



# Los ejes transversales de la **política de modernización y la gestión municipal** en los gobiernos locales



**Maridza Cárdenas Murrieta**  
**Lin Alvarez Rios**  
**Regner Nicolás Castillo Salazar**

**Atena**  
Editora  
Año 2023

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Camila Alves de Cremo

Ellen Andressa Kubisty

Luiza Alves Batista

Nataly Evilin Gayde

Thamires Camili Gayde

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2023 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2023 Os autores

Copyright da edição © 2023 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
 Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade de Coimbra  
 Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina  
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. Jodeyson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia /  
Universidade de Coimbra

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

## Los ejes transversales de la política de modernización y la gestión municipal en los gobiernos locales

**Diagramação:** Ellen Andressa Kubisty  
**Correção:** Maiara Ferreira  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Autores:** Maridza Cárdenas Murrieta  
Lin Alvarez Rios  
Regner Nicolás Castillo Salazar

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M984 Murrieta, Maridza Cárdenas  
Los ejes transversales de la política de modernización y la gestión municipal en los gobiernos locales / Maridza Cárdenas Murrieta, Lin Alvarez Rios, Regner Nicolás Castillo Salazar. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acceso: World Wide Web

Inclui bibliografía

ISBN 978-65-258-1769-9

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.699231608>

1. Administración municipal. I. Murrieta, Maridza Cárdenas. II. Rios, Lin Alvarez. III. Salazar, Regner Nicolás Castillo. IV. Título.

CDD 352.16

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao texto publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



Identificar un modelo único de administración pública en América Latina implica una simplificación debido a la variedad de países con diferentes estructuras de gobierno, sistemas administrativos, legados históricos y formas de abordar las reformas del sector público a lo largo del tiempo. No obstante, una característica extendida entre las administraciones públicas latinoamericanas es la coexistencia de modelos weberianos con prácticas de patrimonialismo y clientelismo a gran escala (Ramos & Milanese, 2021). Es por ello en Latinoamérica el ciudadano califica la gestión como ridículo, ineficaz e ineficiente, y a los responsables propios de la burocracia “burócratas” son atribuidos calificativos como los corruptos, irresponsables, etc. Aunado a muchos burócratas quienes han formado una cuota de poder, obteniendo una especie de botín político personal que no le fue dado por nadie, sino que se lo adjudica como un escudo protector para asegurar su permanencia, su empleo, más allá de visualizar el objetivo mismo de su naturaleza, que es la de brindar un servicio público de calidad a los ciudadanos (Netzahualcoyotl & Ruíz, 2009).

La corrupción es otro de las causas percibidas, por el deficiente uso del poder político tardo por servidores públicos con sórdidos intereses de una minoría, con la finalidad de alcanzar algún tipo de favor económico o político diferente a la meta del desarrollo social a través de mal uso de los recursos del Estado y la distorsión de los fondos a cosas que no benefician a la ciudadanía (Leonarte, 2015) La gestión pública en Gran Bretaña, Nueva Zelandia, Australia, Chile, Brasil y Estados Unidos, países que están volcándose al proceso de reforma, Alemania y Francia la gestión de los gobiernos aún permanece estancada con cuotas de corrupción aunado a una débil intervención del ciudadano en las decisiones de interés general, el escaso acceso a la información y transparencia del uso de los recursos (Bresser, 2001). Sin embargo, gran parte de los gobiernos aún no migraron al cambio de políticas en beneficio de los ciudadanos (CLAD, 1998). De igual forma, la creciente demanda pública de mayor transparencia, acceso a la información y mecanismos efectivos de rendición de cuentas ha llevado al desarrollo de numerosas iniciativas de apertura de datos (open data), y el proceso de transparencia por sí solo también ha fomentado la reutilización y reutilización de datos. Esta combinación también permitirá a la sociedad civil crear nuevos significados para nuevos servicios públicos y soluciones creativas e innovadoras, brindando insumos esenciales para medir y monitorear indicadores relacionados con los ODS (Naser et al., 2017).

En el Perú los ciudadanos visualizan que los gobiernos locales, tienen muchas barreras por superar, barreras o dificultades que van más allá de lo económico, es decir, en lograr niveles de gestión municipal que trabaje organizado en cada uno de los niveles de gobierno, articulando las políticas que

busquen el beneficio común. Por lo tanto, una correcta gestión del municipio busca satisfacer las demandas urgentes de la ciudadanía (SGP, 2017), si bien es cierto el Perú está ubicado dentro de uno de los países con ingresos medio alto, no obstante, esto no es reflejado o percibido por los ciudadanos, ya que aún existen gestores que entorpecen el avance de los proyectos, que se confabulan para crear políticas en contra de los ciudadanos ubicados en situaciones de vulnerabilidad, generando atraso social y económico, reflejados en el aumento de la pobreza que no es visualizada en las estadísticas, porque se encuentran en lugares inaccesibles mediante las vías tradicionales y el Estado no logra cerrar las brechas de infraestructura, salud, educación, etc., por el centralismo y el trabajo desarticulado de quienes se encuentran en el poder. Cada vez es más importante comprender el papel de los líderes de la ciudad en la gobernanza y la toma de decisiones. La gobernanza se entiende a modo general como el conjunto de instituciones, reglas y procesos colectivos de toma de decisiones que empoderan a las partes interesadas para influir y coordinar sus necesidades (Ordóñez et al., 2019).

Por otro lado, la gestión llevada a cabo por el municipio ayuda en la concertación a tanto en el ámbito social, también en la práctica política que vincula de manera fluida la sociedad civil y el Estado; de igual manera, busca la aprobación y una cultura de diálogo que contribuya en el origen de herramientas y distintos mecanismos oportunos que contribuyan a la resolución de conflictos y discusiones sociales (Cordero-Torres, 2018). En el marco de la resolución de los problemas de fondo que actualmente reflejan la disfunción de los gobiernos locales, el desarrollo rural se ha convertido en una estrategia idónea para contribuir al desarrollo rural. Su importancia exige que las autoridades competentes se adhieran a objetivos para superar este problema social al realizar trabajos conjuntos y planificar objetivos. Aspectos sociales, económicos, ecológicos e institucionales (Díaz-Canel, 2020).

**CAPÍTULO 1****ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN MUNICIPAL ..... 1**

OPORTUNIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MUNICIPIOS PARA EL LIDERAZGO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ..... 2

LA GESTIÓN MUNICIPAL EN PERÚ ..... 4

    Marco Institucional de la Municipalidad ..... 4

    Origen de las municipalidades ..... 4

    Panificación municipal en el 2021 ..... 5

**CAPÍTULO 2****POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN ..... 8**

    Ranking de Competitividad Mundial 2022 ..... 9

    Ranking de Competitividad mundial del Perú ..... 10

PRINCIPALES DEFICIENCIAS DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL PERÚ ..... 14

**CAPÍTULO 3****CONCEPTOS BÁSICOS DE GESTIÓN MUNICIPAL ..... 17**

    FINALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL ..... 18

    CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN MUNICIPAL ..... 19

    DIMENSIONES SEGÚN AUTORES DE LA GESTIÓN MUNICIPAL ..... 19

    CONCEPTOS BÁSICOS DE LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN ..... 20

    PRINCIPIOS DE LA NUEVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ..... 21

    COMPONENTES DE LA MODERNIZACIÓN ..... 21

    DIMENSIONES SEGÚN AUTORES DE LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN ..... 22

**METODOLOGIA ..... 24**

    TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN ..... 24

    VARIABLE, OPERACIONALIZACIÓN ..... 24

    POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO ..... 25

    TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD ..... 27

|  |           |
|--|-----------|
| PROCEDIMIENTO .....  | 28        |
| MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS.....  | 28        |
| ASPECTOS ÉTICOS .....  | 29        |
| <b>RESULTADOS .....</b>  | <b>30</b> |
| RESULTADOS DESCRIPTIVOS.....   | 30        |
| PRUEBA DE NORMALIDAD DE LOS DATOS .....  | 31        |
| ANÁLISIS INFERENCIAL.....  | 32        |
| <b>DISCUSIÓN .....</b>   | <b>37</b> |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>  | <b>45</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>   | <b>47</b> |
| <b>REFERENCIAS .....</b>   | <b>48</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>52</b> |
| Matriz de consistencia .....   | 52        |
| Operacionalización de las variables.....                                       | 54        |
| Instrumentos de recolección de datos.....                                      | 56        |
| Cuestionario de los ejes transversales de la política de la modernización..... | 58        |
| Base de datos estadísticos.....  | 60        |
| <b>SOBRE LOS AUTORES.....</b>  | <b>66</b> |

## ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

La presente investigación, abarca los trabajos previos internacionalmente, (Disi Pavlic & Rebolledo Toro (2022), los análisis de regresión muestran que las explicaciones que enfatizan la estructura social y, en menor medida, la capacidad municipal, tienen más poder explicativo que las que enfatizan la agencia municipal y social. Específicamente, la capacidad financiera y profesional municipal, la pobreza local y el tamaño de la población tienen efectos importantes en la implementación de instituciones participativas locales.

Por otro lado, Peters & Pierre (2022) menciona que una característica común de los gobiernos populistas es la falta de confianza en el servicio civil y su voluntad de implementar el proyecto político populista. Una consecuencia importante de marginar al servicio civil y su experiencia en la formulación de políticas es perjudicial para la formulación de políticas. Además, la creciente politización, que está reemplazando a los servidores públicos de carrera con personas leales al régimen populista, drena al servicio público de la memoria organizacional sobre cómo abordar los problemas de política. Sin embargo, las democracias liberales en muchos países también han experimentado una creciente politización durante la última década, aunque dentro de los límites de las reglas y normas democráticas liberales. Este emergente, modelo más politizado del servicio civil asume que la neutralidad puede ser un impedimento para la gobernabilidad efectiva y que los servidores públicos deben estar comprometidos con el programa de gobierno. Se esperaría que el servicio civil apoyara activa y enérgicamente al gobierno de turno y, por lo tanto, habría menos barreras.

En tanto, Mardones (2020), a partir de una revisión teórica del concepto de descentralización, donde subraya la exigencia de una transferencia efectiva de competencias, funciones y recursos financieros a los gobiernos subnacionales autónomos. Esta definición excluye otros fenómenos que suelen presentarse como descentralización, como la privatización, la delegación, la desconcentración y el desarrollo regional y local. Este artículo ofrece una novedosa sistematización de los proyectos de ley aprobados en Chile entre 1990 y 2008. El análisis de 174 leyes relevantes en materia regional y local permite evaluar el denominado proceso de descentralización chileno, concluyendo que su efecto descentralizador real es discutible.

Zuñiga (2018), menciona que, las municipalidades tienen deficiencia en la retención de capital humano calificado, porque existe sueldos bajos, la débil capacitación profesional, es por ello que la asignación profesional es una directriz de la política de recursos humanos, la capacitación que contribuye a la mejora y retención de personal idóneo para los puestos públicos. Es preciso mencionar que los municipios tienen alta rotación de personal, porque los sueldos destinados para los mismos son muy bajos, generando la débil integración e identificación de los trabajadores para con la institución. Por otro lado, González & Martínez (2018), indican que, las municipalidades tienen deficiencia en cuanto

a infraestructura, recursos financieros y capital humano, producto de la centralización en las zonas urbanas. Concluyendo. La principal causa de ineficiencia de estas municipalidades, fue la baja cobertura en servicios a la comunidad, frente a un elevado uso de recursos para conseguir los resultados obtenidos. Los gastos administrativos de los proyectos son muy altos, quedando una pequeña cantidad destinados para la realización de las obras, además la cobertura de los servicios es muy limitada, solo aquellos que se encuentran en zonas accesibles, dejando de lado a los que en realidad lo necesitan, porque los servidores públicos se limitan a cumplir las metas trazadas sin evaluar en realidad el impacto que esto genera en la vida de las personas.

En tanto, Auad (2017) menciona que, la innovación el proceso de gestión poniendo como pilar la participación ciudadana es importante y clave para la creación de instituciones modernas. Concluyendo: Con respecto a la modernización de las instituciones gubernamentales, es indudable que los dispositivos instalados para el logro de la modernización están influidos por problemas ajenos a su fin original, tal como con las denuncias de los servidores y funcionarios por la inconformidad en sus remuneraciones. La ausencia de innovación participativa, donde deja de lado la parte más importante del Estado “las personas” quienes forman parte del cuello de botella, para el logro de la modernización de las instituciones públicas. Definitivamente la clave para llevar a cabo el proceso de modernización son las personas, pero al no ser remunerados dignamente genera que busquen nuevas oportunidades laborales, en beneficio de sus familias y el crecimiento profesional. En las instituciones públicas son pocas las innovaciones que se realizan, esto es el resultado de actividades monótonas, tramites innecesarios, ocasionando pérdida de tiempo y dinero para el ciudadano común y corriente.

Molina et al. (2016) menciona que, al permitir que las interrelaciones entre las dimensiones económicas, políticas, institucionales y culturales se integren en redes de actividades innovadoras, los gobiernos locales actúan como enlaces para la interacción activa entre varios actores, pero con una visión estratégica desde lo local. La gestión municipal es comprendida como la acción del gobierno y su capacidad para operar los recursos disponibles, sobre todo el conocimiento, es considerado como una preponderante condición para llevar a cabo el desarrollo local.

## **OPORTUNIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MUNICIPIOS PARA EL LIDERAZGO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

El rol principal del municipio tanto como gobierno local y sobre todo como representante en la conformación de diferentes asociaciones multinivel en el marco del desarrollo local, esto se vincula particularmente con la proximidad de tales entidades con la comuna, y particularmente con el interés que persiguen sus habitantes, afines, especialmente referente al bienestar y la asistencia de la sociedad. Como producto, las

municipalidades simbolizan “la puerta de ingreso para la administración del Estado”; son éstas son entidades donde cada uno de los y las integrantes del territorio acuden con mayor frecuencia, concibiendo la mayor búsqueda del diálogo directo, conocido como cara a cara (Gorbán, 2008).

Así, y concerniente al escenario presente inmerso en la globalización mundial, es preciso que los municipios trasciendan más allá de las competencias habituales, sin dejarlos de lado, tomando su función promotora del desarrollo, en este sentido Albuquerque (2004) lo conceptualiza como un “Modelo de Gestión Territorializada”, donde estas referida a tal gestión que, tiene conocimiento de su realidad local despliega el enfoque integrador de acción sobre las distintos espacios del desarrollo del territorio con respecto a los objetivos de mejora de la calidad de vida y el mayor posicionamiento competitivo de la comunidad (Alburquerque, 2004).

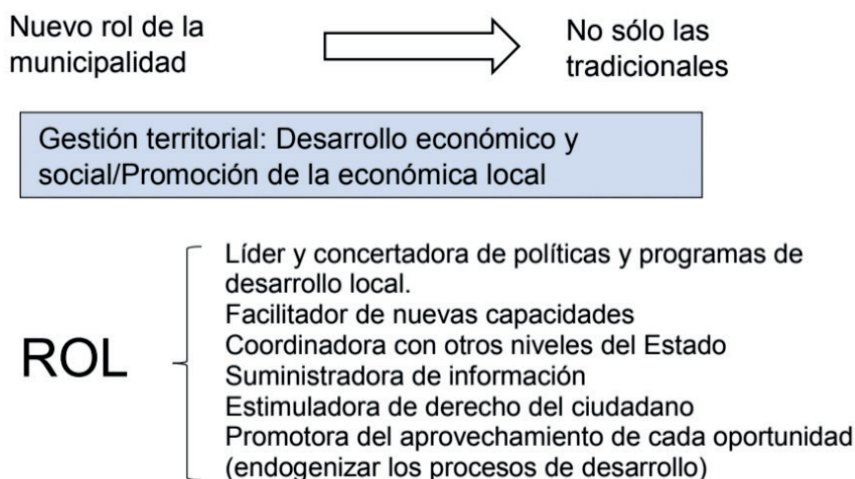


Figura 1. Rol municipal en la gestión territorial

Fuente: Rojas (2009), guía de Herramientas Municipales para la Promoción del desarrollo económico local.

Respecto a ello, Rojas (2009), menciona que los municipios cuentan con la legitimidad para el cumplimiento del rol descrito con anterioridad, la cual es sustentado principalmente en 3 aspectos:

El primero de tales aspectos están relacionadas con el arraigo histórico de la comunidad en el sistema administrativo. Históricamente, han surgido como instituciones encargadas de resolver problemas que las naciones no debían abordar en el contexto del crecimiento económico. Los roles y comportamientos de la comunidad, sin embargo, representan la institucionalización de comunidades locales que no solo satisfacen las necesidades de la población local, sino que además comparten una historia e identidad

comunes. El resultado es una institución en la que las formas de gobierno local funcionan de acuerdo con las costumbres y normas nacionales, expresan singularidades y equilibrios de poder y representan a diversos actores locales y grupos sociales.

Del mismo modo, en el marco de la proximidad entre municipios y la localidad, en tanto las municipalidades tienen un profundo discernimiento y perspicacia del territorio, por lo que ven de forma clara las posibilidades y posibilidades del espacio a promover. Implementar un asunto de desarrollo de la localidad. De igual manera, gracias a la capacidad de interactuar con los distintos miembros de una comunidad, se pueden articular diferentes intereses en una sola táctica común, fomentando así el capital tanto productivo como intangible y contribuyendo al desarrollo de la comunidad (Pérez, 2022).

Finalmente, las autoridades del municipio, a saber, el alcalde y el concejo, fueron designados por voto popular en elecciones democráticas y ahora son elegidos voluntariamente. En este sentido, también existe la posibilidad de elegir a una persona para que sea cabeza de un gobierno local y represente el rostro de la comunidad como miembro de esta, con participación efectiva para tomar las decisiones y participación y oportunidad de ser representado (Rojas, 2009).

## **LA GESTIÓN MUNICIPAL EN PERÚ**

### **Marco Institucional de la Municipalidad**

Los municipios tanto de las provinciales, así como de los distritos son los órganos de gobierno quienes promueven el desarrollo de la localidad, con personería jurídica de derecho público y capacidad plena para cumplir con sus propósitos (Ley N° 27972- Ley Orgánica de Municipalidades). Por otro lado, es preciso mencionar que estas municipales tienen la autonomía tanto política, en cuanto a la economía y la administración en las cuestiones que le compete.

### **Origen de las municipalidades**

Tanto el gobierno local, provincial y del distrito están originados por la demarcación territorial admitida mediante ley a cargo del Congreso de la República, la misma que fue propuesta por el Poder Ejecutivo. Las autoridades principales emanan de la voluntad del pueblo en concordancia con la ley electoral que se encuentra en vigencia. Los municipios de centros poblados se crean a través de ordenanza de la municipalidad de la provincia respectiva (Ley N° 27972).

Dentro de la misión de los municipios es representar a los ciudadanos, promueven la correcta prestación del servicio público local y el desarrollo completo, razonable y armónico de su jurisdicción.



Los gobiernos municipales están clasificados de la siguiente manera:

a. En función de la jurisdicción:

- Municipalidad Provincial, se encuentra ubicada concerniente al territorio de la respectiva provincia y al distrito capital de provincia.
- Municipalidad Distrital, ubicada sobre el territorio del distrito.
- Municipalidad de Centro Poblado, la jurisdicción se determina por el respectivo concejo provincial.

b. En función al régimen especial:

- La Municipalidad Metropolitana de Lima, se encuentra sujeto al régimen especial determinado en la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972).
- Municipalidad Fronteriza, se encuentra ubicada en las provincia y distrito próximo a las fronteras internacionales.

## **Panificación municipal en el 2021**

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática -(INEI, 2022) en el Perú para el año 2021, del total de 1 mil 867 municipios que cuentan con al menos un medio para el canal de para la atención a sus ciudadanos, el 99,4% (1 mil 862) realizan la atención a través de ventanilla o mesa de partes, el 75,5% (1 mil 415) lo llevan a cabo la atención mediante correo electrónico, entre los primordiales. Es preciso mencionar que, debido a la situación nacional que vienen atravesando en el mundo, así como el país a causa del COVID-19 ha introducido distintas y otras modalidades de atención tal: Ejemplos: Mantenido por Mesas de Informes Virtuales 50,6% (949) y Redes Sociales 41,6% (779). De igual forma, 17 municipios han integrado otras formas de atender a sus ciudadanos, como sitios web y aplicaciones móviles.

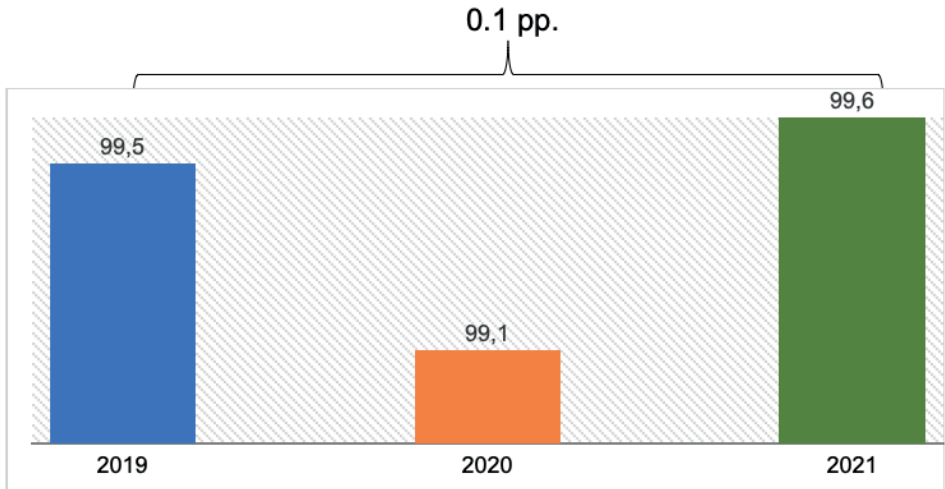


Figura 2: Municipios que tienen canales de atención para interactuar con el ciudadano, 2019 – 2021 (porcentaje)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Registro Nacional de Municipalidades 2019 - 2021.

Comparado con el año 2019, la cantidad de municipios que cuentan con al menos un canal de atención destinado a los ciudadanos, se incrementó en 0,2 puntos porcentuales, donde pasó de 1 mil 864 a 1 mil 867 en el 2021 (Instituto Nacional de Estadística e Informática -INEI, 2022).

De acuerdo al tipo de modalidades de los pagos que brindaron los municipios para cobrar los tributos y/o servicios, concerniente al año 2019 y 2021 se acrecentó en 87,5% (21) de municipios que ofrecen el servicio de pago mediante la página web del municipio; seguido por el 61,0% (172) que prestan sus servicios a través de las instituciones financieras, en 48,4% (45) en ventanilla del municipio a través del pago haciendo uso de tarjetas de créditos o débitos y en 2,2% (39) en ventanilla del municipio con el pago de efectivo (INEI, 2022).

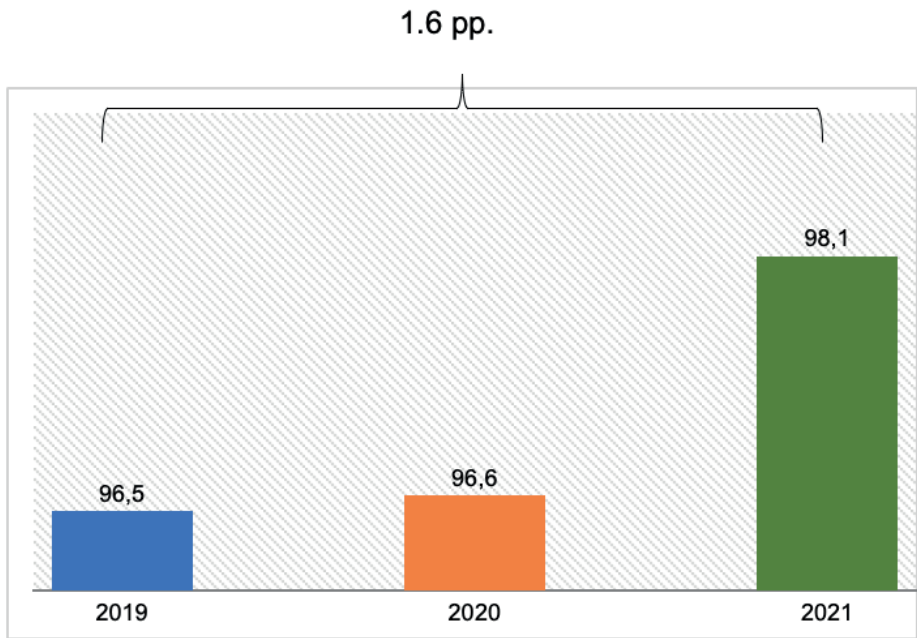


Figura 3: Municipios que cuentan con las modalidades de pago para el cobro de tributos y/o servicios, 2019 - 2021 (Porcentaje)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Registro Nacional de Municipalidades 2019 - 2021.

La cantidad de municipios que cuentan algún tipo de pago de servicios se acrecentó en 1,6 puntos en términos porcentuales, respecto al año 2019 al 2021, donde se incrementó de de 1 mil 809 a 1 mil 839 (INEI, 2022).

# POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN

La modernización del Estado que iniciaron los gobiernos en las últimas décadas del siglo XX siguió una política internacional neoliberal que supuso recortes en el gasto público, delegación de responsabilidades al sector privado y centralización del Estado en funciones normativas. Con la adopción de estos lineamientos, el Estado colombiano también respondió a la influencia de los tecnócratas y élites políticas que trabajaron centralmente por la modernización del Estado y el establecimiento de una administración técnica, así como a la presión de la opinión pública que fue condenada, por el clientelismo excesivo (Ocampo, 2020).

En el mediano a largo plazo, la modernización del Estado requiere la adopción de una serie de políticas públicas y medidas para aumentar la transparencia administrativa, entre ellas: la administración electrónica en cada uno de sus organismos públicos. La administración nacional se encuentra actualmente en un estado de constante cambio y replanteamiento. Este es un estado observable en las esferas económica, social, cultural y política debido a la exigencia asociada de estar perennemente al avance de la tecnología, con una actitud abierta, solidaria y relacional (Blas et al., 2022)

De igual manera, muchas de instituciones estatales son “fuente inagotable de información y estas en muchas veces se sienten fuera de control, aceleradas por flujos de datos internos, no solo los derivados del entorno” (M. Hernández & Martínez, 2019). Esto puede exceder la capacidad de procesamiento de información a pesar de las inversiones en estructuras de información y la modernización de las tecnologías. Esta política permitirá a los habitantes la gestión de una serie de documentos desde sus hogares, cristianizando al Estado en un administrador eficiente y eficaz. Por otro lado, una de las políticas de modernización más significativas es el gobierno abierto (Moreno et al., 2022), que se refiere a transparentar la gestión, acercarla a la población y convertirla en una herramienta participativa e incluyente.

En conclusión, la modernización del Estado es un asunto progresivo que prevé en el tiempo operaciones concretas encaminadas a la mejora del funcionamiento de las instituciones públicas. Como argumenta Estevez (2019), la modernización es un proceso de cambio en el tiempo, compuesto por diferentes dimensiones que interactúan y pueden exhibir diversos grados de avance, regresión, contradicción o estancamiento. Las estrategias de modernización reclaman precisamente la transformación o refuncionalización de ciertas estructuras administrativas en un horizonte más moderno (Mennecozi, 2019).

Aunque modernización y reforma parecen sinónimos (Piana, 2017 citado en (Mennecozi, 2019), otros autores afirman que reforma y modernización logran verse como aspectos distintos de un mismo proceso. Van de la mano porque la reforma busca construcción de las relaciones sociales y los valores que representan la modernidad como la práctica de la sociedad y la cultura de la política. La modernización, por su parte, se

entiende como un proceso conducente a la reforma en la medida en que proporciona mecanismos para crear nuevas eficiencias funcionales que generarán mayores eficiencias en los servicios a los ciudadanos de las instituciones del Estado (Mennecozi, 2019).

## **Ranking de Competitividad Mundial 2022**

El Ranking de Competitividad Mundial del año 2022 midió la prosperidad y la competitividad de sesenta y tres países a través de cuatro pilares: tanto el desempeño en cuanto a lo económico, la eficiencia del gobierno, de igual manera en los negocios y la infraestructura. Este ranking clasifica cada país según su capacidad para generar riqueza utilizando todos los recursos disponibles y el poder económico.

Dinamarca encabeza la clasificación con 100 puntos, 3,3 puntos más que en 2021. Además, factores de marco institucional dentro del pilar “Eficiencia Gubernamental” y factores de marco legal y social corporativo pertenecientes al pilar “Eficiencia Empresarial”. Finalmente, los factores y métodos de gestión de la productividad y la eficiencia que forman parte de los pilares de la infraestructura.

Suecia ocupó el segundo lugar, perdiendo ante Dinamarca, 1,1 puntos menos para llegar a 98,9 puntos. Este resultado se sustenta en los pilares ‘Eficiencia del gobierno’ e ‘Infraestructura’, que encabezan este listado con 92,5 y 93,2 correspondientemente. Singapur ocupa el tercer lugar con 98,1 puntos, subiendo dos lugares en términos relativos a pesar de estar rezagado en cuatro pilares.

Los hallazgos se muestran en la Tabla 1, la posición y la cantidad de punto que lograron los países en el año 2022 en comparación con el año 2021.

| País                   | Ranking 2022 | Puntos 2022 | Variación en posición 2022-2021 | Variación en puntos 2022-2021 | País        | Ranking 2022 | Puntos 2022 | Variación en posición 2022-2021 | Variación en puntos 2022-2021 |
|------------------------|--------------|-------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------|--------------|-------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Dinamarca              | 1            | 100         | 2 ●                             | 3.3 ▲                         | Thailand    | 33           | 68.7        | -5 ●                            | -3.9 ▼                        |
| Suiza                  | 2            | 98.9        | -1 ●                            | -1.1 ▼                        | Japón       | 34           | 66.6        | -3 ●                            | -2.4 ▼                        |
| Singapur               | 3            | 98.1        | 2 ●                             | 3.4 ▲                         | Letonia     | 35           | 66.4        | 3 ●                             | 2.3 ▲                         |
| Suecia                 | 4            | 97.7        | -2 ●                            | 1.0 ▲                         | España      | 36           | 66.2        | 3 ●                             | 2.5 ▲                         |
| Hong Kong              | 5            | 94.9        | 2 ●                             | 1.4 ▲                         | India       | 37           | 66.0        | 6 ●                             | 4.4 ▲                         |
| Holanda                | 6            | 94.3        | -2 ●                            | -2.1 ▼                        | Eslovenia   | 38           | 66.0        | 2 ●                             | 2.7 ▲                         |
| Taiwán                 | 7            | 93.1        | 1 ●                             | 0.5 ▲                         | Hungría     | 39           | 65.9        | 3 ●                             | 4.2 ▲                         |
| Finlandia              | 8            | 93.0        | 3 ●                             | 4.6 ▲                         | Chipre      | 40           | 65.3        | -7 ●                            | -2.7 ▼                        |
| Noruega                | 9            | 93.0        | -3 ●                            | -1.5 ▼                        | Italia      | 41           | 65.0        | 0 ●                             | 1.9 ▲                         |
| Estados Unidos         | 10           | 89.9        | 0 ●                             | 0.8 ▲                         | Portugal    | 42           | 64.5        | -6 ●                            | -0.8 ▼                        |
| Irlanda                | 11           | 89.5        | 2 ●                             | 2.5 ▲                         | Kazajistán  | 43           | 64.2        | -8 ●                            | -2.4 ▼                        |
| Emiratos Árabes Unidos | 12           | 88.7        | -3 ●                            | -0.9 ▼                        | Indonesia   | 44           | 63.3        | -7 ●                            | -1.4 ▼                        |
| Luxemburgo             | 13           | 87.8        | -1 ●                            | -0.7 ▼                        | Chile       | 45           | 61.4        | -1 ●                            | 0.0 ▲                         |
| Canadá                 | 14           | 87.2        | 0 ●                             | 0.7 ▲                         | Croacia     | 46           | 57.3        | 13 ●                            | 14.2 ▲                        |
| Alemania               | 15           | 85.7        | 0 ●                             | 1.8 ▲                         | Grecia      | 47           | 57.3        | -1 ●                            | 0.9 ▲                         |
| Islandia               | 16           | 85.4        | 5 ●                             | 6.1 ▲                         | Filipinas   | 48           | 54.7        | 4 ●                             | 2.6 ▲                         |
| China                  | 17           | 83.9        | -1 ●                            | 0.9 ▲                         | Eslovaquia  | 49           | 53.5        | 1 ●                             | 1.0 ▲                         |
| Catar                  | 18           | 83.8        | -1 ●                            | 0.9 ▲                         | Polonia     | 50           | 53.4        | -3 ●                            | -1.8 ▼                        |
| Australia              | 19           | 82.6        | 3 ●                             | 5.4 ▲                         | Rumanía     | 51           | 53.2        | -3 ●                            | -1.5 ▼                        |
| Austria                | 20           | 80.4        | -1 ●                            | -0.2 ▼                        | Turquía     | 52           | 51.4        | -1 ●                            | -1.0 ▼                        |
| Bélgica                | 21           | 79.9        | 3 ●                             | 3.4 ▲                         | Bulgaria    | 53           | 51.4        | 0 ●                             | 0.5 ▲                         |
| Estonia                | 22           | 79.0        | 4 ●                             | 5.2 ▲                         | <b>Perú</b> | <b>54</b>    | <b>49.6</b> | <b>4 ●</b>                      | <b>4.2 ▲</b>                  |
| Reino Unido            | 23           | 78.5        | -5 ●                            | -3.0 ▼                        | México      | 55           | 49.0        | 0 ●                             | 0.4 ▲                         |
| Arabia Saudita         | 24           | 76.8        | 8 ●                             | 8.4 ▲                         | Jordania    | 56           | 46.8        | -7 ●                            | -6.7 ▼                        |
| Israel                 | 25           | 76.7        | 2 ●                             | 3.0 ▲                         | Colombia    | 57           | 45.9        | -1 ●                            | -0.9 ▼                        |
| República Checa        | 26           | 75.8        | 8 ●                             | 8.4 ▲                         | Botsuana    | 58           | 45.3        | 3 ●                             | 6.4 ▲                         |
| Corea del Sur          | 27           | 75.6        | -4 ●                            | -1.3 ▼                        | Brasil      | 59           | 44.8        | -2 ●                            | -0.7 ▼                        |
| Francia                | 28           | 74.3        | 1 ●                             | 2.8 ▲                         | Sudáfrica   | 60           | 44.3        | 1 ●                             | 6.0 ▲                         |
| Lituania               | 29           | 73.4        | 1 ●                             | 3.2 ▲                         | Mongolia    | 61           | 38.2        | -1 ●                            | -3.8 ▼                        |
| Baréin                 | 30           | 70.3        | -                               | -                             | Argentina   | 62           | 34.2        | 1 ●                             | 1.4 ▲                         |
| Nueva Zelanda          | 31           | 72.1        | -11 ●                           | -8.0 ▼                        | Venezuela   | 63           | 22.0        | 1 ●                             | -0.1 ▼                        |
| Malasia                | 32           | 68.8        | -7 ●                            | -5.1 ▼                        |             |              |             |                                 |                               |

Dónde: ● Retrocede en posiciones      ● Avanza en posiciones      ● Se mantiene en la misma posición  
▼ Retrocede en puntaje      ▲ Avanza en puntaje

Tabla 1. Resultados Generales del Ranking de Competitividad Mundial 2022: Puntos y Posición

Fuente: Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2022 (Marquina et al., 2022)

## Ranking de Competitividad mundial del Perú

Información obtenida de los autores Marquina et al., (2022) en resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2022.

El Perú se encuentra ubicado en el puesto 54 de 63 países, lo cual significa que avanzó 4 posiciones y registró un aumento de 4.2 puntos, que pasó de 45.4 a 49.6 puntos,

el puntaje mínimo que se logró fue en el periodo 2008 – 2021 (Figura 4).



Figura 4. Resultado del Ranking de Competitividad de Perú 2022

Fuente: Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2022 (Marquina et al., 2022)

La evaluación de posiciones desde 2008 muestra una tendencia negativa. Sin embargo, si complementamos la información con tendencias puntuales, el panorama de la competitividad de nuestro país se vuelve más claro. Así, está claro que en 2008 alcanzamos la clasificación más alta de nuestra historia en el puesto 35 de 55 países, pero nuestra puntuación no fue muy alta, logrando solo 56,3 puntos en una escala de 0 a 100 (Fig. 5).

En general, la competitividad de Perú en términos de puntajes y posiciones no ha mejorado. A pesar que en el Perú la economía comenzó a recobrase en 2022, se vio fuertemente impactada por la pandemia, debido al efecto rebote de las tasas de crecimiento variables capturadas en los pilares tanto del desempeño económico. Los datos son preciso. Necesitamos fomentar la mejora progresiva y de manera continua en cada uno de los aspectos críticos como es la infraestructura, el empleo, la salud y la educación que se esfuerzan por hacernos más competitivos (Marquina et al., 2022).

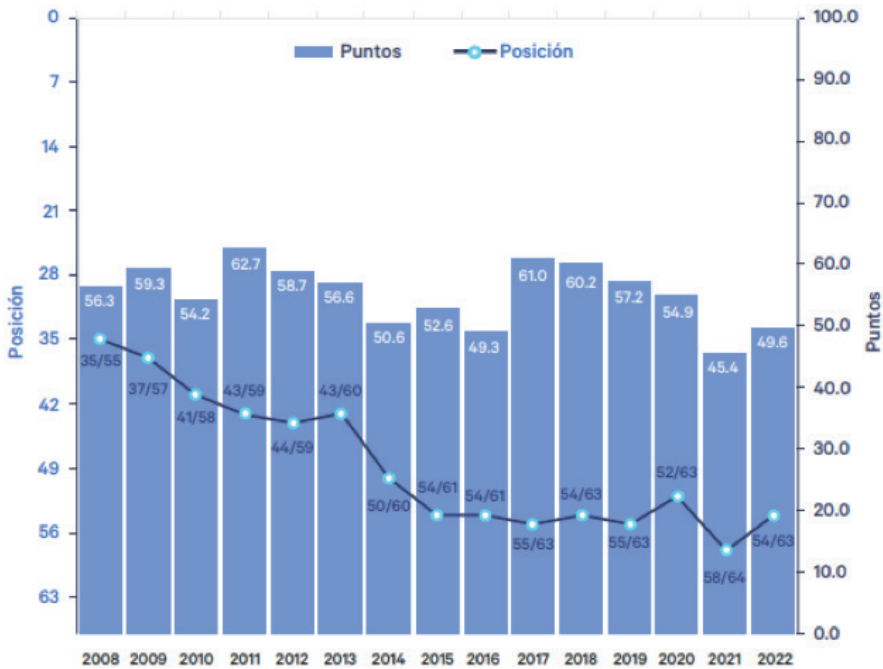


Figura 5. Evolución de las posiciones y Puntos del Ranking de Competitividad de Perú: 2008 – 2022

Fuente: Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2022 (Marquina et al., 2022)

Perú es uno de los países más disfuncionales de Latinoamérica. En gran medida las instituciones del Estado no funcionan y en ciertas áreas no existen en absoluto. Muchas zonas del interior están fuera del alcance de los servicios públicos. Los gobiernos locales no cuentan con la capacidad administrativa en lo mínimo. La seguridad y la justicia las cuales son condiciones básicas de un Estado, en lo mínimamente no están garantizadas (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2021).

Las deficiencias de una nación perturban la vida de su gente y las diligencias de las organizaciones, la misma que afecta el bienestar de los individuos, la competitividad de las instituciones, la legitimidad del gobierno y, en última instancia, los sistemas e instituciones democráticos. Todas las unidades en cada nivel de gobierno actúan apropiadamente de manera clara y coherente, teniendo en cuenta el impacto del gobierno ineficaz en los medios de vida de los individuos, en la competitividad y la gobernabilidad de la democracia de un Estado. Necesitamos políticas integradas para modernizar la administración pública para garantizar mejorar el desempeño general de la nación en el servicio a su gente (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2021).

En términos de eficiencia del gobierno, según el Índice de competitividad mundial 2022, una evaluación de la competitividad del Perú para el período 2008-2022 muestra un estancamiento. Solo el pilar “desarrollo económico” ha progresado, mientras que los otros



pilares “eficiencia del gobierno”, “eficiencia empresarial” e “infraestructura” han disminuido significativamente. Estos resultados demuestran claramente la complejidad de la crisis del Perú, su profundidad y, principalmente, el riesgo imperioso de perder las bases de la estabilidad de la economía (Marquina et al., 2022).

Al evaluar los rangos y los puntos logrados por Perú desde 2008, vemos una disminución continua en las clasificaciones, con la excepción de 2020, cuando ocupó el puesto 40 entre 63 países. En tanto, los puntos van de 31 a 54 puntos, con un promedio de 44,4 puntos para este período de 2008 a 2022.

De hecho, nuestra posición es relativa y necesitamos hacerlo mejor que los demás para poder avanzar. Este cambio es significativo para concebir la situación peruana desde 2008 (Figura 6). Puede ver que el país nunca obtuvo una puntuación superior a 55 en ningún año. El peor resultado de 2009 (31,2 puntos) y el mejor de 2020 (53,6 puntos).

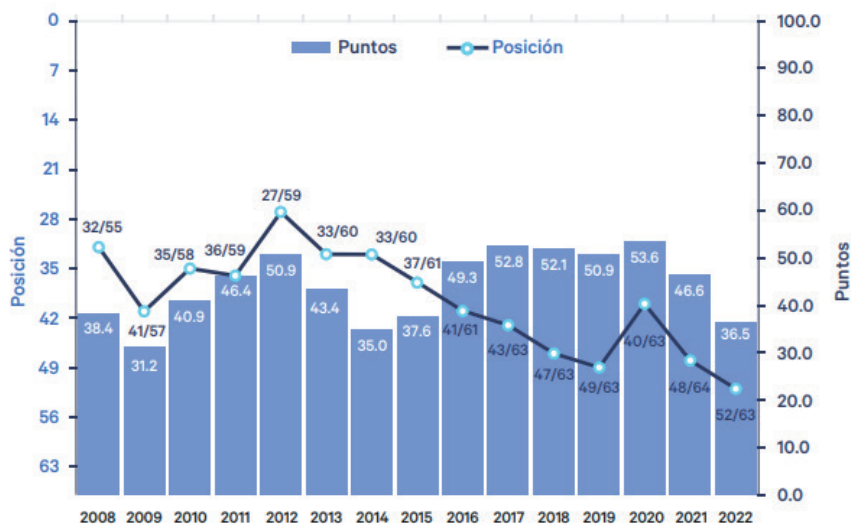


Figura 6. Evolución de puntos y posiciones del pilar Eficiencia del Gobierno: 2008 – 2022

Fuente: Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2022 (Marquina et al., 2022)

En otro contexto, las principales debilidades de Perú en esta columna se muestran en la tabla 2. Estos puntos clave deben reflejar en qué deben enfocarse los países para romper estancamientos, sumar puntos y ganar más posiciones, se puede encontrar en el marco social, la legislación corporativa y el marco social. Entre los criterios con peores resultados se encuentran el número de días que se tarda en iniciar un negocio (58°), el soborno y la corrupción (60) y los diferenciales bancarios o diferenciales de tipos de interés (59). La mejora no es posible sin abordar adecuadamente estas métricas. Se deben tomar medidas para promover un mejor desempeño y aumentar la eficiencia del gobierno en los

próximos años (Marquina et al., 2022).

| Debilidades en Eficiencia de Gobierno  |       |      |      |      |                       |          |      |      |      |                          |  |
|--|-------|------|------|------|-----------------------|----------|------|------|------|--------------------------|--|
| Factores / Indicadores   | Valor |      |      |      | Cambio en valor 22/21 | Posición |      |      |      | Cambio en posición 22/21 |  |
|  | 2022  | 2021 | 2020 | 2019 |                       | 2022     | 2021 | 2020 | 2019 |                          |  |
| <b>Marco institucional</b>   |       |      |      |      |                       |          |      |      |      |                          |  |
| Diferencial de tipos de interés  | 10.3  | 11.1 | 11.7 | 11.9 | ↓ -1.4                | 59       | 62   | 61   | 62   | ↓ -2                     |  |
| Tasa de interés activa menos tasa pasiva   |       |      |      |      |                       |          |      |      |      |                          |  |
| Estabilidad del tipo de cambio   | 0.2   | 0.0  | 0.0  | 0.0  | ↑ 0.2                 | 59       | 29   | 30   | 10   | ↑ 29                     |  |
| Cambio de la paridad de moneda nacional a DEG, 2021/2019   |       |      |      |      |                       |          |      |      |      |                          |  |
| Transparencia  | 2.2   | 2.3  | 4.1  | 3.2  | ↓ -2.0                | 58       | 54   | 39   | 47   | ↑ 19                     |  |
| Encuesta: <i>Transparency of government policy is satisfactory</i>   |       |      |      |      |                       |          |      |      |      |                          |  |
| Soborno y Corrupción   | 1.2   | 0.8  | 1.5  | 0.7  | ↓ -0.2                | 60       | 61   | 56   | 62   | ↑ 4                      |  |
| Encuesta: <i>El soborno y la corrupción no existen</i>   |       |      |      |      |                       |          |      |      |      |                          |  |
| <b>Legislación de negocios</b>   |       |      |      |      |                       |          |      |      |      |                          |  |
| Proteccionismo   | 3.4   | 4.3  | 5.5  | 5.4  | ↓ -2.2                | 58       | 49   | 39   | 42   | ↑ 19                     |  |
| Encuesta: <i>El proteccionismo de su gobierno no perjudica la conducción de su negocio</i>   |       |      |      |      |                       |          |      |      |      |                          |  |
| Contratos del sector público   | 4.1   | 5.4  | 6.6  | 5.8  | ↓ -2.5                | 58       | 43   | 25   | 36   | ↑ 33                     |  |
| Encuesta: <i>Los contratos del sector público están suficientemente abiertos a los licitadores extranjeros</i>                               |       |      |      |      |                       |          |      |      |      |                          |  |
| Economía paralela  | 2.2   | 2.5  | 2.7  | 1.4  | ↓ -0.5                | 61       | 57   | 56   | 62   | ↑ 5                      |  |
| Encuesta: <i>La economía paralela (de mercado negro, no registrada) no perjudica el desarrollo económico</i>                                 |       |      |      |      |                       |          |      |      |      |                          |  |
| Días para un Start-up  | 26.0  | 26.0 | 26.0 | 24.5 | → 0.0                 | 58       | 59   | 59   | 56   | ↓ -1                     |  |
| Número de días para iniciar un negocio   |       |      |      |      |                       |          |      |      |      |                          |  |
| <b>Marco social</b>  |       |      |      |      |                       |          |      |      |      |                          |  |
| Justicia   | 2.5   | 2.3  | 2.6  | 1.8  | ↓ -0.1                | 59       | 58   | 56   | 62   | ↑ 3                      |  |
| Encuesta: <i>La justicia se administra con justicia</i>  |       |      |      |      |                       |          |      |      |      |                          |  |
| Riesgo de inestabilidad política   | 1.3   | 2.0  | 4.2  | 3.6  | ↓ -2.9                | 62       | 60   | 45   | 52   | ↑ 17                     |  |
| Encuesta: <i>El riesgo de inestabilidad política es muy bajo</i>   |       |      |      |      |                       |          |      |      |      |                          |  |
| <b>Nota:</b>   |       |      |      |      |                       |          |      |      |      |                          |  |
| <span style="color: green;">↑</span> Avanza <span style="color: red;">↓</span> Retrocede <span style="color: orange;">→</span> No hay cambio |       |      |      |      |                       |          |      |      |      |                          |  |

Tabla 2. Debilidades del pilar eficiencia del Gobierno del Perú 2022

Fuente: Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2022 (Marquina et al., 2022)

## PRINCIPALES DEFICIENCIAS DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL PERÚ

De acuerdo a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, (2021) las deficiencias de la gestión pública peruana son los siguientes:

- Desarticulación y problema en el proceso de la implementación de cada sistema de planeamiento y presupuesto público: Se lograron identificar ´problemáticas en la definición de objetivos - No siempre reflejan las aspiraciones de la población y no se valoran adecuadamente los vacíos a cubrir. Por otro lado, no se garantiza los lineamientos entre las políticas públicas nacionales y sectoriales con las territoriales de responsabilidad de los gobiernos descentralizados, además del Plan de Desarrollo Concertado (PDC), plan estratégico institucional (PEI) y plan operativo institucional (POI). En otras palabras, es prácticamente imposible utilizar la planificación como una herramienta de gestión eficaz, y los planes y presupuestos están desarticulados.

- Deficiencia en el diseño de la estructura organizativa: En la mayoría de las instituciones públicas, su estructura organizativa y funciones (la agrupación de actividades dentro de las unidades y la asignación de responsabilidades) no necesariamente coinciden con las funciones realizadas y las metas que pueden fijarse como producto del proceso de planificación.
- Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos: Un proceso dentro de una organización debe definirse como una serie de actividades que convierten entradas en salidas y le agregan valor en las etapas de la cadena. Empero, la mayoría de las organizaciones no tienen las habilidades ni los recursos para optimizar los procesos de producción de bienes y de los servicios públicos. En este sentido, no se ha realizado una investigación estructurada y rigurosa sobre cómo perfeccionar, fijar y automatizar cada proceso interno a lo largo de la cadena de valor.
- Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente: La capacidad administrativa de las instituciones públicas también se ve limitada por la infraestructura y el equipo deficientes. La infraestructura suele ser frágil y el equipo está desactualizado.
- Inadecuada política y gestión del talento humano: Se explica por la coexistencia de diferentes sistemas de trabajo y la ausencia de marcos legales e institucionales que busquen la estandarización de cada uno de los aspectos importantes de la empresa. Gestión de recursos, por ejemplo, estandarización de salarios e incentivos, o carácter temporal o transitorio, en lugar de brindar la flexibilidad necesaria para satisfacer las disímiles necesidades de personal de instituciones heterogéneas. No hay flexibilidad para contratar y despedir empleados en condiciones que les permitan contratar.
- Limitada evaluación del resultado y el impacto, además del seguimiento y monitoreo de insumo, proceso, producto y resultado de cada proyecto y actividad: Al carecer de un sistema de planificación que defina metas claras y medibles dadas las brechas en la satisfacción de las necesidades de la población, la unidad cuenta con un tablero con los indicadores cuantitativos y cualitativos para realizar el monitoreo de la gestión en los distintos niveles de metas.
- Carencia del sistema y método de gestión de la información y el conocimiento: La gestión del conocimiento representa la transferencia tanto del conocimiento y el desarrollo de las habilidades necesarias dentro de una organización para compartir y utilizar el conocimiento entre los miembros y para evaluarlo y asimilarlo cuando se descubre fuera de los miembros. En relación con el tema anterior, actualmente el Estado no cuenta con un sistema institucionalizado de gestión de la información y el conocimiento, ni con un sistema de recolección y difusión de las buenas prácticas. Las lecciones que se aprendió no son registradas, lo que resulta en pérdida de tiempo, ineficiencia y aplicación o uso involuntario o excesivo de las mejores prácticas al cometer los mismos errores o buscar soluciones a problemas que ya se han resuelto. compartido.
- Débil articulación intergubernamental e intersectorial: La coordinación como proceso

tiene como objetivo reunir a diferentes agencias y actores públicos para perfeccionar cada recurso, capacidad y articular metas y acciones en el espacio intersectorial e intergubernamental. Esta es una necesidad inevitable como parte del proceso de descentralización en marcha. Este proceso requiere tres niveles de gobierno para coordinarse y complementarse entre sí, mediante algunas responsabilidades compartidas. Del mismo modo, la coordinación intergubernamental e intersectorial en el Perú es escaso, complicado, costoso y poco efectivo.

# CONCEPTOS BÁSICOS DE GESTIÓN MUNICIPAL

A pesar de su aplicación práctica, el concepto de gestión municipal no ha sido definido. La Real Academia de España define las normas de gestión simplemente como gestión o acciones y efectos de administrar o gestionar. Sin embargo, estos infinitivos no son sinónimos, ni sus efectos e influencias apuntan al mismo objetivo. Las normas municipales se entienden propias o pertenecientes a los municipios, están sujetas a ley y dependen de las personas, alcaldes y concejos que ejerzan la potestad municipal (Armas, 2016).

La gestión del municipio tiene la función de dirigir u orientar la recaudación y satisfacción de las necesidades de los gobiernos locales. El propósito de la administración municipal es procurar y asignar de manera óptima (eficiente y efectiva) los recursos apropiados. De esta manera, el gobierno local se convierte tanto en un instrumento del gobierno local como en un custodio del cumplimiento de sus obligaciones para con la comunidad (Armas, 2016).

Tal como menciona Estrada (2019), la correcta gestión municipal que contribuya al desarrollo de una localidad involucra el fortalecimiento tanto de la gestión institucional, la gestión financiera, la gestión operativa, y por último la gestión presupuestal, estos vinculados tanto a la dimensión social, económica, medioambiental y política”, unido a estos menciona Arraiza (2019), que el éxito de la gestión de un gobierno local muestra cierta dependencia de la forma del liderazgo que ejercen los funcionarios, dicho en otras palabras cada uno de los atributos o cualidades que integren la parte técnica en la administración municipal. Todas estas condiciones antes mencionadas se convergen, transforman y realizan a través de la prestación de los servicios públicos. Esta es la capacidad habitual asociada a los municipios. Dichos servicios públicos actúan como beneficiarios y están destinados a la población local. Asimismo, Álvarez (2012), Se refiere a que los gobiernos locales han entrado en una nueva etapa, caracterizada porque son más educados, tienen mucha demanda, tienen mayores expectativas de sus puestos de trabajo en el municipio y realizan su contabilidad frente a ciudadanos que tienen menos confianza. Esto puede deberse al clima político del país. Una política establecida por una serie de actos de corrupción que de alguna manera afecta el ámbito local.

La gestión del municipio es preponderante para el desarrollo de una localidad, mediante el refuerzo de las capacidades en lo político, social, económico y ambiental, logrando así el progreso de las potencialidades del grupo humano y del organismo quienes son los actores principales del proceso de perfeccionamiento incesante y progresivo, basado en la equidad, participación y transparencia. (Barrillas, Bran, & Castillo, 2008). La gestión es un elemento fundamental para el logro de metas propuestas, una correcta gestión asigna correctamente los recursos, el personal adecuado, disminuyendo la insatisfacción percibida por el entorno. Sin embargo, hoy en día los gestores están ausentes, porque solo

se preocupan por cubrir sus intereses personales, sin importar la gran mayoría que no tiene una buena salud, educación o alimentación.

Asimismo, son las herramientas que emplean las instituciones locales orientadas a gestionar el territorio y sus recursos, para la mejora de sus procesos, participación ciudadana y eficiencia del uso de recursos, a través del uso de nuevas tecnologías que sirve para la evaluación de las políticas locales (Arraiza, 2016). La gestión municipal desarrolla propuestas, políticas y orientación estratégica en base a una visión integral de desarrollo, mediante la participación, eficiencia y competitividad. Asimismo, promueve la innovación tecnológica, descentralización, articulación a entre el espacio local y regional para el logro de los proyectos locales (Rojas, 2006). Si bien es cierto la gestión logra la maximización del uso de los recursos del pueblo, a través de actividades en beneficio de los que lo necesitan, con una buena gestión el alcance del presupuesto es mayor y la población percibe este avance. Sin embargo, cuando el dinero no es empleado adecuadamente, aumenta los niveles de pobreza e insatisfacción, generando atraso y pobreza.

## **FINALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL**

La gestión municipal tiene como finalidad máxima representar a la ciudadanía y orientar su proceder a la satisfacción de sus necesidades, basadas en las siguientes finalidades, promover y dinamizar el progreso sostenible de los ciudadanos, fundamentados en la equidad y participación. Asimismo, la creación de condiciones que asegure el bienestar de la sociedad y de los recursos materiales, mediante la administración y distribución correcta en beneficio de la inclusión de la población ubicada en zonas de mayor vulnerabilidad. Además, el resguardo del patrimonio paisajístico, el mantenimiento, fomento, difusión de los valores culturales, históricos, de los habitantes. Finalizando con la participación ciudadana que busca la concertación en desarrollo de proyectos que generen impacto en la ciudadanía y disminuir sus limitaciones de acceso a los servicios básicos y primordiales, tanto de infraestructura, social y económico (Jiménez, 2008). Los gestores son elegidos por el pueblo, para servir representar a los mismos, donde estos cumplen la función principal de salvaguardar por los intereses de la gran mayoría. Sin embargo, hoy en día olvidan el norte que la razón de ser es la generación de valor público.

Por ello, los municipios son órganos de gobierno local que ejercen sus funciones y atribuciones sobre el terreno y, como afirma Rojas (2009), por lo general en casi la mayoría de países de Latinoamérica tienen los siguientes objetivos:

- Representar a los/as vecinos/as
- Proveer servicios públicos locales y
- Promover el desarrollo integral del sitio. De estos, el propósito fundamental de que los municipios asuman su rol original como gobiernos locales es promover el desarrollo integral.

Sin embargo, a pesar de la importante experiencia en América Central y el Caribe, este rol aún no está completamente desarrollado. Esto se debe en gran medida a los enfoques tradicionales que restringen el comportamiento de la comunidad en la gestión de los servicios públicos locales y en la provisión de infraestructura e instalaciones. En el nuevo escenario de globalización y competencia transfronteriza, los gobiernos locales irán más allá de estas capacidades tradicionales y promoverán el desarrollo integral, incluyendo la revitalización de las economías locales, sin renunciar a la prestación eficiente de los servicios públicos (Rojas, 2009).

Esto es conocido como una gestión territorializada: desarrollo económico y social en el ámbito local; dicho en otras palabras, gestores que conozcan las realidades del territorio y desarrollen un enfoque integrado de actuación sobre los diferentes aspectos del desarrollo del territorio en el marco de los objetivos de mejora de la calidad de vida y aumento de la competitividad del lugar (Rojas, 2009).

Finalmente, la administración local en su conjunto debe velar y garantizar el buen funcionamiento y ejercicio de las funciones propias del gobierno local, con el fin de lograr el desarrollo y bienestar de la comarca y de sus vecinos (Ruiz, 2022).

## **CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN MUNICIPAL**

Dentro de las características de la gestión municipal destacan: Una correcta gestión orienta sus planes estratégicamente con visión, es decir, no se basa en el hoy, sino que gobierna pensando en el futuro y sus decisiones son prospectivas. Una gestión municipal adecuada logra impactos efectivos en mejorar el bienestar de los ciudadanos que lo integran, conduce con transparencia y eficazmente los recursos financieros respondiendo la demanda de los ciudadanos, además los gestores trabajan de forma honesta mirando más allá de lo urgente, planteándose políticas de medio y largo plazo (INAFED, 2006). Los planes y proyectos deben ser con prospectiva mirando los posibles problemas y oportunidades futuras, evaluando el crecimiento poblacional, el cambio climático para que estos no queden obsoletos en el corto tiempo, sino que la inversión genere gracia en el periodo de tiempo, pudiendo ser mediano, corto y periodo largo de tiempo. Asimismo, permite ahorrar y con ello reinvertirlo en cubrir nuevas demandas para la ciudadanía.

## **DIMENSIONES SEGÚN AUTORES DE LA GESTIÓN MUNICIPAL**

La gestión municipal está integrada por cuatro dimensiones que contribuyen a la efectividad de la función. El desarrollo organizacional hace mención a la planificación de los procesos que se orientan a la modificación de la actitud, valor, comportamiento y estructura organizativa, de tal manera que está se adecue a las nuevas tecnologías, problemáticas y retos que se presentan en el medio ambiente (Barrillas, Bran, & Castillo, 2008). Las fianzas municipales, cada municipio es responsable de la información mostrada, tanto en

números y letras, las actividades comerciales que efectúa; y que tal pesquisa sea manejada para la toma de disposiciones de transformación, financiamiento; así como de acción del municipio. (Barrillas, Bran, & Castillo, 2008). Las finanzas municipales son importantes para la realización de los proyectos, sin dinero un municipio o cualquier institución no cubre con los gastos e inversiones que necesita para llevar a cabo las políticas planteadas. Es cierto, que las finanzas son la parte más importante de una organización en general, sin embargo, es más delicado cuando esto pertenece al pueblo.

Los servicios y proyectos, constituye la comprobación de la calidad y alcance de las acciones de los municipios, si tales adecuadamente el uso de los impuestos y contribuciones, de tal manera desarrollan opciones focalizadas, mediante los proyectos encaminados a brindar una mejor alternativa de vida a las personas, especialmente en zonas marginadas. Asimismo, la gobernabilidad democrática, está referida a que el municipio inicia u origina la participación de los diferentes actores en las disposiciones, para que estas cumplan con su función en base las demandas de los pobladores y mejorar las condiciones de vida (Barrillas, Bran, & Castillo, 2008). La gobernanza se manifiesta mediante el involucramiento de los ciudadanos en las actividades que realizan las instituciones municipales, porque el desarrollo es tarea de todos y para todos, nada se logra trabajando con individualismo, sino con el aporte de todos los integrantes de la localidad, porque en la diversidad está la consolidación de una excelente idea y un excelente proyecto, las variedades de ideas construyen un monumento de soluciones.

## **CONCEPTOS BÁSICOS DE LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN**

Los ejes transversales son elementos que atraviesan la gestión pública, encaminada a efectos en cuanto al gobierno abierto, el gobierno electrónico y la articulación interinstitucional (SGP, 2017). Apoyan el progreso de la gestión estatal orientadas a los mejores niveles de uso de los recursos de la población, para progresos en la atención al ciudadano, prevaleciendo y perfeccionando el uso del dinero estatal (Ley, 27658, 2002). La nueva gestión pública, es realizado desde la década de los 1970 con la finalidad de lograr un Estado que trabaje mejor y esto cueste menos, para el incremento de la productividad de las instituciones públicas fue propuesto: mejorar la rendición de cuentas, reformar la burocracia y simplificar procesos administrativos y descentralizar el Estado donde los ciudadanos tengan mayor participación (Llanos, 2006).

## **PRINCIPIOS DE LA NUEVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Basadas en gestión por objetivos: Supone que es posible aislar actividades concretas de la administración pública, tanto unas de otras como de la autoridad directa, las actividades realizadas deben cumplir con el objetivo con las que fueron creadas. Evaluación del rendimiento, es evaluada en forma total y correcta a través de medidas objetivas,



dicho de otra manera, es la evaluación en general de los diferentes proyectos y procesos realizados en beneficio de las personas, para determinar si estas están ayudando a mejorar la condición de vivir de las personas, o si hay otros factores que deben ser analizados y llevados a cabo para el logro del objetivo propuesto con las actividades. Tecocracia y autonomía gerencial: Las actividades deben ser asignadas a directivos profesionales que gozan de autonomía y son responsables del rendimiento (Llanos, 2006)

## **COMPONENTES DE LA MODERNIZACIÓN**

Es preciso mencionar que busca mejorar el servicio del ciudadano es un cambio perentorio que implica superar el enfoque común o el tradicional de clasificar los servicios por la oferta, aquello que el Estado estima que puede proveer, por un enfoque de demanda, que indica satisfacer las necesidades que la ciudadanía considere primordial (Pasco, 2015). El buen servicio al ciudadano no solo es la eficiencia, atención rápida en la entrega de los servicios. El respeto a normas básicas de urbanidad asegura un servicio alturado y de calidad. Es colocarse en el lugar del ciudadano a la hora de brindarle la atención y solución al problema, de la misma manera en que le gustaría al servidor público ser atendido (Marín, 2017). La prontitud en la atención no es sinónimo de calidad, sino que debe acompañarse de empatía, que significa colocarse en los zapatos del que está solicitando el servicio, así de esta manera, entender que quiere lograr el usuario de la institución, o dicho de otra manera que espera el ciudadano de la institución, por ello es importante que los responsables de la atención, se coloquen en el lugar de la otra persona para entregar lo que necesita, evitando siempre las trabas y tramites innecesarios.

## **DIMENSIONES SEGÚN AUTORES DE LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN**

Las dimensiones de los ejes transversales de la política de la modernización, está integrado por; el gobierno abierto: de acuerdo al SGP (2017), este se manifiesta cuando una institución es transparente y de fácil acceso a los ciudadanos que lo integran, se orienta a la satisfacción de insuficiencias y demandas, informa de sus decisiones y resultados. Además, una institución en la que la ciudadanía en general, los organismos y sociedad civil obtienen, la información de manera sencilla, selecta y clara. Permite la interacción con las distintas organizaciones estatales y fiscaliza el actuar de los servidores públicos; quienes asisten en los conocimientos relacionadas a las decisiones tomadas. Un gobierno sincero fomenta y asegura la transparencia, la participación de los pobladores, la moralidad general y hace uso de la tecnología para realzar sus niveles de cumplimiento de resultados y promover la rendición de cuenta.

El gobierno electrónico, consiste en el empleo de las tecnologías de información y comunicaciones por las instituciones estatales para optimizar la investigación y la calidad

de servicios brindados a los pobladores, asimismo orienta efectividad basada en la eficacia de las instituciones estatales, de modo que se refleje paulatinamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos. De hecho, esto pasa de ser un proceso meramente tecnológico de las instituciones estatales, a formar parte de la herramienta básica para la modernización y progreso de las mismas, orientándose a los ciudadanos, reflejando en el progreso de la entrega de los servicios y procesos orientados a la obtención de un documento por parte de las empresas y sociedad civil en general, la modernización no sólo se refleja en el empleo de las TICs en sus procesos diarios, sino en los ciudadanos (SGP, 2017).

La articulación interinstitucional, el Estado unitario y descentralizado pretende la articulación y alineación de las operaciones de los horizontes de gobierno, y una cantidad máxima de instituciones que lo conforman, cada uno de estos en el desempeño de sus capacidades, así el logro de sus metas y programas que ayuden a igualar las oportunidades de progreso a las que logren los ciudadanos en cualquier lugar del país (SGP, 2017). Hoy en día ya no es necesario la copia del DNI para realizar un trámite, porque las instituciones deben articularse entre sí para cruzar información, de esta manera brindarle la oportunidad de ahorro a los ciudadanos y acceso rápido a los servicios públicos, sin embargo, la interoperabilidad toda es deficiente, lo misma que ocasiona malos entendidos entre los ciudadanos.

La SGP (2017), un Estado unitario y descentralizado es complicado y depende de todas sus partes. En tal sentido, para que las políticas lleguen hasta los pobladores, es necesario la instauración de nuevos mecanismos que contribuyan mejorar la coordinación y colaboración entre los horizontes de gobierno nacional, regional y local y todos los cuerpos que conforman la parte pública. Estos dispositivos de combinación y colaboración se enumeran en dos ejes de correspondencia interinstitucional. Vertical, entre las diferentes instituciones de los niveles de gobierno, tanto a nacional, regional y local; horizontal: entre entes del mismo nivel de gobierno y los sectores. En la legislación peruana actual son conocidos una cadena de dispositivos de coherencia interinstitucional, tanto a nivel vertical y el nivel horizontal.

El estado unitario y descentralizado permite la integración de todos sus sectores y niveles, para que el presupuesto llegue a cubrir las necesidades de todos los pobladores, sobre todo aquellos que están en lugares más alejados y donde las carreteras, los hospitales, los centros educativos son deficientes. Para que, se vea el avance como nación se necesita la participación en inclusión de todos los lugares más recónditos del país.



# METODOLOGIA

## TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

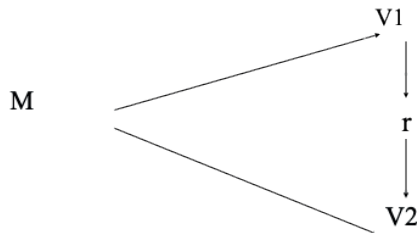
### Tipo de investigación

No experimental: Porque el estudio fue realizado sin la manipulación de los fenómenos observables, sino que fueron evaluados en su ambiente natural, tipo una fotografía de como suceden los hechos (Hernández et al., 2014). Estos estudios no realizan un antes y después, para evaluar cuanto influyó la variable o la actividad realizado, sino que los problemas son analizados en un solo momento, tal como suceden, son investigaciones que sirven como diagnostico para realizar investigación de tipo propositiva.

### Diseño de investigación

Correlacional: Porque su finalidad fue medir las variables, posteriormente la cuantificación y establecimiento de vinculación entre las mismas, a través de la prueba de hipótesis (R. Hernández & Mendoza, 2018).

Esquema:



Donde

V1= Gestión municipal

V2= Ejes transversales de la política de modernización

m= Muestra

r= Relación

## VARIABLE, OPERACIONALIZACIÓN

### Variables

V1: Gestión municipal

### Definición conceptual

Gestión municipal: La gestión municipal es el proceso primordial para el progreso de una localidad, mediante el refuerzo de las capacidades en lo político, social, económico y ambiental, logrando así el fortalecimiento de las potencialidades de los seres humanos y las instituciones quienes son los actores principales del asunto de progreso constante y progresivo, basado en la equidad, participación y transparencia (Barrillas, Bran, & Castillo,

2008).

Dimensiones: Desarrollo organizacional, desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios y proyectos y la gobernabilidad democrática

V2: Ejes transversales de la Política de la modernización

Los ejes trasversales son elementos que atraviesan la gestión pública, encaminada a resultados: el gobierno abierto, el gobierno electrónico y la articulación interinstitucional (SGP, 2017).

Dimensiones: Gobierno abierto, gobierno electrónico y la articulación interinstitucional

## POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

La población estuvo constituida por 125 trabajadores del municipio provincial de San Martín del año 2019. Distribuidos de la siguiente manera:

| Área   | Cantidad de trabajadores |
|--|--------------------------|
| Gerencia Municipal                                   | 18                       |
| Gerencia de administración                           | 17                       |
| Gerencia de desarrollo social                        | 13                       |
| Gerencia de infraestructura                          | 17                       |
| Gerencia de recursos naturales y gestión ambiental   | 24                       |
| Gerencia de seguridad ciudadana y gestión de riesgos | 36                       |
| Total  | 125                      |

Fuente: Base de datos de la MPSM-2019

### Muestra

La muestra es una cantidad de la totalidad de la población, las mismas que reúnen características homogéneas para cumplir con cada objetivo propuesto en la tesis. De acuerdo a la muestra de población finita está conformada por 95 trabajadores.

$$\frac{N * Z\sigma^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z\sigma^2 * p * q}$$

### Donde:

n= Muestra

N = Total de la población

Z $\alpha$ = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 50% = 0.5)

q = 1 - p (en este caso 1-0.5 = 0.5)

d = precisión (en su investigación use un 5%)

$$n = \frac{125 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (125 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 95$$

### Muestreo

Responde a una muestra probabilística estratificada, porque la población fue dividida en grupos o subgrupos, donde la muestra fue seleccionada de cada subgrupo. (Hernández et al., 2014, p. 181). De acuerdo a la fórmula:

$$fx = \frac{n}{N}$$

$$fx = \frac{95}{125}$$

$$fx = 0.76$$

Distribución del muestreo

| Área   | Población | fx   | Muestreo |
|--|-----------|------|----------|
| Gerencia Municipal                                   | 18        | 0.76 | 14       |
| Gerencia de administración                           | 17        | 0.76 | 13       |
| Gerencia de desarrollo social                        | 13        | 0.76 | 10       |
| Gerencia de infraestructura                          | 17        | 0.76 | 13       |
| Gerencia de recursos naturales y gestión ambiental   | 24        | 0.76 | 18       |
| Gerencia de seguridad ciudadana y gestión de riesgos | 36        | 0.76 | 27       |
| Total  | 125       | 0.76 | 95       |

Fuente: Elaboración propia

### Criterios de inclusión

- Servidores públicos mayores de 18 años
- Servidores públicos que funciones de dirección.
- Servidores públicos que se encuentran desempeñando en sus labores en el instante que fue aplicado la encuesta.

Servidores públicos que muestren interés en cooperar con la investigación.

### Criterios de exclusión

- Servidores públicos que desempeñan funciones operarias.
- Servidores públicos que se encuentran de vacaciones o permisos

- Servidores públicos que se niegan a responder la encuesta.

## TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

**Técnica:** La encuesta fue la técnica utilizada, que sirve para la recopilación de información, los mismos que serán codificados y procesados para contrastar la hipótesis.

**Instrumentos:** El instrumento fue el cuestionario, con una serie de preguntas por cada indicador y en cumplimiento con las dimensiones para el logro de los objetivos propuestos. Por tanto, exteriorizan las posibles de respuesta a los encuestados, los que deben estar dentro de los parámetros de respuestas, siendo estas ordinales por emplearse la escala de Likert (Hernández et al., 2014).

### Validez

La validez, son procesos generales que determina el nivel de validez de los instrumentos que mide las variables (Hernández et al., 2014).

Los instrumentos fueron validados por juicio de expertos, quienes son profesionales especialistas con grado de maestría, que tienen experiencia en las variables objeto de estudio.

| Variable  | N.º | Especialidad | Promedio de validez | Opinión del experto |
|---|-----|--------------|---------------------|---------------------|
| Gestión municipal   | 1   | Metodólogo   | 47                  | Existe suficiencia  |
|   | 2   | Economista   | 46                  | Existe suficiencia  |
|   | 3   | Abogado      | 47                  | Existe suficiencia  |
| Ejes transversales de la política de modernización del Estado | 1   | Metodólogo   | 48                  | Existe suficiencia  |
|   | 2   | Economista   | 47                  | Existe suficiencia  |
|   | 3   | Abogado      | 47                  | Existe suficiencia  |

El instrumento fue sometido al juicio de tres expertos mencionados anteriormente; quienes verificaron la consistencia y conveniencia de los enunciados de acuerdo a los indicadores de las variables estudiadas. El promedio obtenido fue de 47 que equivale al 94% de coherencia entre los validadores, la misma que representa que los instrumentos tienen validez, cumpliendo con las características metodológicas para su aplicación.

### Confiabilidad

Para verificar la confiabilidad de los cuestionarios, fue realizado el análisis del Alfa de Cronbach, donde el resultado más próximo a la unidad indica que es confiable. Para tal fue realizado a la totalidad de las encuestas sin elección de una prueba piloto, de tal manera garantiza al 100% la confiabilidad de la encuesta.

De acuerdo a Hernández et al., (2014), como juicio general, se tuvo en consideración los valores del alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

La confiabilidad de los instrumentos fue realizada mediante la evaluación de los 46 enunciados mediante el Alfa de Cronbach.

#### **a. Variable: Gestión municipal**

De acuerdo a los datos logrados muestra resultados superiores al 0.75 siendo este 0,931 estos son significativos, ya que son confiables. De modo que, que tiene validez de contenido representando el conocimiento de todos los enunciados e indicadores de la variable a medir, además de la validez de criterio.

#### **b. Variable 2: Ejes transversales de la política de modernización del Estado**

De acuerdo al Alfa de Cronbach, el coeficiente de confiabilidad es superior al 0,75 es decir, es de 0.945; la misma que confirma que el instrumento de la variable tiene validez de contenido y criterio, ya que miden lo que la investigación pretende lograr.

#### **Conclusiones**

El instrumento aplicado para la recopilación de fueron aprobados por los expertos, y se avaló su confianza; y su ulterior aplicación, las identificaciones logradas fueron procesados hasta el logro de resultados que aseguran las conclusiones reales y fiables, por ende, recomendaciones veraces que contribuyen al logro de objetivos y solución de los problemas identificados.

## **PROCEDIMIENTO**

Para el inicio de recojo de información, la encuesta fue validada por expertos, posteriormente aplicados a los trabajadores, con la finalidad de determinar la respuesta de cada ítem contenido en el cuestionario, los mismos que serán codificados mediante valores numéricos donde (5) =totalmente de acuerdo, (4) = de acuerdo, (3) indiferente, (2) en desacuerdo y (1) totalmente en desacuerdo, que servirá para organizar los resultados descriptivos e inferenciales. Finalizando con los gráficos y tablas estadísticas que contrastan las hipótesis y cumple con los objetivos planteados en la presente.

## **MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS**

Los datos fueron analizados en el programa SPSS.25. de acuerdo a la correlación



bivariado, teniendo en cuenta la normalidad y prueba no paramétrica de los datos, las mismas que determinan el uso de Rho Spearman.

## **ASPECTOS ÉTICOS**

Se respetó el reglamento de maestría de la Universidad César Vallejo, y la propiedad intelectual de los diferentes autores. Igualmente, para la realización de la tesis se cumplió con el permiso de las autoridades; respetando la confidencialidad y reserva de los datos. Por lo tanto, la información obtenida fue empleado netamente para fines académicos, sin revelar datos personales.

# RESULTADOS

## RESULTADOS DESCRIPTIVOS

Nivel de la gestión municipal en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.

Tabla 3. Gestión municipal en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.

|        |         | Rango   | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|---------|------------|------------|
| Válido | Bueno   | 63-81   | 20         | 21,1       |
|        | Regular | 82-99   | 42         | 44,2       |
|        | Malo    | 100-118 | 33         | 34,7       |
|        | Total   |         | 95         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la municipalidad provincial de San Martín, 2019

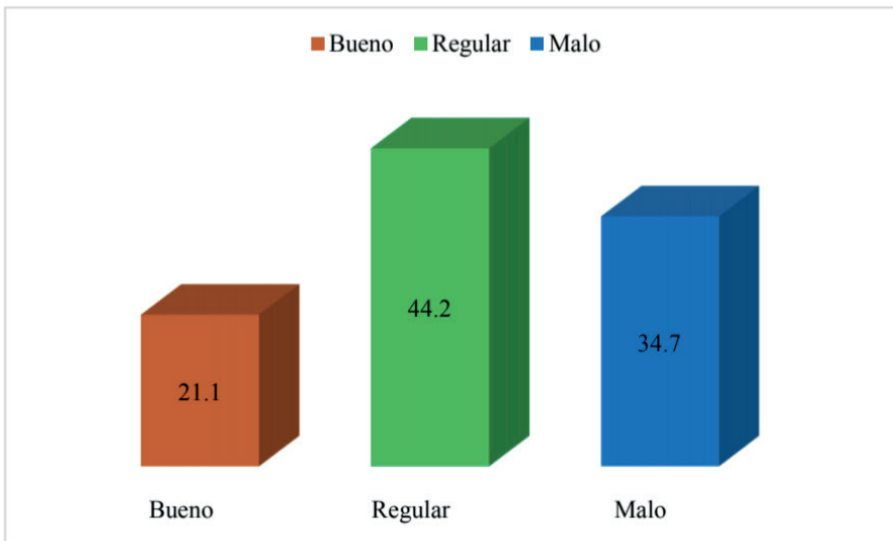


Figura 7. Gestión municipal en la municipalidad provincial de San Martín, 2019

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la municipalidad provincial de San Martín, 2019

**Interpretación:** De acuerdo a los trabajadores del municipio, el 44,2% manifiestan que la gestión municipal es regular, el 34,7% es malo y el 21,1% que es bueno la gestión municipal, evaluada en sus dimensiones, desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios y proyectos y la gobernabilidad democrática.

**Nivel de los ejes transversales de la política de la modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019**

Tabla 4. Ejes transversales de la política de la modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019

|        |         | Rango  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|--------|------------|------------|
| Válido | Bueno   | 48-69  | 8          | 8,4        |
|        | Regular | 70-90  | 53         | 55,8       |
|        | Malo    | 91-110 | 34         | 35,8       |
|        | Total   |        | 95         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la municipalidad provincial de San Martín, 2019

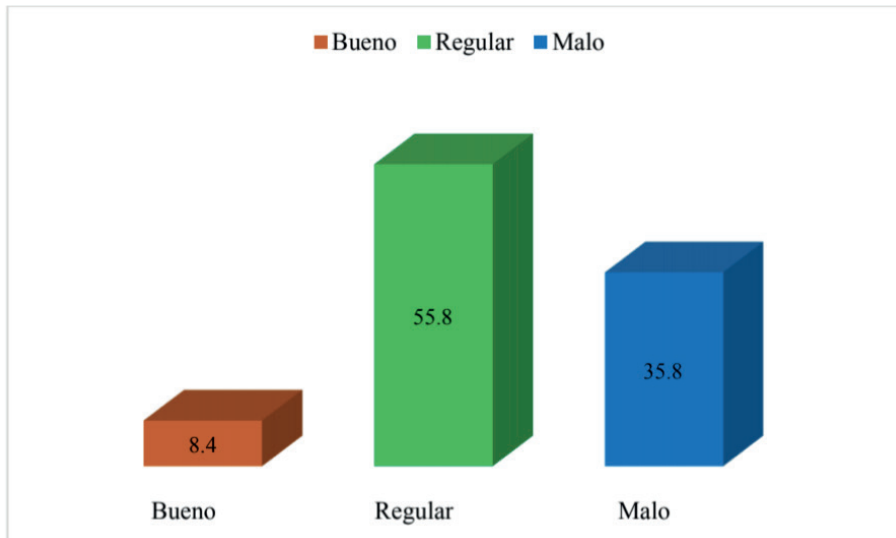


Figura 8. Ejes transversales de la política de la modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la municipalidad provincial de San Martín, 2019

**Interpretación:** Los ejes transversales de la política de la modernización en el municipio de estudio, es regular, tal como señala el 55.8% de los trabajadores, el 35.8% indican que es malo y el 8.4% de los trabajadores mencionan que es bueno el cumplimiento de los ejes transversales política de la modernización relacionadas a; gobierno abierto, gobierno electrónico y articulación interinstitucional.

## PRUEBA DE NORMALIDAD DE LOS DATOS

Tabla 5. Normalidad de los datos

|   | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      |
|---|---------------------------------|----|------|
|   | Estadístico                     | gl | Sig. |
| Desarrollo organizacional                                     | ,147                            | 95 | ,001 |
| Finanzas municipales  | ,139                            | 95 | ,001 |
| Servicios y proyectos   | ,116                            | 95 | ,003 |
| Gobernabilidad democrática                                    | ,160                            | 95 | ,000 |
| Gestión Municipal   | ,144                            | 95 | ,014 |
| Gobierno abierto  | ,118                            | 95 | ,000 |
| Gobierno electrónico  | ,136                            | 95 | ,000 |
| Articulación interinstitucional                               | ,161                            | 95 | ,000 |
| Ejes transversales de la política de modernización del Estado | ,122                            | 95 | ,001 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la municipalidad provincial de San Martín, 2019

**Interpretación:** Para la elección de la prueba de normalidad se realizó mediante la prueba de Kolmogorov - Smirnov, (muestras mayores de 50 datos) en la cual se identificó los valores que representan al P-valor son menores a 0.05 ( $p < 0,05$ ), la misma que permite concluir que las variables y sus dimensiones no normalidad por lo tanto el análisis estadístico utilizado es el coeficiente de correlación de Rho Spearman, para variables que no tienen normalidad y son datos no paramétricos.

## ANÁLISIS INFERENCIAL

**Relación entre el desarrollo organizacional y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.**

Tabla 6. Relación entre el desarrollo organizacional y los ejes transversales de la política de modernización.

|                 |   |                             | Desarrollo organizacional | Ejes transversales de la política de modernización |
|-----------------|---|-----------------------------|---------------------------|--|
| Rho de Spearman | Desarrollo organizacional                           | Coefficiente de correlación | 1,000                     | ,405**   |
|                 |   | Sig. (bilateral)            | .                         | ,000   |
|                 |   | N                           | 95                        | 95   |
|                 | Ejes transversales de la política de modernización. | Coefficiente de correlación | ,405**                    | 1,000  |
|                 |   | Sig. (bilateral)            | ,000                      | .  |
|                 |   | N                           | 95                        | 95   |

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la municipalidad provincial de San Martín, 2019

**Interpretación:** Existe relación entre el desarrollo organizacional y los ejes transversales de la política de modernización en el municipio con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,405) la misma que indica que es una correlación positiva débil entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis de la investigación. Es decir, al mejorar la aplicación de los ejes trasversales de la política de modernización, se verá reflejado en desarrollo organizacional por el cumplimiento de objetivos, metas, el correcto ordenamiento territorial, la contratación de personal idóneo, adquisición de tecnologías modernas y la equidad de género en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.

### Relación entre las finanzas municipales y los ejes transversales de la política de modernización del Estado en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.

Tabla 7. Relación entre las finanzas municipales y los ejes transversales de la política de modernización del Estado

|                 |   |                             | Finanzas municipales | Ejes transversales de la política de modernización. |
|-----------------|---|-----------------------------|----------------------|---|
| Rho de Spearman | Finanzas municipales                                | Coefficiente de correlación | 1,000                | ,478**  |
|                 |   | Sig. (bilateral)            | .                    | ,000  |
|                 |   | N                           | 95                   | 95  |
|                 | Ejes transversales de la política de modernización. | Coefficiente de correlación | ,478**               | 1,000   |
|                 |   | Sig. (bilateral)            | ,000                 | .   |
|                 |   | N                           | 95                   | 95  |

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la municipalidad provincial de San Martín, 2019

**Interpretación:** Existe relación entre las finanzas municipales y los ejes transversales de la política de modernización en el municipio con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,478) la misma que indica que es una correlación positiva débil entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis de la investigación. Es decir, al mejorar la aplicación de los ejes trasversales de la política de modernización, se verá reflejado en las finanzas municipales, es decir, en mayor recaudación de impuestos, manejo adecuado de la deuda, aumento de la capacidad financiera y mejoras en la orientación de la inversión en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.

**Relación entre los servicios y proyectos y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.**

Tabla 8. Relación entre los servicios y proyectos y los ejes transversales de la política de modernización

|                 |   |                            | Servicios y proyectos | Ejes transversales de la política de modernización. |
|-----------------|---|----------------------------|-----------------------|---|
| Rho de Spearman | Servicios y proyectos                               | Coeficiente de correlación | 1,000                 | ,700**  |
|                 |   | Sig. (bilateral)           | .                     | ,000  |
|                 |   | N                          | 89                    | 89  |
|                 | Ejes transversales de la política de modernización. | Coeficiente de correlación | ,714**                | 1,000   |
|                 |   | Sig. (bilateral)           | ,000                  | .   |
|                 |   | N                          | 89                    | 95  |

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la municipalidad provincial de San Martín, 2019

**Interpretación:** Existe relación entre los servicios y proyectos y los ejes transversales de la política de modernización en el municipio con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,700) la misma que indica que es una correlación positiva media entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis de la investigación que señala que existe relación entre los servicio y proyectos y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019. Es decir, al mejorar la aplicación de los ejes trasversales de la política de modernización, se verá reflejado en los servicios y proyectos, es decir, en la mejora de los servicios que presta la municipalidad, en diversificación y ampliación de la inversión, en la capacidad para interactuar con los ciudadanos, en el aseguramiento del saneamiento municipal y el monitoreo de la ejecución de los proyectos en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.

## Relación entre la gobernabilidad democrática y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.

Tabla 9. Relación entre la gobernabilidad democrática y los ejes transversales de la política de modernización.

|                 |  |                             | Gobernabilidad democrática | Ejes transversales de la política de modernización. |
|-----------------|--|-----------------------------|----------------------------|---|
| Rho de Spearman | Gobernabilidad democrática                         | Coefficiente de correlación | 1,000                      | ,602**  |
|                 |  | Sig. (bilateral)            | .                          | ,000  |
|                 |  | N                           | 95                         | 95  |
|                 | Ejes transversales de la política de modernización | Coefficiente de correlación | ,602**                     | 1,000   |
|                 |  | Sig. (bilateral)            | ,000                       | .   |
|                 |  | N                           | 95                         | 95  |

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la municipalidad provincial de San Martín, 2019

**Interpretación:** Existe relación entre la gobernabilidad democrática y los ejes transversales de la política de modernización en el municipio con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,602) la misma que indica una correlación positiva media entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis de la investigación que señala que existe relación entre la gobernabilidad democrática y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019. Es decir, al mejorar la aplicación de los ejes trasversales de la política de modernización, se verá reflejado en la gobernabilidad democrática, es decir, en la mejor organización de la sociedad civil, en la transparencia municipal, en la mayor participación ciudadana y concertación en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.

**Relación entre la gestión municipal y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.**

Tabla 10. Relación entre la gestión municipal y los ejes transversales de la política de modernización

|                 |  |                             | Gestión municipal | Ejes transversales de la política de modernización |
|-----------------|--|-----------------------------|-------------------|--|
| Rho de Spearman | Gestión municipal                                  | Coefficiente de correlación | 1,000             | ,654**   |
|                 |  | Sig. (bilateral)            | .                 | ,000   |
|                 | Ejes transversales de la política de modernización | N                           | 89                | 89   |
|                 |  | Coefficiente de correlación | ,667**            | 1,000  |
|                 |  | Sig. (bilateral)            | ,000              | .  |
|                 |  | N                           | 89                | 95   |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la municipalidad provincial de San Martín, 2019

**Interpretación:** Existe relación entre la gestión municipal y los ejes transversales de la política de modernización en el municipio de estudio con un coeficiente de correlación de Rho Spearman de (0,654) la misma que indica que es una correlación positiva media entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis de la investigación que señala que existe relación entre las variables. Es decir, al mejorar el cumplimiento de los ejes trasversales de la política de modernización concernientes a gobierno abierto, gobierno electrónico, articulación interinstitucional se reflejará el impacto en el desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios y proyectos y en la gobernabilidad democrática en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.



## DISCUSIÓN

Existe relación entre la gestión municipal y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019 con un coeficiente de correlación de Rho Spearman de (0,654) y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Es decir, al mejorar el cumplimiento de los ejes trasversales de la política de modernización en cada uno de sus dimensiones se reflejará en 42.7% en el desarrollo organizacional, en la fianza del municipio, en el servicio y proyecto, en la gobernabilidad democrática en la municipalidad provincial de San Martín, 2019. Tal como menciona Cornejo (2019), las municipalidades cumplen la ley orgánica que rige la misma, pero existe algunas que no cumplen, manifestándose en la insatisfacción de la población. Es preciso mencionar que una institución que se conduce en las bases del proceso de modernización de las instituciones del Estado peruano, más la correcta gestión, permite el avance y logros a un municipio moderno en beneficio de la ciudadanía. Zuñiga (2018), la calidad municipal muestra del nivel de profesionalismo y vocación de servicio de sus autoridades, estos poseen opciones de mejorar y mejorar el entorno mediante la capacitación.

Por lo tanto, los autores, remarcan la importancia de una correcta gestión para el desarrollo de una institución y el país, el cumplimiento de la ley orgánica, el profesionalismo, la vocación de servicio de los gestores, son algunos elementos importantes para el logro de resultados favorables que beneficien a los habitantes de un espacio. La gestión es el uso correcto de los recursos, maximizando y eliminando desperdicios que bien podría utilizarse para generar mayores proyectos de infraestructura o saneamiento, que ayude a eliminar los focos infecciosos que están presentes en la gran población, por la presencia de niños desnutridos, con anemia, producto de la mala alimentación y malas condiciones de infraestructura. Es por ello que los ciudadanos, no sienten la presencia del Estado, ya que en su mayoría están preocupados por cuestiones políticas, más que por los verdaderos problemas de la sociedad.

La gente joven, no quiere ingresar a laborar en las instituciones públicas, porque es sinónimo de rechazo y corrupción, es por ello que existen deficiencia en la retención de capital humano calificado, porque existe sueldos bajos, la débil capacitación profesional, es por ello que la asignación profesional es una directriz de la política de las personas, el entrenamiento que contribuye a la mejora y retención de personal idóneo para los puestos públicos.

Tal como menciona Reátegui (2018), la primordial carencia es el área de desarrollo y planeamiento, asimismo coexisten componentes ajenos tales como la débil articulación que limitan su cumplimiento. (Barrillas, Bran, & Castillo, 2008, p. 8). La falta de planeamiento, se ve reflejado en las obras sin culminar, en obras que nunca fueron inauguradas porque se deterioraron antes de completar su ciclo de vida, son situaciones que deben analizarse y planificarse con anticipación, basadas en una visión prospectiva, para identificar los

posibles problemas en un futuro, el crecimiento económico, el crecimiento demográfico, son factores a evaluarse antes de tomar una decisión de inversión, sin embargo, por la mala planificación suceden muchas pérdidas de dinero y retroceso de la economía.

Asimismo, la gestión municipal es el elemento primordial para el progreso de una localidad, mediante el refuerzo de las capacidades en lo político, social, económico y ambiental, logrando así potenciar las habilidades de los servidores públicos y funcionarios, además de las instituciones que son los actores principales del proceso de mejora continua y progresivo, basado en la equidad, participación y transparencia. La gestión municipal, es el elemento preponderante para el logro de las actividades y fines de la organización. Los gestores son los responsables del éxito o fracaso de la institución, es por ello que la ciudadanía hoy en día los califica como ineptos, corruptos y burócratas, por las trabas que existe para atender la demanda de los ciudadanos, en ocasiones la ayuda a los ciudadanos llega cuando estos ya no lo necesitan, o lamentablemente cuando ya es muy tarde, por los trámites que limitan el acceso oportuno de los servicios, que genera pérdida de dinero y tiempo en los ciudadanos.

Estas ayudan en la gestión del territorio, recursos para la mejora de cada uno de los procesos, participación ciudadana y eficiencia del uso de recursos, a través del uso de nuevas tecnologías que sirve para la evaluación de las de las políticas locales, aceptando la teoría de Arraiza (2016), es oportuno indicar que los ejes transversales son creados para tal fin, mejorar la gestión municipal, para el logro de los resultados tal como menciona la (SGP, 2017).

Asimismo, se acepta el concepto de la Ley N° 27658, los ejes transversales de la política de modernización atraviesan y apoyan el desarrollo de una gestión pública orientadas a la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, para la mejora de satisfacción de la ciudadanía, por la correcta atención, transparencia de la información, uso eficiente de los recursos. Sin embargo, existe una gran problemática en los municipios, relacionados a la alta rotación de personal, porque los sueldos destinados para los mismos son muy bajos, generando la débil integración e identificación de los trabajadores para con la institución. La capacitación es otra debilidad de los municipios, razón por la que los profesionales no cumplen con las demandas que exigen los puestos, asimismo, los profesionales solo están en las instituciones temporalmente, no les importa brindar un servicio de calidad, sino cumplir con sus horarios, volviéndose monótono.

La ausencia de innovación participativa, donde deja de lado la parte más importante del Estado “las personas” quienes forman parte del cuello de botella, para el logro de la modernización de las instituciones públicas. Definitivamente la clave para llevar a cabo el proceso de modernización son las personas, pero al no ser remunerados dignamente genera que busquen nuevas oportunidades laborales, en beneficio de sus familias y el crecimiento profesional. En las instituciones públicas son pocas las innovaciones que se realizan, esto es el resultado de actividades monótonas, trámites innecesarios, ocasionando

pérdida de tiempo y dinero para el ciudadano común y corriente.

Los ejes transversales como es el gobierno abierto según la SGP (2017), el gobierno abierto es cuando este abre sus puertas a ciudadanía, es accesible a los ciudadanos que lo eligieron, se orienta a la satisfacción de las demandas y exigencias, además informa de sus acciones y las consecuencias producidas en el periodo. Asimismo, es un gobierno en el cual la ciudadanía en general, los organismos y sociedad civil obtienen: La información de manera sencilla, selecta y clara. Permite la interacción con las distintas instituciones públicas y fiscaliza la actuación de los servidores públicos; quienes asisten en los procesos relacionadas a la toma de decisiones. Un gobierno abierto fomenta y asegura la transparencia, la participación ciudadana, la moralidad pública y emplea la tecnología para realzar sus niveles de eficacia y promover la rendición de cuentas. En tanto, SGP (2017), lo que tanto exige la población de sus autoridades, porque las instituciones estatales trabajan con dinero recaudado tanto de la población, empresas y sociedad civil en general.

Además, el gobierno electrónico consiste en usar las TIC para la optimización del tiempo, recursos, visualizados a través del ahorro y mayor inversión de las personas, generando mejoras en sus condiciones de vida. La modernización, en general se realiza con la finalidad de mejorar la prestación de servicio de las entidades públicas, buscando la satisfacción de la ciudadanía y que estos se reflejen en el desarrollo y progreso de la región, eliminando desigualdades entre los pobladores ubicados en zonas rurales, y los pobladores ubicados en zonas urbanas, donde los niños accedan a la educación, porque un país es rico por la cantidad de personas que se educan y son capaces de crear innovaciones que contribuya al surgimiento de las mimas y las familias.

En la eficacia y eficiencia de la gestión pública y mejorar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos. Claramente es notorio, todas las mejoras pensadas para la instauración de la modernización, sin embargo, es cuestión de los que están en el poder y la integración de todos para que esto comience a dar frutos (SGP, 2017). El Estado no funciona solo, necesita el involucramiento de todas las instituciones y sociedad civil en general, para llevar a cabo la modernización, sin embargo, hoy día, cada organismo y servidor público trabaja pensando en su propio bienestar o en el corto plazo, sin considerar las falencias que tiene la ciudadanía. Por ello en el algoritmo público, fue insertado un nuevo término, el servicio civil meritocrático, donde los profesionales que en realidad tenga las capacidades y ganas de servir logren los puestos del gobierno, y aquellos profesionales que no cumplan las condiciones simplemente se ubican en un lugar donde aporten con sus ideas, y les ayuden a surgir.

Una correcta gestión orienta sus planes estratégicamente con visión, es decir, no se basa en el hoy, sino que gobierna pensando en el futuro y sus decisiones son prospectivas. Una gestión municipal adecuada logra impactos efectivos en mejorar el bienestar de los ciudadanos que lo integran, conduce con transparencia y eficazmente los recursos financieros respondiendo la demanda de los ciudadanos, demás los gestores trabajan de

forma honesta mirando más allá de lo urgente, planteándose políticas de medio y largo plazo (INAFED, 2006). Los planes y proyectos deben ser con prospectiva mirando los posibles problemas y oportunidades futuras, evaluando el crecimiento poblacional, el cambio climático para que estos no queden obsoletos en el corto tiempo, sino que la inversión genere gracia en el periodo de tiempo, pudiendo ser mediano, corto y periodo largo de tiempo. Asimismo, permite ahorrar y con ello reinvertirlo en cubrir nuevas demandas para la ciudadanía.

Los portales de transparencia destinados para los municipios son empelados muy diferentes, porque estos no manejan información uniforme, cada profesional emplea de acuerdo a su criterio, haciendo visible la necesidad de capacitar a los profesionales que hacen uso de las tecnologías para la correcta utilización y cumplan con la finalidad para la que fueron creadas, llegar de forma correcta y clara a los ciudadanos brindando información real y adecuada en tiempo real. El uso de las tecnologías en la administración pública es requisito para que estas sigan progresando, ya que vivimos en un proceso de globalización y los ciudadanos cada día son más digitales y exigentes, por lo tanto las instituciones deben volcarse a un proceso de digitalización para transparentar las actividades y los ciudadanos accedan a la información de manera sencilla desde el lugar donde se encuentren, pudiendo ser sus casa, el trabajo, el supermercado y no necesiten hacer solas interminables para participar de la gestión en sus localidad.

Asimismo, la creación de condiciones que asegure el bienestar de la sociedad y de los recursos materiales, mediante la administración y distribución correcta en beneficio de la inclusión de la población ubicada en zonas de mayor vulnerabilidad. Además, el resguardo del patrimonio paisajístico, el mantenimiento, fomento, difusión de los valores culturales, históricos, de los habitantes. Finalizando con la participación ciudadana que busca la concertación en desarrollo de proyectos que generen impacto en la ciudadanía y disminuir sus limitaciones de acceso a los servicios básicos y primordiales, tanto de infraestructura, social y económico (Jiménez, 2008). Los gestores son elegidos por el pueblo, para servir representar a los mismos, donde estos cumplen la función principal de salvaguardar por los intereses de la gran mayoría. Sin embargo, hoy en día olvidan el norte que la razón de ser es la generación de valor público.

Existe relación entre el desarrollo organizacional y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019 con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,405) la misma que indica que es una correlación positiva débil entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Es decir, al mejorar la aplicación de los ejes trasversales de la política de modernización, se verá reflejado en el 16.4% del desarrollo organizacional por el cumplimiento de objetivos, metas, el correcto ordenamiento territorial, la contratación de personal idóneo, adquisición de tecnologías modernas y la equidad de género en la municipalidad provincial de San Martín, 2019. Tal cual menciona Barrillas, Bran, & Castillo (2008), el progreso organizacional

simboliza ejecutar planificadamente cada uno de los procesos, orientados a cambio de comportamiento de las personas, los valores, de tal manera estos se adapten a las nuevas exigencias de la globalización. La correcta gestión orienta sus planes estratégicamente con visión, es decir, no se basa en el hoy, sino que gobierna pensando en el futuro y sus decisiones son prospectivas. Una gestión municipal adecuada logra impactos efectivos en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, conduce con transparencia y eficazmente los recursos financieros respondiendo la demanda de los ciudadanos, demás los gestores trabajan de forma honesta mirando más allá de lo urgente, planteándose políticas de medio y largo plazo.

Un municipio que se rige por las normas siempre verá reflejado sus esfuerzos en la mayor satisfacción de los pobladores, esto se percibe cuando en vez de críticas destructivas son palabras de aliento o trabajo en equipo para hacer crecer el distrito, provincia o región. Donde los esfuerzos se unen y apuntan a la misma dirección, consolidando un excelente trabajo en equipo. El trabajo unido, es resultado de una gestión sólida y primordial para el logro de la modernización.

Existe relación entre las finanzas municipales y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019 con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,478) la misma que indica que es una correlación positiva débil entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Es decir, al mejorar la aplicación de los ejes trasversales de la política de modernización, se verá reflejado en 22.8% en las finanzas municipales, es decir, en mayor recaudación de impuestos, manejo adecuado de la deuda, aumento de la capacidad financiera y mejoras en la orientación de la inversión en la municipalidad provincial de San Martín, 2019. En concordancia con Salcedo, (2019) la atención de la meya en el plan de inventivo contribuye a la mejora de la modernización de la administración o viceversa. La correcta gestión es notoria en la mejora de la relación con los ciudadanos, y estos pagan sus impuestos sin desconfianza. Las finanzas municipales están expresadas en términos cuantitativos y monetarios. Barrillas, Bran, & Castillo, (2008) las autoridades deben informar de las transacciones que realiza; las decisiones de inversión que toman para mejorar la operación su municipalidad. Gonzáles, & Martínez. (2017) Las municipalidades tienen deficiencia en cuanto a infraestructura, recursos financieros y capital humano, producto de la centralización en las zonas urbanas.

La principal causa de ineficiencia de estas municipalidades, fue la baja cobertura en servicios a la comunidad, frente a un elevado uso de recursos para conseguir los resultados obtenidos. Los gastos administrativos de los proyectos son muy altos, quedando una pequeña cantidad destinados para la realización de las obras, además la cobertura de los servicios es muy limitada, solo aquellos que se encuentran en zonas accesibles, dejando de lado a los que en realidad lo necesitan, porque los servidores públicos se limitan a cumplir las metas trazadas sin evaluar en realidad el impacto que esto genera en la vida

de las personas.

Existe relación entre los servicios y proyectos que se realizan en la institución y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019 con un coeficiente de correlación positiva media de Rho Spearman (0,700). Al mejorar la aplicación de los ejes trasversales de la política de modernización mejorará también las acciones y servicio que brinda el municipio, en diversificación y ampliación de la inversión, en la capacidad para interactuar con los ciudadanos, en el aseguramiento del saneamiento municipal y el monitoreo de la ejecución de los proyectos. En relación González, & Martínez, (2017) la municipalidad tienen deficiencia en cuanto a infraestructura, recursos financieros y capital humano, producto de la centralización en las zonas urbanas. La principal causa de ineficiencia de estas municipalidades, fue la baja cobertura en servicios a la comunidad, frente a un elevado uso de recursos para conseguir los resultados obtenidos.

El gasto del presupuesto muchas veces no logra la cobertura para la que fue planificado, por diversas razones tales como la centralización y el trabajo en base a cumplimiento de metas e indicadores numéricos, sin evaluar en realidad el impacto en términos cualitativos. Las autoridades mencionan que lograron gastar el presupuesto en tanto por ciento, pero sin embargo a la hora de visitar a las familias se ve la condición en las que viven peores que antes de realizarse el proyecto, porque en realidad no fueron identificados correctamente los indicadores de desarrollo. Los gastos administrativos de los proyectos son muy altos, quedando una pequeña cantidad destinados para la realización de las obras, además la cobertura de los servicios es muy limitada, solo aquellos que se encuentran en zonas accesibles, dejando de lado a los que en realidad lo necesitan, porque los servidores públicos se limitan a cumplir las metas trazadas sin evaluar en realidad el impacto que esto genera en la vida de las personas.

Aguirre & Aguirre (2018) mencionan que, la planificación estratégica con la modernización, es importante para las instituciones para mejora de los mismos. Los servicios y proyectos, constituye la comprobación de la calidad y alcance de los servicios de los municipios, si tales cumplen con los impuestos y contribuciones, de tal manera desarrollan opciones focalizadas, mediante los proyectos orientados a la solución de las necesidades de los ciudadanos, especialmente en zonas marginadas. Barrillas, Bran, & Castillo (2008) mencionan que, La planificación es uno de los pilares de la administración, una correcta planificación ayuda a eliminar gastos innecesarios para llevar a cabo los proyectos y actividades, asignando de forma óptima los recursos, tiempos, personal responsable, el perfil de cada profesional, por otro lado, una planificación adecuada contribuye a maximización en el uso de los recursos y por lo tanto al camino de la modernización.

Existe relación entre la gobernabilidad democrática y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019 con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,602) la misma que indica una correlación

positiva media entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Es decir, al mejorar la aplicación de los ejes transversales de la política de modernización, se verá reflejado en 36.6% la gobernabilidad democrática, es decir, en la mejor organización de la sociedad civil, en la transparencia municipal, en la mayor participación ciudadana y concertación en la municipalidad provincial de San Martín, 2019. Auad, (2017) Obteniendo como resultado, que la innovación el proceso de gestión poniendo como pilar la participación ciudadana es importante y clave para la creación de instituciones modernas. Concluyendo: Con respecto a la modernización de las instituciones gubernamentales, es indudable que los dispositivos instalados para el logro de la modernización están influidos por problemas ajenos a su fin original, tal como con las denuncias de los servidores y funcionarios por la inconformidad en sus remuneraciones.

La ausencia de innovación participativa, donde deja de lado la parte más importante del Estado “las personas” quienes forman parte del cuello de botella, para el logro de la modernización de las instituciones públicas. Definitivamente la clave para llevar a cabo el proceso de modernización son las personas, pero al no ser remunerados dignamente genera que busquen nuevas oportunidades laborales, en beneficio de sus familias y el crecimiento profesional. En las instituciones públicas son pocas las innovaciones que se realizan, esto es el resultado de actividades monótonas, tramites innecesarios, ocasionando pérdida de tiempo y dinero para el ciudadano común y corriente.

La ausencia de innovación participativa, donde deja de lado la parte más importante del Estado “las personas” quienes forman parte del cuello de botella, para el logro de la modernización de las instituciones públicas. Por otro lado, Chancha (2018), menciona que la modernización se relaciona con la descentralización; generando desarrollo y beneficio a los ciudadanos. Fernandez (2018) donde la implementación del gobierno electrónico evidenciado por la presencia, interacción, transacción y transformación que ello demanda; contribuirá a mejorar la participación ciudadana. El uso de las tecnologías en la administración pública es requisito indispensable para que estas sigan progresado, ya que vivimos en un proceso de globalización y los ciudadanos cada día son más digitales y exigentes, por lo tanto las instituciones deben volcarse a un proceso de digitalización para transparentar las actividades y los ciudadanos accedan a la información de manera sencilla desde el lugar donde se encuentren, pudiendo ser sus casa, el trabajo, el supermercado y no necesiten hacer solas interminables para participar de la gestión en sus localidad.

Por otro lado, Vázquez (2018) menciona que, existen diferencias entre los portales de las municipalidades y muy significativas. Pinedo (2018), la mayor participación de la sociedad, conduce al correcto control del presupuesto participativo, motivando a los gestores a buscar siempre transparentar y hacer buen empleo de los recursos públicos. Barrillas, Bran, & Castillo, (2008) Donde el municipio fomenta la participación de los diferentes estamentos de la población, en las decisiones para la priorización de las actividades y proyectos en beneficio de la población, de tal manera logren cerrar las deficiencias

existentes, de acuerdo a la realidad. Un municipio que se rige por las normas siempre verá reflejado sus esfuerzos en la mayor satisfacción de los pobladores, esto se percibe cuando en vez de críticas destructivas son palabras de aliento o trabajo en equipo para hacer crecer el distrito, provincia o región. Donde los esfuerzos se unen y apuntan a la misma dirección, consolidando un excelente trabajo en equipo. El trabajo unido, es resultado de una gestión sólida y primordial para el logro de la modernización. Asimismo, la descentralización elimina los tiempos innecesarios para trasladarse de una región a otra para la firma de un simple documento, o tener que viajar a la capital para realizar un trámite que bien podría hacerse en la misma institución de origen, es por ello que la descentralización es un factor preponderante para llevar a cabo el proceso de modernización en el aparato estatal.



## CONCLUSIONES

- 5.1. Existe relación entre la gestión municipal y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019 con un coeficiente de correlación de Rho Spearman de (0,654) y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Es decir, al mejorar el cumplimiento de los ejes trasversales de la política de modernización concernientes a gobierno abierto, gobierno electrónico, articulación interinstitucional se reflejará en 42.7% en el desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios y proyectos y en la gobernabilidad democrática en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.
- 5.2. El nivel de la gestión municipal en la municipalidad provincial de San Martín, 2019 es regular de acuerdo al 44,2% de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Martín, 2019, el 34.7% es malo y el 21,1% que es bueno la gestión en el municipio, evaluada en sus dimensiones, desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios y proyectos y la gobernabilidad democrática.
- 5.3. El nivel de los ejes transversales de la política de la modernización en el municipio de San Martín, 2019 es regular, tal como señala el 55.8% de los trabajadores, el 35.8% indican que es malo y el 8.4% de los trabajadores mencionan que es bueno el nivel de los ejes transversales política de la modernización relacionadas a; gobierno abierto, gobierno electrónico y articulación interinstitucional.
- 5.4. Existe relación entre el desarrollo organizacional y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019 con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,405) la misma que indica que es una correlación positiva débil entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Es decir, al mejorar la aplicación de los ejes trasversales de la política de modernización, se verá reflejado en el 16.4% del desarrollo organizacional por el cumplimiento de objetivos, metas, el correcto ordenamiento territorial, la contratación de personal idóneo, adquisición de tecnologías modernas y la equidad de género en la municipalidad.
- 5.5. Existe relación entre las finanzas municipales y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019 con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,478) la misma que indica que es una correlación positiva débil entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Es decir, al mejorar la aplicación de los ejes trasversales de la política de modernización, se verá reflejado en 22.8% en las finanzas municipales, es decir, en mayor recaudación de impuestos, manejo adecuado de la deuda, aumento de la capacidad financiera y mejoras en la orientación de la inversión en la municipalidad.
- 5.6. Existe relación entre los servicios y proyectos y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019 con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,700) la misma que indica que es una correlación positiva media entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis de la investigación que señala que existe relación entre los servicio y proyectos y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial

de San Martín, 2019. Es decir, al mejorar la aplicación de los ejes transversales de la política de modernización, se verá reflejado en 49% de los servicios y proyectos, es decir, en la mejora de los servicios que presta la municipalidad, en diversificación y ampliación de la inversión, en la capacidad para interactuar con los ciudadanos, en el aseguramiento del saneamiento municipal y el monitoreo de la ejecución de los proyectos.

- 5.7. Existe relación entre la gobernabilidad democrática y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019 con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,602) la misma que indica una correlación positiva media entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Es decir, al mejorar la aplicación de los ejes transversales de la política de modernización, se verá reflejado en 36.6% la gobernabilidad democrática, es decir, en la mejor organización de la sociedad civil, en la transparencia municipal, en la mayor participación ciudadana y concertación.

## RECOMENDACIONES

- 6.1. Se recomienda al alcalde en coordinación con el gerente municipal realizar el diagnóstico en cuanto al cumplimiento de los ejes transversales de la política de modernización, e implementar estrategias que ayuden a mejorar la transparencia, el empleo adecuado de las tecnologías que trae consigo la globalización, articulándose con las diferentes instituciones. Beneficiando al ciudadano generando ahorro tanto de tiempo y dinero a la hora de solicitar un documento.
- 6.2. Al alcalde y gerente municipal realizar un plan en coordinación con las diferentes áreas, donde se encuentren establecidos las actividades y los compromisos a cumplir en el año relacionados al desarrollo organizacional, finanza municipal, servicio y proyecto y la gobernanza. Asimismo, evaluar mensualmente los avances y los atrasos que permita identificar las oportunidades y las amenazas en el cumplimiento de los objetivos planteados.
- 6.3. Al alcalde, consejo municipal y gerente implementar estrategias como la capacitación en temas de gobierno abierto, uso de las TICs, el uso de las plataformas de transparencia a los diferentes trabajadores, de tal manera que estos apliquen en sus actividades diarias y contribuyan en mejoras y ogro de una institución moderna al servicio de sus habitantes.
- 6.4. Al gerente de Administración, realizar la evaluación constante del cumplimiento de objetivos, metas, asimismo realizar la evaluación adecuada que permita contratar a personal idóneo basadas en la equidad de género, para el desempeño de las funciones y contribuyan al cumplimiento de las metas de la institución en la municipalidad.
- 6.5. Al Subgerente de Recaudación y Fiscalización Tributaria en coordinación con el jefe de estadística evaluar el comportamiento de la recaudación de impuestos y evaluar las razones del porque las disminuciones. Asimismo, actualizar constantemente la información financiera publicada en los diferentes portales de transparencia, de tal manera que el ciudadano acceda a ello oportunamente.
- 6.6. Al gerente de infraestructura y al gerente de desarrollo social de servicios y proyectos mejorar el servicio que presta la municipalidad, buscando siempre lograr impacto en las personas y la mejora de la calidad de vida. Así también, estas deben buscar interactuar con los ciudadanos para evaluar el aseguramiento del saneamiento municipal y monitorear constantemente la ejecución de los proyectos en la municipalidad.
- 6.7. Al gerente municipal, al gerente de administración, al gerente de desarrollo social, infraestructura, trabajar articulados y establecer un plan que busque el mejorar la transparencia municipal, participación ciudadana y concertación en el municipio.

## REFERENCIAS

- Aguirre, J., & Aguirre, L. (2018). *Planificación estratégica y modernización de la Municipalidad Provincial de Ambo, 2018* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26123>
- Albuquerque, F. (2004). *El Enfoque del Desarrollo Económico Local*. Organización Internacional del Trabajo. [https://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1251776298.area\\_enfoque\\_del.pdf](https://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1251776298.area_enfoque_del.pdf)
- Álvarez, S. (2012). Hacia la eficiencia en la gestión municipal. *Revista Nacional de Administración*, 3(2), 49-76. <https://doi.org/10.22458/rna.v3i2.523>
- Armas, G. (2016). *La gestión municipal*. <https://semanariouniversidad.com/opinion/la-gestion-municipal/>
- Arraiza, E. (2016). *Manual de Gestión Municipal*. [https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=ca6339ee-acec-5a87-7b2c-a4bf43d21f8b&groupId=287460](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=ca6339ee-acec-5a87-7b2c-a4bf43d21f8b&groupId=287460)
- Arraiza, E. (2019). *Manual de Gestión Municipal (Segunda)*. [https://centromunicipal.org.ar/wp-content/uploads/2019/08/manual-de-la-gestion\\_2019\\_FINAL-1.pdf](https://centromunicipal.org.ar/wp-content/uploads/2019/08/manual-de-la-gestion_2019_FINAL-1.pdf)
- Auad, V. (2017). *Modernización y mejoramiento de la gestión en el sector público: Una mirada desde la innovación participativa* [Universidad del Desarrollo. Chile]. <https://repositorio.udd.cl/items/3962d3b0-f29e-4eac-a8f8-6890f9a246b8>
- Barrillas, N., Bran, S., & Castillo, O. (2008). *Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal: Señales de un buen gobierno para el desarrollo local* (USAID & GTZ (eds.)).
- Blas, F., Uribe, Y., Cacho, A., & Valqui, J. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 290-301. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471692>
- Chancha, T. (2018). *Modernización de la gestión pública y descentralización en el gobierno regional de Huancavelica, 2018* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31228>
- Cordero-Torres, J. (2018). El gobierno municipal ¿Promotor del desarrollo local? El caso del municipio semiurbano de Cd. Ixtepec, Oaxaca. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 28(52), 1-29. <https://doi.org/10.24836/es.v28i52.575>
- Cornejo, M. (2019). *Análisis de la gestión municipal de Pucusana - Lima en el marco de la Modernización del Estado* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27260>
- Díaz-Canel, M. (2020). Government Management, Higher Education, Science, Innovation, and Local Development. *Retos de la Dirección*, 14(2), 5-32. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552020000200005&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552020000200005&lng=es&tlng=es).
- Disi Pavlic, R., & Rebolledo Toro, E. (2022). Implementing local participatory institutions: evidence from the Chilean communes. *Local Government Studies*, 48(1), 107-128. <https://doi.org/10.1080/03003930.2020.1851205>
- Estevez, A. (2019). Apuntes para la construcción de un índice de modernización para los municipios de la provincia de Buenos Aires. *Estado Abierto. Revista Sobre El Estado, La Administración Y Las Políticas Públicas*, 1(1), 16-35. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/15>

- Estrada, S. (2019). *Gestión municipal factor determinante en el desarrollo de la Municipalidad Provincial de Cotabambas: 2013-2016* [Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco]. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/4093>
- Fernandez, N. (2018). *Gobierno electrónico y su relación con la participación ciudadana en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca - 2018* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28767>
- González, J., & Martínez, J. (2018). *Análisis de la gestión municipal y la implicancia de las variables financieras, de infraestructura y de capital humano en su eficiencia. El caso de las municipalidades rurales de Nuble* [Universidad del Bio-Bio]. <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/1610>
- Gorbán, P. (2008). Recensiones de Tesis: Límites y Posibilidades de la Gestión Municipal para Buscar el Desarrollo Local. La Participación Ciudadana como Elemento Clave. El Caso de la Ciudad de Rosario. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 10, 159-162. <https://doi.org/10.14409/da.v1i10.1232>
- Hernández, M., & Martínez, M. (2019). Challenges of systematized information and communication in strengthening public organizations. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 51-64. <https://www.redalyc.org/journal/280/28062322004/html/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed., Número 9). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.C.V.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativas, cualitativas*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C. V.
- INAFED. (2006). Características de Buen Gobierno Municipal: 10 Lecciones prácticas para las Autoridades Municipales Electas. En *Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática -INEI. (2022). *Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2021*. [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1849/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1849/libro.pdf)
- Jiménez, J. (2008). *Gestión pública municipal* (C. Editores (ed.)).
- Ley N° 27658. (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*.
- Ley N° 27972. (2003). *Ley orgánica de municipalidades*. Congreso de la República. <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0015/3-ley-organica-de-municipalidades-1.pdf>
- Llanos, B. (2006). *Reforma y Modernización del Estado*. International IDEA.
- Mardones, R. Z. (2020). Decentralization: a definition and an evaluation of the Chilean legislative agenda (1990-2008). *Eure*, 34(102), 39 – 60. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-55249089029&partnerID=40&md5=6a43e2e70c6e7d2d524a63cbb138262d>
- Marín, P. (2017, febrero). Estado eficiente y buen servicio al ciudadano. *Diario el Peruano*.
- Marquina, P., Avolio, B., Del Carpio, L., & Fajardo, C. (2022). Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2022. En *Centrum PUCP, Pontificia Universidad Católica del Perú*. <https://doi.org/978-612-4139-87-1>

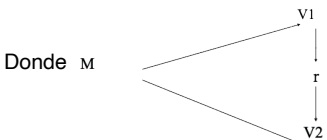
- Mennecozi, C. (2019). Modernización del Estado Rionegrino, desde los 90 hasta la actualidad. *Anuario Pilquen. Sección Divulgación Científica*, 2(2), 1-11. <https://revele.uncoma.edu.ar/index.php/anuariocurza/article/view/2494>
- Molina, F., Cruz, I., Álvarez, M., Méndez, N., & Castro, Y. (2016). Obstacles of Municipal Management Hamper Local Development Due to Poor Knowledge Application. *Retos de la Dirección*, 10(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552016000200007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552016000200007)
- Moreno, A., Porporato, M., & Maharaj, G. (2022). Transparencia y corrupción: Rol del habitus en las disputas por el poder. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(1), 334-351. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i1.37695>
- Naser, A., Ramírez-Alujas, Á., & Rosales, D. (2017). *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44769/1/S1601154\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44769/1/S1601154_es.pdf)
- Netzahualcoyotl, O., & Ruíz, H. (2009). *Problemas de la implementación de la Nueva Gestión Pública en América Latina*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16173.31202>
- Ocampo, G. (2020). Modernización del estado y adaptaciones del clientelismo: De la utilización política a la depredación globalizada de los recursos públicos. *Banco de la República de Colombia, investigaciones económicas*, 1(1), 1-26. <https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/10137>
- Ordóñez, C., Threlfall, C., Kendal, D., Hochuli, D., Davern, M., Fuller, R., Van der, R., & Livesley, S. (2019). Urban forest governance and decision-making: A systematic review and synthesis of the perspectives of municipal managers. *Landscape and Urban Planning*, 189, 166-180. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2019.04.020>
- Pasco, J. (2015). State modernization in Peru. *Estudio de Políticas Públicas*, 1(2), 246-252. <https://revistaestudiospoliticaspublicas.uchile.cl/index.php/REPP/article/view/38487>
- Pérez, V. (2022). *Oportunidades y limitaciones en la gestión municipal para el desarrollo local: el caso de la ilustre municipalidad de Quilicura y la creación de la unidad de alianzas externas* [Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/187422>
- Peters, B., & Pierre, J. (2022). Politicisation of the public service during democratic backsliding: Alternative perspectives. *Australian Journal of Public Administration*, 81(4), 629-639. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12561>
- Pinedo, D. (2018). *Representatividad de la sociedad civil y el rol de control ciudadano en el presupuesto participativo de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2017* [Perú]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31399>
- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. (2021). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. *Cooperación Alemana al Desarrollo GIZ Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado*. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/\\$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf)
- Ramos, C., & Milanesi, A. (2021). A Brief Story of Latin American Public Administration: A Particular Model. En *The Emerald Handbook of Public Administration in Latin America* (pp. 9-19). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-676-420201002>

- Reátegui, R. (2018). *Modernización de la gestión pública y su relación con la eficacia de los resultados esperados en el distrito judicial de San Martín periodo 2018* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31952>
- Rojas, L. (2006). *Manual de gestión municipal para el desarrollo económico local*. <https://www.del.org.bo/info/archivos/manualgestiondel.pdf>
- Rojas, L. (2009). *Guía de Herramientas Municipales para la Promoción del desarrollo económico local*. Fundación DEMUCA. [https://www.cepal.org/sites/default/files/guia\\_herramientas\\_municipales\\_demuca.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/guia_herramientas_municipales_demuca.pdf)
- Ruiz, M. (2022). Gestión municipal y calidad de servicio público en la municipalidad de Pueblo Libre, 2021. *Gestión en el Tercer Milenio*, 25(50), 91-100. <https://doi.org/10.15381/gtm.v25i50.24285>
- Salcedo, R. (2019). *Metas del plan de incentivos a la mejora y modernización y su incidencia en la gestión municipal en la provincia del Cusco*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima. Perú.
- SGP. (2018). *Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Vázquez, M. (2018). *Eficacia de los portales de transparencia en dos municipalidades provinciales de la región San Martín, 2018* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26073>
- Zuñiga, V. (2018). *Profesionalizan y Calidad en la Gestión municipal*. Tesis de posgrado. Universidad de Concepción. Concepción. Chile.

# ANEXOS

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título:** Gestión municipal y los ejes transversales de la política de la modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.

| Formulación del problema  | Objetivos   |
|---|---|
| <p><b>Problema general:</b><br/>¿Cuál es la relación que existe entre la gestión municipal y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019?<br/>Problemas específicos:<br/>¿Cuál es el nivel de la gestión municipal en la municipalidad provincial de San Martín, 2019?<br/><b>¿Cuál es el nivel de</b> los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019?<br/>¿Cuál es la relación que existe entre el desarrollo organizacional y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019?<br/>¿Cuál es la relación que existe entre las finanzas municipales y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019?<br/>¿Cuál es la relación que existe entre los servicios y proyectos y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019?<br/>¿Cuál es la relación que existe entre la gobernabilidad democrática y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019?</p> | <p><b>Objetivo general</b><br/>Establecer la relación entre la gestión municipal y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.<br/>Objetivos específicos<br/>Analizar el nivel de la gestión municipal en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.<br/>Identificar es el nivel de los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019<br/>Analizar la relación entre el desarrollo organizacional y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.<br/>Identificar la relación entre las finanzas municipales y los ejes transversales de la política de modernización del Estado en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.<br/>Analizar la relación entre los servicios y proyectos y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.<br/>Identificar la relación entre la gobernabilidad democrática y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.</p> |
| Diseño de investigación   | Población y muestra   |
| <p>Diseño correlacional: Su objetivo busca determinar la relación entre las variables de estudio. ((Hernández et al., 2014, p. 172)</p> <div style="text-align: center;">  <p>Donde m</p> </div> <p>V1= Gestión municipal<br/>V2= Ejes transversales de la política de modernización<br/>m= Muestra<br/>r= Relación</p>  | <p><b>Población:</b> Conformada por 125 trabajadores de la municipalidad provincial de San Martín, año 2019. (MPSM, 2019)<br/><b>Muestra:</b> La muestra está conformado por 95 trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín.</p>  |



| <b>Hipótesis</b>  |  | <b>Técnica e Instrumentos</b>   |
|---|--|---|
| <p><b>Hipótesis general</b><br/>           Existe relación significativa entre la gestión municipal y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b><br/>           El nivel de la gestión municipal en la municipalidad provincial de San Martín, 2019. Es bueno<br/>           El nivel de los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019. Es bueno.<br/>           Existe relación significativa entre el desarrollo organizacional y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.<br/>           Existe relación significativa entre las finanzas municipales y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.<br/>           Existe relación significativa entre los servicios y proyectos y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.<br/>           Existe relación significativa entre la gobernabilidad democrática y los ejes transversales de la política de modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019.</p> |  | <p><b>Técnica</b><br/>           La encuesta</p> <p><b>Instrumentos</b><br/>           Cuestionario</p> |
| <p><b>Variables y dimensiones</b></p>   |  |   |
| <p><b>Variables</b></p> <p>V1: Gestión municipal</p> <p>V2: Ejes transversales de la política de modernización</p>  | <p><b>Dimensiones</b></p> <p>Desarrollo organizacional<br/>           Finanzas municipales<br/>           Servicios y proyectos<br/>           Gobernabilidad democrática<br/>           Gobierno abierto<br/>           Gobierno electrónico<br/>           Articulación interinstitucional</p> |   |

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

| Variable                           | Definición conceptual   | Definición operacional   | Dimensiones                | Indicadores                                 | Escala de medición |
|------------------------------------|---|--|----------------------------|---|--------------------|
| Gestión municipal                  | La gestión municipal es el proceso primordial para el progreso de una localidad, mediante el refuerzo de las capacidades en lo político, social, económico y ambiental, logrando así el fortalecimiento de las potencialidades de los seres humanos y las instituciones quienes son los actores principales del asunto de progreso constante y progresivo, basado en la equidad, participación y transparencia. (Barrillas, Bran, & Castillo, 2008) | La gestión municipal será evaluada en función al desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios y proyectos finalizando con la gobernabilidad democrática, empleando un cuestionario de preguntas. | Desarrollo organizacional  | Objetivos y metas                           | Ordinal            |
|                                    |   |  |                            | Ordenamiento territorial                    |                    |
|                                    |   |  |                            | Personal adecuado                           |                    |
|                                    |   |  |                            | Tecnologías modernas                        |                    |
|                                    |   |  |                            | Equidad de genero                           |                    |
|                                    |   |  | Finanzas municipales       | Recaudación municipal                       |                    |
|                                    |   |  |                            | Manejo presupuesto                          |                    |
|                                    |   |  |                            | Manejo de deuda                             |                    |
|                                    |   |  |                            | Capacidad financiera                        |                    |
|                                    |   |  |                            | Orientación de la inversión                 |                    |
|                                    |   |  | Servicios y proyectos      | Servicios municipales                       |                    |
|                                    |   |  |                            | Diversificar y ampliar la inversión         |                    |
|                                    |   |  |                            | Capacidad de interactuar con los ciudadanos |                    |
|                                    |   |  |                            | Aseguramiento del saneamiento municipal     |                    |
|                                    |   |  | Gobernabilidad democrática | Monitoreo de ejecución de proyectos         |                    |
|                                    |   |  |                            | Organización de sociedad civil              |                    |
| Transparencia municipal            |   |  |                            |   |                    |
| Participación y concertación local |   |  |                            |   |                    |

|  |   |  |                                 |   |         |
|--|---|--|---------------------------------|---|---------|
| Ejes transversales de la política de modernización | Los ejes transversales son elementos que atraviesan la gestión pública, encaminada a resultados: el gobierno abierto, el gobierno electrónico y la articulación interinstitucional. (SGP, 2017) | La modernización del Estado será evaluada de acuerdo a las dimensiones de gobierno abierto, gobierno electrónico y articulación interinstitucional, mediante el uso de un cuestionario de preguntas. | Gobierno abierto                | Transparencia                                 | Ordinal |
|  |   |  |                                 | Acceso a la información                       |         |
|  |   |  |                                 | Participación ciudadana                       |         |
|  |   |  |                                 | Rendición de cuentas                          |         |
|  |   |  | Gobierno electrónico            | Promoción del gobierno electrónico            |         |
|  |   |  |                                 | Uso de las TICS                               |         |
|  |   |  |                                 | Interoperabilidad interinstitucional          |         |
|  |   |  | Articulación interinstitucional | Reforma normativa de sistemas administrativos |         |
|  |   |  |                                 | Desarrollo de sinergias                       |         |
|  |   |  |                                 | Coordinación interinstitucional               |         |

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado servidor público, por medio de la presente reciba mi cordial saludo, al mismo tiempo solicito información relacionado a la investigación titulada “Gestión municipal y los ejes transversales de la política de la modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019”, la información obtenida tiene finalidad netamente académica y los datos serán confidenciales.

Marcar con (x) de acuerdo a su repuesta.

### I. Datos generales

#### a. Sexo

- Femenino (...)
- Masculino (...)

#### b. Años de experiencia

- Menos de 1 (...)
- De 1 año a 3 años
- De 3 años a 5 años
- Más de 5 años

#### c. Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

#### d. Modalidad laboral

- Contratado (...)
- Nombrado (...)

**II. Información:** El cuestionario permitirá evaluar **la gestión municipal**, de acuerdo a los valores: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Indiferente (3) En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1)

|   | <b>Dimensión 1: Desarrollo organizacional</b>  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 1 | La MPSM cuenta con un Plan Operativo Institucional (POI), que se usa para monitorear y evaluar las actividades.        |   |   |   |   |   |
| 2 | La MPSM cuenta con una iniciativa o un Plan de Desarrollo Urbano.  |   |   |   |   |   |
| 3 | La MPSM cuenta con una unidad encargada de la implementación del Plan de Desarrollo Urbano                             |   |   |   |   |   |
| 4 | La MPSM realiza capacitación a los trabajadores constantemente   |   |   |   |   |   |
| 5 | Los trabajadores de la MPSM cuentan con correo electrónico institucional   |   |   |   |   |   |
| 6 | Las políticas de contratación de personal de la MPSM, consideran de forma transversal el enfoque de equidad de género. |   |   |   |   |   |
|   | <b>Dimensión 2: Finanzas municipales</b>   |   |   |   |   |   |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 7  | La MPSM potencia y optimiza la recaudación municipal.  |  |  |  |  |  |
| 8  | En la MPSM existe eficiencia en la ejecución de la inversión.  |  |  |  |  |  |
| 9  | La MPSM tiene la capacidad de manejo responsable de la deuda.  |  |  |  |  |  |
| 10 | La MPSM cuenta con información financiera oportuna y confiable.  |  |  |  |  |  |
| 11 | La MPSM cuenta con estudios de costos elaborados y/o actualizados para el cálculo de las tasas por los servicios municipales prestados.          |  |  |  |  |  |
|    | <b>Dimensión 3: Servicios y proyectos</b>  |  |  |  |  |  |
| 12 | La MPSM presta servicios municipales al área rural.  |  |  |  |  |  |
| 13 | La MPSM viene diversificando y ampliando la inversión pública.   |  |  |  |  |  |
| 14 | La MPSM tiene un mecanismo institucional de registro, seguimiento y resolución de quejas y demandas de la población.                             |  |  |  |  |  |
| 15 | La MPSM desarrolla los proyectos en coordinación con la población.   |  |  |  |  |  |
| 16 | La MPSM garantiza el correcto funcionamiento del servicio de saneamiento.  |  |  |  |  |  |
| 17 | La unidad ambiental esta institucionalizada y gestiona adecuadamente el saneamiento en la MPSM.  |  |  |  |  |  |
| 18 | La contratación, el monitoreo y evaluación de la ejecución de los proyectos de inversión pública es adecuado.                                    |  |  |  |  |  |
| 19 | El área de infraestructura realiza el seguimiento de la ejecución de proyectos manera efectiva.  |  |  |  |  |  |
|    | <b>Dimensión: Gobernabilidad democrática</b>   |  |  |  |  |  |
| 20 | La MPSM promueve la organización de la sociedad civil.   |  |  |  |  |  |
| 21 | La MPSM comunica o permite el acceso a la ciudadanía, a la información relevante de la gestión municipal.  |  |  |  |  |  |
| 22 | La MPSM promueve mecanismos de participación y concertación local.   |  |  |  |  |  |
| 23 | La MPSM cuenta con medios de difusión implementados para dar a conocer la normativa legal relacionada con el periodo de evaluación.              |  |  |  |  |  |
| 24 | La MPSM aplica políticas municipales institucionalizadas dirigidas a: la mujer, adolescencia, tercera edad y persona con capacidades especiales. |  |  |  |  |  |

Fuente: (Barrillas, Bran, & Castillo, 2008)

## CUESTIONARIO DE LOS EJES TRANSVERSALES DE LA POLÍTICA DE LA MODERNIZACIÓN

Estimado servidor público, por medio de la presente reciba mi cordial saludo, al mismo tiempo solicito información relacionado a la investigación titulada “Gestión municipal y los ejes transversales de la política de la modernización en la municipalidad provincial de San Martín, 2019”, la información obtenida tiene finalidad netamente académica y los datos serán confidenciales.

Marcar con (x) de acuerdo a su repuesta.

### I. Datos generales

#### a. Sexo

- Femenino (...)
- Masculino (...)

#### b. Años de experiencia

- Menos de 1 (...)
- De 1 año a 3 años
- De 3 años a 5 años
- Más de 5 años

#### c. Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

#### d. Modalidad laboral

- Contratado (...)
- Nombrado (...)

### II. Información: El cuestionario permitirá evaluar la modernización del Estado, de acuerdo a los valores:

Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Indiferente (3) En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1).

|   | <b>Dimensión 1: Gobierno Abierto</b>   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 1 | La MPSM garantiza y promueve la transparencia en el manejo de información.                             |   |   |   |   |   |
| 2 | La MPSM, promueve el acceso a la información de los documentos financiados por el presupuesto público. |   |   |   |   |   |
| 3 | La MPSM informa periódicamente sobre el presupuesto y ejecución presupuestal.                          |   |   |   |   |   |
| 4 | La MPSM publica en la página web la relación del personal.   |   |   |   |   |   |
| 5 | La MPSM publica en la página web la planilla de remuneraciones de los trabajadores.                    |   |   |   |   |   |
| 6 | La MPSM publica en su página web las compras y contrataciones  |   |   |   |   |   |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 7  | Las de la MPSM comunican a la ciudadanía los actos administrativos con efectos a terceros.   |  |  |  |  |  |
| 8  | La MPSM tiene claramente establecidos los mecanismos de participación ciudadana.   |  |  |  |  |  |
| 9  | La MPSM pone a conocimiento de los trabajadores los programas (subsidios, becas, pasantías)  |  |  |  |  |  |
| 10 | En la MPSM, están establecidos claramente, los procedimientos que regula el derecho a solicitar información  |  |  |  |  |  |
| 11 | La MPSM rinde cuentas periódicamente del avance de la gestión.   |  |  |  |  |  |
|    | <b>Dimensión 2: Gobierno electrónico</b>   |  |  |  |  |  |
| 12 | En la MPSM se facilita el acceso de los ciudadanos a servicios públicos en línea (página web, portales de transparencia) organizados en forma sencilla, cercana y consistente.                 |  |  |  |  |  |
| 13 | La MPSM brinda a los ciudadanos el acceso a la información actualizada sobre la entidad.   |  |  |  |  |  |
| 14 | En la MPSM, las plataformas nacionales de gobierno electrónico, están en concordancia con el Plan Nacional de Gobierno Electrónico.  |  |  |  |  |  |
| 15 | La MPSM, apoya el proceso de adopción de prácticas de gobierno electrónico que permitan brindar una mejor atención al ciudadano.   |  |  |  |  |  |
| 16 | En la MPSM, se establecen estándares para apoyar la optimización de procesos de la Administración Pública a partir de lineamientos para facilitar su informatización a través del uso de TICS. |  |  |  |  |  |
| 17 | La MPSM, coadyuva al establecimiento del marco de interoperabilidad del Estado peruano, así como los estándares de interoperabilidad entre instituciones públicas.                             |  |  |  |  |  |
|    | <b>Dimensión 3: Articulación interinstitucional</b>  |  |  |  |  |  |
| 18 | La MPSM coordina con los diferentes niveles del sector: nacional, regional y local   |  |  |  |  |  |
| 19 | La MPSM articula con el sector para el establecimiento de los sistemas administrativos.  |  |  |  |  |  |
| 20 | En la MPSM se delimitan y respetan las competencias de cada nivel de gobierno.   |  |  |  |  |  |
| 21 | La MPSM tiene claro las políticas, reglas, lineamientos, capacidades que permita cumplir con sus competencias de servicio a la población.  |  |  |  |  |  |
| 22 | La MPSM realiza convenios con instituciones que permite mejorar la calidad de atención.  |  |  |  |  |  |

Fuente: (SGP, 2017)

# BASE DE DATOS ESTADÍSTICOS

| Gestión municipal |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 5                 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  |
| 4                 | 4 | 2 | 2 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2  | 3  | 1  | 4  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  |
| 4                 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 5                 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 4                 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  |
| 5                 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  |
| 4                 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  |
| 5                 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 3  | 4  | 2  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  |
| 5                 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 5                 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 5                 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5  | 3  | 4  | 5  | 4  | 3  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  |
| 4                 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3  | 2  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 3                 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3  | 3  | 1  | 3  | 4  | 3  | 1  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 5                 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 5                 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 4                 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  |
| 4                 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4  | 3  | 2  | 2  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 4                 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 1  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 4                 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  |
| 4                 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  |
| 5                 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 3                 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4  | 2  | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  |
| 4                 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 2  | 4  |
| 5                 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 4                 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 4                 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3  | 2  | 1  | 3  | 4  | 2  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 4  | 4  |
| 5                 | 5 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 5                 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 5                 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 1                 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5  | 5  | 1  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |



|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 1 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |

**Ejes transversales de la política de modernización del estado**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4  | 5  | 1  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 1 | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5  | 3  | 5  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 2  | 2  | 2  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  |
| 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  |
| 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4  | 5  | 3  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4  | 5  | 1  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4  | 5  | 1  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |



**MARIDZA CÁRDENAS MURRIETA:** Maestra en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo, Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de San Martín, trabaja también como Gerente de la Empresa de Asesoría, Consultoría Empresarial Castillo S.A.C., brindando asesoría en elaboración de proyectos de investigación para alumnos de pregrado, posgrado y doctorado con más de 10 años de experiencia.



**LIN ALVAREZ RIOS:** Doctor de Gestión Pública y Gobernabilidad y maestro en Gestión Pública en la UCV, licenciado en Administración de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, con 13 años de experiencia en el sistema micro financiero de la banca pyme y agrícola, jefe zonal de Riesgos de Agrobanco, docente universitario. Gerente fundador de Green Soluciones, en el rubro de bienes y servicios a nivel nacional, asesor y consultor Financiero independiente.



**REGNER NICOLÁS CASTILLO SALAZAR:** Doctor de Gestión Pública y Gobernabilidad Doctorante en Educación en la Universidad Cayetano Heredia, Maestro en Gestión Pública en la UCV, Licenciado en Administración de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, maestrante de la Universidad de Salamanca (España) en Innovación y Emprendimiento de Nuevas Tecnologías y becario de la OEA en Proyectos Digitales para el Gobierno Abierto. Cuenta con experiencia como asesor administrativo de COFIDE, asesor de la Municipalidad de la Provincia de San Martín (Tarpoto), asesor de la Municipalidad Distrital de Shambuyacu, asesor del Ministerio de la Producción (San Martín), asesor de Promperú, fue Jefe de Investigación Formativa y docente de la UCV Moyobamba. trabajo como asesor económico en la Gerencia de Desarrollo Económico e Inversión Privada en la Municipalidad Distrital de la Molina, es gerente de Consultoría Empresarial Castillo S.A.C. Actualmente, trabaja como Coordinador de Estadísticas de la Industria Manufacturera de la región Callao, Docente de la Escuela de Administración del Programa SUBE de la UCV filial Lima Norte, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNAC, fue docente de UPEU, UNTUMBES, UNSM- T, UCSS, posee más de diez años de experiencia en docencia universitaria, asesor de tesis de pregrado, posgrado y doctorado.

# Los ejes transversales de la política de modernización y la gestión municipal en los gobiernos locales



- 🌐 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
- ✉ [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
- 📷 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
- 📘 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

