

FUERZA AÉREA DEL PERÚ

ESCUELA DE OFICIALES



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

TÍTULO:

“ESTANDARIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE LAS UNIDADES OPERATIVAS PARA LA MEJORA CONTINUA EN LA PROGRAMACION, FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO ASIGNADO A LA UNIDAD EJECUTORA 005 FAP”

Línea de Investigación:

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PRESENTADO POR:

MAY. FAP® CESAR EDMUNDO CABALLERO ROCCA

ASESOR TEMÁTICO: COM. FAP JORGE CONCHA LOAYZA

ASESOR METODOLÓGICO: DRA. FUENTES RIVERA QUISPE JACQUELINE FRIDA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN AEROESPACIAL**

LIMA – 2024

DEDICATORIA

A mis hijas Mikaela y Domenika, que son mi gran soporte, apoyo incondicional y motivación para seguir en mi desarrollo profesional y personal.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que contribuyeron con su participación en las encuestas y especialmente a mis asesores Jorge Concha y Jacqueline Fuentes por su gran apoyo y asesoramiento para la culminación del trabajo de suficiencia profesional.



ESCUELA DE OFICIALES DE LA FAP

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD Y DE NO PLAGIO

Yo, Mayor FAP CESAR EDMUNDO CABALLERO ROCCA, Oficial egresado de la Carrera Profesional "Ciencias de la Administración Aeroespacial" de la Escuela de Oficiales de la FAP con número de serie O-9728603-O+, identificado con Dni 41735280 autor(a) de la Tesis titulada/ Informe de suficiencia Profesional

“ESTANDARIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE LAS UNIDADES OPERATIVAS PARA LA MEJORA CONTINUA EN LA PROGRAMACION, FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO ASIGNADO A LA UNIDAD EJECUTORA 005 FAP”

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE,

El tema y contenido de la tesis son originales, reflejando el resultado de mi dedicación y esfuerzo personal. No he recurrido a prácticas de copia, ni he empleado ideas, formulaciones, citas textuales, ni ilustraciones de otras tesis, obras, artículos, memorias, etc., ya sea en versión digital o impreso, sin mencionar de forma exacta y clara su origen, fuente o autor, tanto al texto como a los elementos visuales, como gráficos, figuras, cuadros, tablas u otros contenidos protegidos por derechos de autor. En este sentido, soy consciente de que infringir los derechos de autor y cometer plagio conllevan consecuencias que pueden dar lugar a sanciones tanto nivel de la institución como a nivel legal. Ratifico plenamente lo expresado y, como manifestación de mi compromiso, suscribo el presente documento en la ciudad de Lima, a los TRES (03) días de mayo del 2024.

Cesar Edmundo Caballero Rocca
DNI: 41735280

Jacqueline Frida Fuentes Rivera
DNI: 25556867

ÍNDICE

PÁGINAS PRELIMINARES

- 1ra Página: Carátula y Título
- 2da Página: Dedicatoria
- 3ra Pagina: Agradecimiento
- 4ta Página: Declaración Jurada
- 5ta Pagina: Índice del contenido
- 6ta Página: Resumen
- 8va Página: Lista de Imágenes

I.	INTRODUCCIÓN	6
II.	DIAGNOSTICO SITUACIONAL	10
III.	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	22
IV.	SUPUESTOS DE SOLUCIÓN	33
V.	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	35
VI.	RESULTADOS	37
VII.	CONCLUSIONES	44
VIII.	RECOMENDACIONES	46
IX.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	48
X.	ANEXOS	51

RESUMEN

Durante muchos años el Estado peruano ha venido diseñando diversas estrategias para mejorar el gasto público, para lo cual implemento diferentes normas, planes y programas para que, en los tres niveles de gobierno, los recursos económicos sean retribuidos a la población mejorando su calidad de vida, en las diversas necesidades como los servicios de energía eléctrica, agua y desagüe, educación, salud, transporte, comunicaciones, entre otros.

Sin embargo, en la actualidad podemos observar que muchas de estas necesidades no son atendidas de manera óptima, debido a diversos factores como la falta de planificación adecuada en el aprovechamiento de recursos, sistemas administrativos ineficientes que obstaculizan la asignación oportuna de los recursos, oposición al cambio de mejora continua por parte de los funcionarios y servidores públicos, lo cual retrasa y prolonga el desarrollo de diversas iniciativas de inversión, retrasando la entrega de productos o servicios a la sociedad, siendo la Fuerza Aérea del Perú, parte de esta problemática como Unidad Ejecutora del Pliego 026 del Ministerio de Defensa.

El documento subraya la relevancia de la estandarización de actividades para la adquisición de bienes y servicios de las Unidades Operativas para la mejora continua en la programación, formulación, ejecución y evaluación del presupuesto asignado en la Fuerza Aérea del Perú. Se destaca la problemática actual causada por cambios de ministros y funcionarios, cambios de colocación regular, asignación de funciones a personal no especialista ni capacitado, lo cual viene generando ineficacia en la ejecución de los recursos. Estas variaciones, junto con la limitada capacidad de gasto, resaltan la necesidad de mejorar la planificación y capacitación del personal.

En el marco de la modernización del Estado peruano, se resalta lo importante que es optimizar el gasto público para mejorar el nivel de vida de la población. La propuesta metodológica del estudio pretende optimizar y transparentar el uso de recursos públicos, enfocándose en alinear las actividades con los Planes y/o Programas Presupuestales para atender eficazmente las demandas de la ciudadanía. Se presentan conclusiones y recomendaciones para impulsar una gestión más eficiente y transparente en la planificación y ejecución de los recursos asignado a la Unidad Ejecutora 005 FAP.

La sinergia buscada pretende potenciar la eficiencia y transparencia, mejorando la calidad de vida del personal militar y civil a nivel nacional y de la población. A través de la Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras - PMBSO, se busca optimizar los recursos públicos y garantizar la distribución equitativa en las unidades operativas para asegurar el cumplimiento de objetivos.

Para lograr una gestión eficiente y transparente, se propone la implementación de una metodología que permita la estandarización de las actividades para la adquisición de bienes y servicios de las unidades operativas para la mejora continua en la programación, formulación, ejecución y evaluación del presupuesto asignado a la Unidad Ejecutora 005 FAP. Esta propuesta debe considerar las necesidades de la institución para atender las demandas de la población en diferentes niveles de gobierno, garantizando la alineación con políticas y planes establecidos. Es crucial evaluar constantemente el desempeño de estos procesos para identificar oportunidades de mejora y asegurar el cumplimiento de objetivos en beneficio del ciudadano.

LISTA DE IMAGENES

Imagen 1: Cadena de Resultados.....	11
Imagen 2: Priorización en el Proceso Presupuestario.....	13
Imagen 3: Comparativo de Genérica de gasto 2.1 /2.3.....	13
Imagen 4: Dispositivos normativos para la Programación Multianual.....	14
Imagen 5: Ciclo de la Programación Multianual MEF.....	15
Imagen 6: Flujograma de actividades de la Programación Multianual.....	16
Imagen 7: UE que hacen uso del Siga MEF de los 3 niveles de gobierno a noviembre 2022	30
Imagen 8: Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N°1.....	38
Imagen 9: Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N°2.....	39
Imagen 10: Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N°3.....	39
Imagen 11: Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N°4.....	40
Imagen 12: Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N°5	40
Imagen 13: Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N°6	41
Imagen 14: Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N°7	41
Imagen 15: Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N°8	42
Imagen 16: Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N°9	42
Imagen 17: Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N°10	43
Imagen 18: Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N°11	43
Imagen 19: Programación de bienes y servicios	56

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El Perú se encuentra inmerso en un proceso de modernización estatal constante, cuyo objetivo primordial es elevar la calidad de vida de la ciudadanía a nivel nacional, impulsando un mayor bienestar. Para ello, se han adoptado medidas que optimicen el gasto de los recursos públicos asignados a las Fuerzas Armadas para que, en el cumplimiento de su misión asignada, obtenga un mayor alcance y confianza por parte de la población. De esta manera, el Estado busca demostrar su eficiencia y transparencia en la distribución y ejecución de los recursos a nivel nacional, en todos los niveles de gobierno.

Frente a la multiplicidad de necesidades de la población, el Estado pone en marcha mecanismos estratégicos como la Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras (PMBSO). Esta herramienta abarca programación, formulación, ejecución y evaluación de actividades específicas para atender las necesidades de la población. Es fundamental que estas actividades estén alineadas con las políticas y planes que guían el accionar de las entidades públicas. El objetivo final es atender y satisfacer las demandas de la población de manera oportuna y eficiente, generando así un mayor valor público.

En enero de 2002, el Estado peruano dio un paso crucial hacia la modernización de su gestión al promulgar la "Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado" (Ley N° 27658). Esta ley marcó el inicio de un proceso integral que buscaba optimizar la administración pública, elevar la eficiencia del aparato estatal y construir un Estado más democrático, descentralizado y centrado en el ciudadano. Con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados y fiscalmente equilibrado.

En el marco de la modernización del Estado, las entidades públicas de los distintos niveles de gobierno, en concordancia con las políticas, normas, planes y directivas vigentes, ejecutan actividades planificadas y alineadas con sus respectivos POI. Estas actividades se programan de forma multianual (tres años), siguiendo los lineamientos de la PMBSO, la cual se sustenta en diversas normas legales como la Directiva de Programación Multianual Presupuestaria y Formulación Presupuestaria, el Decreto Legislativo N°1440 del Sistema Nacional de Presupuesto Público, la Ley General N°28411 del Sistema Nacional de Presupuesto y el Decreto Legislativo N°1436 establece principios básicos de la Administración Financiera del Sector Público. La ejecución de estas actividades operativas contribuye al logro de las

Acciones Estratégicas y Objetivos Estratégicos del PEI de cada entidad, en cumplimiento de las Políticas Nacionales.

Si bien el Perú presenta un crecimiento económico estable en comparación con la región, con una tendencia a la baja en la tasa de pobreza, este avance no ha sido acompañado por un fortalecimiento equivalente de la capacidad estatal para gestionar eficientemente sus recursos y generar el entorno necesario para el crecimiento sostenido que impulse el progreso económico y social.

En la Fuerza Aérea del Perú, existen diversas unidades operativas que no realizan un adecuado planeamiento de sus actividades y proyectos de inversión, lo que no permiten evidenciar las acciones de mejora a la institución que repercute en la población, debido a factores como el constante cambio del personal militar, lo que dificulta continuar con los objetivos planificados.

La formulación de actividades operativas que muchas veces son repetitivas años tras año, sin un adecuado sinceramiento de sus necesidades, la escasa capacitación en los diferentes SA, el incremento de corrupción en la ejecución de las diversas actividades, así como las dificultades que se presentan en los SA; no permiten una adecuada adquisición de bienes, servicios y obras, entre otros acorde a las necesidades de la ciudadanía.

Por lo tanto, observamos que estos cambios no contribuyen en la óptima provisión de los servicios y bienes a favor de la población, lo que no permite generar el cierre de brechas como infraestructura, salud, servicios básicos, educación, entre otros, que se encuentran determinados en las políticas públicas establecidas para la mejora continua del bienestar de la ciudadanía.

En la FAP, en sus unidades operativas, si bien a través de los programas presupuestales se llega a tener un estándar de actividades de bienes y servicios, aún existen muchas deficiencias en indicada programación de actividades, en vista que no se cuenta con una estandarización de indicadas actividades que puedan ser medibles y proporcione información de cuan eficiente es su programación, formulación y ejecución de actividades que contribuyan con los planes Operativos y Estratégicos.

Por medio de este trabajo de investigación, planteamos una propuesta de mejora continua que permita obtener una calidad de gasto público eficiente, a través de la estandarización de las actividades para la adquisición de bienes y servicios de las unidades operativas para la

mejora continua en la programación, formulación, ejecución y evaluación del presupuesto asignado a la unidad ejecutora 005 FAP generando mayor valor público, contribuyendo de esta manera a reducir los tiempos de ejecución de actividades, un adecuado planeamiento de las actividades, mejorar la trazabilidad de las mismas; verificando el adecuado gasto de los recursos y la mejora de los servicios y bienes que se entregara a la población, generando mayor confianza al satisfacer sus necesidades de manera adecuada

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Ámbito del problema

En el año 2008, el D.L. N°1088, crea la Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) como órgano rector; estableció un marco legal sólido para la concertación de una visión de futuro compartida a través de diversos instrumentos de planificación tales como el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional - PEDN, Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM, Plan de Desarrollo Regional Concertado -PDRC, Plan de Desarrollo Local Concertado - PDLC, Planes Estratégico Institucional – PEI y Plan Operativo Institucionales - POI, cuyo planeamiento permite mejorar el desarrollo y bienestar de la ciudadanía.

IMAGEN 1: CADENA DE RESULTADOS



Fuente propia

Esta acción de mejora del desarrollo y bienestar de la ciudadanía se da con la articulación de los diferentes Sistemas Administrativos (S.A) del Estado; Sistema Nacional de Presupuesto - Ley N°28411, Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones - SNPMGI (D.L. N°1252), SINAPLAN (D.L. N°1088), Sistema Nacional de Control - SNC (Ley N°27785) y Sistema Nacional de Abastecimiento – SNA (D.L. N°1439), por medio de los cuales se regula la utilización de los recursos de manera óptima y de acuerdo con las políticas y planes.

Las entidades públicas como la Fuerza Aérea del Perú, unidad ejecutora 005 del pliego 026 del Ministerio de Defensa, realiza la programación de Actividades para la adquisición de bienes y servicios que ejecutarán sus unidades operativas a nivel nacional para el cumplimiento de sus objetivos y acciones estratégicas institucionales, con la finalidad de lograr la satisfacción de las necesidades de la población de acuerdo con su misión determinada establecida en la constitución política del Perú. Esta primera acción se determina a través de la Resolución Comandancia General, la cual nombra una Comisión de la Programación multianual, que está conformada por los Comandos y Directos de los Órganos Rectores, quienes dan los lineamientos a sus unidades dependientes emitidos por la Dirección de Presupuesto del Estado Mayor General.

Esta programación se realiza mediante unos lineamientos y tiempos establecidos por la PMBSO y la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Defensa, en los cuales se establece los mecanismos para la formulación y programación del POI de cada entidad pública, donde se consideran las actividades operativas a ejecutar el año siguiente, determinando el importe de los recursos a ejecutar y las metas físicas de acuerdo a la disponibilidad presupuestal; por medio de programas presupuestales con el propósito de cumplir con el objetivo del cierre de brechas para la mejora continua; sin embargo, existen muchas dificultades al momento de realizar la planificación de indicadas actividades por parte de las unidades operativas, debido a que no cuentan con la actualización del sistema SIGA-MEF en la programación de bienes y servicios a través del cuadro de necesidades, las específicas de gasto no se encuentran actualizadas por los analistas de cada unidad, así mismo no realizan la priorización de las actividades establecidas en el Plan Operativo Institucional que están enmarcados con los objetivos institucionales determinado en el Plan Estratégico Institucional “Plan Quiñones”.

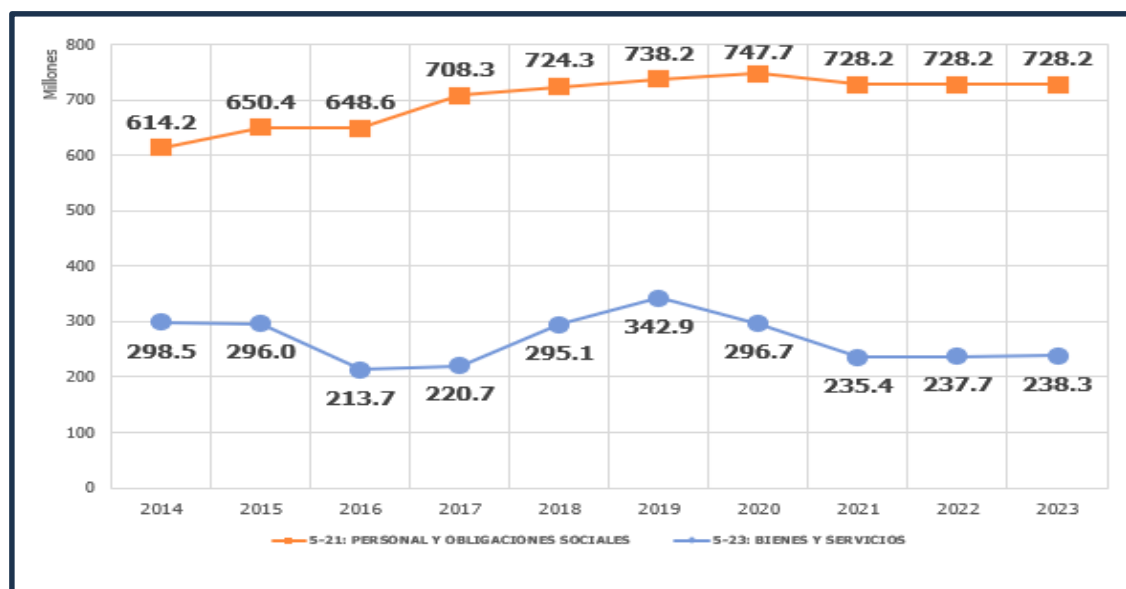
Cabe resaltar que cada año los recursos asignados a la institución se han ido disminuyendo en cuanto a la genérica de gasto 2.3 Bienes y servicios y estos no son suficientes para poder coberturar todas las necesidades que tienen las unidades operativas, más aún si estas actividades son mal programadas por falta de conocimientos, por no tener sistemas actualizados y al no tener una herramienta que facilite la programación de actividades. Así mismo cabe señalar que el mayor presupuesto que tiene la Unidad ejecutora 005 FAP es en la genérica de 2.1 Personal y obligaciones sociales, el cual representa el 55% del crédito presupuestario de la institución.

IMAGEN 2: PRIORIZACIÓN EN EL PROCESO PRESUPUESTARIO



Fuente Propia

IMAGEN 3: COMPARATIVO DE GENERICA DE GASTO 2.1 / 2.3

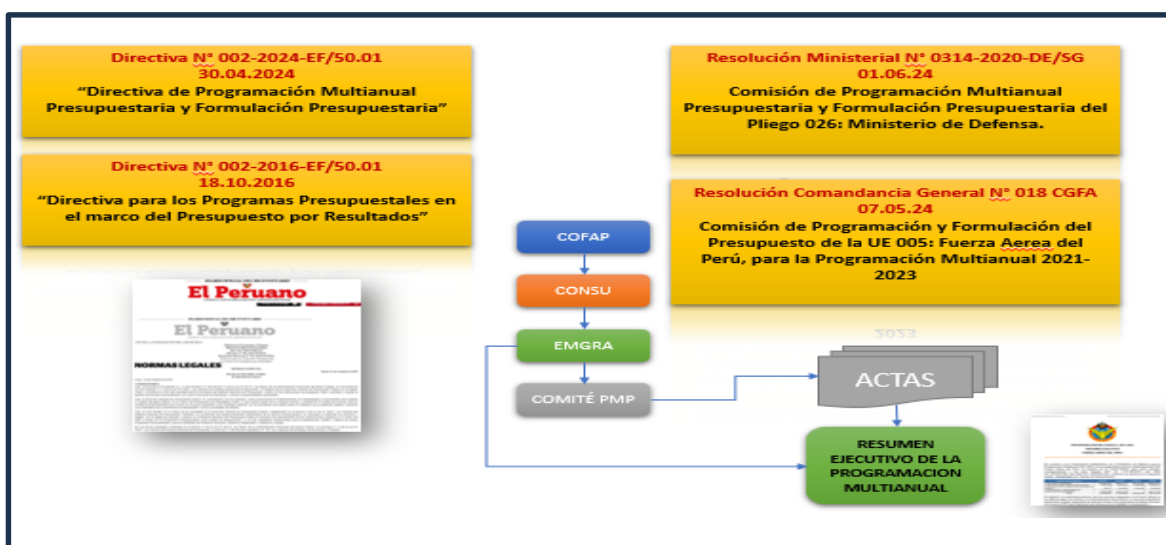


Fuente Propia

El incumplimiento de las unidades operativas con los tiempos establecidos por el Estado Mayor General viene ocasionando que la institución no perciba una mejora en la calidad de sus servicios y o adquisiciones y por ende no mejora el bienestar que la población espera del Estado. Esta planificación y ejecución de los recursos públicos por parte de la Fuerza Aérea

del Perú se lleva a cabo mediante la formulación del POI y a través de los lineamientos establecido en la Directiva 17-3 “Planeamiento, Programación y Presupuesto”, la Directiva del Proceso Presupuestario 170-7 y la Directiva N°002-2024-EF/50.01 “Directiva de Programación Multianual Presupuestaria y Formulación Presupuestaria”, cuyas normas dan los lineamientos para que las unidades operativas prioricen sus actividades en el cuadro de necesidades de acuerdo al crédito presupuestario aprobado.

IMAGEN 4: DISPOSITIVOS NORMATIVOS PARA LA PROGRAMACIÓN MULTIANUAL

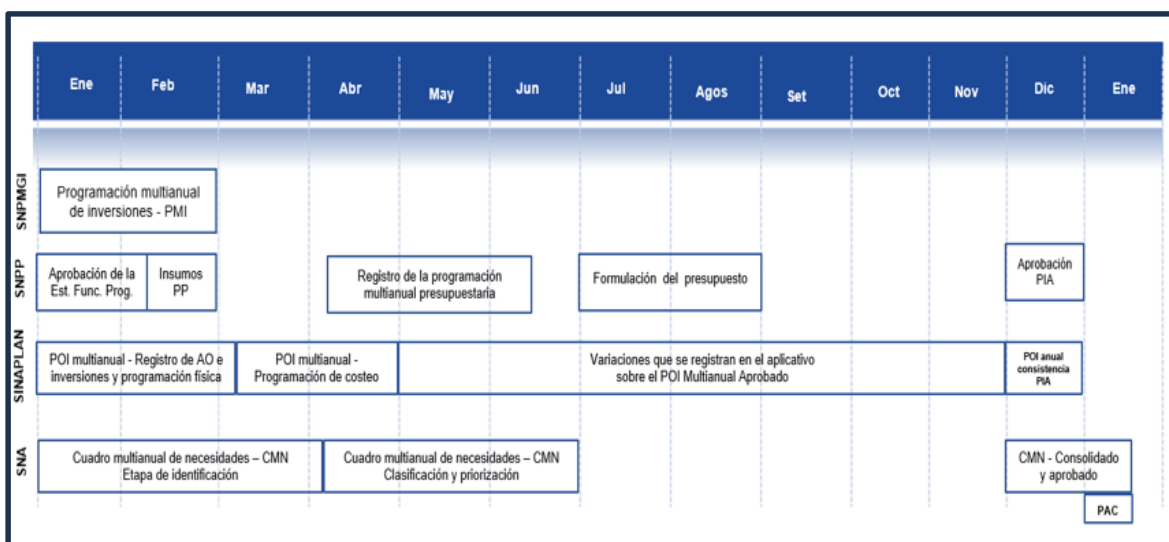


Fuente propia

De acuerdo a la evaluación que realiza Dirección de Presupuesto del Estado Mayor General, se puede determinar que existen diversas unidades operativas que no cumplen con una adecuada programación de actividades, por fuente de financiamiento y por genérica de gasto, en vista que consideran actividades repetitivas cada año, no registran las actividades bajo los clasificadores de gasto determinados por el Ministerio de Economía (MEF), no consideran las actividades bajo programas presupuestales, no priorizan las actividades de gastos fijos, por lo que mediante la evaluación mensual, semestral y cierre del año fiscal; se considera que la ejecución de los recursos no es eficiente en cuanto a la calidad del gasto, cuyos recursos son asignados por el MEF para el cierre de brechas; asimismo, muchas de estas unidades no cuentan con personal especialista y capacitado en los sistemas administrativos (CEPLAN v.01, SIGA MEF, SIAF RP, INVIERTE.PE), por lo que las actividades generadas en el módulo de programación multianual no están acorde a las actividades planificadas en

el POI multianual, cuya planificación podría mejorar mediante la estandarización de la redacción de las Actividades en la Unidad Ejecutora 005 FAP.

IMAGEN 5: CICLO DE LA PROGRAMACIÓN MULTIANUAL MEF



Fuente Propia

Actualmente, en la FAP se han desarrollado los aplicativos informáticos de los sistemas administrativos desde varios años que se vinculan con la planificación. El SIAF-RP, que operativiza los sistemas de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y Endeudamiento, este aplicativo nos ayuda en el tema de la formulación de presupuesto público, esto debería ser basado en lo que planifica las instituciones, en la actualidad esto no sucede, siendo que el sistema de presupuesto termina por imponerse al planeamiento, en vista que muchas unidades operativas en los diferentes niveles de los Órganos Rectores, solo tienen el objetivo de ejecutar los recursos asignados para cumplir con sus metas establecidas sin importar la calidad del gasto.

También encontramos el SIGA MEF, que operativiza el SNA, el cual debería brindar información de la demanda financiera de las actividades operativa para los planes operativos institucionales, a través del cuadro multianual de necesidades de bienes y servicios, lo que no viene sucediendo, debido a que este aplicativo no ha sido abordado de forma idónea en todas las unidades operativas. Existen muchas falencias con este sistema en diversas unidades, por ejemplo; cuando realizan la programación de actividades en el PMBSO, el clasificador de gastos que se encuentra cargado en el SIGA no concuerda con el SIAF-RP, por ende, las actividades planificadas según los clasificadores establecidos y determinados

ejecución de los recursos asignados de forma integral, lo que no permite realizar una toma de decisiones de manera oportuna y basada en evidencia.

2.2. Aspecto doctrinario

2.2.1. *La Ordenanza FAP 17-1 “PLANEAMIENTO, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO” - VISIÓN, MISIÓN, POLÍTICA INSTITUCIONAL Y PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA REPARACIÓN Y DESARROLLO DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ del 07-07-2021*

Tiene como finalidad asegurar que el proceso de planeamiento estratégico para la Preparación y Desarrollo de la FAP se realice bajo una misma orientación, principios y metodología, sobre la base de una Visión, Misión y Política Institucional.

2.2.2. *La Ordenanza FAP 17-2 “PLANEAMIENTO, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO” – FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PREPARACIÓN Y DESARROLLO DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ*

Establece las normas y procedimientos para la formulación del Plan Estratégico para la Preparación y Desarrollo de la FAP, siendo un elemento fundamental para la formulación del Plan Director.

2.2.3. *Directiva 17-3 “PLANEAMIENTO, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO”*

Establece las normas y procedimientos para la formulación y aprobación de los instrumentos de gestión de corto plazo: el Plan Operativo Institucional (POI), el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), los Proyectos de Inversión Pública (PIP) y el Plan Anual de Contrataciones (PAC) de la Fuerza Aérea del Perú. Articular la cadena de Objetivos de la Fuerza Aérea del Perú con los objetivos Institucionales del Ministerio de Defensa, lo cual permite optimizar el empleo de los recursos económicos asignados a la Institución a través de la Estructura Funcional Programática (Metas SIAF)

2.2.4 *La Directiva FAP 17-6 “PLANEAMIENTO, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO” - FASES DEL CICLO DE INVERSIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL Y GESTIÓN DE*

INVERSIONES EN LA FAP del 28-02-2022

Establece las normas y procedimientos de carácter técnico operativo, que permita a las Unidades de la FAP realizar las fases del ciclo de inversión del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe) en la FAP.

2.2.5 *Directiva 170-7 Economía y Finanzas “PROCESO PRESUPUESTARIO”*

Establece las normas y procedimientos de carácter técnico operativo, que permita a las unidades operativas de la FAP, realizar las fases del proceso presupuestario en la institución; así como una eficiente ejecución presupuestaria, mediante el cumplimiento de las normas de carácter técnico-operativo; así como uniformizar las regulaciones y criterios técnicos que las unidades operativas de la FAP deben seguir para la ejecución de sus créditos presupuestarios aprobados en el año fiscal.

2.2.6 *Directiva N°002-2024-EF/50.01 “DIRECTIVA DE PROGRAMACION MULTIANUAL PRESUPUESTARIA Y FORMULACION PRESUPUESTARIA”*

Establece las disposiciones técnicas para que las entidades del Gobierno Nacional, los gobiernos regionales y los gobiernos locales, así como los organismos públicos y empresas no financieras de los gobiernos regionales y los gobiernos locales (en adelante entidades), programen y formulen su presupuesto institucional con una perspectiva multianual, orientado al logro de los resultados priorizados establecidos en las leyes anuales de presupuesto, los resultados sectoriales y los objetivos estratégicos institucionales y sujeto a la disponibilidad de recursos para los períodos correspondientes a las mencionadas fases del proceso presupuestario. 1.2. Las fases de Programación Multianual Presupuestaria y de Formulación Presupuestaria forman parte del desarrollo del Proceso de Programación de Recursos Públicos a que hace referencia el artículo 20 del Decreto Legislativo N° 1436, Decreto Legislativo Marco de la Administración Financiera del Sector Público.

2.3. Aspecto legal

2.3.1. *La Ley N° 27658 “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado” del 30 01-2002*

Tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

2.3.2 *La Ley N° 28411 “Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto” del 08-12-2004 y su Texto Único Ordenado,*

Dispone que las entidades deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional el cual debe ser concordante con el Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM para la elaboración de sus Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales.

2.3.3 *El Decreto Legislativo N° 1088 “Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico”*

Tiene por finalidad la creación y regulación de la organización y del funcionamiento del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico -CEPLAN, orientados al desarrollo de la planificación estratégica como instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el marco del Estado constitucional de derecho.

2.3.4 *Decreto legislativo N° 1252 “Decreto Legislativo que crea el S2istema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones” del 01-12-2016 y sus modificatorias*

Tiene como finalidad orientar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión para la efectiva prestación de servicios y la provisión de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país.

2.3.5 *El Decreto Supremo N° 004-2013-PCM “Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”*

Establece como primer y segundo pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública los siguientes:

- a) Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos.
- b) Presupuesto para Resultados.

2.3.6 *La Resolución Suprema N° 654 – 2014 -DE del 06-11-2014, que aprueba el Plan Estratégico de Preparación y Desarrollo Institucional, denominado “Plan Quiñones”.*

2.3.7 *La Resolución Ministerial N° 0121-2020-DE/SG del 03-02-2020*

Aprueba el Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM 2017 – 2025 del Sector Defensa, fija los Objetivos Estratégicos y Acción Estratégica Sectorial del Sector

Defensa que deben desarrollar las unidades ejecutoras, con relación a la asignación del crédito presupuestario de cada año fiscal.

2.3.8 *La Resolución Ministerial N° 0276-2020-DE/SG del 13-04- 2020*

Aprueba el Plan Estratégico Institucional PEI 2020- 2025 del Ministerio de Defensa, que fija los Objetivos Estratégicos Institucionales y Acciones Estratégicas Institucionales que deben desarrollar las Unidades Ejecutoras, con relación a la asignación del crédito presupuestario del presente año.

2.3.9 *Resolución Ministerial N° 248-2019-PCM, aprobó la lista sectorial de las políticas nacionales bajo la rectoría de la PCM, entre las cuales se encuentra la PNMGP al 2030.*

La PNMGP al 2030 define como problema público el siguiente enunciado: “Bienes, servicios y regulaciones que no responden a las expectativas y necesidades de las personas y a la creación de valor público”

Dicho ello, para alcanzar una gestión pública moderna centrada en las personas deben considerarse los siguientes principios:

- Derechos humanos: Se considera la responsabilidad política, jurídica y ética de los servidores públicos para hacer cumplir y generar las condiciones de ejercicio pleno de la ciudadanía y de los derechos humanos.
- Orientación a resultados: Las entidades realizan intervenciones públicas para resolver un problema público o de gestión interna y evalúan sus resultados para mejorar sus bienes, servicios o regulaciones
- Resiliencia: Se asegura la continuidad organizativa de las entidades e intervenciones públicas frente a contextos de crisis o cambios, a partir de ajustes positivos, los cuales permiten superar los eventos negativos, y fortalecer su capacidad de respuesta
- Productividad: Se optimiza la gestión interna a través de un uso más eficiente y productivo de los recursos públicos para alcanzar los objetivos institucionales planteados, considerando la costo efectividad de las decisiones de gestión
- Territorialidad: En el diseño e implementación de las intervenciones públicas se tiene en cuenta el enfoque territorial, a través del cual los desafíos y soluciones a los problemas se definen considerando la diversidad cultural, geográfica, socioeconómica y de género

- Continuidad: La gestión adopta como referentes de actuación las políticas de Estado acordadas, así como los objetivos y metas de planeamiento y programación multianual establecidos. Así, las decisiones de política pública e intervenciones públicas son sostenibles en el tiempo, a fin de asegurar el cierre de brechas
- Flexibilidad y agilidad: Las entidades públicas adaptan su organización y procesos para responder oportunamente a la heterogeneidad y coyunturas propias del entorno donde intervienen
- Sostenibilidad ambiental: La gestión se orienta al uso racional y sostenible de los recursos naturales; considerando también promover el desarrollo social y el crecimiento económico que genere riqueza equitativa

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Marco teórico

El siguiente marco teórico ha sido considerado para mejor entendimiento del presente trabajo en la modalidad de informe de suficiencia profesional.

3.1.1. *Asignación Presupuestaria Multianual (APM)*

Es el límite máximo de los créditos presupuestarios que corresponde a cada pliego presupuestario y por encima de los cuales no podrá programarse ningún gasto. Las APM son calculadas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), para el año cuyo presupuesto se esté elaborando (año 1) y los dos años siguientes (años 2 y 3). Las APM se estiman teniendo en cuenta los ingresos de todas las fuentes de financiamiento que se prevea recaudar o percibir durante el ejercicio, con independencia del año del que provengan, incluyendo la proyección de los saldos de balance; las reglas fiscales aprobadas; las prioridades de política articuladas con el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN); criterios específicos de programación determinados por la DGPP; así como criterios de eficacia, efectividad y calidad de los servicios proporcionados por las entidades. La APM tiene carácter vinculante para el primer año (año 1) e indicativo para los dos años siguientes (año 2 y año 3), y es revisada anualmente y modificada en caso haya cambios en cualquiera de los factores tomados en cuenta para su estimación.

3.1.2. *Cuadro Multianual de Necesidades (CMN):*

Es el producto final de la Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras (PMBSO) y comprende las actividades mediante las cuales se prevé la programación de necesidades priorizadas de bienes, servicios y obras por las entidades, por un periodo mínimo de tres (03) años. El CMN se regula por el artículo 13 del Decreto Legislativo N° 1439, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Abastecimiento y demás normatividad aprobada por el Sistema Nacional de Abastecimiento.

3.1.3. *Entidad Pública:*

Conforme a lo establecido en el numeral 6.1 del artículo 6 del Decreto Legislativo N° 1440, constituye todo organismo o entidad con personería jurídica comprendido en los niveles de Gobierno Nacional, gobierno regional y gobierno local, incluidos sus respectivos organismos públicos y empresas no financieras; las empresas en las

que el Estado ejerza el control accionario; así como los organismos constitucionalmente autónomos. En adelante se les denomina entidad.

3.1.4 Entidad que participa en la entrega del Producto del Programa Presupuestal (PP):

Entidad del Gobierno Nacional, los gobiernos regionales o los gobiernos locales, que, a través de sus unidades ejecutoras, de corresponder, participan en la entrega del producto.

3.1.5 Formulación Presupuestaria:

Constituye la fase del proceso presupuestario en la que las entidades desagregan, distribuyen y estructuran la información del primer año de la APM utilizando la clasificación: económica de ingresos y gastos, de fuentes de financiamiento y geográfica, así como las metas presupuestarias y la Estructura Funcional Programática (EFP)

3.1.6 Módulo de Programación Multianual:

Aplicativo informático que permite a los pliegos presupuestarios el registro desagregado en dos etapas: (i) Etapa de Estimación de Ingresos, en la cual se registra la proyección de ingresos públicos del año actual y los estimados para el periodo de la Programación Multianual de acuerdo con lo señalado en el artículo 8 de la presente Directiva y (ii) Etapa de Programación Multianual, en la cual se registra el desagregado de la APM para el periodo de tres años.

3.1.7 Programación Multianual Presupuestaria:

Es la primera fase del Proceso Presupuestario y consiste en la estimación de la APM de los tres años consecutivos siguientes para el logro de metas de productos y proyectos vinculados a: (i) resultados priorizados en las leyes anuales del presupuesto del Sector Público, (ii) resultados sectoriales y, (iii) objetivos estratégicos institucionales priorizados en las instancias correspondientes, según corresponda a cada entidad. La estimación de la APM de los tres años consecutivos inicia con la estimación de ingresos públicos, que permita estimar la disponibilidad de recursos a los que se sujetan los gastos programados. La Programación Multianual Presupuestaria se actualiza anualmente, reajustando la APM en los casos que fuera necesario, y añadiendo un año nuevo en cada programación. La Programación Multianual Presupuestaria debe tener en cuenta la proyección actualizada de las principales variables macroeconómicas y fiscales que

proporcione la Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal (DGPMACDF) para el periodo en el cual se estima, en concordancia con el cumplimiento de las metas y reglas fiscales establecidas en el Marco Macroeconómico Multianual, de acuerdo con lo señalado en el numeral 22.2 del artículo 22 del Decreto Legislativo N° 1440

3.1.8 *Plan Operativo Institucional:*

El POI se formula articulando los objetivos institucionales, la actividad de los productos, la actividad operativa a corto plazo y la tarea a corto plazo de la FAP con los Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales del Ministerio de Defensa. El POI concreta lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos. El POI será aprobado mediante Resolución Ministerial del Sector Defensa.

3.1.9 *Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)*

El PIA de la FAP es formulado de acuerdo con los lineamientos establecidos por el MINDEF para la Programación y Formulación anual del Presupuesto, con perspectiva de Programación Multianual. Asimismo, deberá ser vinculado con los Objetivos Institucionales a largo plazo, la actividad operativa y la tarea de la FAP, así como con los objetivos y acciones estratégicas institucionales del MINDEF; las tareas deberán estar concordadas con la Meta Presupuestal de la Estructura Funcional Programática. Los créditos presupuestarios considerados en el presupuesto institucional, constituye la autorización máxima de egresos cuya ejecución se sujeta a la efectiva captación, recaudación y obtención de los recursos.

3.2.0 *Proyectos de Inversión Pública e Inversiones de Optimización, Ampliación Marginal, Rehabilitación y de Reposición (IOARR):*

Las Inversiones en la FAP deberán formularse de acuerdo con las normas legales vigentes sobre la materia y consta de cuatro (4) fases:

- a) Fase de Programación, tiene como objeto la vinculación entre el planeamiento estratégico y el proceso presupuestario, mediante la elaboración y selección de una cartera de inversiones, orientada al cierre de brechas prioritarias, ajustada a los objetivos y metas de desarrollo nacional, sectorial y/o territorial.
- b) Fase de Formulación y evaluación, comprende la formulación del proyecto y la evaluación sobre la pertinencia de su ejecución, debiendo considerarse los recursos estimados para la operación y mantenimiento del proyecto, y las formas de

financiamiento, así como su sostenibilidad. Los documentos técnicos son las fichas técnicas y los estudios de preinversión a nivel de Perfil.

c) Fase de Ejecución, las inversiones ingresan a esta fase luego de contar con la declaración de viabilidad o la aprobación, según corresponda, siempre que se encuentren registradas en el PMI.

d) Fase de Funcionamiento, una vez culminada la fase Ejecución se inicia la producción de bienes o servicios. En ese sentido, la fase de funcionamiento comprende: (i) la operación y mantenimiento de los activos generados con la ejecución de la inversión; (ii) la provisión de los servicios implementados con dicha inversión; y, (iii) las evaluaciones ex post con el fin de obtener lecciones aprendidas y rendición de cuentas.

3.2.1 *Plan Anual de Contrataciones del Estado:*

a) La FAP deberá formular el PAC en función del Cuadro Multianual de Necesidades y Proyecto de Presupuesto.

b) La Dirección de Planes y Programas del EMGRA a través del Departamento Gestión del PAC elabora, modifica, difunde y supervisa el PAC de la FAP, de acuerdo con las normas legales vigentes sobre la materia.

c) Los montos estimados a ser ejecutados durante el año fiscal correspondiente deberán estar comprendidos en el presupuesto institucional.

d) El PAC y sus modificatorias de la Institución será aprobado mediante Resolución de la Comandancia General de la FAP y deberá ser publicado en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado y pagina WEB de la Institución.

e) El PAC considerará todas las contrataciones con independencia del tipo del procedimiento de selección.

3.2.2 *La nueva gestión pública*

La gestión pública que se está implementando son procesos y acciones que realizan las entidades públicas en los tres niveles de gobierno (Nacional, Regional y Local) para satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de la correcta ejecución de los recursos públicos en bienes y servicios para el desarrollo del país de manera eficiente y oportuna, las cuales están definidas en las políticas establecidas por el poder ejecutivo.

Sin embargo existen deficiencias en la gestión pública, existiendo muchas necesidades de la población que no son atendidas de manera oportuna, debido a que los recursos asignados para la adquisición de bienes y servicios son escasos y no ejecutados de manera eficiente, son de mala calidad, existe demasiada corrupción, considerando que las políticas y planes no están acordes con las necesidades de la población y que el presupuesto público asignado en cada año fiscal es limitado para el logro de cierre de brechas, considerando también que los sistemas administrativos no están articulados para el logro de las metas y objetivos planeados y que solo están enmarcados para cumplir con sus funciones establecidas de acuerdo a sus normas y procedimientos.

La realidad de los problemas que conducen a la necesidad de una nueva gestión pública en el Perú es: i) Falta de una estructura de planificación eficaz y conexión con el sistema presupuestario público; ii) Estructura organizacional y funcionales mal diseñadas; iii) Proceso de producción imperfecto de la gestión pública productos y servicios; y iv) Infraestructura, equipamiento y gestión no adecuados.

En la promesa de un mejor Estado, a partir de una mejor gestión pública, se manifiestan ideas que de por sí son muy complicadas en entornos administrativos precarios o con culturas administrativas endebles, con tendencias a las malas prácticas administrativas e incluso a la corrupción. (Cárdenas, 2022, p.183).

¡Ante estas deficiencias surge una nueva tendencia “La nueva gestión pública” que nace para mejorar las necesidades que tienen los ciudadanos! Según García (2007, p. 44) “la nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que, por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana”.

Esta nueva gestión pública tiene diversas características que la diferencian de la gestión pública tradicional, considerando mayor orientación al cliente,

transparencia en la rendición de cuentas, mayores tecnologías de información y participación ciudadana.

3.2.3 *Políticas Nacionales*

De acuerdo a la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo – LOPE, artículo 4°, las Políticas Nacionales son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades del estado y en los tres niveles de gobierno. En ese sentido, su diseño e implementación puede comprender una o varias Funciones del Estado y, por ende, a uno o varios Sectores.

Las políticas nacionales y sectoriales consideran los intereses generales del Estado y la diversidad de las realidades regionales y locales, concordando con el carácter unitario y descentralizado del gobierno de la República. Para su formulación el Poder Ejecutivo establece mecanismos de coordinación con los gobiernos regionales, gobiernos locales y otras entidades, según requiera o corresponda a la naturaleza de cada política.

De acuerdo al D.S. N°029-2018-PCM, las políticas son decisiones para priorizar un conjunto de objetivos y acciones para resolver un determinado problema público de alcance nacional y sectorial o multisectorial en un periodo de tiempo. Definen los objetivos prioritarios, los lineamientos, los contenidos principales de las políticas públicas, los estándares nacionales de cumplimiento y la provisión de servicios que deben ser alcanzados y supervisados para asegurar el normal desarrollo de las actividades públicas y privadas. Su diseño y evaluación son de competencia exclusiva de los ministerios, asimismo tienen a cargo la coordinación de sus políticas nacionales, contando con el apoyo de la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM para la coordinación de su formulación y seguimiento, en lo que resulte pertinente.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública – PNMGP al 2021, determina que las Políticas Públicas Nacionales son las que permiten integrar y dar coherencia a toda la acción del Estado al servicio del ciudadano, debiéndose reflejar en los objetivos establecidos en los Planes Sectoriales, en los Planes de Desarrollo Concertado – PDC Regionales y Locales, y en los PEI y POI de todas y cada una

las entidades del sector público en los tres niveles de gobierno. De ese modo el Estado buscará actuar como un todo coherente y articulado con el propósito de servir mejor a los ciudadanos y al desarrollo nacional.

3.2.4 *Sistema Nacional de Abastecimiento - SNA*

Su función principal es lograr la previsión de los bienes, servicios y obras que requieren las entidades públicas, para poder ejecutar las actividades operativas que han considerado en su POI. En la actualidad no existe una herramienta estandarizada a nivel del SNA, si bien es cierto el reglamento del SNA aprobado con D.L 1439 del 2019, menciona que en su segunda disposición complementaria la implementación gradual del SIGA, mientras esto sucede aplica tres reglas.

- . Las Entidades que usan el SIGA MEF mantienen dicho aplicativo hasta su migración al SIGA.
- Las Entidades que usan aplicativos informáticos ad hoc de gestión administrativa, coordinan con la DGA sobre su interoperabilidad con el SIGA MEF y con el SIGA, cuando corresponda.
- Las Entidades que no cuentan con ningún aplicativo informático de gestión administrativa usan el SIGA MEF, conforme disponga la Dirección General de Abastecimiento - DGA, hasta su migración al SIGA.

Como observamos dentro de estas tres reglas no existe un mecanismo de obligar a las entidades del Estado de estandarizar una herramienta para el sistema de abastecimiento, si sumamos a esto lo explicado en el SNPE, en el que no se cuenta con un estándar en las AO que es insumo del PMBOS según la Directiva para la programación de bienes, servicios y obras, esto conlleva a no tener una efectiva identificación de las necesidades de las entidades para satisfacer las demandas de la población, dando como resultado una falta en el seguimiento y evaluación de la calidad del gasto.

IMAGEN 7: UE QUE HACEN USO DEL SIGA MEF DE LOS 3 NIVELES DE GOBIERNO A NOVIEMBRE 2022

Nivel de gobierno	Numero. UE	Numero UE con SIGA	% de UE con SIGA
Nacional	384	336	87.50%
Regional	562	542	96.44%
Provincial	196	90	45.92%
Distrital	1,694	462	27.27%
Total	2,836	1,430	50.00%

Fuente: Implementación SIGA- DGA MEF – DPI, nov. 2022

En el cuadro 11 se observa que la implementación de la herramienta SIGA MEF que optó el SNA para el manejo de sus operaciones de la CAP tiene un avance del 50 por ciento a noviembre del 2022, siendo aún ello una debilidad en los esfuerzos que se vienen realizando para lograr articular con el SINAPLAN.

3.2.5 *Sistema Nacional de Presupuesto Público - SNPP*

El Sistema Nacional de Presupuesto – SNPP (Ley N° 28411) es un conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del Sector Público en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación de las actividades programadas para la adquisición de bienes, servicios y obras en favor de la población.

3.2.6 *Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones - SNPMGI*

Mediante el D.L. N° 1252 se crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones - SNPMGI, la misma que posterior fue modificada con el D.L. N° 1432 cuya finalidad es orientar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión; dentro de sus principios se considera que la programación multianual de la inversión debe considerar la vinculación de los objetivos nacionales, regionales y locales con la identificación de la cartera de proyectos a ejecutarse.

Respecto a la relación con los sistemas administrativos, este debe integrarse desde el registro de la información en la fase del ciclo de inversión y a su vez con el SIAF-RP y el SIGA MEF; asimismo, evidenciarse en el POI, respetando la cadena asignada en la Programación Multianual de Inversiones. De acuerdo como establece la Guía de Planeamiento Institucional de CEPLAN las inversiones deben ser registradas en el POI incluyendo la redacción que esta debe tener (Nombre del componente del PIP + Código del PIP). Esto debería desarrollarse con interoperabilidad, pero aún no termina de ser posible ya que las herramientas informáticas de los sistemas de abastecimiento y planeamiento no tienen aún estas funcionalidades.

3.2.7 *Catálogo del Sistema Integrado de Gestión Administrativa – SIGA MEF*

Con respecto al actual catálogo del SIGA MEF, se generó ante la necesidad de implementar el SIGA MEF. Como parte de todo sistema era necesario tener un catálogo al ser una tabla principal para que pueda operar. Ante ello, en el 2001 que aproximadamente inicia el SIGA MEF, se optó por utilizar la clasificación que tuvo el Instituto Nacional de Administración Pública - INAP (siendo el catálogo que la mayoría de las entidades públicas lo usaba). También se optó por usar el catálogo oficial que es el Catálogo Nacional de Bienes Muebles del Estado - CNBME, por lo que primaron los números (códigos) usados en el Catálogo de la SBN y aquellos que eran los mismos del INAP se reenumeraron para aquellos correspondientes a los suministros (para el cual no existe uno oficial).

Sobre esta base se elaboró el catálogo que se encuentra en el SIGA MEF, el cual en un inicio al nivel de ítem estaba a opción de que lo generara la entidad. Más adelante, al detectarse que las entidades no generaban sus ítems en el grupo, clase, familia correcta, se estimó por conveniente centralizar las creaciones del ítem en el MEF, para evitar estas incongruencias.

Por otro lado, desde un inicio, se optó por tener las familias del catálogo enlazadas con el clasificador presupuestal y las cuentas contables, de tal manera que a través del SIGA MEF y haciendo uso del catálogo, se tenga una ejecución presupuestal en el clasificador correcto y uso de la cuenta contable respectiva, a fin de disminuir la discrecionalidad que tenían las entidades y podía generar registros con error. Este

enlace era verificado por el personal de la Dirección General de Presupuesto Público – DGPP y la Dirección General de Contabilidad Pública – DGCP del MEF quienes son los rectores del tema.

Para la elaboración del catálogo único de bienes y servicios, dada la normativa existente (art. 14 del D.L. N° 1439 del SNA), la Dirección General de Abastecimiento - DGA debe desarrollarlo y actualizarlo. Es decir, un solo catálogo (único) que se usará en el Sistema Nacional de Abastecimiento (un mismo código y descripción para el SEACE, el SIGA, para el tema de inventarios, etc.). Para esto en el MEF han definido en un primer espacio la clasificación que debería tener para armonizar con la parte presupuestal y contable esto conllevó a determinar la United Nations Standard Products and Services Code - UNSPSC que es el clasificador código estándar de productos y servicios de las Naciones Unidas.

CAPÍTULO IV
SUPUESTOS DE SOLUCIÓN

SUPUESTOS DE SOLUCION

Desde la experiencia del catálogo de bienes, servicios y obras del SIGA MEF, se hace necesario que se **estandaricen los términos de las Actividades**, esto debido a la dispersión que existe en el registro de estas. Así mismo, estandarizar permite tener orden respecto al planteo de servicios de las políticas públicas; así como, en los planes institucionales. Ante este concepto nos planteamos las siguientes preguntas a fin de poder dar supuestos de solución:

Problema principal

¿Es posible contar con una adecuada estandarización de las Actividades para el cumplimiento de los planes institucionales y políticas públicas para generar valor público?

Problemas secundarios

- ¿Cómo contribuye la elaboración de un catálogo de Actividades a la articulación de los Sistemas administrativos?
- ¿Cuáles serían las mejoras en el seguimiento y evaluación de planes y políticas gracias a la implementación de Actividades Operativas?

Objetivos

Objetivo general

Estandarización de las actividades para el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y Planes Estratégicos

Objetivos específicos

- Proponer un catálogo de actividades operativas estandarizadas y consistentes para mejorar la calidad del gasto público, generando mayor valor público.
- Identificar la trazabilidad para el seguimiento y evaluación de planes y políticas en base a la estandarización de actividades operativas.

CAPÍTULO V
PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Para el presente informe de suficiencia profesional, se ha propuesto que la investigación fuera bajo el paradigma positivista con el objeto de dar respuesta a nuestro problema bajo el uso y aplicación de técnicas adecuadas para contrarrestar

Metodología para construir el catálogo de Actividades de bienes y servicios

Según la RAE catalogar es apuntar, registrar ordenadamente libros, manuscritos, etc., formando catálogo de ellos. Si bien el término este dado para el tema bibliográfico, al llevarlo a las Actividades vemos como un proceso de clasificar y organizar un conjunto de actividades que tengan una forma lógica y sistémica.

Importancia de la catalogación

La catalogación nos brinda una información histórica de las Actividades de dónde, cuándo, ver su transformación en el tiempo; así mismo, se diría que una correcta catalogación conlleva a:

- Se tendría una información de calidad.
- Se aumentaría la confianza en los datos.
- Diseñar Actividades en los diferentes escenarios que puedan darse, dando un mayor valor estratégico a los planes.
- Evita la redundancia de los datos.
- Reduce los tiempos a los usuarios en el registro de sus Actividades en el cuadro de necesidades y en el POI.
- Brinda trazabilidad en el seguimiento y evaluación de los planes y políticas.
- Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento, evaluación, gestión del conocimiento y mejora continua de la calidad de los servicios.

Pasos para la catalogación

Para la catalogación de Actividades se debe continuar con pasos que se presentan a continuación como parte de la metodología:

Paso 1: Identificación de conceptos a estandarizar

Paso 2: Clasificar de acuerdo a la temática, programas presupuestales

Paso 3: Colocar el clasificador de gastos, meta

Paso 4: Enlazar la Actividad a una Actividad Operativa de POI.

Paso 5: Registrar en el catálogo de Actividades

CAPITULO VI
RESULTADOS

RESULTADOS

El presente capítulo, describe los resultados obtenidos de la encuesta realizada. Para ello se detallará en forma de tablas y figuras, que indican los resultados de las preguntas de la encuesta con su instrumento aplicado, por lo que se ha confeccionado una encuesta estructurada - Anexo "1", que ayudará a identificar la necesidad de Estandarizar las actividades de para la adquisición de bienes y servicios de las unidades operativas para la mejora continua en la programación, formulación, ejecución y evaluación del presupuesto asignado a la unidad ejecutora 005 FAP.

6.1 Trabajo de Campo: Encuestas.

Con relación a la encuesta estructurada realizada al personal oficial, técnicos y personal civil, se manifiesta que dicha encuesta fue aplicada a la muestra designada que fueron 45 personas. El personal que conformó la muestra son especialistas con experiencia en el área de finanzas, planes y presupuesto. Por lo que se ha podido obtener los siguientes resultados:

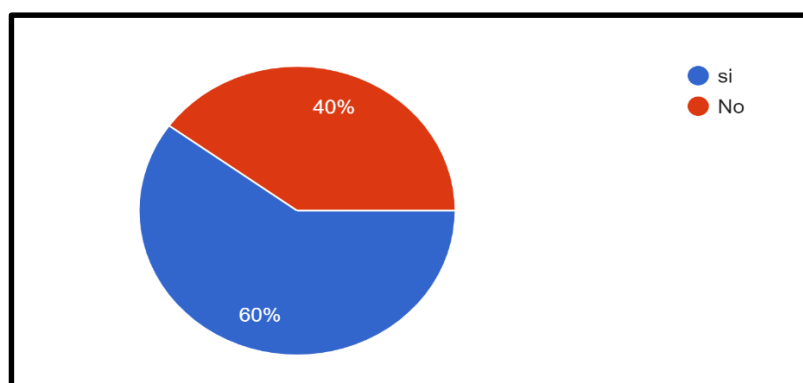
Respecto a la pregunta N°1: Se formula de la siguiente manera: ¿Considera que existe una articulación en los sistemas administrativos (planeamiento, abastecimiento, presupuesto e inversiones)?

De todo el personal encuestado, se puede observar que el 60% considera que los Sistemas Administrativos se encuentran articulados y la planificación es óptima. Sin embargo, el 40% considera que debe de mejorar la articulación de estos sistemas.

En la Imagen 8, se presenta los datos a la pregunta N 1 en forma circular en 3D.

IMAGEN 8

Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 1.



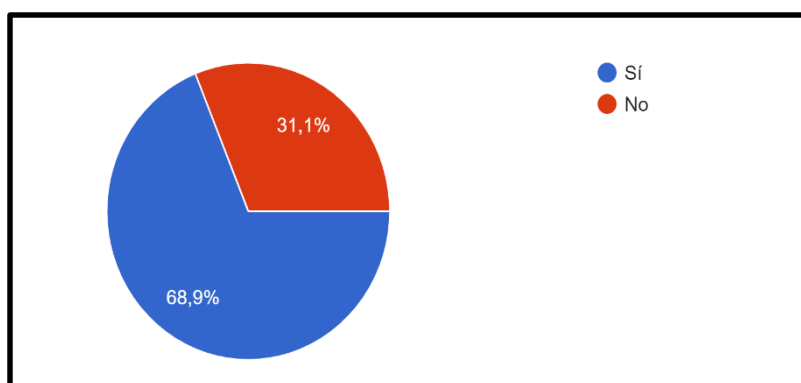
Respecto a la pregunta N°2: Se formula de la siguiente manera: ¿Considera usted que en la actualidad las actividades operativas del POI aportan al cumplimiento de las acciones y objetivos estratégicos del PEI?

El 68.9% de las personas encuestas indican que las AO si aportan al cumplimiento de los OE del PEI y 31.1% indican que no aportan en su totalidad al cumplimiento de dichos OE.

En la Imagen 9, se presenta los datos a la pregunta N 2 en forma circular en 3D.

IMAGEN 9

Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 2



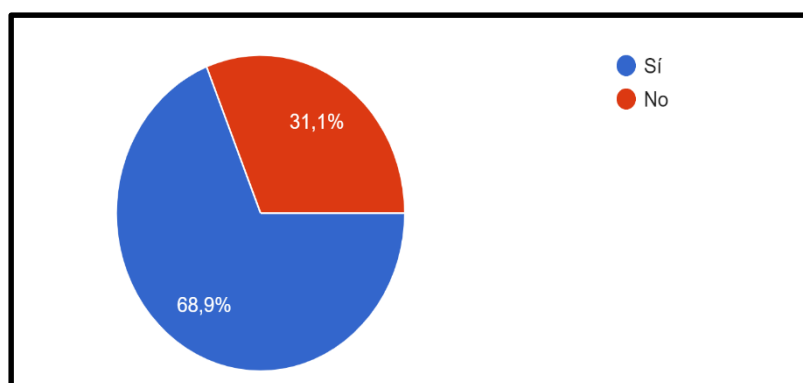
Respecto a la pregunta N 3: Se formula de la siguiente manera: ¿Considera que en la actualidad las actividades operativas del POI aportan a la cadena de resultados?

El 68.9 % de las personas encuestas manifiesta que las AO del POI si aportan a la cadena de resultados y el 31.1% indica que no aportan.

En la Imagen 10, se presenta los datos a la pregunta N 3 en forma circular en 3D.

Imagen 10

Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 3



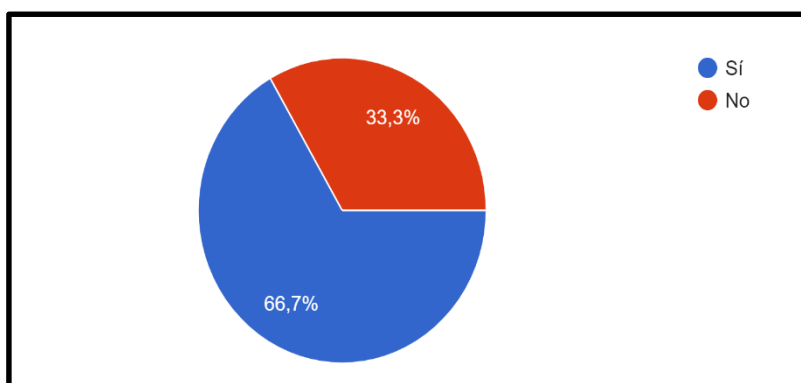
Respecto a la pregunta N 4: Se formula de la siguiente manera: ¿Cree UD que las actividades operativas del POI están enfocadas en brindar mejores bienes y servicios a la ciudadanía?

Del total de personas encuestadas, el 66.7% indica que las AO del POI, si están enfocadas a brindar mejores bienes y servicios. Sin embargo, el 33.3% manifiesta que no, por lo que podría entenderse que no hay calidad de gasto

En la Imagen 11, se presenta los datos a la pregunta N 4 en forma circular en 3D.

IMAGEN 11

Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N°4



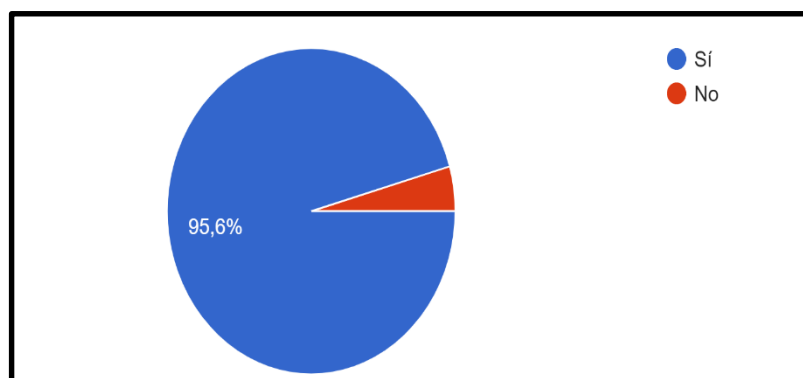
Respecto a la pregunta N 5: Se formula de la siguiente manera: ¿Tiene claro la diferencia entre una actividad operativa, un proceso y una tarea?

Del total de los encuestados el 95.6% si tiene conocimiento de los conceptos de una AO, un proceso y una tarea.

En la Imagen 12, se presenta los datos a la pregunta N 5 en forma circular en 3D.

IMAGEN 12

Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 5

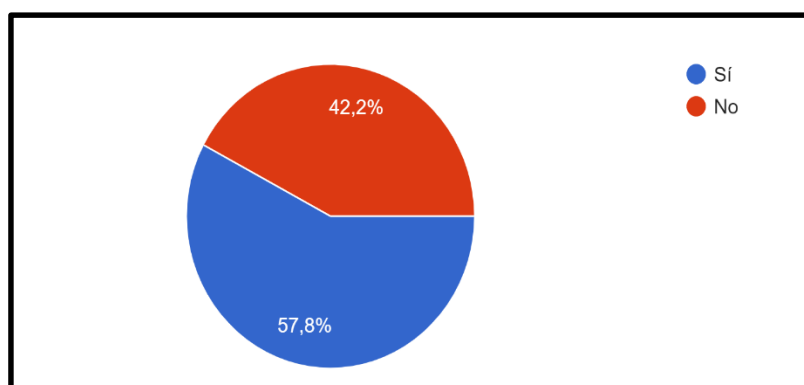


Respecto a la pregunta N 6: Se formula de la siguiente manera: En su entidad ¿Las actividades operativas vienen siendo costeadas a través de alguna herramienta informática que aplica abastecimiento?

El 57.8% indica que las AO viene siendo costeadas de manera integral, son embargo el 42.2% indica que no se cuenta con un costeo de las actividades operativas

En la Imagen 13, se presenta los datos a la pregunta N 6 en forma circular en 3D.
IMAGEN 13

Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 6

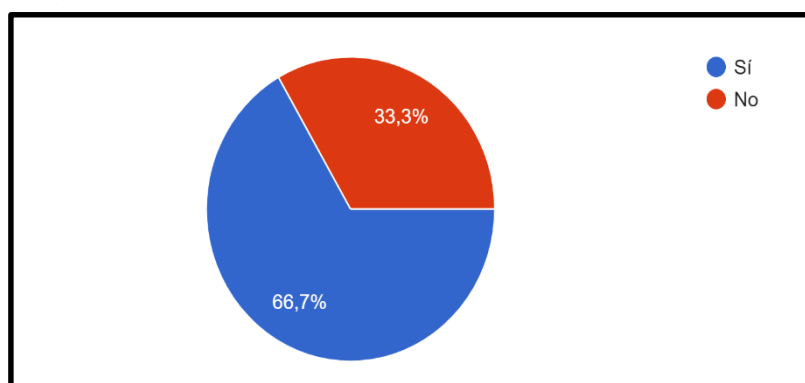


Respecto a la pregunta N 7: Se formula de la siguiente manera: ¿Las actividades operativas del POI y el cuadro multianual de necesidades sirven de insumo en la programación de presupuesto en su entidad?

El 66.7% indica que las AO del POI y el CMN si sirven de insumo para la programación de presupuesto, sin embargo, el 33.3% indica que no sirven de insumo o no se alinean al POI

En la Imagen 14, se presenta los datos a la pregunta N 7 en forma circular en 3D.
IMAGEN 14

Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 7



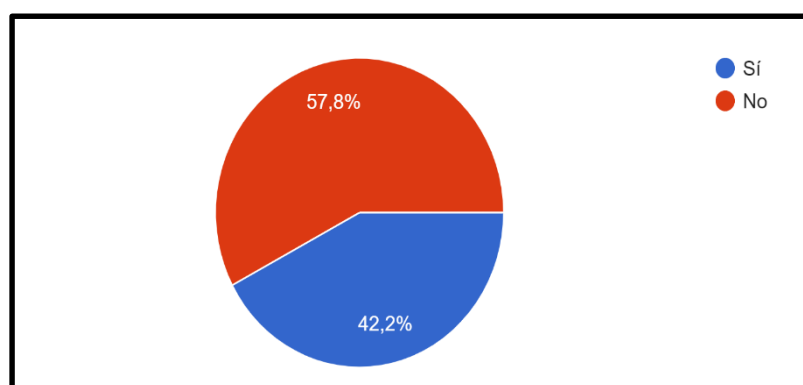
Respecto a la pregunta N 8: Se formula de la siguiente manera: Considera Ud. ¿Que el registro del seguimiento y evaluación de las actividades operativas del POI son oportunas en su entidad?

Un porcentaje importante del 57.8% los encuestados indica que no se lleva de forma oportuna el seguimiento y evaluación de las AO del POI y solo el 42.2% consideran que si es de forma oportuna.

En la Imagen 15, se presenta los datos a la pregunta N 8 en forma circular en 3D.

IMAGEN 15

Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 8



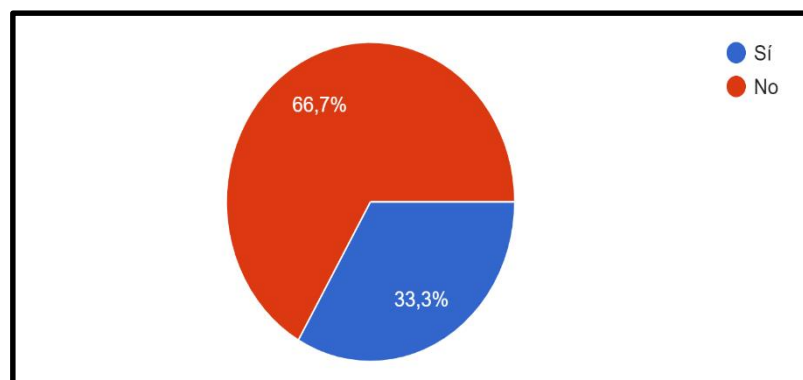
Respecto a la pregunta N 9: Se formula de la siguiente manera: ¿En su entidad al finalizar el seguimiento y evaluación, realizan un análisis del gasto de las actividades operativas del POI? ¿O se evidencia la calidad de gasto?

El 66.7% de los encuestados indica que no se evidencia la calidad del gasto y solo el 33.3% señala que si se evidencia la calidad del gasto

En la Imagen 16, se presenta los datos a la pregunta N 9 en forma circular en 3D.

IMAGEN 16

Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 9



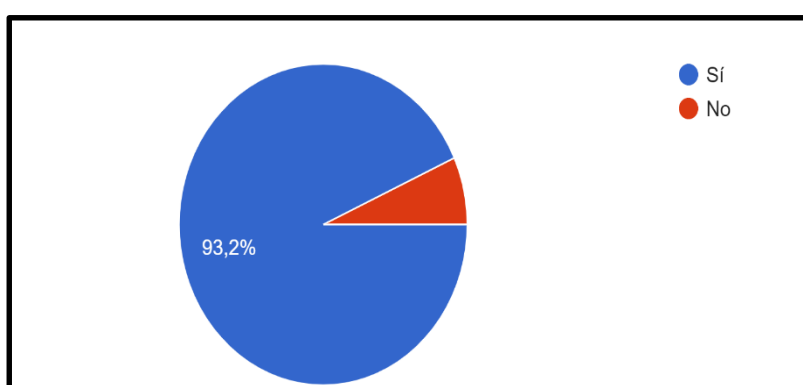
Respecto a la pregunta N 10: Se formula de la siguiente manera: ¿Cree Ud. que la estandarización y catalogación de actividades operativas del POI permitiría mejorar la oportunidad y calidad de éstas?

El 93.2% de las personas encuestadas indican que la estandarización y catalogación de las AO del POI si permiten una mejor calidad del gasto.

En la Imagen 17, se presenta los datos a la pregunta N 10 en forma circular en 3D.

IMAGEN 17

Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 10



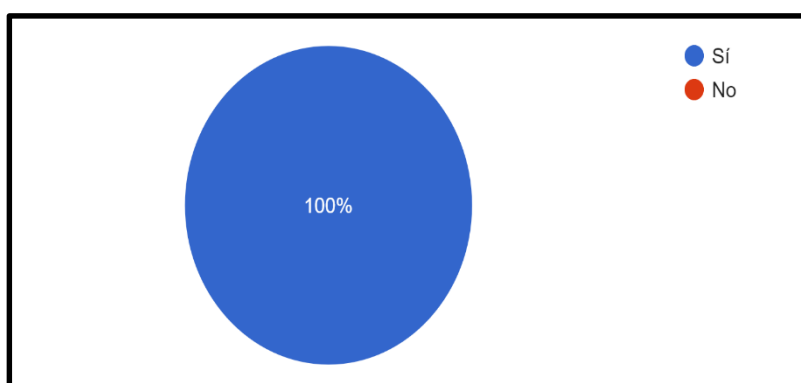
Respecto a la pregunta N 11: Se formula de la siguiente manera: ¿Cree Ud. que las actividades operativas del POI deben seguir una metodología basada en proceso?

El 100% de los encuestados indico que las AO del POI si deben seguir una metodología basada en procesos

En la Imagen 18, se presenta los datos a la pregunta N 11 en forma circular en 3D.

IMAGEN 18

Resultado de la encuesta respecto a la pregunta N 11



CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En base al diagnóstico situacional y a la encuesta aplicada, se ha tenido pertinente plantear las siguientes conclusiones:

PRIMERA CONCLUSIÓN: Se evidencia que no existe una herramienta que estandarice las actividades a programar para la adquisición de bienes y servicios que parten desde el Cuadro Multianual de Necesidades para una mejor ejecución y evaluación de los recursos asignados a favor de la población por toda fuente de financiamiento.

SEGUNDA CONCLUSIÓN: Se evidencia una falta de capacitación al personal que trabaja en el área de finanzas, planes y presupuesto, en vista que no tiene mucho conocimiento en el Plan Operativo Institucional y que lo conforma. Así como de los sistemas administrativos, lo que cual trae como consecuencia una mala planificación, demora en la programación de las actividades y una ejecución deficiente de los recursos asignados.

TERCERA CONCLUSIÓN: De acuerdo a las encuestas realizadas, se puede determinar que no se cuenta con una metodología basada en procesos para la carga de las Actividades Operativas del POI, para el cumplimiento de las Acciones y Objetivos estratégicos establecidos en el Plan Quiñones y en el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Defensa.

CUARTA CONCLUSIÓN: Se observa que, de las encuestas realizadas, el personal especialista en las áreas de finanzas, planes y abastecimiento indican que no existe una oportuna evaluación y seguimiento de las actividades para la adquisición de bienes y servicios a favor de la institución y de la población, con el propósito de mejorar la calidad del gasto.

QUINTA CONCLUSIÓN: Se verifica que, no se cuenta con la actualización del sistema administrativo SIGA, el cual es de suma importancia para el llenado del cuadro de necesidades y demanda global que la institución requiere para la adquisición de bienes y servicios o como demandas adicionales.

CAPÍTULO VIII
RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado las conclusiones, se recomienda lo siguiente:

PRIMERA RECOMENDACIÓN: Crear un catálogo de los bienes y servicios que las unidades operativas van a ejecutar en el año fiscal a favor de la institución y de la población, con el propósito de mejorar la calidad del gasto y por evaluar si estas actividades cumplen con las Acciones y Objetivos estratégicos.

SEGUNDA RECOMENDACIÓN: Crear un sistema que articule el presupuesto institucional asignado con su ejecución diaria de manera automática con las actividades operativas y sus metas físicas para su evaluación a nivel institucional y el impacto a nivel estado.

TERCERA RECOMENDACIÓN: Realizar la capacitación permanente al personal militar y civil que trabajan en las áreas de finanzas, planes y presupuesto, a fin de que contribuyan con el logro de los objetivos institucionales y que la ejecución de los recursos asignados tenga una mejor planificación a través de la estandarización de actividades y estas sean de calidad a favor de la población.

CUARTA RECOMENDACIÓN: Realizar la actualización del sistema administrativo SIGA en las unidades operativas, así como la capacitación de su personal operativo del siga para que se pueda realizar un buen cargado de las actividades en el cuadro Multianual de Necesidades y en la Demanda Global.

QUINTA RECOMENDACIÓN: Contar con una metodología basada en procesos para la carga de las Actividades Operativas del POI, para el cumplimiento de las Acciones y Objetivos estratégicos establecidos en el Plan Quiñones y en el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Defensa

CAPÍTULO IX
REFERENCIAS

REFERENCIAS

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2022). *Gestión por Procesos para la Administración Pública*. SERVIR. <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/2613247-gestion-por-procesos-para-la-administracion-publica>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2022). *Perú 2050: Informe de Análisis Prospectivo (2021-2022)*. CEPLAN. <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/3203143-peru-2050-informe-de-analisis-prospectivo-2021-2022>

Decreto Legislativo N°1436 que establece las normas básicas sobre la Administración Financiera del Sector Público. (16 de setiembre de 2018). <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18190-decreto-legislativo-n-1436/file>

Decreto Legislativo N°1440 que regular el Sistema Nacional de Presupuesto Público, integrante de la Administración Financiera del Sector Público. (16 de setiembre de 2018). <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18247-fe-de-erratas-239/file>

Decreto Legislativo N°1439 que aprueba el Sistema Nacional de Abastecimiento. (16 de setiembre de 2018). <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18211-decreto-legislativo-n-1439/file>

Decreto Legislativo N°1088 que aprueba la Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico - SINAPLAN y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN. (27 de junio de 2008). <https://www.gob.pe/institucion/minjus/normas-legales/1933828-1088>

Decreto Supremo N°123-2018-PCM que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de las Gestión Pública. (18 de diciembre de 2018). <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/237034-123-2018-pcm>

Decreto Supremo N°103-2022-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. (19 de agosto de 2022). <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3361746-103-2022-pcm>

Decreto Supremo N°004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. (9 de enero de 2013). <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292460>

Ley N°28411 que aprueba la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. (08 de diciembre de 2004). <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9867/por-instrumento/leyes/7148-ley-n-28411-2/file>

Ley N°28522 que aprueba la Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN. (25 de mayo de 2005). https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas/normasv/snip/ley_28522.pdf

Ley N°27658 que aprueba la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. (30 de enero de 2002). <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27658.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública - PNMGP 2030*. PCM. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3531092/POL%C3%8DTICA%20NACIONAL>

[NAL%20DE%20MODERNIZACI%C3%93N%20DE%20LA%20GESTI%C3%93N%20P%C3%9ABLICA%20AL%202030%281%29.pdf.pdf?v=1661208943](#)

Ordenanza FAP 17-1 “Planeamiento, Programación y Presupuesto” - visión, misión, política institucional y proceso de planeamiento estratégico para la reparación y desarrollo de la fuerza aérea del Perú del 07-07-2021.

Ordenanza FAP 17-2 “Planeamiento, Programación y Presupuesto” – formulación del Plan Estratégico para la preparación y desarrollo de la Fuerza aérea del Perú

Directiva 17-3 “planeamiento, programación y presupuesto”

Directiva FAP 17-6 “planeamiento, programación y presupuesto” - fases del ciclo de inversión del sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones en la FAP del 28-02-2022

Directiva 170-7 economía y finanzas “Proceso Presupuestario”

Directiva N°002-2024-ef/50.01 “directiva de Programación multianual presupuestaria y formulación presupuestaria”

CAPÍTULO X
ANEXOS

sirven de insumo en la programación de presupuesto en su entidad?

Si ()

No ()

Pregunta N 8: ¿Que el registro del seguimiento y evaluación de las actividades operativas del POI son oportunas en su entidad?

Si ()

No ()

Pregunta N 9: ¿En su entidad al finalizar el seguimiento y evaluación, realizan un análisis del gasto de las actividades operativas del POI? ¿O se evidencia la calidad de gasto?

Si ()

No ()

Pregunta N 10: ¿Cree Ud. que la estandarización y catalogación de actividades operativas del POI permitiría mejorar la oportunidad y calidad de éstas?

Si ()

No ()

Pregunta N 11: ¿Cree Ud. que las actividades operativas del POI deben seguir una metodología basada en proceso?

Si ()

No ()

Pregunta N 12: En el caso del registro del seguimiento y evaluación de las actividades operativas del POI, ¿estás están articulados con presupuesto, abastecimiento e inversiones?

Si ()

No ()

ANEXO “2”

PROPUESTA METODOLÓGICA DE ARTICULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

ESTANDARIZAR DATOS Y SU IMPORTANCIA

La estandarización es una forma que todos pueden comparar y consultar datos, siendo estos uniformes en su búsqueda, permitiendo tener datos útiles, enlazables y utilizables. Nos brinda la organización de información compleja, su respectivo análisis y generando buenas prácticas.

METODOLOGÍA DE ESTANDARIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Desde la experiencia del catálogo de bienes, servicios y obras del SIGA MEF, se hace necesario que se estandaricen los términos de las Actividades, esto debido a la dispersión que existe en el registro de estas. Así mismo, estandarizar permite tener orden respecto al planteo de los bienes y servicios a adquirir en favor de la población y de la institución.

Asimismo, la estandarización de las AO debe estar en base a la metodología SMART:

- **Específico:** La AO debe contener metas concretas y específicas para que el planeamiento resulte más factible
- **Medible:** Las AO deben ser medibles, deben contar con fuentes de información, tener una verificación sencilla.
- **Alcanzable:** La AO no debe ser abstracta, su cálculo debe ser sencillo.
- **Realista:** La AO debe ser alcanzable y realista
- **Temporal:** La AO debe tener una fecha de finalización

Metodología para construir el catálogo de Actividades de bienes y servicios

Según la RAE catalogar es apuntar, registrar ordenadamente libros, manuscritos, etc., formando catálogo de ellos. Si bien el término este dado para el tema bibliográfico, al llevarlo a las Actividades vemos como un proceso de clasificar y organizar un conjunto de actividades que tengan una forma lógica y sistémica.

Importancia de la catalogación

La catalogación nos brinda una información histórica de las Actividades de dónde, cuándo, ver su transformación en el tiempo; así mismo, se diría que una correcta catalogación conlleva a:

- Se tendría una información de calidad.
- Se aumentaría la confianza en los datos.
- Diseñar Actividades en los diferentes escenarios que puedan darse, dando un mayor valor estratégico a los planes.
- Evita la redundancia de los datos.
- Reduce los tiempos a los usuarios en el registro de sus Actividades en el cuadro de necesidades y en el POI.
- Brinda trazabilidad en el seguimiento y evaluación de los planes y políticas.
- Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento, evaluación, gestión del conocimiento y mejora continua de la calidad de los servicios.

Pasos para la catalogación

Para la catalogación de Actividades se debe continuar con pasos que se presentan a continuación como parte de la metodología:

Paso 1: Identificación de conceptos a estandarizar

Paso 2: Clasificar de acuerdo a la temática, programas presupuestales

Paso 3: Colocar el clasificador de gastos, meta

Paso 4: Enlazar la Actividad a una Actividad Operativa de POI.

Paso 5: Registrar en el catálogo de Actividades

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS AO A TRAVÉS DE LA CIENCIA DE DATOS

Cuando se cuente con un catálogo de AO estandarizadas conllevará a:

- La formulación de presupuesto será más rápida, con una mejor asignación de recursos y priorizados.
- Brindará una trazabilidad en el seguimiento y evaluación de los bienes y servicios; cuales son necesarios para su implementación, el costo de su implementación y su nivel de implementación.
- Trazabilidad en el seguimiento y evaluación

