



Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Trabajo de Investigación

**Optimización de la formulación del presupuesto para el pago de remuneraciones y bonificaciones del recurso humano en el marco del Programa Presupuestal 0030 reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana**

Guido Sergio Escalante Chen  
Edwin Alexander Lopez Soto  
Francisco Alejandro Rivadeneyra Gilvonio

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública

Lima, 2019

Repositorio Institucional Continental  
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**Asesor**

Mg. Alfonso Julián Gutiérrez Aguado

### **Dedicatoria**

A nuestras familias, quienes soportan en sacrificio nuestra ausencia, por el tiempo que venimos dedicando a la preparación constante en la Gestión del conocimiento.

### **Agradecimiento**

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, y a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos para concluir esta tesis.

## Índice

Asesor .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Índice de Tablas .....	viii
Índice de Figuras.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	xiii
Capítulo I Generalidades.....	15
1.1. Antecedentes .....	15
1.2. Identificación de la realidad - problema .....	16
1.3. Justificación del trabajo de investigación.....	26
1.3.1. Justificación Económica.....	26
1.3.2. Justificación Legal .....	27
1.3.3. Justificación Técnica.....	27
1.4. Aspectos metodológicos.....	27
1.5. Alcances y limitaciones del Trabajo de Investigación.....	27
Capítulo II Marco Teórico .....	28
2.1. Marco teórico.....	28
2.1.1. Investigaciones previas relacionadas .....	28
2.1.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problema.....	31
2.1.3. Otras bases teóricas.....	32
A. Modernización de la gestión pública .....	32
B. Presupuesto por Resultados .....	34
C. Algunas Definiciones.....	35
Capítulo III El Diagnóstico .....	37
3.1. Determinación del problema.....	37
3.1.1. Árbol de problemas y de causas.....	37
3.2. Análisis Organizacional .....	39
3.2.1. La organización .....	39

A.	Subsistema Razón de Ser.....	39
B.	Subsistema Tecnológico .....	40
C.	Subsistema Estructural.....	40
3.2.2.	Análisis FODA .....	41
3.2.3.	Entorno Organizacional .....	42
A.	Entorno Inmediato .....	42
B.	Entorno Intermedio.....	43
3.3.	Análisis de Stakeholders .....	43
3.3.1.	Metodología de análisis de actores .....	43
Capítulo IV	La Formulación .....	46
4.1.	Determinación de Objetivos y Medios .....	46
4.1.1.	Árbol de objetivos y medios .....	46
4.1.2.	Sustento de Evidencias .....	46
4.2.	Análisis de alternativas.....	55
4.3.	Actividades .....	55
4.4.	Productos .....	56
Capítulo V	La Propuesta de Implementación .....	61
5.1.	Descripción de la Propuesta de Implementación.....	61
5.1.1.	Objetivo general.....	61
5.1.2.	Objetivos Específicos.....	61
5.2.	Identificación de recursos críticos.....	64
5.2.1.	Comunicación estratégica.....	64
5.2.2.	Incidencia en Stakeholders.....	64
5.2.3.	Recursos humanos .....	64
5.2.4.	Recursos financieros .....	65
5.2.5.	Recursos logísticos.....	65
5.2.6.	Recurso tiempo.....	65
5.3.	Arquitectura Institucional (Intra e Inter organizacional).....	66
5.4.	Metas periodo de 3 años .....	66
Capítulo VI	Análisis de viabilidad .....	70
6.1.	Análisis de viabilidad .....	70
6.1.1.	Viabilidad política .....	70
6.1.2.	Viabilidad social .....	70

6.1.3. Viabilidad presupuestal.....	70
6.2. Análisis de viabilidad según análisis de actores.....	71
6.3. Análisis de viabilidad según evaluación estratégico – gerencial .....	71
6.3.1. Generación de valor público .....	71
Capítulo VII Seguimiento.....	72
7.1. Desarrollo de indicadores.....	72
7.2. Desarrollo de ámbito de control.....	72
7.2.1. Indicador de resultado específico .....	72
7.2.2. Indicador de producto .....	73
7.3. Desarrollo de indicadores de desempeño .....	74
7.3.1. Indicador de eficacia.....	74
7.4. Desarrollo de indicadores de producción física .....	75
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	78
Referencias Bibliográficas .....	79
Anexos .....	81
Anexo 1: Matriz de consistencia .....	81
Anexo 2: Glosario de Términos.....	85
Anexo 3: Programa Presupuestal 0030: Producto “Operaciones Policiales”	87
Anexo 4: Guía de procedimientos para el uso de la matriz de Presupuesto	
Temático de Personal.....	88
Anexo 5: Categoría presupuestal asignados a la PNP .....	92
Anexo 6: Matriz categoría presupuestal / producto/ actividad.....	93
Anexo 7: Conceptos de pago del personal PNP considerados para la matriz	
de presupuesto temático .....	94
Anexo 8: Guía de procedimientos para la actualización de datos del	
aplicativo informático de presupuesto analítico de personal de la PNP	
(AIPAP-PNP).....	95
Anexo 9: Plan de capacitación para el uso y manejo de la matriz de	
presupuesto temático de personal para la PNP .....	99
Anexo 10: Guía para la migración de la matriz a base de datos para la	
implementación del piloto de interconexión con la plataforma de	
interoperabilidad del MEF.....	105

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Población por cada policía que labora en una comisaría, según departamento 2017 .....	22
<b>Tabla 2</b> Análisis FODA: Debilidades y Amenazas .....	41
<b>Tabla 3</b> Análisis FODA. Fortalezas y Oportunidades .....	42
<b>Tabla 4</b> Matriz de Identificación de Actores .....	43
<b>Tabla 5</b> Comportamiento de Actores con relación a los productos .....	44
<b>Tabla 6</b> Matriz de Poder - Influencia Total Actor por Actor .....	45
<b>Tabla 7</b> Matriz de Convergencia .....	45
<b>Tabla 8</b> Evolución del pago de remuneraciones y bonificaciones desde el inicio del PP 0030 con transferencia a otros programas presupuestales del PIA.....	48
<b>Tabla 9</b> Cuadro diferencial entre la proyección de presupuesto 2.1 PNP y el presupuesto asignado por el MEF 2019 (Demanda adicional).....	49
<b>Tabla 10</b> Cuadro diferencial entre la proyección de presupuesto 2.1 PNP (Aportes a los fondos de salud) y el presupuesto asignado por el MEF 2019 (Demanda adicional) .....	50
<b>Tabla 11</b> Cuadro diferencial entre la proyección de presupuesto 2.1 PNP (Aportes a los fondos de pensiones) y el presupuesto asignado por el MEF 2019 (Demanda adicional) .....	51
<b>Tabla 12</b> Cuadro diferencial entre la proyección de presupuesto 2.1 PNP (Aportes a los fondos de vivienda) y el presupuesto asignado por el MEF 2019 (Demanda adicional) .....	51
<b>Tabla 13</b> Cuadros demostrativos de la Demanda Adicional 2.1 PNP (Hallazgo de la evidencia sobre los campos necesarios para la identificación del déficit los que no existen en AIRHSP).....	52
<b>Tabla 14</b> Alternativa de intervención: Incremento del personal para operativos policiales.....	54
<b>Tabla 15</b> Análisis de alternativas de intervención del programa presupuestal 030 .....	55
<b>Tabla 16</b> Actividades del PP 030 .....	55
<b>Tabla 17</b> Producto del programa presupuestal 030. ....	56

<b>Tabla 18</b> Recursos Financieros .....	65
<b>Tabla 19</b> Recurso Tiempo.....	65
<b>Tabla 20</b> Programación Multianual PP 030.....	66
<b>Tabla 21</b> Matriz de Consistencia.....	81

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Porcentaje de victimización a nivel nacional. ....	17
<b>Figura 2.</b> Percepción de Inseguridad.....	18
<b>Figura 3.</b> Confianza en la Policía Nacional del Perú.....	19
<b>Figura 4.</b> Número de efectivos policiales que laboran en Comisarías 2012 – 2016. .....	20
<b>Figura 5.</b> Número de policías por departamento: 2016. ....	21
<b>Figura 6.</b> Población por cada policía que labora en una comisaría: 2016. ....	22
<b>Figura 7.</b> Actividades que realizan los policías, Perú 2017 (Porcentaje). ....	23
<b>Figura 8.</b> Modelo Lógico del Programa Estratégico Seguridad Ciudadana .....	32
<b>Figura 9.</b> Árbol de problemas. ....	38
<b>Figura 10.</b> Árbol de problemas. ....	39
<b>Figura 11.</b> Organigrama de la División de Economía. ....	41

## Resumen

El programa presupuestal 030 “Reducción de los delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana” surge en respuesta al problema de inseguridad ciudadana, en el cual la Policía Nacional del Perú cumple un rol importante para el logro de los objetivos propuestos. Un recurso indispensable para el cumplimiento de las actividades a fin de garantizar la seguridad ciudadana, es el recurso humano; para ello es necesario realizar una adecuada formulación presupuestal de las remuneraciones, cuyo proceso se ha visto debilitado en el transcurso de los últimos años debido a cálculo inadecuado del presupuesto por no tener actualizado los registros en el aplicativo AIRSHP, así como no tener vinculación con los productos del programa presupuestal.

El presente trabajo plantea como alternativa de solución el diseño de una herramienta informática a fin de revertir la inadecuada formulación presupuestal para el pago de las remuneraciones de los recursos humanos, con la finalidad de garantizar la adecuada formulación; en ese contexto se ha elaborado una matriz de Presupuesto Temático, con su respectiva Guía de procedimientos, el cual debe ser implementado por todas las unidades que producen, administran y gestionan información del personal en actividad de la PNP.

Así mismo se elaboró la Guía de procedimientos para la actualización de datos del aplicativo informático de presupuesto analítico de personal de la PNP. Considerando que es necesario vincular el recurso humano con los productos del programa presupuestal y mantener actualizado el AIRSHP se propone una Guía para la migración de la matriz a base de datos para la implementación del piloto de interconexión con la plataforma de interoperabilidad del Ministerio de Economía y Finanzas.

**Palabras Clave:** Seguridad ciudadana, formulación presupuestal, presupuesto temático, presupuesto analítico.

## **Abstract**

The 030-budget program “Reduction of crimes and offenses that affect citizen security” arises in response to the problem of citizen insecurity, in which the National Police of Peru plays an important role in achieving the proposed objectives. An indispensable resource for the fulfillment of activities in order to guarantee citizen security is the human resource; For this, it is necessary to carry out an adequate budgetary formulation of the remuneration, whose process has been weakened in recent years due to inadequate calculation of the budget for not having updated the records in the AIRSHP application, as well as not having links with the products of the budget program.

The present work proposes as an alternative solution the design of a computer tool in order to reverse the inadequate budgetary formulation for the payment of the remuneration of human resources, in order to guarantee the adequate formulation; In this context, a Thematic Budget matrix has been prepared, with its respective Procedures Guide, which must be implemented by all the units that produce, administer and manage information of the PNP's active personnel. Likewise, the Procedures Guide for updating data of the PNP staff analytical budget computer application was prepared. Considering that it is necessary to link the human resource with the products of the budget program and keep the AIRSHP updated, a Guide for the migration of the matrix to database is proposed for the implementation of the interconnection pilot with the interoperability platform of the Ministry of Economy and Finance.

**Keywords:** Citizen Security, budget formulation, thematic budget, analytical budget.

## Introducción

El problema de la inseguridad ciudadana en nuestro país sigue siendo parte central de la preocupación de los ciudadanos y del estado. En respuesta a esta problemática se implementó desde el año 2010 el Programa Presupuestal 030 “Reducción de los delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana”. (MEF, 2018)

En la cadena de valor del programa presupuestal, uno de los insumos importantes para la ejecución de las intervenciones planteadas en el programa presupuestal 030 es el recurso humano en actividad.

La actualización de los datos registrados en el Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público (AIRHSP) sirve de base para las fases del Proceso Presupuestario, para definir el número de plazas, puestos, políticas remunerativas o de compensaciones económicas, obligaciones sociales y previsionales.

Es en este contexto, se realiza el presente trabajo, cuyo objetivo es la mejora de la formulación y asignación presupuestal para el recurso humano en actividad de la Policía Nacional del Perú.

En el presente trabajo consta de ocho capítulos, el capítulo I aborda la realidad problema, la justificación del trabajo realizado y el alcance y limitaciones. El Capítulo II, muestra el Marco Teórico, compuesto por las investigaciones previas, modelos conceptuales y otras bases teóricas. El capítulo III muestra el Diagnóstico, enunciando el problema general y específicos tomando como base el árbol de problemas del programa presupuestal 030.

El Capítulo IV desarrolla la formulación de las alternativas de solución y actividades a desarrollar. El Capítulo V muestra la propuesta de implementación considerando recursos críticos. El Capítulo VI detalla el análisis de viabilidad de la propuesta de

solución. El Capítulo VII desarrolla los indicadores de seguimiento y resultados, los Capítulos VIII y IX detalla las conclusiones y recomendaciones respectivamente.

## **Capítulo I**

### **Generalidades**

#### **1.1. Antecedentes**

La seguridad ciudadana es el proceso de establecer, fortalecer y proteger el orden civil democrático, eliminando las amenazas de violencia en la población y permitiendo una coexistencia segura y pacífica. Se le considera un bien público e implica la salvaguarda eficaz de los derechos humanos inherentes a la persona, especialmente el derecho a la vida, la integridad personal, la inviolabilidad del domicilio y la libertad de movimiento. (PNUD, 2013)

La seguridad ciudadana no trata simplemente de la reducción de los delitos sino de una estrategia exhaustiva y multifacética para mejorar la calidad de vida de la población, de una acción comunitaria para prevenir la criminalidad, del acceso a un sistema de justicia eficaz, y de una educación que esté basada en los valores, el respeto por la ley y la tolerancia.

En respuesta a este problema la agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, plantea en su objetivo 16, “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles institucionales eficaces e inclusivas que rindan cuentas” con la finalidad de cumplir diversas metas, entre ellas: Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo.

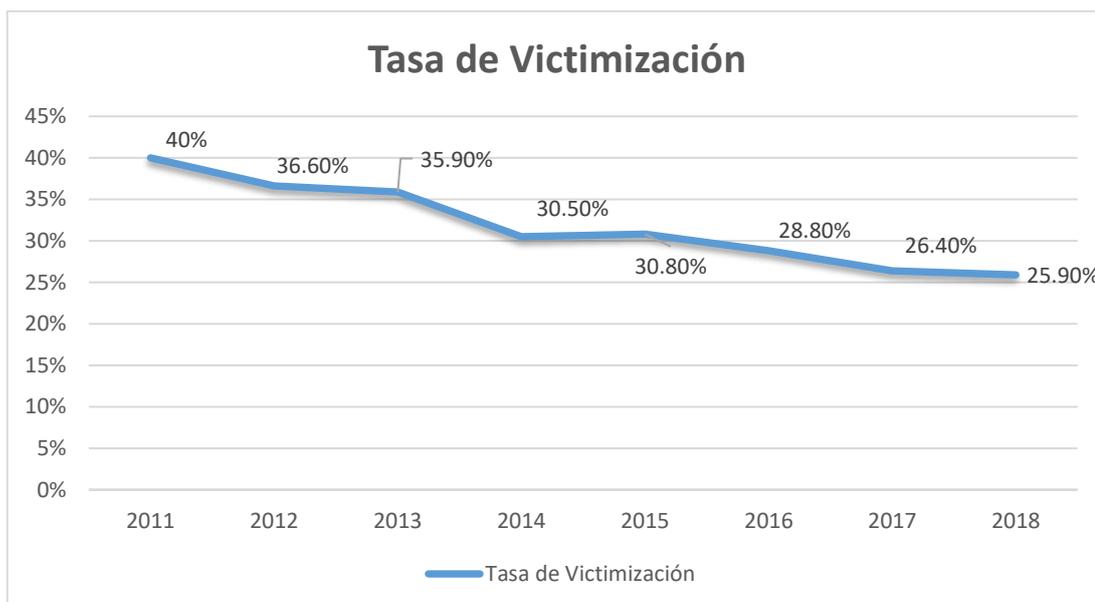
Para lograr este objetivo, en el ámbito de la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, se han establecido estrategias, acciones y herramientas que permitieron un trabajo coordinado entre distintas entidades públicas, a diferente nivel de gobierno, para prevenir y controlar el crimen y la violencia. En nuestro país, se cuenta con el Programa Presupuestal **0030: “Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana”**, el

que se inició en el año 2010 denominándose Programa Estratégico 001: “Seguridad Ciudadana”, en el marco del Presupuesto por Resultados.

## **1.2. Identificación de la realidad - problema**

La victimización, junto con otras variables como la influencia de los medios de comunicación, el decrecimiento de los indicadores de confianza interpersonal, los problemas de eficacia y su repercusión en la imagen de la Policía, además de la precarización de la organización social pueden provocar que los ciudadanos se sientan más inseguros en sus viviendas o en espacios públicos. De la misma manera, la victimización, y otras variables como la deficiente calidad de atención de los servicios del Estado o las experiencias de riesgo de corrupción, pueden afectar la confianza que las personas depositan en las instituciones pertenecientes al Sistema de Administración de Justicia Penal. (MININTER, 2018)

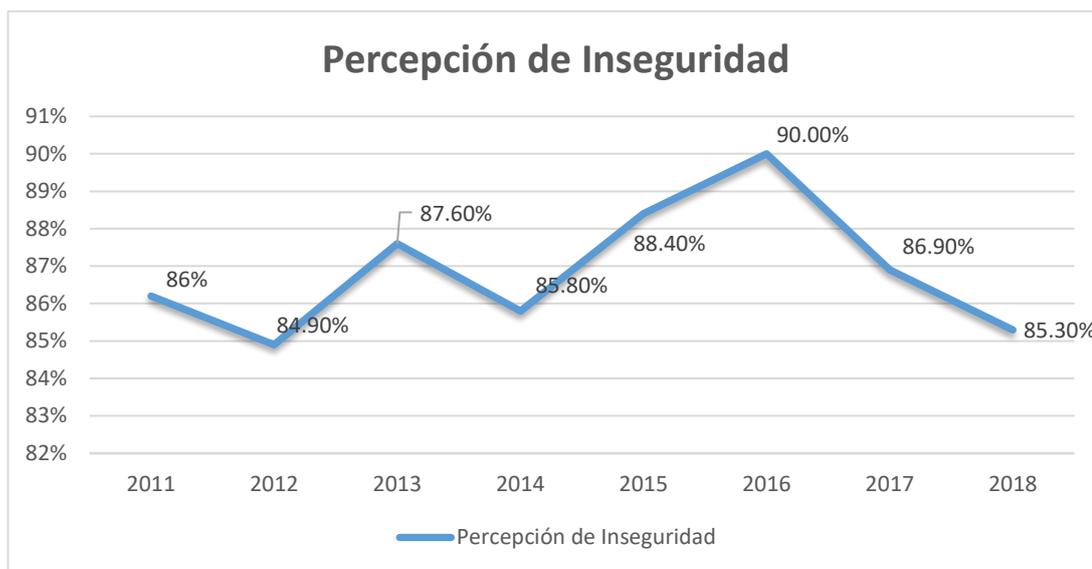
A través de la Encuesta Nacional de Programas Presupuestales (Enapres) es posible estimar la tasa de victimización, de un conjunto de delitos, de los ciudadanos de más de 15 años pertenecientes a las zonas urbanas del Perú. En el año 2011, se estimó que cuatro de cada diez peruanos, mayores de 15 años y residentes de una zona urbana, fueron víctimas de algún hecho delictivo.



**Figura 1.** Porcentaje de victimización a nivel nacional.

Fuente: Tomado del Informe de Estadísticas de Seguridad Ciudadana y ENAPRES. INEI- enero a agosto 2018

Se puede apreciar que el porcentaje ha disminuido desde el año 2011, de manera sostenida sin embargo aún persiste la percepción de inseguridad. La percepción de inseguridad es una respuesta emocional de pavor o ansiedad ante el delito o símbolos que una persona asocia al delito. Entre los diversos efectos psicológicos se encuentra los efectos emocionales, como la ansiedad, falta de confianza, falta de satisfacción; hasta la adopción de comportamientos para reducir el miedo.

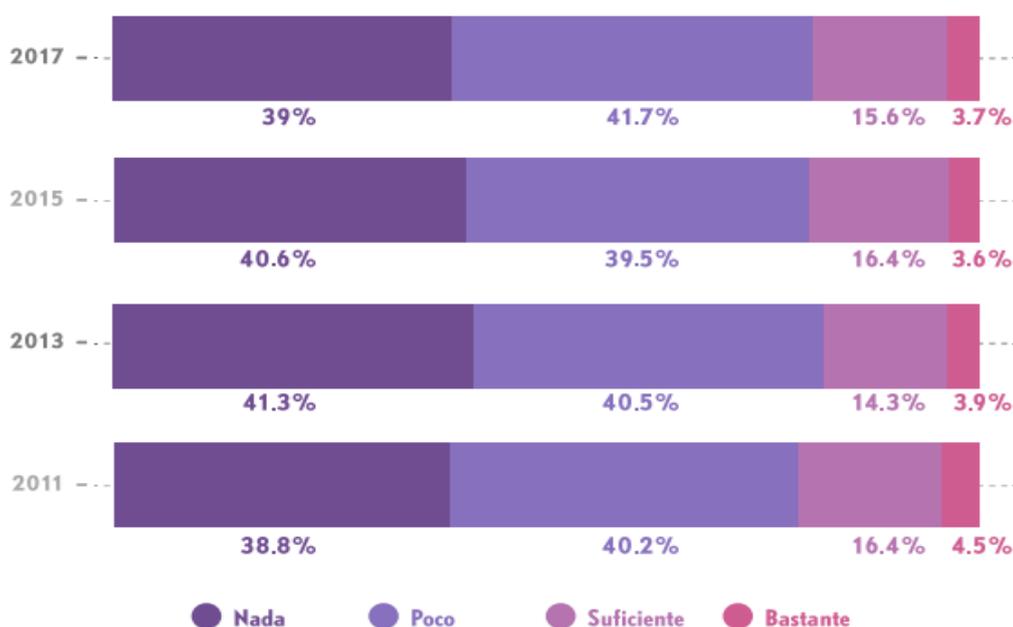


**Figura 2.** Percepción de Inseguridad.

Fuente: Tomado del Informe de Estadísticas de Seguridad Ciudadana y ENAPRES. INEI-enero a agosto 2018

Otra percepción para tomar en consideración, que puede reflejar el efecto de las políticas para combatir la victimización, es la confianza en las instituciones del Sistema de Administración de Justicia Penal, por parte de los ciudadanos. Según Corbacho, Philipp & Ruiz-Vega (2015), una dimensión significativa del capital social es la confianza en las autoridades. De acuerdo a los autores, esta constituye un elemento importante en la cooperación y las decisiones colectivas y conecta a los ciudadanos con las instituciones que pretenden representarlos y que se encargan de ejercer el imperio de la ley, la aplicación de medidas correctivas y la administración de justicia. Uno de los costos del crimen es su impacto en la confianza (Corbacho, Philip, & Ruiz-Vega, 2015). A su vez, una menor confianza en las autoridades está asociada a un mayor miedo al crimen (Villalta, 2013; Hauser & Kleck, 2015). Una de las instituciones que más interacción mantiene con la población en cuanto al mantenimiento del orden y respeto a la ley es la Policía Nacional. Según Worrall (1999), la actitud pública hacia la policía se plantea en dos dimensiones: la eficacia y la imagen de la policía. La primera consiste en la confianza que las personas mantienen respecto a la capacidad de la policía para protegerlas, de resolver y de prevenir el crimen. La segunda por su parte, consiste en la percepción de amabilidad y justicia que la policía tiene para

realizar alguna acción con los ciudadanos, en un marco de respeto y horizontalidad. Analizando los indicadores en los últimos siete años, la confianza en la Policía Nacional del Perú no ha variado de manera notable. Los valores se han mantenido similares. Si se promedian los ocho años presentes en la figura 3, el resultado es que el 39% de ciudadanos ha manifestado no confiar en la policía.



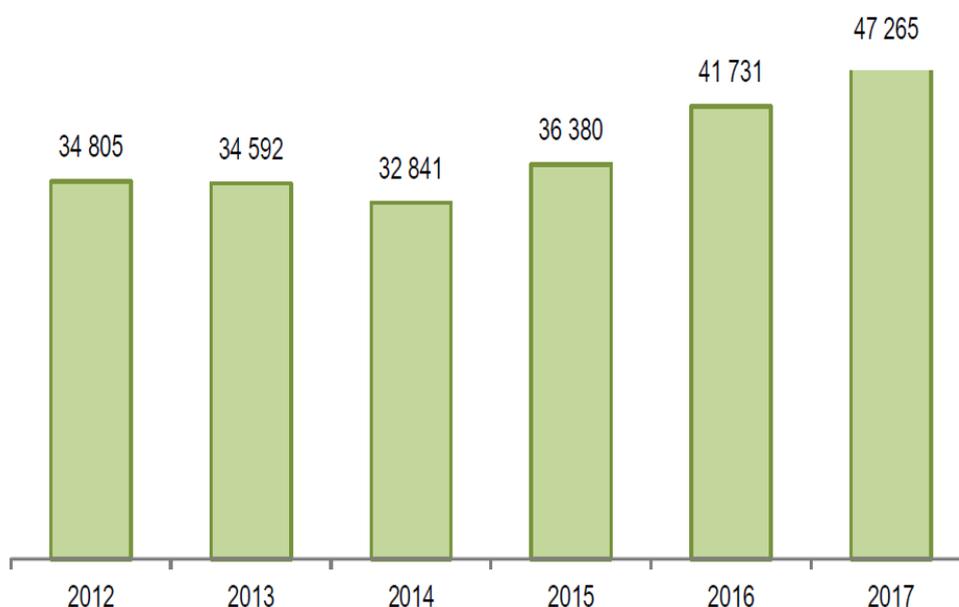
**Figura 3.** Confianza en la Policía Nacional del Perú.

Fuente: Tomado del Informe de Estadísticas de Seguridad Ciudadana y ENAHO 2011-21-017

Como se puede evidenciar, este problema sigue persistiendo en las últimas décadas; el estado implementó desde el año 2010, en el marco del Presupuesto por Resultados, el Programa Estratégico “Seguridad Ciudadana” el cual es modificado denominándose Programa Presupuestal 0030 “Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana”.

Para la adecuada entrega de los productos es necesario contar con todos los insumos indispensables para realizar las intervenciones, siendo el recurso humano uno de los insumos indispensables.

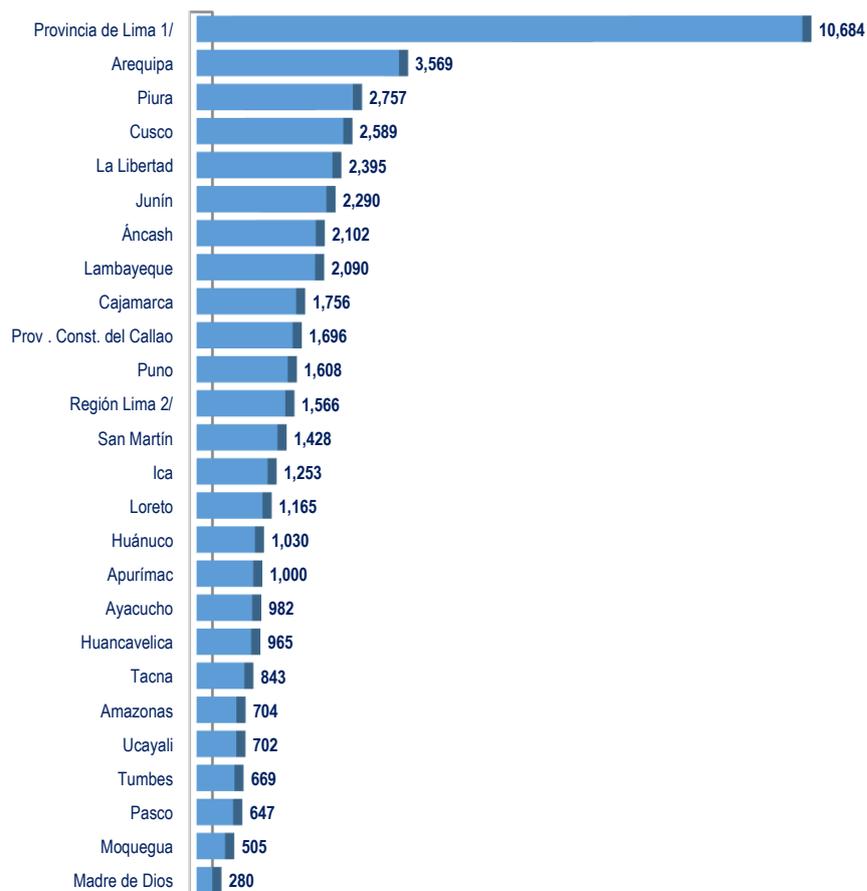
Desde el año 2012 los efectivos policiales han incrementado, registrándose 47,265 efectivos a nivel nacional, 5 mil 354 más que el año anterior



**Figura 4.** Número de efectivos policiales que laboran en Comisariías 2012 – 2016.

Fuente: Tomado de Censo de Comisariías 2012-2017

Según el censo 2017, la provincia de Lima cuenta con el mayor número de policías que representan el 22.6% (10,684), seguido por Arequipa con 3,569 (7.6%) y Piura con 2,757 (5.8%)



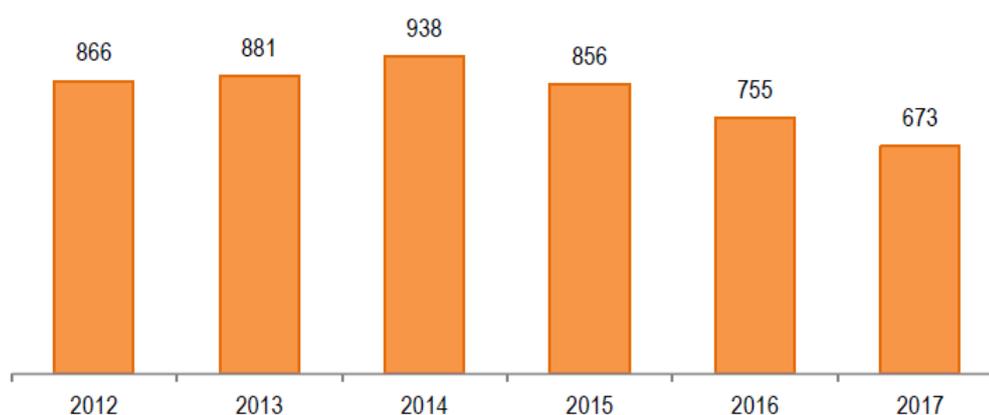
**Figura 5.** Número de policías por departamento: 2016.

Fuente: Tomado de Censo de Comisarías 2012-2017

1/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.

2/ Se refiere a la región Lima que comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Si bien es cierto el número de efectivos policiales ha incrementado aún existe brecha, de acuerdo con la recomendación por la ONU que debe ser de 1 efectivo policial por 357 habitantes en promedio. En el Perú existe 01 efectivo policial por 673 habitantes, mejorando la cifra respecto al año 2016



**Figura 6.** Población por cada policía que labora en una comisaría: 2016.

Fuente: Tomado de Censo de Comisarías 2012-2017

A nivel de Departamentos, Loreto concentra la mayor cantidad de población por efectivo policial que labora en una comisaría, llegando a 909 habitantes, seguido de Puno con 897 habitantes por cada policía, Cajamarca con 875 habitantes y la provincia de Lima con 859 habitantes por cada policía. Por otro lado, el menor número de habitantes por cada policía se observa en Moquegua y Tumbes con 365 y 364 habitantes respectivamente.

**Tabla 1**

*Población por cada policía que labora en una comisaría, según departamento 2017*

Departamento	Total de Comisarías	Población por cada Policía
Nacional	1495	673
Amazonas	54	604
Ancash	84	552
Apurímac	54	463
Arequipa	115	369
Ayacucho	53	717
Cajamarca	128	875
Prov.Const. Del Callao	23	615
Cusco	101	514
Huancavelica	43	520
Huánuco	43	848
Ica	41	641
Junín	47	598
La Libertad	87	796
Lambayeque	53	613
Provincia de Lima / 1/	126	859

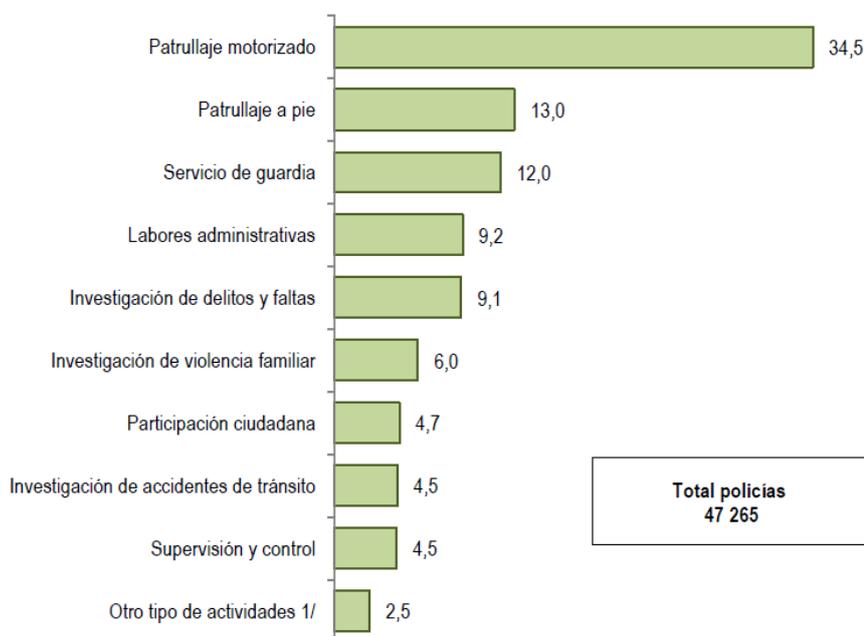
Departamento	Total de Comisarías	Población por cada Policía
Región Lima 2/	57	620
Loreto	44	909
Madre de Dios	13	513
Moquegua	24	365
Pasco	29	477
Piura	89	679
Puno	58	897
San Martín	50	604
Tacna	33	415
Tumbes	19	364
Ucayali	17	721

Fuente: Censo de Comisarías 2012-2017

1/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.

2/ Se refiere a la región Lima que comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Del total de policías que laboran en las 1,495 comisarías del país, el 34.5% principalmente la labor de patrullaje motorizado, seguido del patrullaje a pie con 13% y en tercer lugar se encuentra el servicio de guardia realizado con el 11.9%.



**Figura 7.** Actividades que realizan los policías, Perú 2017 (Porcentaje).

Fuente: Tomado de Censo de Comisarías 2012-2017-INEI

La Policía Nacional del Perú como institución jerarquizada, ha mantenido una línea vertical de organización, de ejecución y de mando en sus decisiones internas, tanto operativa como administrativamente. En tal sentido, su estructura organizacional está diseñada en su mayor parte para las ejecuciones operativas del cumplimiento de su finalidad (Art. 166° de la Constitución Política del Perú), que le permiten un contacto directo entre las Unidades Operativas y las Unidades de Mando (Comando).

Esta característica de comunicación y centralización de las operaciones, ha permitido que se generen “islas” de responsabilidades que informan (“dan cuenta”) a un escalón superior de manera inevitable, y que son consideradas, inclusive, dentro de “tipificaciones de faltas” que ameritan sanciones.

La gestión de personal en la PNP se circunscribe en tres (03) grandes bloques: personal activo, personal retirado o pensionistas, y personal en preparación o formación (cadetes y alumnos), los que se encuentran concentrados en tres Unidades diferentes y que no convergen en línea vertical, sino que se encuentran en paralelo, por lo que no guardan comunicación directa entre sí. Mientras que el personal efectivo activo (policial, servicios, CAS, Contratados) es administrado por la Dirección Ejecutiva de Personal, el personal de Pensionistas se encuentra administrado por la División de Pensiones dependiente de la Dirección Ejecutiva de Bienestar, y el personal en formación (Cadetes y Alumnos) se encuentra administrado por la Dirección Ejecutiva de Escuelas de Formación Profesional Policial (antes la Dirección de Educación de la PNP).

La limitada información durante el proceso de formulación presupuestaria del recurso humano de la PNP repercute en una adecuada Asignación Presupuestaria para el Año Fiscal 2019. Es relevante conocer información como: la cantidad de personal policial (PEA) existente, la actualización de categorías, jerarquías, grados y el movimiento personal (cambios de colocación).

El origen de la información respecto al proceso de formulación presupuestal proviene de tres lugares diferentes dentro de la PNP, sin embargo, entre estos no existe coordinación alguna por temas presupuestales. Esto debido a que, por la misma naturaleza jerárquica vertical de la PNP, y la estructura organizacional ya implementada, no se integran ni por la necesidad institucional de la entrega de información que externamente requieren de manera directa desde instituciones como el MEF, SUNAT, MINTRA, etc.

Dicha deficiencia se maximiza más aún debido a que no existe una plataforma tecnológica al interior de la PNP que permita la integración de la mencionada información (personal activo, personal pensionista, cadetes y alumnos), siendo uno de los mayores problemas en el momento de la proyección para la formulación del presupuesto de personal.

Por otro lado se encuentra la falta de importancia del uso del AIRHSP, el cual al tener operadores desde tres puntos diferentes dentro de la PNP no se actualizan convenientemente, propiciando que la información acumulada obtenida por el MEF no coincida con la información real, ocasionando discrepancias y sesgando la proyección del presupuesto de personal de la PNP que viene realizando operativamente el MEF directamente desde el AIRHSP; generando que constantemente se tenga que requerir ampliaciones presupuestarias con las sustentaciones debidas durante diferentes momentos del año fiscal.

Estas apreciaciones no se encuentran contenidas en documentos oficiales, ni públicos ni privados, ni están considerados en ningún trabajo de investigación, debido a que han sido obtenidas de manera directa por la experiencia propia, tanto del Sr. General PNP Guido Sergio ESCALANTE CHEN por haberse desempeñado como Director de Economía de la PNP, y como Director Ejecutivo de Administración, unidad en línea directa a la Dirección de Economía de la PNP, durante aproximadamente 8 años; como por la experiencia del Sr. Comandante PNP Francisco Alejandro RIVADENEYRA GILVONIO durante el desempeño de su cargo como Jefe del Área de Informática y Estadística de la Dirección de Economía, y posteriormente Jefe

del Departamento de Producción Planillas de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP durante aproximadamente 5 años.

Los recursos para las remuneraciones de los efectivos policiales que realizan las labores antes descritas son considerados en la programación multianual establecida por el Ministerio de Economía y Finanzas. La Programación Multianual del Presupuesto es un instrumento de gestión pública orientado a contribuir con una política fiscal sostenible de mediano plazo, incrementar la eficiencia en la asignación de los recursos y mejorar la calidad de la gestión de los servicios públicos por parte de las distintas entidades del sector público. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

Mediante el Oficio Circular N° 013 – 2018 –EF /50.3 con fecha 03 de setiembre del 2018, la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas remite información con gastos e ingresos del sector interior del Proyecto de Ley de Presupuesto Fiscal del año 2019, en respuesta a ello la Dirección de Administración de la Policía Nacional del Perú solicita la corrección y modificación de la asignación presupuestal para el año fiscal 2019 correspondiente a la Genérica de Gasto 2.1 “Personal y Obligaciones Sociales” toda vez que se suprimieron específicas de gasto que imposibilitaría asumir las planillas de pago mensual del personal bajo el régimen DL 276, poniendo en riesgo las remuneraciones del personal en actividad limitando el servicio con la finalidad de mantener la seguridad de la población.

### **1.3. Justificación del trabajo de investigación**

#### **1.3.1. Justificación Económica**

La implementación del presente trabajo está enmarcada en la ejecución de diversas acciones compatibilizadas con las políticas de modernización de las entidades del Estado, con el fin supremo del bienestar de la población.

### **1.3.2. Justificación Legal**

Existen disposiciones legales que permiten la implementación de mecanismos que permitan el cambio en los procedimientos y procesos que se vienen realizando a nivel de las entidades públicas (proceso de modernización de las Entidades del Estado Ley 27658 y DS. Nro.004-2013-PCM).

### **1.3.3. Justificación Técnica**

El presente trabajo contribuye con la generación de herramientas para garantizar la adecuada programación de los recursos necesarios para las remuneraciones del personal policial en actividad programado para el año fiscal.

## **1.4. Aspectos metodológicos**

La modalidad de Investigación es la investigación propuesta, dado que se focaliza en la identificación de cadenas de valor que contengan relaciones causales entre las principales causas y los efectos de la problemática que se desea cambiar y en base a ello hacer una **propuesta** de intervención sustentada en evidencias.

## **1.5. Alcances y limitaciones del Trabajo de Investigación**

El alcance es institucional, y se podrá replicar para los demás programas presupuestales.

Las limitaciones que se tienen, de tipo personal, estructural y tecnológico pueden retrasar que el plan salga en los plazos estipulados cuando se ejecute.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Marco teórico**

##### **2.1.1. Investigaciones previas relacionadas**

Poco se escucha y analiza sobre la protección y el cuidado del policía en el ámbito laboral. El imaginario colectivo los considera máquinas incansables y les exige una entrega extraordinaria para aniquilar el crimen. Se soslaya la dimensión laboral y personal del policía, se ignora su cansancio y riesgo a perder la vida, sus aspiraciones personales y preocupaciones familiares.

Un estudio, verificó que no existe una real y efectiva prevención de los riesgos, en consecuencia, la Policía ha implantado condiciones organizacionales que propician la disminución de la productividad de la prestación de servicios de seguridad pública, la elevación de los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales y el incremento de las discapacidades en los agentes policiales. (Coca & Thomas , 2017)

En el servicio policial, como en toda actividad, el recurso más valioso está constituido por el recurso humano, es decir, el personal policial. De ahí que sea importante, atendiendo a lo establecido en la Ley de Régimen de Personal de la Policía Nacional y los “Principios básicos sobre el empleo de la fuerza y de armas de fuego por los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, revisar cuáles son las principales condiciones de trabajo que el Estado debe brindar al personal policial que labora en las comisarías. Más aún, debemos considerar que estas condiciones devienen en derechos del personal policial y que su otorgamiento o carencia incide directamente en la optimización del servicio policial que presta al ciudadano. Además, las condiciones de

trabajo no sólo permiten que el personal policial cumpla eficazmente con sus funciones, sino que lo hagan sentirse orgulloso de pertenecer a la institución policial.

De conformidad con el artículo 24º de la Constitución Política, todo trabajador, sin ninguna distinción, tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure para él y su familia el bienestar material y espiritual. En el caso del personal policial, el inciso 6) del artículo 24º de la Ley del Régimen de Personal de la Policía Nacional establece expresamente que el personal policial tiene, entre otros derechos: “Una remuneración justa que contemple su nivel de formación, movilidad por razones de servicio, dedicación de su misión y funciones, así como los demás beneficios que le corresponde de acuerdo a la normatividad vigente.” Además, la Defensoría del Pueblo considera necesario que el Estado, en el cumplimiento de este derecho, tome en cuenta el alto riesgo para la vida<sup>105</sup> que en algunas ocasiones significa para el personal policial cumplir con sus funciones. (Defensoría del Pueblo, 2009).

Con fecha 16SET2018, se promulga el Decreto Legislativo 1442 “DECRETO LEGISLATIVO DE LA GESTIÓN FISCAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO”, el cual señala lo siguiente:

**En materia de Gestión Fiscal: Art. 11**

*“(...) La Programación Multianual de Ingresos de Personal, dentro del Proceso de Programación de Recursos Públicos de la Administración Financiera del Sector Público, se refiere a la determinación de los costos de los ingresos correspondientes a los Recursos Humanos del Sector Público, por periodos de tres (3) años, incluyendo la proyección de los costos de aquellas medidas en materia de ingresos de personal, a ser implementadas en dicho periodo (...)*”

### **Del uso provisional del AIRHSP MEF: Disposiciones transitorias**

*“(…) En tanto se implemente el Aplicativo Informático de la Planilla Única de Pago del Sector Público, establecido en el artículo 18 los procesos de la gestión fiscal de los recursos humanos son implementados a través del Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público (AIRHSP), para lo cual las entidades del Sector Público deben realizar las adecuaciones en sus aplicativos informáticos de recursos humanos para interoperar con dicho aplicativo (…)”*

Bajo ese contexto el AIRHSP es la herramienta operativa de gestión en materia de recursos humanos del Estado para las entidades, se entiende que para el ejercicio fiscal 2019, las funciones de programación multianual de ingreso de personal y proyección de costos en materia de ingresos de personal deberían ser asumidas por la PNP. Asimismo, los datos registrados en el referido aplicativo sirven de base para las fases de programación, formulación, ejecución y evaluación del proceso presupuestario, para definir el número de plazas, políticas salariales, obligaciones sociales y gastos en personal cualquiera sea su modalidad de contratación directa e indirecta; y que para realizar el pago de remuneraciones, pensiones, bonificaciones, dietas, asignaciones, estímulos, incentivos, y en general retribuciones de naturaleza contraprestativa y beneficios de toda índole, cualquiera que sea su forma, modalidad, periodicidad, mecanismo y fuente de financiamiento, es necesario que los datos personales de los beneficiarios y las planillas de pago se encuentren expresamente descritos y registrados mediante los procesos del aplicativo informático.

Según Jaén (2010) en su tesis doctoral “Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de Motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales identificó que hay relación significativa y en sentido positivo entre rendimiento y el nivel de ejecución de tres de los motivos evaluados: Reconocimiento, Autoestima y Autodesarrollo. El factor de personalidad de Estabilidad Emocional es buen predictor de rendimiento global, asimismo existe relación negativa entre rendimiento y apoyo organizacional.

### **2.1.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problema**

El modelo lógico del programa presupuestal Seguridad Ciudadana presenta las relaciones entre insumos, actividades, productos y los resultados inmediatos, intermedios y resultado final esperado luego de las intervenciones articuladas.

El Resultado Final es el cambio logrado en el largo plazo en el estado de la población, como consecuencia de las intervenciones realizadas por las entidades y otros actores. En este caso es la reducción de los niveles de inseguridad ciudadana.

El Resultado Intermedio es el cambio logrado en el mediano plazo, que conduce a lograr el resultado final, como la mejora en la prevención de la ocurrencia de eventos que atentan contra la seguridad ciudadana, y su contribución a reducir los niveles de inseguridad. El Resultado Inmediato es el efecto conseguido gracias a la provisión de bienes y servicios públicos, y permite el logro del resultado intermedio. El Producto se obtiene directamente del conjunto de intervenciones priorizadas sobre la base de evidencias. Éstas pueden ser realizadas por una o más entidades de los diferentes sectores y niveles de gobierno, en este caso los productos a cargo de la Policía Nacional del Perú.



**Figura 8.** Modelo Lógico del Programa Estratégico Seguridad Ciudadana

Fuente: Tomado de Documento Técnico del PP Seguridad Ciudadana

### 2.1.3. Otras bases teóricas

#### A. Modernización de la gestión pública

La Ley N° 27658 Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado, declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, al servicio del ciudadano. Este proceso tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. (Perú, 2002)

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, viene impulsando el

proceso de Modernización de la Gestión Pública, bajo el enfoque de una gestión para resultados, al servicio de la ciudadanía y que rinda cuentas.

Como producto de este proceso se aprobó, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, mientras que su Plan de Implementación fue aprobado a través de la Resolución Ministerial 125-2013-PCM.

La Modernización de la Gestión Pública comprende un proceso continuo de mejora con el fin de que las acciones del Estado respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Implica mejorar la forma en la que el Estado hace las cosas, introducir mecanismos más transparentes y eficientes, enfocarse en mejorar los procesos de provisión de bienes y servicios, entre otros aspectos. Asimismo, llevar a cabo acciones de monitoreo y evaluación para introducir los cambios y ajustes necesarios y con ello mejorar las intervenciones públicas.

La Modernización de la Gestión Pública alcanza a todas las entidades públicas que conforman el Estado, sin afectar los niveles de autonomía que les confiere la ley. Compromete al Poder Ejecutivo, organismos autónomos, gobiernos descentralizados, instituciones políticas y a la sociedad civil, a través de sus distintas organizaciones, a realizar acciones orientadas a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública, de modo que puedan cumplir con sus funciones a favor de los ciudadanos.

La Modernización de la Gestión Pública es un proceso político – técnico de transformación de actitudes y de fortalecimiento de

aptitudes, de agilización de procesos, simplificación de procedimientos, sistemas funcionales y administrativos, relaciones y estructuras administrativas, con el fin de hacerlos compatibles con los nuevos roles de todos los niveles de gobierno, así como los planes nacionales e institucionales (PCM, 2019).

Son 05 pilares que sustentan la Modernización de la Gestión Pública: Alineamiento de políticas públicas, planes estratégicos y operativos, Presupuesto por Resultados, Gestión por Procesos, simplificación administrativa y organización institucional, Servicio Civil meritocrático y Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento.

#### B. Presupuesto por Resultados

El PpR es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles. Para lograrlo es necesario un compromiso de las entidades públicas, definir responsables, generar información, y rendir cuentas. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)

El presupuesto por resultados permite definir resultados vinculados a cambios que permiten solucionar problemas que afectan a la población y generar compromisos para alcanzarlos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019). Su importancia radica en su contribución con la mejora de la calidad del gasto público al permitir que las entidades del estado hagan un uso más eficiente y eficaz de los recursos públicos, priorizando el gasto público en la provisión de productos que según la

evidencia contribuyen al logro de resultados vinculados a la población.

### C. Algunas Definiciones

**Situación de actividad:** es el empleo y/o cargo que constituye el desempeño personal de una función real y efectiva que se encomienda al Oficial o Suboficial en atención a los cuadros de organización de cada institución armadas o de la Policía Nacional del Perú, conforme a su grado, especialidad y antigüedad.

#### **Ingreso total del personal militar y policial**

El personal militar y policial en situación de actividad percibe un ingreso total por los servicios prestados, a los cuales tiene derecho conforme a las condiciones establecidas en el Decreto Legislativo. El ingreso total está conformado por Remuneración consolidada, Bonificaciones por trabajo efectivo y los beneficios de ley. (Ministerio de Economía y Finanzas , 2013)

#### **Remuneración Consolidada**

La Remuneración Consolidada es el concepto único en el que se agrupan todas las remuneraciones, bonificaciones, asignaciones y cualquier otro ingreso, remunerativo o no remunerativo de carácter permanente, que a la entrada en vigencia del Decreto Legislativo, son percibidos por el personal militar y policial en situación de actividad con excepción de aquellos conceptos regulados expresamente por el presente reglamento. El monto de la Remuneración Consolidada es el establecido en el Anexo 3 del Decreto Supremo N° 246-2012-EF. La Remuneración Consolidada deberá encontrarse registrada en el “Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - Aplicativo Informático” a cargo de la

Dirección General de Gestión de Recursos Públicos del Ministerio de Economía y Finanzas. (Ministerio de Economía y Finanzas , 2013).

### **Bonificaciones.**

Mediante Decreto Legislativo 1132, se otorgan complementariamente en reconocimiento a la naturaleza de la función, y cuya finalidad es incrementar el ingreso disponible del efectivo pues no tiene carácter remunerativo ni pensionable y no están sujetas a cargas sociales o al pago de tributos.

- Bonificación por desempeño efectivo de cargos de responsabilidad, recibe esta bonificación el personal militar de las Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional del Perú, que, por designación administrativa, desempeña un cargo de dirección o confianza que impide responsabilidad dentro de la estructura organizativa funcional de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú.
- Bonificación por Función Administrativa y de Apoyo Operativo Efectivo, tiene por objeto compensar al personal militar de la Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional del Perú por las características de la labor que desarrolla cotidianamente en forma real y efectiva en apoyo a la gestión administrativa de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú, así como del Ministerio de Defensa y del Interior.
- Bonificación por Alto Riesgo de Vida, se otorga al personal militar de las Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional del Perú que desarrolla en forma real y efectiva una labor por la que está expuesto a sufrir diversas contingencias que puedan afectar su vida y/o salud.
- Bonificación por escolaridad, monto que es definido por las leyes correspondientes del presupuesto público.

## **Capítulo III**

### **El Diagnóstico**

#### **3.1. Determinación del problema**

##### **3.1.1. Árbol de problemas y de causas**

El siguiente árbol causal, explica el problema de la Inadecuada formulación y asignación presupuestal para las remuneraciones del personal en actividad.

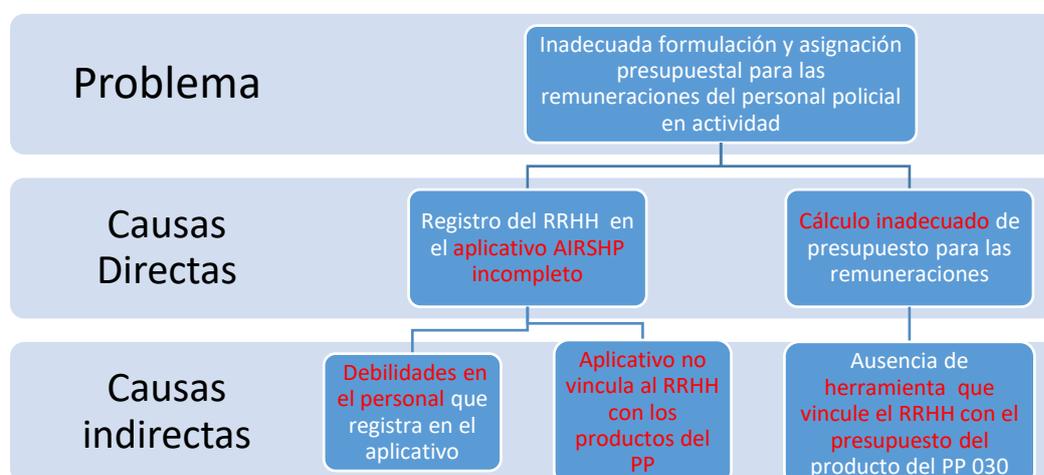
En este contexto basado en el análisis de la Realidad Problema, en años anteriores se evidencia la inadecuada asignación presupuestal para el pago de las remuneraciones del personal en actividad, por no contar con información actualizada y oportuna durante el proceso de formulación del presupuesto que sustente la PEA-PNP (altas-bajas), la actualización de los categorías, jerarquías, grados y movimiento del personal policial (cambios de colocación).

Se observo que anualmente se presentaba dificultades para el pago del personal policial entre ellos oficiales superiores, al no estar actualizado sus grados de ascenso al momento de proyectarse el presupuesto de personal, el cual no era reflejado debidamente por la falta de una herramienta que permita administrar la información del personal policial, ocasionando una mala proyección del presupuesto; evidenciándose ello en el 2018 ante la implementación del AIRHSP por parte del Ministerio de Economía y Finanzas, lo que obligó al uso de herramientas informaticas que faciliten la relación e integración con el AIRHSP-MEF.

La ausencia en la PNP de una herramienta que vincule el recurso humano con el producto del programa presupuestal ocasiona cálculos

inadecuados, generando riesgos de no alcanzar las metas establecidas al no contar con todo el presupuesto necesario.

Resaltando el impacto que tiene en el servicio policial (PP0030) el pago de los haberes siendo prioritario en la solución e implementación adecuada de las estrategias de gestión de los recursos humanos y presupuesto temático.



**Figura 99.** Árbol de problemas.

Fuente: Elaboración propia

La UE N° 002 DIRECFIN PNP gestionó una demanda adicional ante el MININTER para su gestión ante el MEF y evitar el incumplimiento con las obligaciones sociales del personal policial y la demora en el pago de las remuneraciones y bonificaciones del personal por un monto de S/. 837 855 840.00 que representa un **15%** de la PEA PNP.

El MEF aprueba un Decreto Supremo con el crédito suplementario de S/. 837 855 840.00 para la UE N° 002 DIRECFIN PNP debido a que se presentó una Demanda Adicional con el sustento en el AIRH-SP

actualizado con la información de la matriz de Presupuesto Temático de personal en actividad.

El cumplimiento de las obligaciones sociales que tiene la UE N° 002 DIRECFIN PNP con el recurso humano tiene un impacto en la calidad del servicio policial y la seguridad ciudadana.

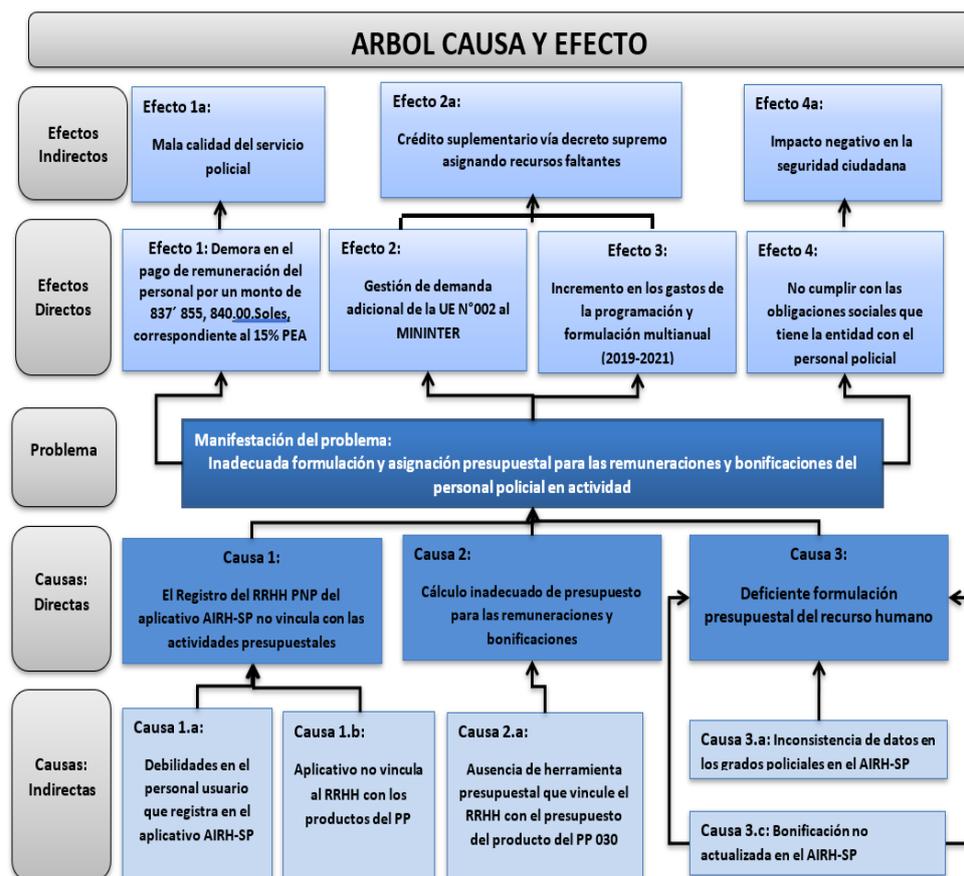


Figura 1010. Árbol de problemas.

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Análisis Organizacional

#### 3.2.1. La organización

##### A. Subsistema Razón de Ser

La Policía Nacional del Perú, institución del Estado, órgano ejecutor dependiente del Ministerio del Interior; con competencia administrativa y autonomía operativa para el ejercicio de la función policial en todo el territorio nacional, en el marco de lo

previsto en el artículo 166° de la Constitución Política del Perú y en el Decreto Legislativo N° 1267 y sus modificatorias. (Perú, 2017)

La Policía Nacional del Perú es una institución del Estado que tiene por misión garantizar, mantener y restablecer el orden interno, prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad, garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado, prevenir, investigar y combatir la delincuencia; vigilar y controlar las fronteras; con el propósito de defender a la sociedad y a las personas, a fin de permitir su pleno desarrollo, en el marco de una cultura de paz y de respeto a los derechos humanos.

Según el INEI (2018) el nivel de confianza de la población de las instituciones del país sitúa a la Policía Nacional del Perú solo con un 18.3% de confianza por parte de la población siendo mucho más alto el nivel de desconfianza.

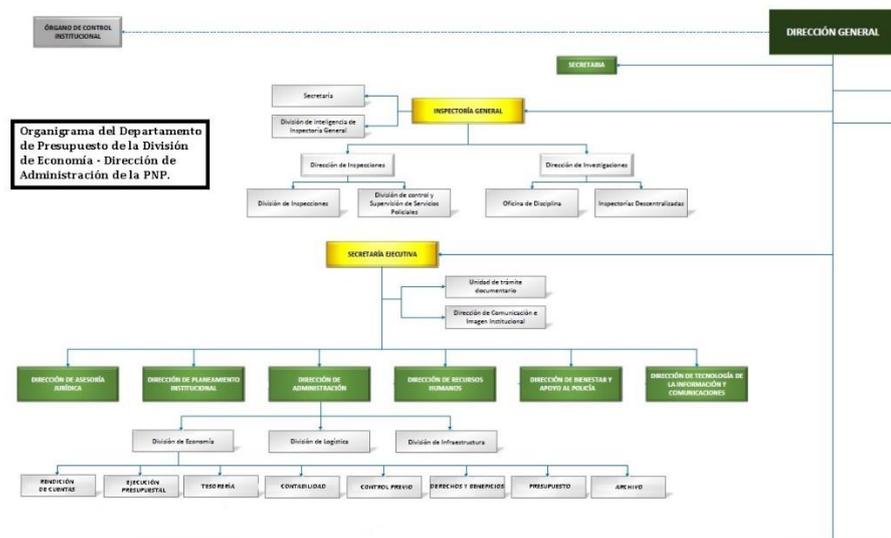
#### B. Subsistema Tecnológico

Son funciones de la Policía Nacional del Perú respecto a seguridad ciudadana: Garantizar, mantener y restablecer el orden interno, orden público y la seguridad ciudadana; Mantener la paz y la convivencia social pacífica, garantizando la seguridad, tranquilidad y el orden público; Promoción e implementación de los mecanismos de coordinación y articulación en favor de la seguridad ciudadana, Velar por la seguridad de los bienes y servicios públicos, en coordinación con las entidades estatales correspondientes; entre otros.

#### C. Subsistema Estructural

Para el cumplimiento de las funciones, la Policía Nacional del Perú cuenta con una estructura orgánica. Para el presente

trabajo analizaremos la Dirección de Economía de la Policía Nacional del Perú. La División de Economía es la unidad orgánica responsable de desarrollar los procesos de programación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestal; así como de programar, organizar, coordinar, dirigir y supervisar los procesos técnicos de los sistemas administrativos de tesorería y contabilidad de la Unidad Ejecutora a cargo de la Dirección de Administración de la Institución Policial.



**Figura 11.** Organigrama de la División de Economía.

Fuente: Tomado de Reglamento del Decreto Legislativo N°1267-Ley de la Policía Nacional del Perú

### 3.2.2. Análisis FODA

**Tabla 2**

*Análisis FODA: Debilidades y Amenazas*

Debilidades	Amenazas
No tiene acceso directo con información interna de requerimientos de presupuesto	Tercerización de Procesos Presupuestales
No cuenta con Sistemas informáticos para la centralización y monitoreo de incidencias del presupuesto Institucional	Auditorias
	Influencia directa de terceros en la determinación de presupuesto Institucional

Debilidades	Amenazas
Dificultades en la obtención de información para los procesos presupuestarios.	Falta de acondicionamiento administrativos y tecnológicos para la adecuación a la Interoperabilidad con el MEF
Falta de Capacitación y actualización Carencia de Indicadores de Productividad Institucional	

Fuente: Elaboración propia

### Tabla 3

#### *Análisis FODA. Fortalezas y Oportunidades*

Fortalezas	Oportunidades
Es la única encargada de realizar los procesos de determinación presupuestal de la Unidad Ejecutora 02-0026 del pliego 007 Mininter.	Implementación de Presupuesto por Resultados
Cuenta con personal especializado en manejo de Presupuesto Público	Implementación de Interoperabilidad con el MEF
Disponibilidad de equipamiento y herramientas informáticas (hardware y software - Melissa)	Requerimiento continuo de Información presupuestal de la UE
	Implementación del SIAF y SIGA WEB
Ejecución de los Procesos Presupuestales con empleo de herramientas ofimáticas y en los tiempos previstos	

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3. Entorno Organizacional

En el presente trabajo se analiza el entorno organizacional según el método de Collerette y Sheneider, recomendado por Denis Proulx (2014), dividiendo a la organización en 03 niveles los cuales son descritos a continuación

#### A. Entorno Inmediato

La Seguridad Ciudadana es abordada por el Programa Presupuestal 030 Reducción de Delitos y Faltas Graves que afectan la Seguridad Ciudadana, el cual es conducido por la Dirección General de Seguridad Ciudadana del Ministerio del Interior. Las intervenciones que se despliegan en este programa presupuestal es ejecutado por los 03 niveles de gobierno: Nacional, Regional y Local.

Para la ejecución de las actividades se requiere de presupuesto para las remuneraciones, el mismo que es programado por la División de Economía de la Policía Nacional del Perú.

**B. Entorno Intermedio**

El decreto legislativo 1132 tiene por objeto establecer la nueva estructura de ingresos del personal militar y policial con la única y nueva escala. La nueva estructura de ingresos comprende el conjunto de principios, normas y procedimientos que tienen como propósito regular y ordenar el pago de las remuneraciones, bonificaciones y beneficios del personal militar y policial, estableciendo una única y nueva escala de ingresos. (Peru, 2012)

**3.3. Análisis de Stakeholders**

**3.3.1. Metodología de análisis de actores**

En el presente trabajo se ha realizado el mapeo de actores a través de la metodología MACTOR, la cual se detalla a continuación:

**Tabla 4**

*Matriz de Identificación de Actores*

Nombre		Descripción
ITEM	Actor	
01	El Ministro del Interior	Ejerce las funciones de gobierno interior y del orden interno y público para proteger el libre ejercicio de los derechos y las libertades fundamentales de las personas. En materia de orden interno y orden público ejercemos las funciones de formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas públicas nacionales y sectoriales, así como planes, programas y proyectos aplicables a todos los niveles de Gobierno. Asimismo, ejercemos competencia compartida en materia de seguridad ciudadana y somos el ente rector del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana.
02	El Ministro de Economía y Finanzas	Representa a la máxima autoridad económico financiero, centraliza los ingresos y distribuye los egresos públicos, también emite informes sobre la flexibilidad de presupuestos para las entidades públicas como los hospitales nacionales.

ITEM	Nombre		Descripción
	Actor		
03	Policía Nacional del Perú		La Policía Nacional del Perú es una institución del Estado que tiene por misión garantizar, mantener y restablecer el orden interno, prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad, garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado, prevenir, investigar y combatir la delincuencia; vigilar y controlar las fronteras; con el propósito de defender a la sociedad y a las personas, a fin de permitir su pleno desarrollo, en el marco de una cultura de paz y de respeto a los derechos humanos
04	Dirección de Administración		La Dirección de Administración es el órgano de apoyo administrativo responsable de planificar, dirigir, ejecutar, evaluar y supervisar las actividades referidas a los sistemas administrativos de presupuesto, abastecimiento, contabilidad y tesorería, así como del control patrimonial de la Unidad Ejecutora a su cargo
05	División de Economía		Unidad orgánica responsable de desarrollar los procesos de programación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestal; así como de programar, organizar, coordinar, dirigir y supervisar los procesos técnicos de los sistemas administrativos de tesorería y contabilidad de la Unidad Ejecutora a cargo de la Dirección de Administración de la Institución Policial

Fuente: Elaboración propia

## Tabla 5

### *Comportamiento de Actores con relación a los productos*

ITEM	Nombre ACTOR	P1 P2 P3		
		1	El Ministro del Interior	+1
2	El Ministro de Economía y Finanzas	+1	+1	+1
3	Policía Nacional del Perú	+1	+1	+1
4	Dirección de Administración	+1	+1	+1
5	División de Economía	+1	+1	+1
Sumatoria de +1		5	5	5
Sumatoria de -1		0	0	0

1/ Simbología:

Fuente: Elaboración propia

#### **Valoración:**

+1 es estar a favor del Producto,

0 es indiferente ante la implementación o no del Producto propuesto

-1 es estar en contra de la implementación del Producto.

**Tabla 6***Matriz de Poder - Influencia Total Actor por Actor*

N°	Influencia sobre □	1	2	3	4	5	Sumatoria
1	El Ministro del Interior	-	3	4	4	4	15
2	El Ministro de Economía y Finanzas	4	-	4	4	3	15
3	Policía Nacional del Perú	3	3	-	4	4	14
4	Dirección de Administración	2	2	3	-	4	11
5	División de Economía	2	2	2	3	-	09
Total		11	10	13	15	15	64

Fuente: Elaboración propia.

1/ Simbología:

- 0: Ninguna influencia.
- 1: Escasa influencia.
- 2: Influencia promedio.
- 3: Fuerte influencia
- 4: Muy fuerte influencia.

**Tabla 7***Matriz de Convergencia*

Productos	Convergente	Divergente
1	El Ministro del Interior	
	Policía Nacional del Perú	
	Dirección de Administración	
	División de Economía	
2	El Ministro del Interior	
	Policía Nacional del Perú	
	Dirección de Administración	
	División de Economía	
3	El Ministro del Interior	
	Policía Nacional del Perú	
	Dirección de Administración	
	División de Economía	

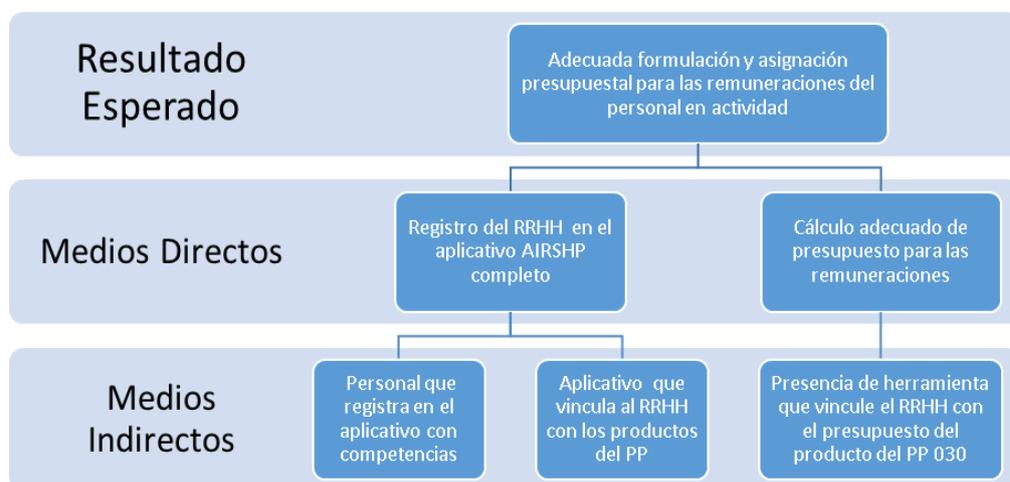
Fuente: Elaboración propia

## Capítulo IV La Formulación

### 4.1. Determinación de Objetivos y Medios

#### 4.1.1. Árbol de objetivos y medios

Para el abordaje del problema planteado en el capítulo 3 Diagnóstico, se realizó el siguiente árbol de medios,



**Figura 12.** Árbol de medios.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2. Sustento de Evidencias

La Formulación Presupuestaria es el inicio del proceso presupuestario, es la desagregación del primer año de la Asignación Presupuestaria Multianual (APM 2019) en todos los niveles de los clasificadores presupuestales. En esta fase se determinan las metas y se consignan las cadenas de gasto y las respectivas fuentes de financiamiento.

Para tal efecto, el pliego 007: MININTER distribuye la APM para el año fiscal 2019 considerando cada uno de los Clasificadores de Ingresos y Gastos, de conformidad con las prioridades de resultados

de política nacional; y las prioridades institucionales de acuerdo con las competencias y funciones de la Policía Nacional del Perú, en ambos casos, se articula con el SINAPLAN.

En la Formulación el pliego 007: MININTER debe maximizar eficiencia en la provisión de los servicios y logro de resultados priorizados, tomando en consideración los gastos de funcionamiento de carácter permanente, como es el caso de las planillas del personal activo y cesante; las obligaciones reconocidas de acuerdo a la normatividad vigente; los bienes y servicios necesarios para el logro de los objetivos; el mantenimiento de la infraestructura; y, el gasto de capital, priorizando la continuidad de las inversiones que se encuentren en ejecución, y que contribuyan al logro de resultados priorizados.

Durante este proceso

Hasta antes del año 2012 el PP 0030 ha sido la categoría presupuestaria donde se cargaba las remuneraciones y bonificaciones de todo el personal policial, descentralizándose a otros programas presupuestales.

**Tabla 8**

*Evolución del pago de remuneraciones y bonificaciones desde el inicio del PP 0030 con transferencia a otros programas presupuestales del PIA.*

N°	Categoría Presupuestal	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	0030: reducción de la victimización en zonas urbanas del país en el marco de la seguridad ciudadana	1,906,951,781	1,756,665,216	2,628,620,207	2,958,284,710	3,039,248,064	3,325,068,969	3,688,060,151	4,154,053,017
2	0031: reducción del tráfico ilícito de drogas	103,056,295	85,164,042	110,145,517	161,861,223	208,112,423	209,308,943	180,890,881	200,538,695
	0032: lucha contra el terrorismo	48,241,127	41,483,225	89,917,779	123,080,707	130,440,790	77,896,010	60,329,010	86,533,262
4	0086: mejora de los servicios del sistema de justicia penal		127,409,948	147,085,070	211,509,362	261,108,400	279,777,680	278,770,403	247,632,449
5	0128: reducción de la minería ilegal					23,125,489	26,249,306	27,348,739	26,038,424
6	0139: disminución de la incidencia de los conflictos, protestas y movilizaciones sociales que alteran el orden publico					190,957,942	227,252,013	183,166,292	149,189,649

Fuente: PLIEGO 007-Ministerio del Interior - Unidad Ejecutora 002 DIRECFIN PNP

El Decreto Legislativo 1442 “DECRETO LEGISLATIVO DE LA GESTIÓN FISCAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO”, artículo 11 señala la obligatoriedad de la sustentación de la formulación presupuestaria para el año 2019 en base a la información registrada en el AIRHSP-MEF.

Se ha construido una matriz en Excel con los campos más relevantes del AIRHSP-MEF y la PEA actualizada en actividad, adicionando la cadena funcional programática por cada personal policial; que fue registrado y actualizado en el Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público y Aplicativo de Programación Presupuestaria del MEF

Esta matriz ha permitido sustentar la Asignación Presupuestaria Multianual para el AF-2019 en el AIRHSP y SIAF, en el marco de los programas presupuestales, se desprende la asignación del presupuesto AF-2019, en materia del pago de remuneraciones y bonificaciones del personal por un monto de S/. 5 533 457 839.00, gestionando una demanda adicional por los conceptos de personal que resultaron siendo menor a lo solicitado para el pliego 007: MININTER por un monto de S/ 837 855 840.00.

### **Tabla 9**

*Cuadro diferencial entre la proyección de presupuesto 2.1 PNP y el presupuesto asignado por el MEF 2019 (Demanda adicional)*

2.1.1.7.1.2 Personal Policial	PEA	Rem.Consol.	Bono	Rem.Mensual	Rem Anual
TNTE GRAL	4	34,292	18,600	52,892	634,704
GRAL	51	426,462	188,200	614,662	7,375,944
CRNL	834	5,762,940	2,018,050	7,780,990	93,371,880
CMDTE	1,693	7,244,347	3,665,300	10,909,647	130,915,764
MAY	2,265	7,370,310	4,244,850	11,615,160	139,381,920
CAP	2,198	5,945,590	4,510,400	10,455,990	125,471,880
TNTE	997	2,251,226	1,805,600	4,056,826	48,681,912

2.1.1.7.1.2 Personal Policial	PEA	Rem.Consol.	Bono	Rem.Mensual	Rem Anual
ALFZ	1,498	3,301,592	2,324,350	5,625,942	67,511,304
SS	11,857	31,634,476	20,702,750	52,337,226	628,046,712
SB	11,588	29,676,868	19,244,200	48,921,068	587,052,816
ST1	9,944	23,686,608	14,980,600	38,667,208	464,006,496
ST2	6,171	13,748,988	7,610,650	21,359,638	256,315,656
ST3	5,199	10,938,696	6,439,100	17,377,796	208,533,552
S1	8,262	16,879,266	10,282,150	27,161,416	325,936,992
S2	18,963	38,020,815	23,450,600	61,471,415	737,656,980
S3	49,183	97,185,608	60,532,750	157,718,358	1,892,620,296
Total	130,707	294,108,084	182,018,150	476,126,234	5,713,514,808
Presupuesto Registrado 2019					5,147,372,513
Demanda Adicional					566,142,295

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 10**

*Cuadro diferencial entre la proyección de presupuesto 2.1 PNP (Aportes a los fondos de salud) y el presupuesto asignado por el MEF 2019 (Demanda adicional)*

N°	2.1.3.1.1.1 Aportes a los Fondos de Salud	PEA	Mensual	Anual
1	Personal PNP	130,707	17,646,485	211,757,820
2	Personal Pensionista MONTEPIO	37,546	6,113,304	73,359,649
3	Personal Pensionista CPMP	43,224	7,146,321	85,755,850
4	Cadetes	994	151,833	1,821,995
5	Alumnos	12,970	153,772	1,845,268
	Total	225,441	31,211,715	374,540,582
	Presupuesto Registrado 2019			251,540,582
	Demanda Adicional			123,000,000

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 11**

Cuadro diferencial entre la proyección de presupuesto 2.1 PNP (Aportes a los fondos de pensiones) y el presupuesto asignado por el MEF 2019 (Demanda adicional)

2.1.3.1.1.3 Aportes a los Fondos de Pensiones	PEA	Mensual	Aporte Pens. Anual
Personal PNP	130,707	17,646,485	211,757,860
Total	130,707	17,646,485	211,757,860
Presupuesto Registrado 2019			88,757,860
Demanda Adicional			123,000,000

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12**

Cuadro diferencial entre la proyección de presupuesto 2.1 PNP (Aportes a los fondos de vivienda) y el presupuesto asignado por el MEF 2019 (Demanda adicional)

2.1.3.1.1.4 Aportes a los Fondos de Vivienda	PEA	Mensual	Importe Anual
Personal PNP	130,707	5,882,162	70,585,981
Personal Pensionista MONTEPIO	1,091	76,204	914,448
Total	131,798	5,958,366	71,500,429
Presupuesto Registrado 2019			45,786,884
Demanda Adicional			25,713,545

Fuente:Elaboración propia

Se gestiona una demanda adicional en base a lo registrado.

**Tabla 13**

*Cuadros demostrativos de la Demanda Adicional 2.1 PNP (Hallazgo de la evidencia sobre los campos necesarios para la identificación del déficit los que no existen en AIRHSP)*

Categoría presupuestal	Producto	Actividad	Clasificador de gasto/específica	Requerido 2019			Asignado 2019			Demanda adicional		
				Costo referencial	Unidad de medida	Cantidad metafísica	Costo referencial asignado	Unidad de medida	Cantidad metafísica	Costo referencial estimado	Unidad de medida	Cantidad metafísica
9001 acciones centrales	399999 sin producto	5000000 5 gestión de recursos humanos	2.1.1.7.1.2 personal policial	5,713,514,808	Planilla	12	5,147,372,513	Planilla	10	566,142,295	Planilla	2
			2.1.3.1.1.1 aportes a los fondos de salud	374,540,582	Planilla	12	251,540,582	Planilla	8	123,000,000	Planilla	4
			2.1.3.1.1.3 aportes a los fondos de pensiones	211,757,860	Planilla	12	88,757,860	Planilla	5	123,000,000	Planilla	7
			2.1.3.1.1.4 aportes a los fondos de vivienda	71,500,429	Planilla	12	45,786,884	Planilla	7	25,713,545	Planilla	5
			2.1.3.1.1.5 contribuciones a Essalud	2,406,959	Planilla	12	2,308,001	Planilla	11	98,958	Planilla	1
Total costo:				6,373,720,638			5,535,765,840			837,954,798		
Categoría presupuestal	Producto	Actividad	Clasificador de gasto/específica	Requerido 2019			Asignado 2019			Demanda adicional		
				Costo referencial	Unidad de medida	Cantidad metafísica	Costo referencial asignado	Unidad de medida	Cantidad metafísica	Costo referencial estimado	Unidad de medida	Cantidad metafísica
9001 acciones centrales	399999 sin	5000000 5 gestión de	2.1.1.7.1.2 personal policial	13,201,056	Planilla	12	0	Planilla	0	13,201,056	Planilla	12

product	recursos	2.1.1.9.1.2	178,200	Planilla	12	0	Planilla	0	178,200	Planilla	12
o	humanos	aguinaldos (jul y dic)									
		2.1.1.9.1.3	118,800	Planilla	12	0	Planilla	0	118,800	Planilla	12
		bonificación por escolaridad									
		2.1.3.1.1.1	471,303	Planilla	12	0	Planilla	0	471,303	Planilla	12
		aportes a los fondos de salud									
		2.1.3.1.1.3	471,303	Planilla	12	0	Planilla	0	471,303	Planilla	12
		aportes a los fondos de pensiones									
		2.1.3.1.1.4	157,101	Planilla	12	0	Planilla	0	157,101	Planilla	12
		aportes a los fondos de vivienda									
		2.3.1.1.1.1	743,688	Planilla	12	0	Planilla	0	743,688	Planilla	12
		alimentos y bebidas para consumo humano									
Total costo:			15,341,451			0			15,341,451		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14***Alternativa de intervención: Incremento del personal para operativos policiales*

Alternativa de intervención identificada	Incremento de la Logística y Personal Para Operativos Policiales
Descripción breve de la alternativa de intervención	<p>Operativos policiales para reducir los delitos y faltas Oportunas acciones orientadas a la ejecución eficiente de las operaciones policiales, relacionadas con una adecuada logística, un mayor desarrollo de las capacidades del personal policial, incremento de personal policial y el adecuado monitoreo, control y evaluación de procedimientos de operativos policiales.</p> <p>Operativos policiales de seguridad ciudadana de las Comisarías Consiste en el incremento de actividades de prevención, investigación, y represión de la delincuencia común y organizada, a través de la ejecución de intervenciones policiales que desarrollarán las Comisarías a fin de conseguir la reducción de los delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana.</p> <p>Operativos policiales de seguridad ciudadana de las Unidades Especializadas son las adecuadas acciones policiales programadas por el Comando Institucional o realizadas por iniciativa de los Comisarios y/o Jefes de las Unidades Especializadas, con el fin de contribuir en la reducción de la comisión de delitos y faltas (que afectan la seguridad ciudadana). Las cuales consisten en la ejecución de intervenciones policiales, a fin de realizar prevención, disuasión y represión ante la comisión de delitos y faltas.</p> <p>Considerándose que una operación policial es el Conjunto de actividades debidamente planificadas y organizadas que realiza el personal policial de acuerdo a su campo funcional en cumplimiento de la misión institucional.</p>
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	Sí, viene siendo ejecutada, ante la limitada capacidad operativa existente, la Policía Nacional del Perú realiza grandes esfuerzos para alcanzar óptimos resultados en su labor de prevención
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa <i>(cite la evidencia de la Nota I – sólo el número)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Instituto de Defensa Legal <a href="http://www.seguridadidl.org.pe/informes/2012.pdf">http://www.seguridadidl.org.pe/informes/2012.pdf</a>. INFORME ANUAL 2012 SOBRE SEGURIDAD CIUDADANA más allá de los miedos del Instituto de Defensa Legal -diciembre 2012.</li> <li>David Weisburd and John E. Eck. c What Can Police Do to Reduce Crime, Disorder, and Fear? Mayo 2004.</li> </ol>

Fuente: Anexo 2. Contenidos mínimos del programa presupuestal 030

## 4.2. Análisis de alternativas

Las alternativas concernientes a Seguridad Ciudadana, de acuerdo al artículo 8 del Decreto Legislativo 1267, la Policía Nacional del Perú: “Dirige y controla la efectiva ejecución de las políticas, planes y programas en materia de orden público y seguridad ciudadana, en el marco de sus competencias, en concordancia con las políticas nacionales de obligatorio cumplimiento del Gobierno Nacional”. En consecuencia, las alternativas que presentan la participación de las Fuerzas Armadas o del Sector Privado no se encuentran previstas en la ley, por lo que no serán tomadas en cuenta.

**Tabla 15**

*Análisis de alternativas de intervención del programa presupuestal 030*

Descripción del medio	Incremento de Operativos Policiales
Alternativa de intervención 1.4.1	Incremento de la logística y personal para Operativos Policiales
Alternativa de intervención 1.4.2	Fuerzas Armadas realizan Operativos similares a la PNP para combatir la delincuencia

Fuente: Anexo 2 Contenidos mínimos del programa presupuestal 030

## 4.3. Actividades

Las actividades que realizará el recurso humano para el logro de los resultados del programa presupuestal 030 son los siguientes:

**Tabla 16**

*Actividades del PP 030*

Producto / Proyecto / Actividad
3000422 Operaciones policiales para reducir los delitos y faltas
5004965: Operaciones policiales de las comisarias para reducir los delitos y faltas.
5004966: Operaciones policiales de las Sub Unidades Especializadas para reducir los delitos y faltas.

Fuente: Anexo 2. Contenidos mínimos del programa presupuestal 030

#### 4.4. Productos

**Tabla 17**

*Producto del programa presupuestal 030.*

Denominación del producto	Operaciones Policiales para reducir los delitos y faltas											
Grupo poblacional que recibe el producto	Población nacional, estimada en 32 millones 162 mil 184 habitantes en el 2018											
Responsable del diseño del producto	El responsable del diseño del producto es la Dirección Nacional de Operaciones Policiales-DIRNOP con sus Órganos Desconcentrados (Regiones y Frentes Policiales) y estas se derivan en forma sucesiva a las Divisiones Territoriales, Divisiones Policiales, División de Orden y Seguridad, Comisarías Sectoriales, Comisarías y Unidades Especializadas.											
Responsable de la entrega del producto	Direcciones Especializadas, Unidades Especializadas y las Comisarias PNP de las Regiones Policiales.											
Niveles de Gobierno que entregan el producto	GN	X	GR	GL								
Indicador de producción física del producto	Operativo policial											
Indicador de desempeño del producto	Porcentaje de operativos policiales ejecutados											
Modelo operacional del producto	<p>La población recibirá operativos policiales ejecutados, cuya finalidad es la prevención, disuasión y represión ante la comisión de delitos y faltas que perturban el normal desarrollo de las actividades de la población, situaciones que afectan la seguridad ciudadana. La Policía Nacional del Perú a través de las Comisarías PNP y Unidades Especializadas entregarán el producto en el lugar donde se suscita el delito o falta.</p> <p>La modalidad del producto será la ejecución de:</p> <p>a) Operativos policiales de las Comisarías para reducir los delitos y faltas</p> <p>b) Operativos policiales de las Unidades Especializadas para reducir los delitos y faltas.</p>											
1. Definición operacional	<p>Para combatir la comisión de delitos y faltas, la Policía Nacional del Perú, desarrolla las siguientes acciones:</p> <p>a) Inteligencia</p> <p>b) Intervención</p> <p>c) Investigación</p> <p>d) Atestado y/o Informe</p> <p>Las Comisarías de la Policía Nacional del Perú, realizan permanentemente los siguientes operativos policiales:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. RASTRILLO</td> <td style="width: 50%;">7. CONFIANZA CIUDADANA</td> </tr> <tr> <td>2. TRÁNSITO</td> <td>8. IMPACTO POLICIAL</td> </tr> <tr> <td>3. LUCERO</td> <td>9. CERCO</td> </tr> <tr> <td>4. BLOQUEO</td> <td>10. RETEN</td> </tr> </table>				1. RASTRILLO	7. CONFIANZA CIUDADANA	2. TRÁNSITO	8. IMPACTO POLICIAL	3. LUCERO	9. CERCO	4. BLOQUEO	10. RETEN
1. RASTRILLO	7. CONFIANZA CIUDADANA											
2. TRÁNSITO	8. IMPACTO POLICIAL											
3. LUCERO	9. CERCO											
4. BLOQUEO	10. RETEN											

Denominación del producto	Operaciones Policiales para reducir los delitos y faltas	
	5. BANDAS JUVENILES	11. PANDILLAJE
	6. PROSTITUCIÓN	12. PIRTOTÉCNICO

En la ejecución de los operativos policiales las Comisarías derivan algunos casos a las Unidades Especializadas por su competencia funcional de acuerdo a:

- La modalidad: Robo agravado, homicidios, secuestros, bandas organizadas, estafas a gran escala y otros.
- El monto: Mayor de Cuatro (04) UIT a la DIVINCRI, mayor a Diez (10) UIT a la DIRINCRI.; y
- Por su connotación: por la víctima y/o infractor de la Ley Penal.
- Operativo Policial: Conjunto de actividades debidamente planificadas y organizadas que realiza el personal policial de acuerdo a su campo funcional en cumplimiento de la misión institucional.

Cabe señalar que el operativo policial es debidamente planificado, para desarrollar actividades preventivas, disuasivas y represivas con el fin de contrarrestar la inseguridad ciudadana.

La descripción de la programación de un operativo policial se detalla a continuación:

1. Por doctrina policial contemplada en el Manual de Oficial de Estado Mayor de la Policía Nacional del Perú, la Dirección General de la PNP. a través de la Oficina de Planeamiento Operativo de la Dirección Nacional de Operaciones Policiales (DIRNOP) y la Dirección de Asesoramiento Operativo (DIRASOPE) del Estado Mayor General, emite Directivas y/o Plan General de Operaciones.
2. Estas Directivas y/o Planes Generales de Operaciones son derivados a las Regiones Policiales, Frentes Policiales y Direcciones Especializadas de la Policía Nacional del Perú.

La Oficina de Planeamiento Operativo (OFIPL) de la DIRNOP PNP formula el Plan General de Operaciones a nivel macro para la ejecución de intervenciones policiales. Este Plan General de Operaciones determina las tareas de cada Unidad PNP, quiénes son responsables de la asignación de personal policial que intervienen: las fuerzas de apoyo (Sub Unidades Especializadas): Divisiones o Departamento de Investigación Criminal y Apoyo a la Justicia (DIVINCRIAJ), Divisiones o Departamento Antidrogas, Divisiones o Departamento de Escuadrón de Emergencia, Divisiones o Departamento de Operaciones Especiales y Jóvenes en Riesgo, Divisiones o Departamento de Protección de Obras Civiles, Divisiones o Departamento de Servicios Especiales, Divisiones o Departamento de Tránsito y Seguridad Vial, Divisiones o Departamento de Patrullaje a Pie, Divisiones o Departamento de Seguridad del Estado, Divisiones o Departamento de Turismo y Protección del Ambiente. Asimismo cumple la labor de supervisión y evaluación de las intervenciones policiales.

3. Las Unidades Ejecutoras PNP (Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Huancayo, Cusco y Lima, DIRECFIN) financian los recursos necesarios para la realización de las intervenciones policiales.

Denominación del producto	Operaciones Policiales para reducir los delitos y faltas
	<p>4. La Dirección de Logística PNP y las Unidades de Logística de las Regiones, Frentes Policiales, atienden los requerimientos logísticos (insumos que se detallan en las respectivas actividades).</p> <p>5. Las Oficinas de Recursos Humanos de cada Región y Frente Policial, asigna el Personal PNP, tanto la fuerza policial como la fuerza de apoyo.</p> <p>6. Las Comisarías y las Sub Unidades Especializadas de las Regiones, Frentes Policiales y Dirección Territoriales de la Policía Nacional del Perú ejecutan las intervenciones policiales en su respectiva jurisdicción o en el lugar donde disponga la Superioridad.</p> <p>El responsable de la entrega del producto es la Dirección Nacional de Operaciones Policiales-DIRNOP a través de sus Órganos Desconcentrados: Regiones y Frentes Policiales, y éstos por las Direcciones Territoriales, quienes derivan en forma sucesiva a las Divisiones Territoriales, Comisarías y Unidades Especializadas.</p> <p>A continuación, se indica las Unidades Especializadas de la PNP responsables de la entrega del producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divisiones o Departamento de Escuadrón de Emergencia <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rescate de personas en situaciones críticas</li> <li>▪ Desactivación de artefactos explosivos y productos pirotécnicos</li> <li>▪ Intervenciones en eventos extraordinarios: desastres, tsunamis, sismos, inundaciones, etc.</li> </ul> </li> <li>▪ Divisiones o Departamento de Operaciones Especiales y Jóvenes en Riesgo (Escuadrón Verde) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intervenciones de pandillas, barras bravas, micro-comercialización de drogas</li> </ul> </li> </ul>
2. Organización para la entrega del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divisiones o Departamento de Protección de Obras Civiles <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarticulación de bandas organizadas en seudos sindicatos de construcción civil</li> </ul> </li> <li>▪ Divisiones o Departamento de Tránsito y Seguridad Vial <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regulación y control del tránsito vehicular y peatonal</li> <li>▪ Imponer papeletas a los infractores a la Ley de Tránsito y Seguridad Vial</li> </ul> </li> <li>▪ Divisiones o Departamento de Servicios Especiales <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Control de motines, manifestaciones y restablecimiento del orden público</li> <li>▪ Prevención, rescate y salvamento de bañistas</li> </ul> </li> <li>▪ Divisiones o Departamento de Patrullaje a Pie <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maximización de presencia policial</li> </ul> </li> <li>▪ Divisiones o Departamento de Seguridad del Estado <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brindar protección inmediata a las personalidades nacionales y extranjeras</li> <li>▪ Operativos contra el almacenamiento de materiales peligrosos, investigación de delitos contra el patrimonio</li> </ul> </li> </ul>

Denominación del producto	Operaciones Policiales para reducir los delitos y faltas
	<p>(usurpación), delitos contra la tranquilidad pública, incendios y otros estragos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divisiones o Departamento de Turismo y Protección del Ambiente <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación y protección al turista nacional y extranjero</li> <li>▪ Operativos orientados a prevenir, investigar y combatir los delitos ecológicos y contra el medio ambiente</li> </ul> </li> <li>▪ Las Comisarías PNP realizan las siguientes operaciones policiales: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. RETEN</li> <li>2. VERANO</li> <li>3. IMPACTO</li> <li>4. LUCERO</li> <li>5. CARNAVALES</li> <li>6. ANTI INVASIONES</li> <li>7. PANDILLAJE</li> <li>8. SEGURIDAD DE TURISTAS</li> <li>9. ESCOLAR</li> <li>10. DESTELLO</li> <li>11. BARRAS BRAVAS</li> <li>12. FIESTAS CHICHAS</li> <li>13. DESASTRES</li> <li>14. VIOLENCIA JUVENIL</li> <li>15. MERCADOS</li> <li>16. PIQUES</li> <li>17. BLOQUEOS DE VIAS</li> <li>18. CONTINGENCIAS</li> <li>19. GARANTÍAS POLICIALES</li> <li>20. CONFIANZA CIUDADANA</li> <li>21. MEGA OPERATIVOS</li> <li>22. SODOMA</li> <li>23. PIROTECNICOS</li> <li>24. TRÁNSITO</li> <li>25. LUNAS POLARIZADAS</li> <li>26. ALCOHOLEMIA</li> <li>27. RASTRILLAJE</li> <li>28. CORDILLERA BLANCA</li> <li>29. ANTISECUESTROS</li> <li>30. LADRILLO</li> <li>31. SACRILEGIO, ETC.</li> </ol> <p>Esta organización permite: Prevenir, investigar y combatir la delincuencia común en todas sus modalidades; investiga los delitos y faltas por accidentes de tránsito; previene, investiga y combate los delitos y faltas contra la familia</p> <p>Se programan a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan General de Operaciones</li> <li>▪ Plan de Operaciones</li> <li>▪ y Órdenes de Operaciones, que previamente hayan sido aprobados por la DIRNOP PNP.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>3. Criterios de programación</b></p>	<p>Por su naturaleza e importancia se programan en los diferentes niveles de Comando, tales como: Directivas, Planes de Operaciones, Órdenes de Operaciones y otros derivados por</p>

Denominación del producto	Operaciones Policiales para reducir los delitos y faltas
<p>4. Método de agregación de actividades a producto</p>	<p>mandato del Poder Judicial, Ministerio Público, SUNAT, SUNAD, Gobiernos Regionales, Municipalidades y los que se programen para prevenir, combatir y contrarrestar la delincuencia común y organizada. El registro de los resultados se efectuará a través de las Oficinas de Estadística del Estado Mayor General de la Policía Nacional del Perú.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El método de agregación utilizado es la suma de las metas físicas de las actividades que han alcanzado la meta más alta, siendo la unidad de medida: Operativo policial.</li> <li>- En el caso del presente producto se ha sumado las metas de los operativos policiales ejecutados a nivel nacional por las Comisarías PNP y las Unidades Especializadas.</li> </ul>
<p>5. Flujo de procesos</p>	<p>Anexo</p>

Fuente: Contenidos mínimos de Anexo 2 PP 030.

## **Capítulo V**

### **La Propuesta de Implementación**

#### **5.1. Descripción de la Propuesta de Implementación**

##### **5.1.1. Objetivo general**

- Optimizar la formulación de presupuesto para el pago de remuneraciones y bonificaciones del recurso humano en el marco del programa presupuestal 0030 reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana.

##### **5.1.2. Objetivos Específicos**

- Diseñar herramienta informática para la formulación del presupuesto del recurso humano.
- Gestionar la interoperabilidad de la herramienta informática con el aplicativo AIRSHP.

#### **Productos**

El presente trabajo propone los siguientes productos, alineados a los Objetivos Específicos para mejorar la disponibilidad de la información del recurso humano de la PNP particularmente la Población Económicamente Activa de la PNP, actualización de categorías, jerarquías, grados y el movimiento del personal policial (cambios de colocación) que servirán para una adecuada asignación presupuestaria durante el proceso de formulación presupuestaria multianual.

**Objetivo Específico 01:** Diseñar herramienta informática para la formulación del presupuesto del recurso humano.

**Producto 01: Elaboración de la Matriz de Presupuesto Temático de Personal.**

### **Descripción**

La Matriz de Presupuesto Temático de Personal contiene los datos del personal PNP vinculado a la cadena programática de actividades y productos relacionados al PP0030, proyectando los montos presupuestales que deben ser considerados tanto para el pago de remuneraciones, como bonificaciones establecidas en el DL. 1132.

**Producto 02:** Guía de procedimientos para el uso de la matriz de Presupuesto Temático de Personal.

### **Descripción**

La presente guía de procedimientos establece los parámetros operativos para el uso de la matriz de presupuesto temático de personal para la PNP. El alcance de la presente guía está orientada a todas las unidades que producen, administran y gestionan información del personal en actividad de la PNP.

**Producto 03:** Guía de procedimientos para la actualización de datos del aplicativo informático de presupuesto analítico de personal de la PNP

### **Descripción**

La Guía de Procedimientos establece las acciones y las responsabilidades de las áreas comprometidas para el manejo, empleo y uso del Aplicativo Informático de Presupuesto Analítico de Personal de la PNP (AIPAP-PNP). El cuál será ejecutado por la Sección de Procesamiento de datos, la Sección de Informática y Certificaciones de la División de Pensiones de la PNP, la Sección de Formulación de Planillas del Departamento del Personal de la Oficina de Administración de la Dirección Nacional de Escuelas de Formación Policial de la PNP y el Departamento de Presupuesto de la División de Economía de la PNP.

**Producto 04:** Plan de Capacitación para el uso y manejo de la matriz de presupuesto temático de personal para la PNP

**Descripción:**

El presente plan tiene por objeto incrementar el conocimiento y la práctica para el manejo de la Matriz de Presupuesto Analítico de Personal de la PNP, en las Unidades que tienen la responsabilidad de su empleo para la mejor administración y gestión del Presupuesto de Personal.

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal comprometido en el manejo y gestión de datos de presupuesto de personal PNP: Ofitice-Dirrehum-PNP (OFITICE-DIRREHUM-PNP), División de Altas y Bajas de la DIRREHUM-PNP (DIVABYL-DIRREHUM-PNP), Departamento de Presupuesto de la División de Economía de Finanzas de la PNP (DEPPRE-DIVECO-PNP), todas establecidas en la ciudad de Lima.

**Objetivo Específico 02:** Gestionar la interoperabilidad de la herramienta informática con el aplicativo AIRSHP

**Producto 05:** Guía para la migración de la matriz a base de datos para la implementación del piloto de interconexión con la plataforma de interoperabilidad del MEF

**Descripción:**

La presente guía tiene como objeto: Implementar los requerimientos técnicos y administrativos necesarios para la interconexión entre los sistemas presupuestales de personal de la PNP (presupuesto y planilla) y el Aplicativo Informático de Recursos Humanos del Sector Público (AIRHSP), que se vienen exigiendo dentro del piloto de adecuación entre la PNP y el Sistema de Inter operatividad del MEF.

El alcance de la presente guía tiene como alcance todas las Unidades encargadas de la administración del personal PNP (Actividad, Pensionistas, Cadetes y Alumnos) y la gestión del Presupuesto de Personal (Genérica 1: Personal y Obligaciones Sociales y Genérica 2: Pensiones y Otras prestaciones Sociales).

## **5.2. Identificación de recursos críticos**

### **5.2.1. Comunicación estratégica**

La propuesta presentada en el presente trabajo se implementará en todas las Unidades encargadas de la administración del personal PNP:

- Oficina de Informática y Telecomunicaciones de la DIRREHUM (OFITECE-DIRREHUM)
- División de Altas y Bajas de la DIRREHUM-PNP (DIVALBA-DIRREHUM)
- División de Planillas de la DIRREHUM-PNP (DIVPROPLA-DIRREHUM)
- División de Certificaciones de la DIRPEN-PNP (DIVINCER-DIRPEN)
- Oficina de Personal de la DIREED-PNP.
- División de Presupuesto de la DIVECO-PNP

### **5.2.2. Incidencia en Stakeholders**

Conociendo los Stakeholders, y habiendo analizado la influencia de cada uno de ellos sobre los productos es imprescindible comprometer a todos en el logro de los objetivos. Para ello se tiene como aliado principal a la

### **5.2.3. Recursos humanos**

Los recursos humanos que se requieren para implementar los productos concernientes a la interoperabilidad de sistemas son profesionales expertos en sistemas informáticos, para la capacitación se requiere de facilitadores y expositores especializados en la

materia, como: Especialistas en Presupuesto Temático de Personal, manejo de AIRHSP-MEF, Analistas de Presupuesto.

#### 5.2.4. Recursos financieros

**Tabla 18**

*Recursos Financieros*

Producto	Costo Total
Guía de procedimientos para el uso de la matriz de PTP	S/ 00.00
Guía de procedimientos para la actualización de datos del aplicativo informático de PAP de la PNP	S/ 00.00
Plan de Capacitación para el uso y manejo de la matriz de presupuesto temático de personal para la PNP	S/ 1,055.00
Guía para la migración de la matriz base de datos para la implementación del piloto de interconexión con la plataforma de interoperabilidad del MEF	S/ 00.00
<b>Total</b>	<b>S/ 1,055.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.2.5. Recursos logísticos

- **INFRAESTRUCTURA.** Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
- **MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.** Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, total folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada proporcionados por la DIRREHUM-PNP.
- **DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.** Entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc, otorgados por la Unidad educativa de la DIRREHUM-PNP.

#### 5.2.6. Recurso tiempo

**Tabla 19**

*Recurso Tiempo*

Producto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Guía de procedimientos para el uso de la matriz de PTP	X						
Guía de procedimientos para la actualización de datos del	X						

Producto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
aplicativo informático de PAP de la PNP							
Plan de Capacitación para el uso y manejo de la matriz de presupuesto temático de personal para la PNP	X						
Guía para la migración de la matriz base de datos para la implementación del piloto de interconexión con la plataforma de interoperabilidad del MEF	X						

Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Arquitectura Institucional (Intra e Inter organizacional)

De acuerdo al Análisis FODA realizado en el presente trabajo se tiene como Fortaleza que el Almacén pertenece al ente rector logístico de la Policía nacional del Perú lo cual permitirá implementar la propuesta dado que contribuye a mejorar la implementación del programa presupuestal 030; sin embargo, es preciso considerar la alta rotación de funcionarios y los continuos cambios políticos, los cuales pudieran generar dificultades en la implementación de ser el caso.

### 5.4. Metas periodo de 3 años

**Tabla 20**

*Programación Multianual PP 030*

Programación Multianual de Metas Físicas de Productos		Programación Multianual					
Programa Presupuestal/ Producto	Unidad de Medida	Datos Históricos			Datos Proyectados		
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
3000001. Acciones comunes	Acción	96	96	132	168	168	168
5000276. Gestión del programa	Acción 1/	96	96	132	168	168	168
5003032. Seguimiento y evaluación del programa	Informe 2/	32	32	56	56	56	56
3000355. Patrullaje por sector	Sector	3,736	3,848	4,050	4,308	5,026	5,027
5003046. Patrullaje policial por sector	Sector	3,736	3,848	4,050	4,308	5,026	5,027
5003048. Planificación del	Plan	100	100	100			

Programación Multianual de Metas Físicas de Productos							
Programa Presupuestal/ Producto	Unidad de Medida	Programación Multianual					
		Datos Históricos			Datos Proyectados		
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
patrullaje por sector 5004156: patrullaje municipal por sector - serenazgo 5006034. Mantenimiento de vehículo para patrullaje por sector 3000356. Comunidad organizada a favor de la seguridad ciudadana 5004165. Asistencia técnica y administrativa a los comités de seguridad ciudadana 5004166. Capacitación al personal de las opc para el desarrollo de acciones preventivas 5004167: comunidad recibe acciones de prevención en el marco del plan de seguridad ciudadana 5004168. Comisarias aplican acciones de prevención mediante sus oficinas de participación ciudadana 3000422. Operaciones policiales para reducir los delitos y faltas 5004965. Operaciones policiales de las comisarias para reducir los delitos y faltas	Sector						
	Vehículos	783	2,997	2,997	2,997	2,997	
	Programa 2/	4,261	1,906	2,857	2,971	3,112	
	Comité	1,118	1,305	1,305	2,140	2,140	
	Persona capacitada	3,140	2,750	2,750	2,750	2,750	
	Programa						
	Programa	4,261	1,906	2,857	2,971	3,112	
	Operativo Policial	327,820	498,885	498,885	498,885	498,885	
	Operativo Policial	204,555	377,648	377,648	377,648	377,648	

Programación Multianual de Metas Físicas de Productos							
Programa Presupuestal/ Producto	Unidad de Medida	Programación Multianual					
		Datos Históricos			Datos Proyectados		
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
5006127. Operaciones policiales de las unidades especializadas para reducir los delitos y faltas	Operativo Policial	123,265	121,237	121,237	121,237	121,237	121,237
3000520. Comisarias con las condiciones básicas para el servicio a la comunidad	Comisaría	1,257	1,269	1,221	1,273	1,332	
5006035. Mantenimiento de mobiliario y equipos informáticos de las comisarias	Comisaría 3/	4,619	3,854	3,854	3,854	3,854	
5006036. Dotación de municiones e insumos y mantenimiento de equipos policiales de las comisarias	Comisaría	1,042	1,189	1,189	1,189	1,189	
5004159. Acceso a sistemas policiales y de otras entidades	Comisaría	946	1,040	426	434	442	
5004186. Mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura de las comisarias	Comisaría	1,257	1,269	1,221	1,273	1,332	
3000781. Unidades especializadas con las condiciones básicas para operaciones policiales	Unidad Especializada	268	378	352	352	352	
5006037. Mantenimiento de vehículos para operaciones policiales	Vehículos	4,077	2,143	865	865	865	
5006038. Mantenimiento de mobiliario y equipos informáticos de las unidades especializadas	Unidad Especializada	3,254	3,200	1,671	1,684	1,684	

Programación Multianual de Metas Físicas de Productos							
Programa Presupuestal/ Producto	Unidad de Medida	Programación Multianual					
		Datos Históricos			Datos Proyectados		
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
5005844. Mantenimiento y acondicionamiento de la infraestructura de las unidades especializadas	Unidad Especializada	268	378	352	352	352	
Proyectos	Estudio de Pre-inversión	1		49	47	47	58
	Obra	4	2	11	13	7	14

Fuente: Anexo 2 Contenidos Mínimos del PP 030

## **Capítulo VI**

### **Análisis de viabilidad**

#### **6.1. Análisis de viabilidad**

##### **6.1.1. Viabilidad política**

El presente trabajo se sustenta en el marco de la Modernización de la Gestión Pública, el cual considera al presupuesto por resultados como uno de sus pilares, siendo en este caso el programa presupuestal 030 Reducción de Delitos y Faltas graves que afectan la seguridad ciudadana

Asimismo, el Reglamento del Decreto Legislativo N°1267 Ley de la Policía Nacional del Perú manifiesta que la Policía Nacional del Perú tiene como función garantizar, mantener y reestablecer el orden interno, orden público y seguridad ciudadana a través de sus diferentes áreas, de acuerdo a su estructura orgánica.

##### **6.1.2. Viabilidad social**

El presente tiene viabilidad social, toda vez que se pretende mejorar la implementación del programa presupuestal 030 a través de una adecuada formulación presupuestal para las remuneraciones de recursos humanos, con la finalidad de que la población sea beneficiada con las actividades del personal policial para la reducción de delitos y faltas graves que afectan la seguridad ciudadana.

##### **6.1.3. Viabilidad presupuestal**

El presente trabajo tiene viabilidad presupuestal, considerando que los costos no son altos debido a que los productos son documentos normativos realizados por los autores,

## **6.2. Análisis de viabilidad según análisis de actores**

Basados en el análisis de los actores (Stakeholders), la propuesta es viable pues la mayor parte de ellos están de acuerdo con la propuesta y existe convergencia entre los actores para el desarrollo de los productos

## **6.3. Análisis de viabilidad según evaluación estratégico – gerencial**

### **6.3.1. Generación de valor público**

La propuesta presentada en el presente trabajo contribuye al resultado final del programa presupuestal 030 que es Disminuir los delitos y faltas graves que afectan la seguridad ciudadana.

## Capítulo VII

### Seguimiento

#### 7.1. Desarrollo de indicadores

La propuesta planteada en el presente trabajo pretende contribuir a mejorar la Asignación Presupuestaria para el pago de remuneraciones y bonificaciones de la PNP y contribuir al logro del PP 0030. Por ello, se propone el desarrollo de diferentes indicadores como herramienta para medir los objetivos planteados.

#### 7.2. Desarrollo de ámbito de control

##### 7.2.1. Indicador de resultado específico

###### Resultado esperado:

Determinar el presupuesto adicional de personal de la Policía Nacional del Perú.

###### Indicador planteado:

**Indicador:** Porcentaje de demanda adicional para el pago de remuneraciones y bonificaciones (DA 2.1).

Unidad de medida: Moneda (Nuevo Sol S/.)

Sujeto: Presupuesto de la PNP

###### Fórmula:

**Indicador:** Porcentaje de demanda adicional para el pago de remuneraciones y bonificaciones (DA 2.1).

**Numerador:** Presupuesto asignado 2.1 MEF (PA 2.1 MEF)

**Denominador:** Presupuesto Temático (PT).

$$\text{Demanda Adicional 2.1} = \left( \frac{PT - PA\ 2.1\ MEF}{PA\ 2.1\ MEF} \right) \times 100$$

En el presente caso, el cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$AP \text{ (AIRH-SP)} = PA \text{ 2.1 MEF} + DA \text{ 2.1}$$

$$AP \text{ (AIRH-SP)} = PT \text{ (matriz)}$$

$$PA \text{ 2.1 MEF} = 5,533'457,839$$

$$AP \text{ (AIRH-SP)} = 6,371'313,679$$

$$PT \text{ (matriz)} = 6,371'313,679$$

Por lo tanto:

$$\text{Demanda Adicional 2.1} = ((6,371'313,679 - 5,533'457,839) / 5,533'457,839) * 100$$

$$\text{Demanda Adicional 2.1} = 15.14\%$$

$$\text{Demanda Adicional 2.1} = 0.1514 * 5,533'457,839 = 837'855,840$$

$$\text{Demanda Adicional 2.1} = 837'855,840$$

### **Evaluación:**

El presente trabajo considera que la mejor manera de medir el resultado final de la Asignación Presupuestal, se obtiene calculando el porcentaje de demanda adicional de presupuesto necesario para cumplir con el pago de remuneraciones y bonificaciones de la PNP. La demanda adicional del presupuesto para el personal de la PNP fue de un 15.14% lo cual equivale a S/. 837'855,840.

### **7.2.2. Indicador de producto**

#### **Resultado esperado:**

Determinar la demanda global de los gastos que implicará la prestación de los servicios y funciones que desarrollarán las entidades, de acuerdo con su Misión, para el año fiscal, teniendo en cuenta las metas presupuestarias de cada periodo.

#### **Indicador planteado:**

Indicador: Porcentaje de asignación presupuestaria.

Unidad de medida: Porcentaje

Sujeto: Presupuesto de la PNP

**Fórmula:**

**Indicador:** Porcentaje de Asignación Presupuestaria.

**Numerador:** Presupuesto asignado 2.1 MEF (PA 2.1 MEF)

**Denominador:** Presupuesto Temático (PT).

$$\% AP(AIRH-SP) = (PA 2.1 MEF) / (PT) \times 100$$

Donde:

Asignación Presupuestaria AIRH-SP = AP (AIRH-SP)

Presupuesto Asignado 2.1 MEF = PA 2.1 MEF

Presupuesto Temático matriz = PT

**Evaluación:**

El presente trabajo considera que el indicador de producto es la determinación de la demanda global de gastos implicados en la prestación de servicios PNP teniendo en cuenta las metas presupuestarias periódicas. Por ello, es importante tener un conocimiento base de las cifras, que tome en cuenta la fracción del presupuesto asignado sobre lo que se necesita realmente. Con el conocimiento de esta cifra, se puede modificar el presupuesto inicial necesario para garantizar el presupuesto eficiente del recurso humano de la PNP.

### 7.3. Desarrollo de indicadores de desempeño

#### 7.3.1. Indicador de eficacia

**Resultado esperado:**

Optimizar la formulación eficaz del presupuesto del personal de la PNP

**Metas planteadas:**

2019 → Meta 90%

2020 → Meta 95%

2021 → Meta 100%

**Indicador planteado:**

Indicador:

Unidad de medida: Porcentaje

Sujeto: Presupuesto de la PNP

Atributo: Formulados eficazmente

**Fórmula:**

- % Presupuesto formulados eficazmente =  
$$\left( \frac{\text{Presupuesto Asignado}}{\text{Presupuesto Requerido}} \right) * 100$$
- % Presupuesto formulados eficazmente =  
$$\left( \frac{5,535,765,840}{6,373,720,638} \right) * 100$$
- % Presupuesto formulados eficazmente =  
$$86.9\%$$

**Evaluación:**

El nivel de eficacia de la formulación del presupuesto para el personal de la PNP para el año 2019, alcanzó el 86.9%, lo cual es lo mismo afirmar que se requiere de una demanda adicional del orden de 13.1%.

Para el siguiente año 2020, la eficacia mejorará con los “productos” que se proponen en la presente investigación; y así sucesivamente durante los siguientes años.

**7.4. Desarrollo de indicadores de producción física****Resultado esperado:**

Migrar los registros de la planilla de la PNP al AIRHSP

**Meta:**

Trimestre 2: 95%

Trimestre 3: 98%

Trimestre 4: 100%

**Indicador planteado:**

Indicador:

Unidad de medida: Porcentaje

Sujeto: Registros de la planilla de la PNP

Atributo: Migrados eficazmente

**Fórmula:**

-% de registros migrados al AIRHSP =

$$[1 - (\text{Registros rechazados} / \text{Registros migrados})] * 100$$

**Evaluación**

Con el presente indicador se logrará migrar de gorma óptima los registros de la planilla de PNP al sistema AIRHSP. Se estima lograr un 100% de migración para final del último trimestre del año de acuerdo a las metas propuestas.

## **Conclusiones**

Se logró optimizar el proceso de formulación del presupuesto para el pago de remuneraciones y bonificaciones del recurso humano en el marco del programa presupuestal 0030 reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana, mediante la implementación de la matriz de presupuesto temático.

Se determinó que el AIRHSP-MEF debe contener además de los campos que cuentan los siguientes campos adicionales: categoría presupuestal, producto, actividad presupuestal y meta presupuestaria.

Se logró diseñar la herramienta informática para la formulación del presupuesto del recurso humano PNP.

Se estableció la interoperabilidad de la herramienta informática con el Aplicativo AIRHSP-MEF para el pago de las remuneraciones del personal policial.

## **Recomendaciones**

El presente trabajo plantea como alternativa de solución el diseño de una herramienta informática a fin de revertir la inadecuada formulación presupuestal para el pago de las remuneraciones de los recursos humanos, lo cual permitirá mejorar la ejecución de los productos del programa presupuestal 030 Reducción de los delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana.

Con la finalidad de garantizar la adecuada formulación, se ha elaborado una matriz de Presupuesto Temático, con su respectiva Guía de procedimientos, el cual debe ser implementado por todas las unidades que producen, administran y gestionan información del personal en actividad de la PNP. Así mismo se elaboró la Guía de procedimientos para la actualización de datos del aplicativo informático de presupuesto analítico de personal de la PNP , ejecutado por la Sección de Procesamiento de datos, la Sección de Informática y Certificaciones de la División de Pensiones de la PNP, la Sección de Formulación de Planillas del Departamento del Personal de la Oficina de Administración de la Dirección Nacional de Escuelas de Formación Policial de la PNP y el Departamento de Presupuesto de la División de Economía de la PNP.

Considerando que es necesario vincular el recurso humano con los productos del programa presupuestal y mantener actualizado el AIRSHP se propone una Guía para la migración de la matriz a base de datos para la implementación del piloto de interconexión con la plataforma de interoperabilidad del Ministerio de Economía y Finanzas.

## Referencias Bibliográficas

- Acuerdo Nacional. (19 de Abril de 2014). *acuerdonacional.pe*. Obtenido de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/definicion/>
- Chicama Castro, P. (23 de Setiembre de 2016). Ipsos Perú: el 66% de los limeños desconfía de la policía. *El Comercio*.
- Coca, C., & Thomas, M. (2017). Bienestar policial: una mirada a la salud a la seguridad ocupacional y a la prevención de riesgos ocupacionales en los policías en El Salvador. *Revista "Policía y Seguridad Pública", año 7, volumen 2*, 143-225.
- Corbacho, A., Philip, J., & Ruiz-Vega, M. (2015). Crime and Erosion of Trust: Evidence for Latin American. *World Development*, 400-415.
- Defensoría del Pueblo. (2009). *Fortalecimiento de la Policía Nacional del Perú: Cinco áreas de atención urgente*. Lima: Defensoría del Pueblo.
- INEI. (2018). *Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en Instituciones*. Lima: INEI.
- Informática., I. N. (2018). *Informe Técnico. Estadísticas de Seguridad Ciudadana*. Lima: INEI.
- Jaen Diaz, M. (2010). *"Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de Motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales"*. Tesis para optar el grado académico de doctor. Madrid: Universidad Complutense de Madrid – Facultad de Psicología.
- MEF. (2018). *Programa Presupuestal 030*. Obtenido de Reducción de los delitos y faltas que afectan: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/ppr/prog\\_presupuestal/articulos/0030\\_seguridad\\_ciudadana.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/ppr/prog_presupuestal/articulos/0030_seguridad_ciudadana.pdf)
- MININTER. (2018). *Diagnóstico de la Seguridad Ciudadana*. Lima: Dirección de Gestión del Conocimiento para la Seguridad.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2013). Reglamento del Decreto Legislativo N° 1132, Decreto Legislativo que aprueba la nueva estructura de ingresos

aplicable al personal militar de las Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional del Perú . *DECRETO SUPREMO N° 013-2013-EF* . Lima, Perú: El Peruano.

Ministerio de Economía y Finanzas. (21 de 07 de 2019). *Presupuesto Multianual* . Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/pres\\_multi/Presupuesto\\_Multianual\\_2019\\_2021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/pres_multi/Presupuesto_Multianual_2019_2021.pdf)

PCM. (s.f.). *Presidencia de Consejo de Ministros* . Obtenido de Secretaría de Gestión Pública: <http://sgp.pcm.gob.pe/que-es-la-modernizacion-de-la-gestion-publica/>

Perú. (1993). Constitución Política del Perú. *Capítulo XII*. Lima, Lima, Perú.

Perú. (29 de Enero de 2002). Ley N° 27658. *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.

Peru. (09 de diciembre de 2012). Decreto Legislativo 1132. *Decreto Legislativo que aprueba la nueva estructura de ingresos aplicable al personal militar de las Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional del Perú*. Lima, Peru: El Peruano.

Perú. (15 de Octubre de 2017). Reglamento del Decreto Legislativo N°1267. *Ley de la Policía Nacional del Perú*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.

PNUD. (30 de enero de 2013). *Programa de las Naciones Unidas* . Obtenido de Sinopsis Seguridad Ciudadana: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/IssueBriefCitizenSecurity.html>

Romero, A. (2015). *BURNOUT Y CÓLERA EN POLICÍAS DE UNA UNIDAD DE EMERGENCIA DE LIMA*. Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología con mención en Clínica. Lima : PUCP. .

Vanderbilt Univesity. (2016). *LAPOP*. Obtenido de Proyecto de Opinión Pública de América Latina: <https://www.vanderbilt.edu/lapop-espanol/acerca-americasbarometer.php>

## Anexos

### Anexo 1: Matriz de consistencia

**Tabla 21**

*Matriz de Consistencia*

Problemas	Objetivos de la Intervención	Actividades	Productos	Conclusiones	Recomendaciones
Inadecuada formulación y asignación presupuestal para las remuneraciones del personal en actividad	Mejorar la formulación y asignación presupuestal para las remuneraciones del personal en actividad			En respuesta al problema de inseguridad ciudadana en nuestro país, se implementó desde el año 2010 el Programa Presupuestal 030 "Reducción de los delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana", el cual contempla una serie de productos con la finalidad de lograr el resultado propuesto; para ello es necesario una adecuada programación y formulación presupuestal. En el presente trabajo se identificó una inadecuada formulación presupuestal respecto a las remuneraciones del	El presente trabajo plantea como alternativa de solución el diseño de una herramienta informática a fin de revertir la inadecuada formulación presupuestal para el pago de las remuneraciones de los recursos humanos, lo cual permitirá mejorar la ejecución de los productos del programa presupuestal 030 Reducción de los delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana

Problemas	Objetivos de la Intervención	Actividades	Productos	Conclusiones	Recomendaciones
Registro del RRHH en el aplicativo AIRSHP incompleto	Diseñar herramienta informática para la formulación del presupuesto del recurso humano.	Elaborar una herramienta informática para la formulación adecuada del presupuesto	Guía de Procedimientos para el uso de la Matriz del Presupuesto Temático Guía de procedimientos para la actualización de datos del aplicativo informático de presupuesto analítico de personal de la PNP Plan de Capacitación para uso y manejo de la matriz de presupuesto temático del personal para la PNP	personal en actividad debido a un cálculo inadecuado del presupuesto por no tener actualizado los registros en el aplicativo AIRSHP así mismo no tener vinculación del AIRSHP con los productos del programa presupuestal  Según los documentos normativos vigentes para la formulación presupuestal respecto a recursos humanos, se realiza sobre la base de los registros en el AIRHP, sin embargo, este no se encuentra actualizado ni vinculado a los programas presupuestales generando dificultades para la formulación adecuada	Con la finalidad de garantizar la adecuada formulación, se ha elaborado una matriz de Presupuesto Temático, con su respectiva Guía de procedimientos, el cual debe ser implementado por todas las unidades que producen, administran y gestionan información del personal en actividad de la PNP. Así mismo se elaboró la Guía de procedimientos para la actualización de datos del aplicativo informático de presupuesto analítico de

Problemas	Objetivos de la Intervención	Actividades	Productos	Conclusiones	Recomendaciones
Cálculo inadecuado de presupuesto para las remuneraciones	Gestionar la interoperabilidad de la herramienta informática con el aplicativo AIRSHP	Elaborar un documento que sirva de guía para la migración de matriz a base de datos para interoperabilidad	Guía para la migración de la matriz a base de datos para la implementación del piloto de interconexión con la plataforma de interoperabilidad del MEF	La ausencia de una herramienta que vincule el recurso humano con el producto del programa presupuestal ocasiona cálculos inadecuados, generando riesgos de no alcanzar las metas establecidas al no contar con todo el presupuesto necesario.	personal de la PNP, ejecutado por la Sección de Procesamiento de datos, la Sección de Informática y Certificaciones de la División de Pensiones de la PNP, la Sección de Formulación de Planillas del Departamento del Personal de la Oficina de Administración de la Dirección Nacional de Escuelas de Formación Policial de la PNP y el Departamento de Presupuesto de la División de Economía de la PNP. Considerando que es necesario vincular el recurso humano con los productos del programa presupuestal y mantener actualizado el AIRSHP se propone una Guía para la migración de la matriz a base de datos para la implementación del piloto de interconexión con la plataforma de interoperabilidad

Problemas	Objetivos de la Intervención	Actividades	Productos	Conclusiones	Recomendaciones
					d del Ministerio de Economía y Finanzas.

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2: Glosario de Términos

### **Aplicativo AIRHSP**

El Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público es una herramienta operativa de gestión en materia de recursos humanos del Estado. Los datos registrados sirven de base para las fases de formulación, programación, ejecución y evaluación del proceso presupuestario, número de plazas, políticas salariales, obligaciones sociales y previsionales y gastos en personal; es decir, la información registrada es estrictamente en materia presupuestal.

**Modernización del Estado:** La Política de Modernización tiene por objetivo general orientar, articular e impulsar, en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública con resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país.

### **Programación Multianual**

La Programación Multianual es un instrumento de gestión pública que prevé los escenarios para la estimación de los ingresos y los gastos para tres años, considerando el comportamiento de la economía, el contexto macro-fiscal y los objetivos de política económica.

**Presupuesto por Resultados (PpR):** El PpR es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a **resultados** a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles.

**Programa Presupuestal:** Es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos (bienes y servicios), para lograr un Resultado Específico a favor de la población y así contribuir al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de la política pública.

**Seguridad Ciudadana:** La seguridad ciudadana o seguridad pública es la acción integrada que desarrolla el Estado, con la colaboración de la ciudadanía y de otras organizaciones de bien público y/o privado (compañías), destinada a asegurar su convivencia y desarrollo pacífico, la

erradicación de la violencia, la utilización pacífica y ordenada de vías y de espacios públicos y, en general, evitar la comisión de delitos y faltas contra las personas y sus bienes.



## **Anexo 4: Guía de procedimientos para el uso de la matriz de Presupuesto Temático de Personal**

### **I.- OBJETO**

La presente guía de procedimientos establece los parámetros operativos para el uso de la matriz de presupuesto temático de personal para la PNP.

### **II.- ALCANCE**

El alcance de la presente guía está orientada a todas las unidades que producen, administran y gestionan información del personal en actividad de la PNP.

### **III.- UNIDADES COMPROMETIDAS**

#### **A.- Dirección de Recursos Humanos (DIRREHUM PNP)**

La Dirección de Recursos Humanos es la encargada de la administración de los recursos humanos de la PNP.

Dentro de éstos recursos se consideran al personal policial en actividad de armas, de servicios y personal civil (Empleados Civiles, Contratados Administrativos de Servicios, Contratados)

#### **B.- División de Altas y Bajas de la Dirección de Recursos Humanos (DIVALBAyLI)**

La División de Altas y Bajas de la Dirección de Recursos Humanos es la encargada del proceso de las altas y bajas del personal policial en actividad.

#### **C.- Sección de Procesamiento de Datos de la DIVALBAyLI-DIRREHUM-PNP (Seprodats)**

La Sección de Procesamiento de Datos de la DIVALBAyLI-DIRREHUM-PNP, es la encargada de actualizar la información de las altas y bajas en el Aplicativo Informático de Recursos Humanos del Sector Público del MEF (AIRHSP-MEF) y del Maestro de Personal de la PNP, igualmente la de realizar las altas y bajas en el sistema T-Registro SUNAT.

#### **D.- Dirección Ejecutiva de Administración de la PNP (DIREJADM PNP)**

La DIREJADM PNP es la Unidad orgánica de la que depende la gestión y administración de la Unidad Ejecutora 02-26, y la que ejerce facultades de responsabilidad en el Presupuesto Institucional.

#### **E.- División de Economía de la PNP (DIVECO PNP)**

La DIVECO PNP es la Unidad Operativa que se encarga de los procesos presupuestales de Formulación, Certificación, Compromiso, Devengado y Girado, Modificación Presupuestaria y seguimiento del Gasto Presupuestal, a través de sus diferentes áreas administrativas.

**D.- Departamento de Presupuesto de la DIVECO-PNP**

El Departamento de Presupuesto de la DIVECO-PNP, dependiente de la Unidad DIVECO-PNP, es la encargada de los procesos de Planeamiento y Formulación del Presupuesto de la UE-002-26 Economía y Finanzas PNP, así mismo realiza el seguimiento, control y análisis del desenvolvimiento del presupuesto asignado, emitiendo los informes relacionados a la factibilidad de los créditos suplementarios.

**F.- Oficina de Informática, Telecomunicaciones y Estadística de la DIRREHUM (OFITECE-DIRREHUM-PNP)**

La Oficina de Informática de la DIRREHUM-PNP, es la encargada de la administración, seguridad y manejo de los sistemas informáticos, así como el mantenimiento, validación e integridad de los datos y estructura de la Base de datos del MAESTRO de personal (datos de personal, unidades, indicadores, etc).

**G.- Departamento de Producción de Planillas de la DIRREHUM-PNP (DEPPROPLA-DIRREHUM-PNP)**

El Dpto. de Producción de Planillas de la DIRREHUM-PNP, es la encargada de la administración y gestión de la Planilla de remuneraciones del personal PNP activo, siendo la encargada de mantener la información relativa a la normatividad vigente de sustento de los conceptos de pago y de los montos relativos según corresponda al grado.

**IV.- PROCEDIMIENTOS**

**A.- ESTANDARIZACIÓN DE RELACIÓN UNIDAD Vs CADENA FUNCIONAL PROGRAMÁTICA (CATEGORÍA PRESUPUESTAL, ACTIVIDAD Y PRODUCTO)**

La OFITICE-DIRREHUM PNP se encargará anualmente de la actualización de la información sobre el desempeño funcional de las Unidades Policiales y su relación con los Programas, Productos y

Actividades Presupuestales (Anexo I y II), debiendo obtener una estructura de datos que contenga la relación Unidad-Categoría Presupuesta, SubUnidad-ActividadPresupuestal, SubUnidad2-Producto.

**B.- ACTUALIZACIÓN DE LA BASE DE DATOS DEL MAESTRO DE PERSONAL (MASPOL)**

La OFITICE-DIRREHUM PNP se encargará anualmente de la actualización de la información de la Base de datos del Personal, incluyendo a todo el personal activo, y a aquellos que por diferentes motivos se encuentren en proyección de ser reincorporados durante el año (suspendidos por medida disciplinaria, disponibilidad, etc, etc), incidiendo en Unidad donde presta servicios, grados y tipo de bonificación asignada.

**C.- DETERMINACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE PAGO DEL PERSONAL ACTIVO PNP.**

La DEPPROPLA-DIRREHUM-PNP, proporcionará los conceptos de pago (Anexo III) y los montos correspondientes a cada grado de acuerdo a la planilla actualizada y normas vigentes, para la formulación de la Matriz de Presupuesto Temático de Personal PNP.

**D.- FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE PRESUPUESTO TEMÁTICO DE PERSONAL EN ACTIVIDAD**

La DIRREHUM-PNP a través de su EM, formulará la Matriz de Presupuesto Temático de Personal en actividad, incidiendo en los montos de pagos de los conceptos y montos proporcionados por la DEPPROPLA-DIRREHUM-PNP y la información proporcionada por la OFITECE-DIRREHUM-PNP respecto a las Unidades Vs Categoría Presupuestal/Producto/Actividad.

Asimismo, procederá a recepcionar la Matriz Observada o Validada remitida del Departamento de Presupuesto de la DIVECO-PNP, la cual deberá ser suscrita por el Director de Recursos Humanos de la PNP conforme se requiere conforme a las disposiciones vigentes del Sistema Presupuestal del Estado.

## **E.- VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA MATRIZ DE PRESUPUESTO TEMÁTICO DE PERSONAL**

El Departamento de Presupuesto de la DIVECO-PNP será la encargada de la verificación de los datos y de la validación de los montos generales por concepto y finales, debiendo en todo caso, devolver a EM-DIRREHUM-PNP para su corrección o para su visación final por el Director de Recursos Humanos.

Estando la Matriz validada y firmada, deberá remitirla por los canales respectivos de la PNP y el MININTER para sustentar el Presupuesto de Personal activo de la PNP.

## **V.- RECURSOS NECESARIOS**

### **A.- RECURSOS DE PERSONAL ESPECIALIZADO**

La formulación de la Matriz de Presupuesto Temático de personal requiere de un personal especializado en Presupuesto Público con conocimiento en manejo de herramientas informáticas.

### **B.- RECURSOS INFORMÁTICOS**

El desarrollo de una herramienta informática que permita la centralización, almacenamiento y la disposición de los datos de la matriz formulada, así como sus históricos.

## **VI.- ANEXOS**

**A.- Anexo I.- Cuadro de Categoría Presupuestal asignados a la PNP 2018**

**B.- Anexo II.- Cuadro de Categoría Presupuestal/Producto/Actividad**

**C.- Anexo III.- Cuadro de Conceptos Remunerativos considerados para la Matriz**

**D.- Anexo IV.- Matriz Elaborada Año 2018**

### Anexo 5: Categoría presupuestal asignados a la PNP

Num	Programa	Descripción
1	0030	REDUCCIÓN DE DELITOS Y FALTAS QUE AFECTAN A LA SEGURIDAD CIUDADANA
2	0031	REDUCCIÓN DEL TRÁFICO ILÍCITO DE DROGAS
3	0032	LUCHA CONTRA EL TERRORISMO
4	0068	REDUCCIÓN DE LA VULNERABILIDAD Y ATENCIÓN DE EMERGENCIAS POR DESASTRES
5	0086	MEJORA DE LOS SERVICIOS DEL SISTEMA DE JUSTICIA PENAL
6	0128	REDUCCIÓN DE LA MINERÍA ILEGAL
7	0139	DISMINUCIÓN DE LA INCIDENCIA DE LOS CONFLICTOS, PROTESTAS Y MOVILIZACIONES SOCIALES VIONETAS QUE ALTEREAN EL ORDEN PÚBLICO
8	9001	ACCIONES CENTRAL
9	9002	NO GENERA PRODUCTO

Fuente : DIRECFIN-PNP

## Anexo 6: Matriz categoría presupuestal / producto/ actividad

<b>9001 : ACCIONES CENTRALES</b>
<b>3.999999 SIN PRODUCTO</b>
5.000001 PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO
5.000002 CONDUCCION Y ORIENTACION SUPERIOR
5.000003 GESTION ADMINISTRATIVA
5.000005 GESTION DE RECURSOS HUMANOS
5.000006 ACCIONES DE CONTROL Y AUDITORIA
<b>9002 : NO GENERA PRODUCTO</b>
<b>3.999999 SIN PRODUCTO</b>
5.000510 ATENCION ESPECIALIZADA DE SALUD
5.000538 CAPACITACION Y PERFECCIONAMIENTO
5.000621 CONTROL Y SEGURIDAD DEL TRANSPORTE Y TRANSITO TERRESTRE
5.000889 INTELIGENCIA Y CONTRAINTELIGENCIA
5.000991 OBLIGACIONES PREVISIONALES
5.001169 SEGURIDAD Y PROTECCION
5.001193 SERVICIOS DEL TRANSPORTE AEREO
5.001204 SISTEMA DE INFORMATICA Y COMUNICACIONES
<b>PP 030 : REDUCCIÓN DE DELITOS Y FALTAS QUE AFECTAN A LA SEGURIDAD CIUDADANA</b>
<b>3.000355 PATRULLAJE POR SECTOR</b>
5.003046 PATRULLAJE POLICIAL
<b>3.000356 COMUNIDAD ORGANIZADA A FAVOR DE LA SEGURIDAD CIUDADANA</b>
5.004166 CAPACITACION AL PERSONAL DE LAS OPC PARA EL DESARROLLO DE ACCIONES PREVENTIVAS
<b>3.000422 OPERACIONES POLICIALES</b>
5.006127 OPERACIONES POLICIALES
<b>PP 031: REDUCCIÓN DEL TRÁFICO ILÍCITO DE DROGAS</b>
<b>3.000294 OPERACIONES DE INTERDICCION CONTRA EL TRAFICO ILICITO DE DROGAS</b>
5.004066 INVESTIGACIONES POLICIALES CONTRA EL TRAFICO ILICITO DE DROGAS E INSUMOS QUIMICOS Y PRODUCTOS FIZCALIZADOS
<b>PP 032: LUCHA CONTRA EL TERRORISMO</b>
<b>3.000596 OPERACIONES Y ACCIONES MILITARES Y POLICIALES</b>
5.004383 PLANEAMIENTO Y EJECUCION DE LAS OPERACIONES Y ACCIONES POLICIALES
<b>PP 086: MEJORA DE LOS SERVICIOS DEL SISTEMA DE JUSTICIA PENAL</b>
<b>3.000001 ACCIONES COMUNES</b>
5.000276 GESTION DEL PROGRAMA
<b>3.000602 DELITOS Y FALTAS CON INVESTIGACION POLICIAL</b>
5.004396 ANALISIS DE LAS EVIDENCIAS EN LABORATORIO
5.004397 INVESTIGACION POLICIAL POR LA PRESUNTA COMISION DE UN DELITO
<b>3.000660 DETENCIONES POR MANDATO JUDICIAL</b>
5.004395 CAPTURA, DETENCION Y TRASLADO DE PERSONAS REQUISITORIADAS
<b>PP 128: REDUCCIÓN DE LA MINERÍA ILEGAL</b>
<b>3.000679 ERRADICACION Y SANCION DE LA MINERIA ILEGAL</b>
5.005730 OPERACIONES DE INTERDICCION CONTRA LA MINERIA ILEGAL EN ZONAS DE EXTRACCION
<b>PP 139: DISMINUCIÓN DE LA INCIDENCIA DE LOS CONFLICTOS, PROTESTAS Y MOVILIZACIONES SOCIALES VIOLENTAS QUE ALTERAN EL ÓRDEN PÚBLICO</b>
<b>3.000764 EVENTOS PUBLICOS VIGILADOS Y CONTROLADOS</b>
5.005763 OPERACIONES POLICIALES PARA CONTROLAR Y VIGILAR LOS EVENTOS PUBLICOS

**Anexo 7: Conceptos de pago del personal PNP considerados para la matriz  
de presupuesto temático**

<b>Ingresos Personales</b>	<b>Remuneración Consolidada</b>	R.C.
	<b>Bonificación</b>	BONO
	<b>Gratificación</b>	GRATIFIC.
	<b>Aguinaldo</b>	AGUIN.
	<b>Escolaridad</b>	ESCOL.
<b>Aportes Patronales</b>	<b>Saludpol</b>	SALUDPOL
	<b>Caja Militar Policial</b>	PENSION
	<b>Fondo de Vivienda</b>	FOVIPOL

Fuente: Elaboración propia con datos de Departamento de Planillas de la DIRREHUM-PNP.

**Anexo 8: Guía de procedimientos para la actualización de datos del aplicativo informático de presupuesto analítico de personal de la PNP (AIPAP-PNP)**

**I.- OBJETO.-**

La presente Guía de Procedimientos establece las acciones y las responsabilidades de las áreas comprometidas para el manejo, empleo y uso del Aplicativo Informático de Presupuesto Analítico de Personal de la PNP (AIPAP-PNP).

**II.- UNIDADES COMPROMETIDAS**

Se establece como unidades comprometidas para el uso de la presente guía las siguientes:

- A.- Sección de Procesamiento de datos (CEPRODAT) de la División de Altas y Bajas de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
- B.- Sección de Informática y Certificaciones de la División de Pensiones de la PNP (SEINCER)
- C.- Sección de Formulación de Planillas del Departamento de Personal de la Oficina de Administración de la Dirección Nacional de Escuelas de Formación Policial de la PNP
- D.- Departamento de Presupuesto de la División de Economía de la PNP.

**III.- PROCEDIMIENTOS**

**A.- PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS**

El AIPAP-PNP requiere de datos iniciales y periódicos para que puedan contener la totalidad de la información relacionada al personal de activos, pensionistas y estudiantes (cadetes y alumnos), a fin de que se puedan realizar el procesamiento de la información necesaria para las proyecciones presupuestales, seguimientos y análisis.

Para ello se debe realizar las siguientes actualizaciones:

**1.- ACTUALIZACIÓN DE DATOS DE PERSONAL ACTIVO**

La SEPRODAT de la DIVAB-DIRREHUM-PNP deberá actualizar la base de datos del AIPAP-PNP a través del registro del personal activo a quién se le dio de “alta” en el mes de proceso, así mismo deberá de registrar como las bajas, obteniendo la cantidad de

“vacantes” ocupadas y disponibles en el mes de actualización; con los datos establecidos en la matriz de carga individual o carga masiva y conforme al manual de Usuario del respectivo Aplicativo.

## **2.- ACTUALIZACIÓN DE DATOS DE PERSONAL PENSIONISTA**

La SECINCER de la DIVPEN-PNP deberá actualizar la base de datos del AIPAP-PNP a través del registro de personal pensionista Montepío (Titular, Sobreviviente) y Caja (Benopen Titulares, Benopen Sobreviviente) a quien se le dio de “alta” y “baja” en el mes de actualización, obteniendo las “vacantes” ocupadas y disponibles por ese tipo de registros; con los datos establecidos en la matriz de carga individual o carga masiva y conforme al manual de Usuario del respectivo Aplicativo.

## **3.- ACTUALIZACIÓN DE DATOS DE PERSONAL ESTUDIANTES**

La Sección de Propinas de la Oficina de Personal de la Oficina de Administración de la DIRNEFP-PNP, deberá actualizar la base de datos del AIPAP-PNP a través del registro del personal de estudiantes (Cadetes y Alumnos), a quien se le dio de “alta” y “baja” respectivamente; con los datos establecidos en la matriz de carga individual o carga masiva y conforme al manual de Usuario del respectivo Aplicativo.

## **B.- PROCEDIMIENTO DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**

El procesamiento de la Información dependerá de los datos actualizados registrados con anticipación por las áreas responsables de los datos de origen de personal activo, pensionistas y estudiantes.

Para proceder al procesamiento de la información se realizará el siguiente procedimiento:

### **1.- PROYECCIÓN DEL PRESUPUESTO DE PERSONAL**

El Departamento de Presupuesto de la DIVECO-PNP determinará la proyección del presupuesto de personal teniendo en cuenta la totalidad de personal registrado considerado para la habilitación del presupuesto del AF a proyectarse.

Para ellos deberá realizar la duplicación de los datos hasta el momento registrado y actualizado por las áreas de origen

(Dirrehum, Divpen y DNEFP-PNP), a través del AIPAP-PNP y conforme al manual de Usuario del referido aplicativo.

**2.- DETERMINACIÓN DE ESTIMACIÓN DE COSTOS DE ALTAS**

El Departamento de Presupuesto de la DIVECO-PNP determinará la estimación de costos por “altas” de personal nuevo cuando le sea solicitado y conforme a los parámetros técnicos presupuestales (cuenta específicas presupuestales) por cada rubro de ingresos, bonificaciones, aportes, etc según corresponda; empleando para ello el AIPAP-PNP u conforme a las características de dicho aplicativo contenido en su manual de Usuario.

**3.- SEGUIMIENTO DE ESTADO DE PRESUPUESTO Y REGISTRO DEL AIRHSP**

El Departamento de Presupuesto de la DIVECO-PNP determinará la situación del presupuesto de personal a través del módulo de seguimiento del presupuesto el cual producirá los reportes específicos por tipo de persona y conforme al manual de Usuario del aplicativo.

**III.- RECURSOS NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA PRESENTE GUÍA**

- A.- Sección de Procesamiento de datos (CEPRODAT) de la División de Altas y Bajas de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP.
  - Un (01) Digitador
  - Una (01) Pc i7 con conexión a Internet.
- B.- Sección de Informática y Certificaciones de la División de Pensiones de la PNP (SEINCER)
  - Un (01) Digitador
  - Una (01) Pc i7 con conexión a Internet.
- C.- Sección de Formulación de Planillas del Departamento de Personal de la Oficina de Administración de la Dirección Nacional de Escuelas de Formación Policial de la PNP

- Un (01) Digitador
- Una (01) Pc i7 con conexión a Internet.

D.- Departamento de Presupuesto de la División de Economía de la PNP.

- Un (01) Especialista en Presupuesto Analítico de Personal
- Un (01) Especialista manejador de Base de datos.
- Un (01) Digitador
- Una (01) Pc i7 con conexión a Internet.

## **Anexo 9: Plan de capacitación para el uso y manejo de la matriz de presupuesto temático de personal para la PNP**

### **I. OBJETO**

El Presente Plan de Capacitación tiene por objeto incrementar el conocimiento y la práctica para el manejo de la Matriz de Presupuesto Analítico de Personal de la PNP, en las Unidades que tienen la responsabilidad de su empleo para la mejor administración y gestión del Presupuesto de Personal.

### **II. JUSTIFICACIÓN**

El uso de la Matriz de Presupuesto Temático de Personal es de significativa importancia debido a que integra la información del personal activo PNP con la cadena funcional programática, necesaria para una proyección presupuestal óptima, que considere la relación respecto a la asignación presupuestal para cada empleado con las metas presupuestales asignadas, y de esa manera obtener la información sobre los objetivos alcanzados y el cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo respecto a la política de Presupuesto para resultados; proceso que hasta la fecha no se lleva de manera eficiente dentro de la PNP, por lo que la presente capacitación esta orientada a complementar los conocimientos prácticos para el uso de información oportuna, correcta, específica y sobre todo que produzca los datos necesarios para la sustentación del Presupuesto Anual de Personal de la PNP.

### **III. ALCANCE**

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal comprometido en el manejo y gestión de datos de presupuesto de personal PNP: Ofitice-Dirrehum-PNP (OFITICE-DIRREHUM-PNP), División de Altas y Bajas de la DIRREHUM-PNP (DIVABYL-DIRREHUM-PNP), Departamento de Presupuesto de la División de Economía de Finanzas de la PNP (DEPPRE-DIVECO-PNP), todas establecidas en la ciudad de Lima.

#### **IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACION**

Siendo el propósito general impulsar la eficacia organizacional a través de la optimización de los procesos de determinación del Presupuesto de Personal de la PNP, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los órganos que participan en la determinación del Presupuesto Temático de Personal y, con ello, al incremento de la efectividad de los procesos administrativos presupuestales de la PNP.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores que participan en la elaboración del Presupuesto Institucional y, con ello, a elevar la calidad de las acciones para la determinación del presupuesto de personal.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la PNP y del MEF en materia de presupuesto personal, sobre la base de la planeación de los procesos de determinación de presupuesto de personal.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la efectividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo en los órganos participantes de la determinación del Presupuesto Temático de Personal.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia además de estar a la par de la optimización de procesos presupuestarios establecidos por el MEF.

#### **V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION**

##### **5.1 Objetivos Generales**

- Preparar al personal de las Unidades PNP Administrativas que participan en la formulación del Presupuesto Temático de Personal de la PNP, para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Consolidar la información del Presupuesto Temático de Personal de la PNP y vincularla a la Cadena Funcional Programática y Categorías Presupuestales asignadas al pago de personal.

- Modificar el comportamiento de los órganos administrativos en la proyección, determinación, administración y gestión de datos para la formulación del Presupuesto Temático de Personal en la PNP.

## **5.2 Objetivos Específicos**

- Proporcionar orientación e información relativa al uso de la Matriz de Presupuesto Temático de Personal en la PNP.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para la utilización correcta y aprovechamiento de información de la Matriz de Presupuesto Temático de Personal en la PNP.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad de proyección presupuestal relativa al pago de personal en la PNP.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la PNP y su interacción con el MEF en lo concerniente a la formulación del Presupuesto Temático de Personal en la PNP.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

## **VI. METAS**

Capacitar al 100% de Jefes de Departamentos y al personal Administrativo de las áreas comprometidas en la formulación, ejecución, seguimiento y monitoreo del Presupuesto Temático de Personal en la PNP.

## **VII. ESTRATEGIAS**

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos casuísticos de su área.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

## **VIII. ACCIONES A DESARROLLAR**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

### **TEMAS DE CAPACITACIÓN**

#### **PRESUPUESTO TEMÁTICO DE PERSONAL**

Concepto General

Composición del Presupuesto Temático

Normas del Presupuesto Temático

Órganos Participativos en la formulación del Presupuesto Temático de Personal

#### **MATRIZ DE PRESUPUESTO TEMÁTICO DE PERSONAL PARA LA PNP**

Componentes de datos para la formulación de la Matriz

Requerimientos de Información y Condiciones previas

Categorías Presupuestales y Cadena Funcional Programática asignados al gasto de Personal de la PNP

Formulación de la Matriz de Presupuesto Temático de Personal

Validación de la Matriz de Presupuesto Temático de Personal

#### **UTILIZACIÓN DE LA MATRIZ DE PRESUPUESTO TEMÁTICO DE PERSONAL:**

Condiciones de empleo de la Matriz de Presupuesto Temático de Personal en la PNP

Monitoreo y actualización de la Matriz

Históricos de la Matriz de Presupuesto Temático de Personal de la PNP

## IX. RECURSOS

**10.1 HUMANOS:** Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: Especialistas en Presupuesto Temático de Personal, manejo de AIRHSP-MEF, Analistas de Presupuesto.

### 10.2 MATERIALES:

**INFRAESTRUCTURA.-** Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de la PNP.

**MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.-** está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, total folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada proporcionados por la DIRREHUM-PNP.

**DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.-** entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc, otorgados por la Unidad educativa de la DIRREHUM-PNP.

## XI. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con la asignación presupuestal de la DIRREHUM-PNP.

## XIII. PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Plumones de colores	Unidad	25	3.00	75.00
Folder	Unidad	200	0.50	100.00
Certificados	Unidad	100	2.00	200.00
Lapiceros	Unidad	200	1.00	200.00
Papel A4-80 Grs	Millar	5	12.00	60.00
Refrigerio	Unidad	70	6.00	420.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>				<b>1,055.00</b>

### XIII. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	COMPONENTES DE LA CAPACITACIÓN	CANT. HORAS	DIAS				
			1	2	3	4	5
<b>PRESUPUESTO TEMÁTICO DE PERSONAL</b>	Concepto General	2	X				
	Composición del Presupuesto Temático	3	X				
	Normas de Presupuesto Temático	1	X				
	órganos participativos en la formulación del Presupuesto Temático	1		X			
<b>MATRIZ DE PRESUPUESTO TEMÁTICO DE PERSONAL</b>	Componentes de Datos para la formulación de la Matriz	3		X			
	Requerimientos de Información y Condiciones previas	2		X			
	Funcional Programática de gasto de Personal	1			X		
	Formulación de la Matriz de Presupuesto Temático de Personal	4			X		
	Validación de la Matriz de Presupuesto Temático de Personal	1			X		
<b>UTILIZACIÓN DE LA MATRIZ DE PRESUPUESTO TEMÁTICO DE PERSONAL</b>	Condiciones de empleo de la Matriz de Presupuesto Temático de Personal	4				X	
	Monitoreo y actualización de la Matriz	2				X	
	Históricos de la Matriz de Presupuesto Temático de Personal de la PNP	2					X

## **Anexo 10: Guía para la migración de la matriz a base de datos para la implementación del piloto de interconexión con la plataforma de interoperabilidad del MEF**

### **I.- OBJETO:**

Implementar los requerimientos técnicos y administrativos necesarios para la interconexión entre los sistemas presupuestales de personal de la PNP (presupuesto y planilla) y el Aplicativo Informático de Recursos Humanos del Sector Público (AIRHSP), que se vienen exigiendo dentro del piloto de adecuación entre la PNP y el Sistema de Inter operatividad del MEF.

### **II.- ALCANCE:**

Todas las Unidades encargadas de la administración del personal PNP (Actividad, Pensionistas, Cadetes y Alumnos) y la gestión del Presupuesto de Personal (Genérica 1: Personal y Obligaciones Sociales y Genérica 2: Pensiones y Otras prestaciones Sociales):

- Oficina de Informática y Telecomunicaciones de la DIRREHUM (OFITECE-DIRREHUM)
- División de Altas y Bajas de la DIRREHUM-PNP (DIVALBA-DIRREHUM)
- División de Planillas de la DIRREHUM-PNP (DIVPROPLA-DIRREHUM)
- División de Certificaciones de la DIRPEN-PNP (DIVINCER-DIRPEN)
- Oficina de Personal de la DIREED-PNP.
- División de Presupuesto de la DIVECO-PNP

### **III.- DEFINICIÓN DEL PLAN:**

A.- El MEF se encuentra implementando su plataforma de inter operatividad para el registro del personal de empleados y servidores públicos en todas las Entidades Públicas, orientados al control y a la gestión del presupuesto requerido para Gastos de Personal.

B.- Como parte de su proyecto, se ha establecido un “Piloto” inicial el cual se encuentra orientado a la interconexión de los Sistemas de Gestión de Presupuesto y Planillas de la PNP con el AIRHSP del MEF.

C.- Para la ejecución del “Piloto” el MEF requiere las siguientes acciones:

- 1.- Actualización de datos de la PNP correspondiente a personal en Actividad (personal armas, empleados civiles, CAS, Salud), Pensionistas (titulares y sobrevivientes) y Estudiantes (Cadetes y Alumnos), registrados en el AIRHSP.
- 2.- La compatibilización de datos en los Sistemas de la PNP con los estándares establecidos en los Sistemas del MEF, que implica la adecuación de nuevos códigos establecidos en el AIRHSP.
- 3.- La priorización de la proyección del presupuesto de personal de la Genérica 1: Personal y Obligaciones Sociales y Genérica 2: Pensiones y Otras prestaciones Sociales, mediante el uso y empleo de la información registrada en el AIRHSP.

#### **IV.- ACTIVIDADES A REALIZAR:**

##### **A.- Actualización de datos del personal de la PNP registrados en el AIRHSP.**

##### **Actualización de Datos del Personal en Actividad:**

- 1.- La **OFITECE-DIRREHUM-PNP** implementará dentro de su estructura de BD del Maestro de Personal de actividad la matriz de datos que contengan además de los datos generales los campos de:
  - Código de Vacante AIRHSP (A ser proporcionado por el MEF)
  - Tipo de Personal (De acuerdo al Tipo de Régimen Laboral)
  - Código de Percibo Permanente (RC)
  - Código de Percibos Adicionales (Bono)
  - Código de Metapartida Presupuestal
- 2.- La **OFITICE-DIRREHUM-PNP** efectuará la depuración y validación de los datos del personal de actividad con la RENIEC a través de la Unidad de Convenios de la DIRIN-PNP.
- 3.- La **OFITICE-DIRREHUM-PNP** proporcionará a la CEPRODAT-DIVALBA-DIRREHUM-PNP la información actualizada de la Lista de Revista de personal con la información mencionada en el punto precedente.

- 4.- La **CEPRODAT-DIVALBA-DIRREHUM-PNP** coordinará con las áreas del MEF para la actualización de la información de personal registrada en el AIRHSP.

#### **Actualización de Datos del Personal Pensionista:**

- 1.- La **DIVINCER-DIRPEN-PNP** implementará dentro de su estructura de BD del Maestro de Personal de Pensionistas la matriz de datos que contengan además de los datos generales los campos de:
  - Código de Vacante AIRHSP (A ser proporcionado por el MEF)
  - Tipo de Personal (De acuerdo al Tipo de Régimen Laboral)
  - Código de Percibo Permanente (RC)
  - Código de Percibos Adicionales (Bonos)
  - Código de Metapartida Presupuestal
- 2.- La **DIVINCER-DIRPEN-PNP** efectuará la depuración y validación de los datos del personal de actividad con la RENIEC a través de la Unidad de Convenios de la DIRIN-PNP.
- 3.- La **DIVINCER-DIRPEN-PNP** coordinará con las áreas del MEF para la actualización de la información de personal registrada en el AIRHSP.

#### **Actualización de datos de las Metapartidas**

- 1.- La División de Presupuesto de la DIVECO-PNP proporcionará a la OFITECE-DIRREHUM-PNP y DIVINCER-DIRPEN-PNP la información de las metapartidas presupuestales asignadas a personal de actividad y pensionistas respectivamente.

#### **B.- Desarrollo de Aplicación Web para la integración de Información del AIRHSP**

La DIREJADM-PNP gestionará el desarrollo de una Aplicación Informática Web alterna para la integración de información del personal de actividad, pensionistas y estudiantes (cadetes y alumnos), que permita conocer de manera previa al registro en el AIRHSP las proyecciones del presupuesto de personal PNP, para el uso y empleo de las Unidades comprometidas en la Gestión del presupuesto de personal de las Genéricas 1 y 2.