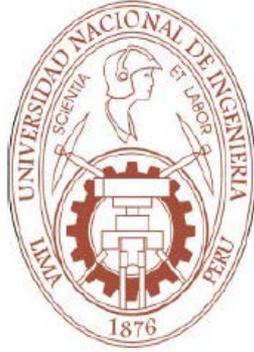


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA ECONÓMICA Y CIENCIAS SOCIALES



**“EL PLANEAMIENTO Y EL PRESUPUESTO PÚBLICO Y SU
INFLUENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA. CASO DEFENSORÍA
DEL PUEBLO, PERIODO 2000-2010”.**

TESIS

PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN Y DESARROLLO

MARLENE ARCELIA NEYRA GUTIÉRREZ

ASESOR

Dr. VÍCTOR FÉLIX GARCÍA GONZÁLES

LIMA, PERÚ

2012

Dedicatoria

A nuestro creador Dios, a mis queridos padres por su gran amor y enseñanzas, a mis hermanos por su apoyo permanente y mis sobrinos por la felicidad que nos dan cada día.

Agradecimientos

Al Dr. Víctor Félix García Gonzáles, por sus consejos y tiempo dedicado en el asesoramiento y revisión de la tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen	Pag.
	8
Introducción	10
Capítulo I: El problemas de la Investigación	
1.1 El problema de investigación	12
1.2 Objetivos	12
1.3 Importancia	13
1.4 Limitaciones y alcances	15
Capítulo II: Marco Teórico, Conceptual y Normativo	
2.1 Antecedentes	16
2.2 Bases teóricas generales	20
2.2.1 Presupuesto por Programas.....	28
2.2.2 La gestión presupuestaria basada en Resultados	29
2.3 Bases teóricas especializadas	31
2.3.1 Planificación	31
2.3.2 Estrategias	35
2.3.3 Programación	37
2.3.4 Caso Defensoría del Pueblo.....	38
2.3.5 Lineamientos para la formulación del Plan Operativo Institucional	53
2.3.6 Herramienta informática en el sector público ...	85

2.3.7	Sistema POI	89
2.4	Hipótesis	99
2.5	Variables y Operacionalización	100
2.6	Matriz de coherencia de Problemas, Objetivos e.....	
	Hipótesis	103
2.7	Matriz de Consistencias	104

Capítulo III: Metodología

3.1	Nivel, tipo y diseño de investigación.....	105
3.2	Población y muestra	105
3.3	Técnicas de recolección de los datos.	106
3.4	Validación y confiabilidad	106
3.5	Técnicas de análisis e interpretación de datos.....	107

Capítulo IV: Análisis y resultados de la Investigación

4.1	Procesamiento de datos	109
4.2	Análisis de Regresión lineal	114
	Conclusiones y Recomendaciones	123
	Siglas	126
	Bibliografías	127
	Anexos	129

ÍNDICE DE TABLAS, ILUSTRACIONES Y CUADROS

Gráficos

Grafico N° 01: Proceso de Formulación y Aprobación anual del Presupuesto Público.

Grafico N° 02: Propuesta de articulación de los Planes Institucionales.

Grafico N° 03: Oficinas de la Defensoría del Pueblo a nivel nacional.

Grafico N° 04: Proceso de Formulación del POI en la Defensoría del Pueblo.

Grafico N° 05: Operacionalización.

Cuadros

Cuadro N° 01: Sondeo de opinión sobre la distribución de la riqueza en el Perú.

Cuadro N° 02: Sondeo de opinión sobre los principales problemas para el desarrollo de la economía peruana.

Cuadro N° 03: Casos recibidos y concluidos por la Defensoría del Pueblo- Período 2000-2010.

Cuadro N° 04: Presupuesto de la Defensoría del Pueblo 2000-2010.

Cuadro N° 05: Matriz de coherencia de Problemas, Objetivos e Hipótesis.

Cuadro N° 06: Matriz de Consistencia.

Cuadro N° 07: Datos de la Variable Planificación Estratégica (PE).

Cuadro N° 08: Datos de la Variable Presupuesto Público (PP).

Cuadro N° 09: Datos de la Variable Eficiencia (Y1).

Cuadro N° 10: Datos de la Variable Eficacia (Y2).

Cuadro N° 11: Datos de la Variable Dependiente Gestión Pública de la Defensoría del Pueblo (Y).

Cuadro N° 12: Resultados de Indicadores – Hipótesis General.

Cuadro N° 13: Resultados de Indicadores – Hipótesis Específica Primera.

Cuadro N° 14: Resultados de Indicadores – Hipótesis Específica Segunda.

Cuadro N° 15: Resultados de Indicadores – Hipótesis Específica Tercera.

Figuras

- Figura N° 1: Sistema POI 2004.
- Figura N° 2: Sistema POI 2005-2006.
- Figura N° 3: Sistema POI 2007.
- Figura N° 4: Sistema POI 2008-2009.
- Figura N° 5: Programación de tarea con meta y presupuesto.
- Figura N° 6: Sistema POI 2010.

Anexos

- Anexo N° 01: Glosario de términos.
- Anexo N° 02: Tareas POI.
- Anexo N° 03: Ficha POI.
- Anexo N° 04: Incidencia de la Pobreza Total según Departamento.
- Anexo N° 05: Constitución Política del Perú, artículos relacionados a la aprobación del presupuesto nacional.

RESUMEN

La tesis se centra en el análisis de los sistemas de planificación y presupuesto público, tomando como caso específico a la Defensoría del Pueblo, del período de gestión 2000-2010; en el cual se analiza la problemática del sistema público actual y como repercute la administración de recursos hacia el logro de objetivos de una institución y consecuentemente en los objetivos nacionales.

Se analiza el comportamiento de las variables de la planificación, el presupuesto público y la atención de casos presentados por la población a la Defensoría del Pueblo, según información objetiva recogida de fuentes secundarias. Así también se ha revisado los instrumentos que han permitido llevar a cabo los procesos mencionados y se ha realizado un análisis cuantitativo de una serie temporal del año 2000 al 2010 que ha permitido contar con resultados de la tesis. La información de las variables, han sido procesadas a través de una matriz de datos utilizando el programa computacional *Econometric Views (Eviews)*, a través del cual se ha realizado un análisis estadístico de los datos, cuyos resultados demuestran que dichas variables inciden en la eficiencia y eficacia de la gestión pública.

Así también los resultados obtenidos demuestran la importancia de realizar mejoras en la gestión del Estado a través de un sistema que enlace los sistemas de planificación y presupuesto público de las instituciones del Estado, y que ello coadyuve en la realización de una articulación de un sistema nacional, que permita medir los avances y logros de una Institución pública, y consecuentemente contribuya al seguimiento y cumplimiento de los objetivos y metas nacionales.

SUMMARY

The thesis focuses on the analysis of systems planning and budget, using as a specific case to the Ombudsman, the management period 2000-2010, in which he analyzes the problems of the current system and how it affects public administration resources towards achieving objectives of an institution and consequently national objectives.

We analyze the behavior of the variables in the planning, budgeting and public care cases brought by people to the Ombudsman's Office, according to objective information collected from secondary sources. So also revised the instruments that allowed carrying out these processes and has performed a quantitative analysis of a time series from 2000 to 2010 that has ensured the thesis results. The variable information has been processed through a data matrix using the computer program Econometric Views (Eviews), through which it has made a statistical analysis of the data, the results show that these variables affect the efficiency and effectiveness of public administration.

So too the results demonstrate the importance of improvements in the management of the state through a system to link planning systems and public budget of the institutions of the state, and that this contributes to the realization of a joint of a national, to measure the progress and achievements of a public institution, and consequently contribute to the monitoring and enforcement of national goals and objectives.

INTRODUCCIÓN

El Perú, es un país que cuenta con recursos naturales de gran variedad, pero que a lo largo de los años –de varios gobiernos de turno-, aún no consigue administrarlos apropiadamente, de tal manera que permita alcanzar niveles de desarrollo, lo cual finalmente es percibido con insatisfacción por la población y reflejado en los niveles de pobreza en el país¹.

Uno de los instrumentos que se utiliza para administrar recursos, es el presupuesto, por lo que el Estado peruano, ha llevado a cabo a través de los últimos años, diferentes metodologías para la gestión del presupuesto público, sin embargo; a pesar de los esfuerzos desplegados por cada gobernante de turno, no se ha conseguido alcanzar niveles de desarrollo, que permitan que la población, especialmente la de menores recursos económicos, cuenten con los servicios públicos básicos² que mejoren su calidad de vida.

Tomando en cuenta la frase de Albert Einstein³ “No podemos resolver los problemas usando el mismo pensamiento que usamos cuando se crearon”, resulta importante que conforme ha transcurrido el tiempo, los instrumentos utilizados por el Estado desde varios años atrás, dificultan en la solución de problemas que se presentan actualmente en la gestión de las instituciones, por lo que es necesario incorporar nuevos mecanismos en los procesos de planificación y presupuesto en la gestión que el Estado utiliza –desde hace décadas-, considerando además las necesidades de la población, que originan insatisfacción en la ciudadanía, y porque resulta pertinente

¹ Ver Grafico N°1 Nivel de pobreza en el Perú.

² Se considera servicios públicos principales (salud, educación, agua, luz y saneamiento)

³ http://es.wikiquote.org/wiki/Albert_Einstein

analizar la problemática y repensar en nuevas estrategias, que permitan generar valor público⁴.

El presente documento, a partir del estudio realizado a los sistemas de planificación y presupuesto de la Defensoría del Pueblo, período 2000-2010, contiene un desarrollo de iniciativas para la modernización de la gestión pública en el Perú, en los aspectos relacionados a la integración de la planificación y presupuesto nacional. Asimismo, presenta propuestas de principales acciones que los órganos rectores de la planificación nacional, encargado al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), y al órgano rector en el Presupuesto Público, a la Dirección Nacional del Presupuesto Público (DNPP) del Ministerio de Economía y Finanzas, lleven a cabo para contribuir a mejorar la gestión pública. Estas líneas de acción son resultantes de un análisis de la situación del período analizado, de las problemática que impide alcanzar resultados y el papel de la planificación y el presupuesto en la resolución de este problema.

A partir del caso de la Defensoría del Pueblo del período analizado, se comprobará el papel de la planificación y el presupuesto en la gestión y determinará propuestas para una gestión integrada de la planificación y el presupuesto de las instituciones públicas que permitan un eficaz y eficiente gasto público del Estado, y que ello contribuya a la gestión del Estado, para el desarrollo nacional.

⁴ El valor público se refiere al valor creado por el Estado, a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. En una democracia este valor es definido en última instancia por el público mismo. El valor es determinado por las preferencias ciudadanas expresadas a través de una variedad de medios y reflejados a través de las decisiones de los políticos/as electos/as. (Kelly y Muers -Indes).

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El problema de investigación

Problema General

¿La Planificación y el Presupuesto público desintegrados influyen desfavorablemente en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo?

Problemas específicos:

1. ¿Las estrategias inciden en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo?
2. ¿La programación afecta a la gestión pública de la Defensoría del Pueblo?
3. ¿El presupuesto influye en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo?

1.2 Objetivos

Objetivo General

Determinar que la planificación y el presupuesto público integrados influyen favorablemente en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo.

Objetivos Específicos

- 1) Demostrar que la definición de estrategias inciden en gestión pública de la Defensoría del Pueblo.
- 2) Evidenciar que la especificación de una programación afecta en gestión pública de la Defensoría del Pueblo.
- 3) Verificar que el presupuesto influye en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo.

1.3 **Importancia**

La investigación analiza cómo la planificación y el presupuesto influyen en la gestión pública, a partir de la revisión del caso de la Defensoría del Pueblo, período 2000-2010. La investigación incorpora supuestos de mejora en la gestión de las instituciones públicas para el cumplimiento de sus responsabilidades ante la sociedad, a través de una armonización de la información planificada y presupuestada, que permite la toma de decisiones y rendición de cuentas, para brindar así un mejor servicio a los ciudadanos.

Así también, la investigación propone orientar y administrar los recursos presupuestales con herramientas, por lo que su relevancia tiene las siguientes características:

- Relevancia Social
- Implicancia práctica
- Como modelo de gestión.

Los resultados de la investigación tendrán gran **relevancia social**, porque a partir del análisis de la experiencia desarrollada en el Defensoría del Pueblo, permite presentar una propuesta de integración de la planificación y el presupuesto, el cual se pone a consideración para realizar mejoras en la gestión actual de otras instituciones públicas. La propuesta se acerca a un modelo de integración de la planificación y presupuesto en el sector público,

considerando una planificación formulada con estrategias, objetivos definidos y una programación revisada en equipo, que estén gestionados⁵ a través de un sistema informático, el cual permita tomar conocimiento de la priorización de recursos programados y utilizados para cumplir con los objetivos de una institución, -que estén articuladas también a metas relacionadas a un objetivo nacional- y contribuyan finalmente a lograr las metas trazadas por el Estado, a fin de que permita brindar mejores servicios públicos a la población, y que a través de la ejecución de dichos presupuestos se concrete en efectividad de su uso, lo cual repercutirá directamente a los ciudadanos, especialmente a los grupos vulnerables a sus derechos y de escasos recursos económicos.

Tendrá una **implicancia práctica**, porque a partir de la aplicación real de esta investigación, que permiten una vinculación estrecha de la planificación y el presupuesto en la Defensoría del Pueblo, se pone a consideración de las instituciones del sector público, instrumentos y herramientas que sirvan para realizar mejoras en sus procesos, así como a organizaciones académicas para la preparación de estudios complementarios. Su aplicación podrá comprobarse en otras instituciones, en relación a la importancia de contar con un sistema informático que permita llevar cuenta del trabajo de las instituciones públicas, para generar impacto de la planificación y consecuentemente en la ejecución de actividades de las instituciones públicas en beneficio de la población. Con el transcurrir de los años, se mantienen y presentan muchas necesidades y expectativas de la población de contar con un mejor servicio del Estado, lo cual compromete principalmente a una buena utilización de los recursos públicos y mejor desempeño de las autoridades vinculadas a la gestión del Estado. Por ello, en la práctica las propuestas que se presentan en la tesis, ofrece pautas de acción concretas para que el presupuesto nacional sea administrado y monitoreado, mediante un sistema informático nacional que permita articular la información del Estado, hacia la consecución de metas concretas. La propuesta comprende aspectos sobre la gestión de la formulación presupuestal para que

⁵ Se entiende como “gestionado”, el desarrollo de un flujo de información de la planificación de actividades registradas desde su planificación hasta su ejecución.

se tome en cuenta los problemas de articulación y coordinación de políticas públicas, aspectos que inciden en la gestión de los recursos y el logro de resultados.

Como **modelo de gestión**, ya que mediante la comprobación de los resultados la tesis del caso específico de la Defensoría del Pueblo, se propone a las instituciones públicas mejorar sus procesos de planeamiento y presupuesto para llevar un mayor control de sus recursos presupuestales, priorizando la asignación de recursos hacia una ejecución eficaz, para el cumplimiento de metas vinculada a una política pública y articulada a los objetivos nacionales. Así también permitirá plantear que los entes rectores de la planificación y el presupuesto nacional (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN y el Ministerio de Economía y Finanzas) puedan implementar mejoras en los procesos que se llevan a cabo, en la planificación, programación y la utilización de recursos presupuestales en las instituciones públicas, para tomar conocimiento de los avances alcanzados en el cumplimiento de las metas de los objetivos nacionales.

1.4 Limitaciones y alcances

Las limitaciones presentadas para la elaboración de esta tesis, está enmarcada a la gestión del Estado, a través de de instrumentos como la planificación y el presupuesto público.

El alcance está definido, es el caso específico de la Defensoría del Pueblo, en el cual el período analizado lo comprende los años 2000 al 2010, lo cual permite realizar un análisis focalizado de la gestión de la planificación y presupuesto realizado durante dicho período.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y NORMATIVO

2.1 Antecedentes

La Constitución Política del Perú en su Art. 77^o, señala en relación a la distribución del presupuesto público, lo siguiente:

“La administración económica y financiera del Estado, se rige por el presupuesto, que anualmente aprueba el Congreso. La estructura del presupuesto del sector público, contiene dos secciones; gobierno central e instancias descentralizadas.

El presupuesto, asigna equitativamente los recursos públicos, su programación y ejecución responden a los criterios de eficiencia de necesidades sociales básicas y de descentralización⁶. Corresponden a las respectivas circunscripciones, conforme a ley, recibir una participación adecuada del total de los ingresos y rentas obtenidos por el Estado en la explotación de los recursos naturales en cada zona en calidad de canon.”⁷

Como se puede apreciar, en lo mencionado por la Constitución Política del Perú, los recursos públicos deben asignarse tomando en cuenta las necesidades de la

⁶ El subrayado corresponde a la autora de la tesis.

⁷ Artículo modificado por Ley N° 26472, publicada el 13 de Junio de 1995. Antes de la reforma, este artículo tuvo el siguiente texto: “La administración económica y financiera del Estado se rige por el presupuesto que anualmente aprueba el Congreso.

La estructura del presupuesto del sector público contiene dos secciones: gobierno central e instancias descentralizadas.

El presupuesto asigna equitativamente los recursos públicos. Su programación y ejecución responden a los criterios de eficiencia, de necesidades sociales básicas y de descentralización.

Corresponde a las respectivas circunscripciones, conforme a ley. recibir una participación adecuada del impuesto a la renta percibido por la explotación de los recursos naturales en cada zona, en calidad de canon.”

población. Sin embargo, el nivel de la pobreza aún se mantiene con índices altos en varias regiones del país y asimismo, la presencia de conflictos sociales denota insatisfacción de la ciudadanía, y la población percibe el mal uso de los recursos públicos y una distribución desigual del ingreso nacional.

La presencia de conflictos sociales⁸ en diferentes regiones del país, demuestran insatisfacción de la ciudadanía, como consecuencia de su percepción de la actuación del Estado y del uso de los recursos públicos. Es así que la Defensoría del Pueblo, en el Reporte de Conflictos Sociales N° 82⁹, presenta información a diciembre 2010, sobre la presencia de 246 conflictos sociales, de los cuales 164 se encuentran activos (67%) y 82 en estado latente (33%).

La población no percibe aún mejoras de la gestión del Estado, lo cual es evidenciado en un sondeo de opinión pública¹⁰, realizado en Lima, en cual se miden las percepciones acerca de la gestión de los principales funcionarios del sector economía, la distribución de la riqueza en nuestro país, entre otros temas vinculados a la economía nacional. Este sondeo muestra que la mayor parte de la población no está conforme con la manera en que nuestra economía es conducida y considera que los niveles de desigualdad son muy grandes y no se han reducido significativamente en los últimos.

A continuación se presentan los resultados del sondeo a la opinión pública mencionado, relacionados a la investigación:

Cuadro N° 1: Sondeo de opinión sobre la distribución de la riqueza en el Perú.

⁸ Portal de Defensoría del Pueblo- Reporte de Conflictos Sociales , se denomina conflicto social al proceso complejo en el cual los sectores de la sociedad, el Estado y las empresas perciben que sus objetivos, intereses, valores o necesidades son contradictorios y esa contradicción puede derivar en violencia.

⁹ Reporte de Conflictos Sociales N° 82, diciembre 2010. Adjuntía para los Conflictos Sociales y la Gobernabilidad.

¹⁰ Instituto de Opinión Pública de la PUCP- Sondeos de opinión (Noviembre 2009).

RESPUESTAS	Total %	SEXO		GRUPO DE EDAD			NIVEL SOCIOECONÓMICO		
		Masculino	Femenino	18 a 29	30 a 44	45 o más	A/B	C	D/E
Muy justa / Justa	9	11	8	10	10	7	9	7	12
Injusta / Muy Injusta	89	88	90	88	87	91	88	91	85
No precisa	2	2	3	2	3	2	3	1	3
Total %	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Base de entrevistas	508	235	273	186	184	138	117	240	151

Fuente: Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Noviembre 2009.

El Cuadro N° 1, comprende las repuestas a la pregunta ¿Cree usted que la distribución de la riqueza en el Perú es...?

Según las respuestas de los entrevistados, el Cuadro N°1 nos informa que un 89% de la población entrevistada considera la distribución de la riqueza en el Perú es injusta /muy injusta, en casi la misma proporción a nivel socioeconómico.

Cuadro N° 2: Sondeo de opinión sobre los principales problemas para el desarrollo de la economía peruana.

RESPUESTAS	Total %	SEXO		GRUPO DE EDAD			NIVEL SOCIOECONÓMICO		
		Masculino	Femenino	18 a 29	30 a 44	45 o más	A/B	C	D/E
La corrupción	55	63	49	57	55	53	55	56	54
Los malos gobiernos	30	27	32	36	27	26	22	31	34
La falta de empleo	28	21	34	25	30	29	29	26	30
La falta de un buen sistema educativo	22	22	23	24	24	18	24	25	17
El terrorismo	20	20	20	16	19	26	15	21	23
La falta de desarrollo tecnológico	12	12	12	9	13	15	14	13	9

RESPUESTAS	Total %	SEXO		GRUPO DE EDAD			NIVEL SOCIOECONÓMICO		
		Masculino	Femenino	18 a 29	30 a 44	45 o más	A/B	C	D/E
La excesiva burocracia	10	13	8	12	9	10	16	10	7

El centralismo	9	11	7	11	8	7	10	9	8
Otro	2	2	1	-	1	4	4	1	1
No precisa	2	1	3	2	3	2	3	1	3
Base de entrevistas ponderada	508	235	273	186	184	138	117	240	151

Fuente: Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Noviembre 2009.

El Cuadro N° 2, comprende las repuestas a la pregunta: ¿Cuáles considera usted que son los dos principales problemas para el desarrollo de la economía peruana?.

Según las respuestas de los entrevistados, el Cuadro N° 2, nos demuestra que la población considera que la corrupción como el principal problema para el desarrollo de la economía peruana (55%), así como por los malos gobiernos (30%), lo cual se explica por los reportes presentados en los medios de comunicación, en relación a casos corrupción de funcionarios y autoridades públicas relacionada al manejo de los recursos públicos, que afectan a la gestión institucional y consecuentemente a la gestión nacional.

Los casos de corrupción que se presentan y publican en los medios de comunicación demuestran la falta de compromiso de algunos funcionarios públicos y la deficiente gestión de los escasos recursos. Así también el factor político es un aspecto importante, ya que la designación de las autoridades en el manejo de recursos debería ser por su experiencia, formación académica y trayectoria en la administración pública, a fin de que asegure el compromiso y logro de resultados. Tomando en cuenta la información señalada, un aspecto importante en la gestión del Estado es la eficiencia y eficacia del gasto público, que significa que el Estado deba prestar un buen servicio con calidad y oportuno, así también, que tenga desde un enfoque de inversión a fin de mejorar los servicios para la ciudadanía y sea sostenible con el tiempo, que lo cual debería iniciarse desde la planificación del uso de los recursos, de cómo se distribuyen y como las instituciones públicas administran los recursos para el cumplimiento de sus funciones, lo cual para conlleva a revisar el proceso de asignación actual del presupuesto público y replantear sus procedimientos que permitan adecuarse a la realidad nacional y a mejorar el proceso basada en la experiencia desarrollada en los

últimos años.

2.2. Bases teóricas generales

En relación al **Presupuesto**, durante varias décadas, el proceso de asignación presupuestal a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas, ha desarrollado el proceso de asignación a través de normas y procedimientos que aún no permiten que las decisiones de asignación del presupuesto, reflejen las prioridades nacionales, que contribuyan a superar los niveles de pobreza y alcanzar el desarrollo nacional. Esto debido principalmente a la falta de concordancia de los objetivos nacionales con los de cada sector.

La Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Ley N° 28411 indica en su inciso 7.2, literal ii), que el titular de la entidad es responsable de “Lograr que los objetivos y las metas establecidas en el Plan Operativo Institucional y Presupuesto Institucional se reflejen en las Funciones, Programas, Subprogramas, Actividades y Proyectos a su cargo. Así también indica en el literal iii) Concordar el Plan Operativo Institucional y su Presupuesto Institucional con su Plan Estratégico Institucional”.

Aún siendo establecido en la Ley General, no existe una instancia que esté encargada de otorgar los lineamientos que articule dicha información tanto del plan operativo y presupuesto con relación a los objetivos y prioridades nacionales. Es el Ministerio de Economía y Finanzas que acoge esta tarea a través de la Dirección Nacional de Presupuesto Público, durante el proceso de formulación del presupuesto nacional, a través del cual solicita la información de estimación de gastos a las instituciones públicas para fines de aprobación del presupuesto nacional pero no cumple la función de articular, coordinar o priorizar los recursos en base a objetivos nacionales o regionales.

A partir del mandato constitucional se aprueban normas que regulan el proceso de gestión presupuestaria del Estado, y determinan los procedimientos para que las

instituciones públicas, presenten sus proyectos de presupuesto basados en una cifra pre-asignada por la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas. Sin embargo la revisión y evaluación de propuestas recibidas que realiza el Ministerio de Economía y Finanzas no es analizado o concordado con objetivos nacionales, para fines de otorgarles una cifra de presupuesto, por lo cual el proyecto de presupuesto carece de una articulación de las propuestas presentadas por las entidades públicas con un plan de desarrollo nacional, así como de priorizaciones sectoriales con los objetivos nacionales que permitan el cumplimiento de políticas públicas y dar énfasis a la protección de las necesidades de la población de menores recursos.

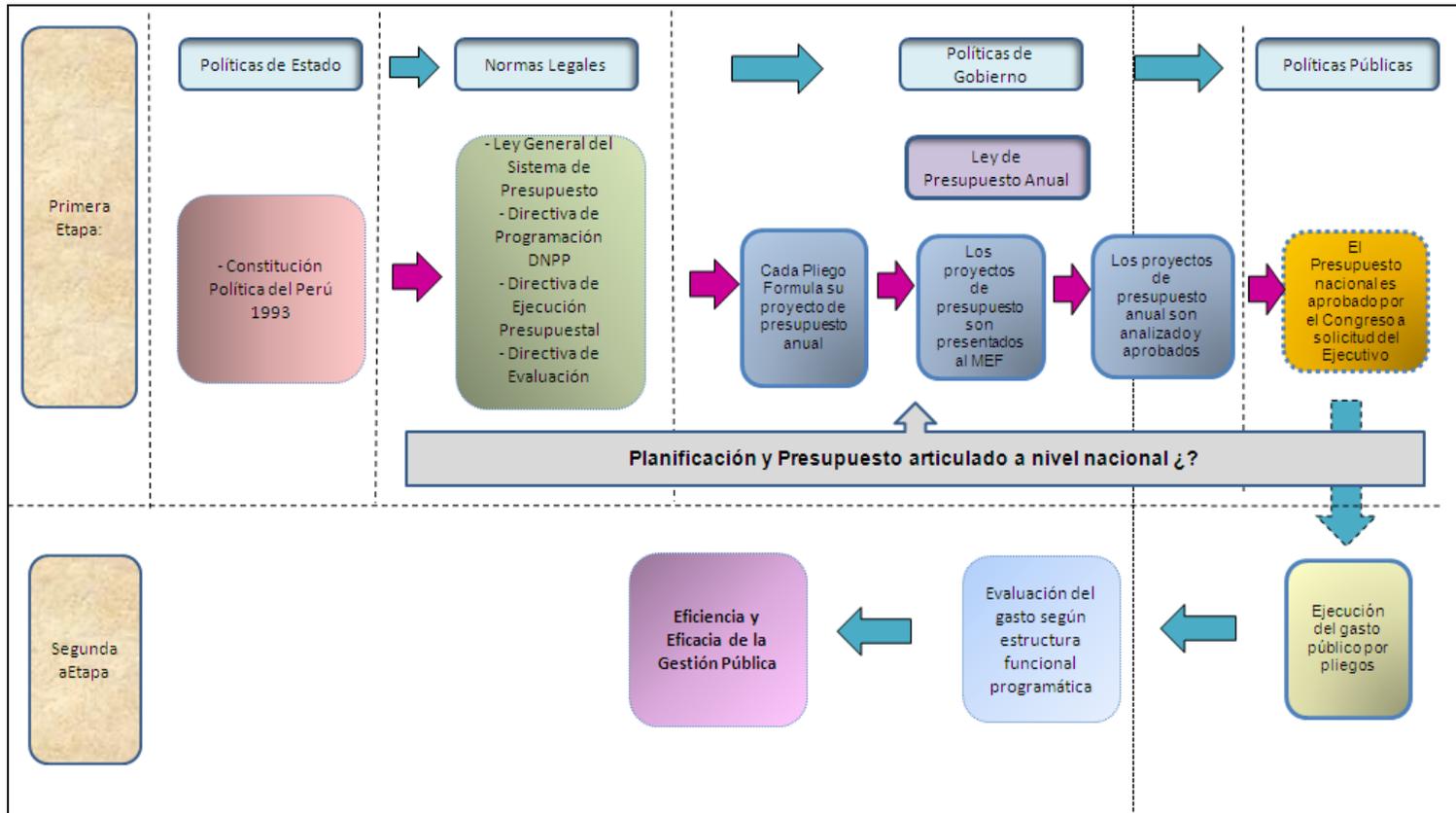
El Centro de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)¹¹ presentó un **Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2021** para fines de discusión¹², sin embargo se puede apreciar que para la preparación del documento no incorpora un espacio de coordinación entre los sectores diversos del Estado, que permita una formulación del presupuesto tomando en cuenta un proceso de planificación que determine las prioridades y metas nacionales que proyecte mejoras en las condiciones, cobertura y calidad de los servicios que presta el Estado a la población, y asimismo que su evaluación se realice verificando los resultados alcanzados de lo planificado.

El Estado peruano, desarrolla un proceso de aprobación de asignación presupuestal, según lo muestra el Grafico N°2, el cual se explica a continuación:

¹¹ Mediante Ley N° 28522, del 26 de mayo de 2005 se creó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN.

¹² Con Decreto Supremo N° 054-2011-PCM del 22 de junio de 2011, se aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021).

Gráfico N° 01 : Proceso de Formulación y Aprobación del Presupuesto Público



Fuente: Elaboración propia

El sistema de presupuesto actual no incorpora en el proceso de formulación del presupuesto público un espacio para que los pliegos (instituciones públicas) coordinen la planificación de Estado y concuerden estrategias, población objetivo y metas a cumplir en conjunto, los cuales debieran estar alineados a los objetivos nacionales.

Así también, en el proceso de planificación de un pliego presupuestario (institución pública) es el Titular del Pliego que prioriza sus actividades en el proyecto de presupuesto, determinado a través del Plan Operativo Institucional; sin embargo dichas priorizaciones no están articuladas con otras acciones de otros pliegos que permitan que el proceso de ejecución se desarrolle o implemente articuladamente a una política pública, con efectividad. Por ello resulta importante que durante el proceso de planificación se desarrolle actividades de coordinación intersectorial en el cual se defina las estrategias y metas concretas de actividades que deban desarrollar los pliegos de diversos sectores con el objetivo en común de alcanzar las metas nacionales que contribuirán al desarrollo nacional.

Así también, en el documento denominado Plan de Trabajo para la Implementación del Presupuesto por Resultados, **el Ministerio de Economía y Finanzas¹³, reconoce que entre las principales limitaciones para que el presupuesto no se consolide como un instrumento de gestión que promueva el logro de efectos positivos y permanentes a favor de la población**, menciona entre algunas causas que se presentan, es la débil articulación entre el planeamiento y el presupuesto, así como el marcado énfasis en la gestión financiera. Así también indica la existencia de problemas de eficacia y calidad en el gasto público, indicando expresamente que el problema central es que el proceso presupuestario actual no contribuye totalmente con la eficacia y calidad del gasto público en la medida que no está orientada a la planificación, consecución y medición de resultados.

Según lo mencionado, en el Estado se presenta la ausencia de llevar a cabo acciones para articular la planificación y el presupuesto público, ya que no se llevan a cabo

¹³ Publicación en la página web del Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección Nacional de Presupuesto Público, Año 2007. Página web <http://www.mef.gob.pe/DNPP/PpR/documentos/plan> de implementaciónPpR.pdf.

través del CEPLAN o el MEF, por lo que resulta importante llevar a cabo las acciones necesarias para que se concuerde una planificación de una institución pública con el plan estratégico nacional, el cual actualmente no existe, y menos aún que esté articulada con el presupuesto, por lo que se requiere en el marco de una Reforma del Estado, una gestión pública que implemente la articulación de la planificación y del presupuesto, a través de la cual se obtendrá implicancias positivas en la gestión del gasto, y permitirá realizar un seguimiento al cumplimiento de objetivos nacionales.

El presupuesto cuando es formulado por el MEF, en atención a la presentación de las instituciones públicas de sus proyectos de presupuesto, lo realiza para un año fiscal, y que una vez aprobados, en la práctica ha demostrado que los presupuestos no han sido alineados a un plan nacional de desarrollo, debido principalmente a que el proceso de formulación del presupuesto ignora un espacio para la planificación que gire a satisfacer por lo menos los servicios básicos de la población, así como atender nuevas agendas que se presentan en el entorno social del país.

Por ello, resulta importante establecer una articulación sostenible entre la planificación y el presupuesto en las instituciones públicas, de tal manera que sus objetivos estén articulados también a objetivos nacionales, y permitan una medición de los avances alcanzados no solo de la ejecución de presupuesto, sino también en cuanto a la calidad del gasto que resulta trascendente, por cuanto ello demostrará el buen uso de los recursos públicos alineados en beneficio de la población, en concordancia a la planificación de las metas y objetivos institucionales que contribuyan al logro de objetivos del Estado.

David Arellano (2001), director de la División de Administración Pública del CIDE (México)¹⁴, sostiene que los “gestores públicos latinoamericanos ven limitado su trabajo debido a que existe “demasiada interferencia política, extensa y abundante normatividad, escaso apoyo a la innovación y muy poca capacidad de responder con inteligencia a situaciones cambiantes” .

¹⁴ ARELLANO David. Dilemas y Potencialidades de los Presupuestos orientados a Resultados. Límites del gerencialismo en la reforma presupuestal. Buenos Aires, 2001 (CIDE, DT. DAP, México, 96)

Ante esta situación, el **presupuesto por resultados** emerge como el componente central de un proceso de reformas que involucra, según Mario Marcel (2006)¹⁵, “la reestructuración de los procesos presupuestarios, para incorporar información sobre desempeño, destino de los recursos, mandatos y compromisos, evaluación de resultados mediante indicadores y sostenibilidad de las inversiones. La implementación del presupuesto por resultados en diferentes países ha generado resultados diversos, habiéndose observado algunos beneficios potenciales en las experiencias del Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia”.

Menciona también que la calidad del gasto puede entenderse como la capacidad que tiene el Estado, a través del presupuesto público, de proveer bienes y servicios con estándares de calidad, por medio de los cuales se logren resolver los problemas de la población, en particular de los pobres y excluidos. Considera que la dimensión configurada de la calidad del gasto es la eficacia, es decir la capacidad de conseguir los propósitos buscados. Pero no es la única dimensión dentro de la definición de la calidad del gasto. La otra dimensión es la eficiencia, definida como la capacidad de usar óptimamente los recursos escasos con que se cuenta, de tal modo que pueda maximizarse el impacto de la acción pública. Marcel señala, que la dimensión de eficiencia no debe ser entendida como capacidad de ahorro de recursos financieros lo cual hace que el Estado se vea presionado en demostrar recortes en el gasto público sin una perspectiva de resultados; tales como racionalizar el número de servidores públicos; suspender o dilatar los reajustes en las remuneraciones; entre otros más. Este ahorro, no necesariamente preserva los resultados (eficacia) e incluso puede afectar la eficiencia, cuando cambia la estructura de los recursos humanos, físicos y financieros que se requiere, para hacer un óptimo uso y combinación de ellos.

Cabe por tanto, ratificar que el problema que prioriza enfrentar la estrategia de Presupuesto por Resultados – PpR es la limitación de la eficacia del gasto público.

Para mejorar la eficacia del gasto público, es necesario intervenir en varios segmentos y procesos del aparato público. En tal sentido, el Presupuesto Público, como el

¹⁵ MARCEL Mario. Gestión Burocrática y Gestión Presupuestaria por Resultados: Experiencia Internacional. Río de Janeiro, agosto 2006.

principal instrumento de programación financiera y económica del Estado, puede constituirse en el eje del cambio en la gestión pública induciendo reformas en el desempeño de las instituciones del Estado. Para estos efectos, la Dirección Nacional del Presupuesto Público – DNPP, como ente rector del Proceso Presupuestario debe establecer los cambios necesarios para adecuar el proceso presupuestario con un nuevo enfoque, el de Resultados, cuyo objetivo debe orientar a Lograr que el proceso presupuestario impulse y desarrolle una Gestión basada en Resultados en el Estado peruano.

La gestión presupuestaria en el Perú está basada, tradicionalmente, en el presupuesto por programas. Este sistema de presupuestación se caracteriza por ser de tipo incremental y por no estar asociado a productos ni resultados. Se caracteriza, también, por responder a presiones políticas que prevalecen sobre los objetivos; por basarse en evaluaciones que priorizan la cantidad del gasto antes que la calidad del mismo; y por ser administrado mediante procesos gerenciales que se centran en procedimientos y no en resultados. Todo esto genera ineficacia e ineficiencia en la acción pública.

Ante esta situación se hace evidente la necesidad de reducir la inercia presupuestaria y de vincular las asignaciones a incrementos en productos, servicios y resultados; de articular la planificación estratégica con la programación presupuestaria; de desarrollar evaluaciones efectivas que generen información útil para tomar decisiones; y, finalmente, de lograr que el presupuesto sea una herramienta real de gestión, que incida en la eficacia de la acción y posibilite el cumplimiento de las funciones constitucionales del Estado.

A partir del año 2000, el Perú se enfrentó con estos problemas, cuando puso en marcha un conjunto de instrumentos legales que constituyó el primer intento por implementar un mecanismo de asignación equitativa, racional, eficaz y transparente de los recursos públicos. Entre ellos se encuentra la Ley Marco de Presupuesto Participativo, cuyo objetivo es fortalecer las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, y faculta a los representantes de las organizaciones sociales para intervenir directamente en la priorización de la inversión pública y para participar en mecanismos

de control social, con el fin de supervisar el cumplimiento de los compromisos asumidos, fomentar la rendición de cuentas y promover el fortalecimiento de capacidades.

Además de esta ley, el Perú ha logrado algunos otros avances en su esfuerzo por mejorar el marco normativo, con miras a una mayor eficiencia y calidad del gasto público. Entre ellos, se cuenta la implementación, a partir de 1998, del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF); la dación de la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, en 1999; la implementación del portal Transparencia Económica, del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF); y la adopción del Marco Macroeconómico Multianual.

En el año 2002, mediante el **Acuerdo Nacional**, los dirigentes políticos de la mayoría de partidos vigentes en el país se comprometieron a construir un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente, así como a implementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas y a mejorar la capacidad de gestión del Estado a través la modernización de la administración pública. Asimismo, mediante la Ley N ° 27658, el Estado peruano fue declarado en proceso de modernización.

Del mismo modo, para revertir la ineficiente ejecución presupuestal en proyectos que no resolvían los problemas de la gente, fue creado el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), que busca optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión.

Sin embargo, las leyes de presupuesto del sector público de los últimos años han mantenido la estructura presupuestal por programas, es decir, una dinámica operativa que se basa en la cadena funcional programática. A pesar de ello, paulatinamente han incorporado disposiciones sobre disciplina, racionalidad y austeridad, así como disposiciones acerca de la revisión de los procesos y procedimientos institucionales, todo ello con el objeto de lograr una mayor eficiencia y eficacia en el gasto público y posibilitar el cumplimiento de los objetivos propuestos, sin embargo al mantener una estructura por programas limita que el Estado cuente con información articulada a su

objetivos y metas nacional con el presupuesto público, y se desarrolle en el marco de una gestión por resultados.

2.2.1 Presupuesto por Programas¹⁶ (PPBS),

Iniciales de las voces inglesas (Planning, Programming, Budgeting y System) el presupuesto por programas constituye una filosofía presupuestaria que supone una ruptura con la concepción tradicional del presupuesto público. El presupuesto por programas alcanzó su consagración definitiva en 1961 con el nombramiento de Robert S. MacNamara como secretario de Defensa, quien en 1963 presenta el primer presupuesto por programas para su Departamento. Esta iniciativa tuvo una gran acogida dentro y fuera de los Estados Unidos. En 1965 el presidente Johnson ordenó su introducción en todos los Departamentos de la Administración Federal. Muchos otros países del mundo occidental —y, entre ellos, España— se sumaron a esta innovación americana introduciendo gradualmente el presupuesto por programas en la planificación financiera pública. Para su elaboración se parte de los grandes objetivos o metas generales que el Estado pretende alcanzar, y por desagregación y concreciones sucesivas se llega hasta los objetivos de las unidades básicas de asignación presupuestaria (los programas). Programa es un conjunto organizado de medios para conseguir un fin

El análisis coste-beneficio o coste-utilidad es básico a la hora de seleccionar el programa más idóneo, que es aquel que permite alcanzar un objetivo deseado con un coste mínimo o, equivalentemente, que con unos medios dados hace máximo el objetivo perseguido. El PPBS es una técnica que permite integrar la presupuestación y la planificación. El presupuesto por programas anual viene a ser el plan operativo o concreción anual del plan económico a medio y a largo plazo, de carácter plurianual.

Así también, el presupuesto por programas¹⁷ define la asignación presupuestaria para diferentes políticas que compiten entre sí. Los objetivos son variables y el propósito del

¹⁶ Gonzalo Martner, “Planificación y Presupuesto por Programas, 1967. Siglo XXI

sistema no es gerencial sino de asignación de recursos. Requiere medir eficacia, productos y resultados. Requiere la identificación de los costos unitarios de producción como forma de estimar los requerimientos de recursos. Es un sistema que fue exportado a los países en desarrollo en la década de los 60' y que tuvo escaso éxito en su implementación. Las críticas van desde su rigidez para responder a un cambio de política, hasta la necesidad de realizar reformas de la capacidad de gestión pública antes de implantarlos. El presupuesto asignado a programas presupuestarios no aumentaba la eficiencia ni la eficacia en relación al presupuesto tradicional, el criterio de cumplimiento resultó ser tan formal como en el presupuesto tradicional, por lo tanto los programas tendían a permanecer inalterados salvo cuando se requerían nuevos recursos.

2.2.2 La gestión presupuestaria basada en resultados

La asignación del presupuesto público, en el marco de sus funciones político-institucionales, económicas y de gestión, constituye un proceso concertado de decisión entre los poderes ejecutivo y legislativo, y está orientado al cumplimiento de la función suprema del Estado: promover el bienestar general, sobre la base de la justicia y con miras al desarrollo integral y equilibrado de la Nación.

En América Latina, la experiencia de Chile puede dar luces sobre la implementación exitosa de un sistema de control de gestión y presupuesto por resultados. Según da cuenta Marcela Guzmán ¹⁸ este sistema, iniciado en 1994, comprende algunos instrumentos sustanciales, como indicadores de desempeño, evaluaciones de programas e institucionales, un fondo concursable, programas de mejoramiento de la gestión y balances de gestión integral, entre otros.

¹⁷Martus Tavares/ Nora Berretta “Sistemas de planificación estratégica e innovaciones presupuestarias” Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo, BID. 2006.

¹⁸ Ministerio de Hacienda. Chile. División de Presupuesto. “Control de gestión y presupuesto por resultados - Experiencia Chilena”. Diciembre 2004

A lo largo de la historia del Perú¹⁹, el modelo de gestión del presupuesto público ha sido ineficaz. Para revertir dicha situación, en los últimos años el marco normativo pertinente fue modificado para implementar un nuevo sistema: la gestión presupuestaria basada en resultados.

Con el fin de superar estas limitaciones y consolidar un sistema de gestión presupuestaria capaz de contribuir a logro de los propósitos del Estado se incorpora la aplicación progresiva **del Presupuesto por Resultados** (PpR), el cual introduce un cambio en la forma de hacer el Presupuesto, partiendo de una visión integrada de planificación y presupuesto para la consecución de resultados a través de la aplicación efectiva de instrumentos como el planeamiento estratégico, la medición del desempeño, la evaluación de resultados, esquemas de incentivos a la gestión, entre otros.

Así también el Ministerio de Economía y Finanzas²⁰ señala al Presupuesto por Resultados como el instrumento de la nueva gerencia pública que estructura el ciclo presupuestal en función a los resultados esperados y los bienes y servicios requeridos para lograrlos, otorgando una mayor flexibilidad en el uso de recursos al cambiar el ámbito de control de los insumos a los productos y resultados, que van de la mano de adecuados esquemas de rendición de cuentas (accountability), en la que los responsables o gerentes dan cuenta de los productos y resultados logrados. Sin embargo también enfatiza lo siguiente “Si bien en teoría el logro de un producto debe ser la causa de alcanzar un resultado, esa causalidad es difícil de probar en la práctica debido a que los resultados obtenidos por lo general responden a una serie de factores y eventos que van más allá de los productos previstos, que por otra parte existen problemas de tiempos, toda vez que muchas veces los resultados tardan más tiempo en concretarse que los productos, por lo que un enlace adecuado entre ambos

¹⁹ Implementando el presupuesto por resultados en el Perú. (13 06 2007) Francisco Córdova: Asesor en gobernabilidad y desarrollo en CIPCA (Piura) y docente de la Maestría en Gerencia social a distancia de la PUCP.

²⁰ Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, Documento de Trabajo “Conceptos y Líneas de Acción – Presupuesto por Resultados, Diciembre 2008.

indicadores debe ser incorporado en un esquema de presupuesto por resultados multianual”.

Con relación a ello, la Ley de Presupuesto del Sector Público establece la implementación del presupuesto por resultados y promueve instrumentos como la programación presupuestaria estratégica, metas físicas, indicadores de resultados y el desarrollo de pruebas piloto de evaluación. La normativa establece que, a partir del año 2007, se introduzcan en la fase de evaluación presupuestal los nuevos instrumentos de evaluación de los programas piloto sobre la gestión por resultados. Como parte de ello, la Ley 28927-Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2009-, en su Capítulo IV, incorpora los elementos básicos para la implantación del Presupuesto por Resultados en el Perú, estableciendo su implementación progresiva en todas las entidades de la administración pública peruana

Si bien la programación presupuestaria estratégica es introducida durante el proceso de programación del presupuesto como un instrumento específico que se orienta a la articulación de los planes estratégicos sectoriales e institucionales con la programación presupuestal, aún dichos pasos no son efectivos para articular los proyectos de presupuesto para alcanzar los objetivos nacionales.

2.3 BASES TEÓRICAS ESPECIALIZADAS

2.3.1 PLANIFICACIÓN

La palabra planificación proviene del latín planus, que significa llano, liso, nivelado. Es decir que expresa claridad y remita al objetivo al cual se apunta, es decir lo que se planifica es entendido que se desarrolla capacidades para poder anticiparse al futuro, en otras palabras, adquirir un nivel de previsión sobre acontecimientos para lograr un resultado.

La Planificación Estratégica²¹, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planificación estratégica, es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

La Planificación Estratégica tiene una larga data, su uso más intensivo se da en las organizaciones privadas alrededor de la década de los sesenta. Posteriormente, surge como instrumento de apoyo a la gestión pública en el marco de las iniciativas de la Nueva Gerencia Pública o New Public Management, a mediados de los ochenta

La Planificación es tanto estratégica como operativa²², la primera tiene que ver con la gestión de los grandes objetivos nacionales y en ese sentido es de mediano y largo plazo. La planificación operativa se entiende como la forma concreta de conducir una organización hacia los escenarios deseados y explicitados en la planificación estratégica.

Es importante señalar que es a través de la planificación operativa²³ que se va creando el “capital social” de una organización, y cuando mejor sea su planificación operativa mayor será el capital social. La planificación operativa es más que la gestión presupuestal, tiene que ver con la motivación de los

²¹ Cepal, Serie de Manuales N° 69: Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.

²² Fernando Sánchez Albavera “Planificación estratégica y gestión pública por objetivos” Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES. 2003.

²³ Fernando Sánchez Albavera “Planificación estratégica y gestión pública por objetivos”, ILPES,2003.

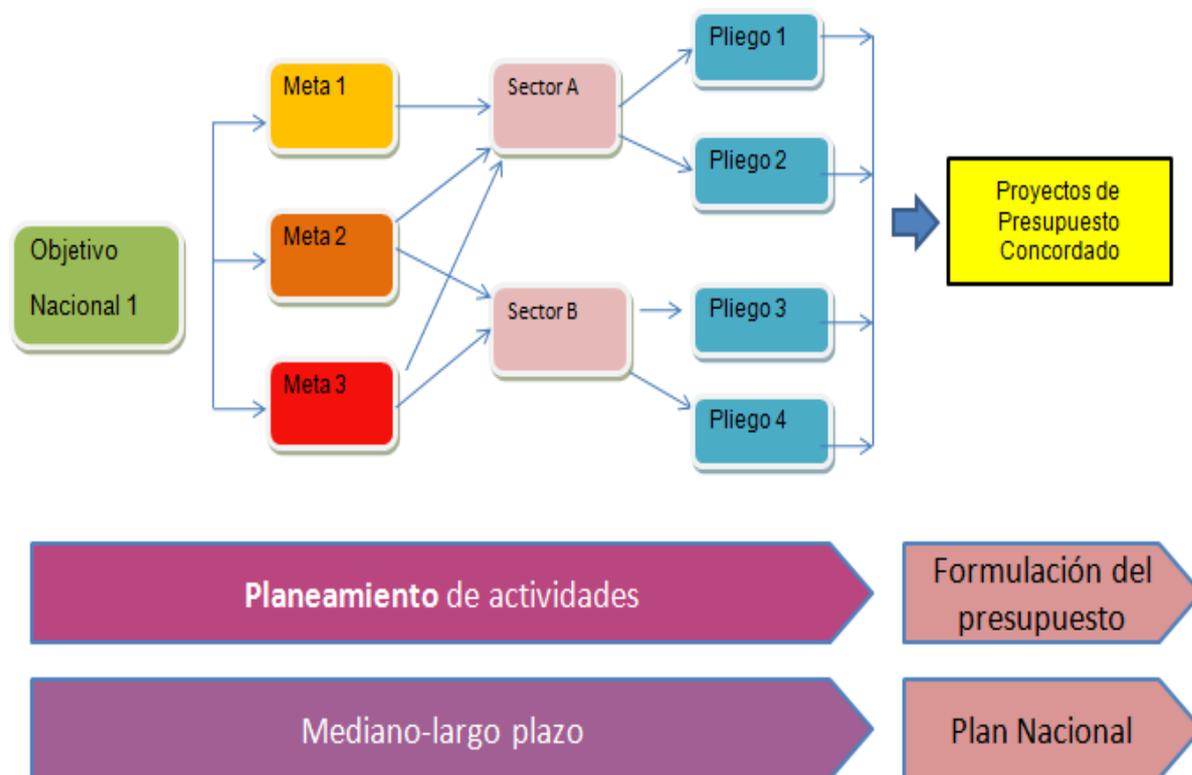
miembros de una organización, con el ambiente para la creatividad y la innovación, con las condiciones de trabajo para estimular la excelencia y eficiencia de los funcionarios, con la creación de una cultura organizacional, con tradiciones y experiencias que unen a sus integrantes con el mundo del pensamiento. Los ciudadanos perciben cuando existe un elevado capital social, porque la institución les sirve, les permite concretar sus aspiraciones, progresar, etc. Es el capital social el que da prestigio a las instituciones y ello simplemente porque los ciudadanos tienen confianza en ellas y sus autoridades.

En el Perú, en 1992 se desactivó el Instituto Nacional de Planificación mediante Decreto Ley N° 25548 del 11 de junio 1992, y las funciones de planificación se distribuyeron entre el Ministerio de Economía y Finanzas y la Presidencia del Consejo de Ministros.

En el año 2005, a través de la Ley N° 28522 se creó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN, el cual indica en el art.2° que se crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico como conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país. Así también indica que el CEPLAN se constituye como el órgano rector y orientador del Sistema de Planeamiento Estratégico, sus competencias son de alcance nacional. Con ello, se intenta revalorizar la herramienta de planificación, aunque las instituciones públicas aún continúan desarrollando su planificación de objetivos y metas concretas que estén articuladas a los objetivos y metas nacionales.

En el siguiente Gráfico N° 02, se presenta una propuesta de articulación de los planes institucionales con el Plan Nacional.

Grafico N° 02: Propuesta de articulación de los Planes Institucionales



Fuente: Elaboración propia

El Grafico N° 02, muestra que la planificación de actividades es una fase importante en el cual deba desarrollarse las acciones necesarias de coordinación entre los pliegos de cada sector, para determinar qué actividades deba desarrollar, cómo, cuándo, con qué presupuesto, dónde, dirigida a qué población, etc.

Esto significa primero contar con metas concretas a nivel nacional que permitan alcanzar un objetivo para el desarrollo nacional. En la práctica un sector puede estar comprometido con algunas metas y otro sector con las mismas u otras. En base a dichas metas lo que se propone es que los Sectores planteen a

través de los pliegos que los conforman, las actividades que permitan alcanzar las metas a las cuales están comprometidas. Una vez que se cuente con los planes sectoriales relacionados a las metas definidas, lo que se incorpora es un espacio de coordinación, discusión y empoderamiento de sus responsabilidades entre los pliegos que los conforman, para así finalmente contar con un plan sectorial concordado para el cumplimiento de objetivos nacionales.

En base a los planes sectoriales concordados, los pliegos ajustaran sus planes operativos institucionales que serán el sustento principal para la presentación de sus proyectos de presupuesto ante la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas. Lo siguiente es que el Ministerio de Economía y Finanzas, responsable de la verificación de la información, cuente con los instrumentos necesarios para la validación de propuestas concordadas que aseguren que la aceptación de los proyectos de presupuesto revisados y a los cuales se les asegurará un porcentaje del presupuesto nacional, sea ejecutado según lo aprobado.

2.3.2 ESTRATEGIAS

El término “estrategia” se deriva del griego “Strategos”, que significa, literalmente, “general del ejército”. Cada una de las diez tribus de la antigua Grecia, elegían cada año un Strategos para dirigir su regimiento. En la batalla de Maratón (490 AC), los strategos asesoraron al Gobernante político como un consejo. Dieron asesoría “estratégica” sobre la gestión de las batallas para ganar las guerras, en lugar de asesorar sobre “tácticas” de manejo de las tropas para ganar las batallas. Con el tiempo, el trabajo de los strategos creció para incluir funciones judiciales

Desarrollar una estrategia implica diseñar un procedimiento específico para el logro del objetivo por el cual se considera el procedimiento.

Para Henry Mintzberg²⁴, define el término de estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una secuencia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno. Así también define la estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva, las cuales son conocidas como las cinco P de la Estrategia:

Estrategia como Plan, una guía para abordar una situación específica. Tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

Estrategia como Pauta de acción, una maniobra para ganar al contrincante o competidor .

Estrategia como Patrón, es un modelo, un patrón de flujos de acciones. Es deliberada, ya que es asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, venida de los altos mandos.

Estrategia como Posición, es un medio para ubicar una organización en un medio ambiente, que en términos de administración es un dominio del producto, es decir el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos.

Estrategia como Perspectiva, es un concepto que implica que las estrategias son abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas.

²⁴ Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer “El proceso estratégico”,1997.

Cada estrategia es una invención, un sistema creado por mentes imaginativas con la intención de regular un comportamiento determinado antes de que tenga lugar, o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que haya ocurrido., lo que resulta clave es que la perspectiva es compartida.

2.3.3 PROGRAMACIÓN

La Programación es la proyección en el tiempo, que se estima cumplir los objetivos y actividades. Con relación a los objetivos, se muestran en el Plan Estratégico Institucional, en el cual se indican la programación de metas a mediano o largo plazo, en los cuales se proyecta se cumplirá los objetivos.

Así también en relación a las actividades, la programación es determinada a través de un cronograma definido por un año, en la cual se estima se ejecutará la actividad, las cuales están determinados en un Plan Operativo Institucional (POI).

El cumplimiento de las actividades, contribuye al cumplimiento de objetivos, por lo que el Plan Operativo Institucional detalla las actividades y el presupuesto que se requiere para el cumplimiento de los objetivos, cuándo lo realizará, qué tareas se desarrollarán y la meta que se proyecta cumplir

La mayoría de las instituciones llevan control de metas a través del Plan Operativo, sin embargo el control del presupuesto es llevado a través de un módulo presupuestal de la Dirección Nacional de Presupuesto Público-MEF, lo que ocasiona que la programación presupuestal sea controlada a través de otro instrumento y según la estructura funcional programática, que difieren a las estructuras de información que maneja cada institución pública.

Así también cabe resaltar que las evaluaciones presupuestales, se llevan a cabo a través de normas presupuestarias que exigen una revisión de

cumplimiento de metas y presupuesto a nivel de la estructura funcional programática, y no por los objetivos institucionales, sectoriales, regionales o locales.

2.3.4 CASO DEFENSORÍA DEL PUEBLO

La Defensoría del Pueblo es un órgano constitucional autónomo creado por la Constitución de 1993. Su misión es proteger los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y de la comunidad, supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración pública y la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía²⁵. La Defensoría del Pueblo no desempeña funciones de juez o fiscal ni sustituye a autoridad alguna. No dicta sentencias, no impone multas ni sanciones. En consecuencia, sus opiniones o manifestaciones de voluntad no constituyen actos administrativos ni jurisdiccionales con efectos coercitivos. El cumplimiento de sus recomendaciones y sugerencias se basa en la persuasión, con la cual se busca crear conciencia en los poderes públicos respecto de que su actuación debe sujetarse a la legalidad y al respeto de los derechos de los ciudadanos.

Marco Legal

- Constitución Política, Capítulo XI de la Defensoría del Pueblo

Artículo 161°.- La Defensoría del Pueblo es autónoma. Los órganos públicos están obligados a colaborar con la Defensoría del Pueblo cuando ésta lo requiere.

- Ley Orgánica- Ley N° 26520.

I. Principio generales. Funciones

²⁵ Portal de la Defensoría del Pueblo

Artículo 1°.- A la Defensoría del Pueblo cuyo titular es el Defensor del Pueblo le corresponde defender los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y de la comunidad; y supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración pública y la prestación de los servicios públicos

Competencia

Defender los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y de la comunidad. - Supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración estatal. - Supervisar la adecuada prestación de los servicios públicos a la ciudadanía

Defender los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y de la comunidad

Se le encomienda la protección de los derechos que constituyen atributos y facultades inherentes a la persona humana, tales como el derecho a la vida, al sufragio, a la integridad, a la dignidad, a la paz, a la libertad de expresión y pensamiento, a gozar de un medio ambiente sano, al respeto a su cultura, a la educación gratuita por parte del Estado, a la libertad de conciencia y religión, a la igualdad ante la ley, entre otros.

Supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración estatal

La Defensoría del Pueblo vela porque las autoridades y funcionarios de las diversas instituciones del Estado cumplan con sus responsabilidades y atiendan debidamente a la población.

La supervisión se hace siempre desde la perspectiva del sometimiento de la administración estatal a la Constitución y a las leyes. Para ello, cuenta con la posibilidad de requerir la información necesaria - para realizar sus investigaciones - a todas las autoridades, funcionarios y servidores de los organismos públicos, los que tienen el deber de cooperar.

Supervisar la adecuada prestación de los servicios públicos a la ciudadanía

El Defensor del Pueblo también supervisa la adecuada prestación de los servicios públicos, tales como energía eléctrica, agua, telefonía y transporte. En estos casos no interesa si los servicios son brindados por una institución pública o privada.

La Defensoría atiende -en todo el país- quejas, consultas y pedidos de ciudadanos que, por alguna causa, han experimentado la vulneración de sus derechos. No desempeña funciones de juez o fiscal ni sustituye a autoridad alguna. No dicta sentencias, no impone multas ni sanciones. Elabora informes con recomendaciones o exhortaciones a las autoridades, cuyo cumplimiento encuentra sustento en su poder de persuasión y en la fortaleza de argumentos técnicos, éticos y jurídicos. La Defensoría del Pueblo es, pues, un colaborador crítico del Estado que actúa, con autonomía, respecto de cualquier poder público o privado, en nombre del bien común y en defensa de los derechos de la ciudadanía. En razón de ello, ejerce su mandato con objetividad, profesionalismo y responsabilidad, nunca por oposición arbitraria o injustificada frente al Estado²⁶.

Para cumplir con sus funciones, la Defensoría del Pueblo cuenta con 28 oficinas descentralizadas y ocho adjuntías especializadas. Cada Oficina Defensorial cuenta con un representante del Defensor del Pueblo a cargo de un grupo de comisionados y comisionadas adecuadamente preparados para atender las quejas, las consultas y los pedidos presentados por los ciudadanos que acuden a la institución en busca de la restitución de sus derechos.

Las adjuntías y programas son órganos de línea que se ocupan de estudiar en profundidad los temas que afectan a los derechos de los ciudadanos, particularmente dentro de los grupos de especial protección. En razón de ese análisis, elaboran lineamientos de intervención, así como diversos informes y publicaciones destinados a contribuir, mediante la investigación y el

²⁶ La esencia institucional. Portal Defensoría del Pueblo

planteamiento de recomendaciones puntuales, a la solución de problemas estructurales en nuestro país, muchos de los cuales son puestos en evidencia a propósito de las quejas que se acumulan en contra de las entidades vinculadas a la administración estatal y a la prestación de los servicios públicos en el país.

Las *Adjuntías* que cuenta la Defensoría del Pueblo del Perú, son las siguientes:

- Adjuntía para la Administración Estatal, a cargo de los Programas:
 - o Programa de Descentralización y Buen Gobierno
 - o Programa Identidad y Ciudadanía

- Adjuntía para los Derechos Humanos y las Personas con Discapacidad:
 - o Programa de Protección de Derechos en Dependencias Policiales
 - o Programa de Asuntos Penales y Penitenciarios
 - o Programa de Defensa y Promoción de los Derechos de las Personas con Discapacidad²⁷.

- Adjuntía del Medio Ambiente, Servicios Públicos y Pueblos Indígenas
 - o Programa de Pueblos Indígenas.

- Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad²⁸.
 - o Programa de Ética Pública, Prevención de la Corrupción y Políticas Públicas.

- Adjuntía en Asuntos Constitucionales.

- Adjuntía para los Derechos de la Mujer.

- Adjuntía para la Niñez y Adolescencia.

²⁷ Creación del Programa de Defensa y Promoción de los Derechos de las Personas con Discapacidad, mediante Resolución Defensorial N° 011-2009/DP, publicada en el diario oficina El Peruano el 13 de febrero del 2009.

²⁸ Creación de la Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad y el Programa de Ética Pública, Prevención de la Corrupción y Políticas Públicas, mediante Resolución Defensorial N° 019-2009/DP, publicada en el diario oficial El Peruano el 30 de abril del 2009.

Sede Central: Oficinas de la Alta Dirección, consultivo, control institucional, asesoramiento, apoyo y de línea.

Sedes Descentralizadas: Oficinas Defensoriales y Módulos de Atención:

Las Oficinas Defensoriales son órganos desconcentrados ubicados en las diferentes regiones a nivel nacional. Cada jefe/jefa de oficina defensorial es el encargado de dirigir la actuación defensorial en el ámbito geográfico de su competencia.

La Defensoría del Pueblo cuenta con veintiocho oficinas defensoriales y diez módulos de atención, los cuales se mencionan a continuación:

1. Oficina Defensorial de Ancash
2. Oficina Defensorial de Amazonas
3. Oficina Defensorial de Apurímac
4. Oficina Defensorial de Arequipa
5. Oficina Defensorial de Ayacucho
6. Oficina Defensorial de Cajamarca
7. Oficina Defensorial de Callao
8. Oficina Defensorial de Cusco
9. Oficina Defensorial de Junín
10. Oficina Defensorial de Huancavelica
11. Oficina Defensorial de Huánuco
12. Oficina Defensorial de La Libertad
13. Oficina Defensorial de Lambayeque
14. Oficina Defensorial de Lima

15. Oficina Defensorial de Lima Este
16. Oficina Defensorial de Lima Sur
17. Oficina Defensorial de Lima Norte
18. Oficina Defensorial de Loreto
19. Oficina Defensorial de Ica
20. Oficina Defensorial de Madre de Dios
21. Oficina Defensorial de Moquegua
22. Oficina Defensorial de Pasco
23. Oficina Defensorial de Piura
24. Oficina Defensorial de Puno
25. Oficina Defensorial de San Martín
26. Oficina Defensorial de Tacna
27. Oficina Defensorial de Tumbes
28. Oficina Defensorial de Ucayali

Módulos de Atención:

1. Módulo Andahuaylas – OD. Apurímac
2. Módulo de Chimbote – OD. Ancash
3. Módulo de Jaén – OD. Cajamarca
4. Módulo de La Merced – OD. Junín.
5. Módulo de Satipo – OD. Junín

6. Módulo de Tingo María – OD. Huánuco.
7. Módulo de Tarapoto – OD. San Martín.
8. Módulo de Puquio – OD. Ayacucho.
9. Módulo de Juliaca – OD. Puno
10. Módulo de Huanta – OD. Ayacucho.

Los módulos de atención son oficinas permanentes, que dependen de una oficina defensorial, y son conducidos por un/a coordinador/a. Están instaladas en las ciudades o localidades en las cuales se atiende las quejas, petitorios y consultas, supervisa a las dependencias estatales y a las entidades prestadoras de servicios públicos, así como realizar actividades de difusión de derechos y capacitación.

Así también la Defensoría del Pueblo cuenta con módulos itinerantes, que se encargan de atender al público de manera no permanente en ciudades y poblados ubicados en diversas zonas del país, como Ayabaca y Huancabamba (Piura); Chupaca, Concepción, Jauja, La Oroya, Tarma y Tayacaja (Junín); La Convención (Cusco); y Oxapampa (Pasco). En estos módulos, el personal de la Defensoría del Pueblo atiende a los ciudadanos del lugar durante algunos días del mes, para luego regresar y efectuar el trámite respectivo en la sede de la región.

Adicionalmente, existen equipos itinerantes integrados por personal de las oficinas defensoriales y de los módulos de atención, que se trasladan desde sus respectivas sedes hacia distritos, poblados y comunidades sobre todo en zonas rurales, en las cuales reciben quejas de las localidades que visitan, realizan actividades de difusión respecto de los derechos ciudadanos y las facultades de las Defensoría del Pueblo, y supervisan la práctica de las entidades públicas locales.

Grafico N° 03: Oficinas Defensoriales de la Defensoría del Pueblo a nivel nacional



Para el procesamiento de información de casos, la Defensoría del Pueblo cuenta con tres importantes instrumentos de gestión:

- El Protocolo de Actuaciones Defensoriales: Es el marco normativo que regula el proceso de atención de casos ingresados a la Defensoría del Pueblo y de intervenciones de oficio, en el marco de las funciones establecidas en la Constitución Política y la Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo, Ley Nª 26520. El Protocolo de Actuaciones Defensoriales fue aprobado mediante Resolución Administrativa Nª 047-2008/DP-PAD, del 15 de agosto del 2008.
- El Sistema de Información Defensorial (SID): Es la fuente de información en la que los comisionados y comisionadas de todas las oficinas defensoriales y módulos de atención, realizan sus registros de atención de casos en línea, y hacen seguimiento de la información vinculada a la atención de las intervenciones de oficio y solicitudes de intervención presentadas a la Defensoría del Pueblo
- El Defensómetro: Es el instrumento de gestión de la actuación defensorial que permite a través de reportes tomar conocimiento de la eficiencia en la admisión de quejas, eficiencia en la conclusión de quejas, cooperación sustentada y eficacia en la solución de hechos vulneratorios.
 - o Eficiencia de la admisión de quejas: Mide el porcentaje de quejas que han cumplido con ser admitidas en trámite dentro del plazo de dos días útiles establecido en el Protocolo de Actuaciones Defensoriales.
 - o Eficiencia de la conclusión de quejas: Mide el porcentaje de quejas que han cumplido con ser concluidas dentro del plazo de 100 días útiles establecido en el artículo 45 del Protocolo de Actuaciones Defensoriales. Al concluir la queja, se determina si ha sido o no solucionada dentro del plazo.
 - o Cooperación con información sustentada: Mide el cumplimiento del deber de cooperación de las entidades del Estado con la Defensoría del

Pueblo en cuanto a la remisión de información, de conformidad con el artículo 161 de la Constitución Política y el artículo 16 de la Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo.

- o Eficacia en la solución de hechos vulneratorios: Mide el porcentaje de quejas que, habiendo sido declaradas fundadas después de la investigación correspondiente por parte de la Defensoría del Pueblo, han sido solucionadas por las entidades del Estado frente a las cuales esta interviene, es así que este indicador mide si efectivamente la entidad del Estado restituyó o no el derecho del ciudadano.

Entre los reportes vinculados al cumplimiento del deber de cooperación y a la restitución de derechos de los ciudadanos por parte de las entidades del Estado frente a las cuales interviene la Defensoría del Pueblo, se cuenta:

- Entidades del Estado que más cooperan con la Defensoría del Pueblo.
- Entidades del Estado que menos cooperan con la Defensoría del Pueblo.
- Entidades del Estado con más hechos vulneratorios fundados.
- Entidades del Estado que más hechos vulneratorios solucionan.
- Entidades del Estado que menos hechos vulneratorios solucionan.

La Defensoría del Pueblo, en conformidad con lo establecido en su Ley Orgánica y su Reglamento de Organización y Funciones, recibe quejas, petitorios y consultas (casos) a través de sus oficinas defensoriales y módulos de atención ubicados en el ámbito nacional.

En el cuadro siguiente, se puede apreciar la evolución de las atenciones que la Defensoría del Pueblo ha realizado en el ámbito nacional desde el año 2000 a 2010.

**Cuadro N° 03: Casos recibidos y concluidos por la Defensoría del Pueblo –
Años 2000 al 2010**

Año	Total Casos recibidos de la población	Total Casos concluidos por la DP	% Conclusión
2000*	40,073	37,850	94.45%
2001*	50,527	40,727	80.60%
2002*	52,180	41,935	80.37%
2003*	68,913	56,570	82.09%
2004*	70,907	58,294	82.21%
2005*	62,419	49,687	79.60%
2006	85,658	78,565	91.72%
2007	111,337	101,543	91.20%
2008	112,694	104,449	92.68%
2009	117,643	109,398	92.99%
2010	141,067	133,297	94.49%

Fuente:

*Informes Defensoriales años 2000 al 2005 del período abril del año 2000 al mes de abril 2005
Décimo Informe Anual de la Defensoría del Pueblo 2010.

El documento que clasifica los casos, es el Protocolo de Actuaciones Defensoriales, aprobado mediante Resolución Administrativa N° 047-2008/DP-PAD, del 15 de agosto del 2008, en la cual se distinguen en quejas, petitorios y consultas.

El artículo 21 de dicho Protocolo, define la **queja** como "toda solicitud que requiere la intervención de la Defensoría del Pueblo alegando la vulneración o el peligro de vulneración de un derecho constitucional o fundamental debido a la actuación u omisión de una entidad de las administraciones públicas, de la administración de justicia o de las empresas prestadoras de servicios públicos".

El artículo 52 establece que un **petitorio** es “toda solicitud que requiere la intervención de la Defensoría del Pueblo a manera de buenos oficios para que atienda y/o solucione una situación de indefensión que afecta o amenaza sus derechos fundamentales, que no se derivan de una actuación u omisión de una entidad de las administraciones públicas, de la administración de justicia o de las empresas prestadoras de servicios públicos pero que esta puede atender en ejercicio de sus competencias”.

La **consulta** es, según el artículo 63° del Protocolo, “toda solicitud de información y consejo planteada a la Defensoría del Pueblo, sobre asuntos jurídicos, de índole institucional, de apoyo social o psicológico, que no implican la afectación a derechos fundamentales y/o respecto a los que la Defensoría del Pueblo no resulta competente”.

Para el cumplimiento de su misión institucional, la Defensoría del Pueblo realiza la atención a la población a nivel nacional, a través de sus 28 oficinas defensoriales y los 10 módulos de atención, así como mediante los viajes itinerantes, las campañas informativas, las supervisiones y las ferias defensoriales.

PLANIFICACIÓN

Misión institucional²⁹

“Somos la institución pública autónoma responsable de defender y promover los derechos de las personas y la comunidad. Para ello supervisamos la actuación del estado y la prestación de los servicios públicos, evidenciando la vulneración de los derechos e incidiendo en la mejora de la política y la gestión públicas”.

Visión:

“Contribuir al pleno respeto de los derechos fundamentales por parte de las entidades del sector público y empresas prestadoras de servicios públicos,

²⁹ Plan Estratégico Institucional 2004-2010

aportando a la consolidación de una sociedad inclusiva, equitativa y sostenible”

La Defensoría del Pueblo, tomando como base la función encomendada por la Constitución Política 1993, desarrolla un proceso de planificación orientado por procedimientos establecidos para la planificación y presupuestación de actividades.

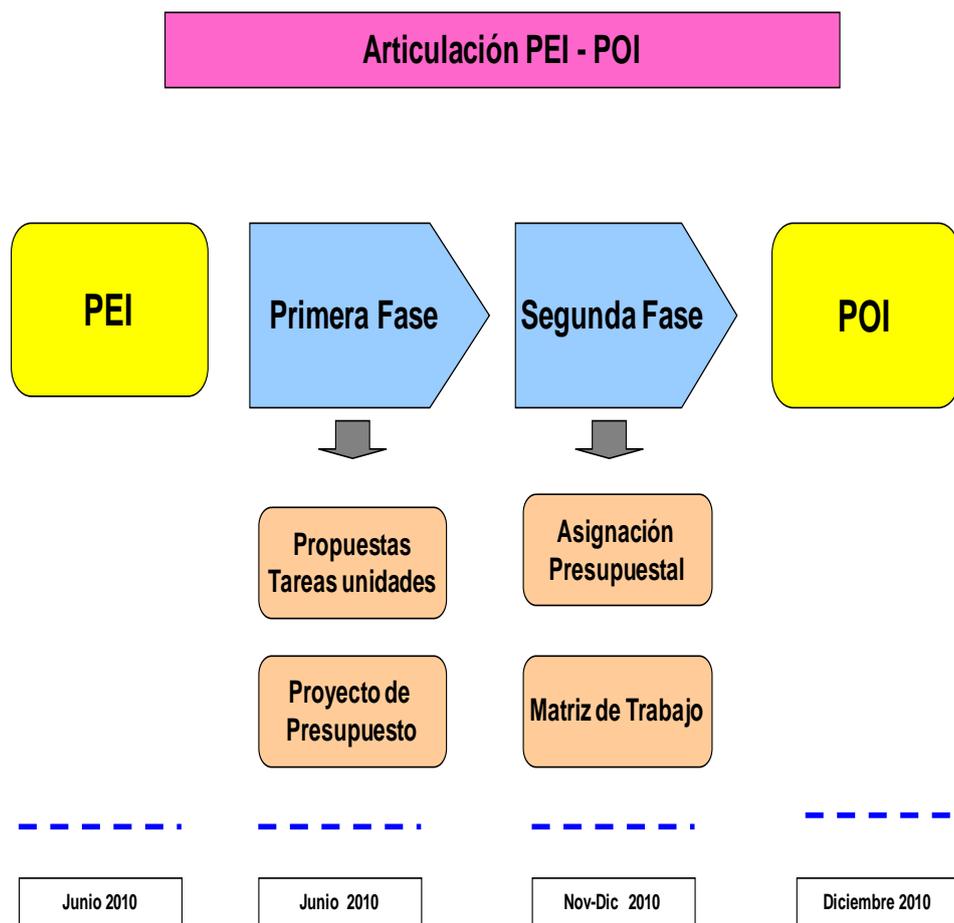
Para la implementación del proceso de planificación operativa, se elaboran las orientaciones que permitan a las unidades presentar sus propuestas en base a temas prioritarios predefinidos y a una disponibilidad de presupuesto institucional.

El proceso de planificación operativa es desarrollado con la Alta Dirección de la Institución (Defensor del Pueblo, Primera Adjuntía y Secretaría General). El apoyo para su realización es brindado por la Oficina de Planificación, Presupuesto y Racionalización.

Como parte importante en el desarrollo del proceso de planificación operativa, toda la información se apoya en una herramienta informática que permite registrar las propuestas de las unidades, sistematizarlas y concordarlas con el presupuesto disponible por las Institución, lo cual ha sido posible a través del Sistema del Plan Operativo Institucional.

Así también, una vez recogida las propuestas de las dependencias a través del Sistema POI, se lleva a cabo reuniones para la revisión y aprobación de las actividades. Una vez aprobada las propuestas durante el proceso de planificación, se aprueba dicha información en el Plan Operativo Institucional, la cual servirá de guía para el accionar de todas las unidades, seguimiento y monitoreo de metas y recursos programados que permitan lograr los resultados definidos por la Institución.

Grafico N° 04 : Proceso de Formulación POI en la Defensoría del Pueblo



El esquema refleja el proceso de planificación desarrollado para el año 2010.

Un aspecto importante durante el proceso de planificación es que desde el inicio de la formulación del Plan Operativo (el cual está articulado al Plan Estratégico Institucional), es que las metas que se proyectan cumplir están articuladas al objetivo estratégico, sujetas a un presupuesto determinado, lo cual determina una articulación directa entre el recurso presupuestal asignado y la actividad a desarrollar para cumplir con la meta programada, y por lo tanto la meta permitirá alcanzar un resultado esperado.

Como se puede apreciar en el siguiente Cuadro N° 04 el Presupuesto de la Defensoría del Pueblo ha aumentado con el transcurrir de los años, lo cual también ha permitido el

financiamiento de nuevas estrategias para llevar a cabo actividades que contribuyan al cumplimiento de metas institucionales.

Cuadro N°04 : Presupuesto de la Defensoría del Pueblo 2000-2010

Período	Recursos Ordinarios			Recursos directamente recaudados	Donaciones y Transferencias	Total de presupuesto
	Inicial	Ampliación y/o reducción	Total			
2000	15,747,000	67,000	15,814,000		7,778,974	23,592,974
2001	15,606,000	420,931	16,026,931		6,395,872	22,422,803
2002	16,579,891		16,579,891	3,000	5,886,243	22,469,134
2003	20,000,000	- 349,444	19,650,556	5,696	8,042,070	27,698,322
2004	20,000,000	- 250,000	19,750,000	24,888	12,214,292	31,989,180
2005	19,430,212	-	19,430,212	32,210	14,036,806	33,499,228
2006	19,435,107	9,676,932	29,112,039	25,178	6,798,430	35,935,647
2007	33,175,824	5,256,815	38,432,639	36,391	6,263,797	44,732,827
2008	36,230,000	205,316	36,435,316	39,831	5,596,684	42,071,831
2009	39,111,000	24,474	39,135,474	73,318	5,237,511	44,446,303
2010	39,112,000	23,900	39,135,900	69,242	5,052,437	44,257,579

Fuente: Décimo Informe Anual de la Defensoría del Pueblo (2010)

Un aspecto importante a resaltar es la utilización de una herramienta informática que ha permitido llevar un control de la planificación y presupuesto articulados a través de un Sistema de Plan Operativo Institucional denominado “Sistema POI”.

Inclusive, el Sistema POI actualmente está interconectado al presupuesto aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas, al Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) y con el Sistema de Información de Gestión administrativa (SIGA).

2.3.5 LINEAMIENTOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

A continuación se presentan las pautas de la planificación, que permite la articulación de la planificación aprobada en el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional de la Defensoría del Pueblo, los cuales están aprobado en los “Lineamientos para la formulación del Plan Operativo Institucional 2010”, a saber:

Los lineamientos sirven de guía a las unidades orgánicas para fines de la presentación de sus propuestas de programación de tareas para el año fiscal. Se basa en la determinación de objetivos específicos que la Institución se proyecta alcanzar en concordancia con el Plan Estratégico Institucional.

El proceso de formulación del Plan Operativo Institucional se desarrolla en dos etapas:

La primera etapa se iniciará éste mes de junio para la programación de tareas, y luego continuará en una segunda etapa a partir del mes de agosto para realizar las coordinaciones entre las unidades involucradas, especialmente Adjuntías y Oficinas Defensoriales (que permitirá determinar una matriz de trabajo institucional) y presentación del proyecto del POI para fines de la aprobación de la Alta Dirección.

Para el desarrollo de éste proceso se incorpora elementos del enfoque de resultados, por lo que en este proceso de formulación del Plan Operativo Institucional se definirá también los productos que la Defensoría del Pueblo se propone alcanzar en el año fiscal, y las unidades orgánicas deberán identificar qué actividades se desarrollarán para alcanzar los productos definidos por la Institución.

Un aspecto importante que se debe considerar para la definición de la propuestas de actividades, es que responda a las prioridades institucionales, tomando en cuenta los criterios que establecen los Lineamientos, necesidades del ámbito de intervención y al adecuado manejo de sus recursos internos, sean éstos humanos, tecnológicos, presupuestales u otros, y según lo que realmente se proyecta lograr con el desarrollo de una tarea.

Adicionalmente, para el desarrollo del proceso se presenta un contexto especial debido a que el presupuesto para el año es similar al anterior, por lo que se ha considerado pertinente que el financiamiento del Plan Operativo Institucional para el año a planificar, se basará en asignaciones presupuestales topes por unidad orgánica basado en un análisis del presupuesto asignado en el año.

En esta situación y considerando el párrafo anterior las unidades orgánicas presentaran sus propuestas de tareas a partir de un límite presupuestal, tomando en consideración los criterios y procedimientos, y otorgando especial importancia a la planificación detallada de las actividades de la unidad, es decir, a las tareas que se desagregan de las actividades del POI.

Se precisa también que el Plan Operativo Institucional es un documento de gestión mediante el cual las unidades orgánicas se comprometen y se responsabilizan de la ejecución y cumplimiento de sus tareas y en consecuencia de los productos que permitirá alcanzar los resultados institucionales que de ellas se deriven.

Éstos Lineamientos tienen los siguientes objetivos:

1. Brindar orientaciones para una adecuada programación anual de actividades, enmarcadas en los objetivos institucionales para el año, así como coadyuvar a una adecuada programación presupuestal que permita una utilización eficaz y eficiente de los recursos.
2. Promover la mejora de la gestión de las unidades orgánicas, teniendo como instrumento de apoyo, el Plan Operativo de la unidad.

ORIENTACIONES A TOMAR EN CUENTA PARA LA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES/TAREAS DEL AÑO 2010.

Los aspectos estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional 2007-2011 (Actualización 2009) de la Defensoría del Pueblo son los siguientes:

VISIÓN

Ser la institución que lidere la transformación del país para superar la fractura social existente y contribuya a eliminar la exclusión, el racismo y toda forma de discriminación; que cuente con personal altamente calificado, eficiente, con mística de servicio a la ciudadanía y es reconocida nacional e internacionalmente.

MISIÓN

Somos la Institución que, en nombre del Pueblo, exige que el poder del Estado se ejerza en beneficio de las personas y dentro de la ley. Para ello defendemos sus derechos y supervisamos la actuación del Estado, así como la prestación de los servicios públicos.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL

Contribuir a la defensa de los derechos de las personas y de la comunidad ante la administración estatal y las empresas de servicios públicos, así como promover la institucionalidad democrática.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos definidos en el PEI 2007-2011 (Actualización año 2009), se mencionan a continuación:

1. Fortalecer la comunicación externa incrementando la capacidad de influencia de la Defensoría del Pueblo y consolidando la confianza ciudadana.
2. Promover, difundir y defender los derechos de la población más pobre y excluida.
3. Alinear, estandarizar y fortalecer el trabajo defensorial y mejorar la comunicación interna para atender al ciudadano de modo eficaz y eficiente.

Cabe mencionar que la Defensoría del Pueblo ha planteado adoptar una estrategia de actuación sustentada en un enfoque de derechos y orientada hacia las personas en situación de mayor pobreza y exclusión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos del Plan Operativo Institucional 2010, derivan de los objetivos estratégicos aprobados en el Plan Estratégico Institucional 2007-2011 (Actualización 2009), por lo que los objetivos para el año 2010 son los siguientes:

1. Impulsar propuestas que permitan mejorar la acción del Estado a favor de los derechos de la población.
2. Formular e implementar acciones de promoción, difusión y defensa de los derechos de la población.
3. Desarrollar acciones que permitan la atención defensorial eficaz y eficiente al ciudadano.

Los dos primeros objetivos, están orientados a impulsar acciones que permitan mejorar la actuación del Estado en favor de los derechos de la población y fortalecer sus capacidades, sobre todo a la población más vulnerable.

El tercer objetivo específico está orientado a impulsar acciones que permitan fortalecer el trabajo defensorial para la atención al ciudadano.

Los objetivos específicos para el año 2010 están alineados con los objetivos estratégicos, como se muestran a continuación:

OBJETIVOS DEL PEI 2007-2011 (Actualización 2009)	OBJETIVOS DEL POI 2010
1. Fortalecer la comunicación externa incrementando la capacidad de influencia de la Defensoría del Pueblo y consolidando la confianza ciudadana.	1. Impulsar propuestas que permitan mejorar la acción del Estado a favor de los derechos de la población.
2. Promover, difundir y defender los derechos de la población más pobre y excluida.	2. Formular e implementar acciones de promoción, difusión y defensa de los derechos de la población.
3. Alinear, estandarizar y fortalecer el trabajo defensorial y mejorar la comunicación interna para atender al ciudadano de modo eficaz y eficiente.	3. Desarrollar acciones que permitan la atención defensorial eficaz y eficiente al ciudadano.

Cabe mencionar que los objetivos específicos planteados para el año 2010 coadyugarán a impulsar una cultura institucional orientada al respeto de los derechos humanos, realizar seguimiento a las recomendaciones emitidas en los informes defensoriales, así como fortalecer la gestión institucional para brindar una atención defensorial eficiente y eficaz a la población.

PRODUCTOS

A partir del año 2010, según las normas presupuestarias para la programación y formulación del presupuesto del sector público, todas las instituciones públicas deben identificar y programar por Productos asociados a Resultados.

Se considera **Producto** al bien o servicio que es entregado a un grupo poblacional (personas, comunidades, instituciones, etc.).

Resultado es el cambio observado en un grupo poblacional identificado.

Los Productos que la Defensoría del Pueblo espera alcanzar en el año 2010, son los siguientes:

Producto 1: Informes Defensoriales

Producto 2: Atención de quejas sobre vulneración de derechos.

A continuación se explica cada uno de ellos:

Producto 1: Informes Defensoriales
<p>Descripción:</p> <p>Los Informes Defensoriales son las investigaciones elaboradas por las Adjuntías/Programas de la Defensoría del Pueblo en coordinación con las Oficinas Defensoriales y Módulos de Atención. Contienen un diagnóstico del problema o situación investigada, un análisis defensorial jurídico-técnico, las conclusiones con relación a los derechos o los deberes de función incumplidos y las recomendaciones o recordatorios correspondientes.</p> <p>Los Informes Defensoriales pueden ser referidos sobre casos individuales, pero normalmente refieren a situaciones generales que ameritan una acción</p>

<p>específica pero integral por parte de la autoridad. Suelen contener la información y conclusiones de la supervisión realizada por Defensoría del Pueblo en la materia. Se remiten a las autoridades competentes y a los interesados. Las Adjuntías quedan a cargo del seguimiento de las recomendaciones para verificar su cumplimiento. Es aprobado por Resolución Defensorial, publicado en el Diario Oficial El Peruano y es presentado en ceremonia pública.</p>	
Variables	Informes Defensoriales aprobados.
Responsables de su elaboración.	Adjuntías y Programas
Determinación de la meta del producto.	Se determinará según la cantidad priorizada de Informes Defensoriales aprobado por la Institución, en base a las propuestas de temas de investigación presentadas por las Adjuntías especializadas, durante el proceso de formulación del POI 2010.
Medio de verificación	El Producto se verificará a través de las Resoluciones Defensoriales que aprueban los Informe Defensoriales.

Producto 2: Atención de quejas sobre vulneración de derechos.

Descripción

Queja es toda solicitud que requiere la intervención de la Defensoría del Pueblo alegando la vulneración o el peligro de vulneración de un derechos constitucional o fundamental debido a la actuación u omisión de una entidad de las administraciones públicas, de la administración de justicia o de las empresas prestadoras de servicios públicos.

<p>La atención de quejas es realizada por los comisionados, las cuales podrán ser consideradas como quejas fundadas concluidas cuando culminan con el trabajo de investigación de los hechos vulneratorios fundados. Para su cuantificación no se consideran los infundados y los inconclusos.</p> <p>Se consideran las quejas solucionadas, cuando una vez concluidos el trabajo de investigación de los hechos vulneratorios, se logra la restitución del derecho.</p> <p>Para la medición del Producto se considerará las quejas fundadas concluidas, las cuales son registradas en el Sistema de Información Defensorial (SID).</p>	
Variables	- Quejas fundadas concluidas (quejas cuyos hechos vulneratorios son fundados).
Responsables de la atención.	Las Oficinas Defensoriales y Módulos de Atención.
Determinación de la meta del producto.	Consolidado de la proyección del número de quejas fundadas concluidas, (quejas relacionadas a hechos vulneratorios fundados), según información proporcionada por cada Oficina Defensorial y Módulo de Atención.
Medio de verificación	El producto se verificará a través de la Estadística reportada por el Sistema de Información Defensorial (SID).

GRUPOS VULNERABLES.

Infancia, mujeres, pueblos indígenas, personas con discapacidad, adultos mayores, personas privadas de libertad, personas afectadas por la violencia y personas sin servicio público.

PROCESO DE LA FORMULACION DEL POI.

El proceso se desarrollará en dos etapas, con la finalidad de desarrollar niveles de coordinación que permitan a las unidades definir la programación de tareas (cómo, dónde, cuándo, etc.) y permita la entrega de productos enfocados a resultados.

La formulación del POI se desarrollará según los procedimientos y criterios determinados en el numeral 5 y plazos señalados en el numeral 9.

Primera etapa

La primera fase del proceso de formulación del Plan Operativo Institucional, se realizará en el período junio-julio del año anterior al año a planificar, en el cual la Alta Dirección tomará conocimiento de las propuestas de tareas de las unidades para culminar los productos que se propone la Institución, atención a la agenda regional, temas priorizados por la Institución y tareas para el cumplimiento de sus funciones.

Las unidades orgánicas presentarán sus propuestas de programación de tareas en la Ficha POI, según los criterios institucionales y tomando en consideración un límite presupuestal. Las propuestas de plan operativo deberán ser remitidas por todas las unidades a la Oficina de Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística (OPPRE) en un plazo máximo.

La información que se recoja durante ésta fase permitirá sustentar el proyecto de Presupuesto para el año fiscal, en los plazos y disposiciones establecidos en la Directiva General para la programación y formulación del Presupuesto del Sector Público” del Ministerio de Economía y Finanzas a las entidades públicas.

Segunda etapa³⁰

La segunda fase se desarrollará a partir del mes de agosto, en la que las unidades orgánicas, especialmente las Adjuntías y Oficinas Defensoriales realicen un alto nivel de coordinación (mes, lugares, instituciones, población, etc.) para perfeccionar la programación de tareas, así como el registro de información complementaria en el Sistema POA (costos detallados y lugares en el que desarrollará la tarea).

Culminada las coordinaciones y revisiones que correspondan, la Oficina de Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística (OPPRE) presentará el proyecto POI para la aprobación de la Alta Dirección.

PROCEDIMIENTOS Y CRITERIOS PARA LA FORMULACION DEL POI.

- Para dar inicio a la **primera fase**, la Oficina de Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística presentará la segunda semana de junio, una propuesta de asignación de recursos para garantizar el funcionamiento de las unidades y desarrollo de tareas. Para tal efecto considerará la proyección de gastos de bienes, servicios y personal CAS que será informada por la Oficina de Administración y Finanzas, y para el financiamiento de personal planilla, seguro médico familiar, practicantes, secigristas informado por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

³⁰ Si hubiera presupuesto adicional para el financiamiento de nuevas actividades a las ya definidas en la primera etapa, se podrán incluir previa aprobación de la Secretaria General.

La asignación presupuestal para el desarrollo de tareas de las unidades orgánicas será planteada por la Oficina de Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística, en base al presupuesto disponible para el año 2010 y considerando el presupuesto asignado en el año 2009 por la fuente de financiamiento Recursos Ordinarios, la cual una vez revisada y aprobada por la Alta Dirección, se informará a nivel de cada unidad.

- En base a la asignación presupuestal aprobada a cada unidad orgánica, todas las unidades orgánicas plantearán la programación de las tareas que esperan realizar, proyectando las metas y el presupuesto de cada una de ellas, las cuales deberán ser consignados en la Ficha del POI 2010 (Ver Anexo-1).

Cabe precisar que la Adjuntías plantearán sus propuestas en conjunto con los Programas que tienen a cargo, por lo que será necesario que en la propuesta de programación de tareas se indicaran en qué tareas participan los Programas (según lo contemplado en la última columna de la Ficha POI 2010).

Se sugiere realizar un análisis previo de los recursos humanos existentes, condiciones climáticas, período de vacaciones de las entidades públicas, etc., a fin de programar actividades que realmente se puedan ejecutar.

- Para la programación de metas y presupuesto, las unidades orgánicas, deberán considerar algunos criterios institucionales:
 - La programación de actividades de las Oficinas Defensoriales deben concentrar el presupuesto en la siguiente proporción:
 - Para el desarrollo de tareas relacionadas a logro de los Productos (a realizarse a nivel nacional) 30%
 - Temas priorizados por la Institución 30%

- Seguimiento de casos y recomendaciones de informes defensoriales anteriores. 20%
- Para implementación de acciones relacionadas a la agenda regional. 20%

Los porcentajes mencionado son flexibles, ya que finalmente el objetivo es que las unidades concentren sus esfuerzos en la atención de la problemática de las regiones y de acuerdo a prioridades institucionales que permitan alcanzar los productos a través de una gestión descentralizada.

Las Oficinas de Alta Dirección, Asesoría, Control y de Apoyo, podrán presentar sus propuestas según el trabajo que desarrollan sus oficinas.

- o Las Adjuntías y las Oficinas Defensoriales/ Módulos de atención presentarán el Anexo-3 Descripción del Producto (Informes Defensoriales o Quejas concluidas) con la información que se requiere en cada campo del formato para que lo sustente.
- o Las publicaciones de Informes defensoriales estarán a cargo de las Adjuntías/Gabinete:

El costo promedio para informes defensoriales es de S/. 6,000.

Para documentos de trabajo (solo los necesarios) S/. 4,000.

Los informes de Adjuntía no se publicaran.

Las publicaciones se programaran en el mes que se prevé contar con la aprobación previa de la Primera Adjuntía.

- Las asistencias técnicas se plantearán solo para temas especializados relacionados a la elaboración de informes defensoriales. El período máximo será de dos meses y costo total de S/. 10,000.

Los lineamientos de actuación defensorial para la realización de supervisiones deberán ser preparados por el personal de las Adjuntías /Programas.

- Las Adjuntías y Programas deberán considerar que la programación de Lineamientos de actuación defensorial deben ser previstas en el trimestre anterior a la realización de las supervisiones u otras actuaciones defensoriales para el desarrollo de la investigación o elaboración del Informe defensorial.
- Las Oficinas Defensoriales que conforman una Unidad de Coordinación Territorial (UCT) deberán programar una reunión anual con las Oficinas Defensoriales que la conforman.
- La programación de equipos y mobiliarios está a cargo de la Oficina de Administración y Finanzas, por lo que las unidades deberán remitirle sus solicitudes para evaluación y consideración en el plan de compras institucional.
- No se deberán incluir en la ficha de programación, las capacitaciones del personal de la DP, las cuales serán planteadas por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos a través del Plan de Capacitación Institucional.
- No se programará la incorporación de nuevo personal a la Institución.

- Se debe programar la ejecución de tarea (cumplimiento de la meta y del presupuesto) en el mes que se prevé su realización.
- Tomando en cuenta los recortes de disponibilidad presupuestal en el 2008, y aunque no existe la seguridad que se repita en el año 2010, se recomienda a las unidades programar sus tareas durante el período de febrero al mes de setiembre, a fin de asegurar la utilización de los recursos presupuestales del año.

En el período setiembre-diciembre se atendería esencialmente los casos (quejas, petitorios y consultas) y se realizaría el seguimiento para su conclusión.

- Así también considerar que el cierre para la ejecución de actividades se realizará el 15 de diciembre, a fin de que las unidades orgánicas cuenten con el tiempo suficiente para la entrega de rendiciones, devoluciones, y culminación de trámites administrativos del año fiscal 2010 ante la Oficina de Administración y Finanzas.

Las propuestas de plan operativo deberán ser remitidas por todas las unidades a la Oficina de Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística en una fecha máxima.

Una vez recibidas las Fichas POI de las unidades, se da inicio a la segunda etapa del proceso de planificación, mediante el cual la Oficina de Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística procederá a registrar las propuestas en el Sistema del POA, a fin de que las unidades visualicen y revisen su información.

- Según las propuestas de tareas planteadas por las unidades, la Oficina de Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística elaborará un proyecto de Matriz de trabajo de Adjuntías, Oficinas Defensoriales en base a las Fichas POI 2010 recibidas. Con éste proyecto de Matriz de trabajo, se tomará conocimiento de las tareas que desarrollarán en conjunto las Adjuntías y Oficinas Defensoriales.

La información de ésta Matriz de trabajo permitirá un alto nivel de coordinación y consultas entre Adjuntías/Programas y las Oficinas Defensoriales/ Módulos de Atención, que contribuirá al perfeccionamiento de la Matriz, así como el espacio para las solicitudes de modificaciones y/o precisiones que se requieran incorporar presentándolas a la Oficina de Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística. Así también otras coordinaciones que se requieran realizar entre oficinas podrán ser realizadas en ésta etapa del proceso.

- Luego de las coordinaciones mencionadas en el párrafo anterior, la Oficina de Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística presentará la versión final de la Matriz de Trabajo Adjuntías/Oficinas Defensoriales para fines de aprobación de la Alta Dirección. En la Matriz se informará los tipos de intervención, regiones, población vulnerable, etc.

Se debe tomar en cuenta que la Matriz de trabajo mencionada, una vez aprobada, deberá ser cumplida por las unidades involucradas.

- Después de la definición de la Matriz de trabajo de Adjuntías y ODs, las unidades registrarán en el Sistema POA los costos detallados de las tareas planteadas en el proyecto de Plan Operativo de la unidad, según programación presupuestal planteada por cada tarea.

- Una vez registrado los costos detallados, se realizarán las últimas coordinaciones, revisiones y confirmaciones de datos por parte de las unidades con la Oficina de Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística, a fin de asegurar que los datos indicados en el Sistema POA sean los propuestos por la unidad.

En éste espacio del proceso, las unidades que son responsables de acciones estratégicas sustentarán sus requerimientos de recursos que sean necesarios para el año.

- La OPPRE presentará a cada unidad orgánica el proyecto del plan operativo para su validación y confirmación, a fin de que luego presente a la Alta Dirección el proyecto de Plan Operativo Institucional 2010, para fines de revisión y aprobación.
- Finalmente la Oficina de Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística remitirá a cada una de las unidades orgánicas el Plan Operativo Institucional aprobado, informando de ésta manera la versión final aprobada para fines de ejecución y cumplimiento.

LA ESTRUCTURA DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL (POI)

El Anexo -1 Tareas POI 2010, presenta las tareas determinadas por un código y su denominación, en que se refleja su relación con los Objetivos estratégicos, específicos y Actividades.

Según las Tareas del Anexo-1, se presenta el Anexo -2 Estructura del POI /Ficha POI, en el que se muestra la articulación de las tareas según la codificación que corresponde a cada una, para el desarrollo de los Productos que la Defensoría del Pueblo espera culminar en el año 2010 y otras tareas no vinculadas a Productos según unidades responsables para su cumplimiento.

METAS PRESUPUESTARIAS

La Estructura del POI 2010 permite también mostrar que su diseño guarda relación con la Estructura Funcional Programática del Presupuesto Institucional 2010, precisando las Metas presupuestarias a ser ejecutadas por las unidades orgánicas involucradas, según se muestra en el siguiente cuadro:

Orden	Metas presupuestarias	Unidades involucradas
1	Actividades relacionadas al Producto1: Informes Defensoriales.	Adjuntías, Programas, Oficinas Defensoriales, Módulos de Atención.
2	Actividades relacionadas al Producto 2: Quejas fundadas concluidas.	Oficinas Defensoriales y Módulos de Atención.
3	Otras Actividades	Adjuntías y Programas
4	Otras Actividades	Oficinas Defensoriales, Módulos de Atención y DCT.
5	Otras Actividades	ODECII y OPPRE
6	Otras Actividades	Defensora del Pueblo, Primera Adjuntía, Gabinete y Secretaría General.
7	Otras Actividades	Oficina de Control Institucional.
8	Otras Actividades	Oficina de Administración y Finanzas, Oficina de Gestión de Recursos Humanos, Oficina de Tecnología de la Información, Oficina de Comunicaciones e

		Imagen Institucional y Oficina de Asesoría Jurídica
--	--	---

Dicha estructura se refleja en el Anexo 2 Estructura POI 2010/Ficha POI 2010, a través del cual las unidades presentarán sus propuestas de planificación de tareas, y en cada una de ellas especificarán la programación de metas y presupuestos necesarios, así como el cronograma el mes para su realización, según unidades de medida y rubros de gastos.

Para el caso del Producto 1: Informes Defensoriales, las Adjuntías presentarán las propuestas de informes defensoriales especificando en la en la última columna de la Ficha POI 2010 las Oficinas Defensoriales que ejecutarán las tareas vinculadas a la preparación del Informe Defensorial. El sustento de la propuesta se presentará en el Anexo 3: Descripción del Producto.

La información de las Fichas POI 2010 presentadas por las unidades orgánicas, podrán ser apreciadas en el **Módulo “Formulación”** del Sistema del Plan Operativo, en la segunda etapa del proceso de formulación, y será comunicada a las unidades por la Oficina de Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística.

ACTIVIDADES DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2010.

Las actividades del POI 2010 son:

Código Obj.	Objetivo	Código Act.	Actividad	Unidad de Medida	Rubro de Gasto
1	Impulsar propuestas que permitan mejorar la acción del Estado a favor de los derechos de la población.	1	Personal	Personal	Personal/ Personal-CAS/ Personal SNP
		1.1	Elaboración de Lineamientos de actuación defensorial y Proyectos de ley.	Documento/ Evento	Asistencia Técnica/ Gastos Diversos

		1.2	Elaboración y publicación de documentos/ Informes defensoriales / Informe Anual	Documento	Asistencia Técnica/ Publicaciones/ Gastos Diversos.
--	--	-----	---	-----------	---

Código Obj.	Objetivo	Código Act.	Actividad	Unidad Medida	de	Rubro de Gasto
1	Impulsar propuestas que permitan mejorar la acción del Estado a favor de los derechos de la población.	1.3	Elaboración de informes y propuestas regionales o locales	Documento		Publicaciones/ Gastos Diversos
		1.4	Atención de quejas, supervisión de la Administración Pública e investigación de casos relevantes a nivel nacional.	Quejas fundadas concluidas/ Supervisión/ Viaje		Pasajes y viáticos
		1.5	Capacitación a funcionarios y autoridades públicas.	Evento		Capacitación/ Difusión y Eventos
2	Formular e implementar acciones de promoción, difusión y defensa de los derechos de la población.	2.1	Viajes itinerantes	Viaje		Difusión y Eventos
		2.2	Promoción y difusión de las actividades de la institución	Acción / Material / Evento		Difusión y Eventos / Gastos Diversos.
3	Desarrollar acciones que permitan la atención defensorial eficaz y eficiente al ciudadano.	3	Personal.	Personal		Personal/ Personal- CAS/ Personal SNP
		3.1	Desarrollar y mejorar los sistemas de información institucional y comunicaciones.	Documento / Acción		Asistencia Técnica/ Gastos Diversos/ Difusión y Eventos
		3.2	Elaborar estudios y documentos de gestión institucional.	Documento/ Acción/ Viajes		Asistencia Técnica / Gastos Diversos / Pasajes y viáticos.
		3.3	Diseño e implementación de acciones de capacitación al personal de la institución-Escuela Defensorial.	Evento / Documento		Capacitación/ Gastos Diversos.
		3.4	Reuniones de planificación y sistematización de experiencias.	Evento		Difusión y eventos

		3.5	Mejorar la gestión institucional.	Documento / Acción/Viaje	Gastos Diversos/ Pasajes y viáticos/ Asistencia Técnica.
		3.6	Equipamiento de oficinas.	Equipo	Equipos y materiales
		3.7	Funcionamiento de unidades.	Acción / Viaje	Gastos Diversos/Pasajes y viáticos / Inversión.

TAREAS

Las Actividades se desagregan en una serie de Tareas las cuales deberán ser detalladas en el Anexo 2: Estructura /Ficha POI 2010.

Las unidades responsables de Productos, deberán seleccionar las actividades que permitirán su cumplimiento.

Otro aspecto es que en el rubro de Tareas, se están considerando espacios “libres” donde las Oficinas Defensoriales y Módulos de Atención podrán proponer tareas, estando éstas en el marco de las prioridades regionales, de tal forma que contribuyan al logro de sus objetivos en su ámbito local o regional.

Al determinar la tarea, se deberá indicar su “detalle”.

Ejemplo: En la Actividad 2.1 Viajes Itinerantes.

Una de las tareas es 2.1.1 Viajes itinerante.

Detalle de la tarea: “Viaje itinerante para atención a la población de Bagua y Uctubamba”

Mes/ Programación	Abril	Agosto	Total
Meta	2	3	5
Presupuesto	2,000	2,800	4,800

La unidad de medida de un viaje itinerante es “viaje” y el rubro de gasto “Difusión y eventos”, ya que en el viaje se podrán realizar atención de casos, campañas, supervisiones, etc. En el ejemplo se puede visualizar que la unidad está indicando que realizará dos viajes itinerantes en el mes de abril, y en el mes de agosto tres viajes, lo cual totaliza la cantidad de cinco metas.

Una vez disponible las propuestas de POA de las unidades en el Sistema POA, las unidades tienen que registrar la provincia y distrito donde se desarrollará la tarea. La programación de las tareas implica relacionarla con el eje de trabajo, tema y sub-tema (Ver numeral 3.4), señalar la población objetivo (Ver numeral 3.5), el resultado esperado de la tarea, definir el presupuesto necesario para su implementación, definir la calendarización de metas y presupuesto y señalar como información opcional a la persona responsable de su ejecución.

Se recomienda también a las unidades, hacer el máximo esfuerzo de estimar presupuestos con la mayor aproximación a los costos reales de las tareas, a fin de mejorar la programación presupuestal de las mismas y hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos presupuestales.

Las unidades orgánicas deberán tener en cuenta que no todas las Tareas son programables por todas las unidades orgánicas, ya que hay tareas orientadas a Oficinas, otras a las Adjuntías, Programas o a las Oficinas Defensoriales, cada una de ellas será fácilmente identificable por la denominación de la tarea.

Las Adjuntías y Programas deberán coordinar con las Oficinas Defensoriales y los Módulos de Atención, y viceversa, para lograr una calendarización consensuada de actividades.

METAS Y UNIDADES DE MEDIDA

Cada actividad y tarea tiene una o más unidades de medida, las que están señaladas en el Ficha POI 2010.

A continuación se presentan las unidades de medida de cada actividad, así como los criterios para calcular el número de metas previstas.

OBJETIVO ESPECIFICO 1: Impulsar propuestas que permitan mejorar la acción del Estado a favor de los derechos de la población.				
COD	ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	CRITERIO DE ASIGNACIÓN DE LA META	RUBRO DE GASTO
1	Personal	Personal	Programará el presupuesto la OPPRE en base a datos de la Oficina de Recursos Humanos y la Oficina de Administración y Finanzas según personal en planilla, secigristas, practicantes, y según contratos de administración de servicios (CAS), de servicios no personales (SNP) y sus seguros.	Personal/ Personal-CAS/ Personal SNP
1.1	Elaboración de Lineamientos de actuación defensorial y Proyectos de ley.	Documento/ Evento	Se asignará documento según el número de documentos relacionados al tema desarrollado, aprobados por el responsable de la unidad orgánica, o, el número de publicaciones previstas en el mes sobre el tema. Se asignará evento, según el número de reuniones relacionadas a la preparación de dichos documentos.	Asistencia Técnica/ Publicaciones/ Gastos Diversos
1.2	Elaboración y publicación de	Documento/	Se asignará la unidad de medida documento según el	Asistencia

	documentos/ Informes defensoriales / Informe Anual		número de informes preparados por las asistencias técnicas (informes finales) y el número de publicaciones (Informe Anual, Informes Defensoriales, Documentos de Trabajo, Informes de Adjuntías, etc.) que se prevé realizar en el mes. Para el caso de la unidad de medida eventos se cuantificará el número de reuniones relacionadas a la preparación del documento o informe defensorial.	Técnica/ Gastos Diversos/ Publicaciones
1.3	Elaboración de informes y propuestas regionales o locales	Documento	Se asignará el número de documentos que se prevé elaborar en el mes, aprobados por el responsable de la unidad orgánica. Los temas serán referidos a aspectos de interés local o regional.	Publicaciones/ Gastos Diversos

COD	ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	CRITERIO DE ASIGNACIÓN DE LA META	RUBRO DE GASTO
1.4	Atención de quejas, supervisión de la Administración pública, atención de conflictos sociales, participación en audiencias públicas e investigación de casos relevantes a nivel nacional.	Quejas fundadas concluidas/ Supervisión/ Viaje / Acción	Las ODs proyectarán las cantidad de quejas concluidas cuyos hechos vulneratorios sean fundados (Se sugiere revisar datos estadísticos del SID). Cuando una OD programa supervisiones (por encargo de la adjuntía o por necesidad de la región) a órganos de la administración estatal, se asignará la unidad de medida "supervisión de acuerdo al número de entidades a supervisar. Cuando una Adjuntía. Programa o Unidad programa realizar una investigación para un caso específico será considerada la unidad de medida "viaje". Si se requieren desplazamientos se utiliza rubro de gasto pasajes y viáticos o en el caso de trabajos dentro de la localidad para gastos menudos que son rendidos en el fondo para pagos en efectivo en la sede central, se utiliza el rubro de gasto gastos diversos.	Pasajes y viáticos/Gastos Diversos.
1.5	Capacitación a funcionarios y autoridades públicas.	Evento	Se asignará el número de eventos (talleres, charlas, foros, etc.) que se prevé realizar en el mes. Se especificará el tema.	Capacitación/ Difusión y Eventos
OBJETIVO ESPECIFICO 2: Formular e implementar acciones de promoción, difusión y defensa de los derechos de la población.				
2.1	Viaje itinerante	Viaje	Se asignará el número de	Difusión y

			eventos según la cantidad de distritos a llegar para la realización de las Campañas itinerantes, que se prevé realizar cada mes.	Eventos
2.2	Promoción y difusión de las actividades de la institución	Material/ Acción / Evento	Se asignará el número de eventos según la cantidad de reuniones que se programen para la promoción o difusión de las actividades de la institución. Las acciones se derminarán según el tipo de material de impresión o la atención de la distribución de materiales.	Difusión y Eventos/ Gastos Diversos

OBJETIVO ESPECIFICO 3: Desarrollar acciones que permitan la atención defensorial eficaz y eficiente al ciudadano.

COD	ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	CRITERIO DE ASIGNACIÓN DE LA META	RUBRO DE GASTO
3	Personal	Personal	Programará el presupuesto la OPPRE en base a datos de la Oficina de Recursos Humanos y la Oficina de Administración y Finanzas según personal en planilla, secigristas, practicantes, y según contratos de administración de servicios (CAS), de servicios no personales (SNP) y sus seguros.	Personal/ Personal-CAS/ Personal SNP
3.1	Desarrollar y mejorar los sistemas de información institucional y comunicaciones.	Documento / Acción	Se asignará el número de documentos (informes finales de consultorías) que se prevé elaborar hacer aprobar por el responsable de la unidad orgánica, en el mes. Acciones serán cuantificadas según la relevancia para llevar a cabo la tarea.	Asistencia Técnica/ Gastos Diversos/ Difusión y eventos.
3.2	Elaborar estudios y documentos de gestión institucional	Documento/ Acción/ Viajes	Se asignará el número de documentos (informes de consultorías, parciales o finales) que se prevé elaborar hacer aprobar por el responsable de la unidad orgánica, en el mes.	Asistencia Técnica / Gastos Diversos / Pasajes y viáticos.

3.3	Diseño e implementación de acciones de capacitación al personal de la institución-Escuela Defensorial.	Evento / Documento	Se asignará lo relacionado a la elaboración del Plan de Capacitación Institucional, el número de eventos (talleres, cursos, etc.) que se prevé realizar en el mes, o, el número de eventos a ejecutar en el marco de la Escuela Defensorial o el Plan de capacitación para el personal, aprobadas por el jefe de la unidad orgánica responsable.	Capacitación / Gastos Diversos.
3.4	Intercambio y sistematización de experiencias,	Evento	Se asignará el número de eventos (encuentros, reuniones de coordinación) que se prevé organizar o participar cada mes, o, el número de documentos de sistematización elaborados y aprobados por el jefe de la unidad orgánica responsable.	Difusión y Eventos

COD	ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	CRITERIO DE ASIGNACIÓN DE LA META	RUBRO DE GASTO
3.5	Mejorar la gestión institucional.	Documento / Acción/Viajes	Se asignará el número de documentos (propuestas del personal para mejorar la gestión administrativa e informes finales de consultorías) que se prevé obtener en el mes y la cantidad de acciones para el desarrollo de las tareas. Se programará la cantidad de viajes para la participación del personal de las ODs/Módulos en reuniones con la Alta dirección, y/o otros viajes de coordinación.	Gastos Diversos/ Pasajes y viáticos / Asistencia Técnica
3.6	Equipamiento de oficinas.	Equipo	La OPPRE incorporará las metas y presupuesto de equipos según la información proporcionada por la Oficina de Administración y Finanzas y de acuerdo a ello programará la adquisición de equipamiento. (Ejemplo: impresora, computadora, scanner, etc.).	Equipos materiales y

3.7	Funcionamiento de unidades.	Acción	Se asignará una acción por mes relacionadas a gastos de funcionamiento; luz, agua, teléfono, papelería, mensajería, etc). Así también se asignará una acción relacionada a la administración de fondos para pagos en efectivo y/o caja chica. En los casos de las Oficinas de Asesoría y Apoyo las metas podrán considerarse las acciones más relevantes. La programación presupuestal estará a cargo de la Oficina de Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística según datos concordados con la Oficina de Administración y Finanzas.	Gastos Diversos / Pasajes y viáticos.
-----	-----------------------------	--------	---	---------------------------------------

FINALIDAD DE TAREAS

Para la segunda etapa del proceso de planificación, considerando que la Institución se propone impulsar una gestión por resultados, las unidades orgánicas registrarán en el Sistema POA los resultados que esperan por cada tarea propuesta.

En la misma perspectiva, en el transcurso del año, se definirán los indicadores de los objetivos específicos y se implementará un sistema de seguimiento, por lo que se solicita a las unidades tener especial cuidado en la calidad de la información recogida, que servirá de insumo para dicho objetivo.

Ejemplo 2:

Tarea 2.2.2: Elaboración de Informe Defensorial

Descripción: “Informe Defensorial sobre el acceso y cobertura del Seguro Integral de Salud”.

Eje de Trabajo: Gestión Estatal

Tema: Salud

Sub-tema: Seguro Integral de Salud (SIS)

Resultado esperado: Contar con un diagnóstico de la situación del servicio de salud en Huánuco, Huancavelica, Puno y Cajamarca y a nivel nacional. Emitir recomendaciones a los funcionarios de las instituciones involucradas, para su mejora.

RUBROS DE GASTO

- a) Personal: Personal que labora en la DP y está incluida en la planilla de remuneraciones a contrato de plazo indeterminado o plazo fijo, secigristas y practicantes. Incluye costo de seguro.
- b) Personal-CAS: Personal con contrato administrativo de servicios. Incluye costo de seguro.
- c) Personal-SNP: Profesionales con contratos bajo la modalidad de servicios no personales. Incluye costo de seguro.

- d) Capacitación: Para el desarrollo de eventos (talleres y cursos) dirigidos a la ciudadanía, autoridades y funcionarios/as, o al personal de la institución (Oficina de Gestión de Recursos Humanos). Además de los costos directos de la actividad (local, alimentación, alquiler de equipos, materiales, servicios de difusión etc.), incluye también el traslado de ponentes o participantes (incluyendo sus pasajes y sus viáticos) y materiales de apoyo para la capacitación (manuales, trípticos, afiches, etc.).

- e) Asistencia técnica: Para contratar consultorías que permitan realizar investigaciones o alcanzar objetivos concretos señalados por la institución. También incluye la contratación de empresas auditoras externas.

- f) Publicaciones: Para financiar la publicación de Informes Defensoriales, documentos de trabajo, investigaciones u otros.

- g) Pasajes y viáticos: Para financiar los viajes de supervisión, viajes de coordinación institucional, y otros desplazamientos del personal de las unidades orgánicas (cubre viáticos, pasajes aéreos y terrestres, compra de combustible, lubricantes y otros que se consignen en la solicitud de viáticos).

- h) Eventos y difusión: Permite financiar los viajes itinerantes, acciones de sensibilización, así como el de fortalecimiento de la imagen institucional, (eventos públicos, mesas de trabajo, campañas de difusión, emisión de cuñas radiales o spots), reuniones con la sociedad civil, producción de

discos compactos y de materiales de difusión escritos o audiovisuales (afiches, trípticos, dípticos etc.).

- i) Gastos Diversos: Comprende la tarea realizada con los recursos humanos y otros gastos necesarios para el desarrollo de la tarea programada.
- j) Gastos de funcionamiento: Para el pago de alquileres, servicios básicos (agua, luz y teléfono), correo, materiales de oficina y cómputo, mantenimiento de vehículos, combustible, lubricantes, gastos menudos y administrativos que sean necesarios para el funcionamiento de la unidad,
- j) Equipos y Materiales: Referida a la adquisición de muebles de oficinas, computadoras y otros equipos duraderos.

FICHA DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

Se acompaña adjunto en el Anexo 2, Estructura del POI 2010/ Ficha 2010 con las especificaciones que son necesarias para que las unidades presenten sus propuestas de Plan Operativo. Luego en la segunda etapa incorporaran en el Sistema POA la información complementaria que permita especificar los subtemas, lugar, instituciones, etc.

La Ficha POI 2010 presenta una primera fila para el nombre de la unidad orgánica, dato que es imprescindible. Luego, en forma ordenada, se presentan las actividades y tareas que están relacionadas a la realización de los Productos u otras actividades no relacionadas a ella.

Las unidades seleccionarán el tipo de componente para proyectar las tareas relacionadas a productos o no relacionadas a productos. El código de cada tarea muestra tres números, el primer código representa el Objetivo, el segundo la Actividad y el tercero la Tarea. Se señalará las unidades de medida y rubros de gasto. Después está el cronograma mensualizado y finalmente una columna que totaliza tanto metas como presupuesto anual.

Como se mencionó en el primer párrafo de éste numeral, en la segunda etapa, las unidades seleccionaran el Eje de Trabajo, tema y el sub-tema de la tarea propuesta, identificará la población vulnerable, señalará el Resultado que se espera lograr con la ejecución de la tarea, lugar, etc. Sólo para efectos de que la unidad realice un seguimiento interno de su planificación, debe señalar el nombre del responsable de la tarea.

SISTEMA POI 2010

El registro de las Ficha POI enviadas por las unidades estarán disponibles en el Sistema del Plan Operativo 2010- Módulo de Formulación, a partir de la segunda etapa, a través del cual podrán revisar y plantear modificaciones según las coordinaciones que realicen con otras unidades involucradas.

Para el ingreso al Sistema, las unidades tomarán en cuenta el siguiente procedimiento:

Primero se deberá ingresar al Sistema POA 2010 (con el usuario de la unidad) y seleccionar el módulo de “**Formulación**” en el Sistema POA 2010.



La unidad apreciará que en la parte izquierda de la pantalla, la unidad visualizará el monto del presupuesto asignado para la unidad.

Tesis “El Planeamiento y el Presupuesto Público y su influencia en la gestión pública –
 Caso Defensoría del Pueblo, período 2000-2010”

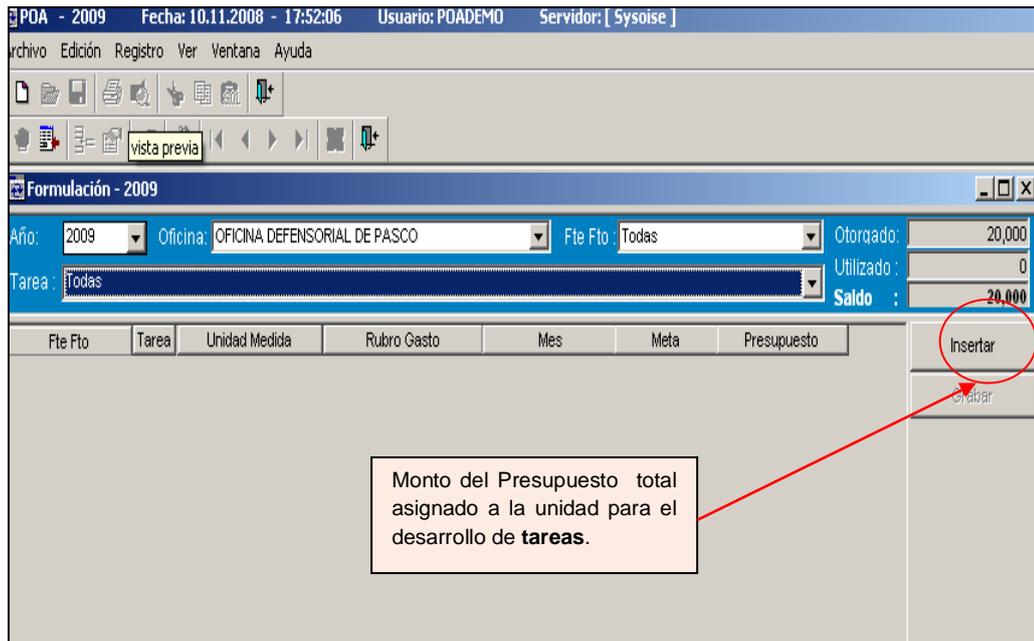
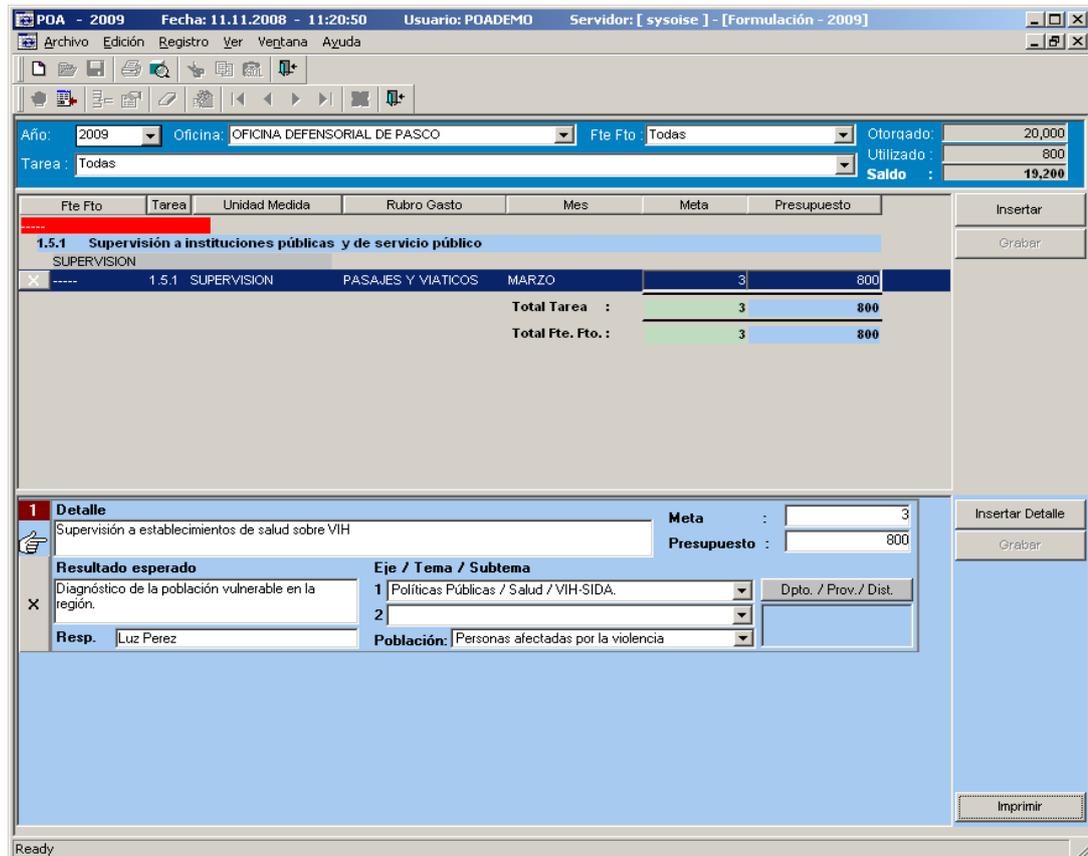


Ilustración completa de una tarea registrada en el Módulo de Formulación del Sistema POI 2010.



NIVELES DE REFORMULACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POI.

El Plan Operativo Institucional podrá ser reformulado para períodos posteriores y debidamente sustentados en los siguientes casos:

- Por modificaciones que se produzcan en la estructura orgánica y funcional de la Institución.

- Por modificaciones que se produzcan en el presupuesto, en orden a las normas legales y/o administrativas vigentes.

La Alta Dirección aprobará las reformulaciones del Plan Operativo Institucional según los casos explicados.

Las solicitudes de **reprogramación de las unidades se atenderán solo a inicios de cada trimestre** (por lo tanto no habrá reprogramaciones mensuales) y los informes de monitoreo se basaran en la información de cumplimiento de las programación actualizada.

El seguimiento al Plan Operativo Institucional 2010 será realizado permanentemente por la Oficina de Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística a través del Sistema del Plan Operativo (Sistema POA).

El Jefe y el personal de la unidad son responsables de llevar a cabo el seguimiento y cumplimiento de la planificación de sus tareas.

Como parte del proceso de seguimiento y evaluación que impulsa una gestión hacia resultados se llevará a cabo mensualmente un proceso de monitoreo del

cumplimiento de las metas y presupuesto, para lo cual se tomará en cuenta los resultados de la ejecución de las tareas a nivel cuantitativo y cualitativo. Así también se realizará una evaluación semestral y anual con el fin de realizar un seguimiento del cumplimiento del avance de indicadores a nivel de objetivos e indicadores de productos. La evaluación del cumplimiento de metas y presupuesto permitirá identificar recursos que puedan ser reorientados a otras actividades prioritarias de la institución.

2.3.6 HERRAMIENTA INFORMÁTICA EN EL SECTOR PÚBLICO

Un aspecto importante es el uso de un sistema que soporte la información que se planifique y presupueste, en concordancia con los objetivos institucionales.

A nivel de Estado, el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) contiene un módulo de presupuesto el cual comprende fases de pre-compromiso, compromiso, devengado y girado. Así también contiene el módulo contable para fines de la conciliación del marco presupuestal y gastos y un módulo de reportes.

Sin embargo, el SIAF incorpora información presupuestal que no está articulada con la planificación del Estado, en el cual se establezca metas y éstas a su vez se articulen con la planificación y presupuesto de las instituciones para lograr alcanzarlos. Por lo tanto, resulta necesario que se implemente un módulo de planeamiento, en el cual se registre información de las actividades aprobadas en el Plan operativo de cada sector (producto de las coordinaciones, revisiones y concordancia de priorizaciones de cada institución del sector).

En general, la mejora en la asignación presupuestal y su efectiva ejecución, permitirá que el Estado realice una mejor gestión del uso de los recursos públicos, lo cual conllevará a ofrecer mejores condiciones de vida a la población y general, al desarrollo nacional.

PROPUESTA DE ACCIONES PARA LA ARTICULACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y
EL PRESUUESTO NACIONAL:

Primera Etapa: Elaboración de Planes Estratégicos y Planes Operativos.

1. Durante el proceso de programación y formulación :
 - a. Los Planes Estratégicos Institucionales deberán elaborarse contemplando objetivos institucionales para alcanzar los grandes objetivos nacionales.
 - b. Una vez que los Planes Estratégicos Instituciones son propuestos por cada entidad planteando estrategias innovadoras que contribuyan a solucionar problemas que la sociedad percibe, y enmarcarla a alcanzar un desarrollo sostenible.
 - c. Un aspecto importante, es que debe incorporarse a ésta escena el CEPLAN a fin de articular dichos planes, para que sistematice y apruebe en un solo plan sectorial. Tiene ello la finalidad de concordar esfuerzos conjuntos para alcanzar las metas nacionales, revisando para ello la siguiente información :
 - i. Logros en año anterior
 - ii. Propuestas de nuevas estrategias para políticas públicas.
 - iii. Presupuesto disponible.
 - iv. Sistematización de experiencias.
 - v. Revisión de estrategias.
 - vi. Focalización de lugares de intervención.
 - vii. Población objetivo.
 - viii. Indicadores de medición de desempeño.
 - ix. Proyección de metas.
 - x. Compartir las responsabilidades según función de cada institución del sector.

Durante esta etapa resulta importante que se realice un alto nivel de coordinación en las instituciones de cada sector, para la definición

de los aspectos definido anteriormente. Así también el CEPLAN juega un papel importante, debido a que deberá facilitar los espacios e instructivos que permitan su desarrollo en un plazo determinado. Los Planes Estratégicos Institucionales deben ser actualizados según el financiamiento aprobado para el desarrollo de las estrategias, políticas públicas y programas que permitan alcanzar las metas nacionales.

d. Los Planes Operativos Institucionales.

Este documento de gestión resulta relevante para cumplir los objetivos de una entidad, por ello es necesario que todo plan operativo institucional deba comprender actividades que permita llevar a cabo las políticas públicas y prioridades nacionales.

El presupuesto autorizado para una entidad, es el que financia el Plan Operativo de una Institucional, por lo que resulta importante que la programación presupuestal que se determine, las metas que aprueben y las estrategias que se incorporen para su ejecución deban ser concordadas con las que permitan alcanzar las metas previstas en los Planes de mediano y largo plazo.

Segunda Etapa: Elaboración de los proyectos presupuestales

1. Los proyectos de presupuesto deben basarse en los planes operativos sectoriales ya concordados, y presentar en él sus planes institucionales, lo cual permitirá a cada pliego presupuestario sustentar sus proyectos de presupuesto.
2. El Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección Nacional de Presupuesto Público, deberá tomar en cuentas ciertas pautas previa a la aprobación del presupuesto de cada institución:
 - a. Verificar que los planes instituciones estén representados en un plan

sectorial, y que el proyecto de presupuesto esté enmarcado un proyecto de plan operativo institucional.

- b. La sustentación de los presupuesto deberá ser realizado a nivel de sectores.
- c. Revisar el desempeño de las instituciones.
- d. Revisar logros de metas nacionales en el año anterior.
- e. Incorporar la evaluación proyectos de inversión pública.
- f. Aplicar un “premio” para las instituciones que alcanzaron sus metas previstas en el año anterior y “castigo” a través de la aprobación de un menor presupuesto del que requieren, ya que logró o no las metas previstas.
- g. Durante el proceso de revisión, es importante tomar en cuenta el avance de indicadores

Tercer Etapa: Ejecución

- a. Incorporar un procedimiento que asegure que el plan operativo de cada institución se ejecute según el presupuesto autorizado.
- b. Flexibilidad de cada institución de actualizar sus planes operativos a fin de redefinir estrategia para alcanzar las metas nacionales.
- c. La ejecución del presupuesto debe asegurar la eficacia del gasto y su efectividad en la mejora de las condiciones de la población.

Cuarta Etapa: Control y Evaluación

- a. Incorporar un procedimiento de control y evaluación en base a resultados planteados en los planes sectoriales.
- b. Realizar un seguimiento de las metas nacionales a través de indicadores verificables.
- c. Medir el desempeño de las instituciones respecto al cumplimiento de los compromisos asumidos en sus planes operativos que coadyuven a las metas nacionales y logros de los objetivos que permitan el desarrollo nacional.

En cada etapa se debe tomar en cuenta que lo que se realizará contribuirá a alcanzar las metas nacionales.

2.3.7 SISTEMA PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

La Defensoría del Pueblo, a través del área de planificación³¹, ha implementado un Sistema que articula la información de la planificación institucional con el presupuesto autorizado.

La información de las actividades planificadas son datos que son gestionados por cada una de las dependencias, a través de un Sistema informático que abarca la información de la planificación de todas sus actividades que realizará en un año fiscal, así también permite a la Defensoría del Pueblo tomar conocimiento en tiempo real de la ejecución presupuestal de sus actividades y productos principales, lo cual contribuye además a la toma de decisiones oportunas para el mejor uso de los recursos.

A continuación se explica la implementación del Sistema, a través de los años, en los cuales se puede comprender los avances que se han realizado, y permiten a través de la retroalimentación de la planificación en la actualidad, la obtención de información que permite la toma de decisiones según los datos que se requieran.

Sistema POI 2004

Era la primera vez, que el Sistema POI permitía el registro de Actividades en el Módulo de Programación y reprogramación. En el Módulo de Ejecución permitía el registro manual de información de gastos según reportes que se obtenían del Sistema de Información de Gestión Administrativa (SIGA), así también se contaba con un módulo de Presupuesto que indicaba el marco presupuesto para cada unidad de la Institución

³¹ Con el apoyo de personal de informática.

y finalmente un módulo de Reportes y Estadística para facilitar a las unidades la revisión de su información.

Figura N° 01: Sistema POI 2004



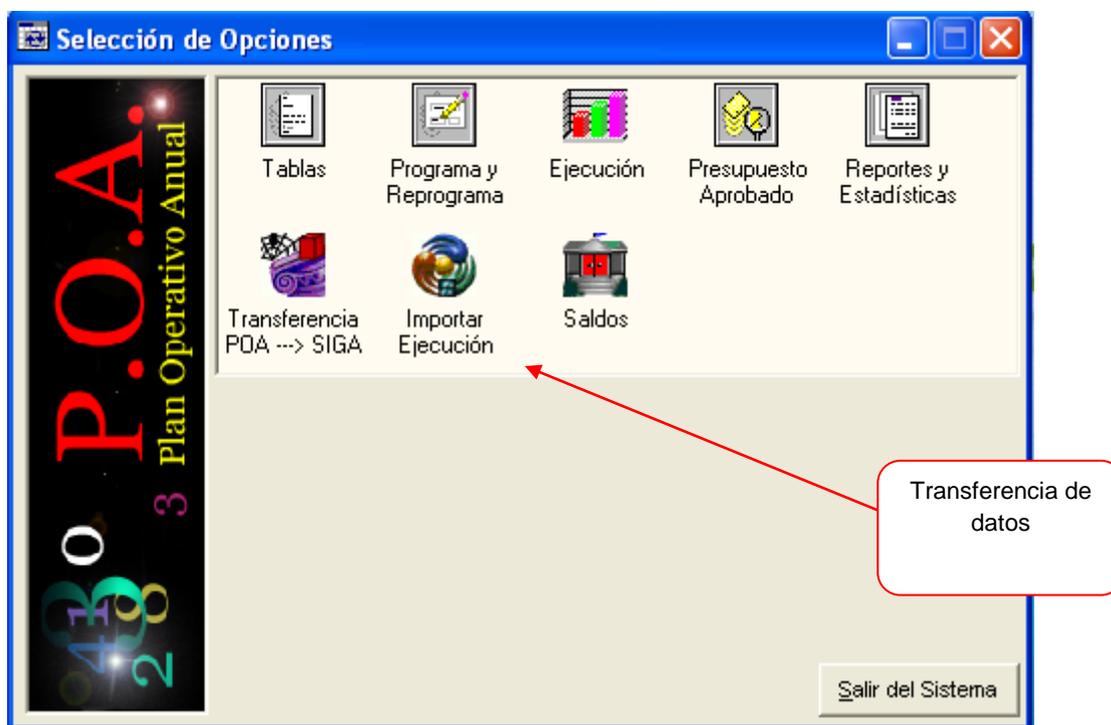
Sistema POI 2005-2006

En el Sistema POI 2005 y 2006 se implementa una primera fase de interconexión de datos de información de la programación al Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) con la finalidad de que la unidad ejecutora realice los compromisos según las actividades programadas de las dependencias, por lo cual se utiliza el módulo de “Transferencias POA-SIGA. Así también se incorpora el Módulo de “Importar Ejecución” que permite que el Sistema POA reciba información del SIGA según datos registrados por la unidad ejecutora a través de los “compromisos³²”. Esta información se contaba en la sede central, a través de la Oficina de Planificación y Presupuesto. El módulo de saldo permitía el registro de movimientos presupuestales,

³² Compromisos se denomina a la afectación presupuestal por el cual se separa un monto de presupuesto autorizado, para contratar bienes y servicios para la Institución.

según la ejecución de gastos para añadir mayor presupuesto a las unidades que lo requerían.

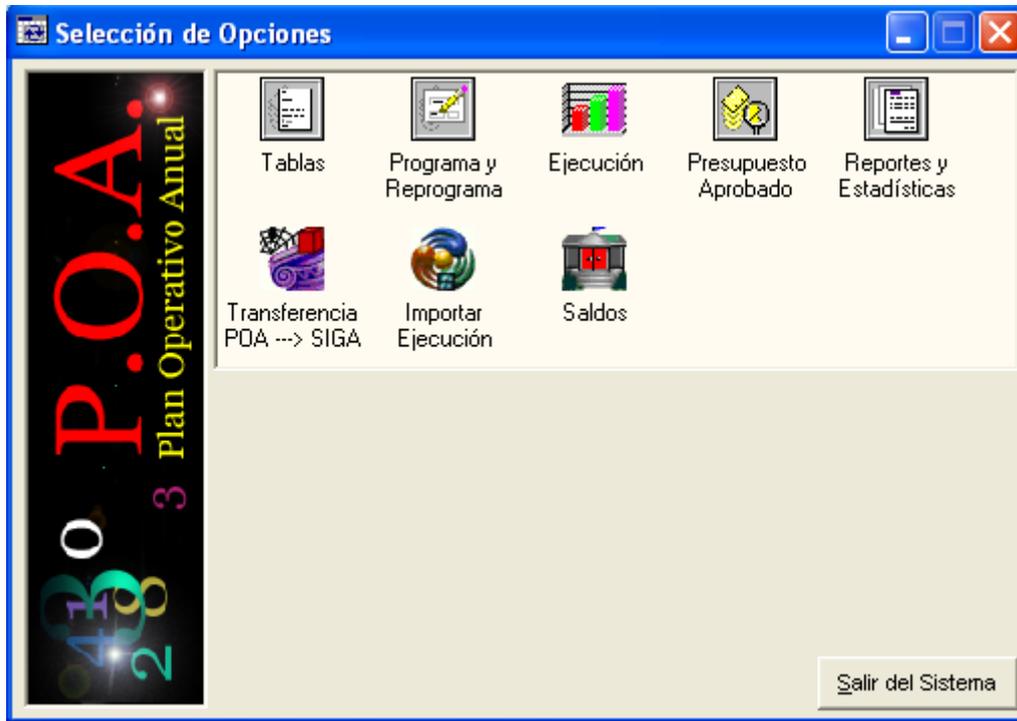
Figura N° 02: Sistema POI 2005-2006



Sistema POI 2007

Con el Sistema POI 2007 se inicia con la Interconexión a nivel nacional, lo cual permitía que las Oficinas descentralizadas (Oficinas defensoriales y Módulos de Atención) puedan registrar directamente su información en el Sistema POI y se pueda visualizar en la sede central, en tiempo real, y tomar conocimiento a través de información sistematiza los resultados de la programación, ejecución y monitoreo de las actividades de las dependencias de la Institución.

Figura N° 03: Sistema POI 2007



Sistema POI 2008 y 2009

El sistema POI 2008 se utiliza con la interconexión a nivel nacional, igual que el 2007. El sistema POI 2009 incorpora un módulo de Formulación, que permite a las unidades de la Defensoría del Pueblo registrar sus propuestas de planes operativos a nivel detallado, las misma que una vez aprobadas se trasladan automáticamente mediante una opción de “Transferir” todas los registros al módulo de programación, de todas las tareas detalladas que han sido aprobadas en el Plan Operativo Institucional.

Figura N° 04: Sistema POI 2008-2009



Así también considera en el Módulo de Programación las tareas detalladas tal como se presenta en la siguiente Figura N° 05.

Se puede apreciar que la tarea está indicada a nivel de tres dígitos: La primera indica el objetivo al cual está relacionado, el segundo a la Actividad general y el tercer a la tarea en específico.

Se muestra el nombre la unidad, la fuente de financiamiento, la Actividad, el rubro de gasto, el código de la tarea, la unidad de medida, el tema prioritario, Información sobre las reprogramaciones, el presupuesto asignado a la tarea, el total del presupuesto programado, la meta programada de la tarea y el presupuesto programado para la tarea.

Figura N° 05: Programación de tarea con meta y presupuesto

Oficina: OFICINA DEFENSORIAL DE AMAZONAS	Fte. Fto. : R.O.	Rubro Gasto :	Saldo:
	Actividad : 1.4	PASAJES Y VIATICOS	SI. .00

MARZO								
Tarea : 1.4.1 Supervisión a instituciones públicas y de servicio público		Anual						
Unid. Medida : SUPERVISION	T. Prioritario : 0.0 - OTROS	Presupuestado para esta tarea	7,155.00					
Inf. O.P.P. : Ejecutado		Total programado a la fecha: 1.4.1	7,155.00					
Memorando N° 201-2009/DP-OD.Amaz		Saldo	0.00					
Resultado esperado: Supervisar el acceso a la educación y la permanencia docente		<table border="1"> <tr> <td>Registrado</td> </tr> <tr> <td>Rechazado</td> </tr> <tr> <td>En revisión</td> </tr> <tr> <td>Aprobado</td> </tr> <tr> <td>Ejecutado</td> </tr> </table>		Registrado	Rechazado	En revisión	Aprobado	Ejecutado
Registrado								
Rechazado								
En revisión								
Aprobado								
Ejecutado								
13/01/2009 11:08:10:000		Mensual						
		Programación	Aprobación					
Meta	2	Ejecución	Saldo					
		2	0					
Costo	712.00	712.00	712.00					
			0.00					

Así también informa que la meta de la tarea ha sido cumplida y cuánto de presupuesto ha sido utilizado. La información de la ejecución es reportada por la interconexión del sistema SIGA al Sistema POI, así como la información registrada por las unidades sobre las metas cumplidas a través del Módulo de Ejecución y Monitoreo.

Todos los datos de la programación de metas y presupuesto están registrados en el Sistema POI, en el marco de un cronograma de tiempo y asignación de recursos, que se encuentran aprobadas en los Lineamientos de Formulación del Plan Operativo POI 2010³³, los cuales se mencionan a continuación:

³³ Aprobado por Secretaría General, de fecha 22 de junio 2009. A partir del año 2011 los Lineamientos fueron aprobados a través de Resolución Secretarial.

Código Obj.	Objetivo	Código Act.	Actividad	Unidad de Medida	Rubro de Gasto
1	Impulsar propuestas que permitan mejorar la acción del Estado a favor de los derechos de la población.	1	Personal	Personal	Personal/ Personal-CAS/ Personal SNP
		1.1	Elaboración de Lineamientos de actuación defensorial y Proyectos de ley.	Documento/Evento	Asistencia Técnica/ Gastos Diversos
		1.2	Elaboración y publicación de documentos/ Informes defensoriales / Informe Anual	Documento	Asistencia Técnica/ Publicaciones/ Gastos Diversos.
		1.3	Elaboración de informes y propuestas regionales o locales	Documento	Publicaciones/ Gastos Diversos
		1.4	Atención de quejas, supervisión de la Administración Pública e investigación de casos relevantes a nivel nacional.	Quejas fundadas concluidas/ Supervisión/ Viaje	Pasajes y viáticos
		1.5	Capacitación a funcionarios y autoridades públicas.	Evento	Capacitación/ Difusión y Eventos
2	Formular e implementar acciones de promoción, difusión y defensa de los derechos de la población.	2.1	Viajes itinerantes	Viaje	Difusión y Eventos
		2.2	Promoción y difusión de las actividades de la institución	Acción / Material /Evento	Difusión y Eventos / Gastos Diversos.

Código Obj.	Objetivo	Código Act.	Actividad	Unidad de Medida	Rubro de Gasto
3	Desarrollar acciones que permitan la atención defensorial eficaz y eficiente al ciudadano.	3	Personal.	Personal	Personal/ Personal-CAS/ Personal SNP
3.1		Desarrollar y mejorar los sistemas de información institucional y comunicaciones.	Documento / Acción	Asistencia Técnica/ Gastos Diversos/Difusión y Eventos	
3.2		Elaborar estudios y documentos de gestión institucional.	Documento/ Acción/ Viajes	Asistencia Técnica / Gastos Diversos / Pasajes y viáticos.	
3.3		Diseño e implementación de acciones de capacitación al personal de la institución-Escuela Defensorial.	Evento / Documento	Capacitación/Gastos Diversos.	
3.4		Reuniones de planificación y sistematización de experiencias.	Evento	Difusión y eventos	
3.5		Mejorar la gestión institucional.	Documento / Acción/Viaje	Gastos Diversos/ Pasajes y viáticos/ Asistencia Técnica.	
3.6		Equipamiento de oficinas.	Equipo	Equipos y materiales	
3.7		Funcionamiento de unidades.	Acción / Viaje	Gastos Diversos/Pasajes y viáticos / Inversión	

Como se puede apreciar, dichas actividades son muestra del qué hacer de la Defensoría del Pueblo, las cuales están articuladas a través del objetivo (primer dígito), la actividad general (segundo dígito). Un tercer dígito incorpora el nombre de la tarea³⁴, que dependerá del avance y conocimiento del personal de una Institución para la incorporación en su planeamiento operativo.

Dicha información está especificada además con datos que explican la programación de una tarea, a saber:

El tema al cual está relacionado la tarea a realizar (Ejemplo. Seguridad ciudadana)

- El lugar (región / provincia/ distrito) donde se tiene programado realizar la tarea
- La fecha en que se realizó la tarea.

Sistema POI 2010

Incorpora información detallada que sustenta el presupuesto de las tareas programadas y reportes que se pueden trabajar con tablas dinámicas en hojas Excel, importados del sistema POI, para la preparación de diversos tipos de información que requiera la Institución, para toma de decisiones o reportar los avances alcanzados a los entes rectores del sector público o a agencias cooperantes en relación al uso del presupuesto donado.

³⁴ En Defensoría del Pueblo el tercer dígito de la tarea ha sido implementado a partir del año 2012, lo cual permitirá contar con información de programación y ejecución de gastos.

Figura N° 06: Sistema POI 2010



Finalmente, según lo explicado, el Sistema POI ha ido modificándose para incorporar nuevos mecanismos que permita a la institución realizar una seguimiento cercano a su planificación de tarea y presupuesto. Así también abarca la información de la planificación de las actividades, que como se informa al inicio, ha sido implementado a partir del plan operativo del año 2004³⁵, y mejorado cada año en cuanto a los siguientes aspectos:

- Incorporación del presupuesto a nivel de la programación de cada actividad
- Incorporación del Módulo de Ejecución y Monitoreo.

³⁵ A partir del año 2011 se ha implementado la versión desarrolladas en la plataforma de acceso directo a través del Internet, lo cual posibilita pueda ser revisado en cual momento y lugar que tenga acceso a Internet, por el responsable de la Dependencia de la Institución.

- Incorporación del Sistema a nivel descentralizado.
- Interconexión a nivel nacional
- Interconexión de la información presupuestal, que permite el flujo de datos de la ejecución de gastos a cada tarea, según los compromisos registrados por la Oficina de Administración y Finanzas en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) y Sistema de Información de Gestión Administrativa (SIGA).

La utilización del Sistema es una herramienta eficaz para contar con información validada de los avances de la planificación institucional y si estamos en el camino a alcanzar los objetivos institucionales, el uso de los recursos, cumplimiento de metas, etc. Contribuye también a un cambio positivo en la cultura de planificación institucional, lo cual ha conllevado a involucrar al personal de las diferentes unidades orgánicas a comprender y utilizar las herramientas para su planificación interna de la unidad, y consecuentemente tomar conocimiento de su gestión como dependencia involucrada en contribuir a alcanzar las metas que la Institución se ha trazado.

2.4. HIPOTESIS

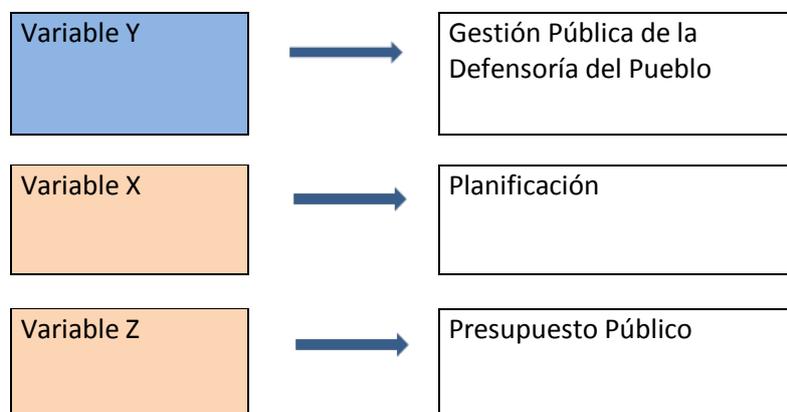
Hipótesis General

La Planificación y el Presupuesto Público integrados, influyen favorablemente en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo.

Hipótesis específica

1. Las Estrategias inciden en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo
2. La Programación afecta en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo.
3. El Presupuesto influye en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo.

2.5 VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN



Variable Dependiente (Y): Gestión Pública de la Defensoría del Pueblo (GPDP)

Es el sistema que permite el desarrollo de sus actividades para cumplir con sus responsabilidades emanadas por mandato constitucional, la de proteger los derechos de la población y supervisión de la administración estatal y de la prestación de los servicios públicos.

Está compuesta por las siguientes variables:

- Variable X : Planificación (PE)
- Variable Z: Presupuesto Público (PP)

$$GPDP = c + b PE + d PP$$

Variable independiente (X): Planificación (PE)

Es el proceso de definir las estrategias, objetivos y actividades para alcanzar los resultados deseados por la institución pública, en el ámbito de lo estratégico y lo operativo.

La variable PE, está compuesta de las siguientes variables específicas:

Variable X1: Estrategia (ES)

Variable X2: Programación (PR)

Variable X1: Estrategia (ES)

Es la definición de cómo se realizará las actividades para alcanzar los resultados esperados por la Institución. Para la medición de ésta variable se ha considerado los tipos de actividad programadas que incorpora una estrategia, para cumplir los objetivos institucionales.

Variable X2: Programación (PR)

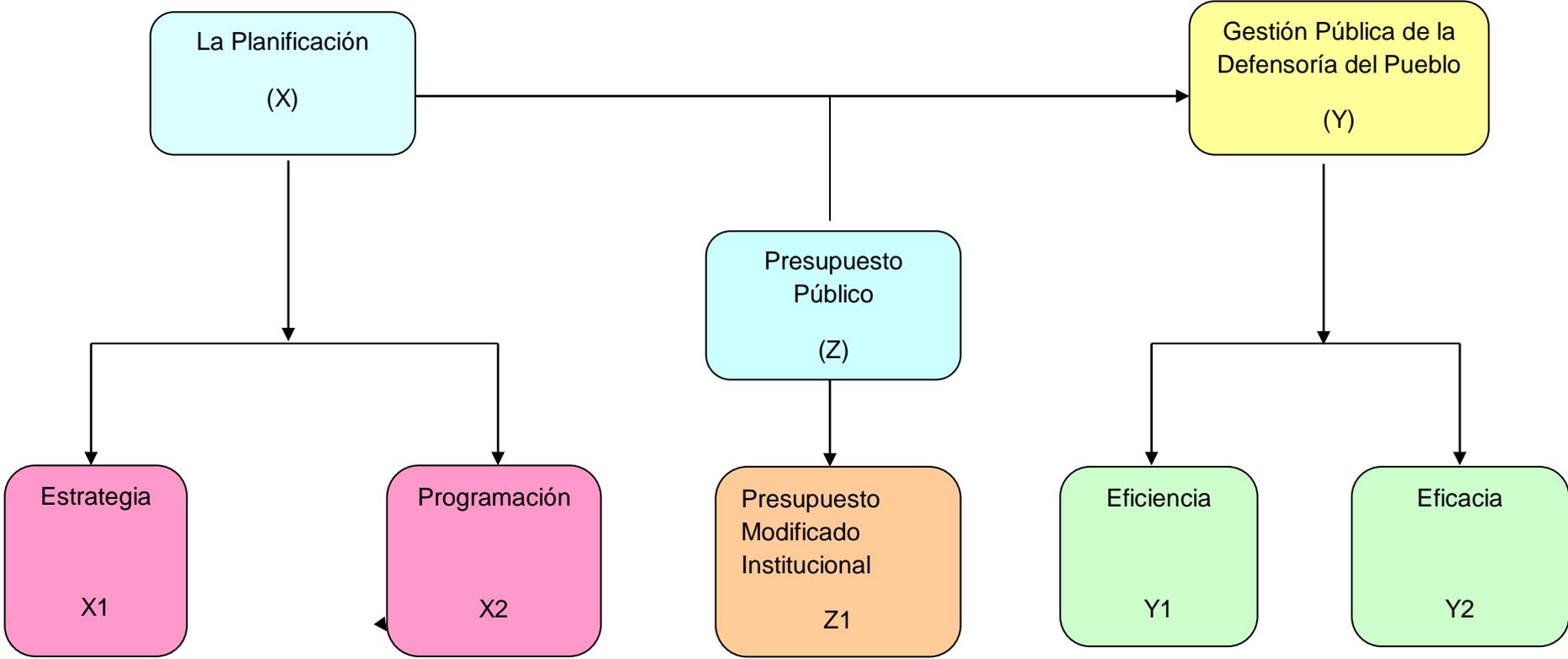
Es la proyección de metas en el tiempo, para apoyar en la consecución de los resultados deseados por la institución.

Variable independiente (Z): Presupuesto Público (PP)

Es el presupuesto actualizado de la Defensoría del Pueblo, al finalizar el año fiscal.

Variable Z1= PP

Grafico N° 05: Operacionalización



2.6 MATRIZ DE COHERENCIA DE PROBLEMAS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Cuadro N° 05

Problemas	Objetivos	Hipótesis
<p>Problema General:</p> <p>¿La Planificación y el Presupuesto público desintegrados influyen desfavorablemente en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar que la planificación y el presupuesto público integrados influyen favorablemente en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo.</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>La Planificación y el Presupuesto Público integrados, influyen favorablemente en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo.</p>
<p>Problema Específico 1:</p> <p>¿Las estrategias inciden en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo?</p>	<p>Objetivo Específico 1:</p> <p>Demostrar que la definición de estrategias incide en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo.</p>	<p>Hipótesis Específica 1:</p> <p>Las Estrategias definidas inciden en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo</p>
<p>Problema Específico 2:</p> <p>¿La programación afecta en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo?</p>	<p>Objetivo Específico 2:</p> <p>Evidenciar que la especificación de una programación afecta en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo.</p>	<p>Hipótesis Específica 2:</p> <p>La Programación especificada afecta en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo.</p>
<p>Problema Específico 3:</p> <p>¿El presupuesto influye en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo?</p>	<p>Objetivo Específico 3:</p> <p>Comprobar que el presupuesto influye en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo.</p>	<p>Hipótesis Específica 3:</p> <p>El presupuesto influye en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo.</p>

2.7 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Cuadro N° 06

Variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes de Información
<p>Variables Independientes Principal:(causa)</p> <p>La planificación estratégica y el presupuesto público.</p>	<p>Objetivos estratégicos</p> <p>Estrategias</p> <p>Programación de actividades</p>	<p>Planes estratégicos institucionales.</p> <p>Planes Operativos Institucionales.</p>	<p>Evaluación de Planes estratégicos institucionales.</p> <p>Sistema del Plan Operativo Institucional:</p> <p>Monitoreo del nivel de cumplimiento de la programación de actividades y resultados institucionales.</p>
<p>Variables Dependiente 1: (efecto) La gestión pública de la Defensoría del Pueblo.</p>	<p>%Ejecución Presupuestal</p> <p>% Conclusión de casos</p>	<p>Presupuesto Institucional modificado</p> <p>Ejecución de compromisos por la unidad ejecutora.</p> <p>Estadísticas de casos atendidos a nivel de Oficina Defensorial.</p>	<p>SIAF: Revisión y evaluación de eficiencia del gasto.</p> <p>Informe Anual DP presentado al Congreso de la República.</p> <p>SID: Sistema de Información Defensorial</p>

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

3.1 Nivel, tipo y diseño de investigación

El Nivel de de Investigación es **correlacional**, ya que la investigación centra en explicar la influencia de la planificación y el presupuesto público en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo.

El Tipo de Investigación es **aplicada**, porque se utilizan los conocimientos y experiencia adquirida por el autor en el sector público, para aplicarlos a una problemática, en provecho de la sociedad.

El Diseño de Investigación es **longitudinal**, porque se analiza datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca del cambio, causas o efectos, en este caso está relacionado a datos del período 2000-2010.

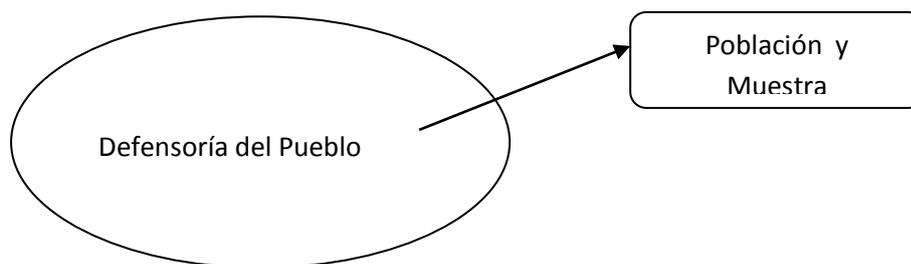
3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población:

La población o universo de la investigación está comprendida por todas las dependencias de la Defensoría del Pueblo, a nivel nacional, comprendidas por oficinas de la sede central que lo integra las Adjuntías, Programas y Oficinas de Dirección, Control, Asesoramiento y Apoyo; y a nivel descentralizado las Oficinas Defensoriales y Módulos de Atención.

3.2.2 Muestra

Está constituida por la Defensoría del Pueblo-del cual se ha recogido información relacionada a la planificación y presupuesto, de sus oficinas de la sede central y oficinas descentralizadas a nivel nacional.



3.3 Técnicas de recolección de datos, validación y confiabilidad.

Se ha recogido datos de fuentes secundarias, de los documentos de gestión de la planificación y presupuesto de la Defensoría del Pueblo del Perú.

Se ha realizado un análisis cuantitativo de una serie temporal del año 2000 al 2010, a través de una matriz de datos utilizando el programa computacional Econometric Views (Eviews), a través del cual se ha realizado un análisis estadístico de los datos.

3.4 Validez y Confiabilidad

La validez se verifica en la medida que la matriz de datos a través de la utilización del instrumento Eviews, incorpora información relacionada e importante del estudio, a través del cual se ha realizado la medición de las relaciones de las variables involucradas en la investigación

Se han utilizado fuentes secundarias relacionadas a la planificación y presupuesto, por lo que su confiabilidad es demostrada al corresponder documentos de la gestión de la Institución en estudio, los cuales se han tomado en cuenta y han permitido realizar un análisis de la influencia de las variables de estudio.

3.5 Técnicas de análisis e interpretación de datos.

Los datos utilizados en la muestra corresponden a información real que ha sido recogida de la gestión de la Defensoría del Pueblo durante el período 2000-2010.

El análisis se desarrolla a partir de la utilización de la estadística inferencial, que permite generalizar los resultados obtenidos en la muestra a la población o universo. Esto se realiza con los datos recogidos de la muestra y cuyos resultados estadísticos, denominados estadígrafos permiten inferir en relación a la estadística de la población o universo.

El procedimiento utilizado de la estadística inferencial, es la prueba de hipótesis, que permitirá determinar si la hipótesis es congruente con los datos obtenidos en la muestra.

Hipótesis Nula (HO)

La Planificación y el Presupuesto Público integrados no influyen favorablemente en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo.

Hipótesis Alternativa (H1)

La Planificación y el Presupuesto Público integrados influyen favorablemente en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo.

Para el análisis, se realizó una regresión lineal,³⁶ mediante la siguiente ecuación:

$$Y = a + bX + dZ$$

Y, es la variable dependiente

a, es la ordenada en el origen

³⁶ Es un modelo matemático para estimar el efecto de una variable sobre otra. "Metodología de la Investigación" de Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collao y Pilar Baptista Lucio. Cuarta Edición-2006

b, es la pendiente

X, es el valor que se fija a la variable independiente

Para el análisis de la tesis se toma en cuenta las siguientes denominaciones para cada variable:

Y= GPDP Gestión Pública de la Defensoría del Pueblo

a = c

X = PE Planificación estratégica

Z = PP Presupuesto público

$$GPDP = c + b PE + d PP$$

Variable dependiente (Y): Gestión Pública de la Defensoría del Pueblo (GPDP)

$$Y1 + Y2 = Y$$

Y1 = Eficacia

Y2 = Eficiencia

Variable independiente X : Planificación estratégica (PE)

$$X1 + X2 = X$$

X1 = Estrategias

X2 = Programación

Variable independiente Z : Presupuesto Público (PP)

Z1 = Presupuesto Institucional Modificado.

A través del programa Eviews, se ha determinado el nivel de confianza del modelo, el nivel de correlación de las variables, y otros indicadores que permitirán analizar e interpretar los resultados del análisis a las variables.

CAPITULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Procesamiento de datos

VARIABLE INDEPENDIENTE X: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (PE)

$$X1 + X2 = X$$

$$X1 + X2 = PE$$

X1 = Estrategia

X2 = Programación

Cuadro N° 07: Datos de la variable Planificación Estratégica (PE)

Años	X1	X2	TOTAL X (X1 + X2)	TOTAL PE (En miles)
2000	13	40,100	40,113	40.11
2001	13	50,500	50,513	50.51
2002	13	52,200	52,213	52.21
2003	18	59,554	59,572	59.57
2004	23	74,779	74,802	74.80
2005	19	64,704	64,723	64.72
2006	23	89,265	89,288	89.28
2007	40	116,504	116,544	116.54
2008	41	117,615	117,656	117.66
2009	42	123,253	123,295	123.30
2010	43	150,654	150,697	150.70

Los valores de X1 está determinado por la Estrategia (X1), la cuales han sido cuantificadas según datos recogidos por los documentos de planificación de la Defensoría del Pueblo, relacionados a las cantidades de estrategias que se plantean en actividades planificadas³⁷ para el logro de los objetivos.

Los valores de X2 están determinados por la Programación (X2), las cuales han sido cuantificadas según datos relacionados a la cantidad de metas programadas por la Institución para cada año fiscal.

Los valores de X, se alcanzan sumando los valores X1+X2, los cuales se han convertido en valores de miles para fines de presentación del modelo.

VARIABLE INDEPENDIENTE Z: PRESUPUESTO PÚBLICO (PP)

$$Z = Z1$$

Donde Z1: Presupuesto Institucional Modificado

Como se puede apreciar en el Cuadro N° 08, el total del presupuesto es el producto de la suma del presupuesto de las distintas fuentes de financiamiento que permiten el desarrollo de la gestión de la Defensoría del Pueblo: Recursos Ordinarios, Recursos Directamente Recaudados y Donaciones y Transferencias. Así también se muestra, en relación al presupuesto de Recursos Ordinarios muestra un presupuesto inicial, la ampliación y/o reducción del presupuesto por parte del Ministerio de Economía y Finanzas.

Los valores de Z están definidos por el monto del presupuesto actualizado de la Defensoría del Pueblo, al cierre del año fiscal, a nivel de toda fuente de financiamiento. Para fines de presentación del modelo, sus valores han sido convertidos en millones de soles.

³⁷ Los datos no consideran estrategias de actividades relacionadas al funcionamiento permanente de la entidad.

Cuadro N° 08: Datos de la variable Presupuesto Público (Z)
(En Nuevos Soles)

Año	Recursos Ordinarios			Recursos directamente recaudados	Donaciones y Transferencias	Total de presupuesto	VARIABLE Z*
	Inicial	Ampliación y/o reducción	Total				
2000	15,747,000	67,000	15,814,000		7,778,974	23,592,974	23
2001	15,606,000	420,931	16,026,931		6,395,872	22,422,803	22
2002	16,579,891		16,579,891	3,000	5,886,243	22,469,134	22
2003	20,000,000	- 349,444	19,650,556	5,696	8,042,070	27,698,322	28
2004	20,000,000	- 250,000	19,750,000	24,888	12,214,292	31,989,180	32
2005	19,430,212	-	19,430,212	32,210	14,036,806	33,499,228	33
2006	19,435,107	9,676,932	29,112,039	25,178	6,798,430	35,935,647	36
2007	33,175,824	5,256,815	38,432,639	36,391	6,263,797	44,732,827	45
2008	36,230,000	205,316	36,435,316	39,831	5,596,684	42,071,831	42
2009	39,111,000	24,474	39,135,474	73,318	5,237,511	44,446,303	44
2010	39,112,000	23,900	39,135,900	69,242	5,052,437	44,257,579	44

Fuente: Décimo Informe Anual de la Defensoría del Pueblo (2010)

*En Millones de Nuevos Soles

VARIABLE DEPENDIENTE (Y) = GESTIÓN PÚBLICA DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO (GPDP)

La variable GPDP, está compuesta por:

$$Y1 + Y2 = Y$$

Y1= Eficiencia

Y2 = Eficacia

Eficiencia (Y1)

Está determinado por el nivel alcanzado de la ejecución del presupuesto en relación al presupuesto autorizado en cada año fiscal.

$$Y1 = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado (P)}}{\text{Presupuesto total (E)}}$$

Cuadro N° 09: Datos de la variable Eficiencia (Y1)

Año	Presupuesto P	Ejecución E	Y1 %
2000	23,592,974	21,860,001	93%
2001	22,422,803	20,796,532	93%
2002	22,469,134	20,160,765	90%
2003	27,698,322	24,286,807	88%
2004	31,989,180	28,708,783	90%
2005	33,499,228	28,327,602	85%
2006	35,935,647	35,151,878	98%
2007	44,732,827	43,708,495	98%
2008	42,071,831	37,766,191	90%
2009	44,446,303	43,049,609	97%
2010	44,257,579	43,338,653	98%

Fuente: Décimo Informe Anual de la Defensoría del Pueblo (2010) y Transparencia SIAF-MEF.

Eficacia (Y)

$$Y2 = \frac{\text{Casos concluidos}}{\text{Casos ingresados}}$$

Los casos ingresados están determinados por la cantidad de quejas, petitorios y consultas que presentan la población a la Institución. Los casos concluidos lo comprenden la cantidad de casos que han sido concluidos por la Defensoría del Pueblo.

Tal como lo muestra el Cuadro N° 10, el valor de Y2 se obtiene de la división de los casos concluidos entre los casos ingresados.

Cuadro N° 10: Datos de la variable Eficacia (Y2)

Año	Casos ingresados	Casos concluidos	Y2 %
2000	40,073	37,850	94.45%
2001	50,527	40,727	80.60%
2002	52,180	41,935	80.37%
2003	68,913	56,570	82.09%
2004	70,907	58,294	82.21%
2005	62,419	49,687	79.60%
2006	85,658	78,565	91.72%
2007	111,337	101,543	91.20%
2008	112,694	104,449	92.68%
2009	117,643	109,398	92.99%
2010	141,067	133,297	94.49%

Fuente: Informes Anuales de la Defensoría del Pueblo 2000-2001 al 2010

VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN PÚBLICA DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO (GPDP)

Hallando $Y = (Y1 + Y2) * \text{Factor}$

Los datos de Eficiencia (Y) y Eficacia (Y2) se suman, cuyo resultado se multiplica con un factor que es explicado por la utilización del sistema informático y sus avances.

La cuantificación del valor del factor de cada año, se sustenta en lo siguiente:

Valor 1: No se utiliza el sistema

Valor 2: Se desarrolla un sistema informático

Valor 3: Se utiliza el sistema informático con Módulo de Programación

Valor 4: El Sistema realiza transferencia de datos de los compromisos del SIGA al POI

Valor 5: El Sistema es interconectado a nivel nacional

Valor 6: El Sistema incorpora el Módulo de Formulación del POI

Valor 7: El Sistema incorpora el concepto desagregado del presupuesto a nivel de tareas, así como importar información a archivo Excel.

Cuadro N° 11: Datos de la variable dependiente Gestión Pública de la Defensoría del Pueblo (Y)

Año	Y1 %	Y2 %	Y %	Factor	Valor Y GPDP
2000	93%	94.45%	187%	1	187%
2001	93%	80.60%	173%	1	173%
2002	90%	80.37%	170%	1	170%
2003	88%	82.09%	170%	2	340%

Año	Y1 %	Y2 %	Y %	Factor	Valor Y GDP
2004	90%	82.21%	172%	3	516%
2005	85%	79.60%	164%	4	656%
2006	98%	91.72%	190%	4	760%
2007	98%	91.20%	189%	5	945%
2008	90%	92.68%	182%	5	910%
2009	97%	92.99%	190%	6	1140%
2010	98%	94.49%	192%	7	1344%

4.2 ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL Y CORRELACIÓN

Ecuación de regresión lineal

$$\text{GDP} = c + b \text{ PE} + d \text{ PP}$$

Estimation Command:

```
=====
LS GDP C PE PP
```

Estimation Equation:

```
=====
GDP = C(1) + C(2)*PE + C(3)*PP
```

Substituted Coefficients:

```
=====
GDP = -543.91694 + 6.243335548*PE + 19.56613071*PP
```

Cuadro N° 12: Resultados de Indicadores – Hipótesis General

Dependent Variable: GPDP

Method: Least Squares

Date: 03/24/12 Time: 00:19

Sample: 2000 2010

Included observations: 11

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-543.9169	146.5753	-3.710837	0.0059
PE	6.243336	2.373606	2.630317	0.0302
PP	19.56613	9.456262	2.069119	0.0723
R-squared	0.961058	Mean dependent var	649.1818	
Adjusted R-squared	0.951322	S.D. dependent var	409.2485	
S.E. of regression	90.29246	Akaike info criterion	12.07099	
Sum squared resid	65221.82	Schwarz criterion	12.17950	
Log likelihood	-63.39042	F-statistic	98.71676	
Durbin-Watson stat	1.543274	Prob(F-statistic)	0.000002	

ANÁLISIS DE DATOS

1. El T estadísticos tienen valores mayores a 2, lo que significa que todas las dos variables son altamente significativas en el modelo.
2. Las probabilidades de las variables tienen un nivel de confianza al 95%.
3. El R2 coeficiente de determinación del modelo que indica el grado de representatividad es de 0.96, lo que significa que es muy bueno, ya que el óptimo es de 100%.

Así también significa que el 96% de variación de la variable dependiente son explicadas por las variables independientes.

4. El coeficiente de correlación Durbin Watson es de 1.54, lo que significa que está entre 1 y 3, por lo tanto el modelo es bastante confiable.

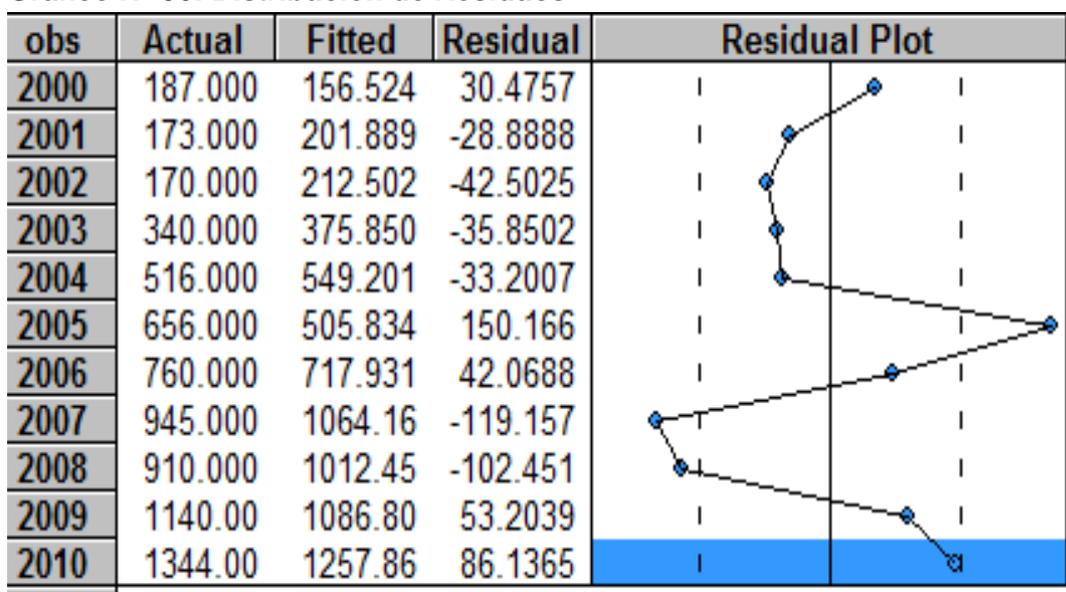
5. EL F-estadístico es 98.71, que es un valor alto, lo cual también valida el modelo.

6. La Prob (F-estadístico) también es menor al 5%, lo que significa que es bastante confiable.

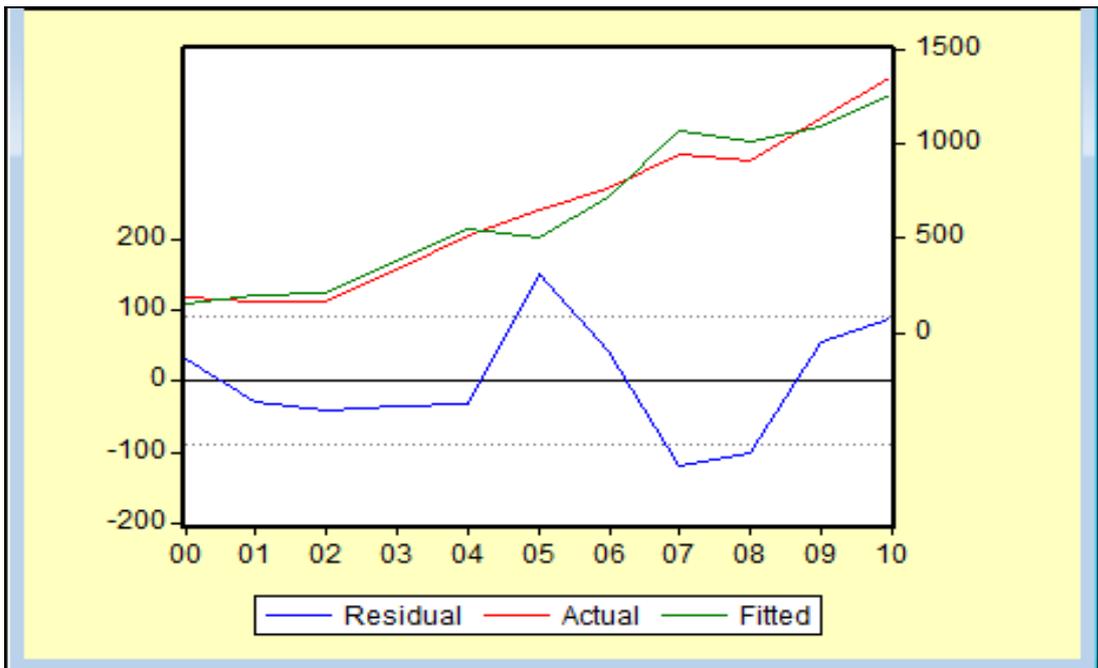
Hallando los valores de la Gestión pública de la Defensoría del Pueblo, observados en la muestra (Actual), los valores estimados con la ecuación (Fitted) y los residuos (Residual).

Aparece también el gráfico de distribución de residuos

Grafico N° 06: Distribución de Residuos



El Gráfico N° 06 muestra los valores de la variable dependiente observados en la muestra (Actual), los valores de la variable dependiente estimados con la ecuación (Fitted) y de los residuos (Residual).



Resultados Hipótesis Específica Primera

$$GPDP = c + b PE$$

Equation: EQ02 Workfile: TESIS GPDP

View Procs Objects Print Name Freeze Estimate Forecast Stats Resids

Estimation Command:
 =====
 LS GPDP C ES

Estimation Equation:
 =====
 GPDP = C(1) + C(2)*ES

Substituted Coefficients:
 =====
 GPDP = -144.9346939 + 30.330839*ES

Cuadro N° 13: Resultados de Indicadores – Hipótesis Específica Primera

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-144.9347	107.2105	-1.351871	0.2094
ES	30.33084	3.718480	8.156784	0.0000

R-squared	0.880847	Mean dependent var	649.1818
Adjusted R-squared	0.867608	S.D. dependent var	409.2485
S.E. of regression	148.9081	Akaike info criterion	13.00750
Sum squared resid	199562.7	Schwarz criterion	13.07985
Log likelihood	-69.54126	F-statistic	66.53313
Durbin-Watson stat	1.269444	Prob(F-statistic)	0.000019

Análisis de datos

1. El T estadísticos tienen valores mayores a 2, lo que significa que todas las variables ES son altamente significativas en el modelo.
2. El R2 coeficiente de determinación del modelo que indica el grado de representatividad es de 0.88, lo que significa que es muy bueno, ya que el óptimo es de 100%.

Así también significa que el 88% de variación de la variable dependiente GDPD es explicada por la variable independiente ES.

3. El coeficiente de correlación Durbin Watson es de 1.26, lo que significa que está entre 1 y 3, por lo tanto el modelo es bastante confiable.

Resultados Hipótesis Específica Segunda

$$GPDP = c + d PP$$

Estimation Command:

=====
LS GPDP C PR

Estimation Equation:

=====
GPDP = C(1) + C(2)*PR

Substituted Coefficients:

=====
GPDP = -280.0581556 + 0.01088418162*PR

Cuadro N° 14: Resultados de Indicadores – Hipótesis Específica Segunda

Dependent Variable: GPDP
Method: Least Squares
Date: 03/24/12 Time: 00:33
Sample: 2000 2010
Included observations: 11

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-280.0582	84.33232	-3.320888	0.0089
PR	0.010884	0.000915	11.89717	0.0000
R-squared	0.940216	Mean dependent var	649.1818	
Adjusted R-squared	0.933574	S.D. dependent var	409.2485	
S.E. of regression	105.4769	Akaike info criterion	12.31783	
Sum squared resid	100128.4	Schwarz criterion	12.39017	
Log likelihood	-65.74805	F-statistic	141.5426	
Durbin-Watson stat	1.655941	Prob(F-statistic)	0.000001	

Análisis de datos

1. El T estadísticos tienen valores mayores a 2, lo que significa que la variable PR es altamente significativa en el modelo.
2. El R2 coeficiente de determinación del modelo que indica el grado de representatividad es de 0.94, lo que significa que es muy bueno, ya que el óptimo es de 100%.

Así también significa que el 94% de variación de la variable dependiente GPDP es explicada por la variable independiente PR.

3. El coeficiente de correlación Durbin Watson es de 1.65, lo que significa que está entre 1 y 3, por lo tanto el modelo es bastante confiable.

Resultados Hipótesis Específica Tercera

$$\text{GPDP} = c + d \text{ PP}$$

Estimation Command:

=====
LS GPDP PP C

Estimation Equation:

=====
GPDP = C(1)*PP + C(2)

Substituted Coefficients:

=====
GPDP = 43.04739696*PP - 802.6894794

Cuadro N° 15: Resultados de Indicadores – Hipótesis Específica Tercera

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PP	43.04740	4.015362	10.72068	0.0000
C	-802.6895	139.8895	-5.738024	0.0003
R-squared	0.927380	Mean dependent var		649.1818
Adjusted R-squared	0.919311	S.D. dependent var		409.2485
S.E. of regression	116.2502	Akaike info criterion		12.51233
Sum squared resid	121627.0	Schwarz criterion		12.58468
Log likelihood	-66.81783	F-statistic		114.9329
Durbin-Watson stat	1.075890	Prob(F-statistic)		0.000002

Análisis de datos

1. El T estadísticos tienen valores mayores a 2, lo que significa que la variable PP es altamente significativa en el modelo.
2. El R² coeficiente de determinación del modelo que indica el grado de representatividad es de 0.92, lo que significa que es muy bueno, ya que el óptimo es de 100%.

Así también significa que el 92% de variación de la variable dependiente GPDP es explicada por la variable independiente PP.

3. El coeficiente de correlación Durbin Watson es de 1.07, lo que significa que está entre 1 y 3, por lo tanto el modelo es bastante confiable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. La primera Hipótesis Específica es verdadera, ya que los resultados demuestran las estrategias definidas inciden positivamente en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo,

La segunda Hipótesis Específica es verdadera, ya que se ha verificado que una programación especificada afecta favorablemente en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo

Dichas conclusiones se basan en que las variables tienen un nivel de confianza al 95%. El R2 coeficiente de determinación del modelo que indica el grado de representatividad es alta (0.88 en la hipótesis específica primera, 0.94 en la hipótesis específica segunda y 0.92 en la hipótesis tercera) lo que indica que en dichos niveles, la variación de la variable dependiente es explicada por las variables independientes. Así también el coeficiente de correlación Durbin Watson oscilan entre 1 y 3, por lo tanto el modelo es bastante confiable.

2. Se constata que la Hipótesis General es verdadera, por lo que la Planificación y el Presupuesto Público integrados influyen positivamente en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo. Por lo tanto, el desarrollo de la planificación y presupuesto público, con las herramientas que permitan realizar el seguimiento a su cumplimiento, contribuirá eficaz y eficientemente a alcanzar resultados favorables en la gestión de las instituciones del Estado. Así también, si no fueran desarrollados adecuadamente afectaría negativamente en la gestión pública de las instituciones.

La consistencia de los resultados se sustenta por lo siguiente:

La Prob (F-estadístico) es menor al 5%, lo que significa que es bastante confiable, por lo que se rechaza la hipótesis general nula (H0) y por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa (H1).

El R2 coeficiente de determinación del modelo que indica el grado de representatividad es alta (0.96).

El coeficiente de correlación Durbin Watson oscilan entre 1 y 3, por lo tanto el modelo es bastante confiable.

3. Un proceso de planificación con estrategias definidas, así como con una programación especificada y direccionada a alcanzar los objetivos esperados y los recursos presupuestales que permitan llevarla a cabo, influenciará favorablemente en la gestión de la Defensoría del Pueblo.
4. Dentro de las limitaciones presentadas en la investigación ha sido la dificultad de incorporar valoración a la categoría *Estrategia*, debido a que si bien su valor radica principalmente en su importancia cualitativa, para fines de la investigación se ha determinado sus valores sean considerados según los datos obtenidos de la cantidad de estrategias que están incorporadas en las actividades planificadas para el logro de los objetivos institucionales.
5. Los resultados de la investigación plantea nuevos retos a la gestión pública, ya que podría incorporar mejoras y otorgar mayor importancia a la -planificación principalmente- y al presupuesto público de las instituciones públicas, a fin de proporcionar acceso y mejores servicios a la población, como consecuencia de la contribución del logro de objetivos de las instituciones públicas involucradas, en concordancia con los objetivos definidos como Estado.
6. La investigación proporciona a partir del estudio en particular del caso de la Defensoría del Pueblo y sobre la base de lo avanzado, la apertura de nuevos temas que podrán ser abordados por posteriores investigaciones, para que sea abordado también en otros ámbitos como organizaciones de sociedad civil, así como la incorporación de otras variables de estudio según el caso, que

contribuyan a mejorar la administración de recursos y alcanzar resultados en beneficio de la población.

Recomendaciones:

1. Para el caso específico de la Defensoría del Pueblo, tomando en cuenta los resultados obtenidos, en el cual se demuestra la influencia favorable de la planificación y el presupuesto en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo, es recomendable que el Estado le otorgue mayores recursos presupuestales y permitan con ello, ampliar la planificación hacia nuevos retos de la institución -como mayor cobertura de atención a la población en la defensa de los derechos así como la supervisión a la administración estatal y empresas que prestan servicios público-, lo cual repercutirá favorablemente en la gestión de la institución y consecuentemente en la mejora de la condiciones de la población.
2. A nivel más amplio, se recomienda al Estado implementar un sistema articulado de la planificación y el presupuesto público a nivel nacional, a fin de mejorar la gestión pública para beneficio de la población.
3. Modificar el proceso de asignación presupuestal a las instituciones públicas, con la finalidad de incorporar el proceso de planificación articulada a nivel nacional, con determinación de prioridades y metas nacionales para la mejor utilización de los recursos del Estado.
4. Llevar a cabo mejoras en el Sistema de Administración Financiera (SIAF) que incorpore información de los objetivos y metas proyectadas por el Estado y se convierta en un Sistema de Gestión Nacional (SGN), el mismo que este interconectado con todas las instituciones públicas, desde el proceso de la planificación hasta la evaluación de resultados, a fin de realizar un seguimiento al avance y cumplimiento de los logros y utilización de recursos del Estado. Los gastos que se reflejen en el sistema SIAF deberán ser articulados con las actividades programadas por las instituciones del Estado, lo cual permitirá conocer los avances y cumplimiento de objetivos nacionales.

SIGLAS

CEPLAN	:	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
DP	:	Defensoría del Pueblo.
DNPP	:	Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.
GPDP	:	Gestión Pública de la Defensoría del Pueblo.
MEF	:	Ministerio de Economía y Finanzas.
POI	:	Plan Operativo Institucional.
PPBSC	:	Presupuesto por Programas (Planning, Programing, Budgeting System).
ODs.	:	Oficinas Defensoriales de la Defensoría del Pueblo.
OPPRE	:	Oficina de Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística.
SIAF	:	Sistema Integrado de Administración Financiera.
SID	:	Sistema de Información Defensorial.
SIGA	:	Sistema de Información de Gestión Administrativa.
PE	:	Planificación Estratégica
PP	:	Presupuesto Público.
PR	:	Programación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Córdova Francisco
Implementando el presupuesto por resultados en el Perú.
Perú, 2007.
2. Cepal, Serie de Manuales N° 69
Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.
Santiago de Chile, junio 2011
3. Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú.
Documento de Trabajo "Conceptos y Líneas de Acción – Presupuesto por Resultados".
Perú, Diciembre 2008.
4. Defensoría del Pueblo
Documentos de gestión institucional
Lima, Perú 2011.
5. Hernández Sampieri Roberto, Fernández-Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar
"Metodología de la Investigación" de Roberto.
Cuarta Edición, Mac Graw Hill
México, 2006
6. Instituto Nacional de Estadística e Informática- INEI
Mapa de pobreza
Perú, 2011.
7. Johnson Gerry, Scholes Kevan
Dirección Estratégica
Prentice Hall, 5ta edición
Madrid 2003,
8. Marcel Mario
Gestión Burocrática y Gestión Presupuestaria por Resultados: Experiencia Internacional
Río de Janeiro, agosto 2005.
9. Martner Gonzalo
Planificación y Presupuesto por Programas.
Siglo XXI, 1967.

10. Ministerio de Economía y Finanzas
Dirección Nacional de Presupuesto Público
Directivas y otros documentos publicados en la página web.
Perú, 2011.
11. Ministerio de Hacienda. Chile. División de Presupuesto.
Control de gestión y presupuesto por resultados - Experiencia Chilena.
Chile, diciembre 2004
12. Mintzberg Henry, Brian Quinn James, Voyer John
"El proceso estratégico"
Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
México, 1997.
13. Pontificia Universidad Católica del Perú
Sondeos de opinión
Noviembre 2009.
14. Sánchez Albavera, Fernando.
Planificación estratégica y gestión pública por objetivos
Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-
ILPES.
Santiago de Chile, Marzo 2003.
15. Tavares Martus / Berretta Nora
Sistemas de planificación estratégica e innovaciones presupuestarias
Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo,
BID, 2006.

ANEXO N° 01: GLOSARIO DE TÉRMINOS³⁸

1. Año fiscal: Período en que se ejecuta el Presupuesto del Sector Público y que coincide con el año calendario, es decir, se inicia el primero de enero y finaliza el treinta y uno de diciembre.
2. Aprobación del presupuesto: Acto por el cual se fija legalmente el total del crédito presupuestario, que comprende el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal. En el caso de los Pliegos del Gobierno Nacional, los créditos presupuestarios se establecen en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público, los mismos que para su ejecución requieren de su formalización a través de la aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura.
3. Avance físico: Estado que permite conocer el grado de cumplimiento de las Metas presupuestarias aprobadas en los Presupuestos Institucionales de las entidades, a un período determinado.
4. Avance financiero: Estado que permite conocer la evolución de la ejecución presupuestal de los ingresos y gastos a un período determinado.
5. Categoría presupuestal: Comprende los elementos relacionados a la metodología del presupuesto por programas denominados Programa, Subprograma, Actividad y Proyecto.
6. Compromiso: Acto mediante el cual se acuerda, luego del cumplimiento de los trámites legalmente establecidos, la realización de gastos previamente aprobados, por un importe determinado o determinable, que afectan total o parcialmente los créditos presupuestarios, en el marco de los presupuestos aprobados y las modificaciones presupuestarias realizadas.

³⁸ Página web del Ministerio de Economía y Finanzas- Glosario de Presupuesto Público.

7. Ejecución presupuestaria: Etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se tienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos.
8. Ejercicio presupuestario: Comprende el año fiscal y el período de regularización.
9. Entidad pública: Todo organismo con personería jurídica comprendido en los niveles de Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local, incluidos sus respectivos Organismos Públicos Descentralizados y empresas, creados o por crearse, las Sociedades de Beneficencia Pública, los fondos, sean de derechos público o privado cuando este último reciba transferencias de fondos públicos, las empresas en las que el Estado ejerza el control accionario; y los Organismos Constitucionalmente Autónomos.
10. Fondos Públicos: Todos los recursos financieros de carácter tributario y no tributario que se generan, obtienen u originan en la producción o prestación de bienes y servicios que las Unidades Ejecutoras o entidades públicas realizan, con arreglo a Ley. Se orientan a la atención de los gastos del presupuesto público.
11. Pliego presupuestario: Toda entidad pública que recibe un crédito presupuestario en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público.
12. Presupuesto Institucional de Apertura (PIA): Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo.
13. Presupuesto Institucional Modificado (PIM): Presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año

fiscal, a partir del PIA.

14. Recursos Públicos: Recursos del Estado inherentes a su acción y atributos que sirven para financiar los gastos de los presupuestos anuales y se clasifican a nivel de fuente de financiamiento.

15. El Plan de Desarrollo Nacional: es un documento de planeación nacional, en el que se definen los propósitos, la estrategia general y las principales políticas del desarrollo nacional, así como los Programas de Mediano Plazo que deben elaborarse para atender las prioridades sociales, económicas y sectoriales del mismo.

16. Desarrollo sostenible: El término desarrollo sostenible, perdurable o sustentable se aplica al desarrollo socio-económico y fue formalizado por primera vez en el documento conocido como Informe Brundtland (1987)³⁹, fruto de los trabajos de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, creada en Asamblea de las Naciones Unidas en 1983. Dicha definición se asumiría en el Principio 3.º de la Declaración de Río (1992) "Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades"²

17. Acuerdo Nacional: El Acuerdo Nacional es el conjunto de políticas de Estado elaboradas y aprobadas sobre la base del diálogo y del consenso, luego de un proceso de talleres y consultas a nivel nacional, con el fin de definir un rumbo para el desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática.

³⁹ Documento elaborado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, el *Informe Brundtland* indica el carácter incompatible del desarrollo sostenible para con los modelos de producción y consumo, lo que plantea una vez más la necesidad de establecer una nueva relación entre "ser humano-medio ambiente".

18. Políticas de Estado: Una política de Estado es todo aquello que un gobierno desea implementar en forma permanente, para que trascienda a través del tiempo sin que se vea afectada por uno o varios cambios de gobierno. La política de gobierno dura mientras esté vigente el gobierno que la concibió, mientras que la política de Estado obedece a un interés fundamental, por lo que debe conservarse en forma permanente la política de defensa por ejemplo, la política de vivienda, la política de educación, todas ellas por la importancia crucial que comporta para un país, deben ser una política de Estado y no una mera política de gobierno.
19. Políticas nacionales⁴⁰: Se entiende como toda norma que con ese nombre emite el Poder Ejecutivo en su calidad de ente rector, con el propósito de definir objetivos prioritarios, lineamientos y contenidos principales de política pública así como los estándares nacionales de cumplimiento y provisión que deben ser alcanzados para asegurar una adecuada prestación de los servicios y el normal desarrollo de las actividades privadas

⁴⁰ Decreto Supremo N° 027-2007-PCM Define y establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno nacional.

ANEXO N°2: TAREAS DEL POI

UNIDAD OPERATIVA	
-------------------------	--

1. OBJETIVO ESTRATEGICO PEI	Fortalecer la comunicación externa incrementando la capacidad de influencia de la Defensoría del Pueblo y consolidando la confianza ciudadana.
------------------------------------	---

1. OBJETIVO ESPECIFICO POI	Impulsar propuestas que permitan mejorar la acción del Estado a favor de los derechos de la población.
-----------------------------------	---

Código	Actividad / Tarea	Unidad de Medida	Rubro de gasto	CRONOGRAMA				Meta	Persona responsable de la tarea
				Enero	Febrero	...	Diciembre	Presupuesto	
1	Personal.	Personal	Personal / Personal-CAS / Personal-SNP.					-	
1.1	Elaboración de Lineamientos de actuación defensorial y Proyectos de Ley.	Documento	Asistencia Técnica/ Publicaciones / Gastos Diversos					-	
1.1.1	Lineamientos de Actuación Defensorial	Documento	Asistencia Técnica/Gastos Diversos					-	
1.1.2	Proyectos de Ley.	Documento	Asistencia Técnica / Gastos Diversos					-	
1.1.3	Reunión de trabajo	Evento	Difusión y eventos					-	

Código	Actividad / Tarea	Unidad de Medida	Rubro de gasto	CRONOGRAMA				Meta	Persona responsable de la tarea
				Enero	Febrero	...	Diciembre	Presupuesto	
1.1.3	Reunión de trabajo	Evento	Difusión y eventos					-	
1.1.4	Otra tarea (propuesta por la unidad orgánica).	Documento	Asistencia Técnica/ Publicaciones / Difusión y Eventos					-	
1.2	Elaboración y publicación de documentos / Informes defensoriales / Informe Anual.	Documento/ Evento	Asistencia Técnica/ Gastos Diversos/ Publicaciones					-	
1.2.1	Informe Anual de la DP / Resumen Ejecutivo.	Documento	Asistencia Técnica / Publicaciones / Gastos Diversos					-	
1.2.2	Elaboración y publicación del Informe Defensorial.	Documento	Asistencia Técnica / Publicaciones					-	
1.2.3	Elaboración y/o publicación de otros documentos de Investigación	Documento	Asistencia Técnica / Publicación					-	
1.2.4	Otra tarea (propuesta por la unidad orgánica).	Documento/ Evento	Asis. Tec./ Difusión y Eventos /Publicaciones					-	
1.3	Elaboración de informes y propuestas regionales o locales.	Documento	Publicaciones/ Gastos Diversos	-	-	-	-	-	
1.3.1	Informes (investigaciones regionales / locales)	Documento	Publicaciones / Gastos Diversos					-	
1.3.2	Otra tarea (propuesta por la unidad orgánica).	Documento	Publicaciones/ Gastos Diversos					-	

Código	Actividad / Tarea	Unidad de Medida	Rubro de gasto	CRONOGRAMA				Meta	Persona responsable de la tarea
				Enero	Febrero	...	Diciembre	Presupuesto	
1.4	Supervisión de la Administración Pública, atención de conflictos, casos y participación en audiencias públicas.	Supervisión / Viaje / Acción	Pasajes y viáticos					-	
1.4.1	Atención de quejas, petitorios y consultas	Casos atendidos	Pasajes y viáticos					-	
1.4.2	Supervisión a instituciones públicas y de servicio público	Supervisión	Pasajes y viáticos					-	
1.4.3	Atención de conflictos sociales.	Viaje	Pasajes y viáticos					-	
1.4.4	Recojo de información	Viaje	Pasajes y viáticos					-	
1.4.5	Participación en Audiencias Públicas	Acción	Pasajes y viáticos					-	
1.4.6	Seguimiento de recomendaciones (De informes defensoriales y atención de casos).	Acción/Viaje	Pasajes y viáticos					-	
1.4.7	Otra tarea (propuesta por la unidad orgánica).	Supervisión / Viaje / Acción	Pasajes y viáticos					-	

Código	Actividad / Tarea	Unidad de Medida	Rubro de gasto	CRONOGRAMA				Meta	Persona responsable de la tarea
				Enero	Febrero	...	Diciembre	Presupuesto	
1.5	Capacitación a funcionarios y autoridades públicas.	Evento	Capacitación / Difusión y Eventos	-	-	-	-	-	
				-	-	-	-	-	
1.5.1	Capacitación a funcionarios y autoridades públicas	Evento	Capacitación					-	
								-	
1.5.2	Reuniones de trabajo con funcionarios y autoridades públicas	Evento	Difusión y eventos					-	
								-	
1.5.3	Otra tarea (propuesta por la unidad orgánica).	Evento	Capacitación/ Difusión y Eventos					-	
								-	
SUB - TOTAL OBJETIVO 1				-	-	-	-	-	
				-	-	-	-	-	

2. OBJETIVO ESTRATEGICO PEI	Promover, difundir y defender los derechos de la población más pobre y excluida.
-----------------------------	--

2. OBJETIVO ESPECIFICO POI	Formular e implementar acciones de promoción, difusión y defensa de los derechos de la población.
----------------------------	---

Código	Actividad / Tarea	Unidad de Medida	Rubro de gasto	CRONOGRAMA				Meta	Persona responsable de la tarea
				Enero	Febrero	...	Diciembre	Presupuesto	
2.1	Viajes itinerantes.	Viaje	Difusión y Eventos	-	-	-	-	-	
				-	-	-	-	-	
2.1.1	Viajes Itinerantes.	Viaje	Difusión y Eventos					-	
								-	
2.1.2	Otra tarea (propuesta por la unidad orgánica).	Viaje	Difusión y Eventos					-	
								-	
2.2	Promoción y difusión de las actividades de la institución.	Acción / Evento / Material	Eventos y Difusión/ Gastos Diversos						
2.2.1	Diseño e impresión de materiales (trípticos, afiches y otros).	Material	Eventos y Difusión					-	
								-	
2.2.2	Difusión de los derechos de la población, rol y actividades de la DP.	Evento	Difusión y Eventos					-	
								-	
2.2.3	Presentaciones públicas de Documentos e Informes Defensoriales.	Evento	Difusión y Eventos					-	
								-	

Código	Actividad / Tarea	Unidad de Medida	Rubro de gasto	CRONOGRAMA				Meta	Persona responsable de la tarea
				Enero	Febrero	...	Diciembre	Presupuesto	
2.2.4	Otra tarea (propuesta por la unidad orgánica).	Evento	Difusión y Eventos					-	
SUB - TOTAL OBJETIVO 2				-	-	-	-	-	
				-	-	-	-	-	

3. OBJETIVO ESTRATEGICO PEI	Alinear, estandarizar y fortalecer el trabajo defensorial y mejorar la comunicación interna para atender al ciudadano de modo eficaz y eficiente.
-----------------------------	---

3. OBJETIVO ESPECIFICO POI	Desarrollar acciones que permitan la atención defensorial eficaz y eficiente al ciudadano.
----------------------------	--

Código	Actividad / Tarea	Unidad de Medida	Rubro de gasto	CRONOGRAMA				Meta	Persona responsable de la tarea
				Enero	Febrero	...	Diciembre	Presupuesto	
3	Personal.	Personal	Personal / Personal-CAS / Personal-SNP.					-	
3.1	Desarrollo y mejoras a los sistemas de información institucional y comunicaciones	Documento / Acción	Asistencia Técnica/ Gastos Diversos					-	
3.1.1	Desarrollo de un sistema de seguimiento e implementación de recomendaciones.	Documento	Asistencia Técnica					-	
								-	

Código	Actividad / Tarea	Unidad de Medida	Rubro de gasto	CRONOGRAMA				Meta	Persona responsable de la tarea
				Enero	Febrero	...	Diciembre	Presupuesto	
3.1.2	Desarrollo del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones. OTI	Documento / Acción	Asistencia Técnica / Gastos Diversos					-	
								-	
3.1.3	Desarrollo de acciones para la comunicación y difusión institucional.	Documento / Acción	Difusión y Eventos					-	
								-	
3.1.4	Otra tarea (propuesta por la unidad orgánica).	Documento / Acción	Asistencia Técnica/ Gastos Diversos					-	
								-	
3.2	Elaborar estudios y documentos de gestión institucional	Documento	Asistencia Técnica / Gastos Diversos						
3.2.1	Elaboración documentos de gestión.	Documento	Asistencia Técnica /Gastos Diversos					-	
								-	
3.2.2	Revisión de instrumentos y/o edición de informes.	Documento	Asistencia Técnica /Gastos Diversos					-	
								-	
3.2.3	Elaboración de informes de opinión jurídica	Documento	Asistencia Técnica /Gastos Diversos					-	
								-	
3.2.4	Desarrollo de acciones de control, auditoría y/o veedurías.	Acción/Documento	Asistencia Técnica /Gastos Diversos					-	
								-	

Código	Actividad / Tarea	Unidad de Medida	Rubro de gasto	CRONOGRAMA				Meta	Persona responsable de la tarea
				Enero	Febrero	...	Diciembre	Presupuesto	
3.2.5	Elaboración del Inventario físico de los bienes de la institución	Viajes / Documento	Pasajes y viáticos /					-	
3.2.6	Desarrollo de un plan de bienestar social y estímulo al personal.	Documento / Acción	Gastos Diversos					-	
3.2.7	Otras acciones de asesoramiento, apoyo y dirección.	Acción / Viaje	Gastos Diversos/ Pasajes y viáticos					-	
3.3.3	Otra tarea (propuesta por la unidad orgánica).	Documento / Evento	Asistencia Técnica / Pasajes y viáticos / Gastos Diversos					-	
3.3	Diseño e implementación de acciones de capacitación al personal de la institución - Escuela Defensorial. (*)	Evento / Documento	Capacitación					-	
3.3.1	Plan de Capacitación Institucional.	Evento	Capacitación					-	
3.3.2	Capacitación a comisionados de la DP por las Adjuntas.	Evento	Capacitación					-	
3.3.3	Otra tarea (propuesta por la unidad orgánica).	Documento / Evento	Capacitación					-	
3.4	Reuniones de planificación institucional y sistematización de experiencias.	Evento	Pasajes y viáticos	-	-	-	-	-	
3.4.1	Encuentros de UCTs / Reuniones y sistematización de experiencias.	Evento	Pasajes y viáticos					-	

Código	Actividad / Tarea	Unidad de Medida	Rubro de gasto	CRONOGRAMA				Meta	Persona responsable de la tarea
				Enero	Febrero	...	Diciembre	Presupuesto	
3.4.2	Reuniones de planificación y acompañamiento.	Evento	Pasajes y viáticos					-	
								-	
3.4.3	Reuniones para el Plan Estratégico Institucional.	Evento	Pasajes y viáticos					-	
								-	
3.4.4	Otra tarea (propuesta por la unidad orgánica).	Evento	Pasajes y viáticos					-	
								-	
3.5	Mejorar la gestión institucional.	Documento / Acción / Viaje	Asistencia Técnica / Gastos Diversos/ Pasajes y viáticos	-	-	-	-	-	
				-	-	-	-	-	
3.5.1	Elaborar y ejecutar un plan de bienestar social y estímulo al personal.	Documento / Acción	Gastos Diversos					-	
								-	
3.5.2	Reuniones de coordinación institucional.	Viaje	Pasajes y viáticos					-	
								-	
3.5.3	Fortalecimiento de las unidades.	Viaje	Pasajes y viáticos					-	
								-	
3.5.4	Otros documentos de gestión.	Documento / Acción	Asistencia Técnica / Gastos Diversos					-	
								-	
3.5.5	Otra tarea (propuesta por la unidad orgánica).	Documento / Acción / Viaje	Asistencia Técnica / Gastos Diversos/ Pasajes y viáticos					-	
								-	
3.6	Equipamiento de oficinas	Equipo	Equipos y materiales	-	-	-	-	-	
				-	-	-	-	-	

Código	Actividad / Tarea	Unidad de Medida	Rubro de gasto	CRONOGRAMA				Meta	
				Enero	Febrero	...	Diciembre	Presupuesto	
3.6.1	Equipamiento de oficinas.	Equipo	Equipos materiales y					-	
								-	
3.6.2	Otra tarea (propuesta por la unidad orgánica).	Equipo	Equipos materiales y					-	
								-	
3.7	Funcionamiento de unidades	Acción / Viaje	Gastos Diversos / Pasajes y Viáticos/ Inversión	-	-	-	-	-	
				-	-	-	-	-	
3.7.1	Funcionamiento descentralizado.	Acción	Gastos Diversos					-	
								-	
3.7.2	Funcionamiento general.	Acción	Gastos Diversos					-	
								-	
3.7.3	Otra tarea (propuesta por la unidad orgánica).	Acción/Viaje	Gastos Diversos / Pasajes y Viáticos					-	
								-	
SUB - TOTAL OBJETIVO 3				-	-	-	-	-	
				-	-	-	-	-	
TOTAL GENERAL				-	-	-	-	-	
				-	-	-	-	-	

ANEXO N°3: FICHA POI

UNIDADES : ADJUNTAS / PROGRAMAS / OFICINAS DEFENSORIALES / MODULOS DE ATENCIÓN.

Nombre de la Unidad	
Producto 1	Informe Defensorial "....." (Indicar el nombre estimado del Informe Defensorial)

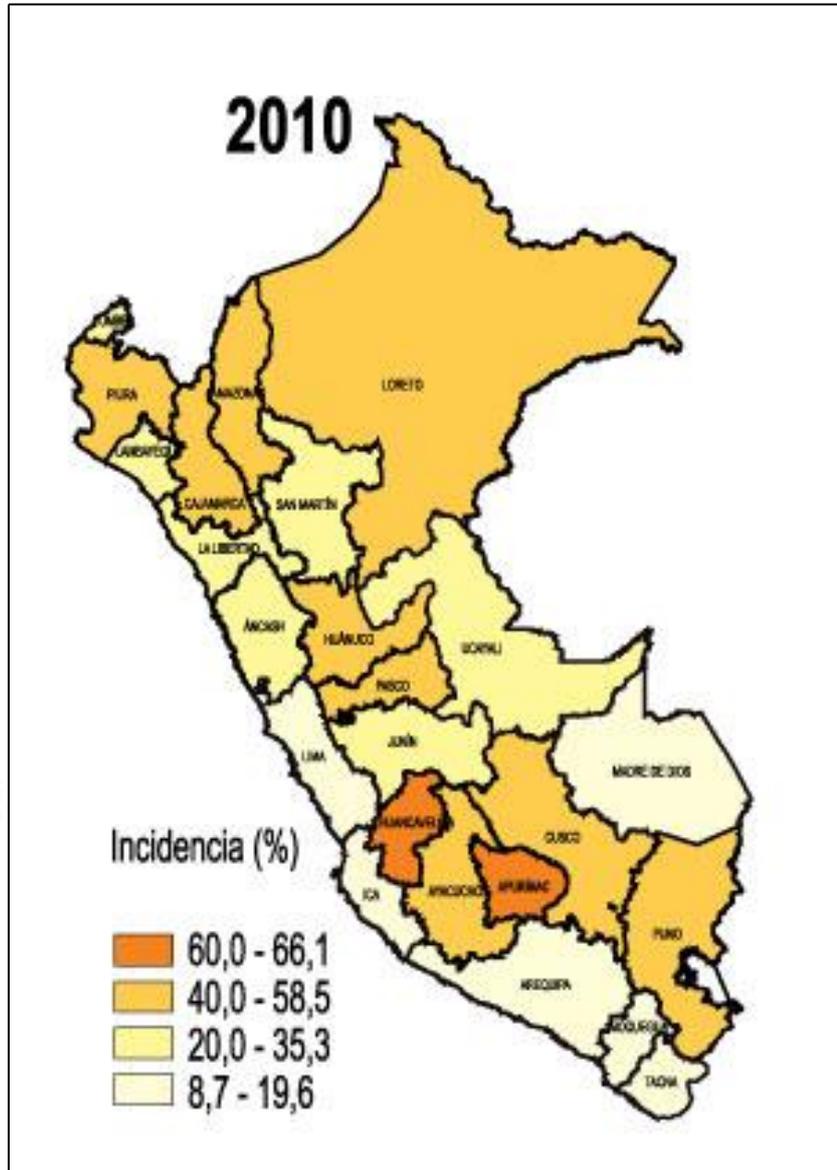
Códigos Actividad/ Tarea	Obj/ Actividad/ Tarea	Actividades / Tareas	Unidad de Medida	Rubro de gasto	Enero	Diciembre	Total	Ods. involucradas para la ejecución de la tarea.
1.1.1		Lineamientos de actuación defensorial.	Documento	Asistencia Técnica /Gastos Diversos					
		Indicar detalle de tarea							-
1.2.2		Elaboración y publicación de Informes Defensoriales.	Documento	Asistencia Técnica/ Publicaciones					
		Indicar detalle de tarea							-
1.4.2		Supervisiones a instituciones públicas y de servicio público.	Supervisión	Pasajes y viáticos					
		Indicar detalle de tarea							-
1.4.4		Recojo de información.	Viaje	Pasajes y viáticos					
		Indicar detalle de tarea							-
1.5.1		Capacitación a funcionarios y autoridades públicas.	Evento	Capacitación					
		Indicar detalle de tarea							-

Códigos Obj/ Actividad/ Tarea	Actividades / Tareas	Unidad de Medida	Rubro de gasto	Enero	Diciembre	Total	Ods. involucradas para la ejecución de la tarea.	
1.5.2	Reuniones de coordinación / trabajo con funcionarios y/o sociedad civil.	Evento	Difusión y Eventos						
	Indicar detalle de tarea							-	
								-	
2.2.1	Elaboración e impresión de materiales de difusión (trípticos, afiches y otros).	Material	Difusión y Eventos						
	Indicar detalle de tarea							-	
								-	
2.2.2	Difundir los derechos de la población, rol y actividades de la DP.	Evento	Difusión y Eventos						
	Indicar detalle de tarea							-	
								-	
2.2.3	Presentaciones públicas de investigaciones defensoriales	Evento	Difusión y Eventos						
	Indicar detalle de tarea							-	
								-	
3.3.2	Capacitación a comisionados de la DP por las Adjuntías.	Evento	Capacitación						
	Indicar detalle de tarea							-	
								-	
	Otras tareas relacionada a la culminación del producto (indicar).								

Nota: La ficha incorporará tareas que se requiera programar, según codificación de tareas del Anexo 1- Tareas POI

Anexo 4

Incidencia de la Pobreza Total según Departamento



Fuente INEI – Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), 2010

Anexo 5: Constitución Política del Perú

Artículos relacionados a la Aprobación del Presupuesto

“Artículo 77°. La administración económica y financiera del Estado se rige por el presupuesto que anualmente aprueba el Congreso. La estructura del presupuesto del sector público contiene dos secciones: gobierno central e instancias descentralizadas.

El presupuesto asigna equitativamente los recursos públicos, su programación y ejecución responden a los criterios de eficiencia de necesidades sociales básicas y de descentralización. Corresponden a las respectivas circunscripciones, conforme a ley, recibir una participación adecuada del total de los ingresos y rentas obtenidos por el Estado en la explotación de los recursos naturales en cada zona en calidad de canon.*

* Artículo modificado por Ley N° 26472, publicada el 13 de Junio de 1995. Antes de la reforma, este artículo tuvo el siguiente texto:

“La administración económica y financiera del Estado se rige por el presupuesto que anualmente aprueba el Congreso.

La estructura del presupuesto del sector público contiene dos secciones: gobierno central e instancias descentralizadas.

El presupuesto asigna equitativamente los recursos públicos. Su programación y ejecución responden a los criterios de eficiencia, de necesidades sociales básicas y de descentralización.

Corresponde a las respectivas circunscripciones, conforme a ley, recibir una participación adecuada del impuesto a la renta percibido por la explotación de los recursos naturales en cada zona, en calidad de canon.”

Artículo 78°. El Presidente de la República envía al Congreso el proyecto de Ley de Presupuesto dentro de un plazo que vence el 30 de agosto de cada año.

En la misma fecha, envía también los proyectos de ley de endeudamiento y de equilibrio financiero.

El proyecto presupuestal debe estar efectivamente equilibrado.

Los préstamos procedentes del Banco Central de Reserva o del Banco de la Nación no se contabilizan como ingreso fiscal.

No pueden cubrirse con empréstitos los gastos de carácter permanente.

No puede aprobarse el presupuesto sin partida destinada al servicio de la deuda pública.

Artículo 79°. Los representantes ante el Congreso no tienen iniciativa para crear ni aumentar gastos públicos, salvo en lo que se refiere a su presupuesto.

El Congreso no puede aprobar tributos con fines predeterminados, salvo por solicitud del Poder Ejecutivo.

En cualquier otro caso, las leyes de índole tributaria referidas a beneficios o exoneraciones requieren previo informe del Ministerio de Economía y Finanzas.

Sólo por ley expresa, aprobada por dos tercios de los congresistas, puede establecerse selectiva y temporalmente un tratamiento tributario especial para una determinada zona del país.

Artículo 80°. El Ministro de Economía y Finanzas sustenta, ante el Pleno del Congreso, el pliego de ingresos. Cada ministro sustenta los pliegos de egresos de su sector. El Presidente de la Corte Suprema, el Fiscal de la Nación y el Presidente del Jurado Nacional de Elecciones sustentan los pliegos correspondientes a cada institución.

Si la autógrafa de la Ley de Presupuesto no es remitida al Poder Ejecutivo hasta el treinta de noviembre, entra en vigencia el Proyecto de éste, que es promulgado por decreto legislativo.

Los créditos suplementarios, habilitaciones y transferencias de partidas se tramitan ante el Congreso tal como la Ley de Presupuesto. Durante el receso parlamentario se tramitan ante la Comisión Permanente. Para aprobarlos, se requiere los votos de los tres quintos del número legal de sus miembros.