

Programa de incentivos para la mejora de la gestión en municipalidades de Lima Metropolitana

Incentive program for the improvement of management in municipalities of Metropolitan Lima

Programa de incentivo ao aprimoramento da Gestão em municípios da Região Metropolitana de Lima

Walter Iván Aldana Heredia

waldana@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-6094-3049>

Universidad Cesar Vallejo, Lima Norte - Perú.

Artículo recibido en diciembre de 2023, arbitrado en febrero de 2024, aprobado en mayo de 2024 y publicado en abril de 2025

RESUMEN

El objetivo de investigación fue proponer un programa de incentivos para la mejora de la gestión en municipalidades de Lima Metropolitana y, para conseguirlo, se llevó a cabo una metodología propositiva, sustentada en un enfoque cuantitativo en nivel descriptivo, que trabajó con una muestra de 256 trabajadores de la administración pública de 6 municipalidades de Lima Metropolitana. Para el diagnóstico, se aplicó un cuestionario ad hoc para validar la importancia de los incentivos en la mejora de la gestión municipal, así como la disposición de innovar en estrategias que prosigan dicho objetivo en los trabajadores, lo cual resultó positivo. Por su parte, el análisis de la matriz FODA ayudó a determinar la factibilidad del estudio. La propuesta presenta una serie de estrategias para implementar un programa de incentivos que promuevan un mayor desarrollo social en las municipalidades y sus territorios de acción, fortaleciendo el sentido de pertenencia y calidad de vida

Palabras clave: gobierno local; gestión municipal; alcaldías; desarrollo social; incentivos

ABSTRACT

The research was set as an objective to propose an incentive program for the improvement of management in municipalities of Metropolitan Lima and, to achieve this, a propositional methodology was carried out, based on a quantitative approach at a descriptive level, which worked with a sample of 256 public administration workers from 6 municipalities of Metropolitan Lima. For the diagnosis, an ad hoc questionnaire was applied to validate the importance of incentives in improving municipal management, as well as the willingness to innovate in strategies that continue this objective in workers, which turned out to be positive. On the other hand, the SWOT matrix analysis helped to determine the feasibility of the study. The proposal presents a series of strategies to implement an incentive program that promotes greater social development in municipalities and their territories of action, strengthening the sense of belonging and quality of life.

Keywords: *local government; municipal management; mayorships; social developments; incentives*

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo propor um programa de Incentivo à melhoria da gestão nos municípios da Região Metropolitana de Lima e, para tanto, foi realizada uma metodologia proposicional, baseada em uma abordagem quantitativa em nível descritivo, que trabalhou com uma amostra de 256 trabalhadores da Administração Pública de 6 municípios da Região Metropolitana de Lima. Para o diagnóstico, foi aplicado um questionário ad hoc para validar a importância dos incentivos na melhoria da gestão municipal, bem como a disposição de inovar em estratégias que dão continuidade a esse objetivo nos trabalhadores, o que se mostrou positivo. Por outro lado, a análise da Matriz SWOT ajudou a determinar a viabilidade do estudo. A proposta apresenta uma série de estratégias para implementar um programa de incentivo que promova maior desenvolvimento social nos municípios e seus territórios de atuação, fortalecendo o sentimento de pertencimento e a qualidade de vida.

Palavras-chave: *governo local; gestão municipal; prefeituras; desenvolvimento sociais; incentivos*

INTRODUCCIÓN

La gestión municipal se refiere al conjunto de procesos, actividades y políticas implementadas por las autoridades locales para administrar y coordinar los recursos y servicios públicos de una municipalidad, lo cual abarca la planificación urbana, la gestión de infraestructuras, la recolección de impuestos, la prestación de servicios básicos como agua, electricidad y saneamiento, así como la promoción del desarrollo económico y social de la comunidad (Espinoza-Quispe et al., 2020; Medrano Sanchez, 2022). Por tal motivo, se comprende que la gestión municipal tiene como meta mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, garantizando la eficiencia, transparencia y sostenibilidad en el uso de los recursos disponibles, no obstante, para lograrlo, se hace fundamental contar con una administración eficiente, personal capacitado y motivado, y la implementación de políticas y programas que respondan a las necesidades y expectativas de la población local (Mendoza Alfaro, 2023; Quispe De los Santos et al., 2020).

En este sentido, la gestión municipal para el desarrollo social se centra en la implementación de políticas y programas que promuevan el bienestar y la inclusión de todos los ciudadanos, lo que conlleva a una planificación estratégica y un uso eficiente de los

recursos públicos para abordar las necesidades básicas de la comunidad, como educación, salud, vivienda y seguridad (Vásquez, 2021), pero, además, la gestión municipal en este ámbito busca fomentar la participación ciudadana y la cohesión social, creando espacios de diálogo y colaboración entre el gobierno local y la población (Gonzalez Espino, 2023; Victoria Pichilingue & Mamani Salcedo, 2017). Por tal razón, los programas de empleo, actividades culturales y recreativas, y servicios de apoyo social, son esenciales para que las municipalidades puedan contribuir significativamente a la reducción de la pobreza y la desigualdad, mejorando así la calidad de vida de los habitantes y fortaleciendo el tejido social (Casiano Inga & Cueva Vega, 2020; Hurtado Guevara et al., 2022).

Ahora bien, las municipalidades peruanas son responsables de una amplia gama de servicios públicos, incluyendo la infraestructura urbana, el mantenimiento de espacios públicos, la recolección de residuos, y la provisión de servicios básicos como agua potable y saneamiento, sin embargo, muchas municipalidades se enfrentan a limitaciones significativas, como la escasez de recursos financieros, la falta de personal capacitado y la ineficiencia en los procesos administrativos, pero, a pesar de estas dificultades, existen esfuerzos continuos por parte del gobierno y de las autoridades locales para mejorar la eficiencia y la transparencia en la gestión municipal (Luna Sono & Luna Hernández, 2021; Sánchez-Ramos & Córdova Constantino, 2022).

En el caso de la gestión municipal en Lima Metropolitana, la capital y ciudad más grande de Perú, las municipalidades distritales se enfrentan a la rápida urbanización y el crecimiento demográfico que han ejercido una presión considerable sobre los servicios básicos que deben garantizar los gobiernos locales, exacerbando problemas como la congestión vehicular, la contaminación ambiental y la inseguridad (Bullón Ingaroca & Melgar Begazo, 2023; Cortez López et al., 2023). Además, la disparidad socioeconómica entre los distintos distritos de Lima crea desafíos adicionales para asegurar una distribución equitativa de los recursos y servicios (Lopez Lopez, 2020). En este contexto, el desarrollo e implementación de programas de incentivos para los empleados municipales podría ser una estrategia clave para mejorar la motivación y el desempeño del personal, contribuyendo así a una gestión

más eficiente y al bienestar general de la población de Lima Metropolitana (“Desempeño Laboral En La Gestión Municipal 2020,” 2020; Ruiz Gutierrez, 2022).

Ante la exposición que antecede, resulta pertinente indicar que la implementación de un programa de incentivos para la mejora de la gestión en las municipalidades de Lima Metropolitana es crucial debido a los numerosos desafíos que enfrenta la administración pública local, pues a pesar de los esfuerzos por modernizar y hacer más eficientes los procesos administrativos, como el caso del programa de incentivos que se viene dando a los gobiernos locales en el marco de la estrategia del presupuesto por incentivos, se reconoce que la falta de motivación y compromiso entre los empleados municipales sigue siendo un obstáculo significativo para el logro de una gestión eficaz y la prestación de servicios de alta calidad. Por tal razón, un programa de incentivos bien diseñado no solo puede aumentar la motivación y productividad del personal, sino también fomentar una cultura organizacional orientada hacia el logro de resultados y la mejora continua. En este contexto, el estudio es esencial para desarrollar estrategias innovadoras que fortalezcan la capacidad administrativa de las municipalidades y promuevan un desarrollo urbano sostenible en Lima Metropolitana.

Lo anteriormente argüido, conllevó a la interrogante ¿Cuáles son los elementos que debe contener un programa de incentivos para la mejora de la gestión en municipalidades de Lima Metropolitana? Lo cual, consecutivamente conllevó a establecer como objetivo de estudio proponer un programa de incentivos para la mejora de la gestión en municipalidades de Lima Metropolitana.

MÉTODO

Se siguió las concepciones básicas de un estudio propositivo, en donde se busca dar soluciones a problemáticas que son evidentes dentro de un contexto en particular (Hurtado, 2012). Por este motivo, el estudio se sustentó desde un enfoque cuantitativo, en un nivel descriptivo, contando con un diseño no experimental, pues no se realizó manipulación de las variables en estudio.

El universo de estudio se delimitó por las 43 municipalidades distritales que conforman el área de Lima Metropolitana, razón por la que para la población estuvo concentrada en una municipalidad por cada zonificación, a saber, norte, sur, centro, este, oeste y una del Callao, lo que permitió agrupar a un total de 765 trabajadores de la administración local, motivo por el cual se procedió a trabajar con una muestra probabilística de tipo aleatorio simple (Otzen & Manterola, 2017), por lo que la muestra estuvo constituida por un total de 256 trabajadores de la administración pública municipal en Lima Metropolitana.

Considerando que las investigaciones propositivas se fundamentan en tres fases, a saber: a) Diagnóstico, que implica confirmar la existencia de una necesidad de mejora y evaluar si las partes involucradas están dispuestas a participar en la resolución de dicha necesidad; b) Factibilidad, que asegura que cualquier propuesta desarrollada sea viable y sostenible a largo plazo, considerando recursos, capacidades y limitaciones; y c) Propuesta, que abarca todos los elementos necesarios para su implementación, incluyendo planes detallados, estrategias y consideraciones esenciales para su desarrollo efectivo (Mujica López et al., 2022), las mismas se describen a continuación:

Diagnóstico

Para llevar a cabo el diagnóstico, se utilizó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario dirigido a los trabajadores de la administración pública municipal en Lima Metropolitana. Este cuestionario tenía como objetivo principal verificar dos aspectos esenciales: en primer lugar, identificar la relevancia de los incentivos para mejorar la gestión en los gobiernos municipales; y, en segundo lugar, evaluar la disposición de los empleados para implementar estrategias que contribuyan a dicha mejora. Es importante mencionar que este instrumento se diseñó con 10 ítems que utilizaban una escala de respuesta dicotómica (sí/no) (cuadro 1). La validez del cuestionario se aseguró a través de un proceso de revisión por expertos en la materia, y su confiabilidad fue confirmada con un coeficiente Alpha de Cronbach de 0.89, lo que indica un alto nivel de consistencia interna.

Factibilidad

La factibilidad de esta propuesta se determinó mediante un análisis exhaustivo utilizando una matriz FODA. Este enfoque permitió identificar de manera detallada las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas relacionadas con la implementación de la propuesta. Al evaluar estos factores, se pudo establecer una comprensión integral de los elementos que favorecen o dificultan la viabilidad y sostenibilidad de la propuesta a largo plazo. Este análisis proporcionó una base sólida para tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias efectivas que maximicen las probabilidades de éxito.

Propuesta

La propuesta se elaboró teniendo en cuenta dos aspectos fundamentales. En primer lugar, se diseñaron los componentes técnicos, que abarcan la justificación, los fundamentos teóricos y filosóficos, así como los objetivos del proyecto. En segundo lugar, se desarrollaron acciones concretas para mejorar la gestión municipal, basadas en un programa de incentivos. Este enfoque integral garantizó que la propuesta estuviera bien fundamentada y orientada hacia la implementación de mejoras efectivas en la administración municipal.

RESULTADOS

A continuación, se procede a presentar los resultados en función de cada uno de los momentos investigativos:

Diagnóstico

En el cuadro 1 se presentan los resultados del diagnóstico, en función de los dos aspectos evaluados, la opinión de los encuestados acerca de la relevancia de los incentivos para mejorar la gestión en los gobiernos municipales y, su disposición que tienen para implementar estrategias que contribuyan a dicha mejora.

Cuadro 1. Resultados del diagnóstico

Pregunta	Sí f	%	No f	%
¿Cree que los incentivos económicos mejoran la motivación de los empleados municipales?	247	96.48	9	3.52
¿Considera que los incentivos no económicos, como el reconocimiento público, son importantes para mejorar el desempeño laboral?	167	65.23	89	34.77
¿Piensa que un programa de incentivos puede contribuir a reducir la rotación de personal en la municipalidad?	112	43.75	144	56.25
¿Cree que la implementación de incentivos puede aumentar la eficiencia en la prestación de servicios municipales?	121	47.27	135	52.73
¿Considera que los incentivos son un factor clave para promover la innovación en la gestión municipal?	89	34.77	167	65.23
¿Está dispuesto a participar en un programa de incentivos diseñado para mejorar la gestión municipal?	247	96.48	9	3.52
¿Apoyaría la implementación de nuevas estrategias de gestión si se le ofrecieran incentivos adecuados?	256	100.00	0	0.00
¿Estaría dispuesto a asumir responsabilidades adicionales si recibiera incentivos por su desempeño?	121	47.27	135	52.73
¿Considera que la participación en un programa de incentivos mejoraría su compromiso con los objetivos de la municipalidad?	139	54.30	117	45.70
¿Estaría dispuesto a colaborar en la elaboración y puesta en marcha de un programa de incentivos en su área de trabajo?	247	96.48	9	3.52

Los resultados del cuadro 1 revelan información importante sobre las percepciones de los encuestados respecto a los programas de incentivos y su disposición a participar en ellos. En promedio, el 57.50% de los encuestados consideran que los programas de incentivos son esenciales para mejorar la gestión de las municipalidades, lo cual subraya la percepción general de que los incentivos juegan un papel crucial en la optimización de la administración pública local.

Un aspecto destacado es que el 96.48% de los encuestados creen que los incentivos económicos son especialmente importantes para la motivación del personal. Este alto porcentaje indica una fuerte preferencia por los incentivos monetarios como medio para aumentar el rendimiento y la productividad de los empleados municipales.

Además, el 65.23% de los encuestados también valoran los incentivos no económicos, como el reconocimiento y otros beneficios no monetarios, considerándolos fundamentales para la motivación del personal. Esto sugiere que, aunque los incentivos económicos son vistos como más cruciales, los incentivos no económicos también son reconocidos como

significativos para mejorar el desempeño laboral.

En cuanto a la disposición de los empleados para participar en actividades que implementen estrategias asociadas a un programa de incentivos, el 78.91% de los encuestados están de acuerdo en participar. Este resultado muestra un alto nivel de aceptación y voluntad de los empleados para involucrarse en estas actividades.

Notablemente, hay un énfasis significativo en la participación activa, con el 100% de los encuestados dispuesto a involucrarse de manera activa en la implementación de las estrategias de incentivo. Además, el 96.48% de los encuestados están dispuestos a llevar a cabo estas estrategias dentro de sus áreas de trabajo. Estos datos reflejan una actitud altamente positiva y proactiva por parte de los empleados hacia la adopción de programas de incentivos, lo que podría facilitar la implementación exitosa de dichas iniciativas en las municipalidades.

De diagnóstico se desprende entonces que los programas de incentivos, tanto económicos como no económicos, son vistos como esenciales para mejorar la gestión municipal, pero, además, existe una fuerte disposición por parte de los empleados para participar activamente en la implementación de estas estrategias, lo que sugiere un ambiente favorable para la introducción de programas de incentivos en las municipalidades de Lima Metropolitana.

Factibilidad

Posterior al diagnóstico y a las consideraciones fundamentales implícitas dentro de la propuesta, se procedió a la determinación del análisis de factibilidad de la propuesta, por lo que se prosiguió a la construcción de la matriz FODA, la cual se presenta en el cuadro 2.

Cuadro 2. Matriz FODA de factibilidad de la propuesta

Factores positivos		Factores negativos
Factores internos	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
	• Alta disposición del personal • Reconocimiento de la importancia de los incentivos económicos • Valoración de incentivos no económicos • Apoyo para la participación activa • Compromiso para implementar estrategias	• Escasez de recursos financieros • Falta de personal capacitado • Inercia burocrática • Inequidad en la distribución de incentivos • Falta de experiencia previa
Factores externos	<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
	• Disponibilidad de recursos externos • Modernización tecnológica • Políticas de descentralización • Colaboración intermunicipal • Aumento del interés ciudadano	• Inestabilidad política • Corrupción • Reacción negativa del personal • Desconfianza pública • Compromisos a largo plazo

En función de los elementos que emergen de la matriz FODA (cuadro 2) y comprendiendo que los aspectos positivos viabilizan la implementación de un programa de incentivos para la mejora de la gestión en las municipalidades de Lima Metropolitana, se procedió a diseñar las estrategias que evidencian la factibilidad de la propuesta. Estas estrategias emergen de la interacción entre los factores intrínsecos y extrínsecos que se conjugan en la dinámica propia de la administración municipal. Las mencionadas estrategias se presentan a continuación:

- *Estrategias Fortalezas y Oportunidades (FO)*: Para aprovechar las fortalezas y oportunidades, se pueden implementar programas piloto con financiamiento externo, aprovechando la alta disposición del personal y el reconocimiento de la importancia de los incentivos. Estos programas piloto, apoyados por fondos de organizaciones nacionales e internacionales, pueden demostrar el valor de los incentivos en la gestión municipal. Además, la modernización tecnológica puede integrarse en la administración de incentivos para facilitar su implementación y seguimiento, aprovechando la disposición activa y el compromiso de los empleados. En colaboración con otras municipalidades, se pueden desarrollar políticas y programas de capacitación, compartiendo mejores prácticas y basándose en la valoración de incentivos tanto económicos como no económicos. Finalmente, se puede promover la transparencia y la participación ciudadana, fortaleciendo la

participación activa de los empleados en programas que también fomenten la supervisión y el compromiso de la comunidad, garantizando así un enfoque integral y sostenible para la mejora de la gestión municipal.

- *Estrategias Debilidades y Amenazas (DA)*: Para mitigar las debilidades y amenazas, se pueden desarrollar estrategias específicas. La escasez de recursos financieros y la falta de personal capacitado pueden abordarse mediante la búsqueda de fondos externos y la implementación de programas de capacitación continua. Es fundamental enfrentar la inercia burocrática mediante la simplificación de procesos y la promoción de una cultura organizacional orientada al cambio y la innovación. Además, para evitar la inequidad en la distribución de incentivos, se deben establecer criterios claros y transparentes para la asignación de los mismos, garantizando la justicia y la equidad. La inestabilidad política y el riesgo de corrupción pueden mitigarse mediante la implementación de mecanismos de supervisión y rendición de cuentas, así como la promoción de un entorno de integridad y transparencia.

- *Estrategias Fortalezas y Amenazas (FA)*: Para utilizar las fortalezas frente a las amenazas, se puede fortalecer la motivación y el compromiso del personal para enfrentar la inestabilidad política y la desconfianza pública. La alta disposición del personal para participar en programas de incentivos puede ser una ventaja clave para asegurar la continuidad y efectividad de estos programas, incluso en contextos de cambio administrativo. Además, al fomentar una cultura de participación activa y compromiso, se puede contrarrestar la percepción negativa del público y promover una imagen positiva de la gestión municipal.

- *Estrategias Debilidades y Oportunidades (DO)*: Para transformar las debilidades en oportunidades, se puede aprovechar la disponibilidad de recursos externos y la colaboración intermunicipal para abordar la falta de recursos financieros y de personal capacitado. La modernización tecnológica y las políticas de descentralización pueden ser aprovechadas para mejorar la eficiencia y eficacia en la implementación de programas de incentivos.

Además, al involucrar a los empleados en el desarrollo y ejecución de estos programas, se puede fomentar un sentido de propiedad y compromiso, mitigando la resistencia al cambio y promoviendo una gestión más inclusiva y participativa.

Propuesta

La presente propuesta tiene como objetivo fundamental introducir un programa de incentivos destinado a fortalecer la gestión municipal en Lima Metropolitana, abordando de manera integral los desafíos actuales y las oportunidades de mejora identificadas. Este programa se fundamenta en la creación de un sistema equitativo y motivador que reconozca el desempeño excepcional, fomente la eficiencia administrativa y promueva una cultura de innovación y mejora continua entre nuestros colaboradores. Al implementar este programa, no solo buscamos optimizar la calidad de los servicios públicos que ofrecemos a la comunidad, sino también fortalecer el compromiso y la satisfacción de nuestros empleados, contribuyendo así a una gestión municipal más efectiva y orientada al servicio ciudadano.

Justificación de la propuesta

La implementación de un programa de incentivos en las municipalidades de Lima Metropolitana es esencial para abordar de manera eficaz los desafíos persistentes en la gestión pública local. Las municipalidades desempeñan un papel crucial en la provisión de servicios básicos, el desarrollo urbano y el bienestar de la comunidad. Sin embargo, problemas como la ineficiencia administrativa, la falta de motivación del personal y la limitada capacidad de respuesta a las necesidades ciudadanas han afectado la calidad de la gestión municipal.

Este programa de incentivos está diseñado para responder a estas problemáticas mediante la motivación y el reconocimiento del personal municipal. La motivación es un factor determinante en el rendimiento y la productividad de los empleados, y un programa de incentivos bien estructurado puede aumentar significativamente el compromiso y la satisfacción laboral. Los incentivos económicos y no económicos, como bonos de desempeño y reconocimientos públicos, pueden mejorar el ambiente de trabajo, reducir la rotación de personal y promover una cultura de excelencia y responsabilidad.

Además, la implementación de un programa de incentivos tiene el potencial de generar un impacto positivo en la eficiencia operativa de las municipalidades. Al premiar la innovación y la mejora continua, se incentiva a los empleados a buscar y adoptar prácticas más efectivas y eficientes en la administración pública. Esto no solo mejora la calidad de los servicios prestados, sino que también optimiza el uso de los recursos disponibles, lo que es particularmente importante en un contexto de limitaciones presupuestarias.

La justificación de este programa también se basa en la necesidad de fortalecer la confianza y la relación entre los ciudadanos y las autoridades municipales. Un personal motivado y comprometido es más propenso a proporcionar un servicio al cliente de alta calidad, lo que puede mejorar la percepción pública de la gestión municipal. Además, al incluir mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en el programa de incentivos, se asegura que los beneficios y reconocimientos se distribuyan de manera justa y equitativa, lo que contribuye a la integridad y legitimidad de las autoridades locales.

Fundamentos teóricos

El diseño y la implementación de un programa de incentivos para la mejora de la gestión municipal en Lima Metropolitana se sustentan en varios marcos teóricos clave que explican la relación entre la motivación, el desempeño y la eficiencia organizacional. A continuación, se procede a presentar los fundamentos teóricos que apoyan esta iniciativa.

En primer lugar, se tiene la teoría de la motivación de Maslow, también conocida como la Jerarquía de Necesidades, la cual sugiere que los individuos tienen cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización; fundamentándose en que las personas buscan satisfacer primero sus necesidades más básicas antes de atender a las necesidades de niveles superiores (Maslow, 1943). En el contexto de un programa de incentivos, este marco teórico indica que proporcionar incentivos económicos y no económicos puede ayudar a satisfacer estas necesidades, motivando así a los empleados a alcanzar niveles más altos de desempeño y compromiso.

Otra teoría que respalda la propuesta es la de la expectativa de Vroom, la cual postula

que la motivación de los individuos está determinada por la expectativa de que sus esfuerzos llevarán a un buen desempeño y que este desempeño será recompensado con resultados deseados. Esta teoría se resume en la fórmula: $\text{Motivación} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} \times \text{Valencia}$, por lo cual, un programa de incentivos bien diseñado debe asegurarse de que los empleados perciban una clara conexión entre su esfuerzo, su desempeño y las recompensas obtenidas, lo cual refuerza la idea de que los incentivos pueden aumentar la motivación y mejorar el desempeño cuando los empleados creen que sus esfuerzos serán reconocidos y recompensados adecuadamente (Mohd, 2021).

Por su parte, la teoría del refuerzo de Skinner se basa en la idea de que el comportamiento humano puede ser moldeado por sus consecuencias, por ello, los comportamientos que son seguidos por resultados positivos tienden a repetirse, mientras que aquellos seguidos por resultados negativos tienden a disminuir (Ribes Lñesta, 2023). En el contexto de un programa de incentivos, los refuerzos positivos, como recompensas económicas y reconocimientos, pueden fortalecer comportamientos deseados, como la eficiencia y la innovación en la gestión municipal. Este enfoque destaca la importancia de diseñar incentivos que refuercen comportamientos alineados con los objetivos organizacionales.

La teoría de la equidad de Adams, sugiere que los empleados buscan justicia y equilibrio en las recompensas que reciben en comparación con los esfuerzos que realizan y en comparación con las recompensas de otros, ello debido a que la percepción de inequidad puede llevar a la desmotivación y a la disminución del desempeño (Espinosa et al., 2017). Por lo tanto, un programa de incentivos debe garantizar que las recompensas sean percibidas como justas y equitativas, tanto en términos de esfuerzo individual como en comparación con otros empleados. La transparencia en los criterios de asignación de incentivos es fundamental para mantener la percepción de equidad y evitar conflictos internos.

Además, la teoría de los dos factores de Herzberg distingue entre factores motivadores y factores higiénicos, donde los primeros, como el reconocimiento y la responsabilidad, son

intrínsecos al trabajo y generan satisfacción y motivación, mientras que los segundos, como el salario y las condiciones de trabajo, si bien no generan satisfacción por sí mismos, su ausencia puede causar insatisfacción (Bayona Albarracín et al., 2018). Por tal motivo, un programa de incentivos debe abordar tanto los factores motivadores como los higiénicos para asegurar una mejora integral en la motivación y el desempeño de los empleados municipales.

Fundamentos filosóficos

El programa de incentivos para la mejora de la gestión municipal en Lima Metropolitana no solo se sustenta en teorías administrativas y motivacionales, sino también en principios filosóficos fundamentales que orientan su diseño y aplicación. Estos fundamentos filosóficos subrayan la importancia de valores éticos y humanos en la gestión pública, asegurando que el programa de incentivos no solo mejore el desempeño, sino que también promueva una cultura organizacional justa, equitativa y orientada al bien común.

El principio de justicia, basado en las teorías de filósofos como John Rawls, establece que las políticas y prácticas deben ser equitativas y justas para todos los miembros de la organización, pues en el contexto del programa de incentivos, este principio asegura que las recompensas sean distribuidas de manera justa y equitativa, considerando tanto el mérito individual como las necesidades organizacionales (Faiz, 2017).

Por su parte, Immanuel Kant propuso la ética del deber, que enfatiza la importancia de actuar de acuerdo con principios y reglas morales universales, lo cual tiene relación en el programa de incentivos, porque se traduce en la necesidad de diseñar y aplicar los incentivos de manera que respeten la dignidad y los derechos de todos los empleados (Reyna Fortes, 2017).

Ahora bien, el concepto del bien común, defendido por filósofos como Aristóteles y Tomás de Aquino, se refiere a las condiciones que permiten a las personas dentro de una comunidad alcanzar su pleno potencial y bienestar, por lo que en el ámbito del programa de incentivos debe alinearse con la misión de la municipalidad de servir al bien común, lo que

implica que los incentivos no solo deben mejorar el desempeño individual, sino también contribuir al logro de objetivos comunitarios más amplios, como la mejora de los servicios públicos y el bienestar de los ciudadanos (Murphy, 2018).

En este sentido, la filosofía utilitarista, asociada con pensadores como Jeremy Bentham y John Stuart Mill, sugiere que las acciones deben maximizar el bienestar general. Aplicado al programa de incentivos, este enfoque implica diseñar incentivos que generen el mayor beneficio posible tanto para los empleados como para la comunidad en general (Vitali, 2023).

También, basados en las ideas de filósofos como Kant y Mill, el respeto por la autonomía y la capacidad de autogestión de los individuos es fundamental, pues un programa de incentivos debe respetar y promover la autonomía de los empleados, dándoles la libertad y la responsabilidad de tomar decisiones que afecten su desempeño y sus recompensas (Tamborero Cao et al., 2011).

Objetivos de la propuesta

De acuerdo a los resultados obtenidos surge un objetivo general y objetivos específicos circunscritos a siete dimensiones. En atención a lo anterior, el objetivo general se estipula de la siguiente manera: Proponer e implementar un programa de incentivos que mejore la gestión municipal en las municipalidades de Lima Metropolitana, incrementando la eficiencia administrativa, la motivación del personal y la calidad de los servicios prestados a la comunidad.

Por su parte, los objetivos específicos de acuerdo a las dimensiones son:

- Mejorar la Eficiencia Administrativa: (a) incrementar la productividad y la calidad del trabajo realizado por los empleados municipales mediante el reconocimiento y recompensa de sus esfuerzos y logros, (b) reducir la ineficiencia operativa y el desperdicio de recursos a través de incentivos que promuevan prácticas laborales más efectivas y eficientes.

- Aumentar la motivación y satisfacción del personal: (a) fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador mediante la implementación de incentivos económicos y no económicos que reconozcan y recompensen el desempeño y la innovación, (b) mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados con la organización mediante el establecimiento de una cultura de reconocimiento y recompensa.
- Optimizar la calidad de los servicios públicos: (a) promover la excelencia en la prestación de servicios municipales mediante incentivos que motiven a los empleados a ofrecer un servicio de alta calidad y a mejorar continuamente, (b) aumentar la satisfacción de los ciudadanos con los servicios municipales a través de una gestión más eficiente y responsable, basada en la motivación y el desempeño del personal.
- Promover la transparencia y equidad en la gestión: (a) establecer criterios claros y transparentes para la asignación de incentivos, garantizando que todos los empleados tengan igualdad de oportunidades para ser recompensados por su desempeño, (b) asegurar la equidad en la distribución de incentivos, evitando favoritismos y promoviendo un ambiente de justicia y respeto.
- Fomentar la innovación y mejora continua: (a) incentivar la creatividad y la innovación en la gestión municipal mediante recompensas a propuestas y proyectos que mejoren los procesos y servicios municipales, (b) establecer un sistema de incentivos que promueva la mejora continua y el aprendizaje organizacional, asegurando que la municipalidad se adapte y responda eficazmente a los desafíos y oportunidades.
- Desarrollar capacidades y competencias del personal: (a) implementar programas de capacitación y desarrollo profesional como parte de los incentivos, mejorando las habilidades y competencias del personal municipal, (b) fomentar el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los empleados, contribuyendo a su motivación y compromiso con la municipalidad.
- Fortalecer la relación con la comunidad: (a) mejorar la percepción pública de la gestión

municipal mediante un programa de incentivos que demuestre el compromiso de la municipalidad con la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios, (b) fomentar la participación y el involucramiento de la comunidad en la evaluación y mejora de los servicios municipales, promoviendo una gestión más inclusiva y participativa.

Programa de incentivos para la mejora de la gestión municipal

El programa de incentivos que se propone se estructura en ocho (8) aspectos que se describirán en el cuadro 3.

Cuadro 3.

Programa de incentivos para la mejora de la gestión municipal

Aspecto		Descripción
Diagnóstico Inicial		Objetivo: Evaluar el estado actual de la gestión municipal y determinar las áreas clave que requieren mejora. Descripción: Esta actividad consiste en realizar un análisis exhaustivo mediante encuestas, entrevistas y análisis de datos para identificar los principales desafíos y oportunidades en la gestión municipal. Se enfoca en entender las percepciones y necesidades de los empleados, así como en identificar áreas específicas donde la implementación de incentivos podría tener un impacto positivo. Responsables: El equipo de Recursos Humanos liderará esta actividad en colaboración con consultores externos si es necesario para obtener una perspectiva objetiva. Duración: Se estima que esta actividad tomará aproximadamente 1 mes, dependiendo del tamaño y la complejidad de la municipalidad. Resultados Esperados: Un informe detallado del diagnóstico que incluya áreas prioritarias identificadas para la implementación de mejoras mediante un programa de incentivos.
Diseño del Sistema de Incentivos	del de	Objetivo: Crear un sistema de incentivos que motive y recompense adecuadamente a los empleados municipales. Descripción: En esta fase, se diseñará un sistema de incentivos que incluya tanto incentivos económicos como no económicos. Se definirán los criterios de elegibilidad, los tipos de incentivos disponibles, los procedimientos para la evaluación del desempeño y la asignación de incentivos, y los mecanismos de seguimiento y retroalimentación. Responsables: El equipo de Recursos Humanos, en colaboración con consultores externos especializados en gestión de incentivos y motivación laboral. Duración: Esta actividad puede llevar alrededor de 2 meses para asegurar un diseño integral y equitativo del sistema de incentivos. Resultados Esperados: Documento completo del sistema de incentivos que incluya políticas claras y procedimientos operativos para su implementación efectiva.
Capacitación del Personal		Objetivo: Asegurar que todos los empleados comprendan el nuevo sistema de incentivos y cómo pueden beneficiarse de él. Descripción: Se organizarán talleres y sesiones de capacitación para todos los empleados municipales. Estas capacitaciones explicarán los detalles del sistema de incentivos, cómo funciona, los beneficios esperados para los empleados y cómo pueden participar activamente para maximizar su potencial de incentivos. Responsables: El equipo de Recursos Humanos en colaboración con facilitadores de capacitación internos o externos.

Cuadro 3.

Programa de incentivos para la mejora de la gestión municipal (cont.)

Aspecto	Descripción
Capacitación del Personal (cont.)	Duración: Esta actividad puede tomar alrededor de 1 mes, dependiendo del tamaño y la disponibilidad de los empleados para participar en las sesiones de capacitación. Resultados Esperados: Empleados informados y capacitados sobre el sistema de incentivos, lo que aumentará la transparencia y la aceptación del programa.
Implementación Piloto	Objetivo: Probar el sistema de incentivos en una sección específica de la municipalidad para evaluar su efectividad. Descripción: Se seleccionará una división o departamento para implementar inicialmente el sistema de incentivos en un entorno controlado. Durante esta fase, se monitorearán los resultados y se realizarán ajustes según sea necesario antes de la implementación a escala completa. Responsables: El equipo de Recursos Humanos junto con los jefes de departamento de la división seleccionada. Duración: Esta actividad puede extenderse por aproximadamente 3 meses para permitir una evaluación exhaustiva de los resultados del piloto. Resultados Esperados: Informe detallado de evaluación del piloto con recomendaciones para ajustes y mejoras antes de la implementación completa.
Lanzamiento del Programa Completo	Objetivo: Implementar el sistema de incentivos en toda la municipalidad. Descripción: Después de la fase piloto exitosa, se procederá a extender el programa de incentivos a todos los departamentos y divisiones de la municipalidad. Se asegurará la participación activa de todos los empleados y se establecerán procedimientos claros para la administración continua del sistema de incentivos. Responsables: El equipo de Recursos Humanos en colaboración con los líderes de cada departamento y la alta dirección municipal. Duración: Esta actividad puede tomar alrededor de 2 meses para garantizar una implementación gradual y efectiva en toda la organización. Resultados Esperados: Sistema de incentivos operativo en toda la municipalidad, con todos los empleados informados y participando activamente en el programa.
Monitoreo y Evaluación Continua	Objetivo: Evaluar continuamente el impacto del sistema de incentivos y hacer ajustes según sea necesario. Descripción: Se establecerá un sistema de monitoreo y evaluación que incluya la recopilación regular de datos sobre el desempeño y la satisfacción de los empleados, así como la efectividad del sistema de incentivos en general. Se realizarán evaluaciones trimestrales para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización. Responsables: El equipo de Recursos Humanos en colaboración con consultores externos especializados en evaluación de programas. Duración: Este proceso de monitoreo y evaluación será continuo, con evaluaciones formales realizadas trimestralmente durante al menos 6 meses después del lanzamiento inicial. Resultados Esperados: Informes trimestrales de evaluación con análisis de impacto y recomendaciones para ajustes y mejoras continuas.
Comunicación y Reconocimiento	Objetivo: Mantener informados a los empleados sobre el progreso del programa y reconocer públicamente los logros. Descripción: Se implementará una estrategia de comunicación interna que incluya boletines informativos, reuniones periódicas y eventos de reconocimiento para destacar y premiar los logros alcanzados a través del programa de incentivos. Se asegurará que los empleados se sientan valorados y motivados para mantener altos niveles de desempeño. Responsables: El equipo de Comunicación Interna en colaboración con el equipo de Recursos Humanos y los líderes de departamento. Duración: Esta actividad será continua y se integrará en la cultura organizacional a largo plazo. Resultados Esperados: Mayor conocimiento y participación en el programa de incentivos, aumento de la moral y el compromiso de los empleados.

Cuadro 3.

Programa de incentivos para la mejora de la gestión municipal (cont.)

Aspecto	Descripción
Revisión Anual y Mejora del Programa	Objetivo: Revisar anualmente el programa de incentivos y realizar mejoras basadas en la retroalimentación y los resultados obtenidos. Descripción: Cada año, se realizará una revisión exhaustiva del programa de incentivos, incluyendo análisis de datos, encuestas a empleados y entrevistas para recopilar retroalimentación. Se identificarán áreas de mejora y se propondrán ajustes para optimizar la efectividad del programa y mantener su relevancia frente a los cambios organizacionales y del entorno. Responsables: El equipo de Recursos Humanos en colaboración con consultores externos y la alta dirección municipal. Duración: Esta actividad se llevará a cabo anualmente durante al menos 1 mes para permitir un análisis completo y detallado. Resultados Esperados: Programa de incentivos mejorado y adaptado a las necesidades cambiantes de la municipalidad y sus empleados, asegurando la continuidad y efectividad a largo plazo.

CONCLUSIONES

El estudio sobre la implementación de un programa de incentivos en las municipalidades de Lima Metropolitana arroja conclusiones contundentes respecto a su impacto positivo en la gestión municipal, pues se comprende que los incentivos juegan un papel crucial en la motivación del personal, incrementando significativamente su compromiso y productividad. Esta mejora en el desempeño no solo se refleja en la eficiencia operativa interna, sino también en la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos, pues es evidente que un sistema bien diseñado de recompensas y reconocimientos no solo incentiva el cumplimiento de metas, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y responsabilidad entre los empleados municipales.

Además, se concluye que la sostenibilidad a largo plazo del programa de incentivos depende crucialmente de la capacidad para adaptarse a cambios internos y externos, ello bajo la comprensión que es esencial establecer mecanismos de evaluación y ajuste continuos que permitan no solo mantener, sino también mejorar la efectividad del programa con el tiempo, lo cual incluye la revisión periódica de los criterios de incentivos, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la municipalidad y su viabilidad financiera. Por tal motivo, la investigación subraya la importancia de una gestión proactiva que no solo responda a las necesidades actuales, sino que también anticipe y se adapte a futuros desafíos, asegurando así la relevancia y el impacto sostenido del programa.

Como recomendación fundamental, se sugiere implementar programas de capacitación continua para todos los niveles de empleados municipales, los cuales no solo buscan educar sobre los beneficios del sistema de incentivos, sino que también promoverán una comprensión más profunda de cómo los empleados pueden contribuir activamente a su propio desarrollo profesional y al éxito general de la gestión municipal. Asimismo, se recomienda establecer canales de comunicación transparentes y accesibles, donde se expliquen claramente los criterios de evaluación y se divulguen los resultados alcanzados a través del programa.

REFERENCIAS

- Bayona Albarracín, J. A., Parra Penagos, C. O., & Salamanca Gómez, T. P. (2018). Vigencia conceptual de los factores de la motivación: una perspectiva desde la teoría bifactorial propuesta por Hezberg. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2467>
- Bullón Ingaroca, C. del P., & Melgar Begazo, A. E. (2023). Gestión municipal de la seguridad ciudadana en las juntas vecinales de la Municipalidad de El Agustino, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4344
- Casiano Inga, D. A., & Cueva Vega, E. (2020). Gestión municipal, niveles de percepción y confianza: el caso para el distrito de Chachapoyas, Amazonas (Perú) 2019. *ACADEMO Revista de Investigación En Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(2). <https://doi.org/10.30545/academo.2020.jul-dic.6>
- Cortez López, F., Olivos Jimenez, L. M., Olivos Jimenez, M. A., & Lescano López, G. S. (2023). La Gestión municipal y su influencia en el desempeño laboral de una entidad pública en el Perú. *Revista de Climatología*, 23. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.1447-1455>
- Desempeño Laboral en la Gestión Municipal 2020. (2020). *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.145
- Espinosa, Y., Garzón, G., Ostos, S., Casanova, C., & Cantor, L. (2017). Revisión investigativa sobre la teoría motivacional de la Equidad de Adams. *Corporación Universitaria Minuto de Dios*.
- Espinoza-Quispe, C.-E., Marrero-Saucedo, F.-M., & Hinojosa Benavides, R. A. (2020). Manejo de residuos sólidos en la gestión municipal de Huancavelica, Perú. *Letras Verdes. Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, 28. <https://doi.org/10.17141/letrasverdes.28.2020.4269>
- Faiz, P. M. (2017). Teori Keadilan John Rawls (John Rawls' Theory of Justice). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2847573>
- Gonzalez Espino, D. (2023). Gestión turística municipal en la provincia de Sullana 2022. *YACHAQ*, 6(1). <https://doi.org/10.46363/yachaq.v6i1.4>
- Hurtado Guevara, Mtro. O. V., Auris Ñañez, Mtra. A. F., & Rubio Castelli, Mtro. R. R. (2022). Gestión municipal en el compromiso organizacional en la municipalidad distrital de los Olivos, 2022. República de Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3349
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología de la investigación* (7ma edición). Sygal Quirón Ediciones.
- Lopez Lopez, A. D. (2020). Gestión municipal y calidad del servicio público de Tingo María. *Desafíos*, 11(1). <https://doi.org/10.37711/desafios.2020.11.1.138>

- Luna Sono, J., & Luna Hernández, M. J. (2021). La Gestión Administrativa Municipal. Una aproximación Conceptual. *Revista Iberoamericana de Educación*. <https://doi.org/10.31876/ie.vi.95>
- Maslow, A. (1943). Teoría De Las Necesidades De Maslow. *Psychological Review*, 50.
- Medrano Sanchez, E. (2022). Desarrollo De La Participación Ciudadana En La Gestión Municipal, Una Revisión Sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3). <https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.106>
- Mendoza Alfaro, A. R. (2023). Gestión municipal para el desarrollo turístico y socioeconómico de la ciudad de Bagua, Perú. *Revista de Climatología*, 23. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.1171-1183>
- Mohd, I. (2021). Vroom ' s expectancy theory. *Journal of Human Relations*, 2(2).
- Mujica López, Á., Arenas, A., Rosales-Veítia, J. A., & Ballesteros Arenas, L. (2022). Estrategias didácticas para la enseñanza de la Geografía en instituciones de educación básica. *Revista Andina de Educación*, 6(1). <https://doi.org/10.32719/26312816.2022.6.1.4>
- Murphy, T. (2018). Bien común = Common good. *EUNOMÍA. Revista En Cultura de La Legalidad*. <https://doi.org/10.20318/eunomia.2018.4163>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Quispe De los Santos, J. L., Ramos Giribaldi, A. M., Narvaste, B. S., & Llerena Rodríguez, S. Y. (2020). Modelo de open government para optimizar la gestión municipal de un gobierno local. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*. <https://doi.org/10.37956/jbes.v0i0.149>
- Reyna Fortes, R. (2017). La espontaneidad del deber en Kant. *Claridades. Revista de Filosofía*, 7(1). <https://doi.org/10.24310/claridadescrf.v7i0.3857>
- Ribes Iñesta, E. (2023). Skinner y la psicología: lo que hizo, lo que no hizo y lo que nos corresponde hacer. *Apuntes de Psicología*, 33. <https://doi.org/10.55414/ap.v9i33.1102>
- Ruiz Gutierrez, M. S. (2022). Gestión municipal y calidad de servicio público en la municipalidad de Pueblo Libre, 2021. *Gestión En El Tercer Milenio*, 25(50). <https://doi.org/10.15381/gtm.v25i50.24285>
- Sánchez-Ramos, M. Á. de G., & Córdova Constantino, T. (2022). Participación ciudadana en la gestión municipal de Amecameca, México. *OPERA*, 31. <https://doi.org/10.18601/16578651.n31.06>
- Tamborero Cao, G., Gómez Nadal, A., García Pineda, A., Miguélez Chamorro, A., Canet Martorell, R., & Esteve Cantó, M. (2011). Autonomía clínica y de gestión: percepción de los coordinadores de los centros de salud de Mallorca. *Revista Española de Salud Pública*, 85(6). <https://doi.org/10.1590/s1135-57272011000600006>
- Vásquez, C. (2021). Incidencia del control interno en la gestión municipal de la municipalidad distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo, Perú. *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 17(1).
- Victoria Pichilingue, F., & Mamani Salcedo, B. L. (2017). Gestión municipal para el desarrollo sostenible. *Big Bang Faustiano*, 6(1). <https://doi.org/10.51431/bbf.v6i1.49>
- Vitali, J. (2023). The political realism of Jeremy Bentham. *European Journal of Political Theory*, 22(2). <https://doi.org/10.1177/14748851211001550>



Esta obra está bajo una licencia internacional
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas