



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA  
UNIDAD DE POSGRADO**

**LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y EL  
PROCESO DE PRESUPUESTO EN POLICÍA NACIONAL  
DEL PERÚ AÑO 2021**

**PRESENTADO POR  
JEANETTE KARINA MORALES MALPARTIDA**

**ASESOR  
ANA MARIA ANGELES LAZO**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

**LIMA – PERÚ  
2023**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTION PUBLICA**

**OFICINA DE GRADOS**

**TRABAJO DE INVESTIGACION**

**LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y EL PROCESO DE  
PRESUPUESTO EN POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ AÑO 2021**

**PARA OPTAR**

**EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PUBLICA**

**PRESENTADO POR**

**JEANETTE KARINA MORALES MALPARTIDA**

**ASESOR:**

**DR. ANA MARIA ANGELES LAZO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

**LIMA, PERU**

**2023**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedico a mis queridos padres, quienes con dedicación y esmero crearon en mi a una persona con valores, metas y objetivos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Escuela de Postgrado de la Universidad San Martín de Porres, a todos sus docentes, por haberme dado la oportunidad de fortalecer mis conocimientos.

A mi asesora y a todos los revisores de mi tesis, por su colaboración no solo en la asesoría, sino también por su valioso apoyo en la evolución de la presente investigación, además a todas las personas que me brindaron su valioso tiempo para el desarrollo de la presente investigación.

## INDICE

	Página
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO .....	19
1.1. Antecedentes de la investigación.....	19
1.2. Bases teóricas.....	31
1.3. Definición de términos básicos.....	71
CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	78
2.1. Variables y Definición operacional.....	78
2.1.1. Variables.....	78
2.1.2. Operacionalización de variables.....	80
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	82
3.1. Diseño metodológico.....	82
3.2. Diseño muestral.....	83
3.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	85
3.4. Técnicas de procesamiento de la información.....	91
3.5. Aspectos éticos.....	91
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR.....	93

4.1. Estadísticas Descriptivas.....	93
4.2. Análisis Inferencial.....	102
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN.....	108
5.1 Discusión sobre el Proceso Presupuestario de la Policía Nacional del Perú y el Planeamiento Estratégico.....	108
5.2 Discusión sobre el Proceso Presupuestario de la Policía Nacional del Perú y el Presupuesto por Resultados.....	110
5.3 Discusión sobre el Proceso Presupuestario de la Policía Nacional del Perú y la Gestión por Procesos.....	112
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES.....	115
FUENTES DE INFORMACION.....	116
ANEXOS.....	123
Anexo 01.....	124
Anexo 02.....	125
Anexo 03.....	128

## ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1. <i>Principales Diferencias entre enfoque funcional y gestión de procesos</i>	45
Tabla 2. <i>Etapas de la implementación de la PNMGP.</i>	50
Tabla 3. <i>Ejecución presupuestal por fuente de financiamiento de las UUEE PNP al 31 de diciembre 2020.</i>	63
Tabla 4. <i>Ejecución presupuestal de los Programas Presupuestales de las UUEE PNP al 31 de diciembre 2020.</i>	65
Tabla 5. <i>Extensión de temporalidad del PESEM 2017 – 2021</i>	67
Tabla 6. <i>Presupuesto PNP 2021 por fuente de financiamiento</i>	68
Tabla 7. <i>Presupuesto PNP 2021 por Categoría Presupuestal</i>	69
Tabla 8. <i>Operacionalización de la Variable 1.</i>	80
Tabla 9. <i>Operacionalización de la Variable 2.</i>	81
Tabla 10. <i>Personal que interviene en la formulación del Presupuesto PNP</i>	84
Tabla 11. <i>Relación de Validadores</i>	88
Tabla 12. <i>Coeficiente de Cronbach total</i>	89
Tabla 13. <i>Coeficiente de Cronbach de la variable 1</i>	89
Tabla 14. <i>Coeficiente de Cronbach de la variable 2</i>	90
Tabla 15. <i>Muestra según Área de trabajo</i>	93
Tabla 16. <i>Muestra según Género</i>	93
Tabla 17. <i>Muestra según condición laboral</i>	94
Tabla 18. <i>Dimensión Planificación Estratégica</i>	95
Tabla 19. <i>Dimensión Presupuesto por Resultados</i>	96
Tabla 20. <i>Dimensión Gestión por Procesos</i>	97
Tabla 21. <i>Dimensión Programación y Formulación</i>	98
Tabla 22. <i>Dimensión Aprobación</i>	99
Tabla 23. <i>Dimensión Ejecución</i>	100
Tabla 24. <i>Dimensión Evaluación</i>	101

**ÍNDICE DE FIGURAS**

	Página
Figura 1. <i>Eficiencia, Eficacia y Efectividad Administrativa</i>	13
Figura 2. <i>Desarrollo normativo de la Modernización de la Gestión Pública</i>	35
Figura 3. <i>Pilares principales y Ejes transversales de la PNMGP</i>	37
Figura 4. <i>1er Pilar Políticas Públicas y Planes Estratégicos y operativos</i>	38
Figura 5. <i>Tipos de Procesos</i>	46
Figura 6. <i>Ejes transversales de la PNMGP</i>	49
Figura 7. <i>Proceso Presupuestario en el Enfoque de Resultados</i>	59
Figura 8. <i>Categorías Presupuestales</i>	60
Figura 9. <i>Diagrama de Diseño</i>	83
Figura 10. <i>Muestra según Área de trabajo</i>	93
Figura 11. <i>Muestra según Género</i>	94
Figura 12. <i>Muestra según Condición laboral</i>	94
Figura 13. <i>Dimensión Planificación Estratégica</i>	95
Figura 14. <i>Dimensión Presupuesto por Resultados</i>	96
Figura 15. <i>Dimensión Gestión por Procesos</i>	97
Figura 16. <i>Dimensión Programación y Formulación</i>	98
Figura 17. <i>Dimensión Aprobación</i>	99
Figura 18. <i>Dimensión Ejecución</i>	100
Figura 19. <i>Dimensión Evaluación</i>	101

## RESUMEN

Esta investigación se inserta en el proceso de Modernización de la Gestión Pública en el país, su objetivo: determinar cómo el proceso de modernización de la gestión pública tiene relación significativa con el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el período 2021, tiene un enfoque: cuantitativo, con un nivel de investigación básico, y un tipo de investigación: correlacional, de diseño no experimental, con una población de 81 sujetos y una muestra por conveniencia de 50, las técnicas de recolección de información fueron la encuesta y observación no estructurada, los instrumentos fueron el cuestionario y la guía de observación; para la medición se utilizó la escala de Likert y para la verificación se utilizó la correlación de Rho Spearman.

Se concluye que el proceso de Modernización de la Gestión Pública tiene relación significativa con el Proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el período 2021, de acuerdo con los resultados estadísticos (Rho Spearman), se obtuvo una significancia de 0.00, entonces el  $p < 0.05$ , por lo que se rechaza la  $H_0$ , obteniéndose una correlación POSITIVA MODERADA. (0.517). Recomendándose que se ejecute un taller sobre “Relación entre Planes y Presupuesto en la PNP”, dirigido a las UUEE PNP, que se capte personal profesional especializado en el Programa Presupuestal con Enfoque de Resultados y que se profundice la gestión por procesos en las UUEE PNP.

**Palabras clave:** modernización de la gestión pública, proceso de presupuesto, Policía Nacional del Perú.

## ABSTRACT

This research is inserted in the process of Modernization of Public Management in the country, its objective: To determine how the process of modernization of public management has a significant relationship with the budget process of the National Police of Peru in the period 2021, has a approach: Quantitative, with a basic research level, and a type of research: correlation. Non-Experimental design, with a Population of 81 subjects and a convenience sample of 50, the Information Collection techniques were the Survey and Unstructured Observation, the instruments were the questionnaire and the Observation guide; the Likert Scale was used for the measurement and the Rho Spearman Correlation was used to verify the hypotheses.

It is concluded that the process of modernization of public management has a significant relationship with the budget process of the National Police of Peru in the period 2021, according to the statistical results (Rho Spearman), a significance of 0.00 was obtained, then the  $p < 0.05$ , so  $H_0$  is rejected, obtaining a MODERATE POSITIVE correlation. (0.517). Recommending that a workshop on "Relationship between Plans and Budget in the PNP" be carried out, aimed at the PNP UUEE, that professional personnel specialized in the Budgeting Program with a Results Approach be recruited and that management by processes be deepened in the PNP UUEE.

**Keywords:** modernization of public management, budget process, National Police of Peru.

## Similarity Report

PAPER NAME	AUTHOR
<b>2-TRABAJO FINAL-Jeanette KARINA MORALES MALPARTIDA.pdf</b>	<b>JEANETTE KARINA MORALES MALPARTIDA</b>

WORD COUNT	CHARACTER COUNT
<b>21564 Words</b>	<b>116421 Characters</b>

PAGE COUNT	FILE SIZE
<b>97 Pages</b>	<b>1.3MB</b>

SUBMISSION DATE	REPORT DATE
<b>May 25, 2024 12:50 PM GMT-5</b>	<b>May 25, 2024 12:56 PM GMT-5</b>

**● 20% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 17% Internet database
- 8% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 17% Submitted Works database

**● Excluded from Similarity Report**

- Bibliographic material
- Quoted material



Doctora Ana María Ángeles Lazo  
Asesora

## INTRODUCCION

Desde hace décadas, en la mayoría de los países de la región, se vienen realizando diversos procesos de cambios y transformaciones en el aparato del Estado para lograr una mayor eficiencia en la asignación presupuestal y en la calidad del gasto en las entidades del Sector Público.

Precisamente, el presente trabajo de investigación denominado “La Modernización de la Gestión Pública y su incidencia en el Proceso de Presupuesto en la Policía Nacional del Perú. Año 2021” incide en este proceso de mejora, al relacionar los elementos que subyacen en la modernización de la gestión pública en una organización que ejecuta el mayor porcentaje de presupuesto del Sector Interior, la Policía Nacional del Perú.

En esta etapa crítica de la historia de los países a causa de la fatal pandemia que aún se vive, existe la preocupación de los diversos gobiernos, tanto en el Perú como en los países de la región, de utilizar de la mejor manera los recursos del Estado; es decir, que todo el dinero del erario público asignado a los diversos estamentos del Estado, como Ministerios, órganos autónomos y entes regionales como los Gobiernos Regionales y a las Municipalidades a nivel nacional, se destinen a la satisfacción de las necesidades de la población así como a resolver diversos problemas sociales originados por la ausencia de las responsabilidades del Estado.

Estas preocupaciones también devienen por las posibles acciones de protestas que generan la citada ausencia del Estado, principalmente en los sectores de menores recursos, que en ciertas ocasiones pueden alterar el orden interno, originando enfrentamientos de los pobladores con la autoridad con nefastas consecuencias.

García (2007) hace alusión a esta situación en las últimas décadas del siglo XX, respecto a que la población habría perdido la credibilidad en el sector público en su calidad de buen gerente en el bienestar de la población, esta situación necesariamente viene de la mano con manifestaciones de los pobladores quienes exigen y obligan a que las entidades del Sector Público a que empiecen a funcionar con la aplicación de los principios de economía, eficacia y eficiencia.

En forma paralela, también se detectó que había un gran desbalance en relación con el inmenso tamaño del Sector Público y la escasa eficiencia demostrada en el cumplimiento de su misión y funciones.

Es así como en la segunda mitad del siglo XX se introducen los inicios de la llamada New Public Management, o nueva gestión pública (NGP), que tenía como objetivo principal el modernizar la burocracia y posibilitar mayores beneficios y resultados para la población, incorporando los modelos utilizados frecuentemente en el ámbito privado, como una respuesta a la tradicional gestión pública, caracterizada por el modelo funcionalista burocrático, también se le conoce como el modelo post-burocrático; la característica de la NGP es que adapta las herramientas utilizadas en la gestión privada, de la gestión empresarial para introducirlas en el funcionamiento de los organismos del Estado, y que se orienta a la prestación de servicios más cercanos a las necesidades de los ciudadanos, con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas de los pobladores.

Según el autor Leeuw (1996) citado por García (2007), la Nueva Gestión Pública – NGP, pone bastante énfasis en aplicar los principios o conceptos de economía, eficiencia y eficacia en las organizaciones del Estado, “así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación

de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones” (p. 44).

La eficiencia se entiende como el uso correcto de los recursos y procedimientos administrativos estandarizados para obtener los resultados preestablecidos, por otra parte, la eficacia se mide por alcanzar los resultados, sin tener en consideración los medios ni los procedimientos con que se lograron. “La efectividad es la habilidad administrativa de hacer las cosas correctas; implica la elección de los objetivos más apropiados, los métodos adecuados para alcanzarlos y los resultados” (Hernández y Rodríguez, 2005, p.28).

### Figura 1

*Eficiencia, Eficacia y Efectividad Administrativa*



Fuente: Hernández y Rodríguez. Introducción a la Administración (2005, p. 28)

Este moderno concepto sobre la Nueva Gestión Pública empezó a desarrollarse en el Reino Unido Australia y Nueva Zelanda, en la década del 80, en que comienzan los cambios de la gestión pública en diversas regiones del mundo.

En el Perú a fines de la década de los 90 se pone de relieve la importancia de la nueva gestión pública, cuyas propuestas, no obstante, de devenir del sector privado se pueden adaptar al sector público; de esta manera, se dictaron una serie de normas a efecto de dinamizar la gestión pública, iniciándose con la Ley 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano (29 de enero del 2002) y su Reglamento (DS N° 030-2002-PCM de 02 de mayo del 2002).

La citada Ley establecía que el proceso de modernización de la gestión del Estado se sustenta fundamentalmente entre otros puntos, en mejorar la prestación de los servicios públicos, la descentralización, la mayor eficiencia en la utilización de los recursos del Estado y se institucionalizó la evaluación de la gestión por resultados, la planificación estratégica y concertada, la rendición pública y la transparencia (art. 5°).

Posteriormente, mediante la promulgación del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública – PNMGP, que tiene como objetivo “Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país” (PCM, 2012, p.21); en uno de sus objetivos específicos menciona que se pretendía lograr que el Estado cuente con los fondos necesarios, otorgue y ejecute estos recursos o fondos presupuestales, para que financien los resultados que la población espera; en otras palabras, una efectiva gestión pública orientada a resultados, sólo se podrá alcanzar cuando los entes del Estado se encuentren en capacidad de formular su presupuesto en función de los objetivos designados en los planes.

Uno de los pilares o componentes de esta Política Nacional mencionada es el Presupuesto para resultados, fundamental para la obtención de resultados para el ciudadano, contribuyendo de esta manera a una gestión orientada a resultados, objetivo de la PNMGP. Sin embargo, con anterioridad al dictado de esta norma (PNMGP) en el Perú, por el año 2006 se había iniciado una etapa de definiciones de la Gestión Presupuestaria que se basaba en Resultados, en la que ya participaban temas o componentes del Presupuesto por Resultados, en la medida en que se hacía reconocimiento de la necesidad de articular la planificación con la programación presupuestaria con la planificación.

De esta manera, en la Ley N° 28927, en el Capítulo IV: “Implementación del Presupuesto por Resultados” de la Ley del Presupuesto del Sector Público correspondiente al año fiscal 2007, se incluyó este tema estableciendo, de esta forma, la gestión presupuestaria basada en resultados, además se disponía el uso de indicadores de desempeño y se obligaba al seguimiento de los mismos. Un aspecto relevante fue la reestructuración organizacional de la Dirección General de Presupuesto Público del MEF implementada en abril del año 2010, una de cuyas motivaciones fue la de institucionalizar la introducción del Presupuesto por Resultados, dándole un lugar central en la organización, y adaptando sus procesos para la aplicación más eficaz y eficiente del enfoque en la población. MEF (2010). A partir del 2012, el presupuesto por resultados no tuvo cambios en su aspecto conceptual, sólo se produjeron mejoras en el aspecto metodológico.

Siendo el Ministerio del Interior y dentro de este Sector, la Policía Nacional del Perú, integrantes del Sector Público, necesariamente se adhieren a las disposiciones

del Gobierno, a través del MEF, en lo que respecta al Sistema Presupuestario. En este contexto, el presupuesto del MININTER y por ende el de la Policía Nacional del Perú, se adapta a la estrategia de Gestión por Resultados, formulando su presupuesto bajo los principios y metodología del Presupuesto para Resultados; de esta manera debe centrar el gestionar en resultados para el ciudadano.

En este contexto, para un buen desenvolvimiento de la gestión debemos alinear el presupuesto al planeamiento, es decir, el plan debe estar articulado con el presupuesto, para orientar la gestión a resultados, con una adecuada asignación y distribución de los recursos, además del monitoreo y evaluación de los resultados para una importante retroalimentación, utilizando los procesos de medición (metas e indicadores) e información y desarrollando la cadena de valor (insumos, procesos, productos o servicios, resultados e impacto).

La duda es si efectivamente, las normas establecidas en la Política de modernización de la gestión pública, se están desarrollando de manera adecuada en el proceso de presupuesto en la Policía Nacional del Perú; es decir si los componentes de la formulación del presupuesto de la Policía Nacional del Perú, tienen y cumplen las normas, directrices y cuentan con los recursos económicos, de capacitación y supervisión para encaminar adecuadamente la estrategia de gestión por resultados de la modernización de la gestión pública y como consecuencia, el proceso de presupuesto en la PNP se realiza de manera eficaz y eficiente.

En este ámbito del conocimiento, se formula el problema general siguiente; ¿De qué manera el proceso de Modernización de la Gestión Pública incide en el Proceso

Presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el Año 2021? y los siguientes problemas específicos: a. ¿De qué manera el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú tiene relación con el planeamiento estratégico?; b. ¿Cómo el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú tiene relación con el presupuesto por resultados? y c. ¿De qué manera el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el período señalado, tiene relación con la gestión de procesos?.

El objetivo general del trabajo de investigación es Determinar cómo el proceso de modernización de la gestión pública tiene relación significativa con el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el período 2021 y los Objetivos específicos son: a. Determinar cómo el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú tiene relación significativa con el planeamiento estratégico, b. Determinar la relación significativa entre el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú con el presupuesto por resultados y c. Determinar la relación significativa entre el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú con la gestión de procesos.

La importancia del estudio radica en que permitirá hacer conocer al Comando Institucional, y a los responsables de la formulación presupuestal, las capacidades, necesidades y requerimientos del personal que se desenvuelve en esta importante tarea de formulación del presupuesto de la Policía Nacional del Perú, así mismo realizar las coordinaciones necesarias con los encargados de presupuesto del sector e incluso de la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, a efecto de mejorar la metodología y procedimientos para una adecuada formulación futura del presupuesto de la Policía Nacional del Perú.

Este trabajo de investigación es viable, en la medida que se tiene conocimiento sobre la materia, ya que la autora se desempeña en el ámbito del planeamiento, presupuesto y logística institucional, en ese sentido tiene las coordinaciones necesarias y algunas facilidades para obtener información importante para el desarrollo del estudio. Además, la investigación se realiza en el ámbito geográfico de Lima Metropolitana, por lo que no es necesario salir de la capital, para la recolección de información, dada la crisis de pandemia que existe a nivel nacional.

La principal limitación a nivel personal e Institucional es esta fatídica pandemia que no permite realizar coordinaciones a nivel personal, por temor al contagio, así como a realizar entrevistas u obtener documentos físicos como elementos de investigación; pero estas limitaciones se superarán, en la medida de las posibilidades, con los medios virtuales y las coordinaciones telefónicas.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Antecedentes de la investigación**

#### **1.1.1. Antecedentes Internacionales**

Auad (2017), presentó el trabajo de investigación llamado: “Mejora y Modernización de la Gestión del Sector Público: perspectivas sobre las innovaciones participativas”. Su propósito es, ante todo, demostrar lo esencial de las innovaciones participativas en la gestión del Sector Público, especialmente los impactos de este enfoque en la calidad del servicio prestado al ciudadano, así como, lo fundamental de emplear tecnologías innovadoras en el sector público, incluidos los funcionarios que pueden componer el progreso de gestión en sus funciones diarias. Este trabajo de investigación expone a través de un evento específico del sector público de Chile, dicho Plan Chile indica que la modernización del Estado debe de formar parte en las instituciones y de manera participación interactiva, mostrando los efectos de un plan experimental promovido por el Ministerio de Hacienda entre los años 2012 y 2014, a través del control de indicadores internos, y supervisados por los Subsecretarios de cada portafolio bajo un rol super vigilante. Cuando se trata de la modernización nacional en el entorno de la administración pública, se mencionan los siguientes puntos: Como todos sabemos, actualmente el mecanismo de modernización administrativa se encuentra limitado por problemas que no tienen relación con el mecanismo original, tales como las solicitudes de sueldo para el funcionario del sector público. Un esquema que inició para reinventar la gestión pública ahora hace frente a la insolvencia para la cual no fue creado, sino que también se transmuta en una herramienta de gestión dentro del Estado, pues hasta el momento es difícil prescindir

de ello ya que forma parte de un problema mayor en la administración pública; las innovaciones participativas dentro de las innovaciones de la gestión forma parte de un pilar importante dentro del diseño del Estado Moderno que principia en su gestión interna y si un proyecto de modernización pública no tiene una innovación participativa clara, su ciclo de vida tiene una fecha de finalización precisa, debido a que si no se logra el cambio en las personas quiere decir que no ha dado resultado y por lo tanto no será llevadero en el tiempo. El recurso humano son pieza fundamental en el camino hacia la modernización del Estado, pues en ellas se detectan si hubo mejora y eficiencia en las decisiones de innovación.

Patiño (2017) elaboró su trabajo de investigación en la ciudad de Medellín, Colombia, denominado “El impacto del presupuesto por desempeño en la calidad del gasto público en la ciudad de Medellín”. Casos sectores de vivienda de 2008 a 2016, estudio elaborado para lograr el grado de Magister en la Universidad EFAIT de Medellín, es una investigación con un enfoque mixto, cuali-cuantitativo en la medida que se analizaron variables de dichas naturalezas, con mediciones mediante indicadores y resultados de gestión y con la observación de los resultados de las asignaciones presupuestales, líneas estratégicas y definiciones programáticas. La finalidad fue realizar una investigación sobre la cómo el presupuesto orientado a resultados influye en la mejora de los gastos públicos, en la Municipalidad de Medellín, Colombia, en la situación concreta de la cartera de vivienda, durante los años 2008 y 2016; es un análisis de tipo correlacional y descriptivo; para la compilación de la información se usó el instrumento del análisis documental, para documentos de gestión como los Planes Indicativos, Planes de Desarrollo, Planes de Acción, Informes de gestión, informes de Presupuesto por Resultado (PPR), integrados con la aplicación

de entrevistas a especialistas en la materia, parte de los resultados del Ayuntamiento de Medellín para el ejercicio de ejecución presupuestaria 2008-2016. Entre sus conclusiones manifiesta que los instrumentos de presupuestos basados en resultados (PPR) presenta una posición positiva en el sistema de planificación e implementación del municipio de Medellín, haciéndose notar en los resultados locales, así como los nacionales; pero, debido a la dificultad de efectuar evaluaciones de impacto, la realización de la última etapa de evaluación del nivel del gasto público y a través de éste, establecer el verdadero valor de los impactos en el nivel de vida alcanzado en la ciudadanía, por las políticas públicas implementadas; asimismo, en general, el sistema de planificación municipal cumple con la implementación y se han alcanzado gran parte de los propósitos determinados en los planes, proyectos y programas; y se verificó una adecuada articulación claridad y coherencia entre los programas y proyectos con el indicador del resultado y del producto, lo que viene a facilitar su adecuado seguimiento, control y evaluación.

Sánchez (2016) formuló el estudio denominado “Análisis del desempeño del presupuesto basado en resultados en Guatemala”, para obtener el grado de Magister en la Universidad de Chile, es un trabajo con enfoque cualitativo, cuyo objetivo fue el realizar un análisis sobre el contexto de la “implementación del presupuesto por resultados” (PPR) en Guatemala durante el 2012 – 2015. En este caso se analiza la manera cómo se implementó en Guatemala a partir del año 2012, la Nueva Gestión Pública, el estudio es de tipo descriptivo, su población se encuentra constituida por Instituciones y Empresas de la Administración Pública de Guatemala, incluidas las Organizaciones del Gobierno Local, Central y Empresas No Financieras y Financieras, la conforman 14 Ministerios y 2 Empresas de la Administración Central; el recojo de

información fue de fuentes primarias, como la entrevista semi estructurada con expertos, directivos y técnicos implementadores y fuentes secundarias como textos, informes, artículos de revistas y diarios; entre sus conclusiones manifiesta que implementar la Gestión por Resultados, establece una acertada medida de administración pública, en vista de los escasos recursos financieros debido a una falta en el recaudo y por la evasión de tributos; la implementación de este enfoque permite al Estado, ser capaz de usar los recursos adecuados destinados a las intervenciones que debe realizar; Guatemala ha alcanzado grandes progresos en lo que respecta al Presupuesto por Resultados. Su ejecución se efectuó de manera progresiva enmarcado principalmente en el componente de Presupuesto y Planificación; un dilema importante para la administración pública es el deber y la convergencia de la tecnología y la política, por tanto, la acogida del criterio está supeditado por alcanzar la conexión en el compromiso de los dos sectores, finalmente, el consolidación y continuación de los modelos de gestión por resultados, sin considerar al gobierno vigente, es otro de los retos importantes a enfrentar, porque cada grupo político o de influencia aspirará imprimir su propia agenda con sus métodos y enfoques, que podrían colaborar a este tipo de modelo de gestión, como quizás quitarle validez.

Conteras (2016) realizó una investigación llamada “La gestión por procesos como alternativa para la modernización de la administración estatal municipal”, estudio para optar por el grado de Maestría en Política y Gobierno en la Universidad de Concepción, Chile, trabajo con un enfoque cualitativo, cuyo objetivo es un análisis del enfoque de procesos como alternativa para las modernizaciones de las gestiones públicas en Chile, enfocado en el tema de las municipios, en esta investigación que utiliza el método del análisis documental, se plantea una observación documental bajo

el enfoque de la gestión en el sector público de Chile en lo referente a la dependencia entre las modernizaciones del Estado y los modelos de gestión que en la actualidad se desarrolla dentro del contorno nacional de Chile; es un análisis de tipo exploratorio y no experimental, además de un diseño transversal que analiza en un momento, el estado en que se encuentra la Gestión por proceso en Chile; respecto a las técnicas de acopio de datos, se usó un análisis documental a fin de revisar los escritos cuyo análisis resulte importante para conocer el entorno de la gestión del sector público en Chile relacionado con la modernización del Estado, entre dichos documentos se encuentran las normas legales, Bases administrativas y jurídicas, reglamentos, manuales técnico operativos; asimismo, la revisión de artículos y literatura importante relativa a la Administración Pública, la gestión por procesos y experiencias internacionales sobre este tema; entre sus conclusiones señalan que la práctica de algunos países en Latinoamérica dan cuenta de que existen diversos planteamientos para la formalización la gestión por procesos, en los tres países que se analizaron, se efectuaron actividades para incorporar en sus administraciones la gestión por procesos, mediante iniciativas de alcance nacional, aunque son distintas en cada país, así en el Perú, pasó de un lapso temporal de una estrategia interna a una “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”, basado en un “Decreto Supremo (004-2013-PCM)”; en Colombia la estrategia se implementa de forma progresiva para revisar, modificar y crear normas legales y en la República de Ecuador se implementó una Normativa Técnica con visos metodológico para la formulación de Reglamentos Internos; sin embargo, en los casos citados se logra apreciar las implementaciones de la gestión por procedimientos como un complemento a la Gestión por Resultados; de acuerdo con los estudios comparados se logra mencionar que dicho modelo de gestión

de procesos está muy emparentado con la cultura organizacional; por dicha razón, para la investigación de dichas implementaciones de esta perspectiva en las empresas públicas, debiendo avanzar hacia la incorporación de los procesos y de la lógica de cómo funciona; no es suficiente el diseño de los procesos, porque la entidad logra mantener un funcionamiento similar y no contribuiría con los cambios de situaciones que se desea y otra situación que es clave está referida a la importancia del factor humano en la adecuada ejecución de los modelos de gestión de procesos.

Freire (2019) desarrolló una investigación denominada “Contribución de la Modernización de la Administración Pública a la Rendición de Cuentas: Un Estudio de Caso de Ecuador 2007-2017”, estudio para lograr la “Maestría en Investigación en Políticas Públicas en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - FLACSO Ecuador”; es un estudio con enfoque cualitativo, buscando dar respuesta a la interrogante “¿Por qué las políticas que promueven modernizaciones de la gestión pública aportan a mejorar las condiciones para la rendición de cuentas?” Y tuvo como objetivo “Determinar cómo se puede mejorar la eficiencia y la calidad de la administración pública a través de la modernización de la administración pública”; siendo una investigación cualitativa se empleó la técnica del análisis documental, basándose en las revisiones y análisis de documentos de gestión del gobierno ecuatoriano, y elementos teóricos en las modernizaciones de la gestión del sector público; utilizando un marco analítico para el desarrollo de políticas y el seguimiento de procesos, se planea un instrumento causal teórica para el campo, esto implica la categorización de las agendas políticas, seguida de los cambios institucionales, la coordinación, el desarrollo de la política pública y adecuación de las empresas existentes en condiciones competitivas hasta lograr avances en la rendición de

cuentas. Entre sus conclusiones señalan que corroboraron su hipótesis teórica y que el gobierno del presidente ecuatoriano “Rafael Correa” se orientó a los mejoramientos de la eficacia de las gestiones públicas, mediante la modernización de la administración pública, lo que se hizo evidente en el “Plan de Gobierno de Alianza País”, del 2006, que tenía una perspectiva temporal entre los años 2007-2011; que originó el primer Plan de Desarrollo, generando una línea de actuación objetiva hasta el año 2017, durante esta etapa se utilizaron instrumentos que se han desarrollado de manera coherente con el citado Plan; entonces dicho “Plan de Gobierno” es un mecanismo iniciador de la política considerada, luego que el Gobierno ecuatoriano intentara conservar las políticas de modernización de la administración pública mediante una serie de reformas institucionales, donde la vinculación entre los actores que participan en el comité del consejo de administración es sumamente importante, lo que finalmente cambia la administración pública de las políticas de modernización de la administración pública, se orientó en términos formales al desarrollo de los entornos para la contabilidad; sin embargo, en términos prácticos se nota una mejora relativa y diferente en los diversos sectores del gobierno.

### **1.1.2. Antecedentes Nacionales**

Mamani (2018) formuló su estudio sobre “La Gestión Presupuestaria y de la Administración Pública del Gobierno Regional de Puno: 2011-2017”, para lograr su Maestría en Derecho Administrativo y Gerencia Pública en la UNAP, Puno, Es una investigación mixta, con enfoques cuantitativos y cualitativos. Su objetivo es analizar la prioridad de inversión pública del gobierno regional de Puno para la gestión presupuestaria en el contexto de la modernización nacional durante los años 2011-2017.

Es un trabajo de investigación de tipo descriptivo-explicativo, cuyo ámbito de estudio viene a ser el cumplimiento del gasto del Gobierno Regional de Puno, a nivel descriptivo se identifican variables económicas a nivel de región Puno y municipios, ya nivel explicativo se analizan las ejecuciones de los gastos de inversión pública dentro de los municipios regionales antes mencionados; el diseño de análisis fue retrospectivo, no experimental y ex postfacto, ya que la naturaleza de la pregunta planteada requería un diseño de abordaje más que transversal; el conjunto de investigación incluyó los gastos de las inversiones públicas anuales del gobierno regional de Puno para el período 2011 a 2017. En cuanto a la recolección de información, se recolectaron informaciones estadísticas sobre datos oficiales desarrollada por la INEI (“Instituto Nacional de Estadística e Informática”) y la MEF (“Ministerio de Economía y Finanzas”) utilizando métodos de análisis; entre las conclusiones, señalan que hay una amplia literatura en administración, economía y derecho demuestran la estrecha vinculación entre la gerencia y gestión pública, que incluye las organizaciones que realizan funciones de interés público, prestación de servicios y vigilancia de los intereses de la sociedad, el mercado y el Estado y sus centros, especialmente durante el período 2011-2017, las priorizaciones de las inversiones públicas en las gestiones del presupuesto regional tiene un impacto negativo en el liderazgo del gobierno regional de Puno debido a la alta interferencia política, las altas regulaciones, el bajo apoyo a la innovación y la capacidad limitada para responder de manera inteligente a las circunstancias cambiantes; del total de gastos de capital del Gobierno Regional de Puno, incluyendo gastos corrientes y proyectos, tres sectores experimentaron un crecimiento: las inversiones en educación se duplicaron con un aumento de 434 millones de soles, el sector salud experimentó

un aumento significativo en el gasto corriente con proyectos que alcanzaron los 196 millones de soles y el gasto en el sector transporte aumentó levemente con un acrecentamiento de 63 millones de soles, el gasto de inversión en otros sectores es casi nulo, pero se mantiene la brecha entre el 32,4% de pobreza y el 9,35% de pobreza extrema.

Fernández (2016) formuló su estudio “Difusión de la reforma del estado en la modernización de la gestión pública en las universidades públicas, el caso de la UNSA-2015 Arequipa”, para lograr el grado de Doctor en la “Escuela de Posgrado de la Universidad San Agustín”. Arequipa, se trata de un análisis con enfoque mixto, un estudio de referencia cualitativo y cuantitativo que examinan las descripciones y explicaciones de las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos previstos; su Objetivo General fue establecer el efecto de las reformas estatales en las modernizaciones de las gestiones públicas en las universidades públicas del Perú y presentar el caso de la “Universidad San Agustín de Arequipa” en la temporada 2015. El método utilizado fue descriptivo, explicativo, aplicado, casuístico y bibliográfico, sin diseño experimental, describen la realidad de la organización y explican específicamente los procedimientos de modernización de las universidades públicas; se utilizan técnicas de recojo de datos para monitorear y analizar el estado de todos los procedimientos de gestión administrativa de la UNSA. Asimismo, se contó con la documentación de la Institución, para realizar el análisis detallado de todos los procesos internos de la Universidad mencionada; entre las principales conclusiones tenemos: Como caso de estudio de la UNSA en Arequipa, es de suma importancia implementar políticas de reformas del Estado que incidan en las modernizaciones de las gestiones universitarias públicas; asimismo, se evaluó las situaciones actuales de

las implementaciones de las modernizaciones de la administración pública en las universidades estatales y que para lograr la modernización de las administraciones públicas es requerido saber dicho acontecimiento, para lo cual se planteó el modelo de análisis institucional en el estudio. Gestión que optimiza la modernización de las gestiones en las universidades estatales.

El investigador Quiche (2018) formuló su trabajo denominado “Planificación y ejecución presupuestaria en el Ministerio de Trabajo y Empleo, 2016”, para lograr su grado de Maestro en la UCV; esta tesis presenta un diseño no experimental, transversal y de enfoque cuantitativo, su objetivo fue establecer la vinculación entre las planificaciones y las ejecuciones presupuestarias en el Ministerio de Trabajo y Empleo en el ejercicio fiscal 2016, es un análisis descriptiva correlacional, que tuvo como muestra a la población total, dado que era una población pequeña, se emplearon las encuestas como técnica y sus instrumentos fueron dos como la “escala de Likert”, de manera similar, se usó el alfa de Cronbach para la confiabilidad y los estadísticos “Rho de Spearman” para las correlaciones. En sus conclusiones manifiesta que hay una vinculación directa e indicativa entre la planificación y las ejecuciones presupuestarias (correlación moderada), en otras palabras, si la planificación es buena, los niveles de cumplimiento presupuestario son suficiente; también existe un vínculo principal y directo entre la dimensión de planificaciones estratégicas y ejecuciones presupuestarias y la dimensión de planificación operativa y ejecución presupuestaria. Se propone implementar un sistema de seguimientos continuos en las planificaciones estratégicas para alcanzar metas estratégicas e implementar ciertas medidas correctivas dentro de los ciclos presupuestarios para controlar los desempeños, esencialmente en los informes de desempeño.

Terrones (2018) elaboró su tesis para conseguir la Licenciatura en la Universidad César Vallejo, denominada “La planeación estratégica y su impacto en el proceso presupuestario en el Ministerio de Salud Chota 2017”, trabajo de enfoque cuantitativo, que presenta como Objetivo Descubrir cómo las planificaciones estratégicas afectan los procesos presupuestarios en el Departamento de Salud en Chota 2017, es un estudio descriptivo correlacional, de corte transversal y con un diseño no experimental; la población considerada fue el personal administrativo y asistencial de Dirección Sub Regional citada, que ascendía a 147 personas y la muestra seleccionada al azar fue de 62 individuos; las técnicas de recojo de datos utilizadas fueron la Entrevista y la Encuesta y sus instrumentos fueron los Cuestionarios con la “escala de Likert” y una Guía de entrevista, para la confiabilidad se empleó el coeficiente del “Alfa de Cronbach” y para los procesamientos de las informaciones se empleó el “software estadístico SPSS versión 16”. En sus principales conclusiones mencionan que la planificación estratégica es un instrumentos significativo para el progreso del proceso presupuestario de cualquier organismo gubernamental, se debe utilizar para lograr la calidad institucional, en una organización responsable, la planificación orientan los gastos públicos en funciones a las finalidades predeterminadas; asimismo, las planificaciones estratégicas se relacionan de forma positiva con los procesos presupuestarios, lo que conduce a la implementación de la planificación estratégica para implementar las medidas del proceso presupuestario y alcanzar el resultado de la gestión institucional de manera eficiente y adecuado, buscando la calidad de los indicadores de la subregión Chota.

Chávez (2019) desarrolló su estudio de Maestría en Administración Pública de la Universidad de San Martín de Porres con el título “La Nueva Administración Pública y su relación con la modernidad del país para mejorar la atención civil MAC/RENIEC Lima Norte 2016-2018”, estudio con enfoque cuantitativo, cuyo objetivo fue conocer cómo se vincula la reciente administración pública con la modernidad del país para brindar mejores atenciones a los ciudadanos en el centro “MAC/RENIEC”; es un estudio descriptivo no experimental, ya que la temática en sí aún no ha sido suficientemente estudiada; las técnicas y herramientas utilizadas fueron la observación, que ayuda a la comunicación con los ciudadanos y servidores en distintos horarios y fechas, y la calidad del servicio mediante la encuesta SERVQUAL. (2018) se utilizó una escala Likert de 1 a 7 para establecer la esencia de cada ítem desarrollado por Zeitham, Parasuraman y Berry. La población en estudio fue de 22,382 pobladores y la dimensión de la muestra fue de 374 individuos a quienes se le aplicaron el cuestionario con 22 ítems. Se obtuvo la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach. Entre sus conclusiones mencionó que la nueva administración pública y la modernización del estado ayudarán a optimizar las atenciones al ciudadano en el centro MAC/RENIEC de Lima Norte, reduciendo el tiempo de atención y fomentando el ahorro de dinero (costos/ingresos), llega a afirmar que estos Centros son una opción concreta para modernizar el Estado y atender a los usuarios de forma más eficiente y apropiada, ya que el éxito de estos centros está supeditado enormemente a la voluntad estatal de modernizar y mejorar los aparatos estatales, principalmente para alcanzar la satisfacción ciudadana. La administración pública con modernidad nacional se refiere a mejores atenciones al ciudadano en el centro de investigación.

## **1.2. Bases teóricas**

### **1.2.1. Modernización de la Gestión Pública**

Previamente indagaremos sobre la definición que se tiene sobre “Administración Pública” y “Gestión Pública”; estas dos expresiones en muchas oportunidades las hemos encontrado como sinónimos, con un uso indistinto, en ciertos casos incluso se definen como hacer algo, realizar una acción, tarea o función para lograr un fin; no obstante, podemos evaluarlo en el derecho peruano, estas dos definiciones se utilizan en forma bastante diferente; administración pública significa todos los centros y organizaciones públicas y privadas que otorgan o realizan servicios públicos definidos y son esencialmente unidades separadas que dependen del gobierno central, regional o local donde responden a las instituciones.

Es decir que, las administraciones públicas incluyen las entidades que realizan una tarea de interés público, fundamentalmente en la prestación de servicios o en las regulaciones de los intereses y comportamiento de la población en el mercado. Por otro lado, la administración pública se conceptualiza como “el conjunto de actividades a través de las cuales las comunidades tienden a lograr sus objetivos, metas y fines, que es el marco de la política de gobierno establecida por el poder ejecutivo”. (IDEA Internacional, 2008, p.14); concepto que lo toma el “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2021 CEPLAN” (2014), agregando que “la administración pública se ocupa del uso de los recursos apropiados para alcanzar una finalidad común”. Se ocupa del mecanismo de tomas de decisiones para asignar el recurso público y para gestionar y estimular a las unidades del sector público para alcanzar propósitos comunes. (p. 25). Combinando ambos conceptos, se puede argumentar que la administración pública

consiste en los espacios entre centros y procedimientos mediante los cuales el Estado planifica y desarrolla políticas, produce servicios y bienes e implementa normas para lograrlo.

Al mencionar el “diseño e implementación de Políticas Públicas”, hacemos referencia a la respuesta que brinda el Estado a las necesidades de su población, en temas relacionados con la seguridad y el bienestar general, es decir, que viene a constituirse en el “QUÉ HACER” y por el lado de la gestión pública, ésta viene a responder al “CÓMO HACER”. En este contexto, el interés del Estado se manifiesta en el alcance de propósitos y metas de política pública a nivel local, regional, sectorial y nacional. Rodríguez, F. y Marceliano, A. (2015).

Por otra parte, el autor Saravia (2018) manifiesta que la gestión pública es “la agrupación de actividades a través de las cuales las empresas buscan lograr sus objetivos, fines y metas enmarcadas en las políticas de gobierno ejecutadas por el poder ejecutivo” (p.144). En otras palabras, son las actividades que deben emprender las instancias gubernamentales para lograr sus metas, fines y objetivos en las políticas del país.

Cabe resaltar que, en las administraciones públicas de los distintos lugares de la Región, así como en países de otros continentes, se ha producido diversas reformas con la finalidad de contar con un grupo especializado de funcionarios que desarrolle una función más eficiente con los recursos del Estado, para evitar algunos efectos negativos de la “burocracia” y lograr una atención mejor a los requerimientos de la comunidad.

De acuerdo con Trujillo (2017), en el Perú de los años 90 se produjeron varias reformas debido a la crisis social y económica que atravesaba el país, estas reformas tuvieron carácter institucional y estructural, que ocasionaron estados de desconfianza e inestabilidad en los organismos públicos; para superar esta situación se optó por la aplicación de las estrategias denominadas Reforma de Enclave desde el año 1990 y la Reforma Integral de la Administración Pública a partir del año 1995, ambas estrategias fallaron por diversos motivos. Desde el año 2000 se implementaron dos nuevas estrategias, la “Ley Marco de modernización de la gestión pública” acompañado de normatividad respecto al proceso de transparencias y los necesarios accesos a las informaciones y a partir del 2006 en el contexto en que se diseña y pone en funcionamiento a la “Autoridad Nacional del Servicio Civil” (2008); como situación paralela en el 2003 se dio inicio a un continuo crecimiento de la economía del país con cifras positivas en el PBI con tendencia a incrementarse, pero este crecimiento no se notaba en los resultados para la población, porque el Estado no solucionaba una serie de problemas de orden social, ni mejoraba la calidad de vida por la incapacidad de las Instituciones públicas y sus funcionarios para generar beneficios en el ámbito social; al respecto Steven Levitsky (2012), citado también por Trujillo (2017), mencionaba que el Estado Peruano es uno de los más disfuncionales de Latinoamérica, muchos de sus organismos estatales o no hay o no funcionan; también en el interior del país, los servicios públicos no llegan en muchas regiones y si existen los acompaña la corrupción y la ineficiencia; en este orden de ideas, el gobierno regional y local necesita la facultad mínima para administrar los recursos; por lo que es muy urgente seguir mejorándolo.

Como se aprecia, existía un grave problema económico, a lo que debemos agregarle la demanda de la ciudadanía por el establecimiento de un moderno Estado que se oriente al servicio de los pobladores, la facultad de certificar la accesibilidad al bien y servicio público de forma eficiente, oportuna, justa y adecuada; situación que se inició con la planificación y desarrollo de los procesos de “modernización de la administración pública peruana”.

La OCDE (“Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos”), también tuvo esencial participación en este proceso de modernización, al suscribirse en diciembre del 2014, entre la OCDE y el Gobierno Peruano un Memorando de Entendimiento respecto a implementar el “Programa País”, para el período 2015-2016, como primer paso para constituirnos en miembros plenos de la OCDE; con un vínculo de colaboración para los beneficios mutuos, y que nos apoyaría a mejorar como país, así como a continuar desarrollando acciones para generar mayor bienestar en toda la población.

En este ámbito, la “Secretaría de Gestión Pública” de la “PCM” viene a ser la responsable de coordinar las actividades referidas al componente de gobernanza pública y mejora de la institucionalidad, destacando entre ellas, la investigación sobre gobernanza pública. Esta vinculación del Perú a la “OCDE” serviría para apoyar a la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública” y a las finalidades de las políticas de Estado del Acuerdo Nacional. SGP (2016).

Por ello, la “Secretaría de Gestión Pública”, que es el directorio de la PCM de la “Presidencia del Consejo de ministros”, fue la responsable de las implementaciones de la “Política Nacional de Modernización de la Administración Pública al 2021”.

**Figura 2***“Desarrollo normativo de la Modernización de la Gestión Pública”*

Fuente: SGP-PCM

En la Figura 2 podemos apreciar el desarrollo normativo de las implementaciones del “Proceso de Modernización de la Gestión Pública”, a partir de la “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”, hasta su consolidación en el año 2013, con la aprobación de la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”, mediante el “D.S. N° 004-2013-PCM”, que define los principios, lineamientos y visión para el proceso de modernización.

La Modernización de las Gestiones Públicas en el país es todo un proceso complejo, procedimientos políticos-técnicos para buscar el cambio tanto de comportamientos a nivel personal, como el fortalecer aptitudes, agilizar procesos, simplificar los procedimientos, así como las estructuras administrativas, sistemas

administrativos y sistemas funcionales, ser consistente con las responsabilidades nuevas de todos los diversos niveles de gobierno.

### **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**

Sin embargo, el crecimiento económico del país y el incremento del presupuesto para el sector público, las prestaciones de servicios y bienes públicos hacia la sociedad continuaba siendo ineficiente; por lo tanto, para alcanzar resultados en interés de la población, las implementaciones de criterios para optimizar la eficiencia y eficacia del sector público era sumamente urgente, es decir, la Gestión con enfoque de resultados.

“La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”, es el primordial instrumento que orientan las modernizaciones de la gestión pública en el país, para la orientación, articulación e implementaciones de este proceso dirigido hacia una administración pública para lograr resultados al servicio de la población, asimismo, el crecimiento de la nación.

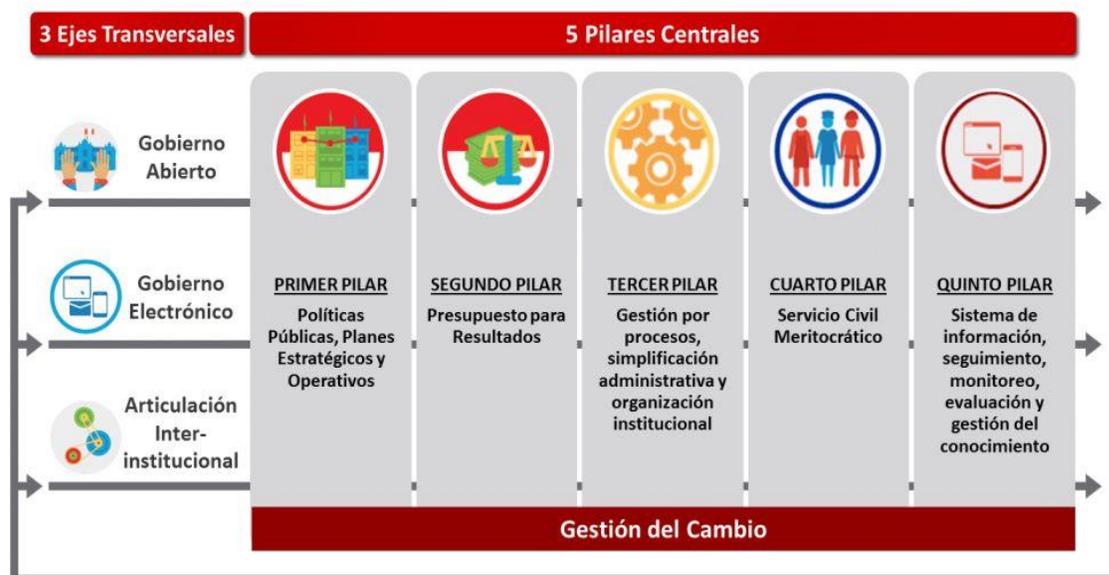
Este documento define una visión de un estado moderno orientado al poblador, unificado, inclusivo, eficiente, descentralizado y abierto; además que sea transparente, es decir, que rinda cuentas; los principios y principales lineamientos para una acción que tenga coherencia y eficacia en las administraciones públicas; el propósito general de la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”, de aquí en adelante PNMGP, es el de lograr la orientación, articulación y el impulso en todos los organismos del Estado, en el procedimiento de modernización para crear una gestión pública que pueda incidir de forma positiva en el bienestar de la ciudadanía y contribuir al crecimiento del país.

Este procedimiento de modernización, fundamentado en la estrategia de gestión del resultado de población, se desarrolla esencialmente en cinco pilares

principales o centrales, tres ejes transversales y un procedimiento de gestión del cambio, como se destaca en el gráfico siguiente:

**Figura 3**

*“Pilares principales y Ejes transversales de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”*



Fuente: SGP-PCM

### **Políticas Públicas y Planes Estratégicos y Operativos**

A partir de los requerimientos priorizados de la población, requerimientos en los aspectos principalmente sociales asociados a la educación, la seguridad, la salud, los servicios básicos y otros, el Estado establece los objetivos que tratará de alcanzar en un período determinado, dependiendo del horizonte temporal que pretenda abarcar, porque, muchos grupos políticos solo trabajan con el mediano plazo que corresponde a su período de gobierno (5 años); pero para ello debe existir el documento Base consensuado por el Gobierno, Partidos Políticos y la sociedad civil; este instrumento no viene a ser más que el Acuerdo Nacional, suscrito en julio del 2020, que contiene

las Políticas de Estado, en cuatro grandes Objetivos, debidamente formuladas y aprobadas en base al consenso y diálogo, posterior al desarrollo de diversas consultas y talleres a nivel nacional, para crear la dirección del desarrollo sustentable del país y promover las gobernabilidades democrática. Asimismo, se tiene en consideración las Políticas Nacional de Gobierno diseñadas en la Política General de Gobierno que dirige la nación en la actualidad; en este contexto es que el CEPLAN, ente rector del SINAPLAN formuló y presentó el “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional” (Plan Bicentenario) con sus seis grandes objetivos ante el Foro del Acuerdo Nacional, a partir de ello, se proyecta una visión unificada que dirija la renovación continua de todos los planes y políticas estatales destinados a garantizar el bienestar de la población.

**Figura 4**

*“1er Pilar Políticas Públicas, Planes estratégicos y Operativos”*



Fuente; SGP-PCM (2013)

Este primer pilar ayuda a los centros públicos avanzar hacia objetivos de política precisos y un camino claro para alcanzarlos. Los diferentes niveles de gobierno local, regional y nacional dictan la política y los centros públicos deben definirla como metas acordes con las prioridades del Perú, es decir, las Políticas deben tener coherencia con los objetivos y los Planes deben encontrarse con orientación al logro de resultados

enfocados al ciudadano; entonces, la planificación estratégica consiste en actividades continuas que, a partir de un análisis riguroso, definen metas y estrategias y el camino para alcanzarlas en un determinado período de tiempo. SGP PCM (2013).

En nuestro país, en junio del 2008 se creó y reguló la formación y el trabajo del “Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico -SINAPLAN”, así como el “Centro Nacional de Planeamiento Estratégico”; esta norma tiene como objetivo dar la orientación necesaria para que la planificación estratégica se constituya en los instrumentos técnicos de gestión y gobierno y para conseguir el progreso sostenido del país y el fortalecer las gobernabilidades democráticas.

El SINAPLAN se constituye en una agrupación de subsistemas, órganos y vinculaciones funcionales articulados e integrados, cuyo fin es coordinar y viabilizar el procedimiento de planificación estratégica a nivel nacional para orientar y promover el armónico crecimiento y sostenible del país; el CEPLAN se constituye en un organismo de derecho público, cuyo propósito es cumplir el papel de órgano orientador y rector del “SINAPLAN”, su competencia tiene alcance a nivel nacional y viene a ser un pliego presupuestario.

“El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional PEDN” (Plan Bicentenario) fue aprobado en 2011), asimismo, se formuló la Directiva 001-2017 de “Planeamiento Estratégico y la Guía de políticas nacionales” que fue aprobada en 2018.

A partir de estas herramientas, en los diferentes niveles de responsabilidad, se formulan en forma coherente y articulada los diversos planes estratégicos, como el “Plan Estratégico Sectorial Multianual”, Los Planes concertados a nivel Región, Provincia y Municipalidad; así como los “Planes Estratégicos Institucionales” y los “Planes Operativos Institucionales”; los que de manera lógica y coherente se articulan

con el Presupuesto y el Plan de Contrataciones y Proyectos de inversión, en cada nivel (Local, Regional y Nacional); constituyéndose el Presupuesto como la herramienta que posibilite los cumplimientos de los Objetivos diseñados en los diversos planes.

### **Presupuesto por Resultados**

Se constituye en el segundo pilar de la PNMGP, esta política pretende optimizar la eficacia en las distribuciones del recurso, mantener la disciplina fiscal, y desarrollar la calidad del gasto en la administración pública y de esta manera asegurar la eficacia en sus operaciones.

Se conoce que son escasos los recursos públicos, por esta razón en el erario nacional se deben impulsar algunas estrategias a fin de garantizar un mejor gasto público, lo que se concreta mediante el Presupuesto por resultados, para el “Banco Interamericano de Desarrollo – BID” (2015) citado por Patiño (2017) el Presupuesto por resultados es una agrupación de instrumentos y procesos que integran en forma sistemática los resultados que ha tenido la gestión en materia de asignación del recurso, con el fin de priorizar y resolver el requerimiento e inquietudes de la colectividad, además de lograr el impacto de las Políticas públicas diseñadas; este instrumento se ha convertido en un aporte efectivo para orientar los fondos públicos a las necesidades reales de los habitantes y así crear un vínculo directo entre lo planificado, implementado y los objetivos de política pública de los distintos gobiernos; el presupuesto basado en resultados se ha implementado satisfactoriamente en todo el mundo, aunque en algunos países es mejor que en otros, “la base conceptual y práctica del presupuesto basado en resultados permanece, especialmente cuando se considera la escasez de recursos públicos, donde se encuentra su eficacia y eficiencia (Patiño, 2017, p. 20).

Las Modernizaciones de la Gestión Pública procura otorgar apoyo a la progresiva adopción del Programa Presupuestal, inducida desde el MEF, para todos los gastos programables; según la “Dirección General de Presupuesto Público DGPP del MEF”, el Programa Presupuestal viene a ser la Unidad básica de programación de presupuesto, es también un instrumento de priorización y transparencia de datos que permite reconocer al beneficiario o grupo objetivo de cada programa en particular y vincularlo al producto y resultado que las empresas entregan para satisfacer varios requisitos.

Esta Política de Modernización otorgará apoyo a las diversas reformas en el sistema presupuestal, que implemente la DGPP-MEF, con reformas implementadas principalmente para optimizar la eficiencia y eficacia de las administraciones públicas, el presupuesto es más consistente con las necesidades primarias de orden público y de la población, así como con sus prioridades y los objetivos estratégicos y operativos del sector, mediante los Programas Presupuestales.

Asimismo, estas reformas tienen como objetivo incentivar intervenciones orientadas a los resultados, pasando de un enfoque basado en el presupuesto a las asignaciones del recurso para generar resultados y productos, y la promoción del indicador del desempeño, complementados con valoraciones independientes de las gestiones presupuestarias.

“El Presupuesto por Resultados” (PpR) representa un método de la administración pública en la que se entrelaza las asignaciones del recurso presupuestario para la producción de servicios y bienes con el logro del resultado positivo que ayude al ciudadano, con la importante salvedad de que estos resultados son medibles, a través de indicadores; para lograr ello, se requiere de un compromiso

de los organismos públicos, definir sus responsabilidades, generar los datos e informaciones necesarias sobre todo rendir cuentas de manera transparente.

“La Ley N° 29812 Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2012”, en su art. 79° referido al “Presupuesto por Resultados – PpR” menciona que se convierte en un método de gestión pública que asocia las asignaciones del recurso público a servicios, productos y resultados en beneficio de la ciudadanía, estos resultados deben ser medibles y debe existir una definición concreta de los resultados a los que se quiere llegar, el comprometerse a lograr dichos resultados, la designación de responsables, para obtener información y datos sobre el resultado, producto y herramientas o instrumentos de las gestiones institucionales utilizados, y es de suma importancia para la transparencia y la rendición de cuentas.

El art. 79.2° de la citada Ley menciona que la presupuestación basada en resultados debe implementarse gradualmente mediante programas presupuestarios, seguimientos del desempeño basado en el indicador, diversas valoraciones e incentivos para la buena gobernanza, entre otras herramientas que señale la “Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF”, con las participaciones y colaboración de otras entidades del Estado.

Finalmente, en el artículo 79.3° la citada ley señala que estos programas presupuestarios se convierten en unidades programáticas de la acción estatal, las cuales se desarrollan en estricto apego a las tareas que les son encomendadas en beneficio de la sociedad; la presencia del programa está justificado por lo necesario que el objetivo es alcanzar un positivo resultado para el grupo objetivo, que esté en línea con los propósitos estratégicos definidos “Centro Nacional de Planeamiento Estratégico” - CEPLAN, órgano rector del “SINAPLAN”, en la política de Estado,

pudiendo incluir a empresas de diversos niveles y sectores de gobierno; es importante que las organizaciones públicas que participen en su implementación o ejecución, deberán ceñirse a las directivas y metodología dispuestas por la “Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas”.

### **Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional**

Cuando hablamos de Proceso, de acuerdo con Carrión y López (2016), nos referimos a una “serie de actividades mutuamente relacionadas que cambian unas entradas en salidas para conseguir un bien o servicio de valor para el usuario”; es decir, que la principal función del proceso se encuentra en su finalidad de producir servicios y bienes para lograr la satisfacción de la comunidad y, por lo tanto, también los objetivos de la entidad pública.

De acuerdo con este tercer pilar de la PNMGP, todos los organismos públicos deben adoptar, en forma progresiva, la gestión por procesos también de la continuación de las medidas encaminadas a la simplificación de la gestión y la organización adecuada para el funcionamiento de los procesos y la consecución de los resultados trazados.

Estos tres elementos: “la simplificación administrativa”, “la organización institucional” y “gestión por procesos”, están íntimamente vinculados, puesto que una correcta simplificación de los procesos facilitará una mejor organización y gestión de los procedimientos que se forman en cada entidad pública, en beneficio de los resultados que se deben proporcionar a la colectividad.

Al mencionar que se debe continuar con las acciones de simplificación, nos dan a entender que ya se han iniciado acciones al respecto; efectivamente, ya con la Ley

Nº 27444, del 10 del 2001. Ley del Procedimiento Administrativo General, entre los criterios en que se basa el procedimiento administrativo, se establece, la eficacia, celeridad, razonabilidad, el debido procedimiento y la simplicidad, los cuales deben aplicarse dentro del funcionamiento de toda organización de la Administración Pública; el Decreto Legislativo Nº 1246, del 10 de noviembre del 2016, su finalidad es simplificar, eliminar y optimizar los procesos administrativos, priorizar y reforzar las medidas posteriores de control y sanción. Asimismo, tenemos el Decreto Legislativo Nº 1310 del 29DIC2016 que aprobó la medida adicional de Simplificación Administrativa. Posteriormente en el año 2019 se expidieron dos Decretos Supremos referidos a la simplificación administrativa, el “Nº 004-2019-JUS”, que aprobó el TUO de la ley Nº 27444 - “Ley del Procedimiento Administrativo General”, que en su art. 1.13º señala el Principio de simplicidad mediante el cual “Los procedimientos definidos por la junta deben ser simples y toda complejidad innecesaria debe ser eliminada”; por lo tanto, los requerimientos exigidos deben ser adecuados y facilitados a la finalidad prevista y el D.S Nº 118-2019-PCM, que aprobó las medidas adicionales de simplificación administrativa y en su artículo 6º señala que las entidades de las administraciones públicas deberán continuar con su labor de simplificación administrativa, debiendo mejorar sus procedimientos y procesos con la finalidad de disminuir costos y tiempo a los administrados.

Cabe destacar que, respecto a la Gestión por Procesos, ésta debe adaptarse paulatinamente en las empresas de la administración pública, con este fin, el organismo del Estado deberá priorizar los procedimientos de mayor relevancia según a la demanda de la población, con su Plan Estratégico Institucional, a sus programas

presupuestales y a las funciones que le competen, organizarse de acuerdo con estos procesos.

En este sentido, una gestión adecuada de los procesos permite mejorar los procesos de producción básicos o centrales para que las unidades del sector público brinden mejores servicios y que sean la facultad de brindar productos y servicios más eficientes que logren mejores resultados y beneficios para la población SGP - PCM (2013).

Generalmente se observan a las entidades que desarrollan sus actividades de manera vertical (forma tradicional) es decir de manera funcional, en que se prioriza la jerarquía y la línea de mando; esta situación laboral que siempre ha estado troncalizada en casi todas las organizaciones del sector público y que han demostrado que sus resultados no son los esperados por la sociedad; es lo que se requiere modificar. Por dicho motivo, otra forma de visualizar esto es como un enfoque basado en procesos, que está orientado a los resultados; este proceso nos da una visión horizontal de la organización, dejando de lado muchos límites entre los órganos, jefaturas, áreas, etc.

### **Tabla 1**

*“Principales diferencias entre el enfoque funcional (Vertical) y la gestión por procesos orientada a resultados (Horizontal)”*

<b>Funcional</b>	<b>Gestión por procesos orientado a resultados</b>
“Pone mayor énfasis en los bienes y servicios	“Mayor énfasis en la población que recibirá los bienes y servicios
Preocupa ¿Quién cometió el error?	Preocupa ¿Por qué ocurrió el error?
Ejerce control sobre los servidores	Desarrolla competencias de servidores
Solamente trata de hacer el trabajo	Busca realizar un trabajo eficaz

Demora en adaptación a los cambios del departamentalismo. Coordinación lenta”	Rápida adaptación a los cambios del entorno. Coordinación Rápida”
--	--

Elaboración: SGP/PCM - 2014

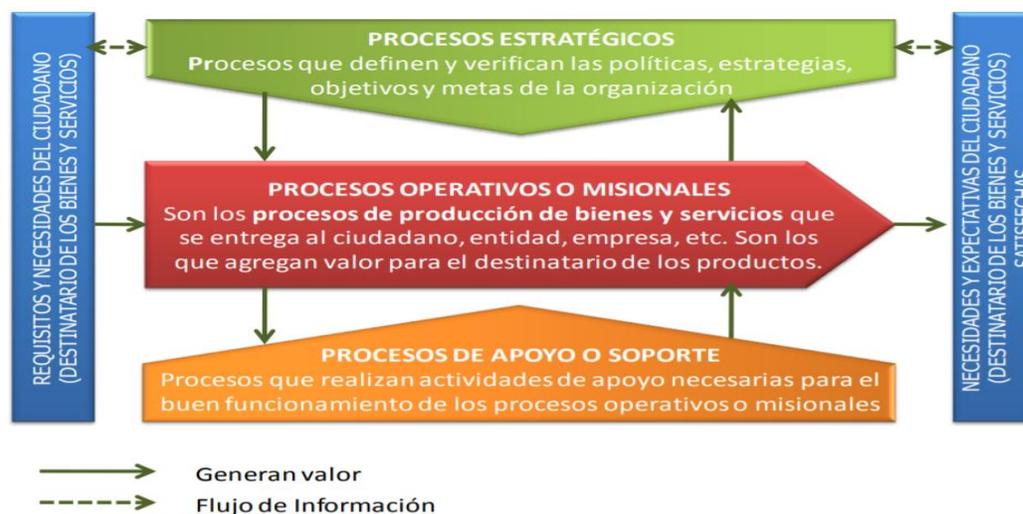
Entonces, se logra argüir que, en el contexto de la gestión enfocada en el desempeño, la implementación de la gestión por procesos se convierte en uno de los elementos primordiales de un sistema de gestión moderno y crea valor agregado para el destinatario del bien y servicio.

### Tipos de proceso

En la gestión por procesos, frecuentemente, al interior de las entidades y dependencias, se operativiza con tres tipos de procesos, los mismos que forman las representaciones gráficas del denominado “Mapa de Procesos”; estos procesos son: los estratégicos, misionales u operativos y los de soporte o apoyo.

**Figura 5**

“Tipos de Procesos”



Elaboración: SGP/PCM –2014

**Procesos Estratégicos:** Tienen que ver con la fijación de las estrategias, políticas, metas y propósitos de la organización, así como la manera de lograr su cumplimiento y acatamiento; relacionados con estos procesos, la organización debe crear los instrumentos que permiten la evaluación y el seguimiento del desempeño de cada proceso.

**Procesos Misionales u Operativos:** Hacen referencia a las producciones del bien y servicio en la cadena de valor, asimismo, se denominan procesos clave, implementación o actividades centrales; estos procedimientos misionales u operativos son aquellos que sintetizan las necesidades o requisitos de la población destinataria de los servicios y bienes, por lo que son responsables de su satisfacción; el concepto de valor vinculado con la cadena de valor debe integrarse en estos procesos.

**Proceso de Soporte o Apoyo:** Estos procesos están encargados de otorgar apoyo o soporte al proceso misional u operativo; es decir, desarrollan las operaciones requeridas para el apropiado desempeño del proceso operativo y misional. SGP-PCM (2014).

### **Servicio Civil Meritocrático**

De acuerdo con el cuarto pilar de la PNMGP, incide en que esta Política se encuentra articulada con la denominada “Reforma del Servicio Civil”, que viene impulsando el ente rector de Recursos Humanos de la Administración Pública - SERVIR, organismo que formula la política del Sistema de RRHH, es el ente rector y resuelve todo tipo de controversias.

Esta Reforma, su finalidad es optimizar la función de todos los servidores públicos en beneficio de la sociedad sobre el fundamento de los criterios del mérito y la igualdad de oportunidades.

Cabe destacar que, para efectos de la organización del Sistema, las oficinas de RRHH de cada organismo de gestión pública vienen a ser las encargadas de la implementación de las normas, técnicas, procedimientos, métodos y principios del sistema.

El denominado Servicio Civil Meritocrático viene a ser la agrupación de normativas y medidas institucionales mediante las que se articulan y dirigen la labor de la función pública y su objetivo principal es prestar un servicio adecuado a los ciudadanos; la finalidad es profesionalizar las actividades públicas a nivel local, regional y nacional para que se elijan sujetos calificados para los puestos clave de cada organización y la meritocracia sea la primera prioridad en los asuntos relacionados con ingresos, promociones, evaluaciones y tipos de permanencias en las gestiones públicas.

En otros términos, el modelo de Servicio civil está orientado a la profesionalización de las actividades públicas a nivel nacional orientado a encontrar y atraer a personal calificado para aquellos puestos que son considerados claves en el sector público y dando prioridad a la meritocracia en los aspectos y criterios señalados anteriormente; mediante un sistema de gestión del recurso humano del sector público, de acuerdo con las nuevas tendencias que existen sobre el empleo a nivel mundial.

### **Sistema de Información, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento**

El quinto pilar de la PNMGP, para el aseguramiento de una adecuada gestión pública, implementará el “sistema de información”, “el proceso de Seguimiento”, “el proceso de Evaluación” y “la Gestión del Conocimiento”.

Estos procesos son los dirigidos a obtener y analizar datos e información, verificando que las actividades se vayan ejecutando conforme lo que se ha planificado, a realizar la evaluación de los cambios generados por las actividades o por la intervención realizada y a elaborar o producir los conocimientos básicos para el aprendizaje institucional.

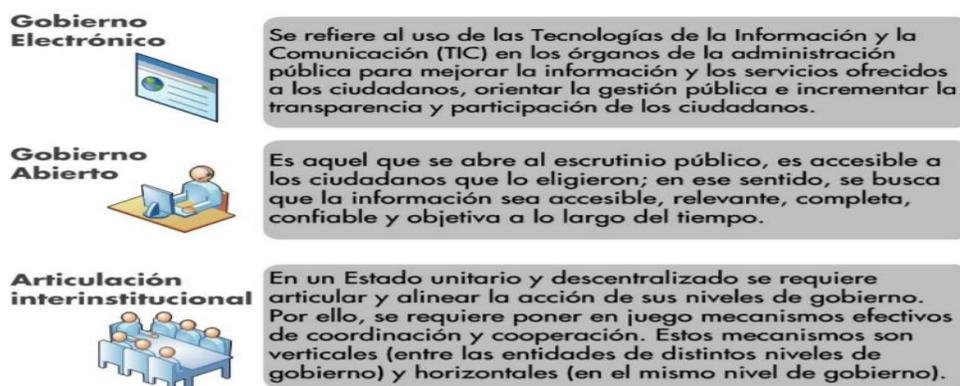
Las informaciones producidas sirven para tomar decisiones adecuadas, y el sistema de información debe contar con indicadores suficientes orientados a lograr resultados en un determinado período de tiempo.

Para conocer cuál es la distancia que nos falta para el logro de nuestros objetivos, se utiliza el seguimiento, el monitoreo y el proceso de evaluación; de esta manera, podremos tomar ajustes en el camino para conseguir sus finalidades.

Por otra parte, con la gestión del conocimiento podemos reconocer, analizar y compartir la información que se utiliza, está disponible y es necesaria para una adecuada gestión y su vinculación con resultados óptimos.

## Figura 6

### *“Ejes transversales de la Política Nacional de Modernización”*



Fuente: SGP-PCM (2013)

**Tabla 2***“Etapas de la Implementación de la PNMGP”*

<p>“Etapa 1 Posicionamiento (2013)”</p>	<p>“La fase de comunicación y difusión, que pretende transmitir la importancia de la opinión pública y la necesidad de iniciar un proceso continuo de modernización de la administración pública”.</p>
<p>“Etapa 2 Desarrollo (2014-2015)”</p>	<p>“Iniciar la implementación y el desarrollo de iniciativas de modernización e identificar e implementar mecanismos que faciliten la modernización”.</p>
<p>“Etapa 3 Consolidación (2016-2021)”</p>	<p>“En el plan, la profundización de las actividades previstas en la gestión de iniciativas de modernización y mecanismos inventivos de modernización. También una evaluación intermedia del plan”.</p>

Fuente: SGP-PCM (2013)

### **1.2.2. Proceso Presupuestario de la Policía Nacional del Perú**

El Proceso Presupuestario de la Policía Nacional del Perú se encuentra a cargo de la Dirección de Planeamiento Institucional (DIRPLAINS) de la Policía Nacional del Perú, a través de sus tres Divisiones: División de Planeamiento Institucional, División de Modernización y Apoyo Institucional y División de Inversiones. En estrecha asociación con la “Dirección General de Planificación y Presupuesto del Ministerio de Interior”.

Para ello, se forma un equipo de trabajo, en el que participa personal de la División de Logística-DIRADM PNP, para efecto de los requerimientos de servicios y bienes de las Unidades PNP a nivel nacional, la División de Economía, para efecto de la ejecución presupuestal e inversiones, la Secretaría Ejecutiva PNP, para los aspectos de seguimiento y monitoreo, todos bajo la dirección del personal DIRPLAINS, para la relación plan presupuesto y la evaluación del presupuesto.

Según con un análisis de la “Defensoría del Pueblo” (2019) en la “Policía Nacional del Perú”, el gasto público presenta como finalidad la función democrática de controlar el orden interno. Es por ello que la evolución de su presupuesto o del Sector Interior visualiza de qué manera los actores políticos han llevado su discurso y visión al apoyo policial hacia esas funciones. Porque al final, el presupuesto del Ministerio del Interior representa una pequeña proporción del Sector, es así que, en el año 2008, el 96% del presupuesto del Sector correspondió a la “Policía Nacional del Perú”, lo que equivalía a 4.188 millones de soles, quedando el 4% para el Ministerio del Interior (es decir 153 millones).

Por otra parte, si bien es cierto que el número de habitantes por cada efectivo policial está por encima de los estándares recomendados por la ONU, esta relación cada año se deteriora más. En el 2008 se consideraban 313 habitantes por cada efectivo policial. Sin embargo, hay que tener en consideración que dicho promedio es a nivel nacional y disimula las diferencias que hay entre los sectores rurales y urbanos. Asimismo, hay estudios que han comprobado que la relación entre la tasa de efectivos de la policía y la delincuencia no es tan directa, es decir, que la suposición “a más policías, menos delincuencia” no es completamente cierta, existiendo otros factores

como la eficiencia y eficacia en el gasto público y no necesariamente el presupuesto disponible.

En el 2007 se ejecutó la reforma del “Sistema Nacional de Presupuesto”, implementándose el “Presupuesto por Resultados” (PpR) certificar que la sociedad reciba los servicios y bienes necesarios para mejorar la calidad de vida en las mejores condiciones. En este ámbito, se comprende el “Presupuesto por Resultados” (PpR) como un método de gestión pública relacionada con las asignaciones adecuadas del recurso financiero a productos específicos y resultado medible en beneficio de los ciudadanos.

Las implementaciones de la gestión del desempeño requieren el uso de un nuevo modelo administrativo en los países, lo que cambia fundamentalmente los parámetros tradicionales para los funcionamientos de las entidades públicas y la gestión del recurso financiero. Esto significa pasar de una gestión donde el control es una prioridad en la implementación de normativas y procesos generales a una gestión comprometida con el logro o consecución de resultados para la población y responsable de su implementación. Payano (2018) expresa que en este sentido el presupuesto adquiere una nueva dimensión: la ejecución de los gastos debe producir resultados e impacto; la introducción de la presupuestación basada en el desempeño en muchos países ha producido resultados mixtos.

“El Presupuesto por Resultados” mantener una visión holística del concepto de planificación y presupuestación; considera la articulación de actividades y participantes como un requisito para lograr resultados útiles para la ciudadanía. Este tipo de

presupuesto no constituye una fuente de financiamiento, consiste en implementar estrategias para las asignaciones y ejecuciones del recurso financiero del Estado para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

### **Fases del proceso presupuestario**

De acuerdo con las orientaciones del “Ministerio de Economía y Finanzas – MEF”, los procesos presupuestarios comprenden las siguientes fases: Programaciones Multianuales, Formulaciones Aprobaciones, Ejecuciones y Evaluaciones. Estas fases están reglamentadas complementariamente con las “Leyes Anuales de Presupuesto del Sector Público” y “Directivas de la Dirección General de Presupuesto Público – MEF”.

### **Fase de Programación Multianual**

Esta fase tiene una duración de 3 años y está sujeta a las normas tributarias vigentes, la denominada APM (“Asignación Presupuestaria Multianual”) es el límite máximo de asignación presupuestaria para cada declaración presupuestaria, es obligatoria para el 1er o primer año y es orientativa de los 2 años restantes (segundo y tercer año).

La programación está sujeta a previsiones macroeconómicas y reglas macro fiscales y se implementa en dos niveles:

El primero a cargo del MEF, que plantean al Consejo de ministros limitar las asignaciones presupuestarias de las instituciones públicas para que puedan financiar sus intervenciones con los fondos del Ministerio de Hacienda, los límites son los

ingresos estimados que esperan recibir las comunidades y los recursos financieros que se determinan de las instituciones MEF.

El segundo a cargo del pliego, que, como referencia, calcula el recurso financiero del erario público, los ingresos a enviar y el gasto a efectuar según a la escala de prioridades y la política de gasto correctamente priorizada.

“La Dirección General de Presupuesto Público del MEF”, evaluar APM con respecto a los factores siguientes: ingreso de todas las fuentes financieras que se espera acumular o recibir durante el año, normas fiscales aceptadas; prioridades políticas a nivel de resultados, productos y finalidades estratégicas institucionales con “SINAPLAN”; criterios específicos del programa tales como el costo unitario, metas de cobertura como las definidas en la DGPP-MEF, y eficiencia, eficacia y calidad del servicio diseñado para lograr resultados y objetivo de política.

El MEF, a propuesta de la DGPP, presenta para su aprobación la “APM” al Consejo de ministros, a más tardar el 31 de mayo del año fiscal del caso y una vez aprobada, se comunica a los Pliegos a través de la DGPP-MEF.

### **Fase de Formulación Presupuestaria**

La Formulación Presupuestaria, se convierte en el desglose de APM año 1 en todos los niveles de la clasificación presupuestaria, determinando objetivos y considerando cadenas de gasto y su fuente de financiamiento. Para ello, se asignará la APM con especificaciones para el primer año, teniendo en cuenta cada clasificación de ingresos y gastos y las prioridades nacionales de resultados políticos e

institucionales conforme con las tareas y mandatos de la institución, en ambos casos articulados con SINAPLAN.

En esta etapa se determina las estructuras funcionales del programa y los objetivos de las especificaciones con base en escalas de prioridad, especificando cadenas de consumo y fuentes de financiamiento.

Asimismo, la especificación debe desarrollar la eficiencia de la prestación de servicios y el logro de los resultados prioritarios, teniendo en cuenta los costos operativos continuos; las obligaciones reconocidas conforme la normatividad actual; los servicios y bienes requeridos para lograr los propósitos; mantenimiento continuo de la infraestructura; y gastos de capital para priorizar la continuidad de la inversión e impulsar el logro del resultado prioritario.

### **Fase de Aprobación Presupuestaria**

“Las Leyes de Presupuesto del Sector Público”, admitidas por el Congreso de la República, significan el total del crédito presupuestario, es decir, incluye el límite máximo de gasto aplicado en un ejercicio fiscal determinado.

En esta fase, se suceden cinco pasos:

- “La DGPP - MEF, elabora anteproyecto de ley de presupuesto anual del sector público”.
- “El Consejo de ministros presenta el proyecto de presupuesto anual al Congreso de la República”.
- “El Congreso discute y aprueba”.

- “Las instituciones aceptan el presupuesto abierto de su institución - PIA conforme con la apropiación admitida por la ley de presupuesto anual”.
- “DGPP-MEF remite informe presupuestario oficial de acuerdo a los ingresos y gastos contenidos en los documentos”.

Luego de aprobada y publicada la “Ley de Presupuesto del Sector Público”, la DGPP del MEF, remite a los diversos Pliegos el reporte oficial, en versión física o electrónica, con el desagregado del “Presupuesto de Ingresos al nivel de Pliego” y específica del ingreso, y de Gastos por Unidad ejecutora, de ser el caso, Genérica del gasto, categoría dl gasto, Grupo funcional, División funcional, Función, Proyecto, Producto, Programa Presupuestal, orientado hacia la aprobación del “Presupuesto Institucional de Apertura”. (PIA).

“Los Presupuestos Institucionales de Apertura” (PIA) las correspondientes a los reglamentos del gobierno estatal se aprueban a más tardar el 31 de diciembre de los ejercicios fiscales anteriores a su entrada en vigor. Por tal razon, los determinadores publican sus evaluaciones PIAs en los portales de sus instituciones dentro de los cinco días naturales siguientes a su aprobación.

Los Pliegos presentan copia de sus PIAs, dentro de los cinco días naturales siguientes a su aprobación ante la Comisión de Presupuesto y Cuenta del Congreso de la República, la Contraloría General de la República y la DGPP-MEF.

### **Fase de Ejecución Presupuestaria**

Dicha fase comienza cada ejercicio fiscal el 1 de enero y finaliza el 31 de diciembre, cuando se reciben los ingresos del Estado y se cumplen las obligaciones de gasto de acuerdo con la asignación presupuestaria aprobada en la “Ley de Presupuesto Anual del Sector Público”.

Los créditos presupuestarios se destinan únicamente al propósito para el cual se aprueba en el presupuesto o para la finalidad incluido en las reformas presupuestarias.

La DGPP-MEF, implementa los controles presupuestarios, que radican en verificar los niveles de ejecución de las asignaciones presupuestarias permitidas por la ley de presupuesto anual en el marco de las normativas sobre gestión financiera del sector público, en este aspecto, los ejercicios presupuestarios compromete el Año Fiscal y el Periodo de Regularización; el Año Fiscal, se inicia el 1 de enero y concluye el 31 de diciembre en dicho periodo se efectúa el ingreso percibido, así como se establece la obligación de gasto hasta el 31 de diciembre y el Período de Regularización, es donde se registran los datos de ingresos y costos para las especificaciones. Después del 31 de diciembre, no es posible realizar ni cobrar cargos por el ejercicio económico que finaliza en esa fecha.

“La Programación de Compromisos Anual” (PCA) viene a ser un instrumento de corto plazo para programar el gasto público, a través de cualquier fuente financiera y ayuda a conciliar las planificaciones de caja del ingreso y gasto con la capacidad financiera real de cada ejercicio económico en el marco de las normativas financieras vigentes. A través de Resolución Directoral de la DGPP-MEF se precisan las

formalidades, mecanismos y los procedimientos para el establecimiento, revisiones y actualizaciones de la PCA.

La realización de los gastos comprende las siguientes etapas:

- Certificaciones.
- Compromisos.
- Devengados.
- Pagos.

### **Fase de Evaluación Presupuestaria**

“La Evaluación Presupuestaria” es un análisis consistente y sistemático de la efectividad de la gestión presupuestaria y el logro del resultado prioritario y propósitos estratégicos de la institución para optimizar la calidad del gasto del sector público. Las Evaluaciones Presupuestarias comprenden dos sub-fases: los seguimientos y las evaluaciones.

El Seguimiento radica en un análisis preliminar de las vinculaciones entre el recurso, insumo y producto, utilizando el indicador de desempeño y otros instrumentos o herramientas que sean apropiados, para determinar el progreso y los resultados alcanzados en comparación con los planificados y que permitan tomar una decisión suficientemente oportuna y correcta sobre la entrega de servicios y bienes públicos; la DGPP del MEF establecerá los métodos para efectuar dichos seguimientos.

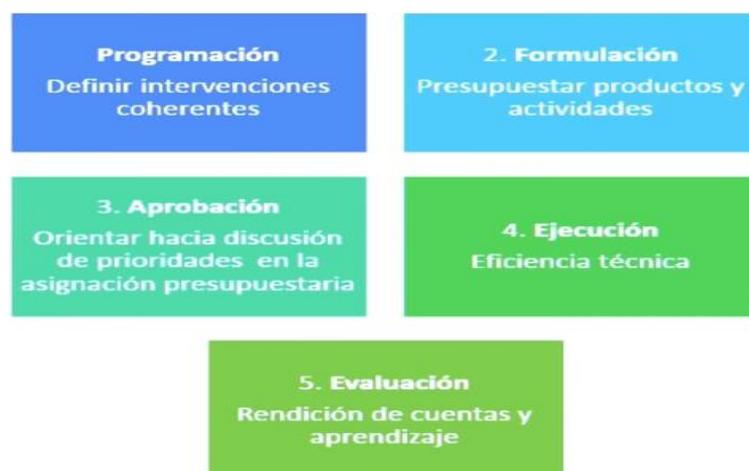
La evaluación consiste en un análisis del desempeño de la intervención frente al logro conseguido, las prestaciones del servicio, la eficiencia de la asignación y el desempeño del proceso crítico de apoyo.

Las evaluaciones independientes, la DGPP-MEF opera directamente o subcontratada a personas naturales o jurídicas. A tal efecto, la “Dirección General” aprueba mediante directiva los tipos de evaluación, etapas y especificación técnica que cumpla con la decisión, transparencia y calidad técnica, teniendo en cuenta los criterios de posibilidades.

Bajo la responsabilidad del postor, las instituciones evaluadas deberán suministrar la información necesaria a la persona natural o jurídica evaluada, quien también es responsable de la calidad y exactitud de dicha información; y publicar informes de evaluación en su portal institucional. Decreto Legislativo N° 1440 (2018).

### Figura 7

*“Proceso Presupuestario en el Enfoque por Resultados”*



Fuente: Payano (2018)

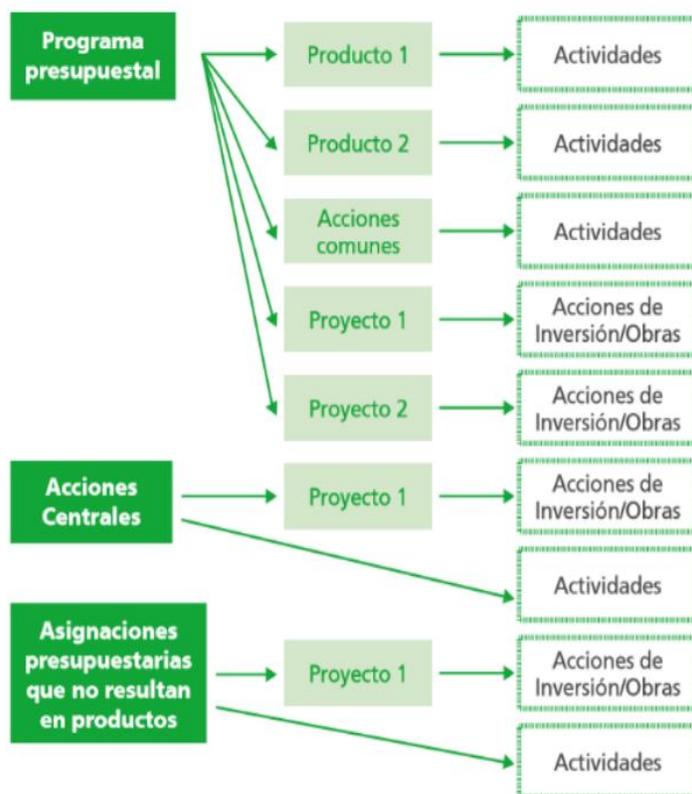
## Categorías Presupuestarias

Según la “Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados”, MEF (2016) las categorías presupuestarias son los criterios para clasificar los gastos presupuestarios. Las categorías presupuestarias como parte de la estructura del programa son programas presupuestarios, las “Acciones Centrales y las Asignaciones Presupuestarias” que no resultan en “Productos -APNOP”.

Estas categorías se conceptualizan y se localizan en la estructura programática:

**Figura 8**

*“Categorías Presupuestarias”*



Fuente: Payano (2018)

Programa Presupuestal: La categoría presupuestaria, que es un instrumento del presupuesto de ejecución y que conforma la unidad programática de la actividad de las instituciones públicas, se articula e integra igualmente para ofrecer productos para alcanzar un determinado resultado en la ciudadanía y una forma de promover el logro de un resultado relacionado con una meta de política pública.

El Programa Presupuestal surge como respuesta a una problemática pública específica y contiene una estructurada de productos desarrollados con base en una evidencia buena de su capacidad para resolver dicha dificultad; esta estructura crea el programa presupuestario y se incluye en los propósitos políticos nacionales (resultados finales)

(Morales, 2012) citado por Payano (2018) menciona que el Programa Presupuestal es un grupo separado de bienes y/o servicios que se ofrecen al beneficiario para el intercambio; los productos son el resultado de realizar las respectivas funciones de acuerdo con las especificaciones técnicas en el tiempo y volumen previstos.

Acciones Centrales: Esta categoría presupuestaria que incluye actividades encaminadas a las gestiones de los distintos recursos humanos, financieros y materiales de la institución, que en conjunto y de manera consistente e indivisible contribuyen al obtención del resultado del programa presupuestario en los que participa la institución, está estructurado y de ciertas acciones de la agencia que no son programas presupuestarios; consigue contener proyectos que no están asociados

con el resultado del programa presupuestario o están relacionados con él, pero todas las unidades ejecutoras que se vinculan con Resultado Específico, por lo que todas sus actividades correspondan a un Programa Presupuestal, no tienen “Acciones Centrales”.

“Asignaciones Presupuestarias que no resultan en Producto” (APNOP): Esta categoría presupuestaria incluye todas las tareas relacionadas con un determinado objetivo de la institución, que no terminan con el producto llegando al grupo objetivo. En las implementaciones del Programa Presupuestal, esta categoría también obtiene ciertas intervenciones y proyectos de base poblacional que aún no han sido identificados como parte del plan presupuestario.

Resultado Final: Viene a constituir el cambio o modificación en las características, las condiciones o características específicas del grupo objetivo, su entorno de desarrollo o las instituciones que lo atienden tanto en el sector privado como en el público, corresponden al objetivo de la política de Estado. Lo que se logra es que uno o más programas y/o productos presupuestarios puedan tener el mismo resultado final y que el programa presupuestario corresponda a más de un resultado final. Cabe agregar que, si bien el logro de este resultado está relacionado con los avances del objetivo del programa presupuestario relacionado, éstos no son del todo contingentes. Por otra parte, la consecución del resultado final tiene la facultad de depender de algún factor externo.

Existe una lista referencial de Resultados Finales ubicadas en portal institucional del MEF, lista previamente coordinada con CEPLAN y que toma como

referencia al objetivo específico diseñado en el “Plan Estratégico Nacional” (“Plan Bicentenario – El Perú hacia el 2021”), en coherencia con las políticas de “Estado expresadas en el Acuerdo Nacional”.

Resultado específico: Es un cambio que se intenta lograr en el colectivo objetivo para solucionar el problema identificado y que de la misma manera ayuda al logro del resultado final; este resultado tangible no es una meta en sí mismo y un plan presupuestario debe tener un solo resultado definido.

### **Ejecución Presupuestal de las UUEE PNP al 31DIC2020**

“El Presupuesto Institucional de Apertura” (PIA) de las “Unidades Ejecutoras” PNP para el Año Fiscal 2020, ascendió al importe de S/ 9,853'252,885; habiendo sido variado por cambios presupuestarias en el nivel Institucional y Funcional Programático, resultando al 31DIC2020, por toda fuente de financiamiento, un “Presupuesto Institucional Modificado” (PIM) por la suma de S/ 10,529'613,670 soles; del cual se ejecutó presupuestalmente a nivel de devengado el importe de S/ 10,227'412,239; que evidencia el 97.1% con respecto al PIM, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 3**

*“Ejecución Presupuestal por toda fuente de Financiamiento de las UUEE PNP al 31DIC2020”*

<b>Unidad Ejecutora</b>	<b>PIM</b>	<b>Certificación</b>	<b>Devengado</b>	<b>Avance %</b>
002: DIRECFIN PNP	9,540,066,633	9,409,404,408	9,391,819,546	98.4
022: XI DIRTEPOL AREQUIPA	39,522,982	37,974,634	37,814,908	95.7
036: REGPOL AYACUCHO	15,563,359	14,942,622	14,730,085	94.6
035: REGPOL HUANUCO	27,033,577	26,176,296	25,208,811	93.3
029: DIRANDRO PNP	33,469,142	31,617,979	31,201,719	93.2

033: FP PUNO	17,081,118	16,490,928	15,882,904	93.0
005: III DIRTEPOL TRUJILLO	30,972,641	28,461,119	28,428,394	91.8
003: REGPOL PIURA	24,629,182	23,281,398	22,496,996	91.3
010: VIII DIRTEPOL HUANCAYO	22,973,409	21,417,838	20,809,132	90.6
018: DIRAVPOL	61,825,522	58,085,686	55,831,777	90.3
028: II DIRTEPOL CHICLAYO	32,117,116	31,341,868	28,510,676	88.8
026: DIREICAJ PNP	108,047,400	100,222,235	95,863,070	88.7
012: X DIRTEPOL CUSCO	42,961,125	38,289,223	37,496,842	87.3
034: REGPOL LORETO	10,405,329	9,086,730	9,081,273	87.3
009: VII DIRTEPOL LIMA	115,677,956	101,750,490	98,184,936	84.9
019: ENFPP	97,652,531	91,842,319	78,273,834	80.2
020: SANIDAD PNP	300,408,139	237,456,948	228,199,148	76.0
<b>TOTAL</b>	<b>10,520,407,161</b>	<b>10,277,842,721</b>	<b>10,219,834,051</b>	<b>97.1</b>

Fuente: DIRPLAINS PNP

### **Programas Presupuestales por Unidades Ejecutoras de la PNP**

El presupuesto del sector público se estructura, administra y valora de acuerdo con la lógica presupuestaria basada en resultados, lo que representa estrategias de gestión pública que combina los medios productivos y el resultado medible en beneficio de la sociedad. Cada etapa de los procesos presupuestarios se lleva a cabo de acuerdo con la lógica del presupuesto por resultados con la ayuda de sus instrumentos: programas presupuestarios, seguimientos, evaluaciones e incentivos presupuestarios.

Dentro del “Sistema Nacional de Presupuesto”, el valor del programa presupuestario se centra en delimitar y determinar recursos para aquellos productos, bienes y servicios que inciden en los logros del resultado multisectorial e intergubernamental que beneficia a las personas y al medio ambiente.

Las ejecuciones presupuestales de los programas presupuestales de la PNP en el AF- 2020, tuvo un PIA inicial de S/ 9,853'252,885; que fue modificado por un valor de S/ 10'529'613,670; significando una diferencia a favor de S/ 676'360,785.

Del PIM por S/ 10,529'613,670; se certificó un valor de S/ 10,294'341,751; de lo cual se ha devengado un importe de S/ 10,227'581,309; que resultó un valor porcentual del 97.1%; quedó pendiente por certificar un valor de S/.235'271,919.

#### Tabla 4

*“Ejecución Presupuestal de los Programas Presupuestarios de las UUEE. PNP al 31DIC2020”*

<b>Categoría Presupuestal</b>	<b>PIM</b>	<b>Certificación</b>	<b>Devengado</b>	<b>Avance %</b>	<b>Saldo por Certificar</b>
0030: “Reducción de Delitos y Faltas Que Afectan La Seguridad Ciudadana”	4,189,702,971	4,129,082,476	4,122,065,223	98.4	60,620,495
0031: “Reducción del Tráfico Ilícito de Drogas”	247,168,281	245,571,138	244,557,559	98.9	1,597,143
0032: “Lucha Contra el Terrorismo”	111,329,592	105,237,537	104,861,631	94.2	6,092,055
0068: “Reducción de Vulnerabilidad y Atención de Emergencias por Desastres”	3,822,034	3,427,934	3,099,298	81.1	394,100
0074: “Gestión integrada y efectiva del Control de oferta de drogas en el Perú”	3,374,532	2,557,700	2,557,700	75.8	816,832
0080: “Lucha contra la violencia familiar”	3,158,100	2,628,833	2,549,073	80.7	529,267
0086: “Mejora de los Servicios del Sistema de Justicia Penal”	773,148,538	763,392,977	759,380,202	98.2	9,755,561
0128: “Reducción de la Minería Illegal”	51,679,709	50,493,782	50,023,495	96.8	1,185,927
0139: “Disminución de la Incidencia de los Conflictos, Protestas y Movilizaciones Sociales Violentas Que Alteran El Orden Publico”	421,109,631	416,241,075	414,652,842	98.5	4,868,556
9001: “Acciones Centrales”	965,681,462	936,649,967	926,472,633	95.9	29,031,495

9002: "Asignaciones Presupuestarias que no Resultan en Productos"	3,750,232,311	3,622,559,302	3,589,614,395	95.7	127,673,009
<b>TOTAL</b>	<b>10,520,407,161</b>	<b>10,277,842,721</b>	<b>10,219,834,051</b>	<b>97.1</b>	<b>242,564,440</b>

Fuente: Equipo de Presupuesto UNIASTEC SECEJE PNP

Las actividades operativas del POI AF 2020 de la PNP Modificado, correspondientes a las 17 Unidades Ejecutoras PNP, se encuentran alineadas a los OCHO (08) "Objetivos Estratégicos Institucionales" (OEI) y las VEINTIOCHO (28) "Acciones Estratégicas Institucionales" (AEI) establecidos en el "Plan Estratégico Institucional" (PEI) del Ministerio del Interior (MININTER) 2020-2024; de igual forma, éstas actividades operativas están articuladas a TRES (03) categorías presupuestales, como son: "Programa Presupuestal" (PP), "Acciones Centrales" (AC) y "Asignaciones Presupuestarias que no Resultan en Productos" (APNOP); los mismos, que a su vez, están alineados a NUEVE (09) "Programas Presupuestales" (PP) con un enfoque orientado a resultados, que son:

- PP 0030: Reducciones de faltas y delitos que afectan la seguridad ciudadana.
- PP 0031: Reducción del tráfico ilícito de drogas.
- PP 0032: Lucha contra el terrorismo.
- PP 0068: Reducciones de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres.
- PP 0074: Gestión Integral y Efectiva del Control de la Oferta de Drogas en el Perú.
- PP 0080: Lucha contra la violencia familiar.
- PP 0086: Mejora de los servicios del sistema de justicia penal.

- PP 0128: Reducir la minería ilegal.
- PP 0139: Disminuir la incidencia de los conflictos, protestas y movilizaciones sociales violentas que alteran el orden público.

Dentro del Proceso de Gestión por Resultados y para darle continuidad al Proceso de Planeamiento, a través del “Oficio Múltiple N° D000012-2019-CEPLAN-DNCP” de fecha 31 de enero de 2021, el Centro Nacional de Planeación Estratégica permite excepcionalmente la extensión del período de vigencia del PEI (“Planes Estratégicos Institucionales”) y los PESEM (“Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales”) para facilitar la elaboración y registro del POI (“Plan Operativo Institucional”). “Multianual 2020-2022”; de esta manera se expidió la Resolución Ministerial N° 478-2020-IN Lima, 12 de junio de 2020 mediante la cual se aprueba la “Extensión de Temporalidad del Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2016-2021 del Sector Interior, hasta el año 2024”.

**Tabla 5**

*“Extensión de temporalidad del Plan Estratégico Sectorial Multianual-PESEM 2016-2021 del Sector Interior hasta el año 2024”*

Objetivo Estratégico Sectorial	Indicador	Valor obtenido (en %)	Logros Esperados					
			2019	2020	2021	2022	2023	2024
“Reducir la percepción de inseguridad ciudadana”	“Porcentaje de la población con percepción de inseguridad en los próximos 12 meses”	85.8 %	84.0%	<b>82.6%</b>	81.3%	80.0%	78.7%	

	“Porcentaje de la población a nivel nacional de 15 y más años de edad del área urbana, víctima de algún hecho delictivo”	26.6 %	24.4%	<b>23.4%</b>	22.3%	21.2%	20.2%
<b>“Mantener el Orden Público en el ámbito nacional”</b>	“N° de víctimas por conflictos sociales”	2	3	<b>2</b>	2	2	2
	“Porcentaje de atención de emergencia por año”	90.8 %	91.7%	<b>92.3%</b>	92.9%	93.6%	94.2%
<b>“Fortalecer el Orden Interno en el ámbito nacional”</b>	“N° de organizaciones criminales desarticuladas de las diferentes modalidades de delito”	212	223	<b>234</b>	245	258	271
<b>“Mejorar la atención de los servicios que la ciudadanía demanda”</b>	“Porcentaje de la población que confía en la PNP”	19.2 %	19.4%	<b>20.1%</b>	21.4%	23.2%	25.0%

Elaborado en base a información de la Oficina de Planeamiento y Estadística del MININTER

**Tabla 6**

*“Presupuesto PNP 2021 por toda Fuente de Financiamiento”*

Unidad Ejecutora	PIM	Certificación	Devengado	Avance
002: “Dirección De Economía y Finanzas de la PNP”	9,467,299,368	9,034,905,481	3,771,275,983	39.83%
003: “Región Policial Piura”	21,911,037	13,955,008	6,255,758	28.55%
005: “III DIRTEPOL – Trujillo”	28,464,123	24,834,362	7,949,442	27.93%

009: "VII Dirección Territorial de Policía- Lima"	98,386,871	67,180,239	28,699,130	29.17%
010: "VIII Dirección Territorial de Policía – Huancayo"	23,358,352	18,725,787	5,790,832	24.79%
012: "X Dirección Territorial de Policía – Cusco"	37,191,260	19,916,910	9,878,969	26.56%
018: "Dirección de Aviación Policial"	53,615,858	41,186,025	27,020,812	50.40%
019: "Escuela Nacional de Formación Profesional Policial PNP"	117,454,278	43,043,730	9,400,372	8.00%
020: "Sanidad de la PNP"	180,039,473	147,809,802	48,847,524	27.13%
022: "PNP - XI Dirección Territorial de Policía – Arequipa"	37,422,481	34,027,187	11,663,836	31.17%
026: "Dirección Ejecutiva de Investigación Criminal y Apoyo A La Justicia PNP- DIREICAJ PNP"	87,858,514	63,112,017	21,204,797	24.14%
028: "II Dirección Territorial de Policía Chiclayo"	30,725,903	24,539,863	8,719,820	28.38%
029: "Dirección Ejecutiva Antidrogas- DIREJANDRO PNP"	29,910,684	18,644,709	7,911,652	26.45%
033: "Frente Policial Puno"	14,695,235	11,196,575	4,693,750	31.94%
034: "Región Policial Loreto"	9,647,021	7,460,505	3,385,433	35.09%
035: "Región Policial Huánuco - San Martín – Ucayali"	25,355,064	20,786,358	7,606,817	30.00%
036: "Región Policial Ayacucho – Ica"	14,536,740	12,090,538	4,420,356	30.41%
<b>TOTAL</b>	<b>10,277,872,262</b>	<b>9,603,415,096</b>	<b>3,984,725,283</b>	<b>38.77%</b>

**Tabla 7**

*"Presupuesto PNP 2021 por Categoría Presupuestal"*

<b>Categoría Presupuestal</b>	<b>PIM</b>	<b>Certificación</b>	<b>Devengado</b>	<b>Avance</b>
0030: "Reducción de Delitos y Faltas Que Afectan La Seguridad Ciudadana"	3,612,031,456	3,298,428,109	1,389,465,354	38.47%
0031: "Reducción del Tráfico Ilícito de Drogas"	252,793,070	234,364,284	102,624,277	40.60%
0032: "Lucha Contra el Terrorismo"	107,657,182	98,733,630	40,888,678	37.98%
0068: "Reducción de Vulnerabilidad y Atención de Emergencias por Desastres"	4,739,025	1,858,889	461,087	9.73%
0086: "Mejora de los Servicios del Sistema de Justicia Penal"	741,483,996	724,632,810	301,165,776	40.62%
0128: "Reducción de la Minería Ilegal"	41,905,292	39,561,908	17,721,470	42.29%

0139: "Disminución de la Incidencia de los Conflictos, Protestas y Movilizaciones Sociales Violentas Que Alteran El Orden Público"	512,102,535	501,448,610	213,260,450	41.64%
1002: "Productos Específicos Para Reducción De La Violencia Contra La Mujer"	6,781,718	2,902,413	151,223	2.23%
9001: "Acciones Centrales"	1,140,398,653	1,036,654,186	430,386,585	37.74%
9002: "Asignaciones Presupuestarias que no Resultan en Productos"	3,857,979,335	3,664,830,259	1,488,600,383	38.58%
<b>TOTAL</b>	<b>10,277,872,262</b>	<b>9,603,415,098</b>	<b>3,984,725,283</b>	<b>38.77%</b>

"La ejecución presupuestal de los programas presupuestales de la PNP" que constituye un avance de 38.77%NP en el AF- 2021, tuvo un PIA inicial de S/ 10,169,696,824; que fue modificado por un valor de S/ 10,277,872,262 significando una diferencia a favor de S/ 108,175,438.

Del PIM por S/ 10,169,696,824; se certificó a mayo del 2021 un valor de S/ 9,603,415,096; de lo cual se ha devengado un importe de S/ 3,984,725,283.

En el informe de "Evaluación de Implementación Anual del Plan Operativo Institucional (POI) AF 2020", de la "Policía Nacional del Perú" (PNP), se detallan algunas dificultades encontradas en el proceso de ejecución del presupuesto de la PNP, entre ellas que la Emergencia Sanitaria que atraviesa el país para la prevención y control de la propagación del COVID-19, es una de ellas, debido a que el personal policial encargado de las labores de Planeamiento de las Unidades Ejecutoras PNP, fueron dispuestos por orden superior a realizar actividades de apoyo en otras dependencias policiales con la finalidad de fortalecer el orden público, lo cual generó una inestabilidad para el cumplimiento de algunas actividades programadas en el POI AF 2020. Asimismo, se presentaron inconsistencias en la ejecución de las metas

físicas con respecto a las metas financieras y a las programaciones de éstas, que no guardan la alineación correspondiente. Sin embargo, las UUEE y Unidades Orgánicas de la PNP, ha venido cumpliendo con eficiencia la misión encomendada, a través de la ejecución de las acciones de prevención y persecución del delito del crimen organizado a nivel nacional.

Por otra parte, de conformidad con el análisis de la información registrada en el Aplicativo CEPLAN, por las UUEE PNP, una de las limitantes que dificultaron el cumplimiento de las actividades programadas, han sido los recursos financieros y el capital humano, los mismos que han repercutido en los aspectos operativos y administrativos; así como la alta rotación del personal policial de las UUEE y unidades orgánicas de la PNP, lo cual impide dar continuidad a las diversas actividades operativas, administrativas e inversiones que se vienen desarrollando. Otro aspecto importante es la falta de capacitación y especialización, en sus diferentes especialidades, del personal PNP, por lo que no se cuenta con personal especializado en los puestos administrativos y operativos; así como en Inteligencia Operativa para detectar puntos críticos de comisión de delitos. En el mismo sentido, falta de apoyo con equipos especiales de investigación.

Con respecto al Aplicativo Informativo del CEPLAN, continuamente se vienen presentando distintas falencias como es el caso de los reportes de los informes de seguimiento y evaluación de la implementación de cada UUEE de la PNP.

### **1.3. Definición de términos básicos**

#### **Créditos presupuestarios**

Asegura los recursos encomendados en el presupuesto del sector público para que las instituciones públicas puedan realizar el gasto público. Es restrictivo y conforma la máxima autoridad de gasto que cualquier organismo público que buscará alcanzar sus objetivos aprobados con base en asignaciones de gastos individuales presupuestados. Payano (2018).

### **Entidad pública**

A los efectos de la gestión financiera del sector público, una autoridad pública es cualquier organismo con personalidad jurídica, incluidas las autoridades nacionales, regionales y locales, comprendidos sus respectivos organismos públicos descentralizados y las corporaciones establecidas o por establecerse; organizaciones benéficas públicas; las fundaciones, públicas o privadas, si reciben transferencias públicas, las empresas estatales y los organismos constitucionalmente autónomos. Payano (2018)

### **Gasto corriente**

Incluye las erogaciones utilizadas para generar bienes y servicios, como gastos de consumo y gestión empresarial, prestaciones sociales, gastos financieros, servicios básicos, etc. Se utilizan para la gestión operativa de las empresas públicas durante el ejercicio y se emplean durante el tiempo señalado anteriormente. Payano (2018)

### **Gasto de capital**

Gastos para la adquisición o producción de activos tangibles e intangibles e inversiones financieras en entidades públicas que incrementan los activos del sector

público y se emplean como medio para aumentar la productividad de bienes y servicios. Payano (2018)

### **Gasto devengado**

Reconocimiento de una obligación de pago que surge de un gasto anticipadamente reconocido. Se formaliza con el acuerdo del campo correspondiente en la autoridad estatal o autoridad ejecutiva correspondiente sobre la recepción satisfactoria del bien y la prestación del servicio solicitado, y se registra en base a los documentos de confirmación pertinentes. Payano (2018)

### **Gestión por procesos**

La gestión al servicio civil debe necesariamente modificar el modelo organizacional operativo tradicional y transitar hacia una organización que incluya los procedimientos de las “cadenas de valor” de cada unidad cuyos servicios y productos de responsabilidad pública produzcan resultados positivos y efectos positivos a los habitantes. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021).

### **Gestión por Resultados**

La gestión por resultados se delimita como: Un modelo que plantea la gestión del recurso público orientada a la implementación de actividades estratégicas determinadas en el plan público en un tiempo establecido. Así, ayuda a gestionar y evaluar las acciones de las entidades públicas en relación con las políticas públicas, las cuales están determinadas a satisfacer las necesidades de la sociedad. (Aliaga, 2015, p. 3)

## **Inversión pública**

Todo gasto de recursos del Estado, cuyo objeto sea crear, aumentar, fortalecer o completar el capital físico de los bienes estatales para la expansión de las capacidades de servicio y producción del Estado. Payano (2018).

## **Modernización del Estado**

Quiroga (2012) citado por Contreras (2016), define la modernización del Estado como: Un procedimiento continuo de gestión tecnológica, que contiene la introducción de cambios normativos en el sector público, como resultado de lo cual es necesario crear o reformar estructuras organizacionales y procesos de trabajo, para modificar el comportamiento y la actitud de los servidores públicos (p. 36)

## **Plan Operativo Institucional**

Es un instrumento que permite implementar la estrategia de la agencia, define todas las metas y objetivos anuales para los entregables, así como todas las acciones o actividades requeridas para lograr los entregables. Además, crear recursos, cronogramas, costos para cada operación, estándares de calidad, logística necesaria y planes de contingencia para mitigar riesgos. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021).

## **Planeamiento Estratégico**

Este es un proceso en el que cada miembro de la agencia reflexiona críticamente sobre temas del entorno: i) “las opciones o justificación para la intervención pública necesaria y el riesgo de una acción pública inadecuada”; ii) “sobre el entorno

macroeconómico, legal, político e institucional”; iii) “los ciudadanos que hacen demandas que deben cumplir, iv) la forma en que las propias organizaciones públicas atienden estas demandas ciudadanas”, y v) “la forma en que el Estado cumple con estas demandas”. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021).

### **Políticas Públicas**

Son planes que apoyan la acción social. Determinan prioridades de gobierno claras y adecuadas, que luego los organismos públicos formularán en metas, objetivos y procedimientos correspondientes que los traduzcan en productos institucionales: procesos administrativos, bienes y servicios públicos, normas, todo lo cual tendrá impactos positivos en la ciudadanía, considerando los recursos disponibles. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021).

### **Presupuesto**

El presupuesto es la herramienta administrativa del Estado que permite a las entidades alcanzar las metas y objetivos contenidos en su “Plan Operativo Institucional” (POI). Además, es una expresión cuantitativa, conjunta y sistémica de los costes a pagar a cada unidad estructural del sector público en el ejercicio, que refleja las entradas que financian dichos costes. (Art. 8. Ley De Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2011 Ley N° 29626)

### **Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)**

Los presupuestos iniciales de las empresas públicas aceptados por sus respectivos titulares se incluyen en el presupuesto del ejercicio fiscal conforme a la “Ley de Presupuestos del Estado”. Payano (2018).

### **Presupuesto Institucional Modificado (PIM)**

De acuerdo con PIA, las revisiones presupuestarias realizadas a nivel de funciones de agencias y programas durante el año fiscal en curso conducen a actualizaciones presupuestarias para las agencias estatales. Payano (2018).

### **Presupuesto por Resultados (PpR)**

Es un paso a paso del procedimiento presupuestario que combina la planificación, formulación, aprobación, aplicación y evaluación del presupuesto para lograr productos, resultados y una visión de uso eficaz y eficiente del recurso del Estado en beneficio de los ciudadanos. información sobre la retroalimentación anual sobre el proceso de asignación del presupuesto estatal y para mejorar el sistema de administración estatal. Payano (2018).

### **Programa Presupuestal con Enfoque de Resultados (PPER)**

Es un instrumento de priorización y transparencia de la información al establecer el grupo objetivo o beneficiarios de un programa específico y vincularlo a los productos y resultados que la empresa brindará para satisfacer tales necesidades. Para utilizar este método, es necesario desarrollar una estructura de costos unitarios (valor fijo, variable y marginal) del producto entregado a la población. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021).

### **Programación de Compromisos Anual (PCA)**

Es una herramienta para la planificación del gasto público de corto plazo de cualquier fuente financiera, que, en el marco de la disciplina fiscal, alinea las entradas de caja y la planificación del gasto con la capacidad real de financiación del ejercicio fiscal correspondiente y el marco macroeconómico plurianual. Payano (2018).

### **Simplificación administrativa**

Su propósito es eliminar las barreras sociales o costos superfluos que conducen a una inadecuada administración pública. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021).

### **Unidad Ejecutora**

Conforma un nivel descentralizado u operativo en la estructura pública. Las unidades ejecutoras tienen cierto grado de descentralización administrativa: para determinar y recaudar ingresos; asumir obligaciones contractuales, ahorro y pago de pedidos de conformidad con la legislación vigente; registrar la información obtenida como resultado de las acciones y operaciones; informar sobre el progreso y/o cumplimiento de metas; recibir y ejecutar pagos por operaciones de endeudamiento y/o ser responsable de emitir y/o colocar obligaciones de endeudamiento. Payano (2018)

## CAPITULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

### 2.1. Variables y Definición Operacional

#### 2.1.1. Variables

**Variable Independiente:** Modernización de la Gestión Pública

**Definición Conceptual:**

El proceso de transformación y reforma integral de la administración pública, tanto a nivel gerencial como operativo, puede enfrentar las debilidades estructurales del aparato estatal para lograr sus fines, pasando así de una administración pública que se ocupa de sí misma a los ciudadanos. En otras palabras, administración que se enfoca en lograr resultados para lograr objetivos. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. p. 20)

**Definición Operacional:**

Proceso de mejoramiento de la administración del recurso en todos los sectores de la Administración Pública, teniendo como base fundamental la satisfacción del usuario o ciudadano.

**Variable Dependiente:** Proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú

**Definición Conceptual:**

Proceso por el que atraviesa la aprobación y ejecución de este instrumento de gestión de la Policía Nacional del Perú, que comprende todas las fases dictadas por el Ministerio de Economía y Finanzas. DIRPLAINS PNP (2021).

**Definición Operacional:**

Fases que atraviesa el proceso presupuestario de la PNP en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

## 2.1.2. Operacionalización de las Variables

**Tabla 8**

*Operacionalización de la Variable Independiente: Modernización de la Gestión Pública*

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
"Modernización de la Gestión Pública"	"El proceso de transformación y reforma integral de la administración pública, tanto a nivel gerencial como operativo, puede enfrentar las debilidades estructurales del aparato estatal para lograr sus fines, pasando así de una administración pública que se ocupa de sí misma a los ciudadanos. En otras palabras, administración que se enfoca en lograr resultados para lograr objetivos". (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. p. 20)	"Proceso de mejoramiento de la administración del recurso en todos los sectores de la Administración Pública, teniendo como base fundamental la satisfacción del usuario o ciudadano".	Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos Estratégicos</li> <li>Acciones Estratégicas</li> <li>Relación con el POI</li> </ul>	Ítems 1-6	"Escala de Likert"  "Muy de acuerdo (5)" "De acuerdo (4)" "Indiferente (3)" "En desacuerdo (2)" "Muy en desacuerdo (1)"
			Presupuesto por Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas Presupuestales</li> <li>Calidad de la Inversión</li> <li>Calidad del gasto</li> </ul>	Ítems 7-10	
			Gestión de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de Procesos</li> <li>Análisis de procesos</li> <li>Mejora continua</li> </ul>	Ítems 11-14	

**Tabla 9**

*Operacionalización de la Variable Dependiente: Proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú*

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>
"Proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú"	"Proceso por el que atraviesa la aprobación y ejecución de este instrumento de gestión de la Policía Nacional del Perú, que comprende todas las fases dictadas por el Ministerio de Economía y Finanzas". DIRPLAINS PNP (2021).	"Fases que atraviesa el proceso presupuestario de la PNP en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública".	Programación y Formulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculación Plan Presupuesto</li> <li>Estructura funcional Programática</li> <li>Prioridades Institucionales</li> </ul>	Ítems 15-19	"Escala de Likert"  "Muy de acuerdo (5)" "De acuerdo (4)" "Indiferente (3)" "En desacuerdo (2)" "Muy en desacuerdo (1)"
			Aprobación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto Institucional de Apertura</li> <li>Categorías Presupuestales</li> </ul>	Ítems 20-25	
			Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programación de Compromisos Anual</li> <li>Etapas de la Ejecución</li> </ul>	Ítems 26-30	
			Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento</li> <li>Evaluación</li> </ul>	Ítems 31-34	

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

### 3.1. Diseño Metodológico

Esta investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, “la cuantificación hace que nuestras observaciones sean más claras. Asimismo, facilita la recopilación y agregación de datos, incluso si se permite el análisis estadístico desde promedios simples hasta fórmulas y modelos matemáticos complejos” (Babbie y Dávila, 2000, p.24). El enfoque cualitativo no fue usado en vista que el trabajo de investigación está orientado a encontrar la relación entre las variables, con un resultado que no está sujeto a interpretación.

El nivel de la investigación es básico de tipo teórico, según Ander-Egg (1987) el nivel de investigación es básica o pura debido a que su finalidad es sumar conocimientos teóricos al desarrollo de una establecida ciencia. El análisis de refinamiento puede distinguir dos niveles primordiales de investigación básica: Investigación teórica fundamental e investigación teórica destinada a comprender algún aspecto de la realidad o probar una hipótesis; estos estudios se enmarcan en definitivas teorías sociales y se centran en investigar determinados aspectos de la realidad, contrastar hipótesis y resolver determinados problemas sociales. etc. (p. 46).

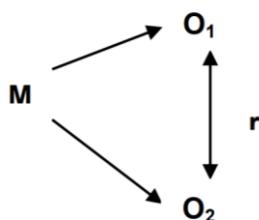
El presente es un estudio de tipo correlacional, conforme a Hernández, Fernández y Baptista (2014), “este tipo de investigación intenta descubrir el nivel de vínculo o relación que existe entre dos o más definiciones, categorías o variables en una determinada muestra o contexto” (p. 92); además este estudio presenta un diseño no experimental, porque se realiza sin manejar las variables, es decir, se observa el contexto tal y cual se muestra en su natural entorno, donde es estudiado. No siendo

usado el diseño experimental porque no se ha controlado alguna variable para demostrar causa y efecto entre ellas.

La metodología fue elegida luego de un análisis descriptivo de las variables: Modernización de la Gestión Pública, y, Proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú, tomando en consideración las dimensiones e indicadores, y posteriormente determinar de qué manera influye en el logro del objetivo general: Determinar cómo el proceso de modernización de la gestión pública tiene relación significativa con el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el período 2021, y de los objetivos específicos: a. Determinar cómo el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú tiene relación significativa con el planeamiento estratégico, b. Determinar la relación significativa entre el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú con el presupuesto por resultados y c. Determinar la relación significativa entre el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú con la gestión de procesos.

### Figura 9

*“Diagrama del Diseño”*



Donde:

M = “Muestra”

O1 = “Variable 1: Modernización de la Gestión Pública”

O2 = “Variable 2: Proceso Presupuestario en la Policía Nacional del Perú”

r = “Relación de las variables de estudio”

Fuente: Sánchez y Reyes (2006) Metodología y Diseños en la Investigación Científica

### 3.2. Diseño Muestral

#### Población

El análisis no será mejor con una población más grande, la calidad del trabajo de la encuesta es clara en la distribución de la población según la formulación del problema. Las poblaciones deben estar claramente identificadas por sus cualidades de contenido, lugar y tiempo.

En el presente trabajo, la población está constituido por un universo finito ya que está constituido por funcionarios (Oficiales y Suboficiales PNP), empleados civiles y CAS encargados de las actividades de planificación y presupuesto de la Policía Nacional del Perú en un número de 81.

**Tabla 10**

*“Personal que interviene en la formulación, Ejecución y Evaluación del Presupuesto PNP”*

	DIRPLAINS	DIVLOG-DIRADM	DIVECO-DIRADM	SECEJE PNP	TOTAL
Oficial PNP	4	5	5	2	16
Oficial de Servicios PNP	4	4	5	3	16
Suboficial PNP	5	6	7	5	23
EECC	2	3	2	1	8
CAS	4	6	5	3	18
<b>TOTAL</b>	19	24	24	14	81

Elaboración Propia

## **Muestra y muestreo**

El muestreo no probabilístico se utilizó en este estudio porque no se basa en la probabilidad sino en la decisión del investigador de que no se utilizó ninguna fórmula para encontrar la muestra.

Asimismo, se emplea el muestreo por conveniencia el cual permite seleccionar los casos disponibles que aceptan ser contenidos. Se basa en la fácil accesibilidad y proximidad de los sujetos del investigador (Otzen y Manterola, 2017, p. 230)

De esta manera nuestra muestra comprenderá a 50 sujetos de las diversas Unidades PNP que participan en la formulación, aplicación, seguimiento, monitoreo y evaluación del presupuesto de la PNP.

Cabe mencionar que el trabajo de investigación fue realizado en el periodo de pandemia por el COVID-19, por lo que el personal que labora en las diversas áreas señaladas en la Tabla 10 trabajaron de manera remota o por grupos para cumplir con el aforo establecido. Esta técnica se usó con el personal que siendo voluntarios accedieron a que se le tome la encuesta además de ser más accesibles al investigador y cumplir en el tiempo previsto.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos Técnicas**

Las técnicas empleadas en el actual estudio para el recojo de datos son las Encuestas y la observación no estructurada, orientada al personal PNP de las “Divisiones de Logística y Economía de la Dirección de Administración PNP”, la Secretaría Ejecutiva PNP y Dirección de Planeamiento Institucional PNP, quienes

participan en la formulación, ejecución, seguimiento, monitoreo y evaluación del presupuesto de la “Policía Nacional del Perú”.

Respecto a la encuesta Velázquez y Rey (2007) manifiesta que “Es un método de recojo de datos sobre hechos objetivos, opiniones, conocimientos, etc. Hay dos formas principales de encuestas, cuestionarios y entrevistas, aunque en el lenguaje cotidiano se considera la primera forma”. (p. 167).

La observación, es definida por Velázquez y Rey (2007) como “la percepción intencional e informada de un hecho o grupo de hechos, intencional ya que se obtiene en función de un fin, y explicativa porque se guía por algún conocimiento”. (p. 157) y las observaciones no estructuradas se utilizan debido a la naturaleza general de esta guía, que solo especifica las cualidades de interés, y porque el investigador, al realizar el estudio, ha definido qué datos deben o no deben registrarse cuando se usan de manera extensiva y cuando es difícil predeterminedar cómo se comportarán las variables, en consecuencia, sus resultados tienen características predominantemente cualitativas. (p.163).

### **Instrumentos**

En la investigación presente, los instrumentos que se manejaron fueron el Cuestionario y una guía de observación; el cuestionario que comprendió 34 ítems, para las dos variables: “Modernización de la gestión Pública” y “Proceso Presupuestario en la Policía Nacional del Perú”.

“En los fenómenos sociales, el cuestionario es probablemente la herramienta de recogida de datos más común. Un cuestionario radica en un grupo de interrogantes sobre una o más variables medibles”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 218).

Se manejó la Escala de Likert, como medición de las interrogantes de los ítems del Cuestionario. La escala de Likert, desarrollada por este autor en la década de 1930, implica la elaboración de un grupo de enunciados entre los cuales se pide a los sujetos que seleccionen uno que corresponda al valor de la escala. Por lo general, pero no obligatoriamente, la escala radica en 5 valores que representan opciones de mejor a peor o sus equivalentes. A cada alternativa se le establece un valor en el rango habitual de 1 a 5 según la cantidad de opciones para que el artículo pueda calificarse en general según la cantidad de puntos ganados en las diferentes preguntas que permitan compararlas. Las opciones de respuesta para cada interrogante o categoría son exclusivas, por lo que, si el sujeto selecciona ambas opciones, los datos no se consideran válidos. (Velázquez y Rey, 2007, p.149).

### **Validez**

La validez del instrumento depende del criterio de jueces expertos que opinan individualmente. Conforme con Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Según los expertos en la materia, la validez de experto es el nivel en que un instrumento mide verdaderamente la variable de interés” (p. 204).

En otras palabras, la validez de contenido radica en qué tan bien se prueba una muestra del universo de comportamientos posibles, dependiendo de lo que se esté midiendo. Para este propósito se utiliza la opinión de expertos, que es una opinión conceptual y educada de sujetos que presentan experiencia en el campo relevante, que son reconocidos por otros como expertos competentes en el campo, y que pueden proporcionar información, evidencia, juicios y evaluaciones. (Dorantes, Hernández, y Tobón-Tobón, 2016, p. 330).

El Instrumento o cuestionario fue sometido a un juicio de expertos para su validación. En esta validación cooperó un profesional orientado al campo de la educación universitaria.

Su contribución fue obligatoria en la revisión de los constructos y la modificación del cuestionario, de tal manera que estos se acomoden a la investigación propuesta. Para lo cual, se aplicaron las revisiones al instrumento y su valoración se detalla en la tabla siguiente:

**Tabla 11**

*“Relación de validadores”*

<b>N°</b>	<b>Experto</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Resultado</b>
01	Mg. Acosta Iparraguirre, Yanina	Contabilidad	Aplicable
02	Mg. Masca Cuaquira, Mariori B.	Economía	Aplicable
03	Mg. Sullón Navarro, José Manuel	Contabilidad	Aplicable

Nota: Los datos de obtuvieron de los certificados de validez

### **Confiabilidad**

Para efectos de la confiabilidad, está supeditado a la aplicación de la Prueba Piloto, a través del coeficiente de “Alfa de Cronbach”, que a la vez nos ayudó a eliminar algunas preguntas o ítems, puesto que se habían formulado 39 de ellos, quedando reducido a 34 ítems, que conformaron el cuestionario final.

La confiabilidad de una medida o instrumento tiende a tomar muchas formas o expresiones diferentes cuando se mide o evalúa: coeficiente de precisión, coeficiente de estabilidad, coeficiente de equivalencia, coeficiente de homogeneidad o coeficiente de consistencia interna, pero el denominador común es que todos se

expresan básicamente como diferentes coeficientes de correlación. En el caso particular de los coeficientes de confiabilidad relacionados con la homogeneidad propuestos por Lee J. Cronbach (1916-2001) en el año 1951. En consecuencia, al crear un Cronbach, los autores pueden evaluar la confiabilidad o la consistencia interna de los instrumentos que consisten en una escala de Likert o cualquier escala de opción múltiple (Quero, 2010, p. 249).

**Tabla 12**

*“Coeficiente de Cronbach Total de las variables Modernización de la gestión Pública y el Proceso Presupuestario en la Policía Nacional del Perú”*

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			
		N	%
Casos	Válidos	50	100,0
	Excluidos	0	0,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,841	,839	34

<b>Estadísticos de la escala</b>			
Media	Varianza	Desviación típica	Nº de elementos
129,60	119,837	10,947	34

**Tabla 13**

*Coeficiente de Cronbach de la variable Modernización de la Gestión Pública*

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			
		Cantidad	%
Casos	Válidos	50	100,0

Excluidos	0	,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,714	,712	14

**Tabla 14**

*Coeficiente de Cronbach de la variable Proceso Presupuestario en la Policía Nacional del Perú*

**Resumen del procesamiento de los casos**

	N	%
Válidos	50	100,0
Casos Excluidos	0	,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

- a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,791	,784	20

**Criterios de George y Mallery (2003)**

**Consistencia Interna:**

- “>,90 = Excelente”
- “Entre ,80 y ,90= Bueno”
- “Entre ,70 y ,80= Aceptable”

- “Entre ,60 y ,69= Cuestionable”
- “Entre 50 y 59= Pobre”
- “< de ,50 = Inaceptable”

Como se logra considerar, el coeficiente alfa de Cronbach nos permite apreciar que existe confiabilidad en las variables Modernización de la gestión Pública y el Proceso Presupuestario en la Policía Nacional del Perú, al obtener un coeficiente de 0,841, que de acuerdo con los Criterios de George y Mallery, se considera como un buen coeficiente

Asimismo, este coeficiente alfa de Cronbach nos permite apreciar que hay confiabilidad en la variable Modernización de la gestión Pública, al obtener un coeficiente de 0,714 que de acuerdo con los Criterios de George y Mallery, se considera como un buen coeficiente y finalmente nos permite apreciar que hay confiabilidad en la variable, el Proceso Presupuestario en la Policía Nacional del Perú al tener un coeficiente de 0,791 que de acuerdo con los Criterios de George y Mallery, se considera como un buen coeficiente.

### **3.4. Técnicas para el Procesamiento de la Información**

En la investigación se ha manejado diversas técnicas estadísticas para la valoración de los datos, por ejemplo, con el fin de encontrar el coeficiente de alfa de Cronbach para la confiabilidad. Asimismo, para los estadísticos descriptivos y lo de análisis para la correlación. La correlación mide la dependencia que hay entre dos variables y puede ser una relación positiva o negativa; habiéndose utilizado el

aplicativo estadístico denominado SPSS v.25, estableciendo una fuente de información con 50 personas conforme a la muestra calculada, se efectuó los procedimientos estadísticos: media, mediana, moda y varianza y de correlación.

### **3.5. Aspectos Éticos**

Al formular el presente trabajo de estudio, se ha tenido en consideración los criterios éticos, tanto para los encuestados, como en el desarrollo del trabajo mismo, entonces se ha mantenido la reserva correspondiente en la aplicación de la Encuesta, se aplicó a quienes estaban dispuestos a colaborar, se tuvieron en consideración las reglas y normativa determinada por el APA.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR

### 4.1. Estadísticas Descriptivas

Tabla 15

*“Muestra según Área de trabajo”*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DIRPLAINS	12	24,0	24,0	24,0
	DIVLOG	13	26,0	26,0	50,0
	DIVECO	13	26,0	26,0	76,0
	SECEJE	12	24,0	24,0	100,0
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Figura 10

*“Muestra según Área de Trabajo”*

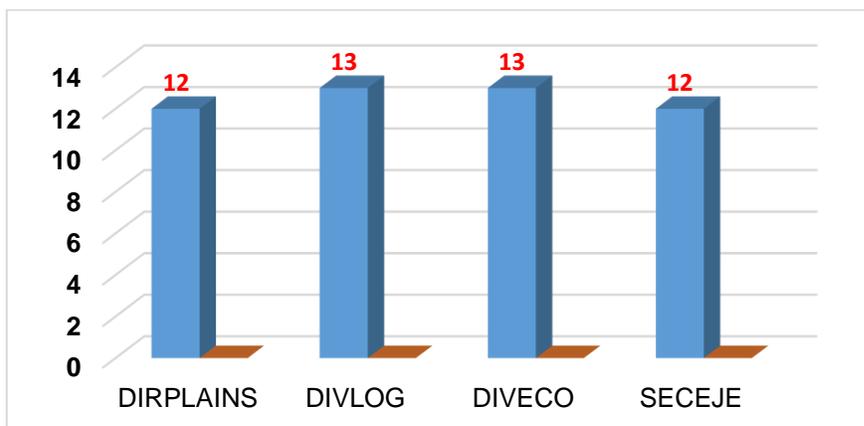
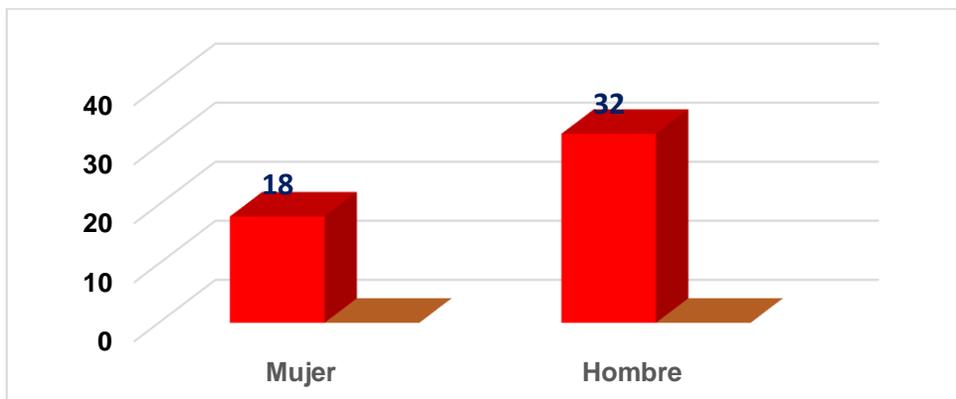


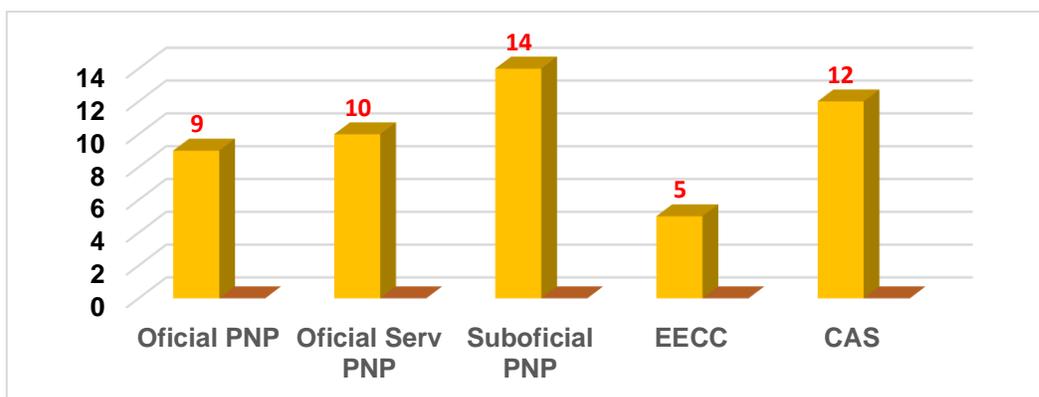
Tabla 16

*“Muestra según Género”*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mujer	18	36,0	36,0	36,0
	Hombre	32	64,0	64,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 11***“Muestra según Género”***Tabla 17***“Muestra según Condición Laboral”*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Oficial PNP	9	18,0	18,0	18,0
	Oficial Serv PNP	10	20,0	20,0	38,0
	Suboficial PNP	14	28,0	28,0	66,0
	EECC	5	10,0	10,0	76,0
	CAS	12	24,0	24,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 12***“Muestra según Condición Laboral”*

## Variable: Modernización de la Gestión Pública

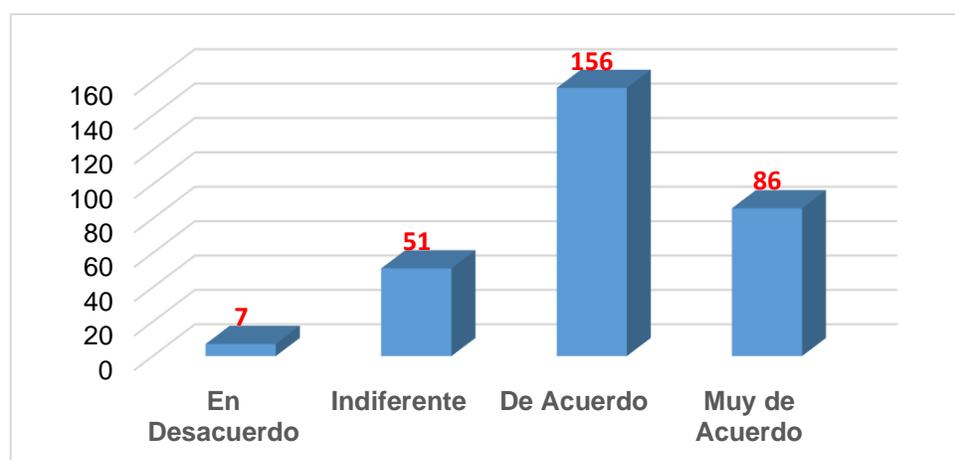
**Tabla 18**

*“Dimensión: Planificación Estratégica”*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	7	2.30%	2.30%	2.3 %
	Indiferente	51	17.0%	17.0%	19.3%
	De Acuerdo	156	52.0%	52.0%	71.3 %
	Muy de Acuerdo	86	28.7%	28.7%	100,0
	<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 13**

*“Dimensión: Planificación Estratégica”*



### Interpretación:

La tabla muestra que el 52% de las personas encuestadas, manifiesta, está DE ACUERDO con las afirmaciones de los ítems correspondientes a la dimensión Planificación estratégica, seguidos del 28.7% correspondiente a MUY DE ACUERDO, significando que tienen bastante aceptación la coherencia que hay entre los objetivos

estratégicos con las políticas de la Institución y las acciones estratégicas; por otra parte, el personal se identifica en la misión, visión y políticas de la Institución.

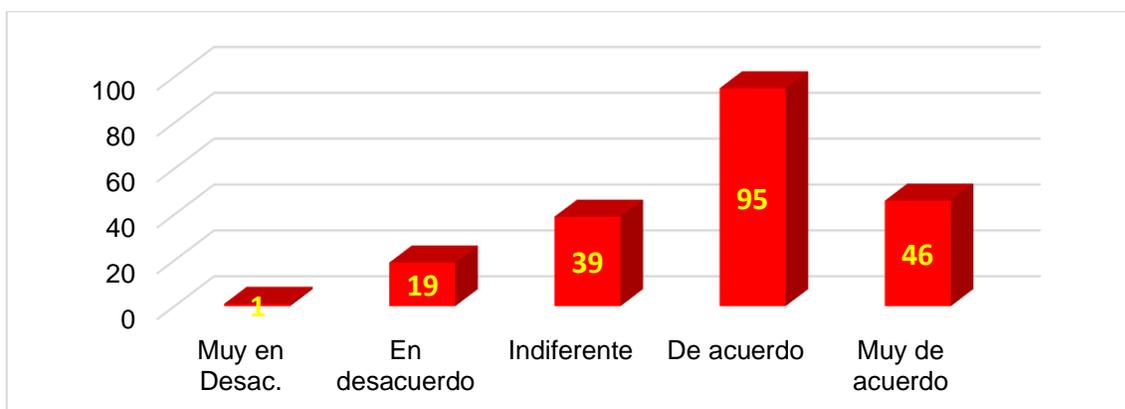
**Tabla 19**

*“Dimensión: Presupuesto por Resultados”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Muy en Desacuerdo	1	0.5	0.5	0.5
En Desacuerdo	19	9.5	9.5	10.0
Indiferente	39	19.5	19.5	39.5
De Acuerdo	95	47.5	47.5	87.0
Muy de Acuerdo	46	23.0	23.0	100.0
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 14**

*“Dimensión: Presupuesto por Resultados”*

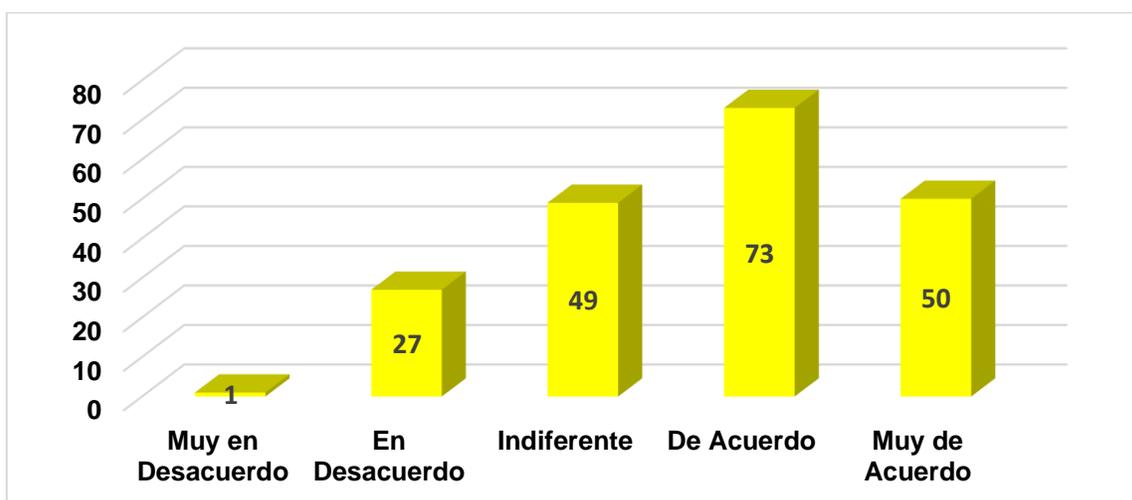


**Interpretación:**

En la tabla podemos apreciar que el 47.5% de las respuestas sobre la dimensión Presupuesto por Resultados, fueron DE ACUERDO, y el 23% MUY DE ACUERDO, significando que apoyan las afirmaciones referidas a que se aplica esta estrategia en la Institución, orientado a mejorar la calidad de las inversiones y la calidad del gasto público.

**Tabla 20***“Dimensión: Gestión Por Procesos”*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en Desacuerdo	1	0.5	0.5	0.5
	En Desacuerdo	27	13.5	13.5	14.0
	Indiferente	49	24.5	24.5	38.5
	De Acuerdo	73	36.5	36.5	75.0
	Muy de Acuerdo	50	25.0	25.0	100,0
	<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 15***“Dimensión: Gestión Por Procesos”***Interpretación:**

En la tabla se aprecia que el 36% de las personas encuestadas están DE ACUERDO con las afirmaciones respecto a determinado los procesos estratégicos, operativos y los de apoyo en la Unidad responsable del Presupuesto de la PNP, así como que se desarrollan métodos con el fin de optimizar los procesos administrativos y se promueve la mejora continua de las áreas que participan en el presupuesto en la institución; y el 25% está MUY DE ACUERDO con estas apreciaciones.

## Variable: Proceso Presupuestario en la Policía Nacional

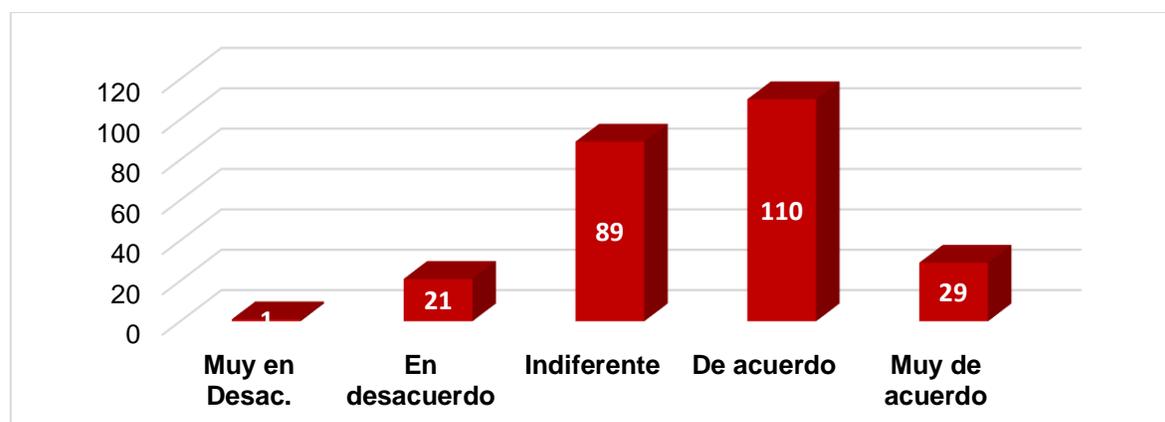
**Tabla 21**

*“Dimensión: Programación y Formulación”*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en Desacuerdo	1	0.4	0.4	0.4
	En Desacuerdo	21	8.4	8.4	8.8
	Indiferente	89	35.6	35.6	44.4
	De Acuerdo	110	44.0	44.0	88.4
	Muy de Acuerdo	29	11.6	11.6	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 16**

*“Dimensión: Programación y Formulación”*



### Interpretación:

En la tabla se aprecia que el 44.0% de las personas encuestadas está DE ACUERDO con las afirmaciones respecto a que los objetivos institucionales del Plan Operativo están vinculados al Plan Estratégico Institucional PNP (PEI) vigente, que en la formulación se registran la programación física de las actividades de inversión y que

se determinan los programas presupuestales, productos y/o proyectos; asimismo, que a un 35.6% le es INDIFERENTE respecto a dichas afirmaciones.

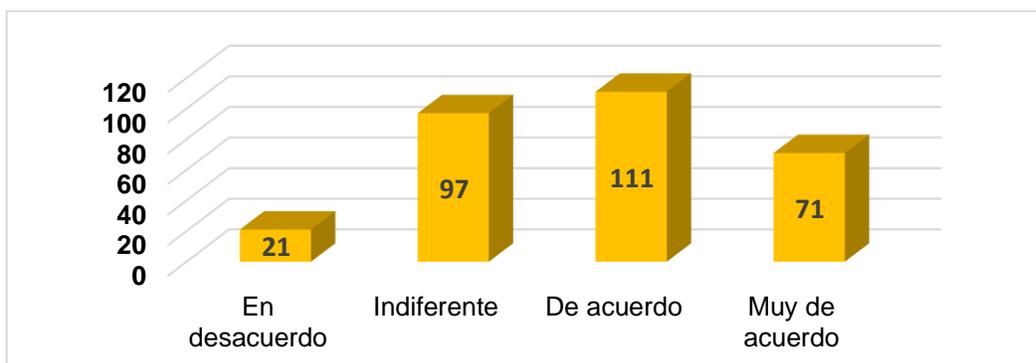
**Tabla 22**

*“Dimensión: Aprobación”*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	21	7.0	7.0	7.0
	Indiferente	97	32.3	32.3	39.3
	De Acuerdo	111	37.0	37.0	76.3
	Muy de Acuerdo	71	23.7	23.7	100,0
	<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura 17**

*“Dimensión Aprobación”*



**Interpretación:**

En la tabla se logra observar que el 37.0% de las personas encuestadas está DE ACUERDO con las afirmaciones emitidas respecto a que el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) siempre es deficitario, que la aprobación en la ejecución presupuestal desarrolla un compromiso con la institución y que en la aprobación en la ejecución presupuestal se considera necesariamente que todos los gastos sean programados; asimismo que la aprobación del presupuesto es el adecuado para el

logro de las metas; al 32% de los entrevistados le es INDIFERENTE estas afirmaciones.

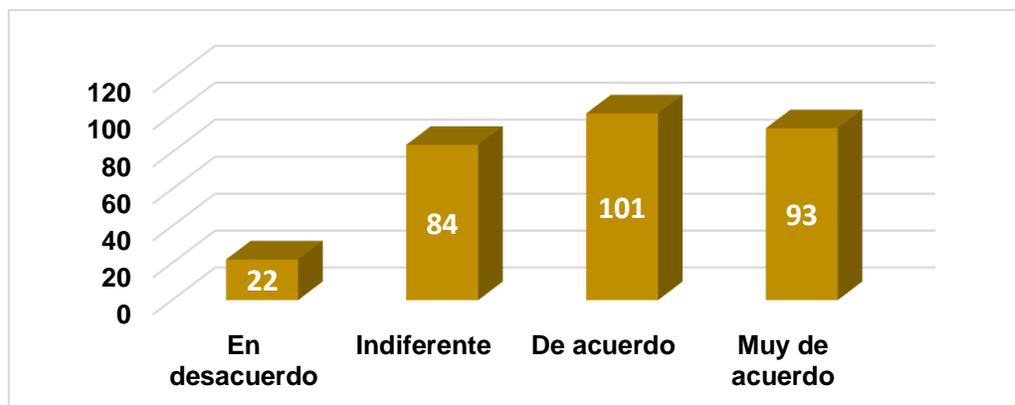
**Tabla 23**

*“Dimensión: Ejecución”*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	22	7.3	7.3	7.3
	Indiferente	84	28.0	28.0	35.3
	De Acuerdo	101	33.7	33.7	69.0
	Muy de Acuerdo	93	31.0	31.0	100,0
	<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 18**

*“Dimensión: Ejecución”*



**Interpretación:**

En la tabla se logra observar que el 33.7% de las personas encuestadas se encuentra DE ACUERDO con las afirmaciones expresadas sobre que en la ejecución presupuestal se considera la programación del compromiso anual, que en la ejecución presupuestal es fundamental el compromiso sobre los acuerdos aprobados, que en la

ejecución se considera el pago del gasto aprobado y comprometido y que en esta fase es significativo la acreditación documental de la entrega del bien materia del contrato; asimismo, el 31.0% está MUY DE ACUERDO con las expresiones manifestadas.

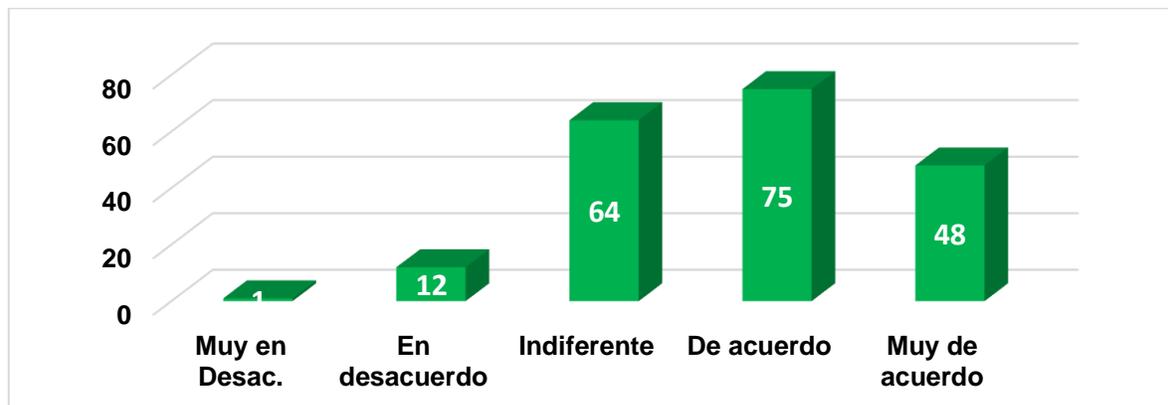
**Tabla 24**

*“Dimensión: Evaluación”*

		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	0.5	0.5	0.5
	En Desacuerdo	12	6.0	6.0	6.5
	Indiferente	64	32.0	32.0	38.5
	De Acuerdo	75	37.5	37.5	76.0
	Muy de Acuerdo	48	24.0	24.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 19**

*“Dimensión: Evaluación”*



**Interpretación:**

En la tabla se logra apreciar que el 37.5% de las personas encuestadas manifiesta estar DE ACUERDO con las afirmaciones expresadas respecto a que durante el proceso presupuestario se van evaluando los resultados conseguidos en cuanto a si la ejecución presupuestal es la adecuada, que la institución efectúa la

evaluación de la ejecución de gasto por programas presupuestales y que el establecimiento efectúa evaluación de la aplicación de gasto con relación a la aplicación de metas físicas; el 32% se manifestó INDIFERENTE respecto a las afirmaciones expresadas en el cuestionario.

#### 4.2. Análisis Inferencial

Para determinar que coeficiente de correlación vamos a utilizar, primero tenemos que aplicar a nuestros datos las pruebas de normalidad que son las de Kolmogorov Smirnov y la de Shapiro Wilk (Esta última se utiliza cuando los datos son menores de 30, otros mencionan menores de 50).

##### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Ítem 1	,259	50	,000	,796	50	,000
Ítem 2	,411	50	,000	,640	50	,000
Ítem 3	,325	50	,000	,770	50	,000
Ítem 4	,278	50	,000	,825	50	,000
Ítem 5	,230	50	,000	,870	50	,000
Ítem 6	,349	50	,000	,722	50	,000
Ítem 7	,320	50	,000	,735	50	,000
Ítem 8	,232	50	,000	,862	50	,000
Ítem 9	,411	50	,000	,640	50	,000
Ítem 10	,186	50	,000	,891	50	,000
Ítem 11	,249	50	,000	,873	50	,000
Ítem 12	,284	50	,000	,762	50	,000
Ítem 13	,212	50	,000	,845	50	,000
Ítem 14	,186	50	,000	,891	50	,000
Ítem 15	,360	50	,000	,634	50	,000
Ítem 16	,288	50	,000	,808	50	,000
Ítem 17	,294	50	,000	,840	50	,000
Ítem 18	,249	50	,000	,873	50	,000
Ítem 19	,307	50	,000	,842	50	,000

Ítem 20	,282	50	,000	,852	50	,000
Ítem 21	,240	50	,000	,829	50	,000
Ítem 22	,209	50	,000	,857	50	,000
Ítem 23	,219	50	,000	,871	50	,000
Ítem 24	,275	50	,000	,801	50	,000
Ítem 25	,231	50	,000	,876	50	,000
Ítem 26	,231	50	,000	,865	50	,000
Ítem 27	,267	50	,000	,782	50	,000
Ítem 28	,275	50	,000	,801	50	,000
Ítem 29	,267	50	,000	,867	50	,000
Ítem 30	,249	50	,000	,830	50	,000
Ítem 31	,240	50	,000	,874	50	,000
Ítem 32	,203	50	,000	,876	50	,000
Ítem 33	,268	50	,000	,797	50	,000
Ítem 34	,312	50	,000	,758	50	,000

La regla estadística dice: Si el nivel de significancia es  $>$  a 0.05 significa que mis datos son normales, y por lo tanto voy a utilizar la prueba paramétrica de R de Pearson. Caso contrario, si mi nivel de significancia es  $<$  que 0.05 significa que mis datos no son normales y por lo tanto voy a emplear la prueba no paramétrica de Rho de Spearman.

En nuestro caso el nivel de significancia en ambas pruebas es  $<$  que 0.05; en consecuencia, utilizaremos el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

### **Estudio de Correlación entre las Variables: Modernización de la Gestión Pública y Proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el período 2021**

#### **Correlación De Rho Spearman**

##### **Correlaciones**

			vaiab1	variab2
Rho de Spearman	vaiab1	Coeficiente de correlación	1,000	,517**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50

variab	Coefficiente de	,517**	1,000
2	correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	50	50

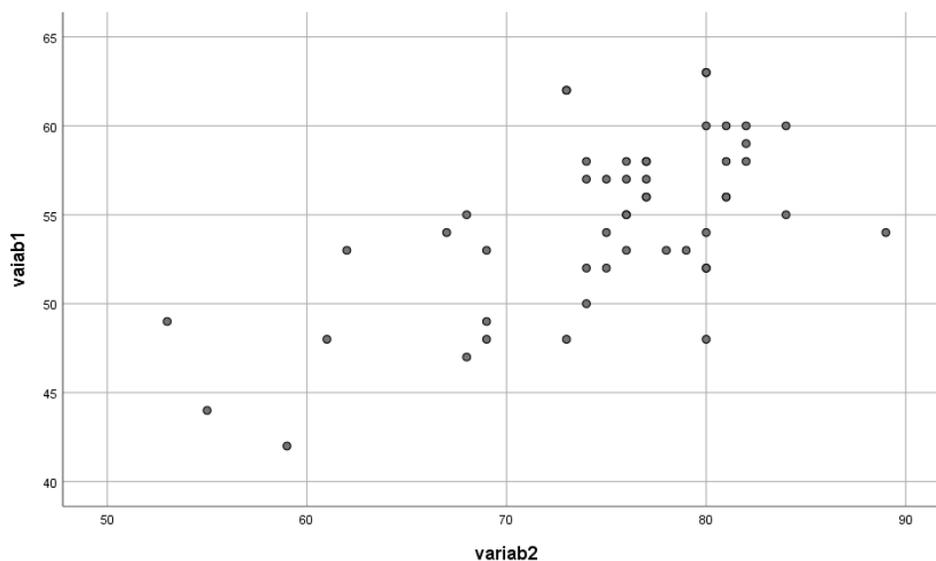
(\*\*) La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). SPSS26

Se obtuvo una significancia de 0.00, entonces el  $p < 0.05$ , por lo que se acepta que la Modernización de la Gestión Pública se relaciona significativamente con el Proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el período 2021.

En el cotejo del valor conseguido con la tabla adjunta, se logra observar que conseguimos una correlación POSITIVA MODERADA. (0.517).

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-.09 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-.07 a -0.89	Correlación negativa alta
-.04 a -0.69	Correlación negativa moderada
-.02 a -0.39	Correlación negativa baja
-.001 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

## Gráfico de dispersión de las Variables 1 y 2



## Estudio de Correlación entre las Variables Modernización de la Gestión Pública (Planeamiento Estratégico) y Proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el período 2021

### Correlaciones

			variab2	Dim1
Rho de Spearman	variab 2	Coeficiente de correlación	1,000	,778**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
Dim1	Dim1	Coeficiente de correlación	,778**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

Lectura del valor de Correlación de Spearman = Se evidencia un valor calculado de 0,778 y una significancia de 0.00, entonces el  $p < 0.05$ , por lo que se acepta que la Modernización de la Gestión Pública (Planeamiento Estratégico) se relaciona

significativamente con el Proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el período 2021.

En el cotejo del valor conseguido con la tabla adjunta, se logra observar que conseguimos una correlación POSITIVA ALTA. (0.778).

**Estudio de Correlación entre las Variables: Modernización de la Gestión Pública (Presupuesto por Resultados) y Proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el período 2021**

**Correlaciones**

			variab2	Dim2
Rho de Spearman	variab 2	Coeficiente de correlación	1,000	,780**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Dim2	Coeficiente de correlación	,780**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

Lectura del valor de Correlación de Spearman = Se evidencia un valor calculado de 0,780 y una significancia de 0.00, entonces el  $p < 0.05$ , por lo que se acepta que la Modernización de la Gestión Pública (Presupuesto por Resultados) se relaciona significativamente con el Proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el período 2021.

En el cotejo del valor conseguido con la tabla adjunta, se logra observar que conseguimos una correlación POSITIVA ALTA. (0.780).

**Estudio de Correlación entre las Variables: : Modernización de la Gestión Pública (Gestión de Procesos) y Proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el período 2021**

**Correlaciones**

			variab2	Dim3
Rho de Spearman	variab 2	Coeficiente de correlación	1,000	,835**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Dim3	Coeficiente de correlación	,835**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

Lectura del valor de Correlación de Spearman = Se evidencia un valor calculado de 0,835 y una significancia de 0.00, entonces el  $p < 0.05$ , por lo que se acepta que la Modernización de la Gestión Pública (Gestión de Procesos) se relaciona significativamente con el Proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el período 2021.

En el cotejo del valor conseguido con la tabla adjunta, se logra observar que conseguimos una correlación POSITIVA ALTA. (0.835)

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

### **5.1 Discusión sobre el Proceso Presupuestario de la Policía Nacional del Perú y el Planeamiento Estratégico.**

Está establecido que en la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI), se debe tener los Objetivos estratégicos y las acciones estratégicas por un mediano plazo que pueden ser tres años, a partir de los cuales se formulan los Planes Operativos, que son anuales, con su respectivo presupuesto; CEPLAN (2014) es decir que el origen de todo presupuesto o plan anual lo encontramos en las directivas del plan estratégico; este Plan tiene como objetivo definir el rumbo de la Institución o empresa, a mediano o largo plazo, mientras que el presupuesto tiene como objetivo ejecutar financieramente los planes anuales, a fin de lograr los objetivos definidos en los planes estratégicos. En el planeamiento estratégico no es necesario realizar estimaciones de ingresos y gastos con alguna precisión, porque el presupuesto anual es el encargado de dicha actividad. En este aspecto concordamos con Terrones (2018) quien manifiesta que la planificación orienta el gasto público en función a los objetivos predeterminados; asimismo, la planificación estratégica está relacionada positivamente con el proceso presupuestal, lo que conlleva a implementarla a efecto de ejecutar las acciones del proceso presupuestal y lograr resultados de gestión institucional con eficacia y eficiencia.

En este contexto, en relación con los resultados conseguidos, en la Encuesta aplicada, el 52% del personal PNP mencionó estar “de acuerdo” y el 27% “Muy de acuerdo” con las afirmaciones respecto a los conocimientos de la visión, misión y políticas de la Institución, así como la coherencia que debe existir entre los objetivos,

las políticas y las acciones estratégicas en la PNP; siendo muy importante la participación en este proceso del personal de las Unidades de Planificación y Presupuesto PNP, implicado en la modernización de la gestión pública; de lo contrario esta innovación no será sostenible en el tiempo, en razón que, según Auad (2017) “los individuos forman parte del pilar fundamental de los procesos de modernización del país, pues a partir de ellas es posible identificar áreas de mejora y eficiencia”. De esta manera conforme se demuestra con los resultados conseguidos (correlación positiva alta: 0.778), es decir que la variable de procesos presupuestarios de la PNP presenta una vinculación indicativa con la planificación estratégica.

Hay que tener presente que el planeamiento estratégico es uno de los primeros pilares de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, existiendo el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico -CEPLAN como órgano rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico -SINAPLAN, emite las directrices para todos los niveles a fin que formulen en forma coherente y articulada los diversos planes estratégicos, como el Plan Estratégico Sectorial Multianual, los Planes concertados a nivel Región, Provincia y Municipalidad; así como los Planes Estratégicos Institucionales y Planes Operativos Institucionales; los que de manera lógica y coherente se articulan con el Presupuesto y el Plan de Contrataciones y Proyectos de inversión, en cada nivel; constituyéndose el Presupuesto como la herramienta que posibilite el cumplimiento de los Objetivos diseñados en los diversos planes. SGP PCM (2013); lo que concuerda con lo señalado por Terrones (2018), en el sentido de que la planificación estratégica es la principal herramienta para el desarrollo del proceso

presupuestario de toda institución pública por lo que se debe utilizar para lograr la calidad institucional, en una organización responsable.

## **5.2 Discusión sobre el Proceso Presupuestario de la Policía Nacional del Perú y el Presupuesto por Resultados.**

El segundo pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública lo constituye el Presupuesto por Resultados, (PpR) como una estrategia de la gestión pública que combina la asignación adecuada de recursos financieros a productos específicos para la población y unos resultados medibles. Esto significa un cambio de administración donde el control es prioritario en la aplicación de las normativas y procedimientos básicos hacia una administración comprometida con el logro o consecución de resultados para la población y responsable de su implementación. Payano (2018) menciona que, en este sentido, el presupuesto, adquiere una dimensión nueva: la ejecución del gasto debe generar resultados e impacto. Conforme con los resultados conseguidos, existe relación demostrativa entre el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú con el presupuesto por resultados, del valor conseguido (valor calculado de 0,780 y una significancia de 0.00,  $p < 0.05$ ), con una correlación positiva alta, se concluye que efectivamente: hay relación demostrativa entre el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú con el presupuesto por resultados. Los resultados de la encuesta demuestran que el 47.5% de las respuestas fueron “de acuerdo”, y el 23% “muy de acuerdo”, en cuanto a las declaraciones sobre la continuidad de las metas estratégicas y los programas presupuestarios, el propósito de implementar el presupuesto basado en resultados es mejorar la calidad del gasto

público, y el propósito de gestionar el presupuesto basado en resultados es mejorar la calidad de la inversión. En la gestión por resultados, de los procesos de modernización de la gestión pública, el PpR adquiere gran importancia, puesto que modifica el esquema tradicional, brindando mejores resultados; en este sentido estamos de acuerdo con las conclusiones de Patiño (2017), lo que demuestra que la herramienta de presupuesto basado en resultados (PPR) tuvo un impacto positivo en el sistema de planificación y ejecución presupuestaria (caso Municipio de Medellín), de igual manera Sánchez (2016) afirma que las implementaciones de la Gestión por Resultados, es una decisión aceptable de la gestión pública, considerando los recursos económicos resultantes de la sub-recaudación y la evasión fiscal; la aplicación de este enfoque le permite al gobierno priorizar los recursos disponibles en función de las medidas que se deben tomar; así como se afirma en la encuesta, que se mejora la calidad de la inversión, coincidiendo con Mamani (2018) que implementó la presupuestación basada en el desempeño como una herramienta para mejorar la inversión, pero en el periodo 2011 a 2017, la priorización de la inversión pública no se pudo llevar a cabo en la gestión del Gobierno Regional de Puno, en razón a la interferencia política, muchas regulaciones, poco apoyo a la innovación y mínima capacidad para responder inteligentemente a situaciones cambiantes; finalmente también coincidimos con la investigación de Quiche (2018), que entre sus conclusiones señala que hay relación demostrativa y directa (correlación moderada) entre el planeamiento y la ejecución presupuestal, es decir, que cuando la planificación se hace bien, el nivel de ejecución del presupuesto es el más apropiado, demostrando la proporción directa que hay entre la Planificación y el presupuesto.

### **5.3 Discusión sobre el Proceso Presupuestario de la Policía Nacional del Perú y la Gestión por Procesos.**

El tercer pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública lo constituye la Gestión por procesos, en este sentido el análisis de los procesos anteriores, su la revisión y las implementaciones de la gestión por procesos se ha venido y viene desarrollando en las principales Unidades de la PNP, entre ellas los órganos que intervienen en el proceso presupuestario de la PNP, tal como lo manifiestan los encuestados en la presente investigación, cuyos resultados evidencian que el 36% de los encuestados están "de acuerdo" y el 25% "muy de acuerdo" con la afirmación de que los procesos estratégicos, operativos y de apoyo se definen en las unidades responsables del presupuesto de la PNP, y desarrollar métodos para ayudar los procedimientos administrativos y se promueve la mejora continua de las áreas que participan en el presupuesto en la institución; de acuerdo con el análisis estadístico, del valor conseguido con una correlación positiva alta (0.835) y una significancia de 0.00,  $p < 0.05$ ), se concluye que: Hay relación demostrativa entre el proceso presupuestario de la PNP con la gestión por procesos, promoviendo una gestión eficaz del desempeño, con el objetivo de modernizar la gestión pública, en este sentido, coincidimos con Conteras (2016) quien menciona que las implementaciones de la gestión por procesos vienen a ser un complemento a la Gestión por Resultados. Por otra parte, es sumamente importante el factor humano, su permanente capacitación y perfeccionamiento del modelo, puesto que como menciona Conteras (2016) el modelo de gestión por procesos está íntimamente relacionado con la cultura organizacional; por lo tanto, al analizar la implementación de este enfoque en las empresas del sector

público, es necesario ir más allá de la integración de procedimientos y su lógica operativa; la situación clave está relacionada con lo esencial del talento humano en la correcta implementación del modelo de gestión por procesos.

La implementación de la gestión por procedimientos se convierte en uno de los elementos centrales de un moderno sistema de gestión y crea un valor agregado para la ciudadanía que son los receptores de los bienes y servicios; y esto ya lo mencionó la Secretaría de Gestión Pública PCM (2013) cuando se refiere a que la adecuada gestión por procesos va a permitir que las entidades puedan brindar productos y servicios más eficientes que logren mejores resultados y beneficios para la población.

## CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú tiene relación demostrativa con el planeamiento estratégico, conforme se demuestra con los resultados conseguidos (correlación positiva alta: 0.778 y una significancia de 0.00,  $p < 0.05$ ).
2. Se ha demostrado que hay relación demostrativa entre el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú con el presupuesto por resultados, de acuerdo con los resultados conseguidos (correlación positiva alta de 0,780 y una significancia de 0.00,  $p < 0.05$ ).
3. Se ha verificado que hay una relación demostrativa entre el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú con la gestión por procesos, conforme con el análisis estadístico conseguido (correlación positiva alta es de 0.835 y una significancia de 0.00,  $p < 0.05$ ).
4. Finalmente, se ha demostrado que los procesos de modernización de la gestión pública tienen relación directa en el Proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el período 2021, de acuerdo con los resultados estadísticos (Correlación De Rho Spearman), se alcanzó una significancia de 0.00, entonces el  $p < 0.05$ , obteniéndose una correlación positiva moderada: 0.517.

## RECOMENDACIONES

1. Que la Dirección de Planeamiento Institucional PNP, en coordinación con la Dirección General de Planificación y Presupuesto del Ministerio del Interior, solicite la programación y ejecución de un taller sobre “Relación entre Planes y Presupuesto en la PNP”, dirigido exclusivamente al personal policial y civil de las Unidades Ejecutoras PNP, a fin que se tenga capacitado al personal en forma periódica, debido a que en la policía existe alta rotación de personal en las áreas administrativas, asimismo, que se sugiera que exista un tiempo de permanencia en las Unidades Ejecutoras de la Policía Nacional del Perú.
2. Que se capte personal profesional con especialidad en Programa Presupuestal con Enfoque de Resultados (PPER) a efecto que fortalezca el trabajo del proceso presupuestario en la Policía Nacional del Perú, con metas claras e indicadores medibles, o en su defecto capacitar al personal que laboran en las áreas necesarias de la Unidad Ejecutora de la Policía Nacional del Perú.
3. Que se desarrolle directivas con lineamientos en gestión en los procesos presupuestarios en las Unidades Ejecutoras de la Policía Nacional del Perú, a fin de que se dé disposiciones claras y precisos y facilite la coordinación y el trabajo del proceso presupuestario en la Policía Nacional del Perú.
4. Que, se desarrollen Unidades de Gestión de Calidad y se implementen en las Unidades Ejecutoras de la Policía Nacional del Perú, con la finalidad que las adquisiciones sean reflejo en la mejora y bienestar tanto del personal policial como de la ciudadanía.

## FUENTES DE INFORMACION

Aliaga, T. (2015) *La gestión por procesos y la gestión por resultados como base de la satisfacción del ciudadano: la experiencia del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Perú*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/A95F44A70AA11CE10525802F00598284/\\$FILE/alivilc.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A95F44A70AA11CE10525802F00598284/$FILE/alivilc.pdf)

Ander-Egg, Ezequiel (1987): *Técnicas de investigación social*. 21a. ed. México: El Ateneo (Colección guidance). Recuperado de <http://jbposgrado.org/antologia.pdf>

Auad, V. (2017). *Modernización y mejoramiento de la gestión en el sector público: Una mirada desde la innovación participativa*. (Tesis de Maestría). Recuperado de <https://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/2018/Documento.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Babbie, E. y Dávila, J. (2000): *Fundamentos de la investigación social*. México: International Thomson (Ciencias sociales, humanidades). Recuperado de <http://jbposgrado.org/antologia.pdf>

Carrión, C. y López, B. (2016) *Evaluación de Procesos del Servicio Banco de Leche Humana del Instituto Nacional Materno Perinatal en el Año 2016*. Tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9267/CARRION LOPEZ EVALUACION DE PROCESOS DEL SERVICIO BANCO DE LECHE HUMANA DEL INSTITUTO NACIONAL MATERNO PERINATAL EN EL A%c3%91O 2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9267/CARRION_LOPEZ_EVALUACION_DE_PROCESOS_DEL_SERVICIO_BANCO_DE_LECHE_HUMANA_DEL_INSTITUTO_NACIONAL_MATERNO_PERINATAL_EN_EL_A%c3%91O_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

CEPLAN (2014) *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2021. Glosario*. Recuperado de [2015\\_glosario\\_plan\\_estrategico\\_de\\_desarrollo\\_2021-1.pdf](http://ceplan.gob.pe/2015_glosario_plan_estrategico_de_desarrollo_2021-1.pdf) ([ceplan.gob.pe](http://ceplan.gob.pe))

Conteras, F. (2016) *La Gestión Por Procesos como una Alternativa a la Modernización de la Gestión Pública Municipal*. Tesis de Maestría en Política y Gobierno en la Universidad de Concepción, Chile. Recuperado de <https://administracionpublica.udec.cl/tesis-felipe-contreras-monsalves/probidad/>

Chávez, E. (2019) *La Nueva Gestión Pública y su relación con la Modernidad del Estado para mejorar la Atención al Ciudadano MAC/RENIEC Lima Norte 2016-2018*. Tesis de Maestría en la Universidad San Martín de Porres. Recuperado de [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5665/trab\\_inv\\_mae\\_Chavez\\_abierto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5665/trab_inv_mae_Chavez_abierto.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Decreto Legislativo N° 1440 *Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público* 15SET2018. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18247-fe-de-erratas-239/file>

Defensoría del Pueblo (2009) *Fortalecimiento de la Policía Nacional del Perú: Cinco áreas de atención urgente*. Recuperado de <https://www.corteidh.or.cr/tablas/26648.pdf>

DIRPLAINS PNP (2021) *Informe de Evaluación de Implementación Anual del Plan Operativo Institucional (POI) AF 2020, de la Policía Nacional del Perú (PNP)*

Fernández, R. (2016) *Incidencia de la Reforma del Estado en la Modernización de la Gestión Pública en las Universidades Nacionales, Caso UNSA-2015 Arequipa*, tesis de Doctorado en la Escuela de Posgrado de la Universidad San Agustín. Arequipa. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2460/COfererc.pdf?sequence>

Freire, M. (2019) *Aportes de la Modernización de la Gestión Pública a la Rendición de cuentas: Análisis del caso ecuatoriano 2007 – 2017*. Tesis para la Maestría en Investigación en Políticas Públicas en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/10469/15764/TFLACSO-2019MAFB.pdf?sequence=14&isAllowed=y>

García, I. (2007) *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Universidad de Salamanca. Instituto de Estudios Fiscales. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47\\_GarciaSanchez.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014) *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores. S.A. DE C.V. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández y Rodríguez, S. (2005) *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/LuisannyMartinezPayano/introduccion-a-la-administracion-sergio-hernandez>

IDEA Internacional (2008) *Gestión Pública*. Material de Trabajo. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)

Ley 27658, *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano* (29 de enero del 2002)

Mamani, R. (2018) *Gerencia de Presupuesto y Gestión Pública en el Gobierno*

- Regional de Puno: 2011 – 2017*. Tesis de Maestría en Derecho Administrativo y Gerencia Pública en la Universidad Nacional del Altiplano. Recuperado de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/8182/Rosa\\_Luz\\_Mamani\\_Mayta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/8182/Rosa_Luz_Mamani_Mayta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ministerio de Economía y Finanzas (2016) Directiva N° 002-2016-EF/50.01 “Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados”. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-directoral/15005-resolucion-directoral-n-023-2016-ef-50-01-1/file>
- Ministerio de Economía Y Finanzas MEF (2010) *Reforma del Sistema Presupuestal*. Boletín DGPP. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/documentac/BOLETIN\\_DGPP.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/BOLETIN_DGPP.pdf)
- MEF (2010) *De las Instituciones al Ciudadano: La Reforma del Presupuesto por Resultados en el Perú*. Documento de Trabajo. Recuperado de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/41751/mayra\\_ugarte\\_Presupuesto\\_por\\_Resultados\\_Peru\\_doc.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/41751/mayra_ugarte_Presupuesto_por_Resultados_Peru_doc.pdf)
- Otzen, T. y C. Manterola (2017) *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Patiño, L. (2017) *Influencia del Presupuesto por Resultados en la Calidad del Gasto Público del Municipio de Medellín. Caso del Sector de la Vivienda, en el Periodo 2008 – 2016*. Tesis de Maestría, Universidad EFAIT, Medellín, Colombia. Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/11733/Pati%c3%b1oMu%c3%b1oz\\_LauraAndrea\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/11733/Pati%c3%b1oMu%c3%b1oz_LauraAndrea_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Payano, C. (2018) Gestión del presupuesto por resultados y su relación con la calidad del gasto público en la unidad ejecutora 004: Marina de Guerra del Perú. Tesis presentada en la Universidad Ricardo Palma. Recuperado de <https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1593/Tesis%20Carlos%20Payano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quiche, M. (2018) *Planeamiento y ejecución presupuestal en el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2016*. Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12980/Quiche\\_M\\_MF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12980/Quiche_M_MF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rodríguez, F. y Marceliano, A. (2015) *Guía de Capacitación. Gestión Pública*. Serie Planes de Desarrollo Territorial. Recuperado de <https://mountain.pe/recursos/attachments/article/163/38.%20Manual%20de%20Ogestion%20publica.pdf>

Patiño, L. (2017) Influencia del Presupuesto por Resultados en la Calidad del Gasto Público del Municipio e Medellín. Caso del Sector de la Vivienda, Periodo 2008 – 2016. Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/11733/Pati%c3%b1oMu%c3%b1oz\\_LauraAndrea\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/11733/Pati%c3%b1oMu%c3%b1oz_LauraAndrea_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Presidencia del Consejo de Ministros (2012). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Recuperado de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>

Rodríguez, O. (2017) *Evaluación de la ejecución presupuestal de la Policía Nacional*

*del Perú y su implicancia en la Política Pública de Seguridad Ciudadana.* Tesis Escuela de Posgrado PUCP. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9204>

Sánchez, W. (2016) *Análisis de la Implementación del Presupuesto Por Resultados en Guatemala.* Tesis para obtener el grado de Magister en la Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143520/An%C3%A1lisis-de-la-implementaci%C3%B3n-del-presupuesto-por-resultados-en-Guatemala.pdf?sequence=1>

Saravia, J. (2018). *La gestión pública en el Perú en perspectiva histórica (siglos XIX-XXI).* Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <https://revistas.ulima.edu.pe/article/download>

Secretaría de Gestión Pública SGP-PCM (2016) **La Secretaría de Gestión Pública y la OCDE.** Recuperado de <https://sgp.pcm.gob.pe/la-sgp-y-la-ocde/>

Secretaría de Gestión Pública SGP-PCM (2014) *Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública.* Recuperado de [https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia\\_de\\_GxP.pdf](https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf)

Secretaría de Gestión Pública SGP-PCM (2013) *Modernización de la Gestión Pública en el Perú: Hacia una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano.* Recuperado de [modernizaci3b3n-de-la-gestic3b3n-pc3bablica.pdf \(wordpress.com\)](http://modernizaci3b3n-de-la-gestic3b3n-pc3bablica.pdf)

Terrones, C. (2018) *Planificación Estratégica y su Influencia en el Proceso Presupuestario en la Dirección Sub Regional de Salud Chota 2017.* Tesis para Licenciatura en la Universidad César Vallejo. Recuperado de

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25944/Terrones\\_PCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25944/Terrones_PCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Trujillo, C. (2017) *Modernización de la gestión pública en Perú: formación de los directivos públicos*. XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/2AE489A4FF7297F9052582BA00734E70/\\$FILE/trujicat.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/2AE489A4FF7297F9052582BA00734E70/$FILE/trujicat.pdf)

Velázquez, A. y N.Rey (2007) *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial San Marcos. E.I.R..L. Lima. Recuperado de [https://kupdf.net/download/metodolog-iacute-a-de-la-investigaci-oacute-n\\_5af93904e2b6f50f276687e8\\_pdf](https://kupdf.net/download/metodolog-iacute-a-de-la-investigaci-oacute-n_5af93904e2b6f50f276687e8_pdf)

# **ANEXOS**

## Anexo 1

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

## “La Modernización de la Gestión Pública y el Proceso de Presupuesto en la Policía Nacional del Perú Año 2021”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General</b> ¿De qué manera el proceso de Modernización de la Gestión Pública incide en el Proceso Presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el Año 2021?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar cómo el proceso de modernización de la gestión pública tiene relación significativa con el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el período 2021.</p>	<p><b>Variable 1:</b> Modernización de la Gestión Pública <b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación Estratégica</li> <li>• Presupuesto por Resultados</li> <li>• Gestión de Procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos Estratégicos</li> <li>• Acciones Estratégicas</li> <li>• Relación con el POI</li> <li>• Programas Presupuestales</li> <li>• Calidad de la Inversión</li> <li>• Calidad del gasto</li> <li>• Tipos de Procesos</li> <li>• Análisis de procesos</li> <li>• Mejora continua</li> </ul>	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Nivel de la investigación es básico de tipo teórico, según Ander-Egg (1987)</p> <p>Tipo de investigación: correlacional</p> <p>Diseño: No Experimental</p>
<p><b>Problemas Específicos</b> a. ¿De qué manera el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú tiene relación con el planeamiento estratégico?; b. ¿Cómo el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú tiene relación con el presupuesto por resultados? c. ¿De qué manera el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú en el período señalado tiene relación con la gestión de procesos?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b> a. Determinar cómo el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú tiene relación significativa con el planeamiento estratégico, b. Determinar la relación significativa entre el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú con el presupuesto por resultados c. Determinar la relación significativa entre el proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú con la gestión de procesos</p>	<p><b>Variable 2:</b> Proceso presupuestario de la Policía Nacional del Perú <b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación y Formulación</li> <li>• Aprobación</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación Plan Presupuesto</li> <li>• Estructura funcional Programática</li> <li>• Prioridades Institucionales</li> <li>• Presupuesto Institucional de Apertura</li> <li>• Categorías Presupuestales</li> <li>• Programación de Compromisos Anual</li> <li>• Etapas de la Ejecución</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Evaluación</li> </ul>	<p>Población: 81</p> <p>Muestra: 50</p> <p>Muestreo por conveniencia</p> <p>Técnicas de Recolección de Información: Encuesta y Observación No estructurada</p> <p>Instrumentos: Cuestionario y Guía de Observación</p> <p>Medición: Escala de Likert</p>



## Anexo 2: Cuestionario

### UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES SECCION DE POSGRADO

Estimado Señor/a (ita), el presente cuestionario, de carácter anónimo, tiene el propósito de recopilar información sobre la Modernización de la Gestión Pública y el Proceso de Presupuesto en la Policía Nacional del Perú, con fines académicos. Por lo que mucho agradeceré responder con sinceridad marcando con una "X" la respuesta que Ud. considere correcta.

I.- Datos Informativos Área donde labora: \_\_\_\_\_ sexo M ( ) F ( ) Condición:  
Oficial PNP ( ) Oficial de Servicio PNP ( ) Suboficial PNP ( ) EECC ( ) CAS ( )

Instrucciones: A continuación, se presentan algunas afirmaciones, marque con una "X" la alternativa de su elección, de acuerdo con la escala siguiente:

Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy De acuerdo
1	2	3	4	5

#### Variable: Modernización de la Gestión Pública

ITEMS	Escala de Valores				
	MED	ED	I	DA	MDA
Dimensión: Planificación Estratégica	1	2	3	4	5
1. Los Objetivos estratégicos son coherentes con las políticas de la institución					
2. Las Acciones Estratégicas son coherentes con los Objetivos Estratégicos					
3. El personal se implica y conoce la misión, visión y políticas de la institución					
4. La Planificación Estratégica mejora la gestión en la PNP					
5. La Planificación Estratégica contempla indicadores de impacto bien definidos orientados a beneficiar a la población.					
6. La eficiencia del plan operativo significa que permite alcanzar los objetivos definidos					
	MED	ED	I	DA	MDA
Dimensión: Presupuesto por Resultados	1	2	3	4	5
7. En la PNP se aplica el presupuesto por resultados					
8. Los objetivos estratégicos están relacionados con los programas presupuestales					
9. La gestión del presupuesto por resultados está orientado a mejorar la calidad de inversión					
10. La aplicación del presupuesto por resultados está orientado a mejorar la calidad del gasto público					
	MED	ED	I	DA	MDA
Dimensión: Gestión por Procesos	1	2	3	4	5
11. Se han determinado los procesos estratégicos, operativos y los de apoyo en la Unidad responsable del Presupuesto de la PNP					
12. La institución ha establecido indicadores que permitan realizar un seguimiento, medición y análisis de los procesos.					

13. Se promueve la mejora continua de las áreas que participan en el presupuesto en la institución					
14. Se desarrollan métodos para mejorar los procesos administrativos de la Institución.					
<b>Variable: Proceso Presupuestario en la Policía Nacional</b>					
	<b>MED</b>	<b>ED</b>	<b>I</b>	<b>DA</b>	<b>MDA</b>
Dimensión: Programación y Formulación	1	2	3	4	5
15. Los objetivos institucionales del Plan Operativo están vinculados al Plan Estratégico Institucional PNP (PEI) vigente					
16. Se cuenta con indicadores de desempeño que permiten tener una medición cuantitativa sobre el logro en la entrega de los productos generados por la institución.					
17. En la formulación se determina la estructura funcional y la programación del presupuesto según las categorías presupuestarias					
18. En la formulación se registran la programación física de las actividades y actividades de inversión					
19. En la programación, se determinan los programas presupuestales, productos y/o proyectos					
	<b>MED</b>	<b>ED</b>	<b>I</b>	<b>DA</b>	<b>MDA</b>
Dimensión: Aprobación	1	2	3	4	5
20. El Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) siempre es deficitario					
21. En la aprobación del Presupuesto se consideran las categorías presupuestales					
22. Se deben atender las obligaciones de gasto de acuerdo con el presupuesto institucional					
23. La aprobación en la ejecución presupuestal desarrolla un compromiso con la institución					
24. En la aprobación en la ejecución presupuestal se considera necesariamente que todos los gastos sean programados.					
25. La aprobación del presupuesto es el adecuado para el logro de las metas					
	<b>MED</b>	<b>ED</b>	<b>I</b>	<b>DA</b>	<b>MDA</b>
Dimensión: Ejecución	1	2	3	4	5
26. En la ejecución presupuestal se toma en cuenta la programación del compromiso anual.					
27. En la ejecución presupuestal es importante el compromiso sobre los acuerdos aprobados					
28. En la ejecución se toma en cuenta el pago del gasto aprobado y comprometido					
29. En la ejecución es importante la acreditación documental de la entrega del bien materia del contrato					
30. En la fase de ejecución, se realiza la programación mensual de ingresos y gastos					
	<b>MED</b>	<b>ED</b>	<b>I</b>	<b>DA</b>	<b>MDA</b>
Dimensión: Evaluación	1	2	3	4	5

31. Durante el proceso presupuestario se van evaluando los resultados obtenidos en cuanto a si la ejecución presupuestal es la adecuada					
32. La institución realiza evaluación de la ejecución presupuestal y lo mide con respecto de los demás pliegos presupuestales					
33. La institución realiza evaluación de la ejecución de gasto por programas presupuestales.					
34. La institución realiza evaluación de la ejecución de gasto respecto de la ejecución de metas físicas					

### Anexo 3

### Certificados de Validez

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO (CUESTIONARIO)

Nº	DIMENSIONES / ITEMS	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Variable: Modernización de la Gestión Pública</b>							
	<b>Dimensión: Planificación Estratégica</b>	✓		✓				
1	Los Objetivos estratégicos son coherentes con las políticas de la institución	✓		✓				
2	Las Acciones Estratégicas son coherentes con los Objetivos Estratégicos	✓		✓				
3	El personal se implica y conoce la misión, visión y políticas de la institución	✓		✓				
4	La Planificación Estratégica mejora la gestión en la PNP	✓		✓				
5	la Planificación Estratégica contempla indicadores de impacto bien definidos orientados a beneficiar a la población.	✓		✓				
6	La eficiencia del plan operativo significa que permite alcanzar los objetivos definidos	✓		✓				
	<b>Dimensión: Presupuesto por Resultados</b>	✓		✓				
7	En la PNP se aplica el presupuesto por resultados	✓		✓				
8	Los objetivos estratégicos están relacionados con los programas presupuestales	✓		✓				
9	La gestión del presupuesto por resultados está orientado a mejorar la calidad de inversión	✓		✓				
10	La aplicación del presupuesto por resultados está orientado a mejorar la calidad del gasto público	✓		✓				
	<b>Dimensión: Gestión por Procesos</b>	✓		✓				
11	Se han determinado los procesos estratégicos, operativos y los de apoyo en la Unidad responsable del Presupuesto de la PNP	✓		✓				
12	La institución ha establecido indicadores que permitan realizar un seguimiento, medición y análisis de los procesos.	✓		✓				
13	Se promueve la mejora continua de las áreas que participan en el presupuesto en la institución	✓		✓				
14	Se desarrollan métodos para mejorar los procesos administrativos de la Institución.	✓		✓				
	<b>Variable: Proceso Presupuestario en la PNP</b>							
	<b>Dimensión: Programación y Formulación</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Los objetivos institucionales del Plan Operativo están vinculados al Plan Estratégico Institucional PNP (PEI) vigente	✓		✓				
16	Se cuenta con indicadores de desempeño que permiten tener una medición cuantitativa sobre el logro en la entrega de los productos generados por la institución.	✓		✓				
17	En la formulación se determina la estructura funcional y la programación del presupuesto según las categorías presupuestarias	✓		✓				
18	En la formulación se registran la programación física de las actividades y actividades de inversión	✓		✓				
19	En la programación, se determinan los programas presupuestales, productos y/o proyectos	✓		✓				
	<b>Dimensión: Aprobación</b>	✓		✓				
20	El Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) siempre es deficitario	✓		✓				
21	En la aprobación del Presupuesto se consideran las categorías presupuestales	✓		✓				

		Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
22	Se deben atender las obligaciones de gasto de acuerdo con el presupuesto institucional	✓		✓		✓		
23	La aprobación en la ejecución presupuestal desarrolla un compromiso con la institución	✓		✓		✓		
24	En la aprobación en la ejecución presupuestal se considera necesariamente que todos los gastos sean programados	✓		✓		✓		
25	La aprobación del presupuesto es el adecuado para el logro de las metas	✓		✓		✓		
	Dimensión: Ejecución	✓		✓		✓		
26	En la ejecución presupuestal se toma en cuenta la programación del compromiso anual	✓		✓		✓		
27	En la ejecución presupuestal es importante el compromiso sobre los acuerdos aprobados	✓		✓		✓		
28	En la ejecución se toma en cuenta el pago del gasto aprobado y comprometido	✓		✓		✓		
29	En la ejecución es importante la acreditación documental de la entrega del bien materia del contrato	✓		✓		✓		
30	En la fase de ejecución, se realiza la programación mensual de ingresos y gastos	✓		✓		✓		
	Dimensión: Evaluación	✓		✓		✓		
31	Durante el proceso presupuestario se van evaluando los resultados obtenidos en cuanto a si la ejecución presupuestal es la adecuada	✓		✓		✓		
32	La institución realiza evaluación de la ejecución presupuestal y la mide con respecto de los demás pliegos presupuestales	✓		✓		✓		
33	La institución realiza evaluación de la ejecución de gasto por programas presupuestales	✓		✓		✓		
34	La institución realiza evaluación de la ejecución de gasto respecto de la ejecución de metas físicas	✓		✓		✓		

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Suficiencia: Cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Observaciones: (Precisar si hay suficiencia) Si hay suficiencia

Opinión de Aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No Aplicable

Juez Validador: DR./Mg. JOSÉ MANUEL SULLÓN NAVARRO DNI 43488433

Especialidad: CONTABILIDAD

Fecha: .....



Firma del Experto Informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO (CUESTIONARIO)**

Nº	DIMENSIONES / ITEMS	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Variable: Modernización de la Gestión Pública</b>							
	Dimensión: Planificación Estratégica	✓		✓				
1	Los Objetivos estratégicos son coherentes con las políticas de la institución	✓		✓				
2	Las Acciones Estratégicas son coherentes con los Objetivos Estratégicos	✓		✓				
3	El personal se implica y conoce la misión, visión y políticas de la institución	✓		✓				
4	La Planificación Estratégica mejora la gestión en la PNP	✓		✓				
5	la Planificación Estratégica contempla indicadores de impacto bien definidos orientados a beneficiar a la población.	✓		✓				
6	La eficiencia del plan operativo significa que permite alcanzar los objetivos definidos	✓		✓				
	Dimensión: Presupuesto por Resultados	✓		✓				
7	En la PNP se aplica el presupuesto por resultados	✓		✓				
8	Los objetivos estratégicos están relacionados con los programas presupuestales	✓		✓				
9	La gestión del presupuesto por resultados está orientado a mejorar la calidad de inversión	✓		✓				
10	La aplicación del presupuesto por resultados está orientado a mejorar la calidad del gasto público	✓		✓				
	Dimensión: Gestión por Procesos	✓		✓				
11	Se han determinado los procesos estratégicos, operativos y los de apoyo en la Unidad responsable del Presupuesto de la PNP	✓		✓				
12	La institución ha establecido indicadores que permitan realizar un seguimiento, medición y análisis de los procesos.	✓		✓				
13	Se promueve la mejora continua de las áreas que participan en el presupuesto en la institución	✓		✓				
14	Se desarrollan métodos para mejorar los procesos administrativos de la institución.	✓		✓				
	<b>Variable: Proceso Presupuestario en la PNP</b>							
	Dimensión: Programación y Formulación	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Los objetivos institucionales del Plan Operativo están vinculados al Plan Estratégico Institucional PNP (PEI) vigente	✓		✓				
16	Se cuenta con indicadores de desempeño que permiten tener una medición cuantitativa sobre el logro en la entrega de los productos generados por la institución.	✓		✓				
17	En la formulación se determina la estructura funcional y la programación del presupuesto según las categorías presupuestarias	✓		✓				
18	En la formulación se registran la programación física de las actividades y actividades de inversión	✓		✓				
19	En la programación, se determinan los programas presupuestales, productos y/o proyectos	✓		✓				
	Dimensión: Aprobación	✓		✓				
20	El Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) siempre es deficitario	✓		✓				
21	En la aprobación del Presupuesto se consideran las categorías presupuestales	✓		✓				

		Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
22	Se deben atender las obligaciones de gasto de acuerdo con el presupuesto institucional	✓		✓		✓		
23	La aprobación en la ejecución presupuestal desarrolla un compromiso con la institución	✓		✓		✓		
24	En la aprobación en la ejecución presupuestal se considera necesariamente que todos los gastos sean programados.	✓		✓		✓		
25	La aprobación del presupuesto es el adecuado para el logro de las metas	✓		✓		✓		
	Dimensión: Ejecución	✓		✓		✓		
26	En la ejecución presupuestal se toma en cuenta la programación del compromiso anual.	✓		✓		✓		
27	En la ejecución presupuestal es importante el compromiso sobre los acuerdos aprobados	✓		✓		✓		
28	En la ejecución se toma en cuenta el pago del gasto aprobado y comprometido	✓		✓		✓		
29	En la ejecución es importante la acreditación documental de la entrega del bien materia del contrato	✓		✓		✓		
30	En la fase de ejecución, se realiza la programación mensual de ingresos y gastos	✓		✓		✓		
	Dimensión: Evaluación	✓		✓		✓		
31	Durante el proceso presupuestario se ven evaluando los resultados obtenidos en cuanto a si la ejecución presupuestal es la adecuada	✓		✓		✓		
32	La institución realiza evaluación de la ejecución presupuestal y lo mide con respecto de las demás pliegos presupuestales	✓		✓		✓		
33	La institución realiza evaluación de la ejecución de gasto por programas presupuestales.	✓		✓		✓		
34	La institución realiza evaluación de la ejecución de gasto respecto de la ejecución de metas físicas	✓		✓		✓		

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado  
 Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo  
 Claridad: Si se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.  
 Suficiencia: Cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Observaciones: (Precisar si hay suficiencia) Si hay suficiencia

Opinión de Aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir ( ) No Aplicable ( )

Juez Validador: DR/Mg. YANINA ARMANCIA ACOSTA IPARRAGUIRRE 41769615

Especialidad: CONTABILIDAD

Fecha: .....



Firma del Experto Informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO (CUESTIONARIO)**

Nº	DIMENSIONES / ITEMS	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Variable: Modernización de la Gestión Pública</b>							
	<b>Dimensión: Planificación Estratégica</b>	✓		✓				
1	Los Objetivos estratégicos son coherentes con las políticas de la institución	✓		✓				
2	Las Acciones Estratégicas son coherentes con los Objetivos Estratégicos	✓		✓				
3	El personal se implica y conoce la misión, visión y políticas de la institución	✓		✓				
4	La Planificación Estratégica mejora la gestión en la PNP	✓		✓				
5	la Planificación Estratégica contempla indicadores de impacto bien definidos orientados a beneficiar a la población.	✓		✓				
6	La eficiencia del plan operativo significa que permite alcanzar los objetivos definidos	✓		✓				
	<b>Dimensión: Presupuesto por Resultados</b>	✓		✓				
7	En la PNP se aplica el presupuesto por resultados	✓		✓				
8	Los objetivos estratégicos están relacionados con los programas presupuestales	✓		✓				
9	La gestión del presupuesto por resultados está orientado a mejorar la calidad de inversión	✓		✓				
10	La aplicación del presupuesto por resultados está orientado a mejorar la calidad del gasto público	✓		✓				
	<b>Dimensión: Gestión por Procesos</b>	✓		✓				
11	Se han determinado los procesos estratégicos, operativos y los de apoyo en la Unidad responsable del Presupuesto de la PNP	✓		✓				
12	La institución ha establecido indicadores que permitan realizar un seguimiento, medición y análisis de los procesos.	✓		✓				
13	Se promueve la mejora continua de las áreas que participan en el presupuesto en la institución	✓		✓				
14	Se desarrollan métodos para mejorar los procesos administrativos de la Institución.	✓		✓				
	<b>Variable: Proceso Presupuestario en la PNP</b>							
	<b>Dimensión: Programación y Formulación</b>							
15	Los objetivos institucionales del Plan Operativo están vinculados al Plan Estratégico Institucional PNP (PEI) vigente	✓		✓				
16	Se cuenta con indicadores de desempeño que permiten tener una medición cuantitativa sobre el logro en la entrega de los productos generados por la institución.	✓		✓				
17	En la formulación se determina la estructura funcional y la programación del presupuesto según las categorías presupuestarias	✓		✓				
18	En la formulación se registran la programación física de las actividades y actividades de inversión	✓		✓				
19	En la programación, se determinan los programas presupuestales, productos y/o proyectos	✓		✓				
	<b>Dimensión: Aprobación</b>	✓		✓				
20	El Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) siempre es deficitario	✓		✓				
21	En la aprobación del Presupuesto se consideran las categorías presupuestales	✓		✓				

		Pertinencia		Relevancia		Claridad		Suficiencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
22	Se deben atender las obligaciones de gasto de acuerdo con el presupuesto institucional	✓		✓		✓		
23	La aprobación en la ejecución presupuestal desarrolle un compromiso con la institución	✓		✓		✓		
24	En la aprobación en la ejecución presupuestal se considera necesariamente que todos los gastos sean programados.	✓		✓		✓		
25	La aprobación del presupuesto es el adecuado para el logro de las metas	✓		✓		✓		
	Dimensión: Ejecución	✓		✓		✓		
26	En la ejecución presupuestal se toma en cuenta la programación del compromiso anual.	✓		✓		✓		
27	En la ejecución presupuestal es importante el compromiso sobre los acuerdos aprobados	✓		✓		✓		
28	En la ejecución se toma en cuenta el pago del gasto aprobado y comprometido	✓		✓		✓		
29	En la ejecución es importante la acreditación documental de la entrega del bien materia del contrato	✓		✓		✓		
30	En la fase de ejecución, se realiza la programación mensual de ingresos y gastos	✓		✓		✓		
	Dimensión: Evaluación	✓		✓		✓		
31	Durante el proceso presupuestario se van evaluando los resultados obtenidos en cuanto a si la ejecución presupuestal es la adecuada	✓		✓		✓		
32	La institución realiza evaluación de la ejecución presupuestal y la mide con respecto de los demás pliegos presupuestales	✓		✓		✓		
33	La institución realiza evaluación de la ejecución de gasto por programas presupuestales	✓		✓		✓		
34	La institución realiza evaluación de la ejecución de gasto respecto de la ejecución de metas físicas	✓		✓		✓		

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad: Si se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Suficiencia: Cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Observaciones: (Precisar si hay suficiencia) Si hay suficiencia

Opinión de Aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No Aplicable

Juez Validador: DR./Mg. MARCA CUAGUIRA MACAYO DALTANA DNI 43471397

Especialidad: Mg. Economía

Fecha: \_\_\_\_\_



Firma del Experto Informante