



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“ARTICULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DEL  
SINAPLAN CON LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PARA LA  
MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por**

**Fatima Elena Amoretti Arteaga**

**Cesar Edmundo Caballero Rocca**

**Emerson Dennis Paucar Cuipal**

**Asesor: Gustavo Jiménez Mendoza**

**[0000-0002-4733-2200](tel:0000-0002-4733-2200)**

**Lima, mayo 2024**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Carlos Ubillús Ramírez deja constancia que el trabajo de investigación titulado "ARTICULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DEL SINAPLAN CON LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA" presentado por doña Fatima Elena Amoretti Arteaga, de acuerdo con el D.N.I. 70817723, don Cesar Edmundo Caballero Rocca, de acuerdo con el D.N.I. 41735280, y don Emerson Dennis Paucar Cuipal, de acuerdo con el D.N.I. 42811586 para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 11 de diciembre de 2024 dando el siguiente resultado:



The screenshot displays a Turnitin report for a document titled "ARTICULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DEL SINAPLAN CON LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA". The report is from the Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado. The similarity score is 18%. The report lists 12 sources with their respective similarity percentages.

Rank	Source	Similarity %
1	El mundo en	3 %
2	en una guía de	2 %
3	para la comunicación	1 %
4	operativa en una	+1 %
5	en una	<1 %
6	en una	<1 %
7	operativa en una	<1 %
8	en una	<1 %
9	operativa en una	<1 %
10	en una	<1 %
11	operativa en una	<1 %
12	en una	<1 %

11 de diciembre de 2024

  
Juan Carlos Ubillús Ramírez  
Jefe Académico

## Dedicatoria

Dedicamos este presente trabajo de investigación a nuestra familia por su gran apoyo en el desarrollo de esta maestría.

Agradecemos a todos nuestros formadores que nos impartieron su saber en el transcurso de la maestría y especialmente a nuestro asesor Gustavo Jiménez por su gran apoyo y asesoramiento para la culminación de la presente tesis.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

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 asignados de acuerdo a la una programación multianual sean retribuidos a la población en bienes y servicios 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 planeamiento adecuado en el aprovechamiento de recursos, sistemas administrativos ineficientes que obstaculizan la asignación oportuna de los recursos, así como la falta de capacidades de funcionarios públicos, lo cual retrasa y prolonga el desarrollo de diversas iniciativas de inversión, retrasando la entrega de productos o servicios a la sociedad. Debido a todas estas falencias, se ha tomado un horizonte de tres años, desde el 2021 al 2023, para poder realizar una evolución y proponer una propuesta de mejora continua.

El presente trabajo de investigación aborda la problemática de la falta de articulación entre las actividades operativas (AO) del Plan Operativo Institucional (POI) y los sistemas administrativos (SA) en la gestión pública peruana. Este desalineamiento afecta la calidad del gasto público, genera ineficiencias en la provisión de bienes y servicios, y dificulta la implementación de políticas y planes estratégicos a nivel nacional, regional y local.

La investigación se sustenta en un enfoque cualitativo no experimental, complementado con entrevistas a directores, especialistas y análisis de datos provenientes los SA. El estudio se centra en el período 2021-2023 y abarca entidades públicas de los tres niveles de gobierno, evaluando su capacidad para planificar, ejecutar y evaluar sus actividades operativas en alineación con los objetivos estratégicos establecidos.

Entre los principales resultados, se identificaron barreras críticas como la desarticulación normativa e informática de los SA, la falta de estándares en las AO, y la ausencia de trazabilidad en los procesos de seguimiento y evaluación. Como respuesta, se propone un modelo metodológico que incluye la estandarización de las AO en base a procesos, validación por los entes rectores, e integración con herramientas como el CEPLAN v.01, el SIGA-MEF y el SIAF-RP. Esta metodología facilita la interoperabilidad entre sistemas, mejora la calidad de la información y asegura que las actividades estén alineadas con políticas públicas, planes territoriales y sectoriales.

Los beneficios esperados incluyen una mayor eficiencia y transparencia en la gestión pública, optimización en la asignación y ejecución presupuestal, reducción de tiempos en los procesos administrativos, y un impacto positivo en la calidad de vida de la población. Adicionalmente, se destaca el potencial de aplicar metodologías de ciencia de datos e inteligencia artificial para el análisis predictivo y la mejora continua de las AO.

La investigación concluye que la articulación efectiva entre las AO y los SA es esencial para lograr una gestión pública eficiente y orientada a resultados. La implementación de estándares en las AO permite generar un modelo coherente que favorece la transparencia, el control y la trazabilidad de los recursos públicos. Asimismo, se evidencia que las deficiencias en infraestructura tecnológica, capacitación y coordinación interinstitucional limitan el impacto de las políticas públicas y perpetúan la ineficiencia en el cierre de brechas sociales. Se recomienda fortalecer las capacidades institucionales mediante programas de capacitación específicos, modernizar las herramientas tecnológicas para garantizar su interoperabilidad, e implementar estándares y un catálogo único de AO alineado a objetivos estratégicos. Además, se sugiere incorporar metodologías de ciencia de datos e inteligencia artificial para el análisis predictivo y la toma de decisiones basada en evidencia. Estas medidas permitirán optimizar el gasto público, acelerar la ejecución de políticas y planes, y, en última instancia, mejorar la calidad de vida de la población, fortaleciendo la confianza en las instituciones públicas.

## GLOSARIO

AO	Actividades Operativas
APM	Asignación Presupuestaria Multianual
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CGR	Contraloría General de la República
CMN	Cuadro Multianual de Necesidades
CN	Cuadro de Necesidades
CNBME	Catálogo Nacional de Bienes Muebles del Estado
DGA	Dirección General de Abastecimiento
DGCP	Dirección General de Contabilidad Pública
DGPM	Dirección General de Programación Multianual
DGPP	Dirección General de Presupuesto Público
DL	Decreto Legislativo
DS	Decreto Supremo
ENAP	Escuela Nacional de Administración Pública
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
LOPE	Ley Orgánica del Poder Ejecutivo
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINCUL	Ministerio de Cultura
MINEDU	Ministerio de Educación
MININTER	Ministerio del Interior
MIMP	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MMM	Marco Macroeconómico Multianual
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PDC	Plan de Desarrollo Concertado
PDLC	Plan de Desarrollo Local Concertado
PDRC	Plan de Desarrollo Regional Concertado
PEDN	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional
PEI	Plan Estratégico Institucional
PEM	Plan Especial Multisectorial
PESEM	Plan Estratégico Sectorial Multianual
PIA	Presupuesto Institucional de Apertura
PMBSO	Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras
PMI	Programación Multianual de Inversiones
PNMGP	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
POI	Plan Operativo Institucional
POIM	Plan Operativo Institucional Multianual
RP	Recursos Públicos
SA	Sistemas Administrativos
SAGRH	Sistemas Administrativo de Gestión de Recursos Humanos
SAMGP	Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública
SEACE	Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado
SGP	Secretaría de Gestión Pública
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SIGA	Sistema Integrado de Gestión Administrativa
SINAPLAN	Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico
SNA	Sistema Nacional de Abastecimiento
SNC	Sistema Nacional de Control
SNPMGI	Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones
SNPP	Sistema Nacional de Presupuesto Público

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	4
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
2.1. ANTECEDENTES .....	14
2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
2.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
2.4. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
2.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
2.6. LIMITACIONES .....	20
2.7. DELIMITACIONES.....	21
CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL .....	22
3.1. EL ESTADO .....	22
3.2. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.....	23
3.3. GESTIÓN POR PROCESOS .....	24
3.4. SISTEMA NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	25
3.4.1. Plan Operativo Institucional: .....	27
3.4.2. Articulación extra sistémica del SINAPLAN con la AFSP .....	28
3.5. POLÍTICAS NACIONALES .....	31
3.6. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DESARTICULADOS .....	33
3.7. SISTEMA NACIONAL DE ABASTECIMIENTO - SNA .....	34
3.8. SISTEMA NACIONAL DE PRESUPUESTO PÚBLICO - SNPP .....	35
3.9. SISTEMA NACIONAL DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL Y GESTIÓN DE INVERSIONES - SNPMGI .....	39
3.10. SISTEMA NACIONAL DE CONTROL .....	39
3.11. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.....	40
3.12. CATÁLOGO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	41
3.13. CIENCIA DE DATOS EN LA GESTIÓN PÚBLICA.....	43
3.14. INTELIGENCIA DE NEGOCIOS .....	45
3.15. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA .....	45
3.16. LEY MARCO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL ESTADO .....	46
3.17. REGLAMENTO DEL SISTEMA DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA ....	47
3.18. POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA AL 2030	49
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA .....	50
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	50
4.2 ALCANCE DE INVESTIGACIÓN .....	51
4.3 RECOLECCIÓN DE DATOS .....	51

CAPÍTULO V. DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS .....	53
5.1 ACTIVIDAD OPERATIVA EN BASE A PROGRAMAS PRESUPUESTALES:.....	53
5.2 PROPUESTA METODOLÓGICA DE ARTICULACIÓN DE LAS AO CON LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS .....	55
5.2.1 ESTANDARIZAR DATOS Y SU IMPORTANCIA .....	56
5.2.2 METODOLOGÍA DE ESTANDARIZACIÓN DE AO.....	56
5.2.3 ENFOQUE DE PROCESOS DE LAS AO.....	56
5.2.4 AO VALIDADAS POR ENTES RECTORES DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y FUNCIONALES: .....	57
5.2.5 AO EN BASE A PROGRAMAS PRESUPUESTALES:.....	58
5.2.6 AO ARTICULADAS CON LOS PLANES INSTITUCIONALES, TERRITORIALES, SECTORIALES Y POLÍTICAS PÚBLICAS: .....	58
5.2.7 METODOLOGÍA PARA CONSTRUIR EL CATÁLOGO DE AO.....	58
5.2.8 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS AO A TRAVÉS DE LA CIENCIA DE DATOS	59
5.3 VINCULACIÓN PROGRAMÁTICA ENTRE SINAPLAN Y SNPP .....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	63
CONCLUSIONES .....	63
RECOMENDACIONES:.....	65
BIBLIOGRAFÍA .....	66
ANEXOS .....	69
ANEXO I. ENTREVISTAS .....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: UNIDADES EJECUTORAS QUE HACEN USO DEL SIGA MEF DE LOS 3 NIVELES DE GOBIERNO A NOVIEMBRE 2022.....	35
Tabla 2: ASIGNACIÓN DEL PRESUPUESTO PÚBLICO POR GENÉRICA DE GASTO 2021-2023 (Miles de S/ ).....	36
TABLA 3: AO REGISTRADAS EN EL APLICATIVO CEPLAN V.01 DE LAS OFICINAS DE PRESUPUESTO – POI 2022 .....	41
TABLA 4: OBJETIVOS Y LINEAMIENTOS RELACIONADOS A LA INVESTIGACIÓN....	49
TABLA 5: EJEMPLO DE AO EN BASE A PROGRAMAS PRESUPUESTALES.....	53
TABLA 6: CASOS DE INTEGRACIÓN DE AO DEL POI CON SA .....	54
TABLA 7: FICHA DE FORMULACIÓN DE ACTIVIDAD OPERATIVA .....	57

## ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

ILUSTRACIÓN 1: UBICACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PLANES DEL SINAPLAN EN LA CADENA DE RESULTADOS .....	14
ILUSTRACIÓN 2: PLAZOS E INSUMOS DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS VINCULADOS A LA FORMULACIÓN DEL POI .....	16
ILUSTRACIÓN 3: CIRCUITO ARTICULACIÓN DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	17
ILUSTRACIÓN 4: LOS PODERES DEL ESTADO – AUTÓNOMOS E INDEPENDIENTES ....	22
ILUSTRACIÓN 5: INSTRUMENTOS DE PLANEAMIENTO DEL SINAPLAN A TRAVÉS DE LA CADENA DE RESULTADOS Y CADENA DE VALOR PÚBLICO .....	27
ILUSTRACIÓN 6: ARTICULACIÓN ACTUAL EXTRA SISTÉMICA DEL SINAPLAN CON LA AFSP .....	28
ILUSTRACIÓN 7: UE DE LOS 3 NIVELES DE GOBIERNO QUE REGISTRAN POI EN EL APLICATIVO DE CEPLAN V.01 – 2022 .....	29
ILUSTRACIÓN 8: NÚMERO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS POR NIVEL DE GOBIERNO EN 2022.....	30
ILUSTRACIÓN 9: NÚMERO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS POR ESTADO DE POI Y NIVEL DE GOBIERNO – 2022.....	30
ILUSTRACIÓN 10: NÚMERO DE POLÍTICAS NACIONALES CON INFORME TÉCNICO DE CEPLAN .....	32
ILUSTRACIÓN 11: NÚMERO DE POLÍTICAS NACIONALES Y SUS SERVICIOS .....	32
ILUSTRACIÓN 12: ARTICULACIÓN DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS .....	33
ILUSTRACIÓN 13: EVOLUCIÓN DEL PIA DEL 2019-2023 (MILES DE S/).....	37
ILUSTRACIÓN 14: ASIGNACIÓN DE PIM EN LOS TRES NIVELES DE GOBIERNO 2017-2022.....	37
ILUSTRACIÓN 15: EVOLUCIÓN DEL DEVENGADO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN 2017-2023 (PORCENTAJE).....	38
ILUSTRACIÓN 16: POBREZA POR NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS 2017-2022 .....	38
ILUSTRACIÓN 17:MACROPROCESOS DE INTEGRACIÓN .....	43
ILUSTRACIÓN 18:DESARROLLO DE LA CIENCIA DE DATOS .....	44
ILUSTRACIÓN 19:PROPUESTA DE LA FORMULACIÓN DE AO BASADA EN PROCESOS .....	57
ILUSTRACIÓN 20:VINCULACIÓN PROGRAMÁTICA ENTRE SINAPLAN Y SNPP .....	61

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

En el contexto latinoamericano, el ILPES-CEPAL y autores como Carlos Matus han destacado el planeamiento estratégico como una herramienta clave para vincular la gestión pública con objetivos de desarrollo sostenible. Este enfoque resalta la necesidad de articular los sistemas administrativos y operativos para garantizar resultados efectivos y responder a las necesidades de la ciudadanía. Asimismo, el BID ha señalado la importancia de fortalecer la gobernanza mediante metodologías basadas en evidencia que optimicen el uso de los recursos públicos.

El Perú se halla inmerso en un proceso de modernización constante, cuyo objetivo primordial es elevar la calidad de vida de la ciudadanía, impulsando un mayor bienestar. Para ello, se han adoptado medidas que optimicen el gasto de los recursos públicos asignados, persiguiendo 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 PMBSO. Esta herramienta abarca programación, formulación, ejecución y evaluación de AO 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 gubernamentales. 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. Asimismo, existen diversas entidades públicas que no realizan un adecuado planeamiento de sus AO y proyectos de inversión, lo que no permiten evidenciar las acciones de mejora a la población, debido a factores como el constante cambio de funcionarios, lo que dificulta continuar con los objetivos planificados. La formulación de nuevas políticas nacionales y de AO 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, la formulación siendo una copia del año anterior; no permiten una adecuada adquisición de bienes, servicios y obras 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.

Un claro ejemplo podemos ver en el sector salud que, en sus unidades ejecutoras, si bien a través de los programas presupuestales se llega a tener un estándar de AO las que están basadas en los llamados subproductos del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA-MEF), hay otra parte que corresponde a las acciones centrales y asignaciones presupuestarias que no resultan en productos en las que las AO tienen diferencias en sus denominaciones, pero en esencia se busca lo mismo; lo que no permite realizar una medición transversal de todas las unidades ejecutoras del sector, dificultando ver la ejecución de AO necesarias para complementar la atención de la población, esto se repite

en todas las entidades del Estado, contando con AO que suelen tener la misma connotación, pero diferente forma de redacción.

Los planes del SINAPLAN cumplen un rol esencial en la gestión pública, al proporcionar un marco estratégico que guía el accionar de las entidades gubernamentales hacia el logro de objetivos nacionales, regionales y locales. Más allá de mejorar la calidad del gasto público, su propósito principal es asegurar que las políticas y acciones del Estado respondan a las necesidades de la ciudadanía, promoviendo un desarrollo inclusivo y sostenible.

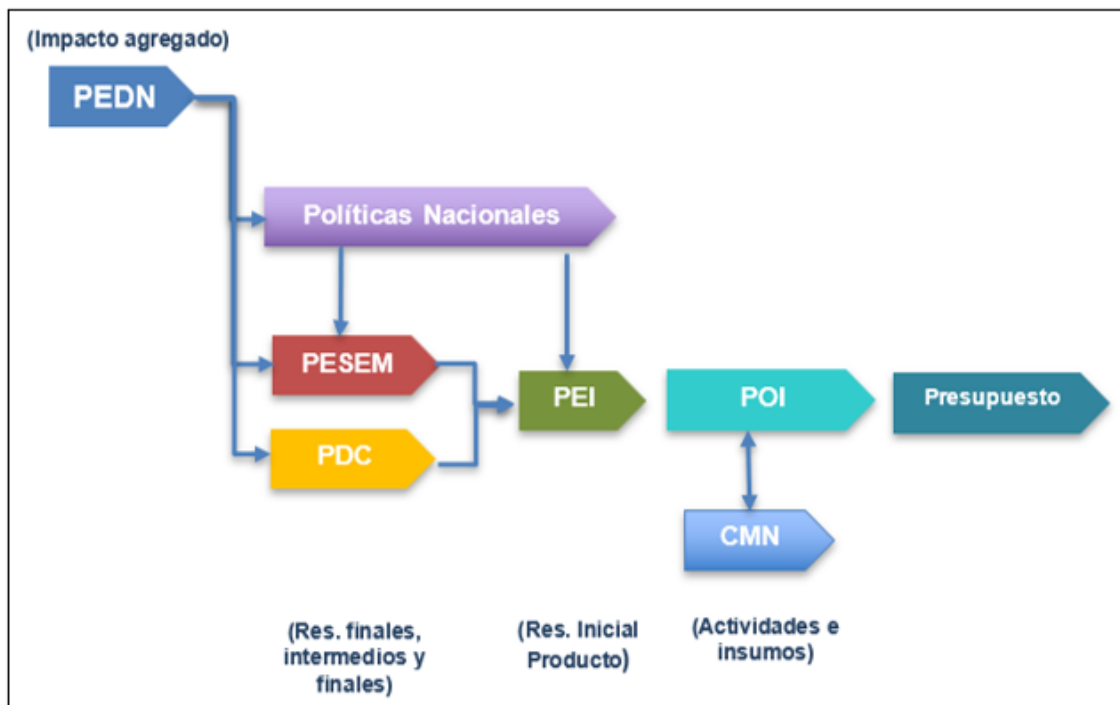
En este sentido, los planes estratégicos (PEDN, PESEM, PDRC, PDLC, PEI y POI) se convierten en herramientas clave para alinear las actividades operativas con las metas de desarrollo, mejorando la coordinación interinstitucional y garantizando un uso eficiente de los recursos. Su diseño no solo persigue eficiencia financiera, sino que busca generar impactos significativos en la reducción de las brechas de infraestructura, servicios básicos y bienestar general. Asimismo, estos instrumentos de planeamiento permiten que el Estado anticipe y aborde de manera integral los desafíos sociales y económicos, asegurando una adecuada integración con los sistemas administrativos para garantizar la ejecución eficiente y el monitoreo de los avances hacia los objetivos establecidos.

## CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1. ANTECEDENTES

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 planeamiento 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: UBICACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PLANES DEL SINAPLAN EN LA CADENA DE RESULTADOS**



Fuente: Elaboración propia en base a la cadena de resultados CEPLAN y su articulación con los SA

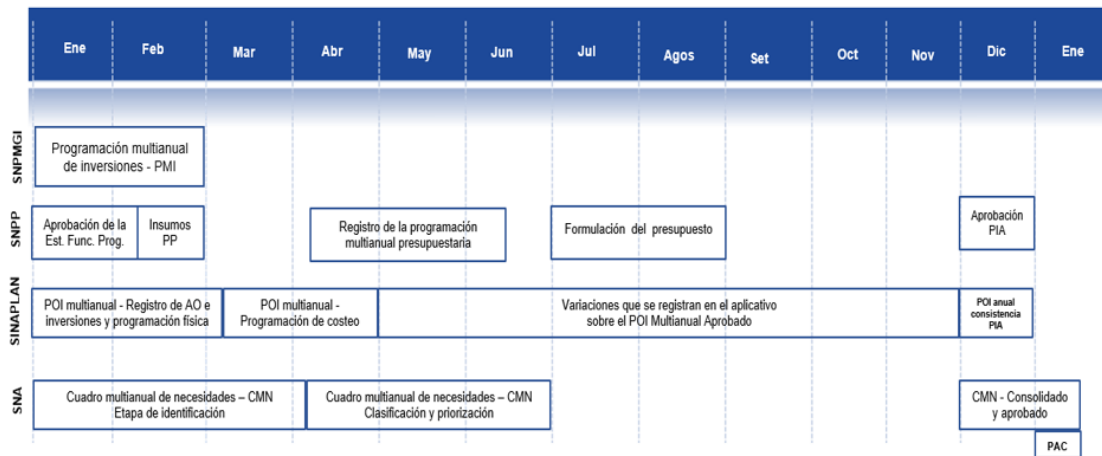
Esta acción de mejora del desarrollo y bienestar de la ciudadanía se da con la articulación de los diferentes SA del Estado; Sistema Nacional de Presupuesto - Ley N°28411, Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones - SNPMGI (D.L. N°1252), SINAPLAN (D.L. N°1088), Sistema Nacional 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 realizan la programación de AO que ejecutarán para la implementación 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. Esta programación se realiza mediante unos lineamientos y tiempos establecidos por el CEPLAN, en los cuales establece los mecanismos para la formulación y programación del POI de cada entidad pública, donde se consideran las AO a ejecutar el año siguiente, determinando el importe de los recursos a ejecutar y las metas físicas de acuerdo a la disponibilidad presupuestal; con el propósito de cumplir con el objetivo del cierre de brechas para la mejora continua; sin embargo, existen muchas entidades gubernamentales que no cuentan con el SIGA-MEF y SIAF RP para la programación de bienes y servicios, lo que dificulta el óptimo planeamiento de AO y la articulación con las herramientas informáticas de los Sistemas Administrativos (CEPLAN V.01, SEACE, SIAF RP, INVIERTE.PE).

El incumplimiento de las entidades con los tiempos establecidos viene ocasionando que la población no perciba una mejora en su calidad de vida y por ende no tienen el bienestar que esperan del Estado. Este planeamiento y ejecución de los recursos públicos por parte de las entidades gubernamentales se lleva a cabo mediante la formulación del POI. De acuerdo a la evaluación que realiza el MEF, se puede determinar que existen diversas entidades gubernamentales que no cumplen con una adecuada programación de actividades, considerándose que la ejecución de los recursos no es eficiente, los cuales son asignados por el MEF para el cierre de brechas; asimismo, muchas de estas entidades no cuentan con las herramientas informáticas de los sistemas administrativos que permiten realizar y evidenciar que la articulación de los SA si es viable, coordinando y encriptando la información a través de codificaciones que permitan la comunicación de estas herramientas informáticas (CEPLAN v.01, SIGA MEF, SIAF RP, INVIERTE.PE), mediante la estandarización de la redacción de las AO del POI en la entidad.

**IMAGEN 2: PLAZOS E INSUMOS DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS VINCULADOS A LA FORMULACIÓN DEL POI**



Fuente: Normativa del SNPMGI, SNPP, SINAPLAN Y SNA

A nivel normativo vemos que los plazos ya están establecidos, lo que debería tener una sinergia entre SA, pero esto en la práctica no se viene dando, por diversos motivos, entre ellos la falta de capacidades que se encuentran en las entidades gubernamentales; la falta de infraestructura tecnológica, la poca conectividad que existe a nivel nacional, el escaso nivel de especialistas en la articulación de SA, son algunas de las razones por la demora en cada proceso que implica uno al otro.

**2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

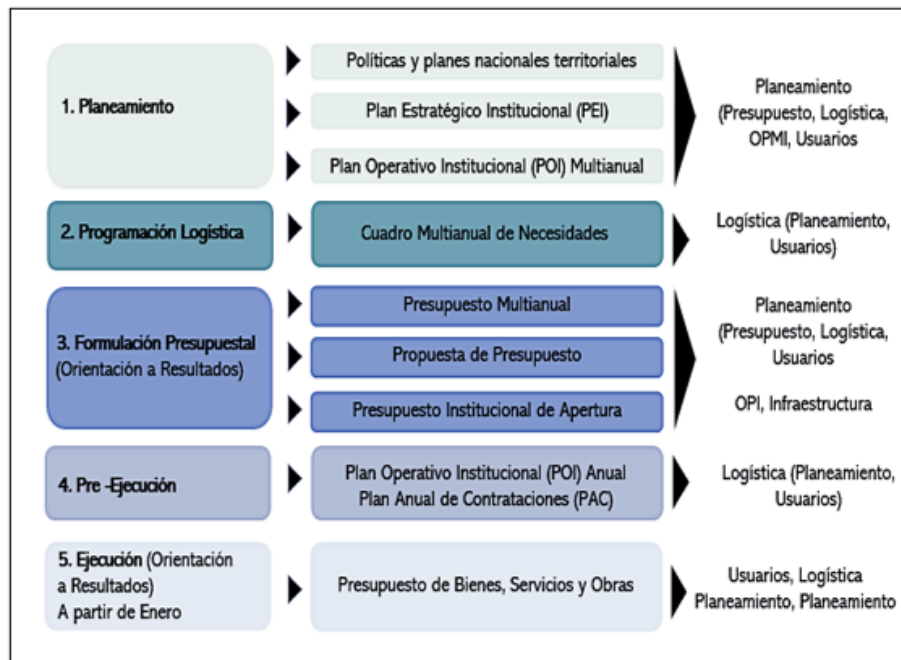
A nivel regional, la falta de articulación entre los sistemas administrativos y los objetivos estratégicos de desarrollo ha sido identificada como una problemática estructural. Según la Revista de la CEPAL (1987) y los estudios del ILPES-CEPAL, estas brechas limitan la efectividad del planeamiento y la gestión pública, generando ineficiencias en la asignación de recursos y la ejecución de políticas públicas. Carlos Matus (1987) destaca que el planeamiento estratégico debe ir más allá de la gestión técnica, integrando la capacidad política para abordar la incertidumbre y garantizar resultados efectivos. En este sentido, el BID subraya que una gestión pública eficiente requiere un marco normativo e institucional que permita la articulación de sistemas, procesos y recursos, promoviendo una planificación integral y sostenible.

En el Perú se adopta el ciclo del planeamiento estratégico para la mejora continua; es así que, la administración pública desarrolla los planes institucionales, los que deben conducir la gestión institucional de las entidades del Estado. Los planes institucionales deben recoger las necesidades de la población e ir identificando las brechas en servicios

e infraestructura; sin embargo, el planeamiento por sí solo no es suficiente dentro de este ciclo, se debe articular con SA como el sistema de abastecimiento, el sistema de presupuesto público, el sistema de inversión pública y el sistema de control público;

En la actualidad, el planeamiento institucional se encuentra desarticulado de los SA antes mencionados, esto ha conllevado a las instituciones públicas a planificar sin un sustento, se planifica de forma empírica, no permitiendo el seguimiento y evaluación oportuna de la implementación de las políticas y planes (PEDN, PESEM, PDRC, PDLC, PEI, POI). En la imagen 3 Ilustra la interacción y el alineamiento entre los distintos SA (SINAPLAN, PMGI, SPP, SNA), dentro del proceso de gestión pública en el Perú, conforme a lo planteado por CEPLAN. Este modelo resalta las fases principales del ciclo, que incluyen planeamiento, programación logística, formulación presupuestal, pre-ejecución y ejecución, mostrando cómo se integran para asegurar un enfoque centrado en resultados.

**IMAGEN 3: CIRCUITO ARTICULACIÓN DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**



Fuente: CEPLAN

Actualmente, se han desarrollado aplicativos informáticos de los SA desde hace veinte años que se vinculan con el planeamiento. El SIAF-RP, que operativiza los sistemas de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Endeudamiento y parte del sistema de abastecimiento como el PMBSO, este aplicativo nos ayuda en el tema de la formulación de presupuesto público y formulación del cuadro multianual de necesidades (CMN), 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 y abastecimiento, en vista que muchas entidades gubernamentales en los diferentes niveles de gobierno, 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 y SIAF RP, que operativiza el SNA, debería brindar información de la demanda financiera de las AO para los POI, 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 instituciones públicas. Existen muchas falencias con estos sistemas en diversas entidades, por ejemplo; cuando realizan la programación de actividades en el PMBSO, el clasificador de gastos que se encuentra cargado en el SIGA MEF no concuerda con el de presupuesto, por ende, las actividades planificadas según los clasificadores establecidos y determinados por el MEF, no permite hacer un buen seguimiento y trazabilidad de actividades planificadas en su ejecución. El sistema de inversión pública es operativizado por el INVIERTE.PE, en este aplicativo se desarrolla la PMI vinculando con los objetivos nacionales, regionales y locales establecidos en el planeamiento estratégico, pero las instituciones públicas no desarrollan con la mirada que la metodología establece (cierre de brechas de infraestructura, salud, educación, transporte, entre otros).

El SINAPLAN tiene el aplicativo CEPLAN v.01, cuyo fin es que las entidades gubernamentales registren información de políticas y planes, este aplicativo viene desarrollándose e implementando de manera paulatina, para trabajar en la articulación con los SA mencionados, pero la calidad de información de las AO aún dista de ser ello. La gran dificultad es el tener las herramientas antes mencionadas desarticuladas al planeamiento. El SINAPLAN propone dentro de su guía para el planeamiento institucional el manejo de los SA, en el cual enfoca la articulación del planeamiento estratégico, de la programación multianual, de presupuesto público y abastecimiento.

Sin la articulación del planeamiento a los SA mencionados, la administración pública se desarrolla de forma desordenada, sin control en lo que programan y ejecutan, sin contar con herramientas que permitan llevar un seguimiento y evaluación oportuna, integrada de lo que se planifica, ejecuta en lo presupuestales; así como, en los bienes y servicios que adquieren. Lamentablemente estos problemas no permiten tener una mejora continua del ciclo de planeamiento y la gestión pública, siendo islas los SA que deben articular.

Lo antes mencionado se complica al no contar con una herramienta informática que pueda brindar información al seguimiento y evaluación de los SA de forma integral, lo que no permite realizar una toma de decisiones de manera oportuna y basada en evidencia. También dificulta que la población no tenga más información en lo que se está invirtiendo los fondos del estado, lo que hace a las entidades poco transparentes.

### **2.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar la viabilidad de la articulación de los sistemas administrativos a través de actividades operativas del POI, en el marco del SINAPLAN.

#### **2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

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

### **2.4. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Los SA son de vital importancia en la gestión gubernamental, estos son un gran apoyo en la operacionalización de las políticas y planes. Actualmente, las herramientas informáticas de los entes rectores de los SA de presupuesto, abastecimiento, planeamiento y PMI vienen ejecutándose correctamente. Sin embargo, se realiza de manera independiente, no existe esta articulación que se requiere con las AO de los planes operativos institucionales y los SA.

Si bien es cierto el CEPLAN, a través de su aplicativo ha comenzado con la articulación de los SA, dónde señala y recalca a las entidades que, en la etapa de elaboración del plan operativo institucional multianual, deben realizar la interfase de información de las AO con su respectiva demanda física registrada en el aplicativo CEPLAN v.01, considerando el costeo realizado en el cuadro de necesidades del sistema de abastecimiento.

Ello ha generado que exista una primera coordinación y comunicación entre ambos sistemas, sin embargo, se ha evidenciado que las denominaciones de las actividades operativas no son las más adecuadas, careciendo de precisión, calidad, claridad y sobre

todo, la relación en la articulación para el cumplimiento de las acciones estratégicas institucionales del PEI de cada Pliego al que se encuentran adscritos, así como la falta de seguimiento a través de estos planes a las políticas y planes superiores.

Al contar con actividades operativas, correctamente redactadas en el aplicativo CEPLAN v.01, que estén en base a proceso, propuestas por los entes rectores de los SA, eliminando duplicidad; propuestas para implementar las políticas y planes por cada nivel de gobierno y que se encuentren en un catálogo de AO que puedan ser seleccionadas por las distintas instituciones públicas, esto brindará trazabilidad en su seguimiento y evaluación.

Esto será insumo para la elaboración del Cuadro Multianual de Necesidades - CMN, lo que aportará a las entidades puedan evidenciar las mejoras que deben y vienen realizando. Con un POI consistente y costado a través del CMN, estos serán insumos para la programación y ejecución oportuna del presupuesto, que permita realizar el seguimiento y evaluación oportuna para la mejora de la entidad, así transparentar la información en beneficio de la población.

## **2.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública - PNMGP, traza un camino hacia un Estado Peruano más eficiente y transparente en la gestión de los recursos públicos, con el objetivo último de mejorar el bienestar de la población. Para ello, se proponen diversos mecanismos que permitan actuar de manera más oportuna y responsable.

Este trabajo de investigación permitirá brindar una propuesta de mejora con el propósito de canalizar y centralizar las AO del POI de las entidades públicas con la finalidad de ser eficientes en la formulación, programación, ejecución y evaluación de los recursos públicos, sumando a esto la mejora del sistema de abastecimiento, al contar con una herramienta que estandarice la información en la cadena de abastecimiento público, esto permitirá generar una mayor calidad del gasto público.

## **2.6. LIMITACIONES**

El trabajo de investigación no cuenta con limitaciones en cuanto a la información de los SA de presupuesto, planeamiento y PMI, ya que esta información es pública a través de las consultas amigables que cuentan el MEF, así como el CEPLAN y consulta de cartera del PMI, respectivamente.

Sin embargo, el sistema administrativo de abastecimiento no cuenta con una consulta amigable, tampoco ha logrado estandarizar una herramienta para la programación de bienes y servicios a nivel nacional; si bien es cierto, de acuerdo con el reglamento del D.L. N°1439 del sistema de abastecimiento público, aprobado con D.S. N°217-2019-EF, se estipula la implementación progresiva del SIGA-MEF, pero este proceso aún tiene sus limitaciones. Lo mencionado puede generar una dificultad al momento de elaborar la herramienta de seguimiento y evaluación que brinden trazabilidad intersistémica.

## **2.7. DELIMITACIONES**

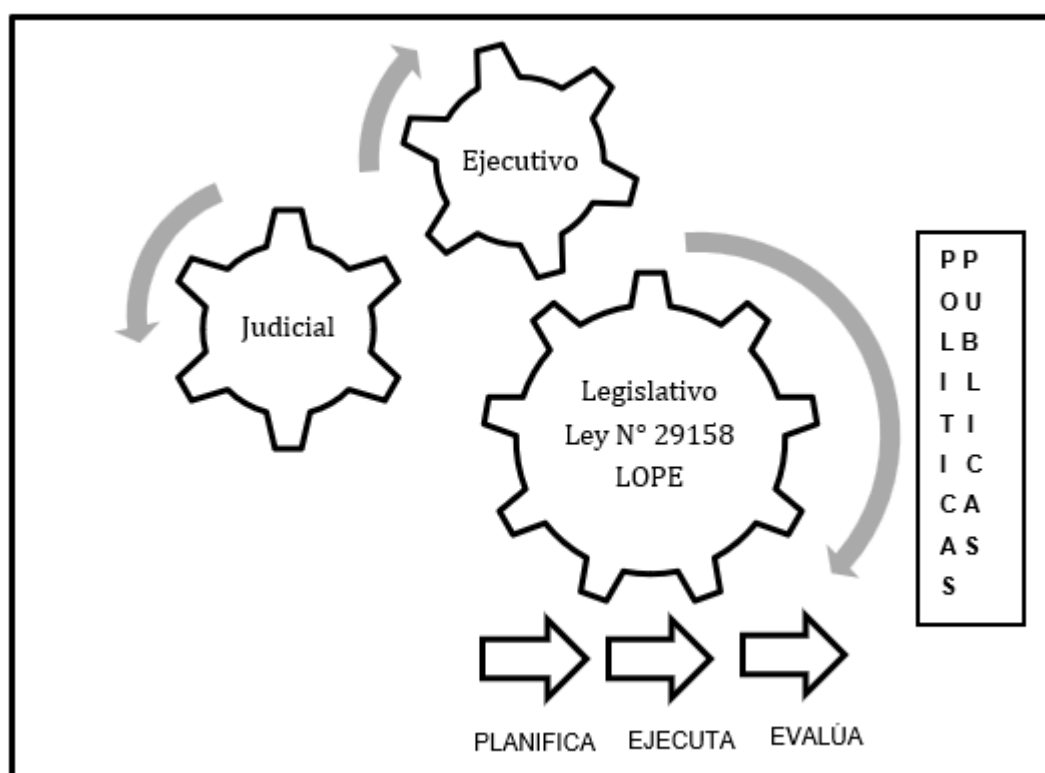
- Espacio: Instituciones públicas.
- Tiempo: La investigación estará centrada de acuerdo con la información entre los años 2021 al 2023, tanto en programación y ejecución de los recursos públicos.
- Social: Funcionarios y servidores públicos, personal encargado del manejo de los sistemas administrativos de abastecimiento, presupuesto, planeamiento, control interno y PMI.

## CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL

### 3.1. EL ESTADO

Entendemos que el estado es una población jurídicamente organizada sobre una geografía delimitada y está determinado por un conjunto de leyes e instituciones que sirven para la conducción de una nación. El Estado está conformado por cuatro elementos: Territorio, Población, Soberanía y Gobierno. De acuerdo con el artículo 43 de la Constitución Política, el Estado Peruano es una república social, democrática, independiente y soberana. Es así, que la estructura del estado peruano cuenta con tres poderes autónomos e independientes: Poder Legislativo, Judicial y Ejecutivo.

**IMAGEN 4: LOS PODERES DEL ESTADO – AUTÓNOMOS E INDEPENDIENTES**



Fuente: Propia

De los tres poderes del Estado, nos enfocamos en el Poder Ejecutivo, el cual se rige por la Ley N°29158 - LOPE y está representado por el presidente de la república, la presidencia del consejo de ministros y los ministerios. El Poder Ejecutivo tiene a su cargo la planificación, ejecución y evaluación de las políticas nacionales y sectoriales de gobierno. Esta trilogía constituye un ciclo virtuoso que inicia con la definición de objetivos y acciones estratégicas para abordar problemas públicos de alcance nacional, sectorial o multisectorial, dentro de un marco temporal definido

En la búsqueda de un Estado moderno y participativo, gobiernos de todo el mundo, incluido el Perú, han puesto en marcha diversas medidas para fortalecer las políticas públicas. Sin embargo, en la actualidad existen diversos cambios en las entidades gubernamentales, lo que perjudica el avance de políticas nacionales y planes estratégicos establecidos para el bienestar ciudadano. Estos cambios se ven reflejados en la no ejecución de actividades operativas en su totalidad, asimismo ciertas actividades planificadas son modificadas por los nuevos funcionarios, quienes no dan continuidad al plan de trabajo aprobado.

Estas variaciones que son frecuentes y medibles se demuestran en la falta de capacidad de gasto de los recursos asignados por el MEF, obteniendo porcentajes por debajo del 90 por ciento de su presupuesto, observándose que muchas actividades operativas son repetitivas año tras año, existiendo una falta de capacidad de planeamiento, muchas veces por personal no apto y capacitado, por el incremento de la corrupción en las adquisición y contrataciones de servicio, entre otros.

En este contexto, la modernización del Estado peruano se ve respaldada por medidas como la transparencia, el gobierno abierto, la rendición de cuentas, el acceso a la información y el gobierno electrónico. Estas acciones no solo son serias, sino también factibles, y representan vías efectivas para democratizar el poder, fomentar una ciudadanía más informada y fomentar una mayor participación ciudadana. (Blas et al., 2022)

### **3.2. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

La gestión pública que se está implementando son procesos y acciones que realizan las entidades gubernamentales en los tres niveles de gobierno para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en base a la óptima ejecución de los recursos públicos en bienes y servicios para el desarrollo del país de manera eficiente y oportuna, las que están detalladas 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 adquirir bienes y servicios son escasos, no ejecutados de manera eficiente, son de mala calidad, 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.

Los desafíos que evidencian la necesidad de una reforma en la gestión pública en el Perú son los siguientes: i) Ausencia de un planeamiento efectivo y su integración con el sistema presupuestario público; ii) Diseño deficiente de la estructura organizativa y funcional; iii) Deficiencias en el proceso de producción de bienes y servicios públicos; y iv) Inadecuación en la infraestructura, equipamiento y gestión.

La aspiración de mejorar el Estado mediante una gestión pública más efectiva conlleva desafíos significativos en ámbitos administrativos deficientes o culturas organizativas débiles, que tienden a la adopción de 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 busca instaurar una administración que sea tanto eficiente como efectiva, es decir, una administración capaz de satisfacer las necesidades de la población con el menor costo posible. Esto se logra mediante la implementación de mecanismos de competencia que permiten a los usuarios elegir y que, a su vez, fomentan el desarrollo de servicios de alta calidad. Todo este proceso se lleva a cabo en un entorno de transparencia total en los procesos, planes y resultados, lo que mejora el sistema de elección y promueve la participación ciudadana.

Esta nueva gestión pública tiene diversas características que la diferencian de la gestión pública tradicional, considerando mayor orientación al cliente, transparentando la rendición de cuentas, mayores tecnologías de información y participación ciudadana.

### **3.3. GESTIÓN POR PROCESOS**

La Gestión por procesos implica la planificación, organización, dirección y control de las actividades laborales de manera interconectada y secuencial en todas las unidades de una organización. Este enfoque adecuado facilita la contribución eficiente para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como para alcanzar los objetivos de la entidad. Según el DS N° 004-2013-PCM, la PNMGP hasta el 2021 establece que una gestión centrada en el ciudadano debe abandonar el modelo organizativo funcional tradicional, adoptar un enfoque basado en procesos dentro de la cadena de valor de las entidades. Esto asegura que los bienes y servicios públicos que producen tengan efectos

positivos en beneficio para los ciudadanos. (ENAP, 2021). La Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la PCM, en su papel de autoridad principal del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, está liderando un esfuerzo para modernizar la gestión pública en el Perú. Su objetivo es fomentar una administración pública eficaz, orientada a resultados y transparente ante los ciudadanos.

Actualmente, se observa que las AO registradas en el POI carecen de metodología definida. CEPLAN establece que las actividades comprenden un conjunto de procesos u operaciones que agregan valor al utilizar los insumos, lo que resulta en la producción de un producto específico. (CEPLAN, 2019). Los procesos se describen como una secuencia de acciones que convierten una entrada o insumo, como una solicitud de un bien o servicio, en una salida, que es la entrega del bien o servicio final. En cada etapa de esta secuencia, se agrega valor, lo que puede traducirse en mejoras en calidad, precio, velocidad, facilidad, comodidad, entre otros aspectos. Un proceso se describe como la secuencia de tareas que transforma uno o varios insumos (como la demanda de un bien o servicio) en un resultado (provisión de un bien o servicio final). En cada paso de la secuencia, el valor aumenta, lo que puede tomar la forma de mejoras en facilidad, calidad, velocidad, precio, comodidad y más.

#### **3.4. SISTEMA NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

El planeamiento estratégico se define como un proceso integral y continuo que permite a las organizaciones públicas diseñar y ejecutar políticas y acciones orientadas a alcanzar objetivos de largo plazo en un contexto dinámico y complejo. Según el ILPES-CEPAL, este enfoque debe integrar las capacidades técnicas, políticas y operativas del Estado para garantizar que los recursos sean utilizados de manera eficiente, generando resultados que respondan a las necesidades ciudadanas y promuevan el desarrollo sostenible. Por su parte, Carlos Matus (1987) plantea que el planeamiento estratégico en la gestión pública trasciende el ámbito técnico, integrando elementos de gobernanza y participación para afrontar la incertidumbre y anticipar escenarios futuros. Este enfoque combina la racionalidad económica con el análisis político, articulando objetivos estratégicos con las capacidades institucionales para lograr impactos significativos. En línea con esta perspectiva, el BID resalta que el éxito del planeamiento estratégico depende de su capacidad para articular objetivos, recursos y sistemas administrativos. Este banco internacional propone el uso de metodologías basadas en evidencia que permitan un

seguimiento constante de los resultados y una mejora continua en la gestión pública, garantizando que los planes estratégicos cumplan su propósito de impulsar el desarrollo en la región.

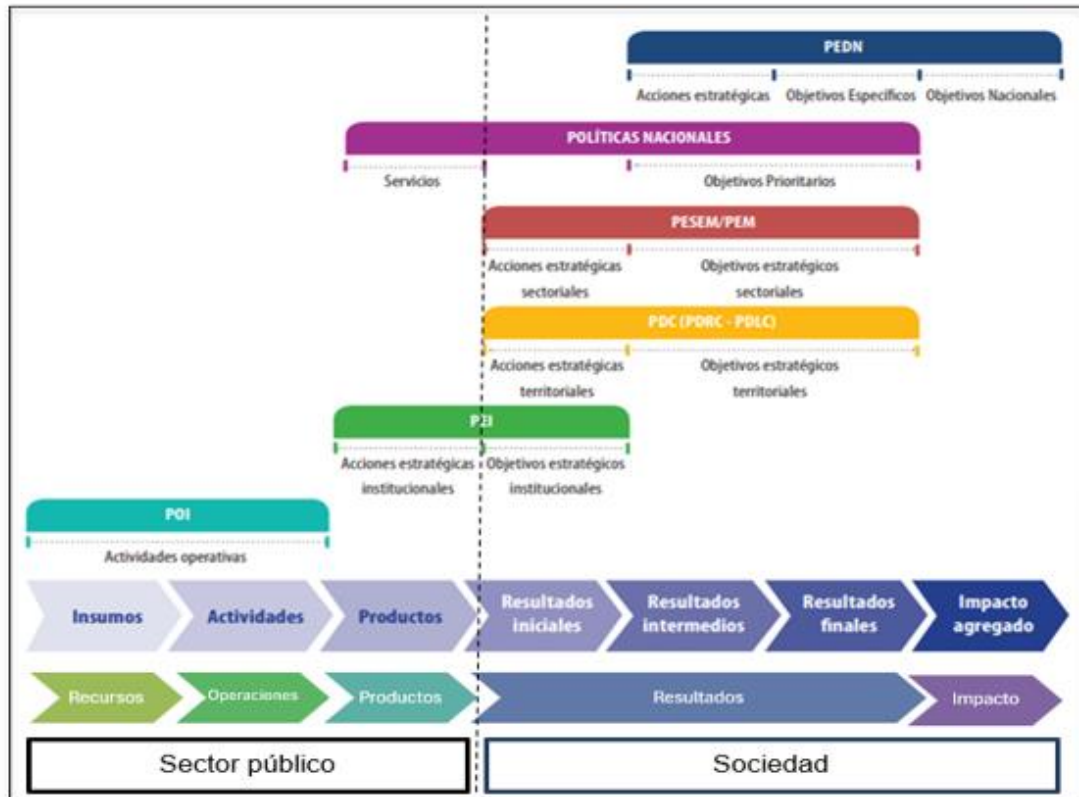
En esta línea la guía para el planeamiento institucional, considera el enfoque de articulación de los SA, bajo el termino Sistemas Administrativos Transversales - SAT, el cual establece una articulación entre los SA de Planeamiento Estratégico, Programación Multianual y Gestión de Inversiones, Presupuesto Público y Abastecimiento, permite la provisión de bienes o servicios con características y en las condiciones idóneas para los usuarios; permitiendo y fortaleciendo que la elaboración del Plan Operativo Institucional Multianual - POIM, sea de manera oportuna, contribuyendo con el cumplimiento del PEI e insumo para formular el CMN, iniciando el circuito de articulación de planeamiento y logística, para luego ser de insumo en el circuito de planeamiento y presupuesto, en la Asignación Presupuestaria Multianual - APM.

La cadena de resultados que propone Ceplan muestra el cómo va articulando los distintos planes y las políticas, desde el POI al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN). Esta estructura al llevarla a la cadena de valor público evidencia claramente los planes que están para la atención de la población y donde se encuentran los resultados que se obtienen en la población. Como se mencionaba en párrafos anteriores que también hace parte de la cadena de resultados que es los insumos que son programados en el CMN a partir de las actividades. En este marco, las entidades elaboran y ejecutan diferentes instrumentos de planeamiento estratégico a nivel sectorial, territorial e institucional, los cuales deben estar articulados entre ellos, considerando la cadena de resultados. Tal como se puede inferir las políticas institucionales de las entidades (PEI y POI) se enmarcan en las políticas territoriales regionales y locales, y de gobierno según correspondan (Plan de Desarrollo Concertado y Plan Estratégico Sectorial Multianual). Estas, a su vez, se enmarcan en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN).

De esta manera, en el nivel más bajo (institucional), la entidad elabora el Plan Estratégico Institucional vinculando los objetivos nacionales, sectoriales y territoriales (según corresponda) con sus objetivos y acciones estratégicas, expresados como resultados que se espera lograr. Luego, en el Plan Operativo Institucional, la entidad establece un conjunto de actividades operativas específicas que son valorizadas para asegurar la producción de bienes o servicios que contribuyan a lograr los objetivos estratégicos de la entidad.

Instrumentos de planeamiento del SINAPLAN a través de la cadena de resultados y cadena de valor público

**ILUSTRACIÓN 5: INSTRUMENTOS DE PLANEAMIENTO DEL SINAPLAN A TRAVÉS DE LA CADENA DE RESULTADOS Y CADENA DE VALOR PÚBLICO**

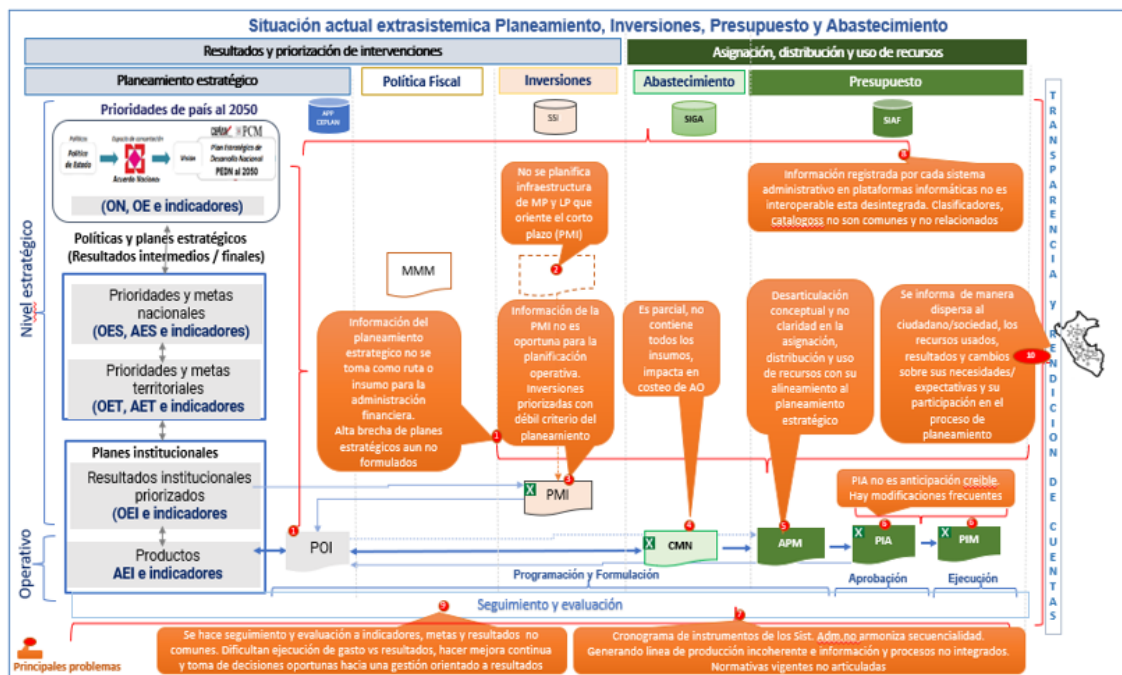


Fuente: Adaptado de Ceplan - Sotelo

**3.4.1. Plan Operativo Institucional:** Dentro de la cadena de resultados o cadena de valor público el nivel mas bajo o llamado operativo encontramos los insumos y actividades, justamente esto es lo que compone el POI el cual es un instrumento de gestión que detalla la programación multianual de las AO e inversiones necesarias para implementar las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) definidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI), con un horizonte de tres años. Este plan, alineado al período de vigencia del PEI, define metas físicas, costos y recursos financieros, respondiendo a las preguntas clave: "¿Qué hará la entidad?" y "¿Cómo lo realizará?". Para ello, considera un análisis situacional y prospectivo, identificando las acciones requeridas como adquisición de bienes, contratación de servicios, capacitación, desarrollo de sistemas o mejoras en infraestructura. El POI busca cerrar brechas en cobertura, calidad y satisfacción de los usuarios, mediante su articulación con sistemas administrativos, programas presupuestales y el Cuadro Multianual de Necesidades. Su revisión y ajuste son anuales, adaptándose a cambios estratégicos y operativos.

**3.4.2. Articulación extra sistémica del SINAPLAN con la AFSP:** El SINAPLAN se constituye en el inicio de la cadena del proceso de la gestión administrativa del Estado para conseguir la provisión de bienes y servicios en beneficio de la ciudadanía. Por tanto, es el sistema articulador de las políticas nacionales, sectoriales, regionales y locales estableciendo para ello diversos tipos de planes, pero la falta de la calidad, de una mirada estratégica en los POI, hace que la articulación con la Dirección General de Programación Multianual - DGPM del MEF, este ciclo no se lleve a cabo. Así mismo, en la ilustración siguiente observamos lo ideal de la alineación del SINAPLAN con la AFSP que debería ser dentro de todo lo ideal.

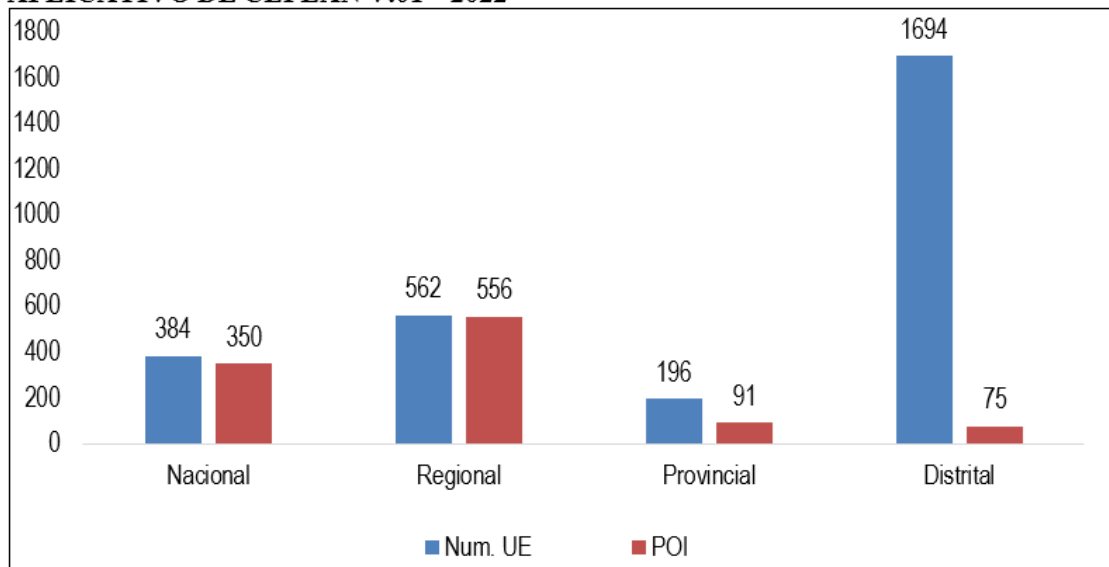
**ILUSTRACIÓN 6: ARTICULACIÓN ACTUAL EXTRA SISTÉMICA DEL SINAPLAN CON LA AFSP**



Fuente: CEPLAN

Al observar la implementación a nivel nacional del POI que es el instrumento operativo que es donde debería recaer la estrategia planteada en los planes que buscan resultados como el PEI, PDLC, PDRC, PESEM y PEDN, nos muestran datos que lamentablemente nos hacen ver que no se esta logrando ese alcance en las entidades pública, menos encontraremos calidad en la información que pueda ayudar a mejorar a los otros sistemas administrativos.

**ILUSTRACIÓN 7: UE DE LOS 3 NIVELES DE GOBIERNO QUE REGISTRAN POI EN EL APLICATIVO DE CEPLAN V.01 – 2022**

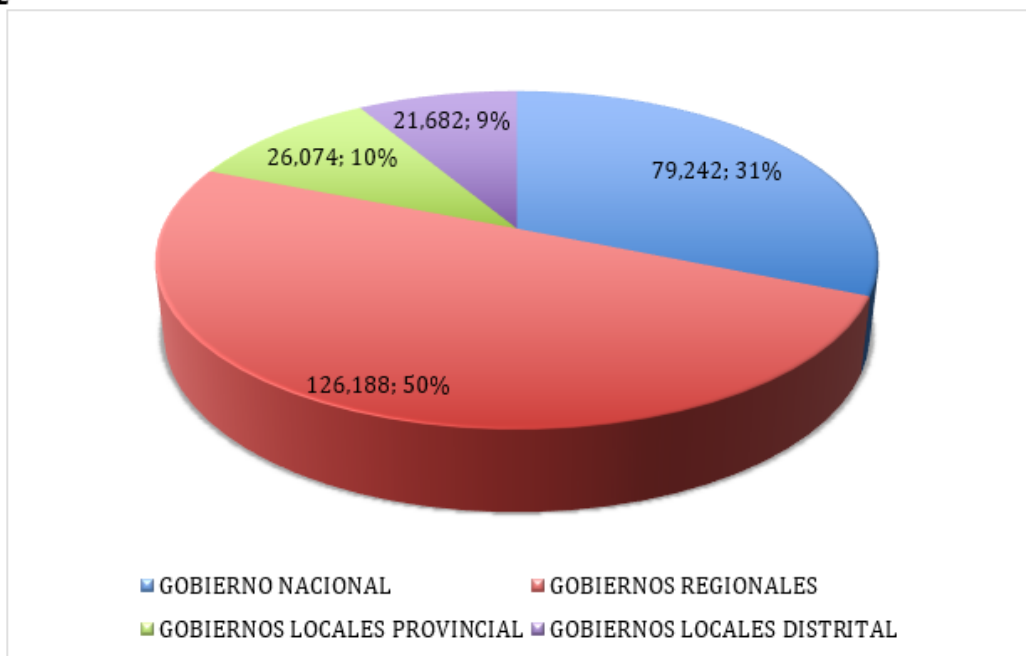


Fuente: CEPLAN

De la imagen 8 observamos que, de un total de 2,863 UE del gobierno, se cuenta con 1,072 UE con POI, lo que equivale al 37.8 por ciento del total, existiendo una brecha del 62.2 por ciento sin POI, siendo el grueso de esto los gobiernos locales, lo que conlleva a hacer este proceso complicado de implementar. Asimismo, esto determina que no existe un buen planeamiento de las AO que se deben realizar para el cumplimiento de las políticas establecidas, la ejecución de los recursos asignados no es de manera adecuada y consecuentemente los bienes y servicios a favor de la ciudadanía no son de calidad.

En la imagen 9 se evidencia la cantidad de AO por cada nivel de gobierno, siendo el regional que más acumula AO, esto hace pensar una dispersión que existe en la identificación y registro de las AO. Esto hace evidente que no se cuenta con la calidad de la información que permita contribuir con la articulación de las herramientas informáticas para trabajar interfases automáticas que contribuyan para mejorar o contar con trazabilidad en el seguimiento y evaluación intra sistémica.

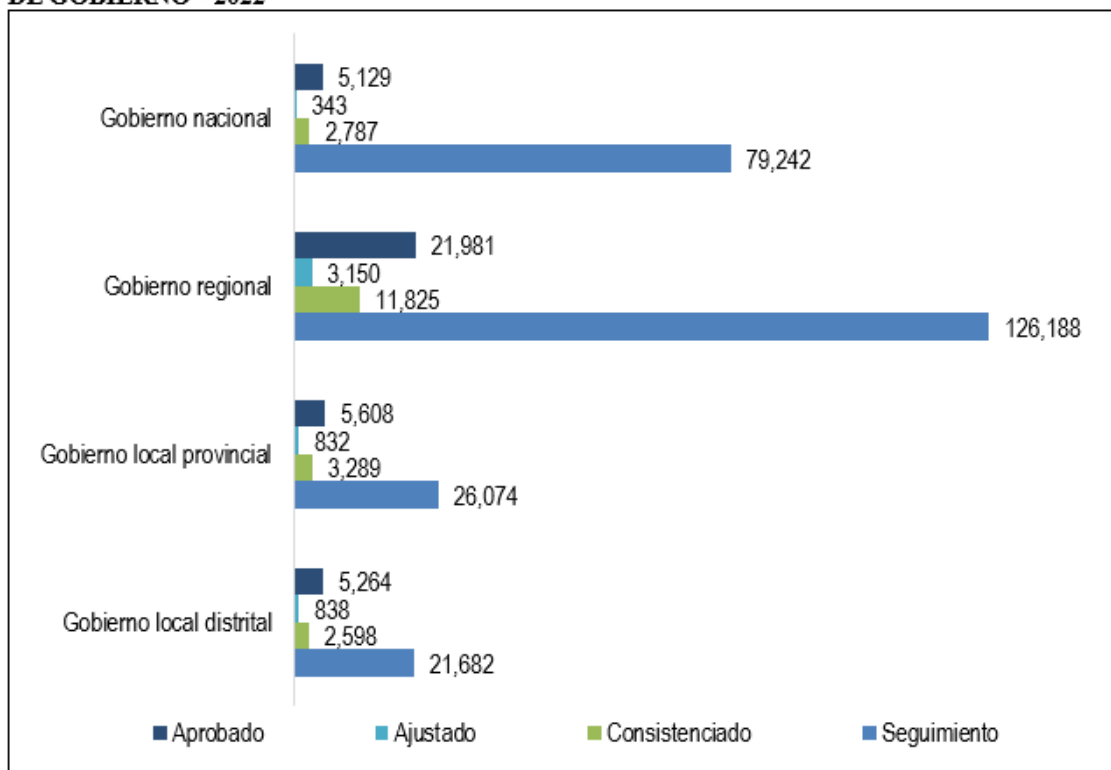
**ILUSTRACIÓN 8: NÚMERO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS POR NIVEL DE GOBIERNO EN 2022**



Fuente: CEPLAN

Al revisar a más detalles se observa una gran diferencia de AO en la etapa de aprobado a lo de seguimiento, lo que hace ver que no se está llevando acorde los tiempos que estipula el ente rector para cada etapa.

**ILUSTRACIÓN 9: NÚMERO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS POR ESTADO DE POI Y NIVEL DE GOBIERNO – 2022**



Fuente: CEPLAN

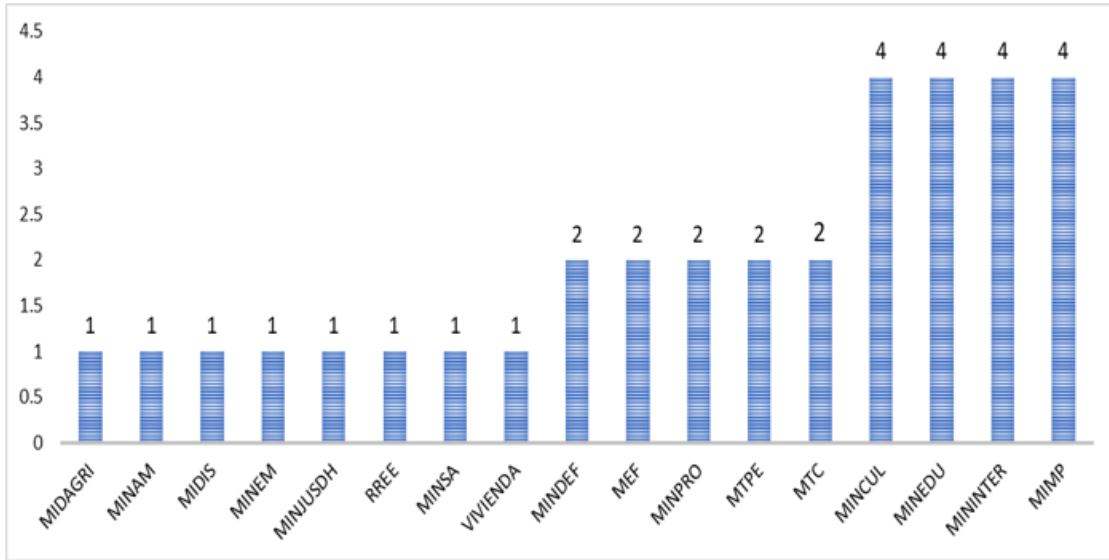
### **3.5. POLÍTICAS NACIONALES**

La Ley N°29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE), establece en su artículo 4° que las Políticas Nacionales son de obligatorio cumplimiento para todas las entidades del Estado. Su diseño e implementación pueden abarcar una o varias funciones del Estado, así como uno o varios sectores. Estas políticas, guiadas por los intereses generales del Estado y la diversidad de las realidades regionales y locales, se alinean con el carácter unitario y descentralizado del gobierno peruano. Su formulación involucra mecanismos de coordinación entre el Poder Ejecutivo, los gobiernos regionales y locales, y otras entidades relevantes, según lo requiera la naturaleza de cada política.

El DS N°029-2018-PCM define las políticas como decisiones estratégicas que priorizan un conjunto de objetivos y acciones para abordar un problema público específico de alcance nacional, sectorial o multisectorial en un período determinado. Estas políticas establecen objetivos prioritarios, lineamientos, contenidos principales, estándares nacionales de cumplimiento y la provisión de servicios que deben alcanzarse y supervisarse para garantizar el desarrollo normal de las actividades públicas y privadas.

Su diseño y evaluación son competencia exclusiva de los ministerios, quienes también coordinan sus políticas nacionales con el apoyo de la PCM en lo que respecta a la formulación y seguimiento. La PNMGP al 2021 establece que las Políticas Públicas Nacionales permiten integrar y dar coherencia a toda la acción del Estado al servicio del ciudadano. Esto se refleja en los objetivos establecidos en los Planes Sectoriales, PDC, PEI y POI de las entidades gubernamentales. Así, el Estado aspira a funcionar como una entidad unificada y cohesiva con el objetivo de brindar un mejor servicio a los ciudadanos y promover el desarrollo nacional.

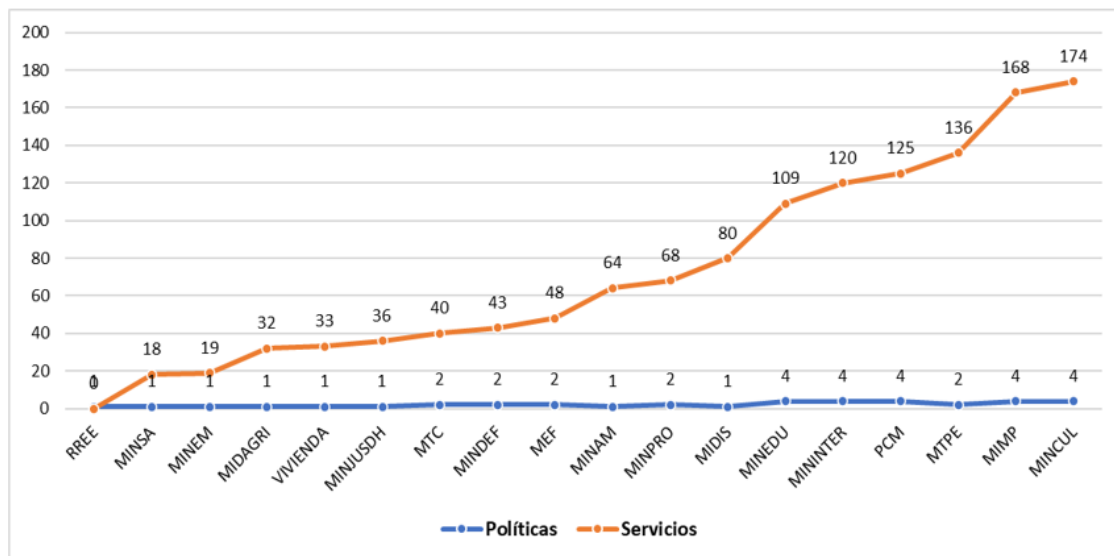
**ILUSTRACIÓN 10: NÚMERO DE POLÍTICAS NACIONALES CON INFORME TÉCNICO DE CEPLAN**



Fuente: DNCP-CEPLAN, agosto 2023

En lo que corresponde a políticas nacionales que cuentan con informe técnico de CEPLAN a agosto del 2023 se tiene un total de 38, de éstas el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - MIMP, Ministerio de Cultura - MINCUL, Ministerio de Educación - MINEDU y el Ministerio del Interior - MININTER, son las que han realizado un mayor número de políticas nacionales. La tendencia es a crecer el número de políticas nacionales.

**ILUSTRACIÓN 11: NÚMERO DE POLÍTICAS NACIONALES Y SUS SERVICIOS**



Fuente: DNCP-CEPLAN, agosto 2023

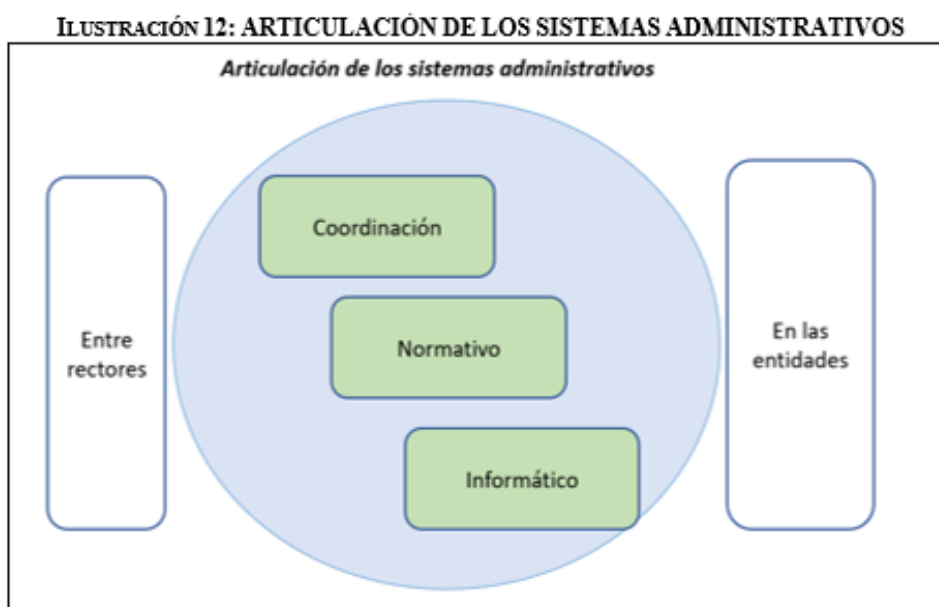
Al iniciar a observar los servicios de acuerdo a la ilustración número 5, las 38 políticas nacionales cuentan con un total de 1313 servicios, teniendo en el ministerio de cultura con el mayor número de servicios con 174, seguido del ministerio de la mujer con 168, el ministerio de trabajo con 136; si vamos al otro extremo el de menor servicios es el ministerio de relaciones exteriores, que no presenta servicios dentro de su políticas; así mismo, el ministerio de salud cuenta con 18 servicios, seguido del ministerio de energía y minas con 19, siendo estos los de menores servicios a implementar.

La guía de políticas nacionales de CEPLAN, señala en la etapa 3, en el paso 10 indica que las políticas sectoriales a nivel nacional se materializan a través de los PESEM y PEI de las entidades encargadas de alcanzar los objetivos prioritarios establecidos. Por otro lado, las políticas multisectoriales a nivel nacional se llevan a cabo mediante los PEM y PEI de las entidades responsables de lograr los objetivos prioritarios definidos. Por lo antes expuesto se entiende que los servicios van a implementarse en tanto en PESEM y PEI, siendo el POI en donde se operativice todos estos servicios, cabe indicar que algunas políticas también cuentan con actividades operativas.

Al ver este panorama surge la pregunta ¿Cómo implementar y financiar todos los servicios que tienen las 38 políticas nacionales?

### 3.6. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DESARTICULADOS

Al hablar de desarticulación de los SA debemos hacer referencia que esto se da en tres niveles: a) Coordinación, b) Normativo y c) Informático.



Fuente: Elaboración propia

#### **a) COORDINACIÓN**

A pesar de que en el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública - SAMGP en el Artículo 7, numeral d) La coordinación interinstitucional, establece que, es un requisito destinado a promover la cohesión y coordinación en las acciones del sector público, así como a mejorar la eficiencia interna mediante la colaboración de recursos y capacidades dentro de los organismos gubernamentales. Se manifiesta en la coordinación vertical al unir entidades gubernamentales de diferentes niveles, o en una coordinación horizontal cuando participan entidades gubernamentales del mismo nivel. Es propia a la naturaleza de las entidades gubernamentales y no necesita ser explicitado en normativas específicas, ni requiere la creación de comités o instancias especiales para su implementación. Esto se complica al tener las personas que no terminan de ponerse de acuerdo en la implementación de los SA, conllevando a que cada ente rector se vea aislado en los que vienen realizando.

#### **b) NORMATIVO:**

Al observar los distintos decretos legislativos que tienen los entes rectores como presupuesto, abastecimiento y planeamiento, se configura en muchos de los casos una contradicción o una falta de coordinación, esto podemos observar en la directiva del PMBSO en el artículo 15 Insumos para el desarrollo de la Fase de Identificación, toma como insumos el planeamiento integrado; así como bienes y servicios especificados en el diagnóstico de la demanda de capacitación, ambos temas deberían estar contemplado dentro del POI, colocando este dentro de un insumo más al mismo nivel que lo antes mencionado, lo que no guarda la debida relación con el planeamiento.

#### **c) INFORMÁTICO:**

Si sumamos a lo antes mencionado que las herramientas que se vienen implementando en los SA, que si bien existe un esfuerzo de que éstas tengan interoperabilidad, no se ha logrado tener una herramienta única para los distintos SA.

### **3.7. SISTEMA NACIONAL DE ABASTECIMIENTO**

Su función principal es prever los bienes, servicios y obras que demandan las entidades gubernamentales, 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 N°1439 de 2019, menciona que en su segunda disposición complementaria la implementación gradual del SIGA, mientras esto

sucede, aplica tres reglas: i) Aquellas entidades que utilizan el aplicativo “SIGA MEF”, deberán usarlo hasta que migren SIGA; ii) Las que utilizan aplicativos informáticos relacionados a la gestión administrativa, deberán coordinar con la DGA para promover la interoperabilidad con el aplicativo SIGA MEF y el SIGA, de ser el caso; y iii) Aquellas entidades que no cuentan con ningún aplicativo informático relacionado con la gestión administrativa, corresponde que utilicen el aplicativo SIGA MEF, de acuerdo lo disponga la DGA, para que finalmente puedan migrar 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 SINAPLAN, en el que no se cuenta con un estándar en las AO que es insumo del PMBOS, 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.

**TABLA 1: UE’S QUE HACEN USO DEL SIGA-MEF DE LOS 3 NIVELES DE GOBIERNO A NOVIEMBRE 2022**

<b>Nivel de gobierno</b>	<b>Número de UE</b>	<b>UE’s con SIGA</b>	<b>% de UE’s con SIGA</b>
Nacional	384	336	87.50%
Regional	562	542	96.44%
Provincial	196	90	45.92%
Distrital	1,694	462	27.27%
<b>Total</b>	<b>2,836</b>	<b>1,430</b>	<b>50.00%</b>

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

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.

### **3.8. SISTEMA NACIONAL DE PRESUPUESTO PÚBLICO - SNPP**

El SNPP (Ley N°28411) es un conjunto de instituciones, normas y procedimientos, responsables de conducir el proceso presupuestario de todas las entidades y organizaciones del Sector Público en sus respectivas fases: programación, formulación,

aprobación, ejecución y evaluación de aquellas actividades programadas, para adquirir bienes, servicios y obras.

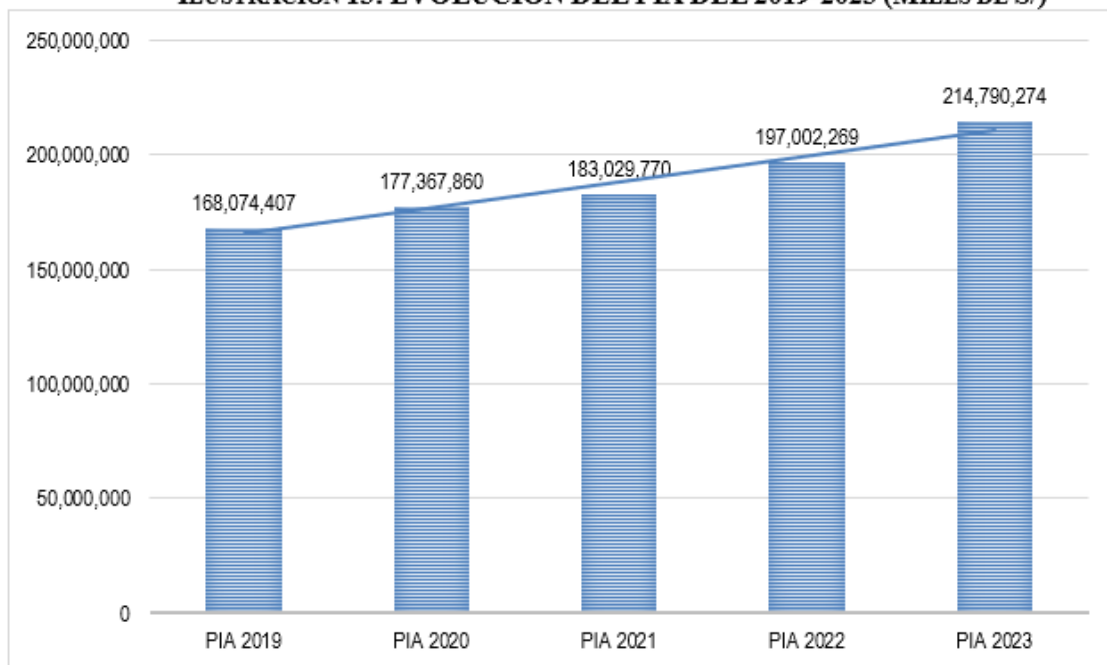
En los últimos tres años (2021-2023) la asignación del presupuesto público de los tres niveles de gobierno se ha incrementado en 17.35 por ciento, lo que puede entenderse que las brechas que aqueja a la población se están atendiendo de manera adecuada y con la calidad que amerita, considerando que para adquirir ciertos bienes y/o servicios en los años considerados ha tenido un incremento del 16.93 por ciento y en la adquisición de activos no financieros el 35.20 por ciento.

**Tabla 2: ASIGNACIÓN DEL PRESUPUESTO PÚBLICO POR GENÉRICA DE GASTO 2021-2023 (Miles de S/)**

<b>Genérica de Gasto</b>	<b>PIA 2021</b>	<b>PIA 2022</b>	<b>PIA 2023</b>
5-20: Reserva de contingencia	5,776,362	6,173,391	2,361,604
5-21: Personal y obligaciones sociales	51,560,157	51,815,265	56,803,718
5-22: Pensiones y otras prestaciones sociales	14,098,858	13,632,180	14,299,767
5-23: Bienes y servicios	37,289,898	40,459,845	43,604,596
5-24: Donaciones y transferencias	4,058,793	7,156,785	5,630,939
5-25: Otros gastos	6,923,927	6,845,284	8,326,063
6-20: Reserva de contingencia	1,954,214	200,000	50,000
6-24: Donaciones y transferencias	4,621,033	4,211,396	5,226,570
6-25: Otros gastos	112,091	56,374	80,874
6-26: Adquisición de activos no financieros	40,199,448	43,133,343	54,350,182
6-27: Adquisición de activos financieros	468,566	365,444	102,701
7-28: Servicio de la deuda publica	15,966,421	22,952,963	23,953,259
<b>Total</b>	<b>183,029,770</b>	<b>197,002,269</b>	<b>214,790,274</b>

Fuente: MEF

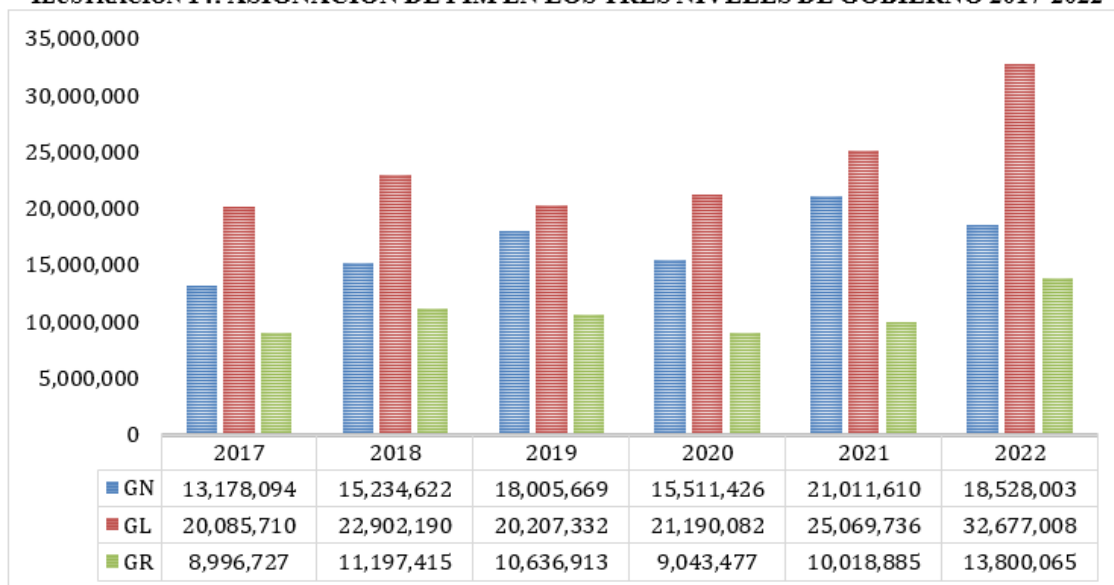
**ILUSTRACIÓN 13: EVOLUCIÓN DEL PIA DEL 2019-2023 (MILES DE S/)**



Fuente: MEF

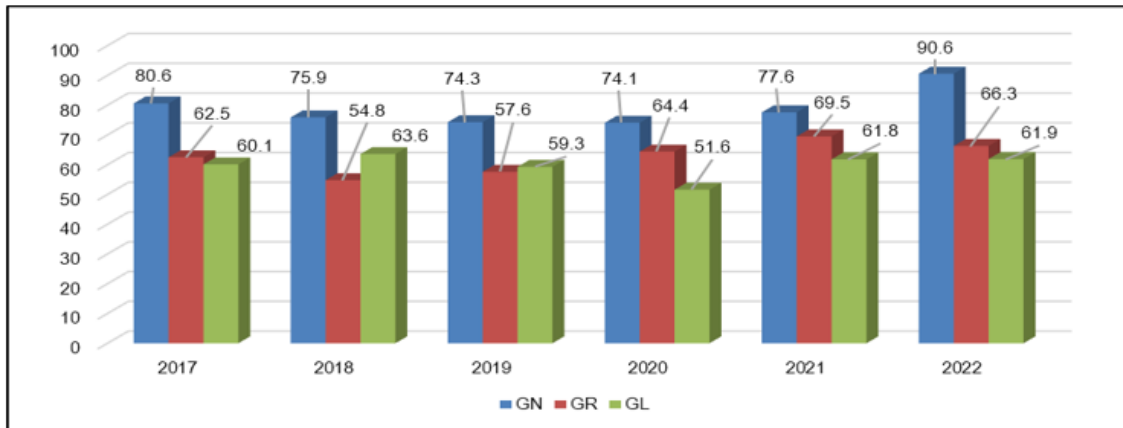
Cada año, desde 2019, el PIM ha experimentado un aumento notable. El mayor salto se produjo entre 2019 y 2020, con un crecimiento del 50 por ciento. En los años posteriores, el ritmo de crecimiento se ha moderado, pero se ha mantenido constante, con aumentos del 33 por ciento en 2021, 25 por ciento en 2022 y 20 por ciento en 2023.

**ILUSTRACIÓN 14: ASIGNACIÓN DE PIM EN LOS TRES NIVELES DE GOBIERNO 2017-2022**



Fuente: MEF

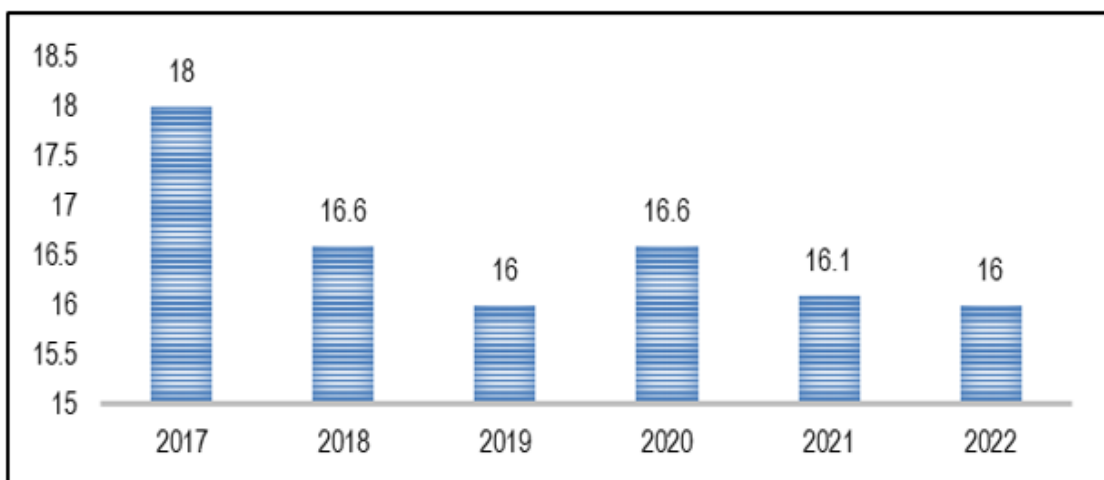
**ILUSTRACIÓN 15: EVOLUCIÓN DEL DEVENGADO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN 2017-2023 (PORCENTAJE)**



Fuente: MEF

Es esencial considerar que la capacidad de gasto de las entidades públicas se presenta como un indicador representativo que puede proporcionar insights sobre sus habilidades de gestión. En este contexto, observamos que los Gobiernos Nacionales, Regionales y Locales, en conjunto, no logran agotar completamente los fondos asignados a proyectos públicos, acumulando un remanente de 31,594.7 millones de soles sin utilizar entre los años 2017 y 2022. Esto indica una insuficiencia en la capacidad de gasto a este nivel gubernamental. Aunque el gasto no garantiza resultados adecuados al 100 por ciento, es crucial destacar que constituye un indicador fundamental para evaluar la capacidad institucional en una entidad pública.

**ILUSTRACIÓN 16: POBREZA POR NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS 2017-2022**



Fuente: MEF

La asignación de los recursos para los tres niveles de gobierno se incrementó, sin embargo, la ejecución de estos en favor de la población no fue eficiente, considerando

que las necesidades básicas insatisfechas de la población durante los años 2017 al 2022 fluctúa entre el 16 por ciento, lo que no se relaciona con los incrementos del presupuesto anual. Sumamos a ello la ineficiencia en el gasto por parte de las entidades públicas, lo que conlleva a que este cierre de brecha no se concrete de manera sostenida.

Existen diversos factores que se pueden considerar la baja ejecución del presupuesto público en las entidades del Gobierno Nacional; que, a pesar de tener mayores recursos, no existe una buena calidad del gasto debido a una falta de planeamiento y programación de las actividades, así como la falta de articulación de las actividades operativas del SINAPLAN con los SA para la mejora de la gestión públicas en el cumplimiento de la mejora continua a través de las políticas nacionales.

### **3.9. SISTEMA NACIONAL DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL Y GESTIÓN DE INVERSIONES**

Mediante el D.L. N°1252 se crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, la misma que posterior fue modificada con el D.L. N°1432 cuyo fin es orientar el uso de los recursos públicos dirigidos para la inversión; dentro de sus competencias se considera que la PMI debe considerar la vinculación de los objetivos nacionales, regionales y locales según cartera de proyectos identificados a ejecutarse.

Respecto a la relación con los sistemas administrativos, este debe integrarse desde el registro de datos dentro de 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 PMI. Según la Guía de Planeamiento Institucional del CEPLAN las inversiones deben ser registradas en el POI cumpliendo la estructura de redacción señalada en la misma guía. 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.

### **3.10. SISTEMA NACIONAL DE CONTROL**

En el artículo 12° de la Ley N°27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control - SNC y de la Contraloría General de la República - CGR y sus modificatorias, la actuación del SNC comprende en conducir y desarrollar el ejercicio de control gubernamental de las actividades y/o acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades públicas, alcanzando incluso a los trabajadores que presta

servicios en ellas, independientemente del régimen; su accionar en relación a los sistemas administrativos es la de controlar que estos sistemas se vengan ejecutando de la manera correcta, que cuenten con los documentos de gestión que les permita realizar una ejecución financiera, eficiente y eficaz.

Es evidente que la falta de no contar con trazabilidad en los sistemas administrativos se complica realizar el control previo (POI, cuadro de necesidad, formulación de presupuesto), simultáneo (seguimiento y modificación del POI, cuadro de necesidades, ejecución presupuestal) y posterior (seguimiento y evaluación del POI, Cuadro de necesidades y ejecución presupuestal).

### **3.11. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

De acuerdo con el SINAPLAN, el seguimiento es un proceso que debe ser continuo, oportuno y sistemático destinado a analizar el progreso de las políticas nacionales y los planes. En este proceso, se lleva a cabo una recopilación constante de la data, la sistematización y el análisis descriptivo que evidencia los resultados obtenidos con lo que se había previsto. Los elementos a los cuales se les realiza el seguimiento son las políticas nacionales, planes estratégicos y planes operativos (CEPLAN, 2021). Asimismo, se define a La evaluación es un análisis objetivo, integral y sistemático del desarrollo, la implementación y los resultados de una política o programa nacional. El propósito de la evaluación es determinar el cumplimiento, validar el cumplimiento de los resultados esperados e identificar e incorporar lecciones aprendidas. Las evaluaciones brindan retroalimentación para formular o actualizar políticas y programas nacionales, brindando sugerencias y recomendaciones para mejorar las intervenciones y fortalecer la administración pública basada en evidencia. (CEPLAN, 2021). Ambos procedimientos por el momento no llegan a ser oportunos, ni tener trazabilidad con los demás SA, esto debido a que la información a nivel de las AO de los POI carece de calidad, al ver la información del aplicativo CEPLAN v.01 no hace posible contar con alguna herramienta que brinde la interoperabilidad entre las herramientas informáticas de los SA. En el cuadro 04 se muestra las AO que hacen referencia a lo mismo, pero con diferente denominación.

**TABLA 3: AO REGISTRADAS EN EL APLICATIVO CEPLAN V.01 DE LAS OFICINAS DE PRESUPUESTO – POI 2022**

UNIDAD EJECUTORA	CENTRO DE COSTO	ACTIVIDAD OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA
000155. Ministerio de Agricultura-Administración Central	Oficina general de planeamiento y presupuesto	Conducir la programación y formulación del anteproyecto de presupuesto multianual y sustentación del presupuesto sectorial.	documento
001296. Programa de Desarrollo Productivo Agrario rural - AGRORURAL	Sub unidad de presupuesto	Elaboración de la programación multianual y formulación del presupuesto para el año fiscal	informe
001520. Superintendencia Nacional de migraciones	Oficina de planeamiento y presupuesto	Conducir la programación y formulación del presupuesto multianual de la entidad	documento
000106. Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle	Unidad de presupuesto	Conducir la programación multianual presupuestaria y formulación presupuestaria de ingresos y gastos	acción

Fuente: CEPLAN

### 3.12. CATÁLOGO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

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 2001 que aproximadamente inicia el SIGA-MEF, se optó por utilizar la clasificación que tuvo el Instituto Nacional de Administración Pública - INAP. 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 DGPP y la DGCP ambas del MEF, quienes son los rectores del tema.

El catálogo único de bienes y servicios es elaborado bajo 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) este 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 de código estándar de los productos y servicios, establecido de las Naciones Unidas.

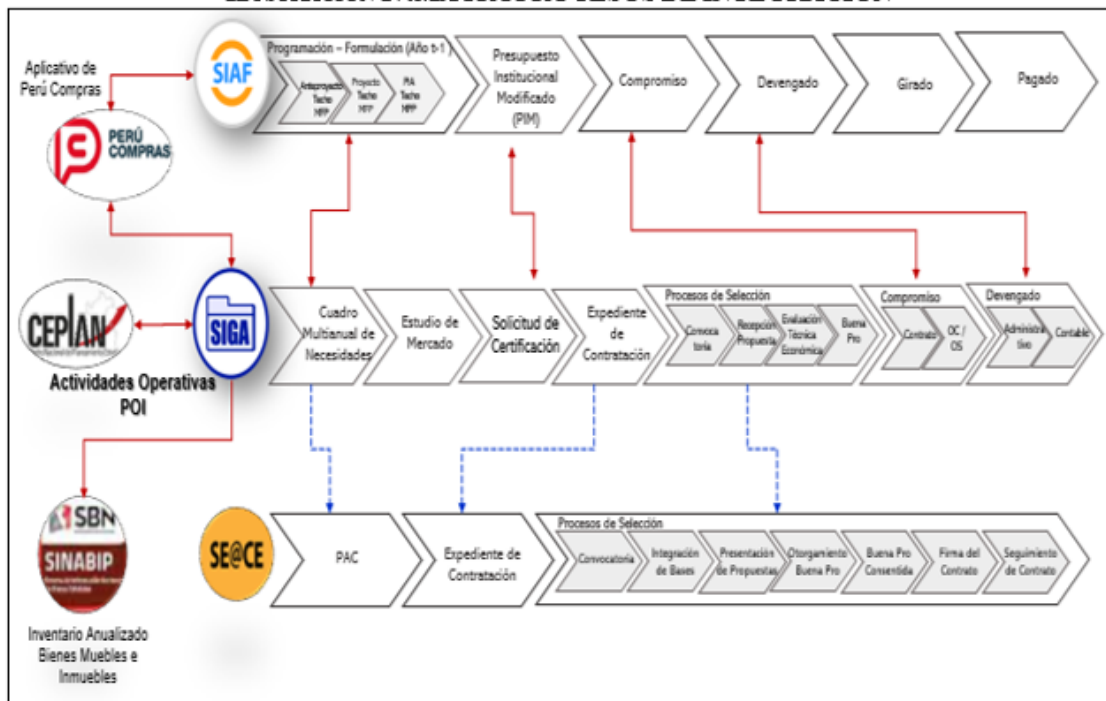
De acuerdo con la consulta realizada a la coordinadora de Catalogación y Registro Nacional de Proveedores del MEF, Magnolia Oshiro Chinen, comentó que primero han realizado una sistematización de la información, normativa, etc. relacionada con los bienes, servicios y obras que se contemplarían en el catálogo para con ello definir los estándares que teníamos que usar para las denominaciones de los ítems que conformarían el catálogo. También se hizo un enlace de los clasificadores presupuestales y cuentas contables con el commodity, siendo bienes básicos utilizado como insumos en la producción de otros bienes; también son el último nivel de clasificación del UNSPSC.

Asimismo, indicó que, con estos insumos, vienen desarrollando propiamente el catálogo (poblado del catálogo a nivel de ítem) dentro de la clasificación de las Naciones Unidas. Se está haciendo participar a las entidades de los diversos sectores a través de sus especialistas (ingenieros, médicos, etc.) para las denominaciones usadas y también de los logísticos (para la operatividad de esta herramienta). Los commodities se han desagregado en atributos y se han definido reglas técnicas para cada una de ellas.

Por otro lado, se está colocando indicadores de si el ítem se encuentra en acuerdo marco, subasta inversa, ficha homologada, ppr, para que se siga la ruta que le corresponde en el momento de operarlo en el SIGA, así como el objeto de contratación (dado que este catálogo será usado por el SEACE). Para este desarrollo, se usó como base la data del CUBSO de OSCE y el Catálogo del MEF, para no partir de cero. En el entendido que el Catálogo del SIGA contiene todo aquello que requieren las entidades para la cadena del

abastecimiento público (desde la programación hasta el almacén y control patrimonial), incluido lo que no se encuentra en la ley de contrataciones (menores a 8 UIT, etc.) y el CUBSO de OSCE contiene los requerimientos de adquisición de aquellas entidades que no usan SIGA (Fonafes, etc.) por lo que se cubriría la mayor cantidad de casuísticas. Por el lado del aplicativo informático que lo va a soportar, está a cargo del SIAF RP. El catálogo único es uno de los clasificadores que estarán incluidos en el SIAF RP que va a interrelacionar a todos los sistemas de la administración financiera (la DGA es una de ellas), siendo así un enlace directo con Presupuesto, Contabilidad, inversiones. Luego de que se culmine el desarrollo del catálogo (aproximadamente 2023) vendrá la etapa de la implementación para su uso por parte de las entidades, en una data centralizada.

**ILUSTRACIÓN 17: MACROPROCESOS DE INTEGRACIÓN**



Fuente: Elaboración propia

### 3.13. CIENCIA DE DATOS EN LA GESTIÓN PÚBLICA

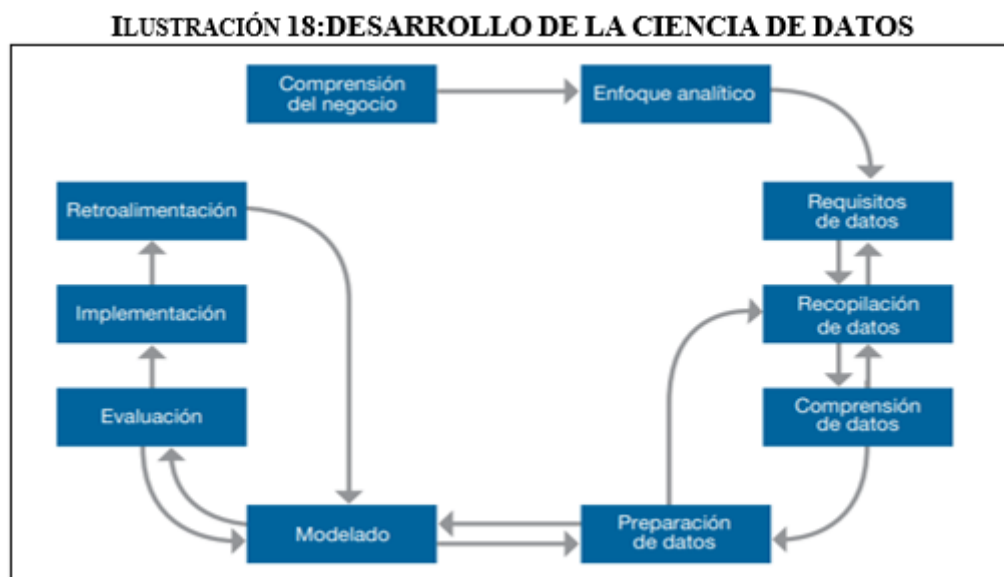
El manejo de grandes volúmenes de datos requiere de la integración de diversas tecnologías y habilidades tanto individuales como organizacionales (McAbee et al., 2017, esta herramienta pertenece al campo de la ciencia de datos, una disciplina interdisciplinaria que utiliza métodos y sistemas analíticos para obtener conocimiento del conjunto de datos más extensos y complejos (NIH, 2018).

La aplicación de métodos de análisis de datos puede ser dirigida tanto a entidades públicas como privadas. En el ámbito público, se presentan dos desafíos significativos. El primero

es la necesidad de explicar y fomentar la innovación en el uso de estas tecnologías para generar valor al sector privado. Incluye la identificación de oportunidades para el desarrollo tecnológico y la innovación en diversas áreas de la ciencia de datos. El segundo desafío está relacionado con el uso directo de estas tecnologías para el planeamiento, supervisión y evaluación de políticas públicas.

El segundo desafío de emplear la ciencia y la tecnología de datos en las políticas, con un énfasis particular en la ciencia, la tecnología y la innovación pretende generar conocimiento que aporte al planeamiento estratégico tanto institucional como estatal, así como a la gestión, seguimiento y evaluación de la información dentro de las propias entidades estatales. (Lerena, 2019). Las entidades gubernamentales se encuentran entre los mayores generadores de información. Durante el desarrollo de sus actividades, emplean tecnologías de la información y la comunicación para producir y recopilar datos relevantes, los cuales pueden ser aprovechados por gobiernos, ciudadanos y empresas. (Cerrillo, 2018). Los datos constituyen el fundamento de la toma de decisiones y la materia prima para la elaboración de informes. Sin datos de excelente calidad que brinden la información precisa, resulta prácticamente imposible diseñar, supervisar y evaluar políticas de manera efectiva. (United Nations Secretary-General’s Independent Expert Advisory Group on a Data Revolution for Sustainable Development, 2014, p. 4).

El desarrollo de la metodología para este desarrollo se plantea lo que menciona IBM en la metodología base para la ciencia de datos que consiste en 10 etapas que se visualiza en el siguiente gráfico.



Fuente: Metodología Fundamental para la Ciencia de Datos – IBM

En esta metodología queda resalta una etapa que es crucial, la preparación de datos, esto conlleva a tener una transformación de los datos para con ello llegar al modelo esperado, esto se realiza con el apoyo de otra metodología que es inteligencia de negocios.

### **3.14. INTELIGENCIA DE NEGOCIOS**

Permite recolectar, procesar y presentar la información más importante de esta forma apoyar en la toma de decisiones, encontramos una definición precisa “implica el uso de productos y soluciones con tecnologías analíticas, avanzadas para transformar los datos en conocimiento procesable en múltiples niveles de la organización para la toma de decisiones y otras contribuciones, casi siempre está en el análisis estratégico” (Puerta, 2015, p.13). Así encontramos componentes necesarios para el desarrollo de estas metodologías.

- Proceso Analítico en línea (On-Line Analytical Processing - OLAP)
- Almacén de datos o data warehouse
- Almacén de datos departamental o data mart
- Extracción, Transformación y Carga: Extract-Transformation-Load (ETL)

### **3.15. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA**

La incertidumbre y la falta de conocimiento han justificado en gran medida los procesos de toma de decisiones y sus teorías, pero la intensificación de estos factores da forma a la investigación futura y le da más peso. Cuanto mayor es la incertidumbre, más difícil es tomar decisiones que cumplan con nuestras expectativas. En ausencia de incertidumbre, hablamos de certeza; Esto significa que conocemos toda la información que necesitamos, incluidos los estados futuros que tomarán las variables observadas.

Cada estudio prospectivo amplía el pensamiento de los tomadores de decisiones, les ayuda a tomar mejores decisiones y conecta el conocimiento de las realidades nacionales con la ciudadanía. (Medina, Becerra, & Castaño, 2014); conteniendo la información indispensable para responder de manera eficiente y ágil a los posibles cambios, analizarlos y evaluarlos para dar forma al futuro deseado. (CEPLAN, 2022)

El Pensamiento Estratégico es un producto cognitivo avanzado que está relacionado con la generación de visiones de largo plazo, llevados desde la prospectiva y los estudios de futuro en general, así como la puesta en práctica para la construcción de la realidad

(Vargas, 2021). La Planeación Estratégica se traduce en planes, programas y proyectos que permiten el control de una organización en el mediano y largo plazo (Medina, 2020). En ese sentido hace necesario que las políticas y planes contemplen las AO que se van a implementar con ello poder generar información de bienes y servicios que permitan proyectar escenarios futuros, en la actualidad esto no se produce debido a la falta de calidad de información; así como la no existencia de un estándar en las AO y su respectiva catalogación.

### **3.16. LEY MARCO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL ESTADO**

La modernización del Estado significa adoptar un conjunto de políticas y acciones estatales a mediano y largo plazo generando transparencia en la administración estatal, por ejemplo, la gestión electrónica de todas las instituciones estatales del país. Actualmente, la administración pública se encuentra en un estado de continuo desarrollo y reflexión en todos los aspectos económicos, sociales, culturales, políticos y otros impulsada por la necesidad de mantenerse a la cabeza del progreso científico y tecnológico con un enfoque novedoso, inclusivo, colaborativo y relacional.

La gestión pública es transparente; por otro lado, la construcción del gobierno electrónico recién comienza, no existen interconexiones electrónicas para las instituciones públicas, por lo que la instalación de redes de banda ancha es un factor negativo para la modernización del terreno, por lo que se ubica en el lugar más remoto. Los centros educativos, centros de salud y comisarías más alejadas del Perú, no pueden brindar los servicios de calidad que espera la población. (Blas et al, 2022).

De acuerdo con el artículo 4º, el proceso de modernización de la gestión pública, cuyo fin es obtener mayores niveles de eficiencia del Estado, buscando una mejor atención a la población, siendo esta de calidad, con eficacia y eficiencia en el uso de los recursos públicos. Teniendo como propósito lograr un Estado para el servicio de la población, con sensibilización y participación ciudadana, descentralizado y desconcentrado, transparente y con servidores públicos óptimos. Sin embargo, en la actualidad podemos determinar que estos objetivos no se cumplen en su totalidad, generando una disconformidad de la ciudadanía con el estado y sus autoridades, por su ineficiencia en la atención a sus necesidades y en la ausencia del estado en los lugares más alejados donde no se cuenta con servicios de calidad.

El artículo 16° del D.L. N°1446, que modifica la Ley N°27658, tiene la finalidad de concertar, simplificar y modernizar los SA. Los entes rectores de los SA deberán aportar en el cumplimiento de las medidas que colaboren a la eficiencia y la simplificación de los sistemas administrativos que les competan.

En este contexto, podemos apreciar que indicados sistemas administrativos no están articulados y no contribuyen al cumplimiento de las actividades operativas que están enmarcadas con las acciones y objetivos estratégicos institucionales, lo que no permite generar valor público. Siendo estos complejos, onerosos y en muchos casos difíciles de implementar, especialmente para las autoridades locales más pequeñas. (Plataforma Técnica de Excelencia en la Gestión)

Asimismo, el proceso de modernización de la administración pública se basa básicamente en las siguientes actividades: a) priorizar el trabajo de desarrollo social que beneficie a los sectores más desfavorecidos y, entre otras cosas, mejorar la prestación de los servicios públicos b) coordinar con la participación de la sociedad civil y; fuerzas políticas, Desarrollar una visión común y una estrategia plurianual y un plan de sostenibilidad c) Lograr la descentralización fortaleciendo los municipios locales y regionales y transfiriendo gradualmente funciones d) Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos nacionales, eliminando así la brecha entre departamentos y; estructuras o entre funcionarios y funcionarios Duplicación o superposición de competencias, funciones y divisiones e) Reevaluación de la profesión pública, prestando especial atención a la ética pública y a los principios de profesionalismo y respeto al Estado de Derecho, a los recursos tecnológicos modernos, al planeamiento estratégico y coordinado, rendición de cuentas y transparencia públicas y periódicas, institucionalizando la evaluación de resultados de la gobernanza basada en ellos para proporcionar canales para controlar el comportamiento del Estado. Citado en la Ley N°27658”.

### **3.17. REGLAMENTO DEL SISTEMA DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

El Reglamento tiene por fin desarrollar el SA de Modernización de la Gestión Pública, estipulando principios, normas y procedimientos que buscan aplicarse en el proceso de modernización de la gestión pública, en concordancia con la Ley N°27658. Según los principios de eficiencia y eficacia, las entidades públicas dirigen sus actividades hacia el éxito de las metas institucionales y la gestión racional y óptima de los recursos, evitando duplicidad de competencias, funciones y distribuciones.

El artículo 4° del proceso de modernización de la gestión pública, señala que se Utilizar de forma más eficaz los recursos públicos, optimizando la gestión interna, satisfaciendo directa o indirectamente las necesidades y expectativas de las personas y generando beneficios para la sociedad. Sin embargo, existen algunas desventajas, por ejemplo, un proceso en una organización debe definirse como una secuencia de actividades que transforma los insumos en productos y agrega valor en cada etapa de la cadena.

Sin embargo, la mayoría de las entidades gubernamentales no tienen las competencias ni recursos para optimizar sus procesos de producción de bienes y servicios públicos. Por otro lado, el problema neurológico en este caso es la liquidación del principal sistema administrativo. Estos sistemas también son engorrosos y en muchos casos complicados de implementar, especialmente para las autoridades locales más pequeñas. (Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia)

El artículo 7.- Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, tiene bajo su alcance, la simplificación administrativa, la calidad regulatoria, gobierno abierto, coordinación entre instituciones, estructura estatal, organización y operación, mejora de la productividad, gestión de procesos, evaluación de riesgos de gestión y gestión del conocimiento. (Ley N°27658)

Haciendo una evaluación de los diferentes ámbitos, la gestión del conocimiento Actualmente el país no cuenta con un sistema de gestión de la información y el conocimiento. Tampoco existe un sistema de recopilación y transferencia de buenas prácticas. La experiencia por experiencia propia no se registra. Como resultado, los mismos errores se repiten una y otra vez y hay que buscar soluciones a problemas ya resueltos. Esto da como resultado una pérdida de tiempo, ineficiencias y mejores prácticas que no se aplican ni se comparten. (Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia).

La modernización de la administración pública del Perú se ve obstaculizada por ciertas características de la población, como el excesivo tamaño de las instituciones públicas, que son consideradas agencias de empleo, la mala calidad del gobierno gobernante y también existe la indiferencia hacia los suscriptores, el servicio de élite, También conocidas como profesiones públicas, donde las recomendaciones y la afiliación política son más importantes para el desempeño laboral. Asimismo, la modernización del Estado,

actualmente su estado es en modo primario, por ello, el acceso libre a la información aún no se viene dando de manera adecuada; aunque existe la Ley N°27806 - Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública de 2002 (Congreso de la República de Perú, 2002), la información pública aun no es accesible hacia la ciudadanía que lo solicitan. (Blas et al, 2022).

### 3.18. POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA AL 2030

La PNMGP, es aprobada a través del D.S. N°103-2022-PCM; esta determina el bien público, los bienes, servicios y reglas no pueden satisfacer las demandas de la población y no pueden crear valor público. Las principales variables son los bienes, servicios y reglas, porque tienen en el centro a las personas. Las personas naturales y jurídicas, junto con la administración pública, ocupan un rol fundamental en la generación de resultados para la sociedad. Debido a su posición estratégica en este proceso, la administración pública ejerce una significativa influencia no solo en la satisfacción de las necesidades individuales, sino también en la valoración de los logros alcanzados. (PCM, 2022). La PNMGP plantea objetivos prioritarios y lineamientos; así mismo se establecen AO, vinculadas a directrices técnicas reglamentarias relacionadas (PCM, 2022). Es pertinente precisar que este trabajo de investigación guarda relación con los objetivos y lineamientos que se muestran en el cuadro siguiente:

**TABLA 4: OBJETIVOS Y LINEAMIENTOS RELACIONADOS A LA INVESTIGACIÓN**

Objetivos Prioritarios	Lineamientos
O.P.1. Garantizar políticas públicas que respondan a las necesidades y expectativas de las personas en el territorio.	L.1.1. Fortalecer la rectoría sectorial de los Ministerios con enfoque territorial. L.1.2. Implementar la gobernanza regulatoria en entidades públicas. L.1.3. Fortalecer la coordinación y articulación intersectorial e intergubernamental entre entidades públicas.
O.P.2. Mejorar la gestión interna en las entidades públicas.	L.2.1 Asegurar la calidad del gasto público en las entidades. L.2.2 Fortalecer el desarrollo de mecanismos de integración de la programación, adquisición y administración de las obras, servicios y bienes muebles e inmuebles en las entidades públicas. L.2.4 Asegurar la articulación de los sistemas administrativos. L.2.8 Fortalecer las capacidades de los funcionarios, directivos y servidores civiles.
O.P.3. Fortalecer la mejora continua en el Estado.	L.3.1 Fortalecer la implementación de la gestión de la información en las entidades públicas. L.3.2 Fortalecer la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades públicas. L.3.3 Fortalecer mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados priorizados para las entidades públicas.
O.P.4. Garantizar un gobierno abierto que genere legitimidad en las intervenciones públicas.	L.4.1 Fortalecer la implementación articulada de los principios de gobierno abierto en las entidades públicas. L.4.4 Establecer mecanismos de consulta, información y participación en las políticas e intervenciones públicas, con pertinencia cultural y lingüística.

Fuente: PCM

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA**

### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El proyecto utiliza un enfoque cualitativo, no experimental, lo que significa que los investigadores están inmersos en el estudio directo de los hechos mientras revisan investigaciones previas para crear teorías que se ajusten a las observaciones realizadas (Hernández, 2018). Este enfoque permite una comprensión profunda y detallada del fenómeno en estudio, centrándose en la calidad y la importancia de los datos recopilados, más que en la búsqueda de relaciones causales de forma controlada en un entorno experimental.

Este proyecto de investigación utilizará información de instituciones públicas para verificar procesos de los sistemas administrativos que tienen relación con el proyecto. Con el propósito de demostrar la viabilidad de articulación de los sistemas administrativos con las actividades operativas. Se proporcionará un escenario realista para evaluar cómo los AO pueden integrar SA y beneficiarse de la implementación de SA, aumentando así la eficiencia y eficacia de las operaciones organizacionales.

El tipo de investigación que se llevará a cabo se clasifica principalmente como exploratoria, ya que se buscará establecer pautas y estándares para la estandarización de AO articuladas con los SA, un área que actualmente carece de investigaciones comparables. Sin embargo, también se incluirá un componente descriptivo, considerando que existen investigaciones previas sobre la articulación de los SA; así como los esfuerzos realizados los entes rectores de los SA, tales como el SIAF RP, que con apoyo del BID se viene desarrollando este esfuerzo para contar con una plataforma única interoperable de los SA cómo tesorería, presupuesto, abastecimiento, recursos humanos, tesoro público y se espera que el planeamiento ingrese a esta única plataforma, todo esto permitirá contextualizar y enriquecer la comprensión de los hallazgos obtenidos en este estudio.

Al combinar métodos cualitativos con información factual de las entidades gubernamentales, el proyecto tiene como objetivo generar conocimientos valiosos sobre cómo mejorar la coordinación entre las AO y los SA. Este enfoque híbrido no solo identifica posibles desafíos y soluciones, sino que también proporciona recomendaciones concretas para la implementación efectiva de sistemas administrativos en el entorno

organizacional. En última instancia, se espera que estos hallazgos contribuyan a optimizar la gestión y operación de las organizaciones en diversos sectores.

#### **4.2 ALCANCE DE INVESTIGACIÓN**

El enfoque metodológico elegido para este proyecto de investigación es el inductivo, una estrategia que se caracteriza por avanzar desde lo específico hacia lo general. Esto significa que el proceso de investigación comienza con la exploración y descripción de características particulares o individuales, lo que proporciona una base de datos rica y detallada. Posteriormente, estos datos específicos se analizan para identificar patrones, tendencias o relaciones que pueden conducir al desarrollo de teorías o conclusiones más amplias y generales. (Hernandez, 2018).

Al adoptar un enfoque inductivo, se busca capturar la complejidad y la diversidad de las experiencias y fenómenos estudiados en su contexto natural. Esto permite una comprensión más profunda y holística en las posibles soluciones para la articulación de las AO con los SA, ya que se presta atención a la interacción entre múltiples variables y factores. Además, el enfoque inductivo fomenta la flexibilidad y la apertura a nuevas ideas y perspectivas que se pueden aplicar a un grupo focalizado de entidades gubernamentales esto puede llevar a descubrimientos inesperados y contribuir al avance del conocimiento para aplicarse a todo el sector público.

#### **4.3 RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se emplearán dos fuentes de información para este estudio por un lado las entrevistas que consistirá en la información oral y escrita recopilada directamente de los especialistas involucrados en procesos que tienen que ver con la investigación, se busca que los especialistas brinden sus perspectivas en cuanto a la mejora de la articulación de las AO con los SA, pasando desde la parte de presupuesto, por planeamiento, hasta la experiencia de generar un catálogo único en bienes y servicios, se tiene previsto trabajar con 6 especialistas entre ellos el Director de Seguimiento y Evaluación de Ceplan, un Coordinador de Sistemas Administrativos del Ceplan, al Director de Planeamiento Integrado y Programación de la Dirección General de. Abastecimiento del MEF, un Especialista en Programación y Análisis de Información de Inversiones del MEF, Coordinadora de Catalogación y Registro Nacional de Proveedores del MEF y un Ejecutivo de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del

MINSA (Ver Anexo 1). Así mismo, se contará datos obtenidos de los reportes de las herramientas informáticas de los SA mencionadas anteriormente. Esta combinación de fuentes permitirá una visión holística y exhaustiva de los procesos administrativos en las entidades gubernamentales.

La población objeto de estudio abarcará las entidades públicas de los tres niveles de gobierno. La muestra será no probabilística e intencional, seleccionando Unidades Ejecutoras de Gobiernos Nacionales y Regionales; así como Gobiernos Locales, en base a criterios específicos, como la accesibilidad a la información y la disponibilidad de las herramientas informáticas de los sistemas administrativos. Esta selección garantizará la representatividad y relevancia de los datos recopilados para el análisis, es por ello que se tomarán casos como del sector salud, pero de las Unidades Ejecutoras de distintos Gobiernos Regionales; así también, tendremos datos de pliegos como el Sistema Integrado de Salud y de algunos Gobiernos Locales. Esto con el fin de que en la muestra se vea reflejado algunas casuísticas de cada nivel de gobierno.

El propósito central de este estudio es mejorar las actividades operativas de las entidades gubernamentales mediante la articulación efectiva de los sistemas administrativos con los planes y políticas para generar valor público. Para lograr este objetivo, se llevará a cabo un análisis detallado de cómo se realiza esta articulación en las entidades de gobierno, identificando prácticas exitosas y áreas de mejora.

El análisis de los datos recopilados permitirá identificar áreas de oportunidad para fortalecer la articulación entre los sistemas administrativos y las políticas gubernamentales, así como desarrollar recomendaciones específicas para mejorar la gestión pública. Estas recomendaciones podrán contribuir a la optimización de los procesos administrativos y la maximización del impacto de las políticas públicas en la sociedad.

## CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS

### 5.1 ACTIVIDAD OPERATIVA EN BASE A PROGRAMAS PRESUPUESTALES:

Uno de los ejemplos que nos lleva a ver los programas presupuestales, es lo que viene sucediendo con el MINSA, cuando observamos lo registrado en el aplicativo CEPLAN v.1.0. en cuanto a las unidades ejecutoras que pertenecen a MINSA, se evidencia que su registro de AO viene siendo a base de los llamados subproductos que propone MINSA en su modelo operacional de la actividad en su Anexo 2 de los programas presupuestales<sup>1</sup>, lo que ayuda en la articulación de las herramientas informáticas del sistema nacional de abastecimiento como el SIGA-MEF y el aplicativo CEPLAN v.1.0, que de una u otra forma brindan trazabilidad en el seguimiento de estas AO, a continuación, se presenta un ejemplo de lo mencionado:

**TABLA 5: EJEMPLO DE AO EN BASE A PROGRAMAS PRESUPUESTALES**

UE	CATEG.	PRODUC.	NOM. PRODUCTO	ACTIVIDAD PPTL	AO SECTORIAL	AO SECTORIAL O SUBPRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA
Región Ayacucho - salud centro Ayacucho	0001	3033255	niños con cred completo según edad	5000018	AOI00000163	niño cred < 1 año	niño controlado
Región lima - hospital Huaral y servicios básicos de salud	0001	3033255	niños con cred completo según edad	5000018	AOI00000163	niño cred < 1 año	niño controlado
Region Callao - Hospital Daniel A. Carrion	0001	3033255	niños con cred completo según edad	5000018	AOI00000163	niño cred < 1 año	niño controlado
Región Cusco - Red de Servicios de Salud Cusco Sur	0001	3033255	niños con cred completo según edad	5000018	AOI00000163	niño cred < 1 año	niño controlado

Fuente: Aplicativo CEPLAN v.01

En este ejemplo podríamos responder algunas interrogantes como las siguientes:

- ¿Existe una relación directa y significativa entre la elaboración del catálogo de AO y la articulación de los SA? Se evidencia que con un estándar de AO logramos articular ya dos sistemas administrativos (SNA y SINAPLAN a nivel nacional, el contar con estas AO en las herramientas informáticas de ambos sistemas permite continuar actualizando esta gama de AO basadas en subproductos, por lo cual ya vamos

<sup>1</sup> [https://www.minsa.gob.pe/presupuestales/doc2021/ANEXO2\\_1.pdf](https://www.minsa.gob.pe/presupuestales/doc2021/ANEXO2_1.pdf)

obteniendo un catálogo de AO que en el tiempo puedan ser revisadas y nos permitan tener información histórica.

- ¿Existe una relación directa y significativa entre la elaboración de AO basada en procesos y la articulación de los SA, mejorando la calidad de las AO? Si bien en Tabla N°5 muestra el proceso que lleva cada AO, pero para ser realizado cada una de ellas se lleva tareas como tener el padrón nominal, el seguimiento a estos niños, entre otros, lo que conlleva a mencionas que con esta metodología nos brinda un mayor conceso en identificar una AO.
- ¿Existe una relación directa y significativa entre el seguimiento y evaluación de planes y políticas gracias a la implementación de AO estandarizadas? Al responder las preguntas anteriores vemos que con la estandarización, el catálogo y AO basadas en procesos ayuda a tener una trazabilidad en el seguimiento y evaluación de los planes y políticas; así mismo, permite llevar una información histórica y proponer algunos modelos que puedan estar basados en ciencia de datos o inteligencia artificial, lo que ayudaría a tener predictibilidad en las AO que deba realizar los decisores para afrontar cada escenario que se pueda ir presentando, esto desde una mirada prospectiva.

**TABLA 6: CASOS DE INTEGRACIÓN DE AO DEL POI CON SA**

**GOBIERNO NACIONAL:**

COD. PLIEGO	PLIEGO	COD. UE	UE	ANTES	DESPUÉS
135	Seguro Integral de Salud	001091	Seguro Integral de Salud	En 2019 se programaron 3474 Actividades Operativas.	En enero del 2022, aprobaron y estandarizaron sus actividades operativas, contribuyendo así a una adecuada programación de metas físicas de las actividades operativas vinculadas a la categoría presupuestal Acciones Centrales. El POI en el año 2022 contó con 219 AO. Además, les permitió realizar mejor la ejecución, seguimiento y evaluación de sus órganos desconcentrados y UDR.

**GOBIERNO LOCALES:**

COD. PLIEGO	PLIEGO	COD. UE	UE	ANTES	DESPUÉS
301238	Municipalidad Provincial de Lambayeque	301238	Municipalidad Provincial de Lambayeque	Hasta el año 2019, tenían solo una meta asignada para cada actividad presupuestal, sobre todo en la categoría presupuestal 9001 Acciones Centrales y 9002 APNOP.	A partir del año 2020, tomando como insumo el POI, se asignaron metas presupuestales para cada centro de costo.
301212	Municipalidad Provincial de Chiclayo	301212	Municipalidad Provincial de Chiclayo		

Fuente: Elaboración propia a partir del SIGA MEF – Aplicativo Ceplan v1.0

Se evidencian las siguientes mejoras:

- Mejor asignación presupuestal.
- Adecuada programación y ejecución de la demanda física.
- Mejora en la ejecución presupuestal.
- Fácil seguimiento y evaluación.
- Programación y ejecución de su CMN.

## **5.2 PROPUESTA METODOLÓGICA DE ARTICULACIÓN DE LAS AO CON LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

El modelo conceptual para articular los sistemas clave de planeamiento, inversiones, presupuesto y abastecimiento se basa en una cadena de valor público que conecta el planeamiento estratégico (PEI), el operativo (POI) y el presupuesto público (APM). Esta integración garantiza que las actividades operativas planificadas respondan a objetivos estratégicos claros y estén respaldadas por recursos asignados y bienes o servicios adquiridos eficientemente y proyectos de inversión estratégicos que ayuden al cierre de brechas. Herramientas como CEPLAN v.01, SIGA-MEF, INVIERTE.PE y SIAF-RP permiten registrar objetivos, identificar necesidades y gestionar los recursos financieros, asegurando una interoperabilidad efectiva entre estos sistemas.

En el modelo funcional, se destacan elementos clave como la estandarización de AO mediante un catálogo único, la programación logística basada en el CMN y la asignación presupuestal priorizada. Asimismo, se establece un mecanismo de retroalimentación entre estos sistemas, facilitando el monitoreo y evaluación con indicadores de avance y eficiencia. Este enfoque permite que la gestión pública sea transparente, orientada a resultados y capaz de optimizar el uso de recursos en beneficio de la población.

Es así que en el análisis realizado evidencia que la falta de estándares en las actividades operativas dificulta su integración con los SA. Según el ILPES-CEPAL, la implementación de estándares no solo facilita la coordinación entre entidades, sino que también fortalece la rendición de cuentas y mejora la eficiencia del gasto público. De igual manera, Matus (1987) enfatiza que el planeamiento debe enfocarse en transformar las capacidades institucionales en instrumentos efectivos para la ejecución de políticas y planes estratégicos.

### **5.2.1 ESTANDARIZAR DATOS Y SU IMPORTANCIA**

Según el portal Ayuóware, La estandarización de datos, también llamada normalización, implica modificar características específicas para que los datos sigan un modelo o patrón común. Este proceso tiene como objetivo facilitar el tratamiento, acceso y utilización de los datos para los usuarios o personas que los manejen<sup>2</sup>. Según Oscar Montiel, Un estándar es un conjunto de directrices que establece cómo deben estructurarse y presentarse los datos de un tipo específico, con el fin de garantizar que sean útiles, fácilmente accesibles y utilizables por un amplio espectro de usuarios<sup>3</sup>. Se desprende de lo anteriormente mencionado, que 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.

### **5.2.2 METODOLOGÍA DE ESTANDARIZACIÓN DE AO**

Desde la experiencia del catálogo de bienes, servicios y obras del SIGA MEF, se hace necesario que se estandaricen los términos de las AO, 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 de desarrollo territorial y sectorial. Se debe tener en cuenta que las AO deben seguir una metodología que se plante a continuación.

### **5.2.3 ENFOQUE DE PROCESOS DE LAS AO**

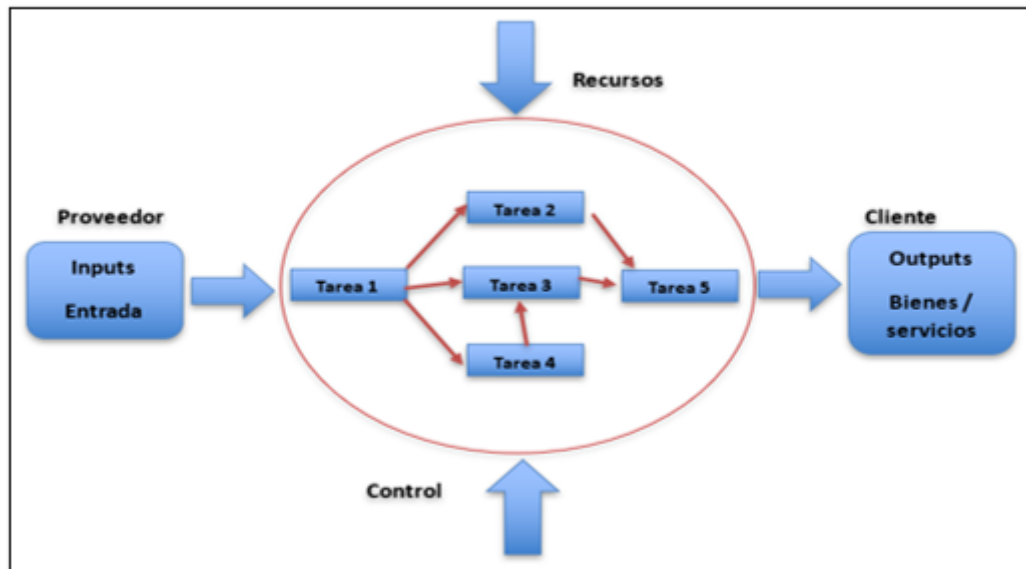
Una actividad operativa, es un grupo de tareas que se juntas en un procedimiento, con la finalidad de ser práctico para la gestión. La secuencia organizada de estas actividades da origen a un subproceso o proceso. Su desarrollo suele ubicarse en un departamento o por función. La guía de planeamiento institucional de CEPLAN menciona a las actividades como el conjunto de procesos u operaciones que, mediante el uso de insumos generan valor y conducen a un producto determinado. Es en este sentido que se propone que las AO tengan en su construcción un enfoque de procesos.

---

<sup>2</sup> <https://www.ayuware.es/blog/como-estandarizar-datos/>

<sup>3</sup> <https://distintaslatitudes.net/oportunidades/por-que-es-importante-estandarizar-datos>

**ILUSTRACIÓN 19: PROPUESTA DE LA FORMULACIÓN DE AO BASADA EN PROCESOS**



Fuente: Elaboración propia

Para el enfoque de procesos se propone que cada AO tenga una construcción a través de una ficha de AO, que contenga la nomenclatura que propone CEPLAN; así como, la contribución de a las OEI, AEI, a la política pública y su servicio, su unidad de medida, las tareas que lo conforman y el sustento de su contribución al PESEM o PDC.

**TABLA 7: FICHA DE FORMULACIÓN DE ACTIVIDAD OPERATIVA**

Ficha de actividad operativa			
	Sustantivo derivado de verbo	Objetivo directo	Denominación de la AO
AO			
OEI			
AEI			
Política pública			
Servicio de política pública			
Unidad de medida			
Tareas			
Sustento como contribuye a PESEM o PDC			

Fuente: Elaboración propia

**5.2.4 AO VALIDADAS POR ENTES RECTORES DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y FUNCIONALES:**

Uno de los puntos para la estandarización de AO es que serán validadas por los entes rectores de los SA y sistemas funcionales, los cuales brindarán una base para la construcción de estas AO.

### **5.2.5 AO EN BASE A PROGRAMAS PRESUPUESTALES:**

Uno de los ejemplos que nos lleva a ver los programas presupuestales, es lo que viene sucediendo con el MINSA, cuando vemos lo registrado en el aplicativo CEPLAN v.1.0. en cuanto a las unidades ejecutoras que pertenecen a MINSA, se observa que su registro de AO viene siendo a base de los llamados subproductos, que de una u otra forma brindan trazabilidad en el seguimiento de estas AO. Como observamos al contar con un estándar de AO se puede realizar un seguimiento en las distintas entidades del estado, lo que conllevaría a ver una estrategia global en diferentes tipos de escenarios que se puedan dar a nivel nacional.

### **5.2.6 AO ARTICULADAS CON LOS PLANES INSTITUCIONALES, TERRITORIALES, SECTORIALES Y POLÍTICAS PÚBLICAS:**

Como se menciona en el punto de AO enfocadas en procesos, se busca que estas estén relacionadas con los PEI, PDC, PESEM y políticas públicas, esto conlleva a que se vea como la implementación de las políticas y planes contribuyen a conseguir las metas que se proponen en el PEDN. Es un trabajo que se desarrollaría en cascadas, con el respectivo ciclo de planeamiento que busca la mejora continua.

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

### **5.2.7 METODOLOGÍA PARA CONSTRUIR EL CATÁLOGO DE AO**

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

#### **a. IMPORTANCIA DE LA CATALOGACIÓN**

La catalogación nos brinda una información histórica de las AO 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 AO 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 AO en el POI.
- Brinda trazabilidad en el seguimiento y evaluación de los planes y políticas.
- Permitirá tener información que contribuya en la formulación de políticas públicas basadas en evidencia.
- Contribuirá en la articulación intergubernamental e interinstitucional.
- Promover modelos de provisión de bienes y servicios.
- Diseñar y ejecutar métodos de seguimiento, evaluación, gestión del conocimiento y mejora continua de la calidad del servicio.

#### **b. PASOS PARA LA CATALOGACIÓN**

La catalogación de AO 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 con la temática

**Paso 3:** Verificar el enfoque de proceso.

**Paso 4:** Enlazar a una AEI del PEI.

**Paso 5:** Enlazar a un servicio de la política pública.

**Paso 6:** Registrar en el catálogo de AO.

#### **5.2.8 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS AO A TRAVÉS DE LA CIENCIA DE DATOS**

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

- Construir modelos de datos predictivos y prospectivos.

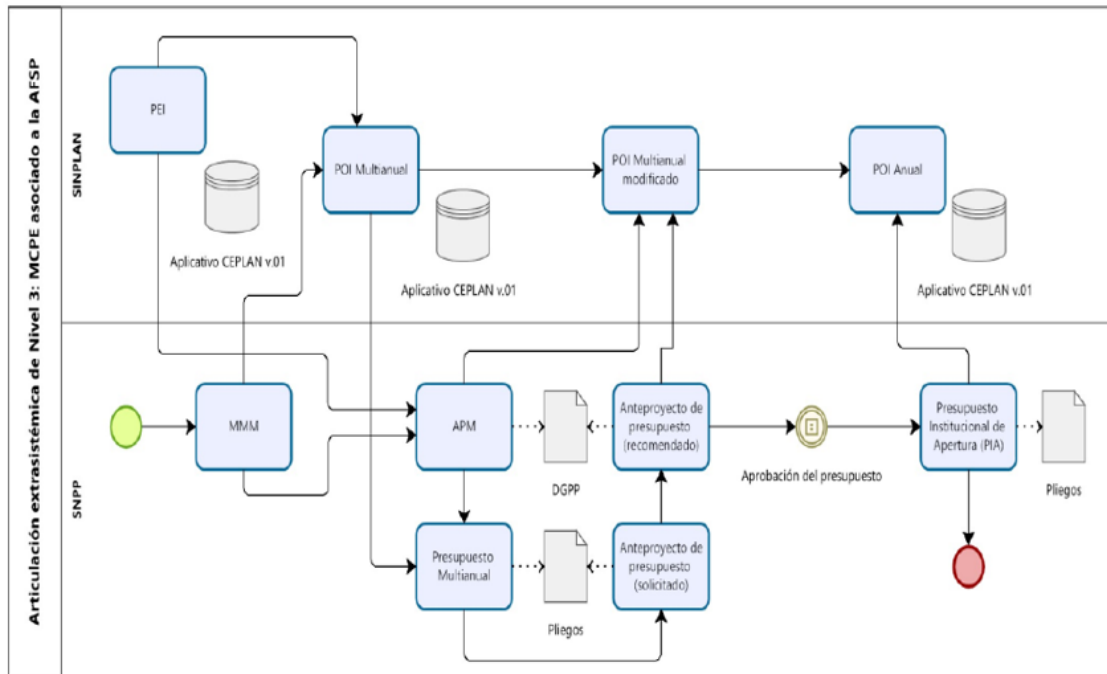
- La formulación de presupuesto conllevará la estrategia que se plantea para el desarrollo del territorio a nivel nacional.
- Brindará una trazabilidad en el seguimiento y evaluación de los servicios de las políticas públicas; en que bienes y servicios son necesarios para su implementación, el costo de su implementación y su nivel de implementación.
- Trazabilidad en el seguimiento y evaluación de la estrategia que se plantea en los planes territoriales y sectoriales.
- Contar con AO por distintos escenarios que se puedan presentar, temas como los eventos climáticos, crisis sanitarias, entre otros. Esto podría ayudar a la orientación en la toma de decisiones de las autoridades.

### **5.3 VINCULACIÓN PROGRAMÁTICA ENTRE SINAPLAN Y SNPP**

La articulación entre el planeamiento y el presupuesto es crucial para mejorar la calidad del gasto público, garantizando que los recursos asignados se traduzcan en resultados concretos para la población. Instrumentos como el PEI y el POI son esenciales en este proceso, ya que el primero establece las metas estratégicas de largo plazo y el segundo traduce estas metas en acciones operativas específicas, con recursos definidos. Para que estas acciones sean efectivas, deben integrarse en la programación presupuestal multianual, considerando insumos como el CMN. Este enfoque asegura que el gasto no solo cumpla con metas físicas, sino que también aborde brechas estructurales en servicios e infraestructura.

La conexión estratégica entre el planeamiento y el presupuesto genera eficiencia al reducir duplicidades, mejora la trazabilidad del gasto público y asegura la transparencia en la gestión. Además, refuerza el enfoque en resultados, priorizando intervenciones que maximicen el impacto social. Sin embargo, para lograrlo, es indispensable contar con herramientas tecnológicas interoperables como CEPLAN v.01 y SIGA-MEF, así como con capacidades institucionales fortalecidas. Este modelo de articulación permite que el planeamiento estratégico funcione como un eje integrador, garantizando que las decisiones presupuestales estén alineadas con las prioridades nacionales y sectoriales.

ILUSTRACIÓN 20: VINCULACIÓN PROGRAMÁTICA ENTRE SINAPLAN Y SNPP



Fuente: MEF - Proyecto SIAF-RP

El proceso de integración entre la planificación institucional y el presupuesto en el contexto del sector público en Perú. Inicia con el desarrollo de planes estratégicos y operativos, tales como el PEI, POI Multianual y POI Anual, los cuales establecen metas y actividades a diferentes horizontes de tiempo. Estos planes se conectan con el proceso presupuestario a través del Marco Macroeconómico Multianual (MMM) y la Asignación Presupuestaria Multianual (APM), permitiendo la formulación de un Presupuesto Multianual. A partir de este, se elaboran dos versiones del Anteproyecto de Presupuesto, uno solicitado por la entidad y otro recomendado por la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP). Tras su revisión, se aprueba el PIA, que constituye el presupuesto oficial para el año fiscal y se asigna a los pliegos correspondientes. Este ciclo asegura que los objetivos estratégicos y operativos de la entidad se respalden con recursos financieros adecuados, promoviendo una gestión coherente y alineada con las prioridades nacionales.

La vinculación entre el seguimiento y evaluación del SINAPLAN y la gestión de los recursos públicos del SNPP se concreta en procesos interrelacionados que abarcan el análisis descriptivo, la evaluación de implementación, y el seguimiento físico-financiero, entre otros. Este vínculo permite que la ejecución presupuestaria, las modificaciones presupuestarias y el seguimiento de metas físicas y financieras se asocien directamente con las políticas y planes estratégicos. Asimismo, la evaluación de programas

presupuestarios y el clasificador presupuestario geográfico proveen insumos clave para evaluar la implementación de los PESEM y los PDC, mientras que los informes globales de gestión presupuestaria retroalimentan el análisis de calidad del gasto público. Este enfoque sistémico, basado en el Modelo Conceptual del SIAF-RP (2021) y las guías metodológicas del SINAPLAN, fortalece la interoperabilidad y retroalimentación entre ambos sistemas, impulsando una gestión pública más eficiente y orientada a resultados.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Los procedimientos administrativos en los diferentes niveles de gobierno son demasiado engorrosos y burocráticos. Asimismo, los SA, que a pesar de ser herramientas para realizar un adecuado planeamiento de actividades para la ejecución de recursos no están articulados y dificulta el eficiente gasto de los recursos, repercutiendo ello en la provisión de bienes y servicios a la población.
- Algunos SA no son herramientas de gestión que deberían permitir de manera rápida y ordenada la ejecución de los recursos, sin embargo, en la actualidad algunos sistemas tienen funciones de control, en vista que dentro sus procedimientos y lineamientos establecidos se enfocan más en el control de los recursos asignados y no permiten cumplir con la ejecución y cumplimiento de las políticas diseñadas para la mejora continua en el bienestar de la sociedad.
- No existe un adecuado planeamiento de las AO de las instituciones gubernamentales, generando un inadecuado uso de los recursos en favor de la sociedad, realizando la ejecución de bienes servicios y obras de manera inadecuada e inoportuna.
- Existen entidades gubernamentales que no realizan su POI, lo que dificulta que cumplan con las acciones y objetivos estratégicos definidos en su PEI para el cumplimiento de las políticas nacionales; así mismo, esto dificulta la identificación y sinceramiento del cierre de brechas que tienen como institución, el no planificar oportunamente hace que las instituciones no puedan prever escenarios posibles a futuro, como ocurrió con la pandemia, por ello es que el planeamiento resulta muy importante en la labora de la gestión pública.
- Se puede determinar que existen entidades gubernamentales que no cuentan con el SIGA MEF, incumpliendo con la programación de insumos para el desarrollo de las AO esto lo establece la directiva de la PMBSO, dificultando el seguimiento y control de la ejecución de forma articulada entre abastecimiento y planeamiento.
- No existe articulación de las AO con los SA y esto no permite obtener una adecuada ejecución de los recursos públicos, para la generación de valor público y la satisfaciendo las necesidades de la población, esto se dificulta con la falta de coordinación de los entes rectores, ya que cada uno va trabajando en la mejora de sus directivas y plataformas de manera aislada.

- La falta de fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios y servidores públicos, en planeamiento y uso de los SA, es un principal obstáculo para realizar una gestión pública adecuada, no saber cómo se articulan los sistemas y cuáles son las competencias de estos, genera la deficiencia en el gasto público.
- El seguimiento mensual y la evaluación semestral que realizan las oficinas de planeamiento de acuerdo con las directrices del Ceplan, respecto al cargado de las AO del POI de cada entidad, no es rigurosa, si bien como ente rector establece plazos, estos muchas veces son ampliados perdiendo autoridad, y no existiendo un corte oficial de la información, teniendo como resultados seguimientos y evaluaciones sin la información adecuada y oportuna.
- Los titulares de las entidades gubernamentales en los diferentes niveles de gobierno no cuentan con una herramienta que les apoye en el seguimiento y evaluación oportuna del logro de sus AO planificadas en el POI, menos aún estas articuladas con los SA, ya que como se ha mencionado cada uno de los entes rectores desarrollan sus plataformas sin tener en cuenta a los que sirven de insumos entre ellos. Esto conlleva que el decisor no tenga datos integrales para la toma de decisiones
- No existe una correlación entre lo presupuestado, lo planificado en AO e insumos lo que conlleva a una inadecuada ejecución de recursos asignados a la entidad gubernamentales, por ello al momento de hablar de calidad del gasto solo miramos la ejecución presupuestal, ya que no se cuenta con información confiable en los otros SA.
- Si bien el presupuesto ha ido incrementándose, no se ha evidenciado el cierre de necesidades insatisfechas; por ende, no se han logrado cerrar las brechas, al contrario, cada día se van estas intensificando más, esto se puso en evidencia con el COVID19, el cual desnudó totalmente la falta de planeamiento, la débil articulación en los SA; así como normativamente las deficiencias en estas.
- Las entidades gubernamentales no planifican con un enfoque prospectivo, en el cual puedan evidenciar escenarios posibles para hacer una institución preparada para los cambios, que se adapte fácilmente a riesgos, que aproveche oportunidades que el entorno pueda brindar.

## **RECOMENDACIONES:**

- Realizar la articulación de las AO con los SA, con el propósito de evitar duplicidad de estas, obteniendo una mayor eficiencia en la ejecución de los recursos públicos, generando mayor valor público y satisfaciendo las necesidades de la población.
- Las entidades públicas deben realizar un adecuado planeamiento de sus AO, con el propósito que estas cumplan con las acciones y objetivos estratégicos de su PEI. Enfocando la formulación de sus AO en procesos tal como menciona la propuesta.
- El Ministerio de Economía y Finanzas debe realizar mayor seguimiento y control a las entidades gubernamentales, con la finalidad de poder verificar que todas las instituciones implementen el SIGA MEF y SIAF RP; así como su adecuada ejecución para un mayor control del uso de los recursos.
- Se debe realizar fortalecimiento de capacidades constantemente a los funcionarios y servidores públicos, en planeamiento y la articulación con los SA, para uso adecuado de los recursos asignados.
- El seguimiento mensual y evaluación semestral que realizan las oficinas de planeamiento de las entidades gubernamentales, respecto a las AO del POI, debe ser más rigurosa, emitiendo informes e imponiendo sanciones administrativas a los funcionarios que incumplan con el cargado de indicada información, con el propósito de evaluar la ejecución de los recursos asignados.
- Los titulares de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno deben de realizar un seguimiento y control constante para el logro de sus actividades operativas planificadas en el POI Multianual.
- Las actividades planificadas en el programa presupuestal de acciones comunes deben ser transferidos a programas presupuestales que permitan verificar la calidad del gasto y cómo influye en la mejora de bienes y servicios que se debe brindar a la población.
- Se debe articular los SA en una sola plataforma como lo están ahora realizando el MEF con ayuda del BID, esta plataforma permitiría llevar el seguimiento y evaluación hacia la ciencia de datos para lograr construir una herramienta articulada.
- Con la articulación de los SA se puede planificar con un enfoque prospectivo, anticipándose a los posibles escenarios que se puedan dar. Para ellos se debe hacer usos de herramientas de la ciencia de datos que ayudarían a proponer modelos predictivos, que pueda se de uso a los directivos para tomar decisiones basadas en datos.

## BIBLIOGRAFÍA

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>

Blas, F. et al. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 290-301. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071845024/html/>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (1987). **Estrategias de gestión pública en América Latina**. Washington, D.C.: BID.

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>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2021). *Guía para el seguimiento y evaluación de políticas nacionales y planes del Sinaplan*. CEPLAN. <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/1749138-guia-para-el-seguimiento-y-evaluacion-de-politicas-nacionales-y-planes-del-sinaplan>

Cerrillo-Martínez, A. (2018). Big data and open data for an intelligent governance. *El profesional de la información*, 27(5), 1128-1135. [https://www.scipedia.com/public/Cerrillo-Martinez\\_2018a](https://www.scipedia.com/public/Cerrillo-Martinez_2018a)

Corrales, A. (Ed.) (2022). *Pautas para la Reforma del Estado en el Perú*. Universidad Continental. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10570/2/UC\\_Li\\_Pautas\\_para\\_la\\_Reforma\\_del\\_Estado\\_en\\_el\\_Peru\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10570/2/UC_Li_Pautas_para_la_Reforma_del_Estado_en_el_Peru_2022.pdf)

Correa, M. (1999). *Estudio de la Constitución de 1993*. PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/68>

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>

European Commission. (21 de febrero de 2023). *IEAG - UN Secretary-General's Independent Expert Advisory Group on the Data Revolution for Sustainable Development*. [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/organisation/ieag-un-secretary-general%E2%80%99s-independent-expert-advisory-group-data-revolution\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/organisation/ieag-un-secretary-general%E2%80%99s-independent-expert-advisory-group-data-revolution_en)

International Institute for Democracy and Electoral Assistance. (2005). *Reforma y Modernización del Estado*. IDEA. <https://www.idea.int/sites/default/files/publications/reforma-y-modernizacion-del-estado.pdf>

ILPES-CEPAL. (1987). **El planeamiento estratégico en América Latina**. Santiago: ILPES.

Lerena, O. (2019). *Métodos y aplicaciones de la ciencia de datos para las políticas de CTI: redes sociales, minería de textos y clustering*. CIECTI. <http://www.ciecti.org.ar/wp-content/uploads/2019/07/DT16-Ciencia-de-Datos-y-Pol%C3%ADticas-CTI.pdf>

Ley N°29158 que aprueba la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. (20 de diciembre de 2007). <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29158.pdf>

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](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>

Matus, C. (1987). **La planificación estratégica en la administración pública**. *Revista de la CEPAL*, (1987).

McAbee, S. et al. (2017). Inductive reasoning: The promise of big data, *Human Resource Management Review*, 27(2), 277-290. <https://www.researchgate.net/publication/306222234>  
Inductive reasoning The promise of big data

Medina, J. (2020). *Abriendo Caminos a la Prospectiva en América Latina y el Caribe*. Universidad del Valle. <https://www.jstor.org/stable/j.ctv1k03n6n>

Mojica, F. (2005). *La construcción del futuro: concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Universidad Externado de Colombia. <https://ideas.repec.org/b/ext/admone/26.html>

National Institute of Health. (2018). *Strategic Plan for Data Science*. NIH. <https://datascience.nih.gov/nih-strategic-plan-data-science>

Pasco, J. (2016). La modernización del estado en el Perú. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 2(2). [https://www.researchgate.net/publication/292344918\\_La\\_modernizacion\\_del\\_estado\\_en\\_el\\_Peru](https://www.researchgate.net/publication/292344918_La_modernizacion_del_estado_en_el_Peru)

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%20DE%20MODERNIZACION%20DE%20LA%20GESTION%20PUBLICA%20AL%202030%281%29.pdf.pdf?v=1661208943>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2017). *Modernización de la gestión pública*. PCM. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2076086/MODERNIZACION%20DE%20LA%20GESTION%20PUBLICA.pdf.pdf>

Puerta, A. (2016). *Business Intelligence y las Tecnologías de la Información*. IT Campus Academy. [https://books.google.com.pe/books?id=3oEEDQAAQBAJ&printsec=copyright&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=3oEEDQAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Vargas, F. (2022). Actores sociales construyendo visiones comunitarias en el sur global. *Foresight*, N° ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/FS-08-2022-0089>

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1. ENTREVISTA A ESPECIALISTAS**

### **A. Amaro Rivadeneira Santa maria**

**Director de la Dirección Nacional de seguimiento y Evaluación del CEPLAN.**

#### **Presentación:**

Se realizaron entrevistas a tres especialistas en planeamiento, quienes son expertos en los temas relacionados al trabajo de investigación: “ARTICULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DEL SINAPLAN CON LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA”, con el fin de obtener el grado de magister en Gestión Pública; vemos preciso y conveniente indicar que esta entrevista ha sido empleada con fines de investigación en el presente trabajo

#### **Preguntas:**

##### **Información personal:**

- a) Nombre: Amaro Rivadeneira Santamaria
- b) Entidad en la que labora: Centro de Planeamiento Estratégico - CEPLAN
- c) Cargo que ocupa: Director de la Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación
- d) Antigüedad laboral: 25 años
- e) Lugar y Fecha: Microsoft Teams, mayo 2023

##### **Tema de investigación**

- f) ¿Cómo consideras el avance que se viene dando la articulación de los sistemas administrativos?
- g) ¿Cómo evalúan la articulación que actualmente existe entre el SIGA y CEPLAN?
- h) ¿Qué caminos de mejora pueden existir para que se pueda desarrollar una articulación más adecuada?

### **B. Carlos Huarcaya Clemente,**

**Coordinador de los Sistemas Administrativos Transversales del Ceplan.**

#### **Presentación:**

Se realizaron entrevistas a tres especialistas en planeamiento, quienes son expertos en los temas relacionados al trabajo de investigación: “ARTICULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DEL SINAPLAN CON LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA”, con el fin

de obtener el grado de magister en Gestión Pública; vemos preciso y conveniente indicar que está entrevista ha sido empleada con fines de investigación en el presente trabajo

**Preguntas:**

**Información personal:**

- a) Nombre: Carlos Huarcaya Clemente
- b) Entidad en la que labora: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
- c) Cargo que ocupa: Coordinador de los Sistemas Administrativos Transversales
- d) Lugar y Fecha: Ceplan, mayo 2023

**Tema de investigación**

- e) ¿Cómo consideras el avance que se viene dando la articulación de los sistemas administrativos?
- f) ¿Cómo evalúan la articulación que actualmente existe entre el SIGA y CEPLAN?
- g) ¿Qué caminos de mejora pueden existir para que se pueda desarrollar una articulación más adecuada?

**C. Dante Diaz Ramírez,**

**Ejecutivo Adjunto del Ministerio de Salud**

**Presentación:**

Se realizaron entrevistas a tres especialistas en planeamiento, quienes son expertos en los temas relacionados al trabajo de investigación: “ARTICULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DEL SINAPLAN CON LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA”, con el fin de obtener el grado de magister en Gestión Pública; vemos preciso y conveniente indicar que está entrevista ha sido empleada con fines de investigación en el presente trabajo.

**Preguntas:**

**Información personal:**

- a) Nombre: Dante Diaz Ramírez
- b) Entidad en la que labora: Ministerio de Salud
- c) Cargo que ocupa: Ejecutivo Adjunto de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Organización.
- d) Antigüedad laboral:
- e) Fecha y Lugar: Microsoft Teams, marzo 2024

**Tema de investigación**

- f) ¿Cómo consideras el avance que se viene dando la articulación de los sistemas administrativos?
- g) ¿Cómo evalúan la articulación que actualmente existe entre el SIGA y CEPLAN?
- h) ¿Qué caminos de mejora pueden existir para que se pueda desarrollar una articulación más adecuada?

#### **D. Magnolia Oshiro Chinen**

##### **Coordinadora de Catalogación y Registro Nacional de Proveedores**

###### **presentación:**

Se realizaron entrevistas a una especialista en catalogación para instituciones públicas, quien es experta en los temas relacionados al trabajo de investigación: “ARTICULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DEL SINAPLAN CON LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA”, con el fin de obtener el grado de magister en Gestión Pública; vemos preciso y conveniente indicar que esta entrevista ha sido empleada con fines de investigación en el presente trabajo.

###### **Preguntas:**

###### **Información personal:**

- a) Nombre: Magnolia Oshiro Chinen
- b) Entidad en la que labora: Dirección General de Abastecimiento del MEF
- c) Cargo que ocupa: Coordinadora de Catalogación y Registro Nacional de Proveedores
- d) Antigüedad laboral:
- e) Fecha y Lugar: Correo electrónico, mayo 2023

###### **Tema de investigación**

- f) ¿Qué metodología han utilizado para realizar el catálogo de bienes, servicios y obras?
- g) ¿Tienen alguna estadística sobre el impacto desde la creación del catálogo en las instituciones estatales un antes y después?
- h) ¿Cuenta con información para la creación de un catálogo?

#### **E. Alexander Cieza Delgado**

##### **Especialista en Programación y Análisis de Información de Inversiones del MEF**

**presentación:**

Se realizaron entrevistas a un Especialista en Programación y Análisis de Información de Inversiones del MEF, quien es experto en los temas relacionados al trabajo de investigación: “ARTICULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DEL SINAPLAN CON LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA”, con el fin de obtener el grado de magister en Gestión Pública; vemos preciso y conveniente indicar que esta entrevista ha sido empleada con fines de investigación en el presente trabajo.

**Preguntas:****Información personal:**

- a) Nombre: Alexander Cieza Delgado
- b) Entidad en la que labora: Dirección General de Inversión Pública del MEF
- c) Cargo que ocupa: Especialista en Programación y Análisis de Información de Inversiones del MEF
- d) Antigüedad laboral: 15 años
- e) Fecha y Lugar: Correo electrónico, febrero 2024

**Tema de investigación**

- f) ¿Cómo consideras el avance que se viene dando la articulación de los sistemas administrativos?
- g) ¿Cómo evalúan la articulación que actualmente existe entre el Invierte y CEPLAN?
- h) ¿Qué caminos de mejora pueden existir para que se pueda desarrollar una articulación más adecuada?
- i) ¿Se viene realizando modelos predictivos para las inversiones que se consideren los planes institucionales?

**F. César Augusto Castillo Candela**

**Director de Planeamiento Integrado y Programación de la Dirección General de Abastecimiento del MEF**

**presentación:**

Se realizaron entrevistas a una especialista en catalogación para instituciones públicas, quien es experta en los temas relacionados al trabajo de investigación:

“ARTICULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DEL SINAPLAN CON LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA”, con el fin de obtener el grado de magister en Gestión Pública; vemos preciso y conveniente indicar que esta entrevista ha sido empleada con fines de investigación en el presente trabajo.

**Preguntas:**

**Información personal:**

- a) Nombre: César Augusto Castillo Candela
- b) Entidad en la que labora: Dirección General de Abastecimiento del MEF
- c) Cargo que ocupa: Director de Planeamiento Integrado y Programación de la Dirección General de Abastecimiento del MEF
- d) Fecha y Lugar: Correo electrónico, octubre 2023
- e) Tema de investigación
- f) ¿Cómo consideras el avance que se viene dando la articulación de los sistemas administrativos?
- g) ¿Cómo evalúan la articulación que actualmente existe entre el SIGA y CEPLAN?
- h) ¿Qué caminos de mejora pueden existir para que se pueda desarrollar una articulación más adecuada?
- i) ¿Qué diferencias existe entre el planeamiento integrado e institucional?
- j) ¿Cree que los cronogramas del CMN, el POI, inversiones y presupuesto deben ser ajustado, ¿en qué influiría ello?