



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica  
en el Gobierno Regional de San Martín, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**

**AUTOR:**

Mafaldo Macedo, Abraham (ORCID: 0000-0002-15092265)

**ASESORA:**

Dra. Palomino Alvarado, Gabriela del Pilar (ORCID: 0000-0003-0851-4375)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del Estado

TARAPOTO – PERÚ

2021

## Dedicatoria

A mi Padre Celestial, por darme la fortaleza y firmeza en mí tomas de decisiones.

A mis progenitores Leoncio y Sadith, por la educación y formación académica, que forjaron en mi vida.

A mi bella esposa Raquel Távara Dávila, y a mis queridos hijos Sebastián y Kimberly por el apoyo incondicional en toda esta etapa (Doctorado) por su paciencia, amor y comprensión.

Abraham

## **Agradecimiento**

A la Dra. Gabriela Palomino Alvarado, en su condición de Docente en la Asignatura Desarrollo de Tesis de Investigación, así como también a CNL Asesores en su condición de Asesores de mi Tesis Doctoral, por sus aportes y enseñanzas en todo este proceso.

El autor

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Resumen .....	vi
Abstract.....	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
<b>III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>23</b>
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	23
3.2. Variables y operacionalización.....	24
3.3. Población, muestra y muestreo.....	24
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	25
3.5. Procedimientos .....	29
3.6. Método de análisis de datos .....	29
3.7. Aspectos éticos .....	29
<b>IV. RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>V. DISCUSIÓN .....</b>	<b>38</b>
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>45</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>46</b>
<b>VIII. PROPUESTA.....</b>	<b>47</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>67</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Gestión de la defensa jurídica .....	31
Tabla 2. Gestión Presupuestal desde la percepción del colaborador .....	33
Tabla 3. Reporte de gestión presupuestal.....	35
Tabla 4 Validación del modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica .....	37

## Índice de figura

Figura 1 Modelo de propuesta .....	47
------------------------------------	----

## Resumen

El estudio tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020, con un estudio de tipo aplicada, según su carácter fue descriptivo – propositivo, no experimental, se trabajó con una población y muestra de 23 abogados, aplicando como técnica la encuesta, análisis documental, y como instrumentos se aplicó cuestionario y ficha de análisis documental. Conclusión, el análisis realizado de la gestión de defensa jurídica presenta deficiencias los cuales no garantizan la correcta representatividad, en ocasiones la ausencia de la requisición mínima de personal limita el proceso ágil, reportando frecuencias de apelaciones, y la caracterización del estado que actualmente viene desarrollando en la gestión presupuestal se han identificado procesos mal desarrolladas tanto en los programas presupuestales, su ejecución, el seguimiento y evaluación, estos en relación al bajo nivel de asignación en la etapa presupuestal, además estos presentan brechas para su ejecución dado que los calendarios no están actualizados y se efectúan con tiempos cortos, así fue necesario el desarrollo del modelo de gestión por cuanto refleja el diagnóstico inicial bajo los criterios establecidos en relación a la modernización del estado, los lineamientos de normas y principios gubernamentales.

**Palabras clave:** defensa jurídica, modelos de gestión, planificación, control, programas presupuestales

## **Abstract**

The objective of the study was to propose a budget management model to improve the legal defense of the Regional Government of San Martín, year 2020, with an applied study, according to its character it was descriptive - propositional, not experimental, it worked with a population and sample of 23 lawyers, applying the survey, documentary analysis as a technique, and a questionnaire and a document analysis sheet were applied as instruments. Conclusion, the analysis made of the legal defense management presents deficiencies which do not guarantee the correct representation, sometimes the absence of the minimum requisition of personnel limits the agile process, reporting frequencies of appeals, and the characterization of the state that is currently developing In budget management, poorly developed processes have been identified both in budget programs, their execution, monitoring and evaluation, these in relation to the low level of allocation in the budget stage, in addition they present gaps for their execution given that the calendars are not They are updated and carried out in a short time, thus the development of the management model was necessary since it reflects the initial diagnosis under the criteria established in relation to the modernization of the state, the guidelines of government norms and principles.

**Keywords:** legal defense, management models, planning, control, budget programs

## I. INTRODUCCIÓN

Es conveniente señalar que la defensa jurídica del Estado comprende una serie de procesos, normas, mecanismos e instrumentos integrados de modo funcional con el objetivo de velar por los intereses del Gobierno ante demandas que puedan desarrollar particulares y demás instituciones frente a procesos planteados en su contra, tal como lo indica Juárez (2016), “su accionar por lo general no es tomado en cuenta al momento de la planificación institucional y se plasma en la poca asignación presupuestal para la ejecución de sus actividades” (p.8).

En el contexto internacional, las funciones efectuadas en pro del cumplimiento de los derechos de los gobiernos en su orden interno se encuentra regulado incluso como parte del marco constitucional, así Cantuarias (2014) indica que en el caso chileno la Constitución de 2010 la incluye como un instituto dentro del Ministerio de Justicia, el mismo que presenta autonomía administrativa y presupuestal; por otra parte, en Colombia, la Constitución de 1991, le brinda rango constitucional autónomo, cuyos miembros son elegidos por el Tribunal Constitucional por un periodo de 10 años y renovables.

Basándonos en la conceptualización de justicia, puede señalarse que es un principio concedido a la ciudadanía con el fin de asegurar la convivencia pacífica y considerándolo como un medio indispensable dentro del sistema de derecho democrático; así pues, los procedimientos contenciosos administrativos producen un ambiente de conflicto para la población puesto que el 93% indican, que estos procesos son tediosos y de larga duración (Grafe, 2016, p.12); por lo que se considera necesario determinar procedimientos que faciliten la atención de estos casos. Asimismo Grafe (2016), alude que la defensa jurídica es considerada como un aspecto relevante dentro de los países de Latinoamérica, tales como Argentina, Chile, Paraguay, México, Brasil, etc., quienes en la mayoría de las circunstancias en donde se presentan demandas contra un organismo público o Gobierno en sí, el demandante busca recibir algún tipo de compensación económica como por ejemplo una indemnización o pago por reparación civil que subsane la falta

cometida por el Estado en su contra. Es por eso que las falencias percibidas concernientes a la eficiencia y eficacia de las actividades de las agencias de defensa jurídica afectan de manera significativa los recursos públicos de un Gobierno (p.21).

Por otro lado, Carrillo, F y Varela, F. (2016) aseguran que, a inicios del año 2011, el gobierno de Colombia no contaba con lineamientos y políticas bien definidas que contribuyan con la efectividad de la defensa jurídica y la mejora del funcionamiento de los organismos estatales afectados. Frente a la ausencia de tales medidas estratégicas efectivas que prevengan los daños antijurídicos, los litigios en contras de los organismos públicos fueron incrementando de manera significativa, siendo los principales factores determinantes de este crecimiento: La ausencia de una conducta de buen gobierno que contribuya con la solución de los reclamos por parte de la ciudadanía dentro de las instituciones del Estado, la ausencia de herramientas de defensa jurídica que estén articuladas de manera institucional y la falta de medidas estratégicas congruentes, falencias en los procesos de obtención de información para conocer los criterios que se deben tener en cuenta al momento de proceder con la demanda en contra de un organismo público, falencias que se presentan en las pericias efectuadas por los abogados de los organismos públicos, presencia de sectores vulnerables, ausencia de un fondo ante las contingencias que se presentan en relación a conciliaciones, compensaciones, etc.; y, finalmente, la falta de difusión de las normativas jurisprudenciales, suscitando la aparición de situaciones que producen confusión del marco legislativo (p.8-13).

En el caso peruano, se reconoce que el Sistema de Defensa Jurídica, el mismo que se encuentra regulada por D.L. N°1068 y D.S. N°017-2008-JUS, por medio del cual se establece la forma como el Estado debe llevar a cabo su defensa ante hechos que le atañen; sin embargo, este accionar tiene limitaciones, así Juárez (2016) indica que existe una alta carga procesal sin resolver, poca disponibilidad presupuestal, alta probabilidad de obtener sentencias desfavorables al Estado,

incumplimientos de las sentencias, que la postre acarrea desazón y malestar de los usuarios (p.15).

La problemática expuesta y analizada desde el enfoque de la gestión presupuestal, (MINJUS, 2017, p. 34) indica que las sentencias judiciales producto de demandas de los administrados en el Poder Ejecutivo representa 7,643 millones de soles, siendo los sectores educación y salud quienes tiene a deuda mayor, por consiguiente esta situación al ser muy elevada no pueda ser cumplida a cabalidad, ocasionando a su vez distorsiones presupuestales, afectando el cumplimiento de las metas operativas de las instancias gubernamentales y reclamos de los administrados para su cumplimiento.

Esta situación viene siendo abordada desde el contenido del Decreto Supremo 004-2013-PCM, en donde se diseñan políticas nacionales en pro de la modernización de la gestión pública, por cuanto el sector justicia reconoce que la defensa jurídica debe responder a criterios de carga procesal y alineados a los programas presupuestales del Estado. Sin embargo, en correspondencia con la Ley N°27867 se busca defender judicialmente los intereses del Gobierno y quienes actúen en nombre de él, y desarrolla sus funciones con los entes rectores nacionales sólo relaciones de coordinación y cooperación, lo que limita su accionar, sobre todo cuando muchas de los procesos tienen carácter nacional en cuanto a las demandas que se plantean.

De acuerdo a la planificación del gasto, se determina el plazo para su ejecución, los recursos que se van a emplear, lineamientos a seguir, objetivos y acciones de contingencia que se deben tener en cuenta, los cuales deben ser presentados en base al Presupuesto Multianual asignado a la institución para un año fiscal establecido. Por otro lado, el decreto en mención señala que se es conveniente identificar y estudiar las cualidades y rasgos internos de un organismo, como también se busca analizar y plantear acciones correctivas asertivas frente a las mismas. Sin embargo, se percibe que no se está considerando lo mencionado con anterioridad, por cuanto no se identifica de manera oportuna las debilidades del

gobierno regional, y por ende no se están tomando medidas para contrarrestar las deficiencias. Como la falta de planificación de gastos que afectan directamente a los colaboradores, de los cuales sus reclamaciones no se resuelven en el tiempo conveniente, la ausencia de fondos de contingencia suficientes para hacer frente a los depósitos por concepto de conciliación, laudo o sentencia, además de otras falencias concernientes al conocimiento empírico de la defensa jurídica de los profesionales en abogacía producido por la falta de capacitaciones constantes.

Desde un contexto regional, se evidencia que al 2017 la deuda social como producto de sentencias firmes producto de litigios asumidos por la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín ascendió a 865.13 millones, representando un 113% del presupuesto regional para el periodo 2016 (MEF, 2018, p.45), lo cual hace que, desde el enfoque de la gestión presupuestal, sea imposible su cumplimiento en el corto plazo, pues ello, a pesar de su cumplimiento parcial, genera distorsiones de orden presupuestal o mayores asignaciones de créditos suplementarios, acciones que no son entendidas por los administrados, y que escapan a las competencias y atribuciones que tiene el gobierno regional para su cumplimiento.

Así para el año 2018, el GORESAM obtuvo un crédito presupuestario suplementario por un importe ascendente a 78.16 millones para cumplir con la deuda social, (MEF, 2018, p.47), principalmente para el sector salud y educación; sin embargo el tema de cumplimiento se agrava debido a que año tras año se dan nuevas sentencias y este monto de la deuda se incrementa y no disminuye; montos a los cuales se tienen que adicionar las deudas que tiene el Gobierno Regional producto de arbitrajes y conciliaciones por los procedimientos establecidos en el Marco de Ley de Contrataciones, muchas de las cuales tienen nivel de obligación forzosa mediante embargos judiciales, lo que genera problemas de cumplimientos de metas presupuestales y de gestión institucional acorde con lo planificado.

La gestión presupuestal del Gobierno Regional de San Martín (GORESAM) enfocada a la gestión de la defensa jurídica es escasa, asignando según su portal electrónico, un presupuesto para el año 2017 de S/. 318,014 para un total de 10 abogados defensores y 06 administrativos, aun cuando la carga procesal supera todas las ratios de eficiencia y productividad, lo que genera que los casos no sean asumidos con calidad y en el 96.4% las sentencias son desfavorables para el mismo (Mafaldo, 2017, p.65).

Desde esta perspectiva, el presente estudio pretende proponer estrategias de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica del Estado en el Gobierno Regional de San Martín, a través del análisis de las dimensiones e indicadores para determinar recomendaciones para su mejora, como parte de una gestión pública basada en la eficiencia y calidad.

De ello nació como formulación del problema, ¿Qué modelo de gestión presupuestal se debe implementar para mejorar la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020?, asimismo los problemas específicos se sustentan de la siguiente manera: a) ¿Cuál es el estado actual de la gestión presupuestal de la Defensa Jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2019?, b) ¿Cómo es la Gestión de la Defensa Jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2019?, c) ¿Cómo estará diseñado el modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020? y d) ¿Se podrá validar el modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020, a través de la opinión de expertos?.

La investigación se justificó de la siguiente manera: Según su conveniencia, su desarrollo favoreció a las personas involucradas con la defensa jurídica, por lo cual ayudó a medir la efectividad de la gestión, así como permitió brindar un mejor servicio a la población y a quienes gestionan el presupuesto para visualizar que su accionar repercute en los logros de la Defensa Jurídica en la entidad. Con respecto a la relevancia social, se ha justificado por cuanto el conocimiento obtenido puede

contribuir con la reducción de las molestias de los administrados y ayudar a mejorar la imagen pública de la entidad, puesto que el respeto a las normas es uno de los principios que debemos tener presente y la sanción de su incumplimiento es fundamental que sea admisible. Por otro lado, referente a la justificación práctica, permitió conocer los procedimientos y deficiencias administrativas, organizacional u otros elementos que comprenden la gestión, lo cual permitió definir propuestas desde la práctica para ser implementadas en la mejora de los indicadores que a la postre se traducen en la satisfacción de la colectividad que se ve afectada por estas acciones que lleva adelante la entidad; asimismo la información expuesta en el estudio puede utilizarse como base teórica para los estudios en donde se evidencia la misma problemática. Referente al aspecto teórico, por cuanto brindo conceptos y enfoques teóricos referentes a los elementos, componentes y características de la Gestión Pública aplicada a las estrategias de la gestión presupuestal y la defensa jurídica en la entidad. Asimismo, proporciono información valiosa concerniente con las posibles soluciones prácticas de las falencias evidenciadas en el ámbito de investigación por medio de las recomendaciones. Por último, en el marco metodológico, porque para su desarrollo fue esencial emplear técnicas y aplicar los instrumentos previamente validados y confiabilizados de tal manera que las variables puedan ser correctamente evaluadas y se recopile la información de manera clara, precisa y coherente con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

Por otra parte, en función a los problemas formulados, se consideró conveniente plantear como objetivo general: Proponer un modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020. De igual manera, se presentan como objetivos específicos: a) Caracterizar la gestión de la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020; b) Caracterizar el estado actual de la gestión presupuestal de la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020; c) Diseñar el modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020; d) Validar el modelo de gestión presupuestal para mejorar la

defensa jurídica para mejorar la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020. Finalmente, como posible respuesta se planteó como hipótesis general: El modelo de gestión presupuestal propuesto mejorará la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

Con respecto a las investigaciones previas desarrolladas en distintos contextos, se presentó a nivel internacional: Gutiérrez, F. (2016) *Estructura reglamentaria de la agencia para la defensa jurídica y patrimonial del Estado en Colombia* (Artículo científico). Colombia. El estudio fue exploratorio y presentó un diseño descriptivo, fue constituido por los expedientes y reportes de denuncias, y aplicó el análisis documental y los cuestionarios estructurados como instrumentos. Conclusión: Se reconoce que la defensa jurídica está estrechamente relacionada con el nivel de responsabilidad que debe asumir el gobierno frente a las situaciones que se presentan de carácter jurídico, debido a que ambos están enfocados a resarcir daños y direccionar las acciones del gobierno hacia el bien común. Así pues, al articular la defensa del Estado se busca algo más que evadir o eludir responsabilidades a cargo de sus fines o funciones, en atención de la propia ejecución de los casos o sentencias, puesto que no se tiene en cuenta los principios de equilibrio y estabilidad que debe aplicar el Estado, y que implica para las cortes, una revisión tanto del derecho y la economía.

Asimismo, Urrego, G. (2016) *Análisis de la defensa jurídica y patrimonial del Estado Colombiano: Un desafío colectivo y gubernamental* (Artículo científico). Colombia. El estudio fue descriptivo-trasversal, fue constituido por 10 Unidades Ejecutoras y aplicó la guía de análisis documental como instrumento. Conclusión: De acuerdo con el organismo competente responsable de la defensa jurídica del Gobierno Colombiano, los procesos para prevenir la presencia de daños jurídicos consisten en identificar un inconveniente, diseñar acciones correctivas para subsanar los inconvenientes, costear las acciones correctivas y elaborar planes para garantizar su correcta realización y monitoreo constante. Es preciso señalar además que los daños antijurídicos afectan tanto a las finanzas del Estado como a la credibilidad de los funcionarios responsables de ejecutar estas acciones. Por otra parte, se detectó incidencia entre ambos temas de estudio, por lo cual se debe tener en cuenta establecer estrategias gubernamentales y acciones administrativas eficaces mediante un poder ético.

De la misma manera, Martín, V. (2016) *Análisis de los procedimientos judiciales suscitados por la deficiente defensa jurídica. Estudio del caso: Proceso penal conforme a lo tipificado en la Ley N°906* (Artículo científico). Colombia. El estudio fue exploratorio, fue constituido por los expedientes y registros de denuncias, y aplicó la guía de análisis documental como instrumento. Conclusión: En el caso estudiado se ha podido evidenciar que una las razones por las cuales se puede declarar nulo el procedimiento penal por la falta de eficiencia de la defensa jurídica conforme a lo señalado en la Ley N°906. Al respecto, las agencias no tienen la probabilidad de disponer un abogado durante el desarrollo del procedimiento penal y además en aquellas circunstancias en las cuales en las que su presencia no sea eficiente, es decir, cuando no percibe que no está capacitada en debida forma y tampoco cuenta con el conocimiento adecuado y suficiente para debatir lo expuesto por la parte acusadora.

Del mismo modo, Mendoza, W. y Carvajal, V. (2018) *La asignación presupuestaria y su incidencia en la Administración Pública* (Artículo científico). Colombia. El estudio fue deductivo, fue constituido por 32 funcionarios públicos y aplicó el cuestionario como instrumento. Conclusión: La asignación de presupuesto se encuentra comprendida por una planeación de contexto financiero creado con el propósito de dar a conocer el grado de recursos que posee cada entidad que pertenece al Estado, asegurándose de que el dinero este destinado a las necesidades de la institución y la población, además, sirven como medio de control de ingresos y gastos.

Por otro lado, Calán, R. y Moreira, G. (2017) *Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de resultados*. (Artículo científico). El tipo de estudio fue básico. Población y muestra conformada por 45 servidores públicos. La técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Conclusión: Durante los últimos 5 periodos, la gestión presupuestaria no se llevó a cabo de forma adecuada en un 56%, por cuanto los datos expresados al final de cada periodo no eran reales impidiendo el cumplimiento de metas en las entidades públicas del Ecuador.

De forma similar, Urrego, G. (2015) *La defensa jurídica y patrimonial del Estado colombiano: un reto institucional en el marco de la gubernamentalidad*. (Artículo científico). El estudio fue deductivo, fue constituido por 35 documentos jurídicos y empleó las fichas bibliográficas como instrumentos. Conclusión: La defensa jurídica se encuentra debidamente adecuado en función a los aspectos organizacionales y funcionales que implican la eficacia y eficiencia de la procuraduría para promover su efectividad. En ese contexto, se reconoce que la implementación del sistema de defensa es deficiente debido a la poca disponibilidad presupuestal y funcional lo cual suscita un aumento de juicios en contra de las instituciones y entidades estatales; asimismo, no existe una mejora de la escala remunerativa para los profesionales cuyo propósito principal es asegurar el dictamen de sentencias favorables para el estado colombiano con el fin de atraer a individuos debidamente capacitados y competentes.

Así mismo, Rodríguez, M. (2018) *La defensa penal eficaz como garantía del debido proceso en Ecuador*. (Artículo científico). El estudio fue descriptivo, fue constituido por todos los documentos de la entidad y utilizó las fichas bibliográficas como instrumentos. Conclusión: La defensa penal es deficiente a causa de las numerosas cargas procesales existentes, reducido número de profesionales calificados y competentes para plantear soluciones y la poca asignación de presupuesto asignado para ello en Ecuador. El valor remunerativo de los profesionales se encuentra muy por debajo de lo percibido en el mercado laboral, lo cual reduce las opciones para contar con personas capacitadas y con la experiencia suficiente, pues el 75% de las cargas procesales son originadas por los colaboradores en cuanto al pago respectivo de sus beneficios. Por lo que se reconoce la necesidad de implantar un modelo de gestión que contribuya con la optimización del funcionamiento de la entidad.

De otro modo, Restrepo, M. (2018) *Modelos de defensa jurídica del Estado: una aproximación comparada de los casos de Chile, España y Estados Unidos*. (Artículo científico). El estudio fue descriptivo, fue constituido por los reportes de las denuncias y aplicó las fichas bibliográficas como instrumentos. Conclusión: Se

reconoce que la gran parte de profesionales abogados no cuentan con el conocimiento empírico necesario para ser partícipe de los procedimientos penales, demostrando así la falta de capacitación de los mismos, por lo que se deduce que el ejercicio de defensa jurídica es deficiente. Por ello, se percibe la necesidad de promover institucionalmente este derecho destacando su importancia. Además, ninguno de los modelos empleados con respecto a la defensa jurídica parece ser eficiente.

Finalmente, Parra, G. (2016) *Responsabilidad estatal y Estado Social y Democrático de Derecho. Elementos para una política de defensa jurídica en Colombia*. (Artículo científico). Colombia. El estudio ha sido exploratorio, asimismo estuvo constituido por reportes de denuncias y aplicó la guía de análisis documental como instrumento. Conclusión: El diseño de políticas públicas en pro de la defensa jurídica no es resultado de una fuerza política o social, si no se origina como producto del incremento significativo de hechos jurídicos, en donde los actores principales fueron las instituciones estatales y órganos internacionales; por lo que la implantación de estas políticas estuvo enfocada generalmente a las instituciones nacionales. Referente a ello, la implantación de estas políticas no ha representado cambios significativos dentro del modelo de gestión para el periodo 2002 y 2013 con un incremento de condenas del 495% en dichos periodos puesto que para defender los intereses de las instituciones estatales se contrataron abogados que presentan un perfil profesional básico.

El estudio se fundamenta en teorías y enfoques conceptuales relacionados con las variables en estudio; referente a la evolución histórica de la Gestión de la Defensa Jurídica, Guzmán (2016) refiere que la historia se remonta al derecho francés donde durante el siglo XVIII ante el surgimiento de los derechos colectivos y siendo el Estado un garante de ellos y en muchos casos el que los vulnera, se hacía necesario contar con un ente encargado de velar la aplicación de tales derechos. Por su parte Juárez (2016) indica que, en el caso peruano, las Constitución Política del siglo XIX y XX, al referirse a la defensa jurídica se menciona a los “agentes fiscales”, los mismos que eran los responsables de defender los intereses públicos,

en ese sentido presenta información fehaciente que permite abordar los conceptos básicos e histórico de los procedimientos en estudio. Asimismo, Cruz (2019), menciona que es un tipo de protección que se basa en defender a un individuo o institución frente a un problema jurídico o reclamaciones.

“Es recién en el año 1969 que, mediante el Decreto Ley 17537 se da origen al Consejo de Defensa Judicial, por medio del cual se busca regular los actos judiciales del Procurador Público, y estaba constituido por todos los procuradores estatales de todos los niveles sectoriales” (Juárez, 2016, p.12).

Asimismo, Guzmán (2016) indica que la Constitución de 1978 no incorpora la defensa jurídica del Estado, y por consiguiente se mantiene con un rango de Ley. Además, en el Art.47 de la Carta Magna Peruana de 1993 se encuentra tipificado que las personas encargadas de defender los intereses públicos son los Procuradores Públicos, los mismos que dependen del sector justicia.

Además, en el Art.46 de la Ley N°29158 está determinado que los sistemas administrativos tienen como objetivo principal asegurar la utilización efectiva de los recursos estatales y, específicamente en el inc.10 detalla que uno de estos sistemas corresponde a la Defensa Judicial del Estado (Juárez, 2016; p.13). Para el año 2008, la creación del Sistema de Defensa Jurídica mediante el D.S. N°017-2008-JUS, en donde según lo tipificado en el Art.2 se deduce que este sistema está comprendido por lineamientos, principios, normativas, procesos, etc., los mismos que facilitarán el desarrollo de las funciones de los procuradores mediante el ejercicio de defensa jurídica (Guzmán, 2016; p.19).

En concordancia con la premisa anterior, la gestión de la defensa jurídica “comprende una serie de procedimientos o tendencias administrativas y legales sustentadas en el marco normativo, documentos de gestión y mecanismos integrados mediante actividades o programas concretos”. (MINJUS, 2017, p.7). Así pues, este procedimiento como tal representa los procedimientos claves para que el profesional pueda desarrollar apropiadamente frente a cada caso que se presente. Del mismo modo es aquella actividad ejercida por los procuradores y el

Sistema Jurídico en general que comprende al Presidente del Consejo, miembros del consejo de defensa jurídica, procuradores y presidente del tribunal de sanción (MINJUS, 2017, p.7). Por otra parte, Pachot (2016), menciona que se constituye de todas las actuaciones que la ley en termino procesal y arbitral permiten (p.3). Seguidamente, Vásconez (2017), menciona que constituye normas, procesos administrativos. Crea e integra las leyes, estándares, tecnologías e instrumentos a través de métodos y procedimientos específicos (p. 141).

Por consiguiente, Arieta (2017) sostiene que la creación del Sistema de Defensa Jurídica del Estado - SDJE fue efectuado a través del Decreto Legislativo 1068 para defender los intereses públicos y garantizar que las actividades ejecutadas estén unificadas en todos sus niveles y todas sus particularidades (p.13). Por otro lado, en el mes de enero del año 2017, dicho decreto fue derogado por medio de D.L. N°1326, mediante el cual se realiza la reestructuración del Sistema Administrativo de Defensa Jurídica y la creación de la Procuraduría General del Estado, asimismo fue aprobado su reglamento a través del D.S 018-2019-JUS en el mes de noviembre del año 2019, la misma que ejerce autonomía en lo que respecta a sus aspectos funcionales, técnicos, económicos y administrativos con el propósito de garantizar su correcto funcionamiento.

Con respecto a los factores que afectan la defensa jurídica, Aguado y López (2016), indican que están agrupados desde dos enfoques, el primero administrativo y el segundo funcional. a) Factores administrativos, determinados por las limitaciones propias de la gestión del Estado, donde se tiene por ejemplo la escasa asignación presupuestal para cubrir los requerimientos de personal en función de la carga procesal, además del poco incentivo económico que tienen los procurados para pertenecer a la defensa jurídica, pues la escala remunerativa está por debajo de las expectativas que tienen en relación al mundo privado (p.23). Por su parte Cabral (2019), manifiesta los Factores funcionales, determinado porque si bien existe un marco normativo para el desempeño de los abogados a la defensa pública, no existe un manual o procedimiento de accionar en función de temáticas

o tipologías de procesos, aun cuando de nombre pueda haber procuradurías especializadas (p.341).

Dentro del aspecto teórico, se plantea identificar aspectos de la procuraduría pública, siendo así las siguientes funciones: ejercer la defensa del gobierno ante los órganos jurisdiccionales, considerar los derechos e intereses del estado, de igual manera la representación y defensa ante cualquier situación, de esta manera su correcto desarrollo permite la definición de los indicadores, de igual manera las demás facultades y funciones que se asignan dentro de la instalación (Municipalidad distrital de Ate, 2018).

Por otro lado, los Modelos de gestión actual sobre la Defensa Jurídica en función de la organización del sistema de defensa jurídica se tienen los siguientes modelos de gestión: a) Modelo Centralizado: Está caracterizado por concentrar la función de defensa jurídica sobre un conjunto de profesionales de derecho pertenecientes al sector público con la finalidad de que la agencia sea un órgano responsable de planificar e implementar mecanismos para la defensa del Estado (De Oliveira, 2016; p.512.). Por ello, la prestación de servicios jurídicos no corresponde a las facultades respectivas, las mismas que son caracterizadas por ser autónomas de tal manera que se puedan hacer frente a una demanda (Kaneberg y Jensen, 2019; p.236)., b) Modelo Mixto: Está caracterizado por la existencia de un grupo de profesionales de derecho pertenecientes al sector público, con la diferencia de que algunos de estos son descentralizados en las acciones según el ciclo de defensa, reflejando la jerarquía existente (Veleño, 2016; p.45). Por otro lado, busca establecer una similitud con el sistema del Estado, enfocado en un sistema unitario considerado como el centro de todas las funciones determinadas desde el mismo centro (De Pontes y Corneli, 2017; p.194). Por último, el Modelo Descentralizado: Está caracterizado por contar con una agencia en donde los profesionales desarrollan labores más concentradas en comparación con los dos modelos anteriores, en donde la institucionalidad se constituye por una gran cantidad de

participantes sin que puedan afectar de algún modo a los mismos por las labores que realizan (Herz, 2018; p.16).

Los Roles de la Defensa Jurídica, cumple los siguientes roles: a) Prevención del daño antijurídico. Consiste en anticipar la ejecución de aquellas acciones de carácter administrativo que vayan en contra de los intereses del Estado, pudiendo ser premeditado o por negligencia. Fomenta las prácticas administrativas fundamentadas en el juicio crítico a través de reglas claras y aceptadas con la finalidad de reducir actos públicos que puedan originar demandas contra el Estado (Lamas, 2014; p.49). Asimismo, Lessa (2017), manifiesta que otro rol es la utilización de métodos alternos para la solución de problemas. Hace referencia a soslayar controversias mediante conciliaciones en procesos judiciales altamente costosos. Estos se realizan de manera esporádica, lo cual significa que los costos incurridos por ello no se efectúan de manera constante, lo cual viene siendo favorable para el Gobierno (p.3), c) Representa al Gobierno en los procesos judiciales. Comprende dos etapas, la primera consiste en preparar las acciones ante los tribunales y plantear estrategias para defender sus intereses, y la segunda fase se evidencia la personación, lo cual consiste en elaborar documentos según los procesos y en conformidad con las estrategias de defensa planteadas (Lucena y Teixeira, 2017; p.13). Otro de los roles es el cobro o depósito conforme al fallo judicial, Está consiste en gestionar el cobro o pago según lo resuelto en juicio en el tribunal. En el caso desfavorable en el que el Estado termine demandado, el correspondiente pago estará a cargo de los funcionarios competentes del Poder Ejecutivo (Madeira, 2019; p.992). Finalmente, en aquellos casos en los que el Estado es el demandante, es esencial que se elaboren medidas de precaución (embargos) a aquellos bienes que puedan considerarse como una garantía en caso del fallo judicial favorable. Las deficiencias que se puedan presentar en esta etapa pueden conllevar a incurrir en costos elevados para el Gobierno, puesto que una demanda exitosa trae consigo pagos por intereses que pueden incrementar el valor, sin embargo, una mala acción puede anular todo el procedimiento para la recuperación patrimonial (Onuki, 2018; p.5).

Las dimensiones de la gestión de la defensa jurídica, siendo una instancia del MINJUS, está sujeto a normas y procedimientos de la Administración Pública al momento de ejecutar sus actividades, las mismas que están enfocadas al cumplimiento de sus metas (MINJUS, 2017; p.43). Los procesos de gestión de defensa jurídica y sus respectivos indicadores definido en la documentación de gestión de defensa pública del Estado, definido en los documentos de gestión institucional son: a) Planificación, donde los indicadores se definen por la elaboración del plan operativo con participación de los trabajadores, Plan estratégico institucional, con correspondencia a los lineamientos programáticos institucionales. Además de la formulación participativa que debe tener la determinación de autonomía e independencia presupuestal para el desarrollo de las funciones (Vitelli, 2017; p.14).

b) Organización, donde los indicadores se determinan por la asignación del personal de línea y administrativos para el desarrollo de las acciones establecidas en el Plan Operativo Institucional, a quienes se les asigna un presupuesto para ejecutar acciones programáticas en función de las metas definidas (MINJUS, 2017; p.44)., c) Dirección, donde los indicadores están definidos por los casos atendidos, la eficacia con que se atienden, la eficiencia de la atención, la calidad de la atención y el estado situacional de cada meta en función de las decisiones de la gestión (MINJUS, 2017; p.44)., y d) Control, donde los indicadores se definen por el sistema encargado de monitorear y evaluar las implementaciones, quejas y reclamos sobre la gestión y los informes de auditoría que se realizan (MINJUS, 2017; p.44).

En segundo lugar, haciendo referencia a la gestión presupuestal, se menciona que la estrategia de gestión presupuestal se realiza a través de las herramientas e instrumentos de gestión establecidos en las leyes de presupuesto y supletoriamente de aplicación las leyes del derecho administrativo, de contrataciones, control interno, contaduría pública, entre otras, entre las cuales deben ir orientadas a la defensa jurídica (Cano, 2018; p.11).

El Presupuesto Público, es un instrumento que permite la distribución eficiente de los recursos del Estado y permite evaluar que se alcancen los resultados provechosos para la sociedad, por ello es importante definir bien las metas y objetivos institucionales y la responsabilidad que se deberá asumir para alcanzarlos (Gutiérrez y Peñaloza, 2017; p.8). Su cumplimiento se evalúa en función al avance físico, su elaboración garantiza que las instituciones u organismos cumplan con los proyectos de inversión y mejora la calidad de vida poblacional. Por otra parte, el presupuesto público no sólo asigna recursos, sino que determina las personas competentes para su ejecución de las acciones, los procesos que se deberán seguir y los medios que se emplearán para alcanzar los objetivos, así también ayuda con la rendición de cuentas, siendo detallado en la Ley del Presupuesto Público, Plan Operativo Anual y Presupuesto Institucional, parte de este presupuesto debe ser destinado en diferentes actividades de la defensa jurídica como fuente de apoyo (Aguilar y Díaz, 2020; p.12).

Con respecto a la importancia de la gestión presupuestal, Bernal (2016), manifiesta que, la gestión eficaz del presupuesto no solo ayuda a gestionar mejor el efectivo de una institución, sino que también ayuda a: Controlar sus resultados financieros para que pueda hacer ajustes si es necesario (p. 91). Asimismo, Cauvin (2018), alude que la gestión presupuestal es importante porque alinea el impacto financiero con otros factores de importancia en las operaciones para evitar errores (p.21). Por último, Klein y Lemos (2019), manifiesta que es de relevancia porque promueve la evaluación del desempeño, la cual supone la única forma de maximizar el valor del dinero y los activos disponibles (p.24).

Las principales características del presupuesto público, según Martins y Mota (2019), supone el logro de objetivos y metas de la entidad, asimismo asigna recursos financieros a diferentes niveles del plan de acuerdo a las metas planificadas (p.52). Por su parte, Molina (2016), sostiene que asocia los recursos asignados con la demanda global y las decisiones correctivas se pueden tomar a tiempo (p.18). Desde su perspectiva, Oliveira (2019), menciona que el presupuesto público brinda información sobre el progreso de la implementación del presupuesto

y establece la ejecución de ingresos y gastos (p.39). Para finalizar, Sonnino (2019), menciona que el presupuesto siempre es un pronóstico, diseñado para futuras recaudaciones del sector público, de la misma manera, usa el lenguaje contable y lo clasifica de acuerdo al orden y estándar (p.16).

La Dirección Nacional del Presupuesto Público (2016) señala que la normativa institucional está contemplada para el cumplimiento organizado de los procesos en cuanto al seguimiento económico al igual que físico, donde el alcance se debe dar en un 100%, esto ayudará a mejorar la percepción de la población. El Presupuesto Público, a través de las fases del proceso presupuestario como son aprobación, ejecución, control y evaluación ejecuta procedimientos enfocados a cumplir las metas propuestas y contribuir con el bienestar de los ciudadanos. Usualmente, una demanda interpuesta en contra del Gobierno está acompañada por la solicitud de compensación económica, ya sea por medio de una indemnización o reparación civil por los daños causados por la Administración Pública o, en todo caso, por cualquier entidad o empresa pública (p.6).

El Presupuesto Público y estrategias para su implementación, la finalidad del presupuesto es garantizar que su ejecución genere un impacto positivo en la sociedad, ya sea proporcionando bienes o servicios de calidad, generando una calidad de gasto eficiente y mejorando el desempeño del Gobierno (Arana y Ramírez, 2019; p.11). Para ello, es esencial que se planifique estratégicamente el funcionamiento del Estado en sus distintos niveles, y su correlato con los presupuestos institucionales constituyen las herramientas básicas para la implementar el presupuesto público adicionando la intervención de la ciudadanía a través del presupuesto participativo (Arrais, 2019; p.18).

Por otra parte, según la Dirección General del Presupuesto Público (2016) las estrategias aplicadas para la gestión del presupuesto se enmarcan en líneas de acción conformadas por: a) La clasificación de los presupuestos teniendo en consideración los proyectos programados, b) Las medidas de control y monitoreo al rendimiento en función a los criterios y líneas de evaluación, c) La medición de la gestión de la intervención pública que permita conocer la efectividad de las

actividades, y d) Los incentivos que impulsen el logro de los objetivos institucionales (p.19).

Estrategias del Presupuesto Público en los Gobiernos Sub Nacionales, según la DNPP (2016), la elaboración del presupuesto es considerada como estrategia general la gestión pública como instrumento de modernización del Estado para incrementar el valor de los recursos públicos basados en la eficacia, eficiencia, calidad y economía. Para ello, aplica las siguientes herramientas de gestión: a) Programas Presupuestales: Son elementos que se encargan de programar todas actividades ejecutadas por el Gobierno para hacer frente a los requerimientos de los pobladores y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales de cada entidad pública (DNPP, 2016; p.23). En los gobiernos sub nacionales, durante la etapa de planificación se debe asignar los recursos a dichos programas presupuestales, entre ellas la defensa jurídica, en función del techo presupuestal asignado, las necesidades de la institución y las prioridades del gobierno regional, teniendo en consideración las metas, objetivos, resultados y evidencias (DNPP, 2016; p.23). b) La ejecución presupuestaria para la defensa jurídica: Es la fase del proceso presupuestal que consiste en registrar los ingresos y salidas de los recursos públicos asignados según los créditos presupuestales autorizados, de acuerdo con los programas presupuestarios aprobados que involucran a la defensa jurídica. Para ello, los gobiernos sub nacionales programan cada mes los ingresos que se van a obtener y gastos que se van a incurrir durante un periodo de tiempo determinado, por eso se debe analizar los límites máximos a gastarse durante ese periodo (DNPP, 2016; p.23).

Los pliegos presupuestales pueden modificar su calendario de compromisos, pues en esta etapa de tendrán en cuenta las acciones y procesos determinados por la Directiva para la Ejecución Presupuestaria, en las normativas emitidos por el Congreso de la República y leyes respectivas (DNPP, 2016; p.24). Asimismo, c) Seguimiento: Consiste en evaluar el avance de los beneficios otorgados a la población, teniendo en consideración los Programas Presupuestales, esta función está a cargo de los Gobiernos Sub Nacionales, Gerencia de Planificación y

Presupuesto u otro organismo competente (DNPP, 2016; p.24). Corresponde al titular del pliego, a través de sus dependencias, participar en la ejecución de acciones que contribuya con el logro de resultados positivos de tal manera que se garantice obtener información confiable y se efectúe el seguimiento de los programas presupuestales establecidos en el Presupuesto por Resultados (DNPP, 2016; p.24). y, por último, d) Evaluación: Comprende a las actividades por medio de las cuales se analiza de manera sistemática y objetiva un plan en curso o culminado, de tal manera que se pueda determinar el impacto que tendrá en la población (DNPP, 2016; p.24).

En ese sentido, el cumplimiento de los objetivos de las entidades cuyas actividades deben ser objeto de la misma y asumir compromisos serios acerca del desempeño de los proyectos (Bastos, 2019, p.7). En el ámbito de los gobiernos sub nacionales la evaluación corresponde desarrollar a cada responsable de los programas presupuestales, responsable de cada Unidad Ejecutora y gerentes de línea y reportados según corresponda a las unidades programáticas de los sectores a los cuales pertenece el programa (Bermejo, 2019; p.78).

En concordancia con lo mencionado anteriormente, la defensa jurídica del Estado es, sin lugar a dudas, un tema de relevancia y supone en gran medida una alta responsabilidad, dado que a través de la defensa de dichos intereses se están también cautelando los de la sociedad. El análisis del estado actual de la cuestión lleva inexorablemente a admitir que hace falta pulir ciertos aspectos, repotenciar algunos otros y reformular algunos puntos para poder dotar de mayor eficiencia al Sistema de Defensa Jurídica del Estado (Bolaños, 2018, p.73).

En así pues que el Proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público presentó que para el año fiscal 2020, y en base a la meta enfocada a optimizar la calidad de los servicios, se seguirá contribuyendo con la mejora de los procesos judiciales que serán ejecutadas por medio de actividades presupuestales con un total de S/ 3,300 millones, dentro de las cuales se encuentra la defensa jurídica (MEF, 2019, p.2). Actualmente, la defensa jurídica se encuentra avalado por el artículo 47° de la Constitución Política del Perú, por medio del cual se tipifica que los intereses

públicos deben encontrarse bajo la responsabilidad de los Procuradores Públicos, con el propósito de fortalecer y unificar la defensa jurídica del Gobierno en sus distintos ámbitos.

Con respecto a las tendencias de los modelos de gestión, las transformaciones en la acción del Estado aparecieron diversas corrientes teóricas, doctrinales e ideológicas que abordaron el análisis de la burocracia y avalaron, justificaron o criticaron los cambios sufridos en el aparato burocrático público y en las orientaciones del Estado. Frente a ello, el Gobierno tuvo que asumir nuevos roles y ampliar aquellos que ya se encontraban bajo su control y supervisión. A partir del siglo XX, las entidades estatales se ocupaban principalmente de ejecutar obras públicas en bien de la población y de diseñar proyectos de inversión que mejoren el sector de educación y salud. Desde la perspectiva de la red pública, está la idea de que todo bien público debe satisfacer los requerimientos de la población ha ocasionado que estos sean focalizados como perceptores (Stella, 2017, p.50).

La gestión presupuestal por medio de sus diversos programas busca la mejora de la defensa jurídica, donde este destina fondos monetarios para ello, contribuyendo con la creación de una defensa efectiva que vigile los intereses públicos por medio de acciones que permitan dirigir e integrar la defensa jurídica, la reparación civil, la representación en los procesos de inconstitucionalidad, competencial y acción popular; así como frente a los organismos supranacionales que buscan proteger el ejercicio de los derechos humanos (Pantarollo, 2019, p. 2). En consecuencia, este podría caer en déficit, donde se puede destacar déficit primario, el cual es el déficit total menos pagos por intereses, déficit estructural; es el que se deriva de las modificaciones en el nivel de gastos públicos, déficit cíclico; el que se produce como consecuencia de una recesión de la economía, aunque el nivel de gasto público y de ingreso público permitiesen alcanzar el equilibrio presupuestario (Roitbarg, 2018, p.9).

Por ello, el modelo de gestión debe contener medidas estratégicas y preventivas frente al daño antijurídico, las mismas que deben ser diseñadas en función a los procesos administrativos y capacidades de los servidores estatales, instalación de

sistemas de información que faciliten el desarrollo de una gestión eficiente de los procedimientos y juicio, y mejor capacidad para comprender las medidas de defensa frente a procesos jurídicos por parte de los profesionales de la abogacía (Carvalho y Mazzon, 2019, p. 21). Asimismo, el modelo debe presentar un alto nivel de calidad en los trabajos efectuados y la capacidad de respuesta necesaria para el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos y el periodo de tiempo requerido. Generalmente, se reconoce la existencia de tres modelos organizativos, los cuales son centralizado, mixto y descentralizado; quienes parten de un enfoque funcional y de mando hasta que se representa en un esquema en donde estas se encuentran mejor distribuidas (Gómez, 2017, p.10).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### Tipo de investigación

El estudio fue de tipo aplicada, por cuanto tuvo como propósito resolver problemas prácticos (CONCYTEC, 2018, p.2).

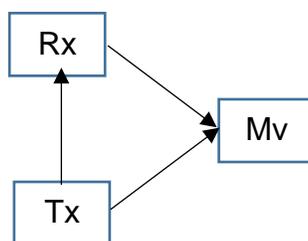
##### Diseño de investigación

Según su carácter fue descriptivo - propositivo debido a que el investigador diagnostico el problema a través de la indagación y descripción de las variables, así como las causas que lo originan y permitió el desarrollo de una propuesta basada en tal información (Sampieri, 2014, p.96). De alcance temporal y transversal y orientada a la aplicación, ya que se centró en obtener datos sobre lo que sucede en un momento único (Gallardo, 2017, p.82).

En función de lo especificado por Gallardo (2017), la investigación ejecutada fue propositiva, la misma presenta como característica que, para el análisis de las variables se parte por identificar sus características y sobre esa base plantear elementos que conlleven a buscar soluciones para el problema evidenciado, en este caso en la gestión presupuestal y la defensa jurídica del Estado en el Gobierno Regional de San Martín.

El estudio fue no experimental, porque para su desarrollo no se manipulo las variables en estudio y fueron estudiadas, analizadas y evaluadas tal y como se presentan en el ámbito de investigación (Monje, 2015, p.47).

Se esquematiza por el siguiente diseño:



Dónde:

**Rx** = Realidad diagnosticada.

**Tx** = Teorías de gestión presupuestal y defensa jurídica

**Mv** = Modelo de propuesta validado

### **3.2. Variables y operacionalización**

Variable I: Defensa jurídica

Variable II: Gestión presupuestal

El detalle de las variables se encuentra en la matriz de operacionalización ubicada en el anexo 1.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **Población**

Para Valderrama (2016), es el conjunto de individuos o grupo poblacional que se encuentra en un espacio geográfico medible y cuantificable, en ese sentido para el estudio se consideró a 23 profesionales abogados que laboran dentro del área de Defensa Jurídica del Gobierno Regional de San Martín. Asimismo, se consideró al jefe del área de Defensa Jurídica, siendo en total 24 colaboradores.

#### **Muestra**

Para Valderrama (2016), es la parte representativa de un conjunto, que permite la evaluación mediante el uso de herramientas, de acuerdo a ello, la muestra estuvo conformada por la totalidad de la población, es decir por 23 abogados encargados de la Defensa Jurídica, y al jefe del área de la Defensa Jurídica del Gobierno Regional de San Martín, siendo en total 24 colaboradores, es decir el 100% de la población.

### **Criterios de selección**

Criterios de inclusión: Se tuvo en consideración al jefe de área y los abogados que se encargan de la Defensa Jurídica del Gobierno Regional de San Martín.

Criterios de exclusión: No se tuvo en cuenta a los colaboradores de otras áreas que conforman el Gobierno Regional de San Martín.

**Muestreo:** No se aplica por trabajar con el 100% de la población

**Unidad de análisis:** El jefe de área y 23 abogados de la Defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnicas**

La primera técnica que se empleo fue la encuesta, la misma que, según lo determinado por Sampieri (2014), es aplicable a una investigación que pretende conocer las características de una población a partir de definir de forma previa las cualidades o atributos que se quieren conocer, en este caso, la gestión presupuestal del Gobierno Regional de San Martín.

Otra técnica que se aplico fue el análisis documental, el mismo que según Sampieri (2014), determina que se aplica cuando se quiere identificar los elementos que conforman una variable en documentos o evidencias ya existentes, de forma tal que guíe el recojo de información de forma ordenada y sistemática.

#### **Instrumento**

Los instrumentos presentados en la investigación fueron creados por el propio investigador Mafaldo Macedo, Abraham y se aplicó en función de las técnicas antes descritas, los cuales fueron:

- a. Cuestionario:** Este instrumento se aplicó a los 23 abogados y al jefe de área de defensa jurídica con la finalidad de conocer los indicadores de la Gestión

Presupuestal y Defensa Jurídica del Gobierno Regional en función de la apreciación o valoración que tengan los profesionales, teniendo como marco guía cada uno de los indicadores que los conforman, por consiguiente, estuvo estructurado así: Variable: Gestión presupuestal con 15 ítems, los que se distribuyen en 4 ítem para la dimensión Programas presupuestales, 4 ítems para la dimensión Ejecución presupuestaria, 3 ítems para la dimensión Seguimiento, y 4 ítems para la dimensión Evaluación. Para la variable Defensa Jurídica contara con 17 ítems; los que se distribuyen en 4 ítem para la dimensión Planificación, 4 ítem para la dimensión Organización, 5 ítems para la dimensión dirección y 4 ítems para la dimensión control. Las alternativas de respuesta para ambas variables fueron: Muy deficiente, deficiente, regular, bueno, Muy bueno; a los cuales se les codifico para facilitar el procesamiento de datos, siendo desde el 1 al 5.

- b. Ficha de análisis documental:** La ficha de análisis documental fue aplicada al jefe del área de la Defensa Jurídica, sirvió para la recolección de información relacionada con la cuantificación de los indicadores de las variables en estudio en función de los documentos de gestión presupuestal donde se registran dicha información. Esta información fue recopilada de la información contenida en el SIAF, POI, PEI, Información de Personal, Información de casos jurídicos y auditorías. Se elaboró una ficha de análisis documental para cada indicador en estudio.

## **Validación**

La validación fue efectuada bajo la metodología de Juicio de Expertos, donde profesionales con conocimiento de metodología de investigación científica y gestión pública brinden su opinión del contenido de forma y fondo de los instrumentos de recolección de información. La valoración fue detallada en una ficha de validación, la misma que contiene un total de 10 ítem con una escala valorativa de 1-5, donde 1 es muy deficiente y 5 muy bueno.

Para considerar válido el instrumento, la valoración promedio tuvo que ser mayor a 4. Los siguientes evaluadores, fueron tal y como se muestra en el cuadro.

<b>Instrumento: Cuestionario Defensa jurídica</b>			
<b>Apellido y nombre del experto</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Promedio de validez</b>	<b>Opinión del experto</b>
Dr. Ramírez García Gustavo	Docente de investigación	4.7	Excelente
Dr. Evangelina Ampuero Fernández	Doctor en Gestión Universitaria	4.8	Excelente
Dr. Delgado Bardales, José Manuel	Doctorado en Gestión Universitario	4.8	Excelente
Dr. Isuiza Pérez Alfonso	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad	4.4	Excelente
Dr. Burgos Bardales Roger	Catedrático de Pre y Posgrado de la UNSM	4.6	Excelente

<b>Instrumento: Cuestionario Gestión Presupuestal</b>			
<b>Apellido y nombre del experto</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Promedio de validez</b>	<b>Opinión del experto</b>
Dr. Ramírez García Gustavo	Docente de investigación	4.5	Excelente
Dr. Evangelina Ampuero Fernández	Doctor en Gestión Universitaria	4.8	Excelente
Dr. Delgado Bardales, José Manuel	Doctorado en Gestión Universitario	4.8	Excelente
Dr. Isuiza Pérez Alfonso	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad	4.6	Excelente
Dr. Burgos Bardales Roger	Catedrático de Pre y Posgrado de la UNSM	4.6	Excelente

Los instrumentos fueron evaluados por el juicio de expertos en el tema de investigación, asimismo verificaron que estos tengan la coherencia correspondiente, lo cual se indica en los cuadros anteriores, lo cual resultan confiables para su aplicación, con un promedio total de 4.7.

## Confiabilidad

La confiabilidad de la investigación estuvo dada por la aplicación del estadístico del alfa de Cronbach, el mismo que se aplicó los valores numéricos recopilados con la ficha de encuesta. Para determinar la confiabilidad del trabajo de investigación se asumió un valor del Alfa de Cronbach de 0.7 a más, caso contrario se rechazará la investigación por no ser confiable.

Escala	Valoración
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0,66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1.00	Confiabilidad perfecta

**Fuente:** Hernández (2018).

### Análisis de confiabilidad: Gestión presupuestal

Resumen de procesamiento de casos				Estadístico de fiabilidad		
		N	%	Variable	Alfa de Cronbach	N°
Casos	Válido	5	100,0	Gestión presupuestal	,887	15
	Excluido	0	,0			
	Total	5	100,0			

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Fuente:** SPSS 25.

### Análisis de confiabilidad: Defensa Jurídica

Resumen de procesamiento de casos				Estadístico de fiabilidad		
		N	%	Variable	Alfa de Cronbach	N°
Casos	Válido	5	100,0	Gestión presupuestal	,850	17
	Excluido	0	,0			
	Total	5	100,0			

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Fuente:** SPSS 25.

Los resultados obtenidos tras la aplicación de la prueba del alfa de Cronbach, fueron los siguientes: Para la variable Gestión presupuestal el índice de confiabilidad fue 0.887, y para la variable defensa jurídica fue 0.850; lo cual

resulta excelente confiabilidad para ambas variables, en efecto los cuestionarios son aplicables para la recolección de datos, por tener un coeficiente superior a 0.70.

### **3.5. Procedimientos**

El procedimiento desarrollarlo, según las 2 fases de estudio:

**Fase diagnóstica:** Como primer paso se elaboró el análisis de la problemática actual sobre la defensa jurídica en la gestión presupuestal del Gobierno Regional de San Martín, asimismo, a través de cada instrumento que fue aplicado, se pudo conocer los problemas de la entidad. Seguidamente, con la información que se recopile, se pudo ejecutar la investigación y se respondió de manera efectiva a cada objetivo propuesto, de la misma forma, se utilizó el programa estadístico SPSS 25, empleando un análisis cuantitativo donde fue necesario emplear tablas y figuras.

**Fase propositiva:** Posterior a la fase diagnóstica, se elaboró una propuesta de gestión presupuestal con la intención de mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, con el propósito de reducir los problemas que puedan encontrarse, asimismo obtener mejores resultados en el futuro.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Con relación al método de análisis de datos se aplicó el método de nivel descriptivo, por ser un tipo estudio descriptivo propositivo. Después de obtener los datos, luego de la aplicación de instrumentos, se hizo uso de la diferencia de medias, desviación estándar, tablas de frecuencias absolutas y relativas y gráficos mediante el Microsoft Excel, con la finalidad de evidenciar cada resultado en función a cada objetivo del estudio.

### **3.7. Aspectos éticos**

El estudio fue elaborado por decisión del investigador, asimismo se basa en el principio de autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia, porque los

sujetos del estudio fueron tratados como seres autónomos permitiéndoles dar su opinión, asimismo mediante los resultados se buscó beneficiar a la entidad con la finalidad de tomar medidas correctivas para el mejoramiento de las actividades, del mismo modo, la información que se obtuvo fue de total confidencialidad y sirvió solo para la elaboración del estudio. Por otra parte, se tuvo en cuenta los lineamientos proporcionados por la Universidad Cesar Vallejo, a fin de que la investigación sea autentica. Se respetó las Normas APA y las normas y el estatuto de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

#### IV. RESULTADOS

##### a) Caracterizar la gestión de la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020.

**Tabla 1.**  
*Gestión de la defensa jurídica*

Dimensiones/Indicadores		Muy deficiente / Deficiente		Regular		Bueno / Muy bueno	
		fi	%	fi	%	fi	%
Planificación	Planes operativos elaborados con participación de los trabajadores	15	62.5%	4	16.7%	5	20.8%
	Plan Operativo de la Defensa Jurídica alineada al PE del GRSM.	11	45.8%	8	33.3%	5	20.8%
	Calificación del plan operativo en función a lineamientos programáticos del GRSM.	9	37.5%	6	25.0%	9	37.5%
	Planes operativos con asignación presupuestal independiente y autónoma.	12	50.0%	11	45.8%	1	4.2%
Organización	Consignación de abogados para la defensa jurídica.	20	83.3%	3	12.5%	1	4.2%
	Consignación de personal auxiliar a cargo.	10	41.7%	5	20.8%	9	37.5%
	Consignación del presupuesto para llevar a cabo la defensa jurídica.	3	12.5%	12	50.0%	9	37.5%
	Consignación de procedimientos administrativos en la defensa jurídica.	17	70.8%	1	4.2%	6	25.0%
Dirección	Establecimiento de casos en cumplimiento de sentencia	15	62.5%	2	8.3%	7	29.2%
	Establecimiento de casos con apersonamiento	8	33.3%	5	20.8%	11	45.8%
	Establecimiento de casos que tuvieron allanamiento	16	66.7%	3	12.5%	5	20.8%
	Establecimiento de casos con procesos dilatados	15	62.5%	2	8.3%	7	29.2%
	Determinación de los casos con apelación.	15	62.5%	4	16.7%	5	20.8%
Control	Sistema de monitoreo de casos implementado	17	70.8%	3	12.5%	4	16.7%
	Sistema de evaluación de sentencias implementado	10	41.7%	6	25.0%	8	33.3%
	Quejas y reclamos de los administrados sobre los casos	6	25.0%	10	41.7%	8	33.3%
	Informes de auditoría desarrollados	12	50.0%	4	16.7%	8	33.3%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los abogados de la Procuraduría del Gobierno Regional San Martín.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 100% (24) de los abogados que laboran en la procuraduría del Gobierno Regional de San Martín, respecto a la dimensión planificación, consideran que el 62,5% de los planes operativos elaborados con participación de los trabajadores es “Muy deficiente y deficiente”, así como la asignación presupuestal que no es independiente y autónoma, sumándose la gravedad en que dicho documento no se encuentra alineado al plan estratégico del GORESAM.

Respecto a la dimensión organización, el 83,3% también considera como “Muy deficiente y deficiente” la consignación de abogados para la defensa jurídica, así como la consignación de procedimientos administrativos en un 70,8% (17) y de personal auxiliar en un 41,7% (10). Sólo el 50,0% percibe que la consignación del presupuesto para llevar a cabo la defensa jurídica es “Regular”.

En cuanto a la dimensión dirección, el 66,7% refiere como “Muy deficiente y deficiente” el establecimiento de casos de allanamiento. Tiene también este calificativo, el establecimiento de casos con procesos dilatados, con apelación y cumplimiento de sentencia, en un 62.5% (15) respectivamente. Respecto al control, el 70,8% considera como “Muy deficiente y deficiente” el sistema de monitoreo de casos implementado, informes de auditoría desarrollados en un 50% (12) y al sistema de evaluación de sentencias en un 41.7% (10).

**b) Caracterizar el estado actual de la gestión presupuestal de la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020.**

**Tabla 2.**

*Gestión Presupuestal desde la percepción del colaborador*

Dimensiones/Indicadores		Muy deficiente / Deficiente		Regular		Bueno / Muy bueno	
		fi	%	fi	%	fi	%
Programas presupuestales	Presupuesto asignado a programas presupuestales	13	54.2%	3	12.5%	8	33.3%
	Programa presupuestal en función de brechas	11	45.8%	7	29.2%	6	25.0%
	Programas presupuestales con metas y productos	10	41.7%	8	33.3%	6	25.0%
	Uso de evidencias y diseños causales en los programas presupuestales	14	58.3%	6	25.0%	4	16.7%
Ejecución presupuestaria	Ingresos en función al POI	12	50.0%	10	41.7%	2	8.3%
	Calendario de gasto según POI	16	66.7%	5	20.8%	3	12.5%
	Atención de gastos en función de PAC	9	37.5%	6	25.0%	9	37.5%
	Devengado del gasto según POI	7	29.2%	6	25.0%	11	45.8%
Seguimiento	Monitoreo de indicadores de Programas presupuestales	14	58.3%	4	16.7%	6	25.0%
	Información de indicadores de programas presupuestales reportados	14	58.3%	2	8.3%	8	33.3%
	Directivos involucrados en el seguimiento presupuestal	14	58.3%	2	8.3%	8	33.3%
Evaluación	Cumplimiento del propósito de los programas presupuestales	13	54.2%	5	20.8%	6	25.0%
	Evaluación del gasto por funciones del gasto	8	33.3%	8	33.3%	8	33.3%
	Evaluación del gasto por genéricas del gasto	16	66.7%	2	8.3%	6	25.0%
	Retroalimentación de programas en función de evaluación	13	54.2%	4	16.7%	7	29.2%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los abogados de la Procuraduría del Gobierno Regional San Martín.

## **Interpretación**

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 100% (24) colaboradores en cuanto a la dimensión programas presupuestales afirman que el 54.2% del presupuesto asignado a programas presupuestales son muy deficientes/deficiente de igual manera los programas de acuerdo a las brechas, así mismo también el 58.3% de las causales de programas por cuanto no permiten efectuar un adecuado proceso dentro de la institución.

Respecto a la dimensión ejecución presupuestaria se ha observado que los colaboradores consideran muy deficiente/deficiente a los ingresos de acuerdo al POI, al igual que su calendarización de gastos en 50.0% y 66.7% esto implica el desarrollo de actividades de manera desproporcional en el tiempo y responsabilidades.

En cuanto a la dimensión seguimiento se ha registrado un nivel muy deficiente/deficiente en lo que respecta al monitoreo de los programas presupuestales de acuerdo a sus indicadores, de igual manera los informes de los programas no son reportados de manera adecuada, en tanto la cantidad de directivos involucrados también es insuficiente, en ese sentido no se logra alcanzar los propósitos institucionales lo que se refleja en 58.3% para los tres primeros componentes y 54.2% para el cuarto componente.

Finalmente, en los que respecta la dimensión evaluación esta según la percepción de los colaboradores es muy deficiente/deficiente en el 54.2% del cumplimiento del propósito de programas, 66.7% de la evaluación de gastos y 54.2% en la retroalimentación, conllevando a presentar diversas deficiencias que limitan el desarrollo oportuno de las acciones.

A fin de conocer los reportes de los documentos de gestión presupuestal: SIAF, POI, PEI, Información de Personal, Información de casos jurídicos y auditorías, se realizó la siguiente tabla:

**Tabla 3.***Reporte de gestión presupuestal*

Indicador	Valor asignado		Valor ejecutado		No cumplido	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Monto asignado a programas presupuestales (Defensa Jurídica)	2,346,546.00	100%	696,636.50	30%	1'649,909.5	70%
Monto en soles de los programas presupuestales	456,675.00	100%	456,675.00	100%	0	0%
Número de diseños causales en los programas presupuestales	4 (trimestral)	100%	3	75%	1	25%
Monto del presupuesto en el POI (PIA y PIM)	1,540,541.00	100%	539,776.00	35%	1,000,765.00	65%
Calendario del gasto por trimestres	513,513.70	100%	201,000.00	39%	312,513.70	61%
Número de procesos programados en PAC	12	100%	8	67%	4	33%
Número de procesos atendidos en PAC	9	100%	8	89%	1	11%
Número de monitoreo a indicadores de programas presupuestales	5 (bimestral)	100%	2	40%	3	60%
Número de directivos involucrados en el seguimiento presupuestal	3	100%	1	33%	2	67%
Número de evaluaciones realizadas a los programas presupuestales	10	100%	4	40%	6	60%
Número de planes operativos	1	100%	1	100%	0	0%
Número de abogados asignados a la defensa jurídica	10	100%	6	60%	4	40%
Número de personal auxiliar asignado a la defensa jurídica	8	100%	6	75%	2	25%
Monto de asignación presupuestal para procesos administrativos	125,549.00	100%	125,549.00	100%	0	0%
Número de casos en cumplimiento de sentencia	25	100%	15	60%	10	40%
Número de casos con sentencia	6	100%	5	83%	1	17%
Número de casos con apersonamiento	8	100%	7	88%	1	13%
Número de reportes de indicadores por programas	4 (trimestral)	100%	2	50%	2	50%
Número de evaluaciones realizadas a los programas presupuestales por funciones y genéricas del gasto	102	100%	100	98%	2	2%
Número de retroalimentaciones de programas en función de evaluación	4	100%	1	25%	3	75%

**Fuente:** Análisis de la guía documental.

**Interpretación:**

De acuerdo a la tabla 3 descrita, al efectuar un análisis de la realidad presupuestaria se ha encontrado que el monto asignado a programas presupuestales para la Defensa

Jurídica no se ha ejecutado en un 70%, ni lo planificado en el plan operativo (65%), también lo establecido en el calendario del gasto por trimestres (61%). Asimismo, respecto a los documentos administrativos, no se cumplió en un 100% con la entrega de reporte de los indicadores por programas, ni se realizó el monitoreo a indicadores del programa presupuestal (60%), ni se retroalimentó en función a la evaluación (75%). Finalmente, el 67% de los directivos no están involucrados en el seguimiento presupuestal.

**c) Diseñar el modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020.**

La propuesta del modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, consta de la implementación de procesos que marcan transparencia, eficiencia, y sobre todo que cumplan con los propósitos planteados institucionalmente, contrarrestando de esa manera las deficiencias evidenciadas, que de acuerdo al análisis de la gestión de defensa jurídica no se garantizan la correcta representatividad, de igual manera en ocasiones la ausencia de la requisición mínima de personal (abogado) limita el proceso ágil, reportando frecuencias de apelaciones, y la caracterización del estado que actualmente viene desarrollando en la gestión presupuestal se han identificado procesos mal desarrolladas tanto en los programas presupuestales, su ejecución, el seguimiento y evaluación, estos en relación al bajo nivel de asignación en la etapa presupuestal, además estos presentan brechas para su ejecución dado que los calendarios no están actualizados, entre otros.

En la gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica se muestran características idóneas para fortalecer los procesos administrativos y presupuestales articulados dentro de la gestión pública. Para asegurar el cumplimiento de los procesos se revisará el cuadro de necesidades conciliando con la asignación presupuestal de cada dependencia, asimismo para que cada uno de las actividades sean cumplidas se asignaran responsabilidades para la evaluación y seguimiento del presupuesto, siendo éste necesario. Teniendo como resultado un seguimiento riguroso del control del gasto

público en coordinación con el Presupuesto Participativo. De igual manera, se contará con personal competitivo, que tenga como compromiso el cumplimiento de las metas institucionales, y para ello se realizara la revisión de cada información y la actualización de la misma para la disponibilidad inmediata para los cuales son requeridos. Paralelo a ello, se contara con un eficiente proceso de revisión de todos los pliegos presupuestarios y de las necesidades prioritarias para obtener tanto la consolidación de la información presupuestaria, que ayudaran al cumplimiento de las actividades y la generación de indicadores de carácter presupuestario, permitiendo la medición confiable de los resultados del gasto para una evaluación adecuada, en consecuencia se originará el cumplimiento de las metas de defensa jurídica en el GORESAM y la satisfacción de la población.

**d) Validar el modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica para mejorar la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020.**

**Tabla 4.**

*Validación del modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica*

<b>Escala</b>	<b>Intervalo</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Muy adecuado	8 a 14	1	20%
Bastante adecuado	15 a 20	4	80%
Adecuado	21 a 26	0	0%
Poco adecuado	27 a 32	0	0%
Inadecuado	33 a 40	0	0%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Ficha de evaluación de propuesta

**Interpretación:**

Según resultados, la validación del modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020, resulto como escala “bastante adecuado” en un 80%, lo cual es significativo (4 expertos), por otra parte, en un 20% resulto en una escala “muy adecuado” (1 experto), lo que determina la viabilidad del modelo propuesto.

## V. DISCUSIÓN

Luego de efectuar la revisión de los instrumentos aplicables a la realidad en que se vienen trabajando, en lineamiento de los objetivos planteados como son la caracterización de la defensa jurídica se han encontrado deficiencias en las etapas de planificación, organización, dirección y control en niveles de muy deficiente/deficiente, lo que hace inferir que los planes operativos no han venido siendo informados o alineado a las metas, consecuentemente el POI de defensa jurídica suele estar plasmado sin las consideraciones o necesidad de la misma, por otro lado el número necesario de abogados (muy deficiente/deficiente) son ligadas a su necesidad constante y la falta que estos hacen para enmarcar un mejor proceso, por otro lado es necesario que se establezca aspectos conceptuales, de la variable, para ello esta se define como aquella herramienta que “comprende una serie de procedimientos o tendencias administrativas y legales sustentadas en el marco normativo, documentos de gestión y mecanismos integrados mediante actividades o programas concretos”. En un análisis más a profundidad encontramos que respecto a la **dimensión planificación**, el 62,5% (15) consideran que es “Muy deficiente y deficiente” donde la asignación presupuestal no es independiente y autónoma 50% (12), es decir, que el monto económico asignado a la defensa jurídica no es consolidado por el gobierno regional, sino al ministerio de justicia; existe un alto porcentaje que opina que dicho documento no se encuentra alineado al plan estratégico del gobierno regional 2021 – 2025 en un 45,8% con tendencia “regular” en un 33,3% (8), por cuanto no se definieron totalmente las actividades o acciones operativas, de acuerdo a la **organización**, el 83,3% (20) consideran muy deficiente y deficiente, debido a que se encuentran supeditados a un tema presupuestal; así como, la consignación de procedimientos administrativos en la defensa jurídica en un 70,8% (17), por cuanto el legajo de dicha documentación se encuentra inconclusas para revisión. Asimismo, en un 50% (12), con respecto a la **dimensión dirección**, el 66.7% (16) de los encuestados consideran que el establecimiento de casos que tuvieron allanamiento fue muy deficiente/deficiente, puesto que estos procedimientos no se

consolidaban por falta de comunicaciones con las Unidades Ejecutoras en aras de ejercer la debida defensa jurídica del Estado (GORESAM). Tiene también este calificativo, el establecimiento de casos con procesos dilatados, con apelación y cumplimiento de sentencia, en un 62.5% (15) debido a que los procesos están sujetos a la Ley N° 30137 que establece criterios de priorización para la atención del pago de sentencias judiciales, a esto se suma la carga procesal del Poder Judicial dilatados por diversas razones, para cumplimiento de sentencias en el orden que expida las resoluciones judiciales y la apelación de todas las sentencias desfavorables al GORESAM. Con relación a la **dimensión control**, el 70.8% (17) de los sujetos de investigación consideran que el sistema de monitoreo de casos implementados es muy deficiente/deficiente, debido tal vez, a que se encuentra en un proceso de reestructuración (Implementación de base de datos de la red informática). El mismo calificativo se indica a los informes de auditoría desarrollados en un 50% (12), ya que, no se puede evaluar nuevas contrataciones de profesionales o asistentes en el área de defensa jurídica, por un tema presupuestal insuficiente; a ésta se suma el Sistema de evaluación de sentencias deficientemente implementado referido por el 41.7% (10) de los encuestados, por cuanto nos dan alcance de las resoluciones de contenido de sentencia fuera del plazo de ley, la cual solo se atina a dar cumplimiento. Ante ello, se puede afirmar que la mayoría de los abogados consideran que la planificación, organización, dirección y control de los planes operativos, estratégicos y actividades no se están manejando de manera correcta, debido tal vez, a la poca eficiencia en la determinación de casos en cumplimiento de sentencia, apersonamiento, allanamiento, entre otros. Además, el plan operativo en función de lineamientos programáticos no se trabaja participativamente, por lo que no se permite fundamentar y mejorar el presupuesto para nuevas contrataciones y ejercer eficientemente la defensa jurídica. De este modo el análisis de la realidad planteada, guarda relación con la planteado por Restrepo (2018) que reconoce que la gran parte de profesionales abogados no cuentan con el conocimiento empírico necesario para ser partícipe de los procedimientos penales, demostrando así la falta de capacitación de los mismos, por lo que se deduce que el ejercicio de

defensa jurídica es deficiente. Por ello, se percibe la necesidad de promover institucionalmente este derecho destacando su importancia, de igual manera Gutiérrez (2016) quien indica que se reconoce que la defensa jurídica está estrechamente relacionada con el nivel de responsabilidad que debe asumir el gobierno frente a las situaciones que se presentan de carácter jurídico, debido a que ambos están enfocados a resarcir daños y direccionar las acciones del gobierno hacia el bien común; del mismo modo Urrego (2016) indica que de acuerdo con el organismo competente responsable de la defensa jurídica del Gobierno Colombiano, los procesos para prevenir la presencia de daños jurídicos consisten en identificar un inconveniente, diseñar acciones correctivas para subsanar los inconvenientes, costear las acciones correctivas y elaborar planes para garantizar su correcta realización y monitoreo constante. La congruencia con modelos internacionales o similitudes en la interpretación conllevan a reforzar la importancia que la defensa en favor del estado tiene dentro del marco normativo, si bien el correcto proceder direccionara al cumplimiento apropiado, es necesario que se establezcan valores de estandarización en todos los contextos institucionales.

En relación al objetivo que presenta la intención de caracterizar el estado actual de la gestión presupuestal de la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, se han identificado que tanto los programas presupuestales, su ejecución, el seguimiento y evaluación presentan aspectos deficientes y muy deficientes prevalentemente, estos en relación al bajo nivel de asignación en la etapa presupuestal, además estos presentan brechas para su ejecución dado que los calendarios o no están actualizados o se efectúan con tiempos cortos pese a la implementación de protocolos, dentro de esta problemática están la ausencia general del monitoreo de indicadores en las fases presupuestales conjuntamente con la ausencia de evaluación de control de gastos tanto genéricas como específicas. En ese sentido en relación al proceso presupuestal tiene una afección o presencia para el incumplimiento de diversas actividades, entonces, su definición también resulta prudente, donde la gestión presupuestal, representa la estrategia

de gestión presupuestal se realiza a través de las herramientas e instrumentos de gestión establecidos en las leyes de presupuesto y supletoriamente de aplicación las leyes del derecho administrativo, de contrataciones, control interno, contaduría pública, entre otras, entre las cuales deben ir orientadas a la defensa jurídica (Cano, 2018), siendo importante para Bernal (2016) que su eficiencia del presupuesto no solo ayuda a gestionar mejor el efectivo de una institución, sino que también ayuda a: Controlar sus resultados financieros para que pueda hacer ajustes si es necesario, finalmente su presencia por medio de sus diversos programas busca la mejora de la defensa jurídica, donde este destina fondos monetarios para ello, contribuyendo con la creación de una defensa efectiva que vigile los intereses públicos por medio de acciones que permitan dirigir e integrar la defensa jurídica, la reparación civil, la representación en los procesos de inconstitucionalidad, competencial y acción popular; así como frente a los organismos supranacionales que buscan proteger el ejercicio de los derechos humanos (Pantarollo, 2019). Lo expuesto evidencia la influencia que presenta las acciones de la tabla 2 en la 3, tal como evidencia que la ausencia de uno afectara el resultado del siguiente.

De acuerdo a la dimensión **programas presupuestales**, la gestión en el uso de evidencias y diseños causales en los programas presupuestales es muy deficiente / deficiente en un 58.3% (13), los mismos que se reflejan a lo largo del estudio; visto que toda vez que estos son desarrolladas no se consignan las partidas o lineamientos reconocidos por la institución, al igual el presupuesto asignado a programas presupuestales en un 54.2% (11) debido a que en concordancia con los pliegos y partidas, tienden a tener una desvalorización por la priorización de otros componentes o productos asociados a la institucionalidad, lo que conlleva ocasionalmente a direccionar el presupuesto, respectivamente la gestión del programa presupuestal en función de brechas es muy deficiente y deficiente en un 45.8% (10) ya que no se hizo ajuste de personal desde inicio del 2019 a la fecha, y cada profesional abogado se adecua a las funciones encomendadas.

En cuanto a la dimensión **ejecución presupuestaria**, los Ingresos en función al POI también presentan un 50% (12) de deficiencia ya que la temporalidad en que estos están plasmados no comprende la necesidad o evaluación previa, lo que incurre en ausencia o disponibilidad, al igual que el calendario de gasto según POI con 66.7% (16) debido a que en primera instancia el no establecimiento de acuerdo a las requerimientos mensuales por el área conlleva a que se ejecuten pagos a favor de bienes o servicio de manera inestable, acarreando un ancla para la celeridad de los procesos. Con respecto a la dimensión **Seguimiento**, el monitoreo de indicadores de programas presupuestales presenta 58.3% (14) de deficiencia percibida, paralelo a ello la Información de indicadores de programas presupuestales reportados de 58.3% toda vez que la información no están actualizadas de manera bimestral o mensual por cuanto la información no es presentada a tiempo, presentando deficiencias para su comunicación, al igual que la gestión de los directivos involucrados en el seguimiento presupuestal en 58.3%, los resultados enmarcan la deficiencia en la no obtención de información fehaciente para la toma de decisiones ya que como se indica la ausencia de indicadores registrados y actualizados conlleva a la reducción de capacidad para enfocar adecuadamente las metas. Por último, la dimensión **evaluación**, en cuanto a su indicador evaluación del gasto por genéricas del gasto es muy deficiente/deficiente en un 66.7% (16), debido a la falta d actualización constante pues las fuentes presentan retrasos por el acervo documentario almacenado, pese a su registro inicial el SIAF o SIGA, asimismo el cumplimiento del propósito de los programas presupuestales y la retroalimentación de programas en función de evaluación presentan similar situación, por cuanto el conglomerado de acciones iniciales no permite hacer un diagnóstico centrado en los resultados para su comunicación y por ende no se pueden establecer medidas contingentes para su solución próxima.

Al efectuar un análisis de la realidad presupuestaria se ha encontrado que el monto asignado a programas presupuestales para la Defensa Jurídica no se ha ejecutado en 70%, en cuanto al Monto del presupuesto en el POI [PIA y PIM]), también se

evidenciando una ineficiencia al momento de ejecutar el gasto 65% lo que implica que los programas, planes u objetivos no han sido establecidos de manera clara, limitando el desarrollo óptimo del presupuesto, en relación a esta tentativa el (Calendario del gasto por trimestres) tiene un incumplimiento del 61%, esto debido a que las programaciones están distribuidos sin los documentos necesarios que sustenten sus salidas lo que retrasa su programación, de igual manera en los procesos en que se establecen el monitoreo de indicadores para los programas presupuestales estos tienden al incumplimiento en 60%, lo que significa que la ausencia de documentos en los tiempos establecidos no se cumplen, además de la ausencia de planes de monitoreo orientadas a las metas, ahora bien en cuanto al (Número de directivos involucrados en el seguimiento presupuestal) existe un incumplimiento del 67% toda vez que el personal asignado suele desarrollar otras tareas, que si bien competen a la organización estas no suelen estar contempladas en sus prioridades, por otro lado los aspectos de (retroalimentación de programas) tienen una tendencia a incumplirse en el 76% de los 4 asignados, esto una vez más por la ausencia de indicadores en los tiempos prudentes para tomar medidas de contención para el desarrollo de la actividad, en cuanto al personal (abogados y auxiliares), si bien el cumplimiento es superior al incumplimiento es necesario efectuar un realce en la necesidad de contar solo con personal necesario para el desarrollo de la actividad de defensa, por cuando suelen generar procesos más amplios en el seguimiento o continuidad de cada etapa. Ahora bien, centrado el presupuesto para el proceso administrativo (Monto de asignación presupuestal para procesos administrativos de la defensa jurídica), si bien el cumplimiento es al 100%, sin embargo, esto refleja la constante demanda de recursos que por la ausencia o mal direccionamiento no suelen cumplirse las metas consignadas, por otro lado (Número de reportes de indicadores por programas) estos están con el 50% de cumplimiento lo que refleja la necesidad de contar con información presupuestal o de medición disponible, este escenario que se describe muy posiblemente ha presentado una mayor complicación dado las circunstancias de salud que se viene pasando, por cuanto se necesita desarrollar estrategias para

mitigar acciones negativas dentro del contexto laboral público y mejorar en gran medida la representatividad.

Finalmente, la realidad diagnóstica en que se viene desarrollando el tema conlleva a la necesidad de efectuar un modelo, esto en considerar a la Defensa Jurídica, es decir en función de la organización del sistema de defensa jurídica se tienen los siguientes modelos a seguir como lo son: a) Modelo Centralizado: Está caracterizado por concentrar la función de defensa jurídica sobre un conjunto de profesionales de derecho pertenecientes al sector público con la finalidad de que la agencia sea un órgano responsable de planificar e implementar mecanismos para la defensa del Estado (De Oliveira, 2016). Por ello, la prestación de servicios jurídicos no corresponde a las facultades respectivas, las mismas que son caracterizadas por ser autónomas de tal manera que se puedan hacer frente a una demanda (Kaneberg & Jensen, 2019)., b) Modelo Mixto: Está caracterizado por la existencia de un grupo de profesionales de derecho pertenecientes al sector público, con la diferencia de que algunos de estos son descentralizados en las acciones según el ciclo de defensa, reflejando la jerarquía existente (Veleño, 2016); estos modelos contribuyen significativamente en el desarrollo con el lineamiento pegado a procesos de modernización del estado que garantizaran bajo las normativas vigentes y el respeto de los procesos jerárquicos, es decir, se busca establecer una similitud con el sistema del Estado, enfocado en un sistema unitario considerado como el centro de todas las funciones determinadas desde el mismo centro (De Pontes y Corneli, 2017), a todo ello la validación que presenta están basados a expertos tanto a nivel metodológico y temático. En última instancia se espera la aplicabilidad dentro del sector público de manera eficiente y mejorar sus niveles de eficiencia.

## **VI. CONCLUSIONES**

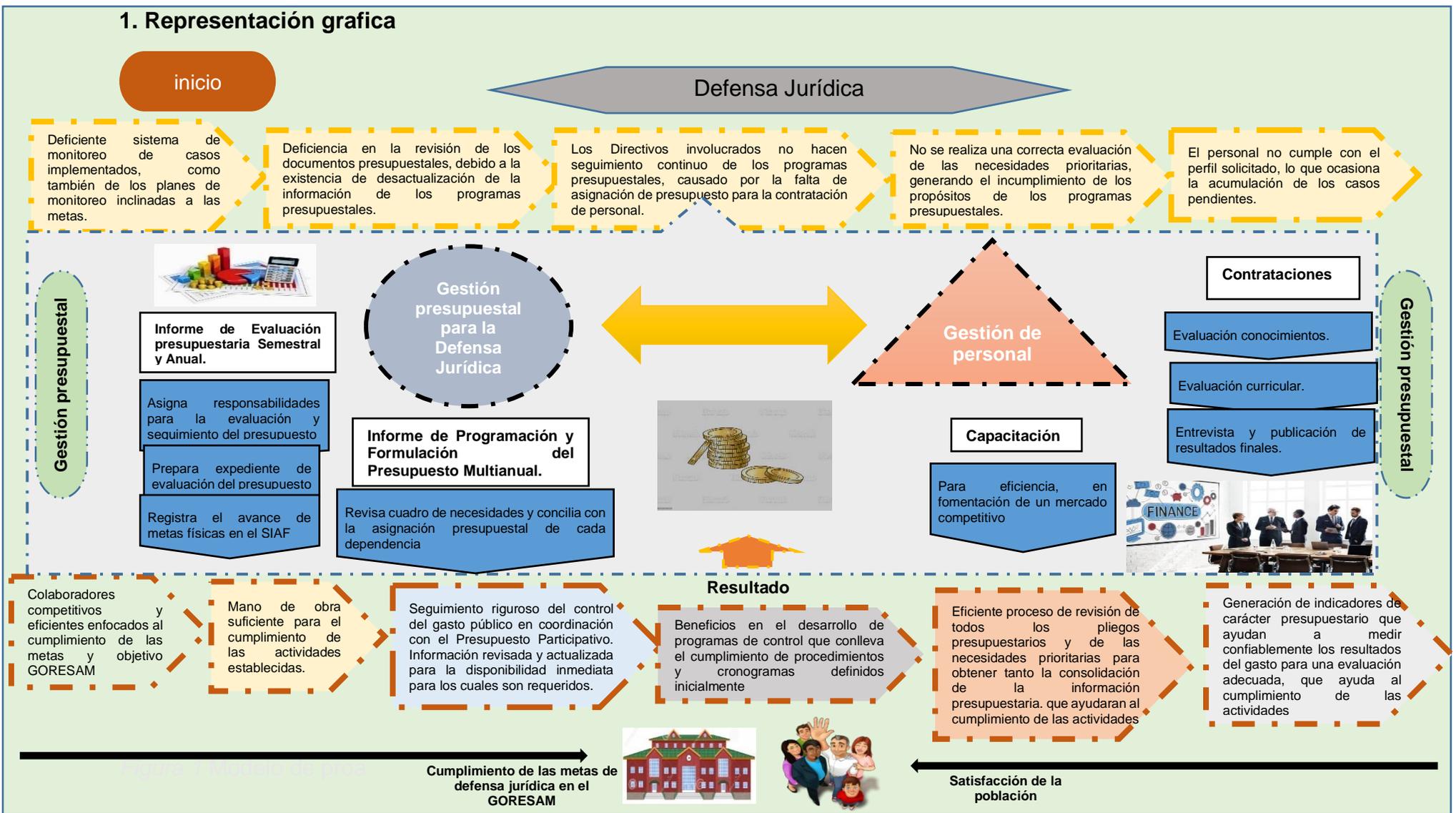
- 6.1. De acuerdo al análisis de la gestión de defensa jurídica se ha encontrado diversas en cada una de sus etapas, estos no garantizan la correcta representatividad, como la ausencia de participación en los planes operativos del personal a fin de alinear las metas correctamente, de igual manera en ocasiones la ausencia de la requisición mínima de personal (abogado) limita el proceso ágil, reportando frecuencias de apelaciones, finalmente no se cuentan con herramientas para la evaluación de los informes y mitigar los errores.
- 6.2. En relación a la caracterización del estado que actualmente viene desarrollando en la gestión presupuestal se han identificado deficiencias o procesos mal desarrolladas tanto en los programas presupuestales, su ejecución, el seguimiento y evaluación, estos en relación al bajo nivel de asignación en la etapa presupuestal, además estos presentan brechas para su ejecución dado que los calendarios o no están actualizados o se efectúan con tiempos cortos pese a la implementación de protocolos, dentro de esta problemática están la ausencia general del monitoreo de indicadores en las fases presupuestales conjuntamente con la ausencia de evaluación de control de gastos tanto genéricas como específica.
- 6.3. Fue necesario el desarrollo del modelo de gestión por cuanto refleja el diagnóstico inicial bajo los criterios establecidos en relación a la modernización del estado, los lineamientos de normas y principios gubernamentales.
- 6.4. Su validación está consignada en relación al diagnóstico inicial en congruencia con la aportación de expertos, el sustento teórico y el análisis minucioso del investigador para el cumplimiento de los objetivos.
- 6.5. La propuesta de un modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica fue diseñada por el autor de la investigación teniendo en consideración cada uno de los resultados, se pondrá a disposición de las entidades correspondientes.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- 7.1. Se recomienda la configuración de la importancia de defensa jurídica en el gobierno regional, de esta manera contribuir en la mejora de los procesos que garanticen el bienestar correcto actuar del gobierno de turno, así mismo establecer programas de servicios de personal para agilizar los diversos casos que se abordan y la respectiva evaluación de los riesgos.
- 7.2. Se recomienda que el POI puedan ser desarrollados por la participación del personal con la finalidad de establecer metas que puedan ser alcanzadas y medibles, además de efectuar una distribución apropiada de los recursos económicos y financieros para realizar un proceso eficiente en la defensa jurídica por parte los servidores
- 7.3. Buscar la integración del modelo a nivel general, con la finalidad de que se puedan tomar adecuadas medidas para las decisiones de inversión, gasto y mejorar la representatividad de los gobiernos regionales en el Perú.
- 7.4. Es importante que se desarrollen evaluaciones a nivel institucional que puedan integrarse a fin de establecer metas congruentes para mejorar la institucionalidad y garantizar su eficiencia en todo aspecto.
- 7.5. A las autoridades responsables del Gobierno Regional, considerar cada uno de los procesos para el mejoramiento de la gestión de defensa jurídica con el fin de establecer y cumplir con cada uno de las metas planteadas inicialmente.

# VIII. PROPUESTA

## 1. Representación grafica



## 1. Introducción

Generalmente los modelos de gestión presupuestales direccionados a la defensa jurídica, son efectuados específicamente a consecuencia de que son pocas las veces que es considerada como tema central en las disputas al interior de la administración pública, teniendo en cuenta que si por alguna razón justificable el Estado es demandado, por consecuencia éste se defenderá de dicha demanda, no obstante es necesario precisar que los modelos de gestión, los indicadores de medición y seguimiento, las estrategias y las políticas que se establecen por la trascendencia que tienen sobre el resguardo y/o defensa del patrimonio público y el interés público, debería tener mayor relevancia y atención por los gobierno debido al impacto significativo que éste despliega sobre las finanzas públicas.

En el Perú, la abogacía del Estado, no es un órgano constitucional, no tiene garantizada la independencia ni mucho menos personería jurídica propia, todo lo contrario, es un órgano administrativo que acata las ordenanzas del Ministerio de Justicia y está dirigido por el Abogado General del Estado, razón por la cual, la calidad de los resultados que se obtengan de las actividades que pueda conllevar el ejercicio de la defensa jurídica de los mismos, dependerá considerablemente de una constante evaluación y medición, incluyendo el análisis de la utilización de los fondos públicos, el desarrollo de las herramienta de gestión y tecnología, contribuyendo con ello a la mejora en la toma de decisiones, el manejo del riesgo fiscal y la optimización de la aplicación de la ley del Estado en los litigios en los que intervienen.

En el estudio realizado, se pretende principalmente proponer estrategias de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica del Estado en el Gobierno Regional de San Martín, a través del análisis de las dimensiones e indicadores para determinar recomendaciones para su mejora, como parte de una gestión pública basada en la eficiencia y calidad. Ello pro cuanto se ha evidenciado la existencia de falencias en las etapas de planificación, organización, dirección y control presupuestal, constatando con ello que los planes operativos no se vinieron

ejecutando de acorde a los lineamientos de las metas presupuestarias, asimismo el presupuesto operativo de la defensa jurídica suele estar plasmado sin las especificaciones necesarias y/o correspondientes, seguidamente se ha logrado identificar que tanto los programas presupuestales, como sus ejecución, el seguimiento y evaluación presentan aspectos deficientes tales como el bajo nivel de asignación en la etapa presupuestal, además de las brechas existentes en la ejecución de los proyectos, los mismo que fueron originados debido a que los calendarios no se encuentran actualizados, también se logra evidenciar dentro de la problemática la ausencia general del monitoreo de los indicadores en las fases presupuestales, en tal sentido la situación actual estudiada conlleva a la necesidad de diseñar un modelo de gestión presupuestal que permita mejorar la defensa jurídica, en función a las organizaciones del sistema de defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín.

## **2. Objetivos y/o propósito**

Mejorar la defensa jurídica a través de la implementación del modelo de gestión presupuestal en el Gobierno Regional de San Martín, 2020.

### **Objetivos específicos**

- Fortalecer el sistema de defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín
- Implementar estrategias que permita facilitar los procesos de la defensa jurídica.
- Coadyuvar en la supervisión de la conducción de la defensa de los procesos a cargo de los servicios públicos de la administración del estado.
- Fortalecer las políticas de la gestión presupuestas para la contratación de los servicios de abogacía para la defensa jurídica

### 3. Teorías

**La Teoría del Derecho o Teoría General del Derecho**, presentada por Dabin (2009), quien sintetiza que es una ciencia específicamente jurídica que aglomera los elementos del derecho u ordenamiento jurídico existente en cualquier idiosincrasia de toda organización social, cuyo principal objetivo se centraliza en el análisis y la determinación de los elementos básicos que conforman un determinado ordenamiento jurídico, como también plantear, responder y discutir sobre los argumentos generales en relación con los temas del derecho como doctrina y/o disciplina. Cabe señalar que la generalidad y abstracción son requerimientos no solamente de la norma jurídica como tal, todo lo contrario, debería considerarse para corresponder al ideal de justicia, para la cual todos los hombres son iguales y todas las acciones son ciertas; pues estos son requisitos no tanto de la norma jurídica, sino de la norma justa. En efecto, esta ley contribuirá con el modelo de gestión por cuanto se pretende establecer procedimientos jurídicos que contribuyan en la defensa jurídica concernientes a

**Teoría del presupuesto**, de Paniagua & Reyes (2010), quien sintetiza que el presupuesto es considerado como una herramienta fundamental para la determinación de la toma de decisiones de los gobiernos territoriales, la cual generalmente son en base al cumplimiento de los programas y/o planes presupuestales destinados a impulsar y propiciar la satisfacción de las necesidades básicas de la población, en efecto, el presupuesto es el resumen sistemático, elaborado en períodos regulares de las previsiones obligatorias de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos, los mismos que generalmente son destinados para la ejecución de los proyectos programados en cada gestión presupuestal. Razón por la cual se considera que dicha teoría aporta al modelo, por cuanto el principal objetivo de la gestión presupuestal por medio de sus diversos programas presupuestales es buscar la mejora de la defensa jurídica, donde este establezca fondos económicos que contribuyan a la creación de una defensa efectiva que vele por los intereses públicos a través de acciones constitucionales que buscan proteger los derechos

humanos, asimismo que contribuya de manera óptima en el cumplimiento de los objetivos y metas presupuestales programados por la entidad pública.

**Teoría para mejorar la gestión pública** formulada por Leeuw (1996), tiene como finalidad otorgar a los servidores públicos, o aquellos encargados de la administración pública un respecto veraz a las acciones y responsabilidad realizadas dentro del sector público. No obstante, si estas actividades son desarrolladas de manera deficiente, sugiere la reestructuración interna que tiene como finalidad eliminar la burocracia, y adoptar procesos más racionales, a una mayor autonomía en la gestión etc. La teoría pretende describir y relacionar el nuevo institucionalismo y la gerencia profesional, las mismas que persiguen reformas a través de principios de transparencia, competencia, elección y control. Es decir, la actuación pública se desarrolla por principios y disposiciones ya diseñadas, que en casos no se ajustan a las realidades de las instituciones que integran el sector público, por ende, la teoría presentada fue desarrollada con la necesidad de mejorar los instrumentos de control y gestión en especial a la evaluación de los resultados obtenidos por las instituciones. Por consiguiente, la teoría aporta al Modelo de la gestión presupuestal, por cuanto persigue la creación de una gestión eficiente y eficaz, una administración que satisface a las necesidades de la ciudadanía, haciendo uso de recursos o presupuestos necesarios y óptimos, que favorecen la creación de mecanismos de control y competencia que permitan la selección de usuarios que promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad.

**La teoría general de sistemas**, formulado por Huggett (1980), que consiste en la búsqueda de principios legítimos para sistemas generales, sea la naturaleza de sus elementos y componente interactivas o de la organización presente en ellas. Para el autor de la teoría, entendía que el conjunto de elementos que participan dentro de una serie de actividades, asimismo, los procedimientos o pasos desarrollados en los mismos, son ejecutados en todos los procesos que tienen el mismo fin. En tanto, es importante que en la elaboración de procesos que son encaminadas al bienestar y satisfacción de la ciudadanía, es importante evaluar el contexto de aplicación,

juntamente a las normas y disposiciones que rigen los procesos, con la finalidad que disponer de resultados eficientes, que buscan principalmente en la satisfacción del estado y de la población. Por consiguiente, esta teoría favorecerá en la aplicación y diseño del Modelo de la gestión presupuestal, por cuanto ha brindado una visión clara en la aplicación de procesos que se ajusten a las normas determinados por el estado, es por ello que se ha realizado una reestructuración de ciertas actividades para su adecuada manipulación por los organismos y reformas que buscan la organización y dirección consecuente y eficiente de los procesos.

#### **4. Fundamentación**

##### **a) Sociológica**

El modelo de gestión, se fundamenta sociológicamente, por cuanto aportará conocimientos sobre la asignación de los presupuestos destinados al sistema de defensa jurídica, ello contribuirá de cierta manera en la optimización de los procesos establecidos en la presente propuesta, los mismos que se establecieron de acorde a las falencias presentadas en la entidad.

##### **b) Axiológica**

Se considera asertivo que el presente modelo diseñado, contribuirá en el desarrollo de valores y actitudes lícitas en función a la asignación del presupuesto destinados al sistema de defensa jurídica, permitiendo de esta manera a evitar recurrir a accionar de hechos ilícitos que acarreen consigo litigios engorrosos que puedan dilatar el cumplimiento de las metas presupuestales.

##### **c) Pedagógica**

El modelo de gestión diseñado presenta fundamento pedagógico, por cuanto los resultados obtenidos del estudio servirán como asistencia innovadora que podrán ser adoptados como ejemplo por otras instituciones públicas que estén presentando

las mismas falencias identificadas, logrando con ello demostrar que el modelo de gestión presupuestal permite permitió mejorar la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín.

## **5. Caracterización de la propuesta**

El modelo está constituido por procesos que se establecieron en función a las actividades que se realizarán con la finalidad de lograr obtener resultados favorables en cuanto a la defensa jurídica de la entidad, en tal sentido, dichas actividades deberán ser realizadas de acorde a los objetivos planteados en la propuesta, dichos procesos serán identificados en el diseño del modelo, al igual que las actividades serán reflejadas en la matriz de actividades y evaluación para la implementación de la propuesta.

Macro proceso Proceso nivel 0	Proceso nivel 1	Proceso nivel 2	Actividades
Gestión presupuesta en relación a la defensa jurídica	1.Inicio: Programación, Formulación y Aprobación del Presupuesto	1.1.Informe de Programación y Formulación del Presupuesto Multianual.	1.Recepción documentaria externa (mesa de partes)
			2.Recibe oficio, toma conocimiento y coordina con el Equipo la propuesta de distribución de la asignación del Presupuesto Multianual
			3.Coordina con el(la) Presidente(a) de la conformidad de la asignación presupuestal multianual
			4.Elaboración de Cuadro de Necesidades
			5.Recibe, revisa el cuadro de necesidades y deriva a Especialista
			6.Revisa cuadro de necesidades y concilia con la asignación presupuestal de cada dependencia
			7.Registra en el aplicativo Web de Programación y Formulación del Presupuesto Multianual
			8.Coordina con el(la) Presidente(a) la firma del oficio de remisión de programación y formulación del presupuesto multianual
			9.Recibe Oficio con información de la programación y formulación del presupuesto multianual
		1.2.Elaboración de demandas adicionales al presupuesto programado	1.Determinan y sustentan necesidad de mayor de presupuesto al programado y remiten a OPP
			2.Evalúa y consolida información de las demandas adicionales
			3.Recibe información y deriva a especialista
	1.3.Aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)	4.Si procede, se registra demanda adicional en la estructura presupuestaria	
		1.Recibe Oficio de aprobación del PIA emitido por la DGPP-MEF y deriva a Especialista	
		2.Recibe, revisa, firma el informe de sustento, visa proyecto de resolución y eleva a la Oficina de Planificación y Presupuesto	
	2.Gestión para la Ejecución Presupuesta	2.1.Gestión de las Certificaciones de Crédito Presupuestario	3.Suscriben acta autorizando la aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura
			1.Otorgamiento de la Certificación de Crédito a través del SIAF-MPP y documento de respuesta a solicitud.
			1.Reporte de Nota Modificatoria Aprobada del SIAF-MPP.
	3.Final: Evaluación y control Presupuestal	2.2.Registros y aprobación de notas modificatorias	1.Oficio y Resolución que aprueba la formalización de modificaciones presupuestarias. - Informe de formalización de modificaciones presupuestarias.
			1.Asigna responsabilidades para la evaluación y seguimiento del presupuesto
			2.Registra el avance de metas físicas en el SIAF
3.Revisa y consolida información del POI y de las modificaciones presupuestarias			
2.3.Formalización de Modificaciones Presupuestarias		4.Prepara expediente de evaluación del presupuesto	
		1.Sustenta la información presupuestaria para la conciliación del marco legal	
		2.Revisa información presupuestaria	
3.3.Acta de conciliación y cierre.	1.Cierre Presupuestal		

Macro proceso Proceso nivel 0		Proceso nivel 1	Proceso nivel 2	Proceso nivel 3	Actividades	
<b>Gestión de personal</b>	1. Contrataciones	1.1. Contratación de personal	1.1.1. Gestión de contratación del personal abogados	1.1.1.1. Convocatoria	1.Registro y difusión de las ofertas laborales en el aplicativo informático de SERVIR. 2.Publicación de la convocatoria en la página web del GORESAM, a través de medios de comunicación. 3.Presentación de currículum vitae documentado.	
				1.1.1.2. Proceso de evaluación de conocimiento	1.Evaluación conocimientos. 2.Publicación de resultados.	
				1.1.1.3. Proceso de evaluación curricular (perfil de puesto)	1.Evaluación curricular. 2.Publicación de los resultados preliminares de la hoja de vida. 3.Presentación y absolución de reclamos, u publicación final de resultados del currículum vitae.	
				1.1.1.4. Entrevista y suscripción del contrato.	1.Entrevista y publicación de resultados finales. 2.Contratación del ganador.	
			1.1.2. Gestión de contratación de personal asistentes	1.1.2.1. Convocatoria	1.Conformación de comités. 2.Publicación de plazas. 3.Aprobación de cronograma.	
				1.1.2.2. Proceso de evaluación de conocimiento	1.Evaluación de conocimientos. 2.Publicación de resultados.	
				1.1.2.3. Proceso de evaluación curricular (perfil de puesto) de acuerdo al ROF de la institución	1.Evaluación curricular. 2. Elaboración del cuadro de méritos.	
				1.1.2.4. Entrevista y suscripción del contrato.	1.Entrevista y publicación de resultados finales. 2.Contratación del ganador.	
		1.2. Gestión de planillas	1.2.1. Gestión de pagos del personal abogados	1.Pago de planillas		
			1.2.2. Gestión de pagos al personal asistentes	2.Pago de planillas		
		2. Capacitación			2.1. Proceso de capacitación	1.En especialización para la calidad de formativa 2.Para eficiencia, en fomentación de un mercado competitivo

## 6. Evaluación

La evaluación corresponde a los procesos y actividades de la propuesta.

Insumos (entrada)	Proceso	Dueño del proceso	Actividades	Indicadores	Recursos	Cronograma ejecución	Resultado/Producto /servicio (salida)
Existe un deficiente sistema de monitoreo de casos implementados	Informe de Evaluación presupuestaria Semestral y Anual.	Jefe(a) de la Unidad de Presupuesto	Asigna responsabilidades para la evaluación y seguimiento del presupuesto	Seguimiento al sistema de monitoreo al 100%	Computadora, materiales de oficina	Enero - Julio	Seguimiento constante del control del gasto público en coordinación con el Presupuesto Participativo. Asimismo, se contara con una Información revisada y actualizada para la disponibilidad inmediata para los cuales son requeridos.
Deficiencia en la revisión de los documentos presupuestales y desactualización de la información de los programas presupuestales			Registra el avance de metas físicas en el SIAF	Revisión de documentos y actualización de la información al 100%	Computadora, materiales de oficina	Enero - Julio	
los Directivos involucrados no hacen seguimiento continuo de los programas presupuestales			Revisa y consolida información del POI y de las modificaciones presupuestarias	personal	Computadora, materiales de oficina	Enero - Julio	
			Prepara expediente de evaluación del presupuesto	Seguimiento a los programas presupuestas 100%	Computadora, materiales de oficina	Enero - Julio	
la ausencia de planes de monitoreo orientadas a las metas			1. Registra el avance de metas físicas en el SIAF	Preparación de planes presupuestales orientadas a las metas al 100%	Computadora, materiales de oficina	Enero - Julio	
No se logra cumplir con el propósito de los programas presupuestales	2. Revisa y consolida información del POI y de las modificaciones presupuestarias	Cumplimiento de los programas presupuestales al 100%	Computadora, materiales de oficina	Enero - Julio	beneficios en el desarrollo de programas de control que conlleve el cumplimiento de procedimientos y cronogramas definidos inicialmente e instancias que supervisen el desarrollo y obtención de los objetivos y metas.		
No se realiza una correcta evaluación de las necesidades prioritarias	Informe de Programación y Formulación del Presupuesto Multianual.	Jefe(a) de la Unidad de Presupuesto	1. Recibe, revisa el cuadro de necesidades y deriva a Especialista	Evaluación de los cuadros de necesidades al 100%	Computadora, materiales de oficina	Enero - Julio	eficiente proceso de revisión de todos los pliegos presupuestarios y de las necesidades prioritarias para obtener tanto la consolidación de la información presupuestaria, que ayudaran al cumplimiento de las actividades
No se asigna presupuesto para la contratación de personal que cumpla con el perfil adecuado al puesto que se solicita.			2. Revisa cuadro de necesidades y concilia con la asignación presupuestal de cada dependencia	Cantidad de Personal suficiente para el cumplimiento de las actividades	Computadora, materiales de oficina	Enero - Julio	

Insumos (entrada)	Proceso	Dueño del proceso	Actividades	Indicadores	Recursos	Cronograma ejecución	Resultado/Producto /servicio (salida)
En ocasiones el personal no cumple con el perfil solicitado, ya que no logra cumplir a tiempo con la revisión de los documentos y casos, ocasionando la acumulación de casos pendientes	Proceso de evaluación de conocimiento	GRSM	Evaluación conocimientos.	100% de postulantes evaluados	Computadora, materiales de oficina	Enero - Diciembre	El personal cumple con la revisión de los documentos y casos, según establecido en el cronograma de actividades, asimismo cumple con el perfil solicitado para el puesto
			Publicación de resultados.	Cantidad de publicaciones	Computadora, materiales de oficina	Enero - Diciembre	
	Proceso de evaluación curricular (perfil de puesto)	GRSM	Evaluación curricular.	Cantidad de evaluaciones	Computadora, materiales de oficina	Enero - Diciembre	
			Publicación de los resultados preliminares de la hoja de vida.	Cantidad de publicaciones	Computadora, materiales de oficina	Enero - Diciembre	
			Presentación y absolución de reclamos, u publicación final de resultados del currículum vitae.	Cantidad de presentación y publicación			
	Entrevista y suscripción del contrato.	GRSM	Entrevista y publicación de resultados finales	Cantidad de entrevista y publicaciones	Computadora, materiales de oficina	Enero - Diciembre	
Contratación del ganador			Conocer al 100% de los procesos a realizar dentro del área.	Computadora, materiales de oficina	Enero - Diciembre		
No se realiza la capacitación a los colaboradores	Servicio de capacitación	GRSM	Para eficiencia, en fomentación de un mercado competitivo	Servidor competente	3,000.00	Enero - Julio	Colaboradores competitivos y eficientes que contribuyen al cumplimiento de las metas y objetivo del gobierno regional
Escases de mano de obra	Convocatoria	GRSM	Registro y difusión de las ofertas laborales en el aplicativo informático de SERVIR.	Cantidad de ofertas	Computadora, materiales de oficina	Julio - Diciembre	Mano de obra suficiente para el cumplimiento de las actividades establecidas.
			Publicación de la convocatoria en la página web del GORESAM, a través de medios de comunicación.	Cantidad de publicaciones	Computadora, materiales de oficina	Julio - Diciembre	
			Presentación de currículum vitae documentado.	Cantidad de currículum vitae	Computadora, materiales de oficina	Julio - Diciembre	

## **7. Viabilidad**

Se considera que la propuesta del modelo de gestión es viable por cuanto los procesos y actividades establecidas en el diseño se encuentran enfocados en lograr la optimización y mejora de la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, para la cual será imprescindible que la entidad opte por tomar en consideración los resultados obtenidos, dado que le permitirá fortalecer las políticas de asignación presupuestal asegurando de esta manera el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

## REFERENCIAS

- Aguado, J. y López, A. (2016). Cost and price auditing: effectiveness in the procurement of defense services in Spain. (Artículo científico). *Revista de administración pública*. 50 (5), p. 745 – 764. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/2410/241048305003.pdf>
- Aguilar, N. y Díaz, A. (2020). Restricciones para orientar a resultados los programas de desarrollo rural en México. (Artículo científico). *Revista Agricultura, sociedad y desarrollo*. 16 (29), p. 1 – 15. DOI: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S187054722019000200199&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S187054722019000200199&lng=es&nrm=iso)
- Arana, N. y Ramírez, N. (2019). Participative management model for humanizing public spaces. Analco neighborhood, Puebla, Mexico1. (Artículo científico). *Revista Bitácora Urbano Territorial*. 29 (1), p. 1 – 15. DOI: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/748/74858283005/74858283005.pdf>
- Arieta, J. (2017). Rise and Fall of the Constitutional Right to a Jury Trial for Criminal Cases in the United States. (Artículo científico). *Revista de Derecho*. 2 (78), p. 1 – 24. DOI: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S025134202017000100006](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S025134202017000100006)
- Arrais, T. (2019). Income Inequality, Public Employment and Income Transfers In Contemporary Brazil. (Artículo científico). *Revista Mercator*. 18 (3), p. 1 – 20. DOI: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-22012019000100206&script=sci\\_arttext&lng=en](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-22012019000100206&script=sci_arttext&lng=en)
- Bastos, A. (2019). The potential opportunities and limitations of Public Engagement in Science and Technology. (Artículo científico). *Revista Interín*. 24 (2), p. 1 – 11. DOI: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5044/504459802012/504459802012.pdf>
- Bermejo, G. (2019). Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities. (Artículo científico). *Revista Innovation y Management Review*. 16 (1), p. 72 – 90. DOI: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5375/537560974006/537560974006.pdf>

- Bernal, N. (2016). Los gastos públicos en pensiones en América Latina y sus proyecciones al año 2075: evidencia de Chile, Perú, Colombia y México. (Artículo científico). *Revista Apuntes*. 43 (79), p. 80 – 128. DOI: <http://www.scielo.org.pe/pdf/apuntes/v43n79/a03v43n79.pdf>
- Bolaños, E. (2018). La defensa jurídica del Estado a nivel de los gobiernos regionales y municipales. (Artículo científico). *Gaceta Jurídica*. 4 (58), 61 – 86. DOI: [https://www.researchgate.net/publication/327881275\\_La\\_defensa\\_juridica\\_del\\_Estado\\_a\\_nivel\\_de\\_los\\_gobiernos\\_regionales\\_y\\_municipales\\_apuntes\\_para\\_el\\_debate](https://www.researchgate.net/publication/327881275_La_defensa_juridica_del_Estado_a_nivel_de_los_gobiernos_regionales_y_municipales_apuntes_para_el_debate)
- Cabral, S. (2019). Managing critical services through hybrid arrangements. (Artículo científico). *Revista RAUSP Management Journal*. 54 (3), p. 337 – 356. DOI: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5538/553860104007/553860104007.pdf>
- Calán, R. y Moreira, G. (2017). Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de resultados. *Revista científica Uisrael*. 5 (1), 9-21. Recuperado de: <https://n9.cl/9vbc>
- Cano, E. y Chamizo, J. (2018). Estabilidad presupuestaria, financiamiento y responsabilidad social en los municipios españoles. (Artículo científico). *Revista Contaduría y Administración*. 63 (3), p. 1 – 14. DOI: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S018610422018000400012&lang=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018610422018000400012&lang=pt)
- Cantuarias, P. (2014) *La Situación Jurídica de la Defensa del Estado: El Caso Latinoamericano*. España: Editorial. Mater Legis
- Carrillo, F. y Varela, F (2016) *Hacia un Sistema Integrado de Defensa Jurídica Estatal: situación y perspectivas de una política pública en Colombia*. (Artículo científico). *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 56. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533688005.pdf>
- Carvalho, I. y Mazzon, J. (2019). Thresholds Are Everywhere: A Systems Approach to Public Policy. (Artículo científico). *Revista Brazillian Administration Review*. 16 (3), p. 1 – 24. DOI: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/841/84162090001/84162090001.pdf>

- Cauvin, T. (2018). The Rise of Public History: An International Perspective. (Artículo científico). *Revista Historia Crítica*. 68 (2), p. 3 – 26. DOI: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/811/81156122001/81156122001.pdf>
- CONCYTEC (2018). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica - reglamento RENACYT*. Recuperado de: [https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Propuesta\\_del\\_nuevo\\_Reglamento\\_del\\_investigador.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Propuesta_del_nuevo_Reglamento_del_investigador.pdf)
- Cruz, R. (2019). Defensa putativa. Teoría y práctica. Aspectos jurídicos y psicológicos. Doctrina, jurisprudencia, preguntas, casos y problema. (Artículo científico). *Revista de fundamentación jurídica*. 28 (2), p. 465 – 470. DOI: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/720/72062650010/72062650010.pdf>
- Dabin, J. (2009). Teoría General del Derecho. Madrid, España: Editorial Reus
- De Oliveira, G. (2016). Reflections On Psycho-Legal Practices In The Triage Of The Public Defender's Office Of São Paulo. (Artículo científico). 21 (3), p. 509 – 521. DOI: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=287148579014\\_2](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=287148579014_2)
- De Pontes, A. y Corneli, G. (2017). Legal status of animals and proposals for amendments in congress in the Brazilian National Congress. (Artículo científico). *Revista Bioética*. 25 (1), p. 191 – 197. DOI: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=361550413021\\_2](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=361550413021_2)
- Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas (2018). Informe anual de la deuda pública 2017. Perú: Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/deuda\\_publ/documentos/Informe\\_Deuda\\_Publica\\_2017.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/deuda_publ/documentos/Informe_Deuda_Publica_2017.pdf)
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación*. (1ª edición). Editorial: Universidad Continental. Ciudad: Huancayo – Perú.
- Gómez, A. (2019). Public Policies Between Theory and Practice. (Artículo científico). *Revista Ánfora*. 26 (46), p. 1 – 14. DOI: <https://doi.org/10.30854/anf.v26.n46.2019.561>
- Grafe, F. (2016) *¿Es efectiva la defensa jurídica del Estado? Perspectivas sobre la gestión del riesgo fiscal en América Latina*. (Artículo científico). Publicado por

- Banco Interamericano de Desarrollo. España.* p. 2 – 45. DOI: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/%C2%BFES-efectiva-la-defensa-jur%C3%ADica-del-Estado-Perspectivas-sobre-la-gesti%C3%B3n-del-riesgo-fiscal-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>.
- Gutiérrez, A. y Peñaloza, V. (2017). Evaluaciones de diseño y ejecución presupuestal, un instrumento del presupuesto por resultados: algunas experiencias aplicadas en salud. (Artículo científico). *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública.* 34 (3), p. 1 – 15. DOI: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S172646342017000300020](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S172646342017000300020)
- Gutiérrez, J. (2016) Estructura reglamentaria de la agencia para la defensa jurídica y patrimonial del Estado en Colombia (Artículo científico). *Revista Vía Luris.* 2014 (16), p. 51 - 69. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/2739/273933373004.pdf>
- Guzmán, A. (2016). El Sistema Interamericano de Protección a los Derechos Humanos y la creación de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado en Colombia. (Artículo científico). *Revista Justicia Juris.* 11 (2), p. 30 – 39. DOI: <http://www.scielo.org.co/pdf/jusju/v11n2/v11n2a03.pdf>
- Hernández, S. (2018) *Metodología de investigación* (7ª Ed). Pearson.
- Herz, M. (2018). The Defense-Development Nexus: Brazilian Nuclear Policy under the Workers' Party Administrations. (Artículo científico). *Revista Brasileira de Política internacional.* 61 (1), p. 1 – 20. DOI: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/358/35860342005/35860342005.pdf>
- Huggett, R (1980) *System analysis in geography.* Clarendon Press, Oxford, 208p.
- Juárez, M. (2016). *El Sistema de Defensa Pública del Estado.* Perú: Editorial Planeta
- Kaneberg, E. y Jensen, L. (2019). Voluntary defense networks in emergency preparedness in developed countries: the case of Sweden. (Artículo científico). *Revista Científica General José María Córdova.* 17 (26), p. 228 – 250. DOI: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4762/476263164002/476263164002.pdf>
- Klein, L. y Lemos, R. (2019). Quality of working life: parameters and evaluation in the public service. (Artículo científico). *Revista de Administración Mackenzie.* 20 (3),

- p. 1- 35. DOI:  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/1954/195460883004/195460883004.pdf>
- Lamas, P. (2014). *La Defensa Jurídica del Estado: Retos y aproximación a una eficiencia de su gestión*. Perú: Legis editores
- Leeuw, F.L. (1996): «Performance Auditing, New Public Management and Performance Improvement: Question And Answers», *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(2), 92-102.
- Lessa, A. (2017). International Security and Defense - Taking stock of Brazil's changes: a special issue of RBPI. (Artículo científico). *Revista Brasileira de Política internacional*. 60 (2), p. 1 – 4. DOI:  
<https://www.redalyc.org/pdf/358/35854255011.pdf>
- Lucena, A. y Teixeira, A. (2017). Explaining Defense Cooperation With Process-tracing: the Brazilian Proposal for the Creation of UNASUR South American Defense Council. (Artículo científico). *Revista Brasileira de Política internacional*. 60 (2), p. 1 – 18. DOI:  
<https://www.redalyc.org/pdf/358/35854255006.pdf>
- Madeira, L. (2019). The Federal Justice act in combating corruption in Southern Brazil. (Artículo científico). *Revista de Administración Pública*. 53 (6), p. 987 – 1010. DOI: [www.redalyc.org/jatsRepo/2410/241062400002/241062400002.pdf](http://www.redalyc.org/jatsRepo/2410/241062400002/241062400002.pdf)
- Mafaldo, A. (2017). *Gestión del Sistema de Defensa Jurídica del Estado y los procesos contenciosos administrativos en la Unidad Ejecutora 301 - Educación Bajo Mayo - San Martín, 2016* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12751>
- Martin, V. (2016). Análisis de los procedimientos judiciales suscitados por la deficiente defensa jurídica. Estudio del caso: Proceso penal conforme a lo tipificado en la Ley N°906. (Artículo científico). *Revista Científica de la Universidad Católica de Colombia*, Colombia. DOI:  
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/21508/1/Nulidad%20de%20los%20procesos%20judiciales%20por%20deficiente%20defensa%20jur%20ADdica.pdf>

- Martins, H. y Mota, J. (2019). Business models in the public domain: the public governance canvas. (Artículo científico). *Revista Cadernos Ebape*. 17 (1), p. 49 – 67. DOI: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3232/323259442006/323259442006.pdf>
- Mendoza, W. y Carvajal, V. (2018). La asignación presupuestaria y su incidencia en la Administración Pública. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*. 4 (3), 313-333. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n.3.313-333>
- Ministerio de Economía y Finanzas - MEF (2019). *Proyecto de Ley de presupuesto del sector Público para el Año Fiscal 2020*. Lima. Perú.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - MINJUS (2017). *El Sistema de Defensa Jurídica del Estado*. Perú: Dirección de Estadística y Estudios. Recuperado de: <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/Sistema-de-Defensa-Jur%C3%ADdica-del-Estado-Joel-Segura-Alania.pdf>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2019) *Decreto Legislativo 1326*. Lima. Perú. Recuperado de: <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2017/09/Decreto-Legislativo-1326.pdf>
- Molina, G. (2016). Causalidad entre el gasto de Gobierno y el ingreso nacional: el caso de Bolivia. (Artículo científico). *Revista Latinoamericana de desarrollo económico*. 2 (25), p. 1 – 18. DOI: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S207447062016000100003](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S207447062016000100003)
- Monje, C. (2015). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. (1ª edición). Editorial: Universidad Surcolombiana. Ciudad: Neiva
- Municipalidad distrital de Ate (2018). *Procuraduría pública municipal*. <http://www.muniate.gob.pe/ate/unidadesOrganicas.php?uo=47#:~:text=Planificar%2C%20organizar%2C%20dirigir%20y%20controlar,los%20intereses%20de%20la%20Municipalidad.&text=Impulsar%20los%20procesos%20judiciales%20a,los%20intereses%20de%20la%20Municipalidad>.
- Oliveira, L. (2019). Comparing attitudes of public servants and outsourced employees. (Artículo científico). *Revista Rausp Management Journal*. 54 (1), p. 38 – 52. DOI: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5538/553858038004/553858038004.pdf>

- Onuki, J. (2018). Defense Cooperation: The South American Experience. (Artículo científico). *Revista Brazilian Political Science Review*. 12 (1), p. 1 – 7. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3943/394357143007/394357143007.pdf>
- Pachot, K. (2016). El derecho constitucional al deporte en la doctrina y el derecho comparado. (Artículo científico). *Revista de cuestiones constitucionales*. 2 (35), p. 1 – 22. DOI: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S14059193201600200119](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14059193201600200119)
- Paniagua, F. & Reyes, P. (2010). *Hacienda pública I: Teoría del presupuesto y gasto público*. México: Pearson Educación
- Parra, G. (2016). Responsabilidad estatal y Estado Social y Democrático de Derecho. Elementos para una política de defensa jurídica en Colombia. *Revista Diálogos de Saberes*. 3 (45), 29-47. Recuperado de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/1076/832>
- Pontarollo, N. (2019). Institutions, public policies and development. (Artículo científico). *Revista economía y política*. 15 (30), p. 1 – 4. DOI: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5711/571162031001/571162031001.pdf>
- Restrepo, M. (2018). Modelos de defensa jurídica del Estado: una aproximación comparada de los casos de Chile, España y Estados Unidos. *Diálogos de saberes*. 2 (48), 47-65. Recuperado de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/4597/3919>
- Rodríguez, M. (2018). La defensa penal eficaz como garantía del debido proceso en Ecuador. *Universidad y Sociedad*. 10(1), 33-40. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Roitbarg, H. (2018). La rigidez del gasto público brasileño a largo plazo. (Artículo científico). *Revista Apuntes del Cenes*. 37 (66), p. 1 – 16. DOI: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S012030532018000200077](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012030532018000200077)

- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (6° ed.). Editorial Mc Graw Hill: México. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sonnino, R. (2019). Translating sustainable diets into practice: the potential of public food procurement. (Artículo científico). *Revista do Desenvolvimento Regional*. 24 (1), p. 14 – 29. DOI: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5520/552058166002/552058166002.pdf>
- Stella, L. (2017). Transformaciones del Estado y cambios en la administración pública. Tendencias teóricas de la administración pública. (Artículo científico). *Revista A & D*. 47 (2), 36 – 51. DOI: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6403423.pdf>
- Urrego, G. (2015). La defensa jurídica y patrimonial del Estado colombiano: un reto institucional en el marco de la gubernamentalidad. *Ánfora*. 22 (38), 61-83. Recuperado de: <https://publicaciones.autonoma.edu.co/index.php/anfora/article/view/28/26>
- Urrego, G. (2016). Análisis de la defensa jurídica y patrimonial del Estado Colombiano: Un desafío colectivo y gubernamental (Artículo científico). *Revista de la Universidad Nacional de Antioquía, Colombia*. DOI: <file:///www.una.edu.co//LaDefensaJuridicaYPatrimonialDelEstadoColombiano-5151533.pdf>
- Valderrama, S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. (1° ed.). Perú: Editorial San Marcos.
- Vásquez, M. (2017). Una defensa del racionalismo jurídico, Madrid, Plaza y Valdés. (Artículo científico). *Revista de Fundamentación jurídica*, 27 (1), 139 – 143. DOI: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/720/72056648008/72056648008.pdf>
- Vitelli, M. (2017). The South American Defense Council: the Building of a Community of Practice for Regional Defense. *Revista Brasileira de Política*, 60 (2), 1–17. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/358/35854255003.pdf>

# **ANEXOS**

### Matriz de operacionalización de las variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>Variable 1</b> Defensa jurídica	Comprende una serie de procedimientos o tendencias administrativas y legales sustentadas en el marco normativo, documentos de gestión y mecanismos integrados mediante actividades o programas concretos (MINJUS, 2017, p.7).	Es una herramienta que permite determinar de manera cuantificada los procedimientos mediante los cuales los abogados efectúan sus actividades de defensa dentro de los procesos judiciales, por lo que serán evaluadas a través de la ficha de encuesta, la misma que permitirá dar solución a los objetivos planteados por el investigador.	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes operativos elaborados con participación de los trabajadores de la Defensa Jurídica.</li> <li>• Plan Operativo de la Defensa Jurídica alineada al Plan Estratégico del GRSM.</li> <li>• Definición de planes operativos en función de lineamientos programáticos del GRSM.</li> <li>• Planes operativos con asignación presupuestal independiente y autónoma para la Defensa Jurídica.</li> </ul>	Nominal
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consignación de abogados para la defensa jurídica.</li> <li>• Consignación de personal auxiliar a cargo.</li> <li>• Consignación del presupuesto para llevar a cabo la defensa jurídica.</li> <li>• Consignación de procedimientos administrativos en la defensa jurídica.</li> </ul>	
			Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de casos en cumplimiento de sentencia</li> <li>• Establecimiento de casos con apersonamiento</li> <li>• Establecimiento de casos que tuvieron allanamiento</li> <li>• Establecimiento de casos con procesos dilatados</li> <li>• Determinación de los casos con apelación.</li> </ul>	
			Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de monitoreo de casos implementado</li> <li>• Sistema de evaluación de sentencias implementado</li> <li>• Quejas y reclamos de los administrados sobre los casos</li> <li>• Informes de auditoría desarrollados</li> </ul>	

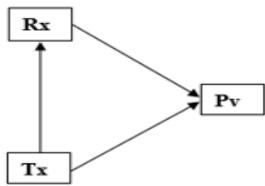
<b>Variable 2</b> Gestión presupuestal	Comprende una serie de acciones mediante el cual se gestiona el presupuesto que incluye los programas presupuestales, la ejecución presupuestaria, el seguimiento y evaluación (DNPP, 2016, p.23).	Es una herramienta que permite determinar las estrategias de gestión presupuestal evaluados a partir de los indicadores que conforman sus componentes en un periodo dado.	Programas presupuestales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto asignado a programas presupuestales</li> <li>• Programa presupuestal en función de brechas</li> <li>• Programas presupuestales con metas y productos</li> <li>• Uso de evidencias y diseños causales en los programas presupuestales</li> </ul>	Nominal
			Ejecución presupuestaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos en función de POI</li> <li>• Calendario de gasto según POI</li> <li>• Atención de gastos en función de PAC</li> <li>• Devengado del gasto según POI</li> </ul>	
			Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo de indicadores de Programas presupuestales</li> <li>• Información de indicadores de programas presupuestales reportados</li> <li>• Directivos involucrados en el seguimiento presupuestal</li> </ul>	
			Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del propósito de los programas presupuestales</li> <li>• Evaluación del gasto por funciones del gasto</li> <li>• Evaluación del gasto por genéricas del gasto</li> <li>• Retroalimentación de programas en función de evaluación</li> </ul>	

**Fuente:** Teorías relacionadas de defensa jurídica y gestión presupuestal

## Matriz de consistencia

**Título:** Modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, 2020.

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos										
<p><b>Problema general</b> ¿Qué modelo de gestión presupuestal se debe implementar para mejorar la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020?</p> <p><b>Problemas específicos</b> a) ¿Cuál es el estado actual de la gestión presupuestal de la Defensa Jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2019? b) ¿Cómo es la Gestión de la Defensa Jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2019? c) ¿Cómo estará diseñado el modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020? d) ¿Se podrá validar el modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020, a través de la opinión de expertos?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Proponer un modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> a) Caracterizar la gestión de la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020. b) Caracterizar el estado actual de la gestión presupuestal de la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020. c) Diseñar el modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020. d) Validar el modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica para mejorar la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> El modelo de gestión presupuestal propuesto mejorará la defensa jurídica del Gobierno Regional de San Martín, año 2020.</p>	<p><b>Técnica</b> Encuesta Análisis documental</p> <p><b>Instrumentos</b> Cuestionario Ficha de análisis documental</p>										
Diseño de investigación	Población y muestra	Variables y dimensiones											
No experimental, de carácter descriptivo – propositivo.	<p><b>Población</b> Para el estudio se considerará a 23 abogados y al jefe del área de defensa pública del Gobierno Regional de San Martín.</p> <p><b>Muestra</b></p>	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Variables</th> <th style="text-align: center;">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center;">Defensa jurídica</td> <td style="text-align: center;">Planificación</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Organización</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Dirección</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Control</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;">Gestión presupuestal</td> <td style="text-align: center;">Programas presupuestales</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Ejecución presupuestal</td> </tr> </tbody> </table>		Variables	Dimensiones	Defensa jurídica	Planificación	Organización	Dirección	Control	Gestión presupuestal	Programas presupuestales	Ejecución presupuestal
Variables	Dimensiones												
Defensa jurídica	Planificación												
	Organización												
	Dirección												
	Control												
Gestión presupuestal	Programas presupuestales												
	Ejecución presupuestal												



**Dónde:**

Rx = Realidad diagnosticada.

Tx = Teorías de gestión presupuestal y defensa jurídica

Pv = Modelo de propuesta validado

La muestra estará conformada por la totalidad de la población, es decir por 23 abogados y al jefe del área de defensa pública del Gobierno Regional de San Martín.

	Seguimiento
	Evaluación

## Instrumentos de recolección de datos

Universidad Cesar Vallejo

Escuela de posgrado

### CUESTIONARIO DE GESTIÓN PRESUPUESTAL

#### Datos referenciales

Tiempo de servicio en la organización: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Fecha: día....., mes .....; año .....

#### Instrucciones:

Mi más cordial saludo, estimado abogado miembro de la defensa Jurídica del Estado - Gobierno regional, es importante conocer la percepción y opinión sobre el procedimiento de las estrategias presupuestales aplicada a la institución, siendo esta una encuesta, que en ninguna de sus formas representa una evaluación ni un proceso de auditoría a la misma. Su finalidad es puramente académica y de investigación científica, gracias.

#### Valoración del instrumento

1: Muy deficiente	2: deficiente	3: regular	4: bueno	5: Muy bueno
-------------------	---------------	------------	----------	--------------

Se agradece su participación por anticipado.

Ítem	Dimensión: Programas presupuestales	1	2	3	4	5
1	¿Cómo califica la asignación de presupuestos a los programas presupuestales del GRSM?					
2	¿Cómo califica la asignación presupuestal a los programas en función de las brechas del GRSM?					
3	¿Cómo califica los programas presupuestales en función de las metas y productos?					
4	¿Cómo califica el uso de evidencias y diseños causales en los programas presupuestales del GRSM?					

Ítem	Dimensión: Ejecución del PO	1	2	3	4	5
5	¿Cómo califica los ingresos en función del POI?					
6	¿Cómo califica el calendario de gastos en función POI					

7	¿Cómo califica la atención de gastos en función de PAC?					
8	¿Cómo califica el devengado del gasto según POI?					

Ítem	Dimensión: Seguimiento	1	2	3	4	5
9	¿Cómo califica el monitoreo de indicadores de los programas presupuestales?					
10	¿Cómo califica la información reportada de los indicadores de los programas presupuestales?					
11	¿Cómo califica a los directivos involucrados en el seguimiento presupuestal?					

Ítem	Dimensión: Evaluación	1	2	3	4	5
12	¿Cómo califica el cumplimiento del propósito de los programas presupuestales?					
13	¿Cómo califica la evaluación del gasto por funciones?					
14	¿Cómo califica la evaluación del gasto por genéricas?					
15	¿Cómo califica la retroalimentación de los programas en función de las evaluaciones realizadas					

## CUESTIONARIO DE DEFENSA JURÍDICA

### Datos Informativos

Tiempo de servicio en la Institución: \_\_\_\_\_

Sexo del entrevistado: \_\_\_\_\_ Fecha de la encuesta: \_\_\_\_\_

### Instrucciones:

Estimado abogado miembro de la defensa jurídica del Estado perteneciente al Gobierno Regional de San Martín, estamos interesados en conocer su opinión sobre la gestión de la defensa pública aplicada del Gobierno Regional.

Responder según la siguiente valoración:

1: Muy deficiente	2: deficiente	3: regular	4: bueno	5: Muy bueno
-------------------	---------------	------------	----------	--------------

Agradecemos por anticipado su participación.

Ítem	Dimensión: Planificación	1	2	3	4	5
1	¿Cómo califica el plan operativo elaborado para la defensa jurídica del GRSM en función de la participación de los trabajadores de esta unidad?					
2	¿Cómo califica el alineamiento del Plan Operativo de la Defensa Jurídica en relación al Plan Estratégico del GRSM?					
3	¿Cómo califica la definición del plan operativo de la defensa jurídica en función de lineamientos programáticos del GRSM?					
4	¿Cómo califica el plan operativo en relación a la asignación presupuestal de forma independiente y con autonomía para la defensa jurídica?					

Ítem	Dimensión: Organización	1	2	3	4	5
5	¿Cómo califica la asignación de abogados para la defensa jurídica?					
6	¿Cómo califica la asignación de personal auxiliar para la defensa jurídica?					
7	¿Cómo califica la asignación presupuestal para la labor de defensa jurídica?					
8	¿Cómo califica la asignación de procesos administrativos para la defensa jurídica?					

Ítem	Dimensión: Dirección	1	2	3	4	5
9	¿Cómo califica la determinación de casos en cumplimiento de sentencia?					
10	¿Cómo califica la determinación de casos con apersonamiento?					
11	¿Cómo califica la determinación de casos con allanamiento?					
12	¿Cómo califica la determinación de casos con procesos dilatados?					
13	¿Cómo califica la determinación de casos en apelación?					

Ítem	Dimensión: Control	1	2	3	4	5
14	¿Cómo califica el sistema de monitoreo de casos implementado?					
15	¿Cómo califica el sistema de evaluación de sentencias implementado?					
16	¿Cómo califica el sistema de quejas y reclamos de los administrados sobre los casos en la defensa jurídica?					
17	¿Cómo califica los informes de auditoría realizados a la defensa jurídica?					

## FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

### Instrucciones:

Revisar la información de cada ítem planteado en los siguientes documentos de gestión: SIAF, POI, PEI, Información de Personal, Información de casos jurídicos y auditorías.

Registrar los valores en cada ítem.

Ítems	Indicador	Valor a registrar
1	Monto en soles del presupuesto asignado a programas presupuestales	
2	Monto en soles de los programas presupuestales con metas y productos	
3	Número de diseños causales en los programas presupuestales	
4	Monto del presupuesto en el POI (PIA y PIM)	
5	Calendario del gasto por trimestres	
6	Número de procesos programados en PAC	
7	Número de procesos atendidos en PAC	
8	Número de monitoreos a indicadores de programas presupuestales	
9	Número de reportes de indicadores por programas	
10	Número de directivos involucrados en el seguimiento presupuestal	
11	Número de evaluaciones realizadas a los programas presupuestales por funciones y genéricas del gasto	
12	Número de retroalimentaciones de programas en función de evaluación	
13	Número de planes operativos	
14	Número de abogados asignados a la defensa jurídica	
15	Número de personal auxiliar asignado a la defensa jurídica	
16	Monto del presupuesto asignado a la defensa jurídica	
17	Monto de asignación presupuestal para procesos administrativos de la defensa jurídica	
18	Número de casos en cumplimiento de sentencia	
19	Número de casos con apersonamiento	
20	Número de reportes de indicadores por programas	

21	Número de directivos involucrados en el seguimiento presupuestal	
22	Número de evaluaciones realizadas a los programas presupuestales por funciones y genéricas del gasto	
23	Número de retroalimentaciones de programas en función de evaluación	

## Validación de instrumentos

### INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

#### DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Ramírez García Gustavo  
 Institución donde labora : MINEDU-AUP-EPG  
 Especialidad : Docente de investigación  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario - Defensa Jurídica  
 Autor (s) del instrumento (s) : Mg. Mafaldo Macedo, Abraham.

#### ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X		
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión de Defensa Jurídica en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión de Defensa Jurídica.					X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Gestión de Defensa Jurídica de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X		
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X		
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión de Defensa Jurídica.					X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>							47

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

#### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

EL INSTRUMENTO ES APLICABLE DADA LA COHERENCIA QUE MUESTRAN LOS INDICADORES.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.7

Tarapoto, 02 de Julio de 2020

  
 Dr. Gustavo Ramírez García  
 DNI. 91109463

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Ramírez García Gustavo  
 Institución donde labora : MINEDU-AUP-EPG  
 Especialidad : Docente de investigación  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario – Gestión Presupuestal  
 Autor (s) del instrumento (s) : Mg. Mafaldo Macedo, Abraham

### ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión Presupuestal en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión Presupuestal.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Gestión Presupuestal de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión Presupuestal.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.			X		
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						45

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

EL INSTRUMENTO ES APLICABLE DADA A LA COHERENCIA QUE MUESTRAN LOS INDICADORES.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.5

Tarapoto, 02 de Julio de 2020

  
 .....  
 Dr. Gustavo Ramírez García  
 DNI. 01109463

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Ramírez García Gustavo  
 Institución donde labora : MINEDU-AUP-EPG  
 Especialidad : Docente de investigación  
 Instrumento de evaluación : Ficha de análisis documental: Gestión Presupuestal  
 Autor (s) del instrumento (s) : Mg. Mafaldo Macedo, Abraham.

### ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión Presupuestal en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión Presupuestal.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Gestión Presupuestal de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión Presupuestal.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						46

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

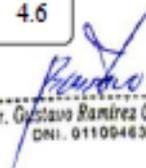
### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

EL INSTRUMENTO ES APLICABLE DADA A LA COHERENCIA QUE MUESTRAN LOS INDICADORES.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.6

Tarapoto, 02 de Julio de 2020

  
 .....  
 Dr. Gustavo Ramírez García  
 DNI. 01109463

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Dr. Evangelina Ampuero Fernández  
 Institución donde labora : UNSM – Tarapoto  
 Especialidad : Doctor en Gestión Universitaria  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Defensa Jurídica  
 Autor (s) del instrumento (s) : Mtro. Mafaldo Macedo, Abraham

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los items están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los items del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión de Defensa Jurídica en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión de Defensa Jurídica.				X	
ORGANIZACIÓN	Los items del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Gestión de Defensa Jurídica de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los items del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los items del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los items del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los items del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión de Defensa Jurídica.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los items concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>48</b>

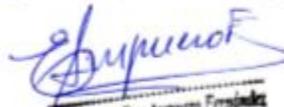
(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

*El instrumento es valido para su aplicación.*

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 4.8

Tarapoto, 17 de Julio de 2020

  
 \_\_\_\_\_  
 Dra. Evangelina Ampuero Fernández  
 OROVATO - CDP 2014

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Dr. Ampuero Fernández Evangelina  
 Institución donde labora : UNSM – Tarapoto  
 Especialidad : Doctor en Gestión Universitaria  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario – Gestión Presupuestal  
 Autor (s) del instrumento (s) : Mtro. Mafaldo Macedo, Abraham.

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Modelo de Gestión Presupuestal en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Modelo de Gestión Presupuestal.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Modelo de Gestión Presupuestal de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Modelo de Gestión Presupuestal.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>48</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

*El instrumento es válido para su aplicación.*

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 48

Tarapoto, 17 de Julio de 2020

  
 Dr. Evangelina Ampuero Fernández  
 Universidad de Tarapoto

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Dr. Ampuero Fernández Evangelina  
 Institución donde labora : UNSM – Tarapoto  
 Especialidad : Doctor en Gestión Universitaria  
 Instrumento de evaluación : Ficha de análisis documental: Gestión Presupuestal  
 Autor (s) del instrumento (s) : Mtro. Mafaldo Macedo, Abraham.

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los items están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los items del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Modelo de Gestión Presupuestal en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Modelo de Gestión Presupuestal.				X	
ORGANIZACIÓN	Los items del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Modelo de Gestión Presupuestal de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los items del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los items del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los items del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los items del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Modelo de Gestión Presupuestal.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los items concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>48</b>

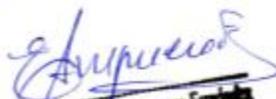
(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

*El instrumento es válido para su aplicación.*

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.8

Tarapoto, 17 de Julio de 2020

  
 Dra. Evangelina Ampuero Fernández  
 Cédula: 2047224

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Dr. Delgado Bardales, José Manuel  
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo  
 Especialidad : Doctor en Gestión Universitario  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Defensa Jurídica  
 Autor (s) del instrumento (s) : Mtro. Mafaldo Macedo, Abraham.

**II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN**

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: <b>Defensa Jurídica</b> en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Defensa Jurídica</b> .					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: <b>Defensa Jurídica</b> de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: <b>Defensa Jurídica</b> .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					48	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable).

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Instrumento adecuado para su aplicación \_\_\_\_\_

PROMEDIO DE VALORACIÓN: **4.8**

Tarapoto, 20 de Julio del 2020



Sello personal y firma

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. José Manuel Delgado Bardales  
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo  
 Especialidad : Doctorado en Gestión Universitaria  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario – Gestión Presupuestal  
 Autor (s) del instrumento (s) : Mtro. Mafaldo Macedo, Abraham.

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: <b>Gestión Presupuestal</b> en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Gestión Presupuestal</b> .					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: <b>Gestión Presupuestal</b> de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: <b>Gestión Presupuestal</b> .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						48

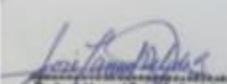
(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento adecuado para su aplicación \_\_\_\_\_

PROMEDIO DE VALORACIÓN: **4.8**

Tarapoto, 20 de Julio del 2020



Dr. José Manuel Delgado Bardales  
DOCENTE POS GRADO

Sello personal y firma

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Delgado Bardales, José Manuel  
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo  
 Especialidad : Doctorado en gestión Universitaria  
 Instrumento de evaluación : Ficha de análisis documental: Gestión Presupuestal  
 Autor (s) del instrumento (s) : Mtro. Mafaldo Macedo, Abraham.

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Modelo de Gestión Presupuestal en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Modelo de Gestión Presupuestal.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Modelo de Gestión Presupuestal de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Modelo de Gestión Presupuestal.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						48

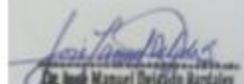
(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento adecuado para su aplicación \_\_\_\_\_

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.8

Tarapoto, 20 de Julio del 2020



Dr. José Manuel Delgado Bardales  
DOCENTE POS GRADO

Sello personal y firma

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : DR. ISUIZA PÉREZ. ALFONSO  
 Institución donde labora : UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO IE CADELA  
 Especialidad : Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Defensa Jurídica  
 Autor (s) del instrumento (s) : Mtro. Mafaldo Macedo, Abraham.

### ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión de Defensa Jurídica en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión de Defensa Jurídica.			x		
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Gestión de Defensa Jurídica de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				x	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión de Defensa Jurídica.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					x
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				x	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<b>44</b>	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los indicadores del instrumento tienen coherencia metodológica con la variable defensa jurídica, por lo que, garantiza la confiabilidad para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4,4

Tarapoto, 17 de Julio de 2020

  
 .....  
**Ldc. Alfonso Isuiza Pérez**  
 DL. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD  
 C.P.P. 0347191

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : DR. ISUIZA PÉREZ. ALFONSO  
 Institución donde labora : UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO/IE CADELA  
 Especialidad : Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario Gestión Presupuestal  
 Autor (s) del instrumento (s) : Mtro. Mafaldo Macedo, Abraham.

### ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales				x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Modelo de Gestión Presupuestal en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Modelo de Gestión Presupuestal.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Modelo de Gestión Presupuestal de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Modelo de Gestión Presupuestal.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					x
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					46	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Los indicadores del instrumento tienen coherencia metodológica con la variable gestión presupuestal, por lo que, garantiza la confiabilidad pertinente para ser aplicado.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4,6

  
 .....  
**Lic. Alfonso Isuiza Pérez**  
 DE GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD  
 CPPN: 8347191

Tarapoto, 17 de Julio de 2020

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Burgos Bardales Roger  
 Institución donde labora : UNSM - Tarapoto  
 Especialidad : Catedrático de Pre y Posgrado de la UNSM  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario – Gestión de Defensa Jurídica  
 Autor (s) del instrumento (s) : Mtro. Mafaldo Macedo, Abraham.

### ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión de Defensa Jurídica en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión de Defensa Jurídica.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Gestión de Defensa Jurídica de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión de Defensa Jurídica.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						46

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es válido por cumplir con los criterios establecidos, por lo que es apropiado para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.6

Tarapoto, 17 de Julio de 2020

  
**Dr. Roger Burgos Bardales**  
 CLAB: 9264

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Dr. Burgos Bardales Roger  
 Institución donde labora : UNSM - Tarapoto  
 Especialidad : Catedrático de Pre y Posgrado de la UNSM  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario – Gestión Presupuestal  
 Autor (s) del instrumento (s) : Mtro. Mafaldo Macedo, Abraham.

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	INDICADORES				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los items están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los items del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Modelo de Gestión Presupuestal en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Modelo de Gestión Presupuestal.				X	
ORGANIZACIÓN	Los items del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Modelo de Gestión Presupuestal de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los items del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los items del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los items del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los items del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Modelo de Gestión Presupuestal.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los items concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>46</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

El instrumento es válido por cumplir con los criterios establecidos, por lo que es apropiado para su aplicación.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 4.6

Tarapoto, 17 de Julio de 2020

  
**Dr. Roger Burgos Bardales**  
 CLAD: 0264

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Burgos Bardales Roger  
 Institución donde labora : UNSM - Tarapoto  
 Especialidad : Catedrático de Pre y Posgrado de la UNSM  
 Instrumento de evaluación : Ficha de análisis documental: Gestión Presupuestal  
 Autor (s) del instrumento (s) : Mtro. Mafaldo Macedo, Abraham.

### ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los items están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los items del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Modelo de Gestión Presupuestal en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Modelo de Gestión Presupuestal.				X	
ORGANIZACIÓN	Los items del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Modelo de Gestión Presupuestal de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los items del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los items del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los items del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los items del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Modelo de Gestión Presupuestal.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los items concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						47

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es válido por cumplir con los criterios establecidos, por lo que es apropiado para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.7

Tarapoto, 17 de Julio de 2020

  
 -----  
**Dr. Roger Burgos Bardales**  
 CLAD: 0204

## Índice de confiabilidad

### ✓ *Gestión presupuestal*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	5	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	5	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,887	15

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	45,95	69,945	,456	,843
P2	45,70	79,063	,058	,865
P3	46,30	72,642	,586	,837
P4	45,95	69,418	,686	,830
P5	45,75	67,882	,688	,828
P6	46,45	69,524	,620	,833
P7	45,90	70,516	,607	,834
P8	46,00	74,000	,310	,851
P9	45,80	72,695	,495	,840
P10	45,85	78,239	,133	,858
P11	46,10	66,726	,614	,832
P12	46,00	72,000	,745	,832
P13	45,75	79,145	,103	,858
P14	45,90	68,726	,724	,828
P15	46,10	66,726	,614	,832

✓ *Defensa Jurídica*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	5	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	5	100,0

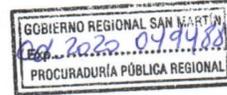
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,850	17

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	69,25	135,566	,651	,877
P2	68,90	133,779	,793	,873
P3	68,55	144,471	,304	,887
P4	69,15	140,345	,454	,883
P5	68,95	135,629	,611	,878
P6	69,20	150,905	,136	,890
P7	69,15	140,239	,482	,882
P8	69,10	140,411	,473	,882
P9	69,10	145,568	,287	,888
P10	69,10	143,253	,433	,883
P11	68,60	142,463	,505	,882
P12	68,95	137,945	,523	,881
P13	69,20	143,853	,412	,884
P14	69,75	135,355	,548	,880
P15	69,25	147,039	,234	,889
P16	69,40	142,779	,432	,883
P17	69,10	137,779	,647	,877

Moyobamba, 28 SEP. 2020

**CARTA N° 012-2020-GRSM/PPR-JGGV**



Señor:

**Abog. ABRAHAM MAFALDO MACEDO**

Jr. España 567 (Partido Alto)

**Tarapoto.-**

**Asunto** : Autorizo aplicar encuesta al personal de la Procuraduría

**Ref.** : Carta N° 001-2020/AMM.

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para saludarlo cordialmente y, en atención al documento de la referencia, en la cual solicita AUTORIZACIÓN PARA APLICAR ENCUESTA Y ENTREVISTA PARA EL DESARROLLO DE TESIS que lleva por título "Modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional San Martín", debo indicar, que autorizo el acceso a los ambientes de éste Órgano de Defensa a fin de desarrollar las entrevistas y encuestas mencionadas con fines académicos.

Sin otro particular, me despido de usted comunicándole la certeza de mis más altos sentimientos de consideración personal.

Atentamente;

  
GOBIERNO REGIONAL SAN MARTÍN  
PROCURADURÍA PÚBLICA REGIONAL  
  
Abog. Marco Antonio Zamata Quiñones  
PROCURADOR PÚBLICO REGIONAL  
REG. C.A.L. 13003

## Validación de la propuesta

### ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PRESUPUESTAL PARA MEJORAR LA DEFENSA JURÍDICA EN EL GOBIERNO REGIONAL DE SAN MARTÍN, 2020

=====

Estimado experto: **Dr. Gustavo Ramírez García**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, por el grado de doctor, POR SUS AÑOS DE EXPERIENCIA Y LOS RESULTADOS alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el **Modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, 2020**, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Instrumento para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (x) su opinión, sobre los aspectos a valorar sobre el **Modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, 2020**

	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>			
	<b>Muy adecuado</b>	<b>Bastante adecuado</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Poco adecuado</b>	<b>Inadecuado</b>			
<b>N°</b>	<b>Aspectos a valorar del modelo</b>			<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>
1	Definición de premisas				X			
2	Importancia de los componentes				X			
3	Fundamentación de cada componente				X			
4	Argumentos de la organización				X			
5	Relevancia del componente teórico				X			
6	Coherencia entre los componentes				X			
7	Importancia de la normatividad				X			
8	Importancia de los contenidos				X			

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.



8	Valorar la contribución que realiza el <b>Modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, 2020</b> , a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas, intelectual, afectivo volitiva y moral.									X
9	Valorar la contribución que realiza la propuesta al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas, social, económica y ambiental.									X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>78</b>								

4. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Habría cambios	Habría adiciones	Habría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, quiero expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórico como en su futura aplicación con la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pido disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de aplicabilidad:

Propuesta apta para su aplicación y contemplar su socialización.

14 de Diciembre del 2020

  
 Dr. Gustavo Ramirez Garcia  
 DNI. 01109463

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR  
LA EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PRESUPUESTAL PARA  
MEJORAR LA DEFENSA JURÍDICA EN EL GOBIERNO REGIONAL DE SAN  
MARTÍN, 2020**

=====

Estimado experto: **Dr. Rolando Reátegui Lozano**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, por el grado de doctor, POR SUS AÑOS DE EXPERIENCIA Y LOS RESULTADOS alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el **Modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, 2020**, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Instrumento para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (x) su opinión, sobre los aspectos a valorar sobre el **Modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, 2020**

C1	C2	C3	C4	C5
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas		X			
2	Importancia de los componentes		X			
3	Fundamentación de cada componente		X			
4	Argumentos de la organización		X			
5	Relevancia del componente teórico		X			
6	Coherencia entre los componentes		X			
7	Importancia de la normatividad		X			
8	Importancia de los contenidos		X			

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.



8	Valorar la contribución que realiza el <b>Modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, 2020</b> , a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas, intelectual, afectivo volitiva y moral.									X
9	Valorar la contribución que realiza la propuesta al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas, social, económica y ambiental.									X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>79</b>								

4. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Habría cambios	Habría adiciones	Habría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, quiero expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórico como en su futura aplicación con la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pido disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de aplicabilidad:

Propuesta apta para su aplicación y contemplar su socialización.



Dr. Rolando Reátegui Lozano

DNI\_06418510

14 de Diciembre del 2020

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR  
LA EVALUACIÓN DEL “MODELO DE GESTIÓN PRESUPUESTAL PARA  
MEJORAR LA DEFENSA JURÍDICA EN EL GOBIERNO REGIONAL DE SAN  
MARTÍN, 2020”**

=====

Estimado experto: **Dr. Alfonso Isuiza Pérez**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, por el grado de doctor, POR SUS AÑOS DE EXPERIENCIA Y LOS RESULTADOS alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el **Modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, 2020**, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Instrumento para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (x) su opinión, sobre los aspectos a valorar sobre el **Modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, 2020**

C1	C2	C3	C4	C5
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas		x			
2	Importancia de los componentes		x			
3	Fundamentación de cada componente		x			
4	Argumentos de la organización		x			
5	Relevancia del componente teórico	x				
6	Coherencia entre los componentes	x				
7	Importancia de la normatividad	x				
8	Importancia de los contenidos	x				

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.



	2020, a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas, intelectual, afectivo volitiva y moral.																				
9	Valorar la contribución que realiza la propuesta al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas, social, económica y ambiental.																				x
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>79</b>																			

4. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Habría cambios	Habría adiciones	Habría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, quiero expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórico como en su futura aplicación con la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pido disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de aplicabilidad:

Los aspectos a valorar en el modelo, tienen coherencia metodológica con el propósito de la propuesta; por lo tanto, garantiza la validez para ser aplicado.

Tarapoto, 14 de diciembre del 2020

  
**Lic. Alfonso Isuliza Pérez**  
 Dr. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD  
 CPPe: 0347191  
 DNI: 01119950

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR  
LA EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PRESUPUESTAL PARA  
MEJORAR LA DEFENSA JURÍDICA EN EL GOBIERNO REGIONAL DE SAN  
MARTÍN, 2020**

=====

Estimado experto: **Dr. Burgos Bardales Roger**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, por el grado de doctor, POR SUS AÑOS DE EXPERIENCIA Y LOS RESULTADOS alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el **Modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, 2020**, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Instrumento para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (x) su opinión, sobre los aspectos a valorar sobre el **Modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, 2020**

C1	C2	C3	C4	C5
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas		X			
2	Importancia de los componentes		X			
3	Fundamentación de cada componente		X			
4	Argumentos de la organización		X			
5	Relevancia del componente teórico	X				
6	Coherencia entre los componentes	X				
7	Importancia de la normatividad		X			
8	Importancia de los contenidos		X			

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.



	<b>gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, 2020</b> , a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas, intelectual, afectivo volitiva y moral.									
9	Valorar la contribución que realiza la propuesta al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas, social, económica y ambiental.								X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>72</b>								

4. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Habría cambios	Habría adiciones	Habría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1	Ninguno				
2	Ninguno				
3	Ninguno				
4	Ninguno				
5	Ninguno				
6	Ninguno				
7	Ninguno				
8	Ninguno				
9	Ninguno				

Para finalizar, quiero expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórico como en su futura aplicación con la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pido disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de aplicabilidad:

Puede aplicar su modelo de propuesta.

14 de Diciembre del 2020

  
 .....  
**Dr. Roger Burgos Bardales**  
 CLAD: 0204  
 DNI: 07447178

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL **MODELO DE GESTIÓN PRESUPUESTAL PARA MEJORAR LA DEFENSA JURÍDICA EN EL GOBIERNO REGIONAL DE SAN MARTÍN, 2020**

=====

Estimado experto: **Dr. José Manuel Delgado Bardales**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, por el grado de doctor, POR SUS AÑOS DE EXPERIENCIA Y LOS RESULTADOS alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el **Modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, 2020**, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Instrumento para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (x) su opinión, sobre los aspectos a valorar sobre el **Modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, 2020**

C1	C2	C3	C4	C5
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					X
2	Importancia de los componentes					X
3	Fundamentación de cada componente				X	
4	Argumentos de la organización				X	
5	Relevancia del componente teórico					X
6	Coherencia entre los componentes				X	
7	Importancia de la normatividad					X
8	Importancia de los contenidos					X

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.



	jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, 2020, a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas, intelectual, afectivo volitiva y moral.									
9	Valorar la contribución que realiza la propuesta al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas, social, económica y ambiental.									X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>										<b>81</b>

4. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición

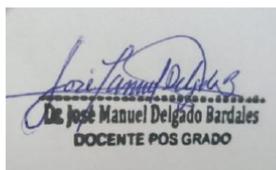
N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Habría cambios	Habría adiciones	Habría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3		Fortalecer			
4		Fortalecer			
5					
6					
7		Precisar			
8		Precisar			
9					

Para finalizar, quiero expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórico como en su futura aplicación con la formación científica. Muchas gracias por su cooperación y le pido disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de aplicabilidad:

Modelo adecuado para su implementación

21 de diciembre del 2020



Dr. José Manuel Delgado Bardales  
DOCENTE POS GRADO

.....  
Sello, firma, DNI 01126836