



# Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal – EDEP Seguridad Ciudadana – Policía Nacional del Perú

Documento de difusión



PERÚ

Ministerio  
de Economía y Finanzas

Dirección General  
de Presupuesto Público

## **Las Evaluaciones de Diseño y Evaluación Presupuestal en el PpR**

Las Evaluaciones de Diseño y Ejecución Presupuestal son una de las cuatro herramientas del Presupuesto por Resultados (PpR). Su objetivo es analizar el diseño, la gestión y desempeño (eficiencia, eficacia y calidad) de intervenciones públicas, con la finalidad de que las entidades responsables adopten las mejoras propuestas. Desde el año 2010 se identifica un listado de intervenciones a evaluar en la Ley Anual de Presupuesto Público.

Cada EDEP es encargada a un equipo de evaluadores independientes, que genera recomendaciones para la mejora del desempeño. Posteriormente, sobre la base de esas recomendaciones, el MEF con el sector evaluado negocian la firma de compromisos de mejora de desempeño. Dichos compromisos son sujeto de seguimiento a fin de velar por la implementación de las mejoras en la gestión de la intervención evaluada.

La EDEP de Seguridad Ciudadana – Policía Nacional del Perú fue realizada por un panel independiente de expertos integrado por Nelson Shack (Coordinador), Lucía Dammert (Especialista Temática) y Felipe Chacón (Especialista en Metodologías de Evaluación). Los juicios contenidos en el documento no reflejan necesariamente la visión del MEF.

El presente documento de síntesis tiene por objetivo difundir los resultados del informe final de la EDEP de Seguridad Ciudadana-Policía Nacional del Perú. El informe final puede ser descargado de:

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/ppr/eval\\_indep/2013\\_seguridad\\_ciudadana.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/eval_indep/2013_seguridad_ciudadana.pdf)

# Índice

---



## Antecedentes

---

### I. Objetivo de la evaluación

El objetivo de esta evaluación fue analizar el Programa Presupuestal (PP) de Seguridad Ciudadana, a cargo del Ministerio del Interior (MININTER). Cabe señalar que, si bien la problemática de Seguridad Ciudadana es transversal a varios sectores debido a sus múltiples causas, la evaluación realizada se enfocó en las acciones adoptadas por la Policía Nacional del Perú (PNP) destinadas a mejorar algunos factores vinculados con la Seguridad Ciudadana en el país. La evaluación cubrió el periodo 2010-2012 y se centró principalmente en la ejecución del programa durante los años 2010 y 2011 y en el diseño del programa en el año 2012.

### 2. Resultado específico del programa presupuestal

En el año 2012, el resultado específico del programa apuntó a reducir la victimización en las zonas urbanas del país. La victimización se refiere al porcentaje de personas y hogares que fueron víctimas de uno o más eventos que atentaron contra su seguridad durante los últimos 12 meses y es medida por la Encuesta Nacional de Programas Estratégicos (ENAPRES) desarrollada por el INEI. Para el PP, el MININTER diseñó diversos productos pero solo tres se mantienen y han sido considerados en esta evaluación: patrullaje, los operativos y la mejor relación con la comunidad<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cabe mencionar que el diseño del programa tuvo cambios durante el periodo de evaluación, relacionados a cambios en la metodología de programación presupuestal y en el ámbito de la intervención. Para un mayor detalle de las causas y los cambios en el diseño del PP ver el Informe Final de la EDEP. Asimismo, este PP tiene un nuevo diseño en el 2013 aunque su análisis está fuera del alcance temporal de la evaluación aquí reseñada.

### 3. Gasto del programa presupuestal

Los recursos asignados al programa se muestran en el Cuadro I<sup>2</sup>. Se observa que el peso relativo del presupuesto asignado al programa presupuestal con respecto al presupuesto total del MININTER pasó de 38% en el 2010 a 43% en el 2012.

**Cuadro I: Presupuesto del Programa Presupuestal en Seguridad Ciudadana: 2010-2012**

Año	Presupuesto Inicial de Apertura (PIA)	Presupuesto Inicial Modificado (PIM)	Presupuesto Ejecutado (PE) <sup>11</sup>	Ejecución (PE/PIM)	PIM PP / PIM MININTER
(Cifras expresadas en millones de Nuevos Soles)					
2010	1.718	1.948	1.926	99%	38%
2011	1.930	2.383	2.346	98%	42%
2012	2.226	2.845	2.767	97%	43%

Fuente: Informe EDEP, página 77.

Nota: I/: Devengado.

### 4. Diagnóstico

En base a los resultados de la encuesta Proética, la delincuencia fue la mayor preocupación de los peruanos en el 2012, desplazando a la pobreza, el desempleo y la corrupción que habían liderado la lista de principales problemas del país en el año 2008.

Con los datos de la ENAPRES se encontró que en el año 2012 la tasa de victimización de personas fue de 39,4% y que solo el 87,4% de los hechos delictivos o faltas no fueron denunciados ante los organismos públicos, lo cual evidencia que los datos oficiales solo muestran parcialmente la magnitud del problema del crimen en el país. La evaluación encontró problemas de consistencia de los datos estadísticos oficiales. Sobresale la diferencia de más de 1,500 homicidios reportados por los sistemas de conteo de la PNP (2.850 homicidios) y las del Ministerio Público (1.297 homicidios) para el año 2011.

<sup>1</sup> Cabe mencionar que el diseño del programa tuvo cambios durante el periodo de evaluación, relacionados a cambios en la metodología de programación presupuestal y en el ámbito de la intervención. Para un mayor detalle de las causas y los cambios en el diseño del PP ver el Informe Final de la EDEP. Asimismo, este PP tiene un nuevo diseño en el 2013 aunque su análisis está fuera del alcance temporal de la evaluación aquí reseñada.

## II

# Diseño del programa presupuestal

---

## I. Población objetivo

El Programa Presupuestal estuvo diseñado hasta el año 2011 con alcance nacional. En el año 2012 el PP concentró sus esfuerzos en mejorar la cobertura en el ámbito urbano y urbano-marginal, focalizando las zonas con mayor densidad poblacional y con altos índices delincuenciales. Esto reconoce, a su vez, que los problemas de violencia y criminalidad en las zonas rurales del país tienen una especificidad que requiere de otro tipo de intervenciones policiales.

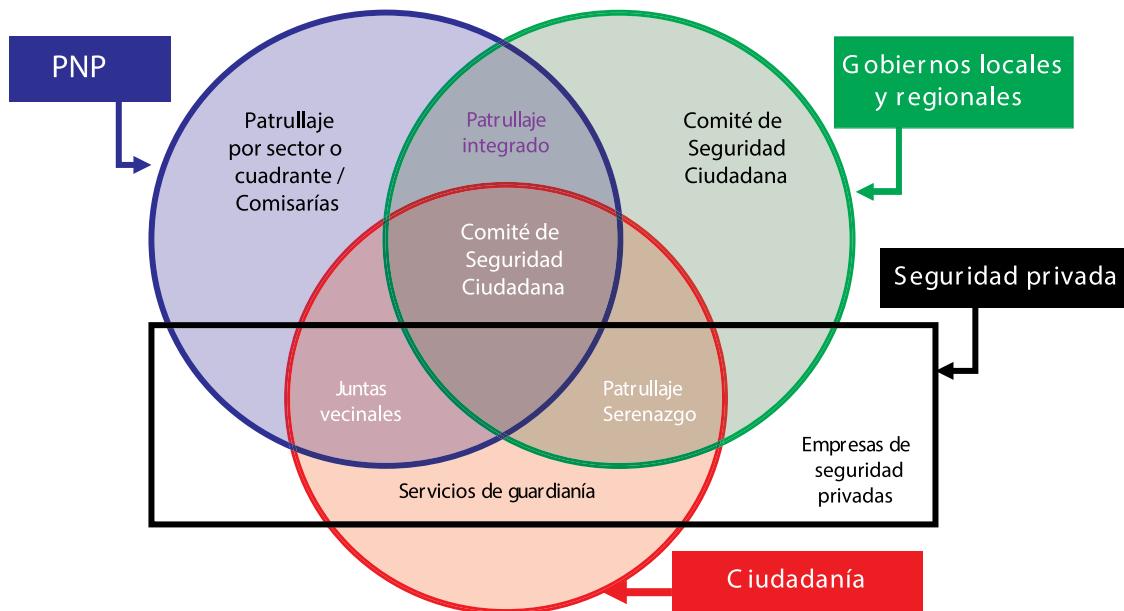
## 2. Actores participantes

Cuatro actores participan del Comité de Seguridad Ciudadana: la PNP a través de las comisarías, los gobiernos locales con el serenazgo, la ciudadanía mediante las juntas vecinales y organizaciones de barrio, y las empresas de vigilancia y seguridad. La coordinación entre los actores mencionados, sobre todo los tres primeros, es necesaria dado los escasos recursos disponibles para combatir la inseguridad.

La evaluación señala que una relación de coordinación estrecha entre la PNP y los gobiernos locales permite el intercambio de información útil contra el crimen y la aplicación del patrullaje integrado. El beneficio logrado es la ampliación de la cobertura de la vigilancia sin necesariamente incrementar recursos.

De igual forma, estrechar la relación entre la PNP y la comunidad permite un canal importante de comunicación entre los efectivos de las oficinas de participación ciudadana (OPC) de las comisarías, las juntas vecinales y las organizaciones de barrio. Tener OPC integradas a la comunidad facilita la recepción de denuncias oportunas, y agiliza respuestas a la inseguridad de la comunidad.

**Gráfico 1: Relaciones de coordinación entre actores**



Fuente: Informe EDEP, página 26.

### 3. Los resultados e indicadores del programa

Previamente a la descripción de los resultados del programa presupuestal evaluado, es importante notar que existen dos niveles de resultados: el final y el específico. Un PP no es responsable exclusivo del resultado final, puesto que el mismo demanda la participación de varias intervenciones. Sin embargo, el diseño de un PP sí se hace explícitamente con el fin de alcanzar un resultado específico.

En el año 2012, el resultado final del PP apunta al incremento de la seguridad ciudadana, lo que implica disminuir los niveles objetivos de inseguridad. No obstante, el diseño vincula este resultado solo con la percepción de inseguridad. Los datos de la ENAPRES señalan que dicha percepción no se ha reducido desde el año 2010; e inclusive, en algunos departamentos ha aumentado.

El resultado específico fue Reducir los niveles de victimización de las zonas urbanas del país, lo cual obedeció a la importancia de focalizar el programa en zonas con mayor densidad poblacional y con altos índices delincuenciales. Este resultado se mide con el indicador de victimización (indicador objetivo), en vez del indicador vinculado a la población que cree que será víctima de un delito (indicador de percepción).

Los indicadores de resultado específico presentan resultados mixtos. Hay una mejora en el indicador de Tasa de Victimización por personas de 47,5% en el 2010 a 39,4% en el 2012. Sin embargo, la información disponible de la Tasa de denuncias de delitos y faltas por cada 100 mil habitantes muestra un incremento entre de 617,3 a 693,4 entre los años 2010 y 2011.

**Cuadro 2: Indicadores de Resultado Específico**

Indicador	Descripción	Fuente de información	Valores		
			2010	2011	2012
Tasa de victimización por personas	Porcentaje de la población que ha sido víctima de algún evento que atentó contra su seguridad en los últimos doce meses (Tasa de victimización por personas).	ENAPRES	47,5%	43,4%	39,4%
Tasa de victimización por hogares	Porcentaje de hogares que han sido víctima de algún evento que atentó contra su seguridad en los últimos 12 meses (Tasa de victimización por hogares).	ENAPRES – INEI Encuestas de Opinión sobre Seguridad Ciudadana	45,5%	44,5%	N.D.
Tasa de denuncias de delitos y faltas	Tasa de delitos (incluye lesiones) y faltas por cada 100 mil habitantes.	Registros administrativos de la PNP	617,3	693,4	N.D.
Tasa de homicidios	Tasa de homicidios por 100 mil habitantes.	Registros administrativos de la PNP	9,6	8,9	N.D.

Fuente: Años 2010-11 Informe EDEP, página 24. Año 2012: ENAPRES.

Nota: N.D. No disponible.

#### 4. Principales productos

El diseño del PP pasó por varios cambios. Sin embargo, durante el periodo evaluado el programa mantuvo tres productos: patrullaje, operativos policiales y comunidad organizada, cuya aplicación ha mostrado resultados positivos en otros países de América Latina cuando se realizan adecuadamente y en coordinación con otras instituciones gubernamentales. A continuación se describe estos productos:

- **Patrullaje:** Es el servicio de vigilancia policial, para la prevención, la disuasión y el control de delitos. Además, contribuye a la educación ciudadana en seguridad y convivencia. Según el diseño del 2012, existen diversos tipos de patrullaje según su función. El patrullaje a pie se utiliza en zonas urbanas con alto tránsito de personas; el patrullaje a caballo, en lugares que presentan dificultades para el desplazamiento; la auto patrulla, de preferencia para el desplazamiento nocturno; y el patrullaje en moto, para avenidas donde no es accesible el auto. Además, existe el patrullaje integrado (un policía en una unidad vehicular del serenazgo), donde el Gobierno Local y la PNP definen las zonas de vigilancia para no duplicar funciones con la vigilancia específica de los serenos.
- **Operativos:** Son intervenciones policiales que buscan reducir el número de delitos y faltas que se cometan en los espacios públicos con alta vulnerabilidad delictiva. Aquellos lugares que hubieran sido tomados por la delincuencia se recuperan con una mayor presencia policial, la colaboración de las municipalidades en tareas de prevención, y la participación de los vecinos en actividades para mejorar la calidad de los espacios públicos.
- **Comunidad organizada:** Se expresan en Juntas Vecinales y redes de cooperantes que apoyan la seguridad ciudadana y la lucha contra la delincuencia. Para apoyar la labor conjunta entre la policía y el ciudadano, se desarrollan planes de organización y capacitación de las juntas vecinales y se mantiene un registro actualizado de las mismas, entre otras actividades.



## Procesos de implementación

---

### **I. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación**

El MININTER está organizado en tres instancias principales: los viceministerios de Gestión Institucional y de Orden Interno, y la Dirección General de la PNP. El primero de los viceministerios se encarga del soporte administrativo y de planificar los programas que sustentan el presupuesto y el segundo, de la parte operativa de los programas. La PNP dirige el aparato policial con una organización funcional y territorial. Funcionalmente, la PNP se especializa en Orden y Seguridad, Crimen Organizado y Operaciones Policiales Especiales. Territorialmente, la PNP cuenta con 16 direcciones territoriales (DIRTEPOL), de las cuales dependen las comisarías, y 2 frentes policiales (VRAEM y Huallaga).

Aunque las tres instancias forman parte del mismo ministerio, estas no tienen mecanismos adecuados de coordinación, lo que genera fallas en los procesos operativos y de planeamiento. Asimismo, no se encuentra relación entre la distribución del personal operativo y la densidad poblacional de cada departamento (variable que se considera como aproximación a la demanda de efectivos).

### **2. Distribución de los efectivos policiales y las estrategias de cobertura de delitos**

Más de 100,000 personas trabajan en la PNP y solo un tercio se encuentra en las comisarías. Pero al considerar que trabajan con la modalidad 24x24 esta proporción cae 50%. Asimismo, no todos los efectivos en comisarías realizan labores de Seguridad Ciudadana a exclusividad debido a que se dedican también a actividades administrativas.

**Cuadro 3: Personal PNP asignado a comisarías**

Distribución del personal de la PNP 2012			
	Número de:		Total
	Oficiales	Suboficiales	
<b>Total</b>	10.721	90.539	101.260
<b>Comisarías (1397)</b>	2.067	32.738	34.805
<b>%</b>	20%	36%	34%

Fuente: Informe EDEP, página 50.

La evaluación señala que, frente al reducido número de efectivos para la Seguridad Ciudadana, es clave generar y usar información que permita optimizar las operaciones. Una herramienta es el Mapa del Delito en cada comisaría, que debe basarse en indicadores actualizados de criminalidad por ciudad y zona urbana, y estar desarrollado en una plataforma de tiempo real. Diferenciar los tipos de delito permitirá determinar el tipo de patrullaje más apropiado y el área de intervención dependiendo de la peligrosidad de los mismos, del nivel de acceso geográfico, densidad poblacional, entre otros criterios.

### 3. Problemas en el proceso de implementación

Errores en la planificación, sumados a sistemas de información y mecanismos de seguimiento deficientes, no permiten que la programación de los productos corresponda con la ejecución de actividades. A continuación se detallan los principales problemas identificados:

- **No todos los productos se ejecutan.** Se diseñaron varios productos durante los tres años evaluados pero el presupuesto se concentró en tres de ellos: patrullaje, operativos y comunidad organizada en juntas vecinales y comités de seguridad ciudadana.
- **Metas y proyecciones descoordinadas.** No hay coordinación entre las áreas de planificación y operaciones para proyectar los valores de producción. Las fuentes de información estadística son deficientes y la información es poco confiable. Esto genera que las metas propuestas no respondan a la realidad de las operaciones policiales en la comunidad.
- **No se considera la naturaleza reactiva de la función policial.** Las fuerzas policiales deben reaccionar ante eventos que afectan el orden interno, orden público y seguridad ciudadana. El PP solo responde a este último tipo de eventos. Eventos como los conflictos sociales requieren la movilización de personal y recursos. Sin embargo, estos gastos suelen afectar el presupuesto del PP en Seguridad Ciudadana, es decir, se gasta en otras funciones que no corresponden al PP.
- **Capacidad operativa de las fuerzas policiales desconocida.** Aunque se sabe el número de vehículos de la PNP, el área de planeamiento no conoce cuánto rinden o cuál es su estado, ni sus necesidades de mantenimiento. Si no se conoce la capacidad instalada, no es posible definir la capacidad de producción operativa de las fuerzas policiales y por consiguiente, tampoco las metas.
- **No se considera el trabajo coordinado.** Los gobiernos locales y regionales, junto con la PNP, pueden desarrollar prácticas eficientes de coordinación en las que sean los primeros quienes aporten recursos para el trabajo policial y las juntas vecinales. Al no haber esta coordinación, se duplican funciones.

### 4. Seguimiento y evaluación

El MININTER cuenta con dos sistemas de seguimiento simultáneos: el del área de planificación y el del área operativa. Sin embargo, ambas áreas no comparten información al desarrollar la planificación estratégica y operativa.

Por un lado, la Oficina de Planificación del MININTER es la encargada de administrar el sistema de seguimiento del PP; sin embargo, no existe una base de datos ni instrumentos estandarizados. Por otro lado, la PNP realiza el seguimiento de las actividades de las comisarías al proveer sus servicios (patrullaje, operativos policiales, relación con la comunidad organizada, etc.). Así, cuenta con información más precisa sobre el funcionamiento de las comisarías: ocurrencia de delitos, detenciones, incautaciones, y su dotación de recursos: armas y municiones, personal y vehículos por comisaría. No obstante, la Alta Dirección no genera retroalimentación hacia aquellas con respecto a su desempeño o posibles aspectos de mejora.

Además, los indicadores operativos existentes no se usan para analizar los costos y por tanto, no se puede conocer los niveles de eficiencia y satisfacción de los beneficiarios con el servicio.

En síntesis, se puede clasificar las fuentes de información para el seguimiento del PP según su calidad, como muestra el Cuadro 4.

**Cuadro 4: Fuentes de información para el seguimiento según su calidad**

Calidad	Fuente de información
De alta calidad	ENAPRES, de periodicidad anual, y encuestas de opinión sobre seguridad ciudadana.
De menor calidad	Registros administrativos de la PNP, reportes de operativos de las comisarías, actas e informes de las comités de seguridad ciudadana y registros de juntas vecinales y redes de cooperantes.
De necesidad	Mapa del Delito, sistemas de costos y registros de participantes en programas de reinserción y sensibilización.

Fuente: Informe EDEP, página 61.

En cuanto a la información usada por el área de planificación, hay mejoras con la aplicación de la Encuesta Nacional de Comisarías (ENACOM), a cargo del INEI, y los sondeos de situación de las comisarías desarrollados por esta área, aunque solo se realizan en las comisarías con acceso a internet.

En cuanto a la información usada principalmente por el área operativa, se observan problemas en su pertinencia (no se considera la situación de los recursos de las comisarías) y su oportunidad (no se genera a tiempo). Esto último se debe a deficiencias de tecnología (se carece de un software para seguimiento) y deficiente equipamiento (pocas computadoras en las comisarías y acceso limitado a internet). Asimismo, la alta rotación del personal en comisarías, aunado a la falta de un sistema consolidado de información, causa duplicidad de al tener que producirse nuevas bases de datos, sin considerar las generadas en gestiones anteriores, que no se mantienen. Del mismo modo, el personal no está especializado en generar o manejar la información de manera oportuna, e incluso no considera la generación de información como parte de sus labores.

El caso del patrullaje permite apreciar cómo el uso de la información de seguimiento permite un mejor planeamiento operativo y presupuestal. El patrullaje se realiza obligatoriamente mediante una “hoja de ruta”, que se basa en la información de ocurrencias de delitos. Sin embargo, generalmente el combustible asignado a la PNP no permite cubrir el área especificada. Un seguimiento operativo del patrullaje mediante sistemas humanos de vigilancia y en el caso de patrullaje vehicular, mediante el uso de GPS, retroalimentaría el sistema de información señalando si los patrullajes se realizan acorde a lo planificado, a lo pertinente y si existen déficits de recursos para cubrir las áreas especificadas.

# IV

## Presupuesto y resultados

---

Para todos los años de análisis el presupuesto del MININTER se ejecuta casi en su totalidad (99%), pero no todo el gasto corresponde a las actividades de Seguridad Ciudadana.

### **I. Criterios de asignación del presupuesto**

Con datos del 2010, se encuentra una alta correlación entre el presupuesto asignado y la cantidad de efectivos con el número de denuncias y la población total en la jurisdicción de la DITERPOL<sup>3</sup>. Sin embargo, entre el 2010 y el 2011, se redujo la asignación de efectivos en los departamentos de Lambayeque y Tumbes y se mantuvo sin cambios en los demás departamentos de la costa norte del Perú, a pesar que en esos años hubo un incremento de la criminalidad según datos de la ENAPRES. La recomendación, ante ese escenario, apunta a definir criterios de asignación de recursos presupuestales que den prioridad a los índices de criminalidad. Además, implementar sistemas de información que permitan conocer con detalle los recursos asignados y recibidos en cada comisaría. De igual forma, generar un sistema de registro de las denuncias que se presentan en las comisarías, lo cual mejoraría la medición de la incidencia por área geográfica.

### **2. Presupuesto por producto**

a mayor parte del presupuesto del programa se asignó a acciones comunes (gasto corriente básicamente) y apenas un 22% a los tres productos principales, como muestra el Cuadro 5.

---

<sup>3</sup> Correlaciones cercanas a I. Informe Final EDEP p.73.

**Cuadro 5: Presupuesto 2012 por principales productos**

PRODUCTOS	Unidad de Medida	2012	
		Presupuesto autorizado	Presupuesto ejecutado
(Cifras expresadas en millones de Nuevos Soles)			
Comunidad protegida con vigilancia policial (patrullaje)	Patrullaje	512	488
Operativos policiales para reducir las ocurrencias de delitos y faltas	Operativo	92	89,3
Ciudadanía organizada en la lucha contra la delincuencia	Programa	5	3,94
Otros		2.212	2.186
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE LA INTERVENCIÓN</b>		<b>2.821</b>	<b>2.767</b>

Fuente: Informe EDEP, página 85.

### 3. Principales problemas en la ejecución

- **Falta de claridad.** No se muestra el costo real de productos y actividades y por tanto, no se conoce cuánto se destina efectivamente al gasto en Seguridad Ciudadana. El programa financia las planillas del personal de todas las DIRTEPOL, no solo aquel en comisarías.
- **Bajo nivel de inversiones.** La ejecución del programa está destinada en un 80% al pago de salarios, mientras que los bienes y servicios apenas concentran el 13% y la adquisición de activos el 7% (cifras del 2012).
- **Gastos no planificados.** Dentro del PP, se ejecuta gasto de actividades relacionadas con el Orden Público (huelgas, paros, desastres nacionales, etc.) y el Orden Interno (terrorismo, tráfico de armas, atentados contra la seguridad nacional), lo que reduce la capacidad del programa para gastar en las actividades planificadas de Seguridad Ciudadana.
- **Deficiencias de ejecución.** Transferencias a comisarías, tales como bonos de mantenimiento preventivo y correctivo, no se ejecutan a tiempo o no llegan.
- **Procesos lentos.** Los procesos de contratación son largos y engorrosos.

### 4. Desempeño del PP en cuanto a sus productos y resultados

La eficacia del programa se encuentra afectada por la descoordinación existente entre el área de planeamiento y el área operativa, generándose una brecha entre el diseño y la ejecución de los productos dirigidos a la población. Asimismo, debido a la debilidad del sistema de seguimiento, no es posible construir indicadores de desempeño de los productos. Por lo mismo, es difícil determinar si la ejecución del patrullaje, la organización de la comunidad y los operativos policiales inciden en la reducción de la tasa de criminalidad; es decir, en el logro del resultado específico. No obstante, aquellas comisarías que mejoran sus vínculos con la población a través del patrullaje a pie y juntas vecinales tienen estrategias de combate de la delincuencia más efectivas.

Finalmente, los constantes cambios en el diseño del programa limitan el aporte de cualquier evaluación de impacto que busque identificar si existe relación entre el programa y la mejora de la seguridad ciudadana, que es el resultado final. Además, dichos cambios dificultan la identificación de aquellas intervenciones que deberían continuarse.



## Conclusiones y recomendaciones

Conocidas las principales elementos del diseño y ejecución del PP, la evaluación presenta las siguientes conclusiones.

### Diseño

- **Problema 1:** El programa no está focalizado correctamente, lo que impide que los recursos se destinen bien.  
*Recomendación:* Priorizar los recursos y definir los criterios, con base en índices de criminalidad. Se debe establecer un Mapa Nacional del Delito, con plataforma en tiempo real, generar un Observatorio de Criminalidad y un mapa del delito a nivel local que sirva de insumo para el Mapa Nacional.
- **Problema 2:** Los indicadores de resultados son de baja relevancia, no se genera información confiable.  
*Recomendación:* Identificar indicadores desde los niveles de insumo, proceso y producto, que se puedan verificar físicamente y que sirvan de base para desarrollar reportes de ejecución física y financiera del PP.
- **Problema 3:** En el 2012, había productos con bajo presupuesto que no tenían una contribución clara al logro específico.  
*Recomendación:* El MININTER debe concentrarse en dos intervenciones: patrullaje y participación ciudadana. Se recomienda diseñar y evaluar una operación piloto, para evaluar aprendizajes y recoger lecciones. El piloto consistiría en definir los dos productos y sus protocolos de intervención, seleccionar zonas de intervención, fortalecer las comisarías en las zonas seleccionadas (con sistemas y recursos) y desarrollar un proceso de monitoreo y evaluación.

- **Problema 4:** No hay coordinación entre las áreas de planeamiento y operativas.  
**Recomendación:** Establecer mecanismos de coordinación horizontal y vertical en la institución, que se reflejen en un Manual de Operaciones.

### **Proceso de implementación**

- **Problema 1:** Inadecuada e inefficiente dotación de insumos básicos y armamento para las unidades operativas.  
**Recomendación:** Definir e implementar un mejor sistema de abastecimiento logístico (mayor efectividad de procesos de contratación, mejores capacidades del personal especializado, asignación estratégica de recursos).
- **Problema 2:** Las comisarías no están adecuadas a las tipologías establecidas, con respecto a las condiciones mínimas de personal y población por atender.  
**Recomendación:** Profundizar los diseños de tipos de comisarías, tomando en cuenta los tipos de delitos que enfrentan. Para cada tipología, indicar los recursos necesarios (personal y logística) y estructura de costos promedio.
- **Problema 3:** Baja efectividad del patrullaje.  
**Recomendación:** Priorización operativa del patrullaje con mapas del delito usando mecanismos de control aleatorio. El tipo de patrullaje debe depender de la características delictuales del territorio. Aplicar patrullaje integrado con mayor énfasis para ampliar la cobertura y mejorar la calidad del servicio.
- **Problema 4:** Deficiente sistema de información y seguimiento.  
**Recomendación:** Implementar un sistema interconectado que permita a las comisarías obtener información en tiempo real, de forma gradual. Se propone un plan piloto, enfocado en algunas regiones específicas.

### **Presupuesto y resultados:**

- **Problema 1:** No se puede medir la eficacia del programa, no se puede determinar el área geográfica efectivamente controlada, ni la calidad de los productos.  
**Recomendación:** El sistema de seguimiento debe generar información que permita visualizar el grado de cumplimiento de metas y la satisfacción de la población con respecto al servicio. Para esto, un primer paso es informatizar las dependencias y capacitar al personal especializado en el manejo de plataforma de recojo de datos.
- **Problema 2:** Insuficiente capacidad de gestión.  
**Recomendación:** Mejorar las capacidades del personal encargado de la gestión del programa y de la ejecución de contrataciones.

- **Problema 3:** El presupuesto se destina principalmente a planillas y se destina poco a inversión.  
*Recomendación:* Realizar un diagnóstico de necesidades en gestión y operación, que sea útil para generar potenciales proyectos de inversión que mejoren el desempeño del programa.
- **Problema 4:** No se cuenta con un sistema de costos y las metas físicas no son visibles.  
*Recomendación:* Generar un sistema en las comisarías que permita registrar la cantidad de insumos que se emplea en cada proceso interno, para medir la productividad de la comisaría frente a los recursos asignados, según su tamaño y tipología. Diseñar e implementar un sistema de costos, incluyendo mecanismo de costos de transferencia, que permitan distinguir la generación de productos de las demás actividades que se llevan a cabo en las comisarías.

.....

**Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal –EDEP**  
**Seguridad Ciudadana – Policía Nacional del Perú**

.....

© Ministerio de Economía y Finanzas – Dirección General de Presupuesto Público  
Jirón Junín 319, Cercado de Lima, Lima, Perú  
[www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

© Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH –  
**Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado**  
Avenida Los Incas 172, Piso 7, El Olivar, San Isidro, Lima, Perú  
[www.gobernabilidad.org.pe](http://www.gobernabilidad.org.pe)

**Responsables de la contribución:**

**MEF:**  
Rodolfo Acuña, Director General de la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP – MEF)

**GIZ:**  
Hartmut Paulsen, Director del Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado

**Elaboración de contenidos:**  
Dirección de Calidad de Gasto Público (DGPP – MEF)  
[dgpp\\_calidad@mef.gob.pe](mailto:dgpp_calidad@mef.gob.pe)

**Adecuación didáctica de contenidos, diseño y diagramación:**  
Preciso Consultoría & Publicaciones, consultor del Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado  
Enrique Olivero 190 San Borja - Lima

**Coordinación, supervisión y edición de contenidos:**  
Dirección de Calidad de Gasto Público (DGPP – MEF)  
Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado

**Fotos de carátula:**  
Agencia Andina

Cooperación Alemana al Desarrollo – Agencia de la GIZ en el Perú  
Prol. Arenales 801, Miraflores  
Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación, bajo la condición de que se cite la fuente.

Ministerio de Economía y Finanzas  
DGPP - Dirección General del Presupuesto Público

Jr. Junín N° 319 Lima Cercado  
T: (511) 311-5930  
F: (511) 428-2509  
[www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

