretativo, orientado a generar conocimiento conceptual y empírico, mediante información obtenida directamente de los actores involucrados de la municipalidad, en la relación a los incentivos presupuestales y el desempeño institucional. Los resultados evidencian que la implementación del PI contribuyó de manera significativa a la mejora de los procesos de gestión, especialmente en áreas vinculadas a la planificación, ejecución presupuestal y prestación de servicios municipales, aunque se identificaron brechas asociadas a la sostenibilidad de los logros y a la capacidad técnica del personal. En conclusión, el PI representa un mecanismo efectivo para fortalecer la gestión municipal en municipalidades tipo A, siempre que se acompañe de estrategias complementarias de fortalecimiento institucional.

Palabras clave: gestión municipal; programa de incentivos; municipalidad tipo A.

Abstract

Strengthening municipal management is central to improving the provision of public services and promoting local development, with the Municipal Management Improvement Incentive Program (PI) being one of the main public policy tools in this area. Therefore, the overall objective of this research was to analyze the impact of the PI on the performance of a type A municipality, characterized by its larger population, administrative capacity, and institutional complexity. The methodology employed was qualitative, with a phenomenological-hermeneutic design and a descriptive-interpretive level, aimed at generating conceptual and empirical knowledge through information obtained directly from the municipality's stakeholders regarding budget incentives and institutional performance. The results show that the implementation of the PI significantly contributed to improving management processes, especially in areas related to planning, budget execution, and the provision of municipal services, although gaps were identified related to the sustainability of the achievements and the technical capacity of the staff. In conclusion, the PI represents an effective mechanism for strengthening municipal management in type A municipalities, provided it is accompanied by complementary institutional strengthening strategies.

Keywords: municipal management; incentive program; type A municipality.

Introducción

La presente investigación examina el impacto del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI) en una municipalidad tipo A. En el contexto peruano, las municipalidades tipo A corresponden a gobiernos locales clasificados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en función de criterios como el tamaño poblacional, el nivel de urbanización, la capacidad administrativa y la disponibilidad de recursos financieros. Estas municipalidades se caracterizan por contar con una mayor complejidad organizacional, mayores responsabilidades en la provisión de servicios públicos y una estructura institucional más desarrollada en

comparación con municipalidades de menor categoría, considerando su influencia en la eficiencia administrativa y el cumplimiento de compromisos definidos por el Ministerio de Economía y Finanzas. El análisis permite identificar factores institucionales, económicos y humanos que inciden en la operatividad del programa, así como los resultados obtenidos en la optimización de los servicios locales, fortaleciendo el modelo de gestión pública basada en resultados y orientada a la sostenibilidad financiera y social.

El Programa de Incentivos representa una herramienta estratégica del Estado peruano para promover el desempeño eficiente de los gobiernos locales, mediante transferencias condicionadas al cumplimiento de metas específicas. Su aplicación busca fortalecer la gestión institucional, la modernización administrativa y la provisión de servicios públicos de calidad. Analizar su funcionamiento en una municipalidad tipo A permite comprender los factores que favorecen o limitan el cumplimiento de objetivos y cómo este esquema de incentivos contribuye a la consolidación de una gestión municipal moderna, eficaz y con responsabilidad social (MEF, 2023).

El estudio adquiere relevancia al contextualizarse en el marco de la política nacional de mejora continua del gasto público. El MEF (2024) impulsa desde el Presupuesto por Resultados (PpR) un enfoque orientado al desempeño, que vincula la asignación presupuestal con el cumplimiento de compromisos verificables. Este mecanismo, al incorporar indicadores de eficiencia y sostenibilidad, promueve la cultura de la rendición de cuentas en los gobiernos locales. Evaluar su impacto permite generar evidencia empírica para perfeccionar las políticas de incentivos y garantizar su sostenibilidad interinstitucional.

A nivel internacional, diversos países aplican sistemas similares. En India, el programa Smart Cities Mission busca fortalecer la gestión urbana sostenible mediante indicadores de desempeño vinculados a financiamiento (Smart Cities, 2015). En Brasil, el modelo Previne Brasil asocia transferencias fiscales a resultados en salud, evidenciando avances y desafíos en la equidad distributiva (Minami et al., 2024). Estas experiencias muestran que los programas basados en incentivos pueden potenciar la eficiencia pública cuando se alinean a metas estratégicas y al contexto socioeconómico local.

En América Latina, la descentralización ha promovido la transferencia de competencias y recursos a los municipios, sin embargo, persisten brechas de capacidad institucional. Según Rocha (2021), los incentivos intergubernamentales deben acompañarse de mecanismos de supervisión y fortalecimiento de capacidades locales para garantizar sostenibilidad. En el Perú, el PI constituye una política clave en la modernización del Estado, vinculando financiamiento adicional con desempeño medido objetivamente, lo que promueve una cultura de mejora continua en la gestión de los servicios municipales y el desarrollo local.

El PI, creado por la Ley N.º 29332 y regulado por el Decreto Supremo N.º 027-2009-EF, tiene como objetivo impulsar la eficiencia y la sostenibilidad de los servicios municipales mediante incentivos presupuestales. Su articulación con el Presupuesto por Resultados refuerza la planificación estratégica y la gestión basada en evidencias (Quispe et al., 2024). No obstante, la efectividad del programa depende de la capacidad de las municipalidades para cumplir los compromisos establecidos y mantener la continuidad institucional frente a los cambios políticos y administrativos frecuentes.

En la región de Puno, varias municipalidades presentan dificultades para alcanzar los compromisos del PI debido a limitaciones presupuestarias, debilidades técnicas y escasa articulación intersectorial. Esta situación reduce su acceso a incentivos económicos, afectando la ejecución de proyectos locales (MEF, 2024). En este contexto, analizar el caso de una municipalidad tipo A permite comprender las estrategias de gestión empleadas, la dinámica institucional interna y los factores determinantes en la captación y ejecución de fondos, aportando al debate sobre la eficiencia del gasto público descentralizado.

De allí que, el presente estudio tiene como propósito general analizar el impacto del Programa de Incentivos en la eficiencia de la gestión municipal en una municipalidad tipo A del departamento de Puno durante el año 2024. Este análisis busca identificar cómo los compromisos establecidos por el MEF se traducen en mejoras tangibles en los procesos administrativos, la provisión de servicios públicos y la sostenibilidad financiera, generando recomendaciones que fortalezcan la modernización institucional y la cultura de gestión orientada a resultados.

Además, la investigación contribuye al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) N.º 12, que promueve prácticas responsables, que generen desarrollo social, económico y tecnológico en armonía con el medio ambiente. Al fortalecer la gestión municipal a través del PI, se fomenta una administración más eficiente y responsable con los recursos públicos, orientada al bienestar ciudadano. Este enfoque permite alinear la política local con los compromisos internacionales en materia de desarrollo sostenible, promoviendo además una mayor participación comunitaria y la institucionalización de prácticas administrativas basadas en la transparencia y la rendición de cuentas (ONU, 2023).

Teóricamente, el estudio se fundamenta en la teoría del principal-agente (Jensen & Meckling, 1976), la teoría de los incentivos (Laffont & Martimort, 2002) y la Nueva Gestión Pública (Hood, 1991). Estas perspectivas sostienen que los incentivos económicos alinean intereses entre autoridades y funcionarios, promoviendo eficiencia y responsabilidad. Asimismo, se integra la teoría de la gobernanza multinivel (Marks & Hooghe, 2004), que resalta la importancia de la cooperación vertical entre niveles de gobierno para fortalecer capacidades locales y mejorar el desempeño institucional.

La justificación práctica radica en que los resultados del análisis permitirán identificar fortalezas, limitaciones y oportunidades del PI como herramienta de gestión. Conocer cómo se captan y ejecutan los recursos, así como las estrategias aplicadas para sostener los compromisos, proporcionará evidencia útil para mejorar la eficiencia municipal. Además, la investigación permitirá diseñar lineamientos que optimicen el uso de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, contribuyendo al fortalecimiento institucional y al cumplimiento sostenido de los compromisos establecidos por el MEF (Arteaga-Villanueva et al., 2025).

Desde la perspectiva social, el estudio busca resaltar el impacto del PI en la calidad de los servicios públicos locales y en el bienestar de la población. El acceso a incentivos financieros permite a las municipalidades ejecutar proyectos que benefician directamente a la comunidad, fomentando la participación ciudadana y el desarrollo sostenible. Esta interacción entre ciudadanía y gobierno local fortalece la legitimidad institucional y la confianza pública, elementos fundamentales para consolidar un modelo de gobernanza participativa y transparente en el ámbito municipal (Cabanillas., 2024).

Legalmente, el Programa de Incentivos se sustenta en la Constitución Política del Perú (1993), que en sus artículos 194° y 195° otorga autonomía a los gobiernos locales y les asigna funciones en materia de desarrollo, servicios y participación. Además, se apoya en la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N.º 27972) y en la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley N.º 27658), las cuales establecen los principios de eficiencia, transparencia y articulación intergubernamental como pilares de la gestión pública descentralizada (Congreso de la República, 2002, 2003).

Estudios previos como los de Espinoza (2022) y Quispe et al. (2024) evidencian que el PI ha mejorado la eficacia administrativa, aunque enfrenta desafíos en la articulación entre niveles de gobierno. Asimismo, investigaciones de Navarro et al. (2005) y Tovar (2017) destacan la importancia del capital humano y el liderazgo institucional para garantizar resultados sostenibles. Estos antecedentes confirman que el éxito del programa depende no solo del financiamiento, sino también de la capacidad técnica, la coordinación intersectorial y la gestión estratégica del talento.

A nivel internacional, Minami et al. (2024) y Camelo et al. (2010) demostraron que los incentivos basados en desempeño mejoran la eficiencia institucional, siempre que se establezcan indicadores claros y mecanismos de evaluación continuos. En este sentido, el PI peruano se alinea con estas tendencias al promover la gestión basada en resultados verificables. Sin embargo, su efectividad requiere adaptar los compromisos a la realidad territorial de cada municipalidad, considerando factores socioeconómicos, geográficos y administrativos que inciden en el logro de metas.

Metodológicamente, la investigación se enmarca en el paradigma interpretativo, complementado con el enfoque sociocrítico. El primero permite comprender las percepciones y experiencias de los funcionarios municipales respecto al funcionamiento del PI, mientras que el segundo fomenta la reflexión crítica sobre las prácticas institucionales y promueve cambios estructurales (Habermas, 1984; Guba & Lincoln, 1994). Este enfoque mixto posibilita analizar los significados, limitaciones y oportunidades que emergen desde la perspectiva de sus actores involucrados.

El análisis del PI en una municipalidad tipo A de Puno permitirá evaluar la relación entre incentivos económicos y desempeño administrativo, identificando cómo la captación, ejecución y sostenibilidad de los recursos influyen en la eficiencia institucional. Los hallazgos contribuirán a la formulación de políticas públicas basadas en evidencia, orientadas a mejorar la asignación de recursos y fortalecer la gobernanza local. Asimismo, servirán como insumo para la actualización del diseño del PI y para futuras investigaciones en gestión pública descentralizada en el Perú.

En síntesis, la investigación propone un análisis integral del Programa de Incentivos como herramienta de transformación administrativa, evidenciando su impacto en la eficiencia de la gestión municipal. El estudio busca generar aportes teóricos, prácticos y normativos que contribuyan a optimizar la gestión de los recursos públicos locales. De esta manera, se reafirma el papel del PI como instrumento clave para consolidar una administración municipal moderna, sostenible y orientada a resultados, capaz de responder a las demandas sociales y fortalecer el desarrollo territorial.

Metodología

La investigación adoptó un enfoque cualitativo debido a su capacidad para explorar la percepción, interpretación y significados atribuidos por los actores municipales al Programa de Incentivos. Este enfoque permite comprender cómo los procesos administrativos, la ejecución presupuestal y las prácticas institucionales inciden en la eficiencia de la gestión municipal. Según Hernández-Sampieri et al. (2023), el enfoque cualitativo busca interpretar los fenómenos en su contexto natural, priorizando la comprensión profunda sobre la generalización estadística.

Se trata de una investigación básica y de nivel descriptivo-interpretativo, orientada a generar conocimiento conceptual y empírico sobre la relación entre incentivos presupuestales y desempeño institucional. De acuerdo con Muntané (2010), los estudios básicos amplían el cuerpo teórico existente, ofreciendo fundamentos para posteriores investigaciones aplicadas. Este carácter teórico permite identificar patrones de gestión y generar propuestas sostenibles de mejora administrativa.

El diseño es fenomenológico-hermenéutico, sustentado en la fenomenología de Husserl y la hermenéutica de Heidegger. Este enfoque permite describir e interpretar las vivencias de los funcionarios municipales respecto a la implementación del PI, considerando la interacción entre experiencias personales y contexto institucional. Fuster (2019) señala que la hermenéutica busca comprender las experiencias humanas a partir del sentido que los actores les atribuyen, vinculando los significados individuales con los procesos sociales. Este diseño posibilitó analizar la percepción de eficacia, eficiencia y sostenibilidad del PI desde una perspectiva integral.

Categorías y subcategorías de análisis

Las categorías de estudio se definieron a partir del marco teórico y de los objetivos de investigación, siguiendo los lineamientos de Monje (2011).

- **Categoría 1:** Programa de Incentivos. Considerado un instrumento presupuestal del Estado peruano que promueve la mejora de la gestión municipal mediante transferencias condicionadas al cumplimiento de metas (MEF, 2024).
- **Subcategorías:** (1) Captación de recursos del PI, (2) Ejecución presupuestal del PI, (3) Sostenibilidad de las actividades del PI.
    - **Categoría 2:** Gestión municipal. Entendida como la utilización eficiente de los recursos públicos y la capacidad institucional para alcanzar objetivos en beneficio ciudadano (Arteaga-Villanueva et al., 2021; Espino et al., 2024).
- **Subcategorías:** (1) Modernización de la gestión municipal, (2) Eficacia de la gestión municipal, (3) Eficiencia de la gestión municipal.

Estas categorías orientaron la construcción de la guía de entrevista y la posterior codificación de los datos, garantizando la coherencia analítica con el propósito de estudio.

Contexto, población y muestra

El estudio se desarrolló en una municipalidad clasificada como Tipo A por el Ministerio de Economía y Finanzas en el departamento de Puno. La elección se basó en su nivel de complejidad administrativa y su participación en el cumplimiento de los compromisos del PI durante el periodo 2024.

La población de estudio estuvo conformada por los funcionarios y servidores públicos vinculados directamente al cumplimiento del PI. Se seleccionó una muestra intencional de nueve informantes clave: la coordinadora del programa, los responsables de los compromisos establecidos y los subencargados del Compromiso 03. La selección se realizó siguiendo criterios de pertinencia y experiencia en la gestión del PI, tal como recomiendan Rego et al. (2017) para estudios cualitativos basados en juicio de experto.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la entrevista semiestructurada como técnica principal para la obtención de información. Esta herramienta permitió indagar de manera flexible y profunda sobre las experiencias de los participantes en relación con la implementación y sostenibilidad del PI. afirma que este tipo de entrevista facilita la adaptación de las preguntas al contexto y permite explorar temas emergentes durante la conversación. Asimismo, Vegas (2013) destaca su utilidad para captar la subjetividad y los matices del discurso institucional.

El instrumento de recolección fue una guía de entrevista semiestructurada elaborada con base en las categorías de análisis y validada por cinco expertos con grado de doctor y experiencia en investigación pública. La validación se efectuó mediante juicio de expertos, verificando la coherencia, claridad y pertinencia de los ítems, en concordancia con los principios de rigor metodológico propuestos por Díaz-Bravo et al. (2013).

Procedimiento de recolección y análisis de datos

La recolección de información se llevó a cabo durante el segundo semestre de 2024, previa obtención del consentimiento informado de los participantes. Las entrevistas fueron grabadas en formato digital y transcritas íntegramente para su análisis. Posteriormente, se realizó una codificación temática utilizando el software Atlas.ti versión 24, que permitió agrupar las respuestas en categorías y subcategorías, identificando patrones, coincidencias y divergencias en los discursos.

El análisis siguió el proceso hermenéutico propuesto por Gadamer (1999), que consiste en la alternancia entre comprensión e interpretación para generar significados. Los resultados se contrastaron con la literatura teórica y normativa vigente (MEF, 2024; Arteaga-Villanueva et al., 2021), integrando las percepciones de los entrevistados con el contexto institucional. Este proceso posibilitó formular propuestas orientadas a la mejora del PI y a la sostenibilidad de los compromisos municipales.

Para garantizar la credibilidad, confiabilidad y validez de los resultados, se aplicaron estrategias de triangulación de fuentes y validación externa de las categorías emergentes. Mays et al. (1995) sostienen que la triangulación en estudios cualitativos contribuye a reducir el sesgo interpretativo y aumentar la consistencia interna. Asimismo, se mantuvo una bitácora de campo con observaciones reflexivas del investigador, lo que fortaleció la transparencia del proceso analítico.

Resultados y discusión

El análisis de la información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas permitió comprender las percepciones, experiencias y significados atribuidos por los funcionarios municipales al Programa de Incentivos. A partir del procesamiento hermenéutico de los datos, emergieron categorías que revelan los factores que inciden en la eficiencia de la gestión municipal, destacando avances, limitaciones y oportunidades de mejora en la implementación del programa.

Del procesamiento y codificación de las entrevistas en Atlas.ti v24, emergieron seis categorías analíticas distribuidas en dos dimensiones principales: Programa de Incentivos (PI) y Gestión Municipal (GM). El análisis hermenéutico permitió identificar percepciones comunes, divergencias interpretativas y patrones institucionales relacionados con la eficacia del PI en la mejora de la gestión local. Las narrativas de los entrevistados reflejaron una comprensión compartida sobre la importancia del programa, aunque señalaron brechas en su implementación y sostenibilidad operativa.

Dimensión 1: Programa de Incentivos (PI)

a) Captación de recursos del PI

Los entrevistados coincidieron en que la captación de recursos depende principalmente de la capacidad técnica para formular y sustentar los compromisos establecidos por el MEF. El 78% de los funcionarios indicó que la claridad de los lineamientos nacionales y la capacitación previa influyen directamente en el éxito del cumplimiento de metas: “El problema no es acceder al incentivo, sino mantener el ritmo de cumplimiento cuando cambian las prioridades políticas” (E4, coordinadora PI).

Asimismo, el análisis reveló que la continuidad institucional y la estabilidad del equipo técnico son factores determinantes para asegurar la captación sostenida de fondos.

b) Ejecución presupuestal del PI

La ejecución del presupuesto asignado mostró variaciones significativas entre los diferentes compromisos. Los entrevistados señalaron que los procedimientos administrativos del MEF, aunque rigurosos, limitaban la flexibilidad operativa para adaptar los proyectos a las realidades locales: “El PI exige resultados, pero no siempre considera las limitaciones de personal o infraestructura que tenemos” (E2, jefe de planeamiento).

El análisis hermenéutico evidenció que la gestión financiera eficiente requiere una mayor articulación entre las unidades ejecutoras y el área de planificación institucional.

c) Sostenibilidad de las actividades del PI

Los nueve informantes coincidieron en que la sostenibilidad de los logros del PI se ve comprometida tras los cambios de gestión municipal. Aunque el programa promueve la institucionalización de buenas prácticas, la rotación del personal y la falta de seguimiento técnico generan discontinuidades: “Cuando culmina un periodo, los compromisos pierden fuerza porque no existe una política de continuidad” (E5, responsable de metas).

Esta situación revela la necesidad de fortalecer la cultura organizacional y la planificación multianual como estrategias para garantizar la permanencia de los avances obtenidos.

Dimensión 2: Gestión Municipal (GM)

a) Modernización de la gestión municipal

Los participantes reconocieron que el PI ha impulsado mejoras en los procesos administrativos, promoviendo la digitalización y estandarización de procedimientos. Sin embargo, advirtieron que la modernización tecnológica no siempre va acompañada de capacitación suficiente: “Contamos con sistemas digitales, pero el personal no siempre domina las herramientas” (E6, analista administrativo).

El análisis interpretativo mostró que el impacto del PI en la modernización depende de la capacidad de gestión del cambio organizacional y del liderazgo interno para promover el aprendizaje continuo.

b) Eficacia de la gestión municipal

Respecto a la eficacia, los entrevistados destacaron que el PI contribuyó a alinear los objetivos institucionales con metas cuantificables, mejorando el monitoreo de resultados. No obstante, identificaron que los indicadores del MEF se centran más en el cumplimiento formal que en los impactos sociales: “Cumplir una meta no siempre significa que el servicio haya mejorado” (E3, sub encargado de compromiso).

El análisis hermenéutico permitió concluir que la eficacia del PI requiere incluir indicadores de impacto ciudadano y no solo de cumplimiento administrativo.

c) Eficiencia de la gestión municipal

Los funcionarios entrevistados perciben que el PI ha contribuido a optimizar el uso de recursos financieros y humanos. Sin embargo, aún persisten procesos burocráticos extensos y deficiencias en la articulación interárea: “Hay mejoras, pero seguimos destinando mucho tiempo a la parte procedimental más que a la gestión de resultados” (E1, gerente municipal).

El discurso interpretado evidenció que la eficiencia institucional se fortalece cuando los incentivos se integran a una planificación estratégica basada en resultados y no únicamente en el cumplimiento anual de metas.

Relación entre el PI y la eficiencia institucional

El análisis cruzado entre categorías demostró una correlación directa entre el grado de cumplimiento de los compromisos del PI y la eficiencia administrativa municipal. Los entrevistados que reportaron mayor ejecución presupuestal describieron también procesos más ágiles, coordinación interárea y liderazgo compartido. En contraste, las áreas con menor ejecución evidenciaron debilidades en planificación, supervisión y gestión documental.

Asimismo, el PI fue percibido como un mecanismo motivador que fomenta la cultura del desempeño, aunque su sostenibilidad depende del compromiso político local y de la continuidad técnica del personal. Esta relación refuerza la hipótesis de que los incentivos presupuestales pueden ser un catalizador del cambio institucional, siempre que se acompañen de estrategias de fortalecimiento organizacional (Arteaga-Villanueva et al., 2025).

Resultados emergentes

Durante la codificación se identificaron tres categorías emergentes no previstas inicialmente:

1. **Cultura del mérito institucional.** Los participantes asociaron la participación en el PI con el reconocimiento profesional y el sentido de logro, lo que fortalece la motivación laboral.
2. **Gestión del conocimiento.** Se evidenció la ausencia de mecanismos formales para documentar experiencias exitosas del PI, lo que limita la transferencia de aprendizajes entre gestiones.
3. **Intersectorialidad limitada**. Los funcionarios señalaron la escasa coordinación con entidades regionales y nacionales, lo que dificulta la implementación de compromisos con enfoque territorial.

Estas categorías complementan la comprensión del impacto del PI al mostrar cómo las dimensiones simbólicas y organizativas influyen en su efectividad práctica.

En síntesis, el análisis fenomenológico-hermenéutico permitió comprender que el impacto del Programa de Incentivos trasciende los resultados financieros, generando transformaciones institucionales y culturales dentro de la municipalidad. Sin embargo, su sostenibilidad depende de la consolidación de una gestión basada en evidencias, liderazgo técnico y estabilidad funcional. La interpretación global sugiere que el PI ha fortalecido la eficiencia administrativa en la municipalidad tipo A, aunque persisten retos en la institucionalización, la capacitación del personal y la evaluación de impacto social.

Discusión

Los resultados confirman que el Programa de Incentivos constituye un instrumento efectivo para mejorar la eficiencia administrativa, coherente con lo dispuesto por la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Congreso de la República, 2002) y la Ley Orgánica de Municipalidades (Congreso de la República, 2003). Sin embargo, el impacto del PI aún se concentra en el cumplimiento normativo y financiero, más que en la consolidación de una gestión sostenible y orientada a resultados, coincidiendo con los hallazgos de Espinoza (2022) y Quispe et al. (2024) en contextos municipales similares.

Desde la perspectiva de la Nueva Gestión Pública, el PI responde a los principios de eficiencia, responsabilidad y control del gasto propuestos por Hood (1991). Sin embargo, como advierte Arteaga-Villanueva et al. (2025), los incentivos económicos son insuficientes si no se acompañan de estructuras institucionales estables y liderazgo técnico. En la municipalidad Tipo A de Puno, los resultados reflejan avances administrativos y presupuestales, pero también evidencian debilidades en la articulación interárea, la gestión del conocimiento y la capacitación del personal técnico.

La interpretación hermenéutica, inspirada en Gadamer (1999) y Habermas (1984), permitió comprender que el impacto del PI se configura en un proceso comunicativo donde los actores municipales construyen sentido sobre su práctica. Las entrevistas revelaron tensiones entre la lógica instrumental del cumplimiento de metas y la búsqueda de legitimidad social, fenómeno también observado por Cabanillas (2024) en estudios sobre gobierno abierto. Esto demuestra que la eficiencia no solo depende de indicadores técnicos, sino de la interacción ética y reflexiva entre los participantes.

Desde la teoría principal agente (Jensen & Meckling, 1976), el PI busca alinear los intereses del Estado con los de las municipalidades. No obstante, los hallazgos indican asimetrías informativas y limitaciones en la supervisión del cumplimiento de compromisos, lo que genera desequilibrios en la relación entre el MEF (2024) y los gobiernos locales. Este resultado coincide con las observaciones de Minami et al. (2024) en Brasil, donde los incentivos financieros lograron mejorar el desempeño local solo cuando existió acompañamiento técnico continuo.

El PI también contribuye al proceso de modernización de la gestión municipal, alineado con la Agenda de Gobierno Abierto (ONU, 2023) y las orientaciones del MEF (2023). Sin embargo, al igual que en los programas “Smart Cities” (2015) y “Previne Brasil” (Minami et al., 2024), la sostenibilidad institucional requiere inversiones en capital humano y estructuras digitales permanentes. Las narrativas analizadas muestran que la modernización no se limita al uso de tecnología, sino que implica fortalecer la capacidad reflexiva y operativa de los servidores públicos para consolidar una cultura organizacional eficiente.

Finalmente, el estudio reafirma que el Programa de Incentivos ha generado impactos positivos en la eficiencia y motivación del personal, pero su sostenibilidad depende de la consolidación de políticas multiescalares y participativas (Marks & Hooghe, 2004). Los resultados respaldan el planteamiento de Guba y Lincoln (1994) sobre la validez del conocimiento construido desde la experiencia contextual. En suma, el PI debe evolucionar hacia un modelo de gobernanza colaborativa que promueva la transparencia, la evaluación participativa y la institucionalización de buenas prácticas municipales en concordancia con la Constitución Política del Perú (1993).

Conclusiones

El análisis evidencia que el Programa de Incentivos ha contribuido significativamente a mejorar la eficiencia administrativa de la municipalidad Tipo A del departamento de Puno durante 2024. Su implementación fortaleció la planificación, el cumplimiento de metas y la transparencia institucional, aunque su impacto sigue condicionado por la estabilidad política, la rotación del personal y la limitada gestión del conocimiento organizacional.

Los resultados muestran que el PI impulsa una cultura de desempeño orientada a resultados, coherente con los principios de la Nueva Gestión Pública. No obstante, para garantizar su sostenibilidad, se requiere consolidar mecanismos de capacitación continua, coordinación Inter área y evaluación participativa que aseguren

la continuidad técnica y la institucionalización de las buenas prácticas municipales más allá del cumplimiento formal de metas.

Se concluye que el Programa de Incentivos tiene un impacto positivo en la eficiencia de la gestión municipal cuando se articula con políticas de modernización, liderazgo técnico y gobernanza local. La investigación demuestra que los incentivos financieros, acompañados de procesos reflexivos y participación, pueden transformar la gestión pública local en un modelo más eficiente, transparente y orientado a resultados sostenibles en el tiempo.

Referencias

Arteaga-Villanueva, A. E., Zegarra Ugarte, S. J., Portillo Calsina, D. J., & Carhuamaca Cuellar, M. A. (2025). La gestión pública en la eficiencia de la ejecución presupuestal en los gobiernos subnacionales: Una revisión sistemática. *Revista InveCom, 6*(1), 1–10. https://doi.org/10.5281/zenodo.15620643

Cabanillas Pua, C. A. (2024). *Gobierno abierto y efectividad municipal en San Martín* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/146187

Camelo, C., Fernández, M., & Valle, R. (2010). La retribución y la evaluación del desempeño en empresas innovadoras españolas. *Economía Industrial*, (378), 169-178. https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/378/Carmen%20Camelo%20Ordaz.pdf

Congreso de la República. (1993). *Constitución Política del Perú*. https://www.oas.org/juridico/spanish/per_res17.pdf

Congreso de la República. (2002). *Ley N.° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27658.pdf

Congreso de la República. (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades N.° 27972*. https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6766.pdf

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica, 2*(7), 162–167. https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6

Espino Calderón, V. C., Medina Sotelo, C. G., Montoya Vargas, R., Quijano Rivera, F., & Jara Aguirre, C. J. (2024). Modernización de la Gestión Pública en el Perú a partir de las experiencias del Covid-19. *Prohominum, 6*(2), 77–93. https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0236

Espinoza Angulo, L. R. (2022). Programa de incentivos a la mejora de la gestión de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, 2019. *Revista de Investigación Cañetana, 1*(1), 23–31. https://pdfs.semanticscholar.org/3e5b/47aa9661bc3cef871b9596149b715e62cd9e.pdf

Fuster Guillen, D. E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones, 7*(1), 201–229. https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267

Gadamer, H.-G. (1999). *Verdad y método II*. Sígueme.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage.

Habermas, J. (1984). *Teoría de la acción comunicativa*. Taurus.

Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C. P., & Torres, C. (2023). *Metodología de la investigación: Enfoques y procesos científicos* (7ª. ed.). McGraw-Hill.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration, 69*(1), 3–19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Laffont, J.-J., & Martimort, D. (2002). *The theory of incentives: The principal-agent model*. Princeton University Press.

Marks, G., & Hooghe, L. (2004). Contrasting visions of multi-level governance. En I. Bache & M. Flinders (Eds.), *Multi-level governance* (pp. 15–30). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/0199259259.003.0002

Mays, N., Pope, C., & Popay, J. (1995). Rigour and qualitative research. *BMJ, 311*(6997), 109–112. https://doi.org/10.1136/bmj.311.6997.109

Minami, H., et al. (2024). Financiamento e desempenho no programa Previne Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva, 29*(11), e01202024. https://doi.org/10.1590/1413-812320242911.01202024ESP

Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Resultados del Programa de Incentivos Municipales 2023-II*. https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_moofaq&view=category&id=636&Itemid=101547&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas. (2024a). *Compromisos de mejora de la gestión municipal 2024-I*. https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=8108&Itemid=101547&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas. (2024b). *Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal 2024-I*. https://www.mef.gob.pe/es/incentivos-para-gobiernos-locales-y-regionales/programa-de-incentivos-a-la-mejora-de-la-gestion-municipal

Monje Álvarez, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.

Muntané, J. (2010). *Introducción a la Investigación básica. RAPD Online, 33*(3). https://www.researchgate.net/publication/341343398_Introduccion_a_la_Investigacion_basica

Naciones Unidas. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: Informe 2023*. https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/

Navarro Abarzúa, I. (2005). Capital humano: Su definición y alcances en el desarrollo local y regional. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 13*(35), 1-36. https://www.researchgate.net/publication/276515828_Capital_HumanoSu_Definicion_y_Alcances_en_el_Desarrollo_Local_y_Regional_Human_Capital_its_definition_and_scope_in_the_Local_and_Regional_Development

Quispe Cusi, Y., Rojas Felipe, E., De La Cruz Ramos, R. M., & Baylon Salvador, E. G. (2024). La gestión organizacional del programa de incentivos en los gobiernos locales: Una revisión sistemática. *Revista InveCom, 5*(2), 1–11. https://doi.org/10.5281/zenodo.13787556

Rego, A., Pina e Cunha, M., & Meyer Jr, V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, 17*(2), 43-57. https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0468

Rocha da Silva, J. (2021). *Do panorama de crise no setor público brasileiro ao direito à uma boa administração: É possível modificar a cultura gerencial no Brasil?* [Proyecto de dissertación de maestría, Universidade de Passo Fundo]. https://www.upf.br/_uploads/PROJETO%20-%20JANDER%20ROCHA%20DA%20SILVA_299040.pdf

Smart Cities. (2015). *Smart Cities Mission statement and guidelines*. National Institute of Urban Affairs. https://smartnet.niua.org/content/2dae72ca-e25b-4575-8302-93e8f93b6bf6

Tovar Meléndez, B. A. (2017). La teoría del capital humano llevada a la práctica en las ciudades de aprendizaje Nóesis. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 26*(51), 45-56. https://www.redalyc.org/journal/859/85945861003/html/

Vegas Meléndez, H. (2013). Investigación cualitativa para el abordaje de la gestión pública local. *Observatorio Laboral Revista Venezolana, 6*(11), 79–95. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219030140006