



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i4.1500>

Ciencias económicas
Artículo de Investigación

Incidencia de las modalidades de vinculación laboral en la efectividad financiera de las municipalidades peruanas 2011-2018

Incidence of the modalities of labor connection in the financial effectiveness of the peruvian municipalities 2011-2018

Incidência das modalidades de vínculo trabalhista na eficácia financeira dos municípios peruanos 2011-2018

Teófilo Lauracio-Ticona ^I

tlauracio@ujcm.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-8095-6031>

Jarol Teófilo Ramos-Rojas ^{II}

jramos@ujcm.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-9308-6469>

José Luis Morales-Rocha ^{III}

jmoralesr@unam.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-5080-1701>

Correspondencia: tlauracio@ujcm.edu.pe

***Recibido:** 26 de agosto de 2020 ***Aceptado:** 28 de septiembre de 2020 * **Publicado:** 26 de octubre de 2020

- I. Investigador Independiente, Perú.
- II. Investigador Independiente, Perú.
- III. Investigador Independiente, Perú.

Resumen

Este artículo indaga sobre si las modalidades de vinculación laboral (personal en planilla, por servicios no personales y CAS) contribuyen a explicar la efectividad financiera de las municipalidades en los periodos 2011-2014 y 2015-2018, en el marco de su heterogeneidad. Se analizó la ejecución presupuestal de 329 municipalidades, concluyéndose que explican de algunos tipos de municipalidades, pero de manera significativa para la totalidad.

Palabras clave: Modalidades de vinculación laboral; efectividad financiera; efectividad de la ejecución presupuestal; municipalidades peruanas; servicios no personales; CAS.

Abstract

This article investigates whether the modalities of employment (payroll personnel, non-personal services and CAS) contribute to explain the financial effectiveness of municipalities in the periods 2011-2014 and 2015-2018, within the framework of their heterogeneity. The budget execution of 329 municipalities was analyzed, concluding that they explain some types of municipalities, but significantly for the whole.

Keywords: Modalities of employment; financial effectiveness; effectiveness of budget execution; peruvian municipalities, non-personal services; CAS.

Resumo

Este artigo investiga se as modalidades de contratação (pessoal consignado, serviços não pessoais e CAS) contribuem para explicar a eficácia financeira dos municípios nos períodos 2011-2014 e 2015-2018, no quadro da sua heterogeneidade. Foi analisada a execução orçamental de 329 municípios, concluindo que explicam alguns tipos de municípios, mas de forma significativa para o todo.

Palavras-chave: Modalidades de emprego; eficácia financeira, eficácia da execução orçamentária; municípios peruanos, serviços não pessoais, CAS.

Introducción

En las municipalidades peruanas, a diciembre de 2017 había 218 449 trabajadores; de ellos el 9.3% eran nombrados bajo el régimen del D. Leg. 276, el 10.9% contratados bajo ese régimen, 27.7% contratados bajo el régimen 728, el 28.6% por locación de servicios y 35.5% por contrato administrativo de servicios (INEI, 2018). Estos datos nos permiten deducir que hasta el 90.7% trabaja en condiciones de temporalidad, consecuencia de la contratación de personal de confianza de los gobernantes ediles que asumieron el cargo (Maquera Pilco, 2015). Esta temporalidad, deseable por la alternancia política, dificulta y retarda la profesionalización del trabajador municipal, como el empoderamiento administrativo de los trabajadores, cuyas consecuencias se reflejan en la calidad poco aceptable de los servicios municipales.

Desde la perspectiva financiera, el pago de las retribuciones al personal representó el 30.8% del total de los gastos devengados. A los trabajadores nombrados y contratados bajo el D. Leg. 276 y el D. Leg. 728 se pagó el 12.8%, a los de la modalidad de locación de servicios (12%) y a los de contratos administrativos de servicios (6%). Es aún más, por la mano de obra que se paga en las planillas de remuneraciones de las obras y otras inversiones por administración directa; por ejemplo, en las obras de agua y saneamiento se pagó el 31.5% (MEF, 2018).

El capital humano es el factor más importante para el desarrollo institucional de cualquier entidad pública, también privada. Este factor será más eficiente, más productivo y de mejor calidad, si las condiciones son óptimas para ello. Obviamente que no todos los trabajadores municipales se desempeñan en el mismo entorno ni en mismas condiciones. El análisis de la productividad del personal de las municipalidades es escaso, en particular en sus diversos entornos sociopolíticos; las municipalidades rurales se emplean pocos profesionales y los menos experimentados.

En este trabajo se limita a indagar sobre si las modalidades de vinculación laboral explican la efectividad financiera de las municipalidades, en los periodos de gobierno local 2011-2014 y 2015-2018, en el marco de la heterogeneidad propia de estas entidades públicas.

Enfoque teórico

El antecedente temático y temporal de este artículo es el diagnóstico situacional que llevó a cabo (SERVIR, 2017) en 2016, sobre la demanda y oferta laboral de 73 municipalidades de 15 regiones o departamentos del Perú, 9 provinciales y 64 distritales, 27 urbanos, 46 rurales. Identificaron 9533

puestos de trabajo, cubiertas en un 68%. Los autores encontraron que un 31% son por locación de servicios y un 30% CAS, ambos son contratos temporales; sin que sean excluyentes, perciben menor remuneración los contratados bajo el régimen del D. Leg. 728 y las más altas los del CAS. La efectividad (combinación de la eficiencia y la efectividad) y la democracia son los pilares que otorgan legalidad a la acción pública en el ámbito local. La Nueva Gestión Pública trasciende la prestación de los servicios públicos per se, sino que enfatiza en el cómo se logra ello; rescata las teorías del institucionalismo económico (Mäser, Palma, & Calgagno, 2017) y la elección pública (López Sandoval, 2016); otorgándole un rol activo a los gobiernos en el desarrollo económico de su ámbito. En ese enfoque, se reconoce que las autoridades, funcionarios y servidores municipales, no solo son proveedores de servicios públicos, sino que son actores activos en la economía local. En ese sentido, el grado de la ejecución del presupuesto municipal, en particular de los gastos, podría revelar la efectividad financiera de los trabajadores municipales, *ceteris paribus*.

La remuneración es una de las variables que influyen en la calidad de vida laboral; cuando la retribución es mayor, la calidad de vida aumenta (Loli, Danielli, Navarro, & Cerrón, 2018). Los derechos laborales, cuyo principal componente son las remuneraciones, es el principal factor de la calidad de vida laboral. Este factor incluso contribuye a la reducción del estrés laboral (Lauracio, 2019).

Método

Es una investigación que procura explicar la ejecución presupuestal de las municipalidades a partir de la relevancia porcentual de las retribuciones a los trabajadores municipales de las tres modalidades (SERVIR, 2017): nombrados y contratados del D. Leg. 276 y D. Leg. 728, considerados en la genérica de gasto como Personal y Obligaciones Sociales (POS), contratados por servicios profesionales y técnicos (SPT) y los de contrato administrativos de servicios (CAS); éstos últimos reportados en el detalle de la sub-genérica de bienes y servicios según (MEF, 2018). El diseño es no experimental de tipo longitudinal, los datos provienen de la fuente que se acaba de mencionar, correspondientes a dos periodos 2011- 2014 y 2015 - 2018, de una muestra de 44 provinciales municipalidades y 285 distritales, de una población de 1851 municipios (INEI, 2017). Se recogieron y analizaron los datos para las variables que se describen en la tabla N° 1.

Incidencia de las modalidades de vinculación laboral en la efectividad financiera de las municipalidades peruanas 2011-2018

Tabla n° 1: Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	RANGO DE VALORES
Costo de personal por modalidades de contratación	Retribuciones al personal devengados por modalidad de contrato	Gasto del personal: D. Leg. 276 y 728 (POS) Servicios profesionales y técnicos (SPT) Contrato Administrativo de Servicios (CAS)	Gastos devengados por modalidad de contrato (G_j) del total de gastos (G)	$g_j = \frac{G_j}{G} * 100$
Heterogeneidad financiera municipal	Diferenciación entre municipalidades	Nivel de gobierno Capacidad financiera	División política Presupuesto devengado de gastos	Nominal Miles de soles
Efectividad financiera	Logro de la meta presupuestal atribuible al costo de los trabajadores municipales por modalidades	Eficacia Eficiencia	Avance ejecución presupuesto total Gasto devengado por modalidad de vinculación	% total del gasto devengado del PIM % de gasto de la modalidad del gasto total

Fuente: Elaboración propia

Se propone la hipótesis: las modalidades de vinculación laboral contribuyen a explicar significativamente el grado de efectividad financiera de las municipalidades peruanas en los periodos 2011-2014 y 2015-2018.

El porcentaje anual del avance de la ejecución presupuestal se obtuvo de (MEF, 2018), los cuales se promediaron para cada periodo de gobierno local. Empleando el método de clúster o conglomerados (Cáceres Soria, 2018), los datos recabados se agruparon según el tipo de municipalidad: provinciales capitales de departamento (MPCP), otras provinciales (OMP), las distritales se clasificaron en cuatro categorías: las de mayor capacidad financiera (MDA) con una media 261 y 246 millones de soles en 2011-2014 y 2015-2018, la capacidad de la siguiente (MDB) es 68 y 62 millones respectivamente, la de (MDC) es 24 y 26 millones, finalmente las de menor capacidad es casi siete millones en ambos periodos (ver tabla N° 2). Para homogenizar los datos sobre los gastos en personal por modalidad, se transformaron en percentiles respecto al gasto total de cada municipio de la muestra.

Las medias de los porcentajes del avance de la ejecución presupuestal se compararon con lo deseado, el 100%. Para explicar la efectividad financiera se relacionó los gastos en los trabajadores por modalidades en porcentajes de la ejecución presupuestal total por cada municipalidad. En el entendido de que la regresión lineal múltiple explica mejor la relación entre varias variables independientes y una dependiente (Montero Granados, 2016), se calcularon dichas regresiones para cada tipo de municipalidad y para el conjunto de ellas.

Resultados

Las retribuciones al personal son más altas en las MPCD, 35.02% del total de los gastos municipales en el primer periodo (2011-2014) y 41.32% en segundo periodo (2018-2018). Estos gastos son menores en las MDC, 20.19% en el primero y en MDB, 21.18% en el segundo. En cuanto a la modalidad de vinculación laboral, el gasto en personal y obligaciones sociales (POS) es mayor en las MPCD, 20.39% y 22.94%, seguido en las OMD, 12.62% y 14.93% respectivamente. En las municipalidades distritales no superan un dígito, a excepción de las MDA y sólo en el primer periodo (ver tabla N° 2 y figura N° 1). Son las MDD las que más gastan en los servicios de profesionales y técnicos (SPT), 13.18% y 19.15%, respectivamente; y menos las MPCD y las OMP. El gasto en los CAS es mayor en los MDA y menor en los MDD.

Tabla n° 2. Gastos en trabajadores por modalidades de vinculación y tipo de municipalidad

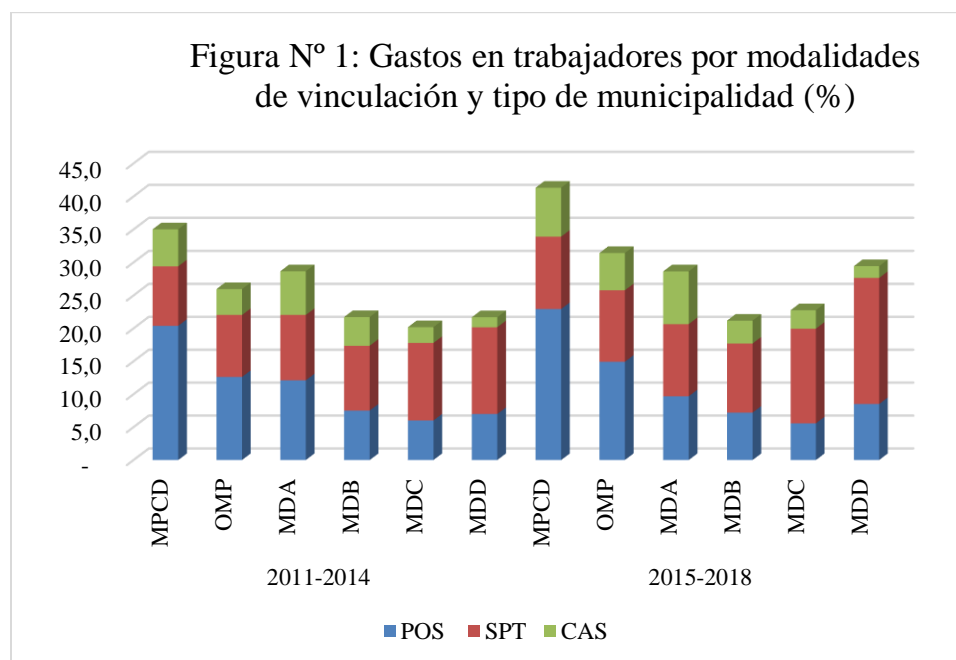
Periodo de Gobierno	Tipo de municipalidad	Cantidad municipios	Total gastos (miles soles)	Personal y obligaciones sociales (%)	Servicios profesionales y técnicos (%)	Contrato administrativo servicios (%)	Total gastos en personal (%)
2011-2014	MPCD	25	580.047	20,39	9,01	5,62	35,02
	OMP	19	114.338	12,62	9,42	3,92	25,96
	MDA	25	261.214	12,12	9,93	6,62	28,66
	MDB	37	68.562	7,51	9,85	4,36	21,72
	MDC	164	24.615	6,01	11,78	2,40	20,19
	MDD	59	6.728	6,99	13,18	1,52	21,69
2015-2018	MPCD	25	622.351	22,94	10,97	7,41	41,32
	OMP	19	109.459	14,93	10,86	5,63	31,42

Incidencia de las modalidades de vinculación laboral en la efectividad financiera de las municipalidades peruanas 2011-2018

MDA	25	246.508	9,68	10,96	8,00	28,65
MDB	37	62.385	7,21	10,49	3,48	21,18
MDC	164	26.120	5,57	14,39	2,81	22,76
MDD	59	6.548	8,51	19,15	1,78	29,44

Fuente: Elaboración propia con datos de (MEF, 2018).

Grafica 1: Gastos en trabajadores por modalidades de vinculación y tipo de municipalidad



Fuente: Elaboración propia con datos de tabla N° 2

Lo eficaz de la ejecución presupuestal es lograr gastar el 100% de los recursos asignados o recaudados; sin embargo, la media de esta ejecución está por debajo de las tres cuartas partes en todos los tipos de municipalidades (ver figura N° 2). En promedio, estas municipalidades dejaron de emplear una cuarta parte de sus recursos financieros, pudiendo afirmarse que no lograron atender los servicios municipales o no lograron sus objetivos en esa proporción, pese a la disponibilidad de recursos. Lo que se ratifica con que el valor de t de la diferencia de las medias del avance de la ejecución presupuestal respecto al 100% está muy por debajo de la t probabilística al 95%, aunque dentro de amplios rangos de dispersión, como lo revela la estimación de los intervalos de confianza (ver tabla N° 3).

Incidencia de las modalidades de vinculación laboral en la efectividad financiera de las municipalidades peruanas 2011-2018

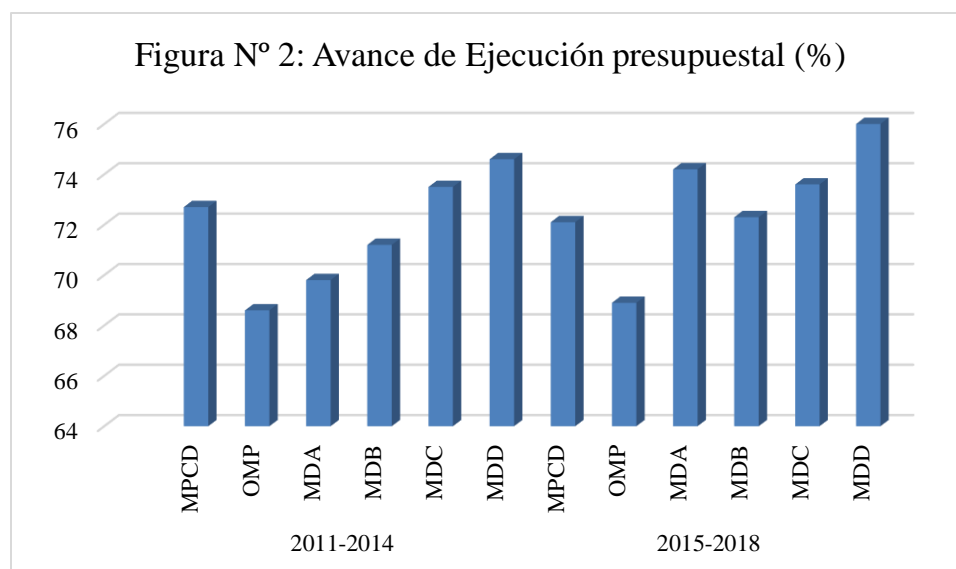
Tabla n° 3. Avance de ejecución presupuestal por tipo de municipalidades (%)

Periodo de Gobierno	Tipo de municipalidad	Avance de ejecución presupuestal	Prueba t de contraste con 100%	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
				Inferior	Superior
2011-2014	MPCD	72,7	-14,6	-31,2	-23,5
	OMP	68,6	-14,3	-36,0	-26,8
	MDA	69,8	-9,0	-37,3	-23,1
	MDB	71,2	-20,8	-31,7	-26,0
	MDC	73,5	-35,7	-27,9	-25,0
	MDD	74,6	-21,9	-27,7	-23,1
2015-2018	MPCD	72,1	-22,1	-30,5	-25,3
	OMP	68,9	-14,3	-35,8	-26,4
	MDA	74,2	-17,1	-28,9	-22,7
	MDB	72,3	-15,3	-31,4	-24,0
	MDC	73,6	-33,8	-28,0	-24,9
	MDD	76,0	-19,7	-26,4	-21,5

Fuente: Elaboración propia con datos de (MEF, 2018).

La figura N° 2 ilustra que el avance de la ejecución presupuestal. A excepción de las MPCD, mejora a medida que la disponibilidad de gasto disminuye. En el periodo 2011-2014, quienes ejecutaron menos son las OMP y más las MDD. Dicha tendencia es similar en 2015-2018.

Grafica 2: Avance de ejecución presupuestal por tipo de municipalidades (%)



Fuente: Elaboración propia con datos de la tabla N° 3.

Incidencia de las modalidades de vinculación laboral en la efectividad financiera de las municipalidades peruanas 2011-2018

El coeficiente de determinación de las variables POS, SPT y CAS con el avance de la ejecución presupuestal, a nivel de tipo de municipalidad varía entre 0.241 a 0.649 en el primer periodo y 0.132 a 0.566 en el segundo (ver tabla N° 4); sin embargo, en la totalidad de municipios del primer periodo solo alcanza 0.248, 0.142 en el segundo y 0.162 en el modelo general.

Tabla n° 4. Regresión de gastos del personal por modalidades y avance de ejecución presupuestal por tipo de municipalidades

Periodo de Gobierno	Tipo de municipalidad	ANOVA		COEFICIENTES DEL MODELO			
		R ²	F	Const.	POS	SPT	CAS
2011-2014	MPCD	0,243	0,441	68,6	0,232	0,235	0,388
	OMP	0,539	2,050	64,7	0,486	-0,746	1,216
	MDA	0,649*	3,401	52,9	0,318	0,903	0,623
	MDB	0,529	3,502*	64,7	0,227	0,752*	-0,610
	MDC	0,282	4,219*	69,7	0,186	0,372*	-0,684*
	MDD	0,241	1,650	72,8	0,026	0,242	-1,004
	Total periodo	0,248	7,048**	67,7	0,162	0,412**	-0,252
2015-2018	MPCD	0,516	2,545	68,0	-0,160	0,136	0,855
	OMP	0,252	0,340	71,2	0,180	-0,350	-0,204
	MDA	0,566	3,305*	71,6	-0,170	0,005	0,525**
	MDB	0,530	4,287*	70,5	0,378	0,473	-1,697*
	MDC	0,132	0,944	73,9	-0,305	0,052	0,215
	MDD	0,167	0,525	72,4	0,300	0,060	-0,017
	Total periodo	0,142	2,218	72,1	-0,113	0,153*	0,068
Modelo General	0,162	5,846**	70,4	-0,005	0,244**	-0,054	

Fuente: Elaboración propia con datos de (MEF, 2018)

*Significativo al 5%

**Significativo al 1%

Con la data disponible se ha construido el siguiente modelo para explicar la efectividad presupuestal de las municipalidades (EPM) a partir de los gastos por modalidades de vinculación laboral: personal y obligaciones sociales (POS), servicios profesionales y técnicos (SPT) y contratos administrativos de servicios (CAS):

$$EPM=70.4-0.005 POS+0.244 SPT-0.054 CAS$$

Se resalta las limitaciones del modelo porque no considera otras variables propias de la gestión del personal como la instrucción académica, experiencia laboral, actitudes y otras ahora agrupadas en las competencias laborales.

Discusión

Relativamente, los gastos en la modalidad de POS son más relevante en las MPCD, incluso en las OMP (ver tabla N° 2 y figura N° 1), explicable porque requieren una estructura administrativa más compleja para brindar los servicios municipales acordes con la magnitud poblacional y las atribuciones legales. Por ejemplo, (Municipalidad de Lima, 2020) cuenta con 23 gerencias y 63 subgerencias; la (Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2016) con 10 gerencias y 20 subgerencias; la (Municipalidad Provincial de Tarma, 2013) 7 gerencias y 21 subgerencias; en cambio, las municipalidades distritales si bien aprueban una estructura similar a las provinciales, muchas de ellas no están cubiertas, la (Municipalidad Distrital de Yura, 2020) declara 10 gerencias y 19 subgerencias, cubiertas a veces; la (Municipalidad Distrital de Ascensión, 2020) declara 7 gerencias y 4 subgerencias, de los 11 sólo 4 están cubiertas.

Este déficit de personal permanente es atribuible a la prohibición de nombramiento de personal, dispuesta por la tercera disposición transitoria de la Ley N° 28411 (Congreso de la República, 2004), que suelen reiterarle en las leyes anuales de presupuesto público (Congreso de la República, 2015). Esta política al parecer no condice con el crecimiento de la demanda de los servicios municipales posterior a 2004, año de la prohibición, en particular en las distritales, debido al crecimiento poblacional (Haller, 2017) y al aumento de la complejidad de los procesos administrativos. Los gobiernos locales distritales cubren este déficit con trabajadores eventuales mediante los CPT, en especial los que tienen menor capacidad de gasto. En 2011-2014, las MDC asumieron el 11.78% y las MDD el 13.18% del total de sus gastos en los CPT; y en 2015-2018, 14.39% y 19.15%, respectivamente.

Solo las municipalidades con más capacidad de gasto optaron por los CAS, explicable porque su costo es más elevado pues el personal de esta modalidad es mejor calificado (SERVIR, 2017). Las MDA emplearon el 6.62% en el primer periodo y 8% en el segundo para cubrir estos contratos, seguido de las MPCD: 5.62% y 7.41%.

La contratación de personal mejor remunerado, por ello mejor calificado, está condicionada a la disponibilidad de gasto de la municipalidad. A decir de (Loli, Danielli, Navarro, & Cerrón, 2018), ello influye en la calidad de vida y el consecuente desempeño laboral. Las competencias gerenciales influyen positivamente en la gestión presupuestaria (Núñez, Bravo, Cruz, & Hinostroza, 2018); por ello, es presumible que las municipalidades con menor capacidad de gasto, están condenadas a un círculo de inefectiva contribución a la gestión de desarrollo local.

La figura N° 2 revela otra inusual tendencia, las municipalidades con menor disponibilidad de gasto tienen mayor ejecución presupuestal, ésta es más alta en las MDD respecto a la OMP. ¿A menor disponibilidad financiera, las municipalidades son más eficientes en el gasto? Ello podría deberse a la mayor presión de la sociedad civil al gobierno local en los municipios más pequeños (Jaramillo & Bardález, 2019), no necesariamente a mejor efectividad y calidad del gasto. Las municipalidades con menor capacidad de gasto no resuelven los problemas sociales, porque los recursos recaudados por éstas son insuficientes para atender los muchos problemas de su distrito (Palomino, 2019). Prieto añade que las decisiones sobre gastos públicos en estas municipalidades son asumidas por un grupo cerrado compuesto por el alcalde y los regidores, vale decir, que los empleados ediles son sólo operadores.

Conclusiones

El coeficiente de determinación (R^2), entre las modalidades de vinculación laboral (POS, STP y CAS) y la efectividad de la ejecución presupuestal, en el periodo de gobierno local 2011-2014 fue 64.9%* en las municipalidades distritales A (MDA), 59.2% en las MDB y 53.9% en las OMP; en el periodo 2015-2018, fue 56.6% en las MDA, 53.0% en las MDB y 51.6% en las MPCD; en los demás está por debajo de 50%; sin embargo, en el modelo general construido con la data de todas municipalidades y de ambos periodos, solo alcanza el 16.2%; entonces, en general las modalidades de vinculación laboral contribuyen muy poco a explicar la efectividad financiera de las municipalidades peruanas en los periodos 2011-2014 y 2015-2018.

Referencias

1. Cáceres Soria, S. (2018). Análisis de la eficiencia del gasto municipal de los gobiernos locales de la Región Puno, periodo 2016. Puno: UNA Puno.

Incidencia de las modalidades de vinculación laboral en la efectividad financiera de las municipalidades peruanas 2011-2018

2. Congreso de la República. (06 de 12 de 2004). Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Público N° 28411 . El Peruano.
3. Congreso de la República. (05 de 12 de 2015). Ley del Presupuesto Público del Sector Público para el año 2016 N° 30372. El Peruano.
4. Haller, A. (2017). Los impactos del crecimiento urbano en los campesinos andinos, Un estudio de percepción en la zona rural-urbana de Huancayo, Perú. *Espacio y Desarrollo* N° 29, 37-56.
5. INEI. (2017). Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2017. Lima: INEI.
6. INEI. (2018). Perú: Indicadores de gestión municipal 2018. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
7. Jaramillo, M., & Bardález, E. (2019). Democracia y gobiernos locales: efectos de la divergencia entre la voluntad popular y la distribución del poder en los gobiernos municipales. Lima: GRADE (Documento de Investigación N° 91).
8. Lauracio, C. (2019). Síndrome de Buornout y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de Salud del C. S. Vallecito I-3 Puno. Puno: UNA Puno.
9. Loli, A., Danielli, J., Navarro, V., & Cerrón, F. (2018). La calidad de vida laboral y el soporte institucional para el trabajo en profesionales de las entidades públicas y privadas de Lima. *Revista de Investigación en Psicología*, Vol. 21, N° 1, 28-50.
10. López Sandoval, I. M. (2016). Elección Pública y análisis institucional de la acción gubernamental. *Economía Informa* num. 396, 49-66.
11. Maquera Pilco, R. (2015). Protección del derecho a la estabilidad laboral en la Municipalidad Provincial de El Collao - Ilave, periodo 2011-2015. Puno: UNAP.
12. Masera, G. A., Palma, R., & Calgagno, D. L. (2017). El Institucionalismo Económico. Identidad de un movimiento disidente. *Economía y Sociedade*. Campinas, v. 26, n. 2(60), 511-534.
13. MEF. (2 de Julio de 2018). Portal de Transparencia Económica. Obtenido de Información Económica: <https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica>
14. Montero Granados, R. (2016). Modelos de regresión lineal múltiple. Documentos de Trabajo en Economía Aplicada.
15. Municipalidad de Lima. (04 de 01 de 2020). Portal de Transparencia . Obtenido de Ordenanza N° 2208 ORGANIGRAMA: <http://www.munlima.gob.pe/organigrama>
16. Municipalidad Distrital de Ascensión. (08 de 02 de 2020). Municipalidad Distrital de Ascensión.

- Obtenido de Organigrama Municipal, Ordenanza Municipal 143-2017/MDA: http://www.muniascension.gob.pe/muni.php/paginas/id/2012011220_organigrama_municipal
17. Municipalidad Distrital de Yura. (08 de 02 de 2020). Municipalidad Distrital de Yura. Obtenido de INSTITUCIONAL: <http://muniyura.gob.pe/institucional/organigrama.html>
 18. Municipalidad Provincial de Chiclayo. (2016). Reglamento de Organización y Funciones, Ordenanza Municipal N° 006-2016-MPCH. Chiclayo: MPCH.
 19. Municipalidad Provincial de Tarma. (2013). Reglamento de Organización y Funciones, Ordenanza Municipal N° 010-2013-CMT. Tarma : MPT.
 20. Núñez, L., Bravo, L., Cruz, C., & Hinostroza, M. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, núm. 83, 1-23.
 21. Palomino, H. (2019). Influencia del presupuesto por resultado en la calidad de gasto en los distritos pobres de Región de Apurímac, en los años (2011-2015) por. Cusco: UNSAC.
 22. SERVIR. (2017). Estudio de Gobiernos Locales 2016: Principales hallazgos sobre los puestos con los que cuentan y las personas que lo ocupan. Lima: Autoridad Nacional de Servicio Civil - SERVIR.