



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
UNIDAD DE POSGRADO**

**EL DESARROLLO DE LOS COMPONENTES Y SU EFECTO
EN LA EVALUACIÓN EX POST DEL PROYECTO
INVERSIÓN PÚBLICA MEJORAMIENTO DEL SISTEMA
NACIONAL DE CONTROL PARA UNA GESTIÓN PÚBLICA
EFICAZ E ÍNTEGRA 2014-2021**

**PRESENTADO POR
GIANCARLO UGAZ FIGUEROA**

**ASESOR
JESUS RUITON CABANILLAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

**LIMA – PERÚ
2021**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA

SECCIÓN DE POSGRADO

EL DESARROLLO DE LOS COMPONENTES Y SU EFECTO EN LA
EVALUACIÓN EX POST DEL PROYECTO INVERSIÓN PÚBLICA
MEJORAMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL PARA UNA
GESTIÓN PÚBLICA EFICAZ E ÍNTEGRA 2014-2021

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
GESTIÓN PÚBLICA

PRESENTADO POR:

GIANCARLO UGAZ FIGUEROA

ASESOR:

MAG. JESUS RUITON CABANILLAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO

LIMA, PERÚ

2021

DEDICATORIA

A mis padres, mi esposa y mis hijos, por
ser mi fuerza para salir adelante y poder
realizar mis proyectos de vida

AGRADECIMIENTO

A mi asesor de tesis, Mg. Jesús Ruitón Cabanillas, quien ha contribuido con su conocimiento en la presente investigación. A los economistas Fernando Valenzuela Sumarriva y José Luis Acevedo Palma, expertos y consultores en proyectos de inversión pública. Al ingeniero Miguel Ángel Arestegui Matutti, experto en monitoreo y evaluación de proyectos de inversión pública; por brindarme comentarios y sugerencias en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A los funcionarios y colaboradores que participaron en la ejecución del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, por brindar la información requerida para la elaboración del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	13
1.1 Antecedentes de la investigación.....	13
1.1.1 Internacionales	13
1.1.2 Nacionales.....	15
2.1 Bases teóricas.....	17
2.1.1 Sistemas administrativos del Estado Peruano.....	17
2.1.2 Gestión de proyectos de desarrollo	21
2.1.3 Proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra	22
2.1.4 Evaluación final de proyectos de inversión.....	25
2.2 Definición de términos básicos.....	29

CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	35
2.1 Matriz de operacionalización de variables.....	37
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1 Diseño Metodológico.....	39
3.2 Diseño Muestral	40
3.2.1 Población.....	40
3.2.2 Muestra.....	40
3.3 Técnicas de recolección de datos	40
3.4 Técnicas de gestión y estadísticas para el procesamiento de la información	45
3.5 Aspectos éticos.....	45
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DEL ESTUDIO DEL CASO	46
4.1 Componentes del proyecto de inversión	46
4.1.1 Resultado del Componente 1: Sistema Nacional de Control operando de manera desconcentrada	49
4.1.2 Resultado del Componente 2: Control del desempeño de la gestión pública mejorado.	64
4.1.3 Resultado del Componente 3: Procesos de control optimizados.....	71
4.1.4 Resultado del Componente 4: Sistemas de control interno de la administración pública operando	83
4.1.5 Resumen de los resultados de los componentes del proyecto de inversión	90

4.2	Efecto en la evaluación ex post.....	91
4.2.1	Pertinencia.....	92
4.2.2	Efectividad	104
4.2.3	Eficiencia	112
4.2.4	Sostenibilidad	131
4.3	Clasificación total del proyecto luego de la evaluación final.....	137
4.4	Otros indicadores sobre corrupción y control gubernamental	138
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN		141
CONCLUSIONES.....		145
RECOMENDACIONES		149
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		154
ANEXO 1: CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA.....		159
ANEXO 2: ENCUESTA DE LIDER USUARIO DE INFRAESTRUCTURA.....		161
ANEXO 3: ENCUESTA DE LIDER USUARIO DEL SISTEMA DE PROCESO MISIONAL MEJORADO.....		164
ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....		166
ANEXO 5: FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO		168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Participación del ROOC en la Inversión Pública Peruana 2014-2021	5
Tabla 2: Calificación General del PCR	29
Tabla 3: Lista de funcionarios entrevistados en la evaluación del proyecto	42
Tabla 4: Objetivos de desarrollo específicos y componentes del proyecto	46
Tabla 5: Indicadores de resultados generales, específicos, componentes y productos del proyecto	47
Tabla 6: Resultados de los indicadores del objetivo de desarrollo específico del componente 1 del proyecto	50
Tabla 7: Productos del componente 1 del proyecto de inversión	52
Tabla 8: Contribución de los productos al logro de resultados del componente 1	53
Tabla 9: Entrevistas asociadas al componente 1: Consolidación del proceso de desconcentración del Sistema Nacional de Control	54
Tabla 10: Distribución de espacios entre los diferentes ambientes de la sede de GRC	58
Tabla 11: Ubicación de la sede de GRC	59
Tabla 12: Índice de satisfacción de las nuevas sedes regionales construidas	63
Tabla 13: Resultados de los indicadores del objetivo de desarrollo específico del componente 2 del proyecto	65
Tabla 14: Productos del componente 2 del proyecto de inversión	67
Tabla 15: Contribución de los productos al logro de resultados del componente 2	68
Tabla 16: Entrevistas asociadas al componente 2: Apoyo a la mejora del desempeño de la Gestión Pública	69

Tabla 17: Resultados de los indicadores del objetivo de desarrollo específico del componente 2 del proyecto	72
Tabla 18: Productos del componente 3 del proyecto de inversión	75
Tabla 19: Contribución de los productos al logro de resultados del componente 3	76
Tabla 20: Entrevistas asociadas al componente 3: Optimización de los procesos de control.....	77
Tabla 21. Resultados de encuestas del uso de aplicativos informáticos	80
Tabla 22: Resultados de encuestas a UO usuarias del SICA	81
Tabla 23: Resultados de encuestas a UO usuarias de DDJJ. & Rendición de Cuentas.....	82
Tabla 24: Resultados de los indicadores del objetivo de desarrollo específico del componente 4 del proyecto	85
Tabla 25: Productos del componente 4 del proyecto de inversión	87
Tabla 26: Contribución de los productos al logro de resultados del componente 4	88
Tabla 27: Entrevistas asociadas al componente 4: Promoción de los Sistemas de Control Interno.....	89
Tabla 28: Componentes, resultados específicos y productos del proyecto	100
Tabla 29: Resultados de los indicadores del objetivo de desarrollo general del proyecto	106
Tabla 30: Indicadores de objetivos de desarrollo específicos	108
Tabla 31: Matriz de productos del proyecto 2014 - 2021	109
Tabla 32: Costos del proyecto por componente	113
Tabla 33: Plazos y costos ejecutados en el componente 1 del proyecto (US\$) .	114

Tabla 34: Plazos y costos ejecutados en el componente 2 del proyecto (US\$) .	118
Tabla 35: Plazos y costos ejecutados en el componente 3 del proyecto (US\$) .	120
Tabla 36: Plazos y costos ejecutados en el componente 4 del proyecto (US\$) .	122
Tabla 37: Diferencias y similitudes en las dos directivas de Control Interno desarrolladas durante el proyecto	124
Tabla 38: Cumplimiento del procedimiento de implementación del Sistema de Control Interno.....	128
Tabla 39: Flujo de caja del proyecto US \$.....	129
Tabla 40: Análisis de sensibilidad de la TIR del proyecto respecto al cumplimiento de las recomendaciones de las auditorías de desempeño.....	130
Tabla 41: Matriz de productos logrados en el proyecto y los órganos o unidades orgánicas a cargo de la sostenibilidad	132
Tabla 42: Riesgos de sostenibilidad asociados a los resultados del proyecto ...	135
Tabla 43: Calificación total del proyecto de inversión.....	137
Tabla 44: Calificación General del PCR	137
Tabla 45: Índice de Percepción de la Corrupción en Perú 2018-2020	139
Tabla 46: Servicios de control concluidos por tipo de control 2018-2020.....	139
Tabla 47: Acciones judiciales iniciadas por la Procuraduría Pública 2018-2020	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Noción de causalidad. Cadena de resultados.....	22
Gráfico 2: Participación de involucrados en la fase de ejecución del proyecto	24
Gráfico 3: Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a los Gobiernos Locales (recursos monetarios) 2014-2018	51
Gráfico 4: Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a Gobiernos Locales (número de entidades)	51
Gráfico 5: Espacio disponible en la Nueva Sede de GRC.....	56
Gráfico 6: Espacio para los diferentes ambientes de la sede de GRC.....	57
Gráfico 7: Equipamiento de la sede de GRC.....	59
Gráfico 8: Calificación de la Temperatura de la Nueva sede de GRC.....	60
Gráfico 9: Calificación de la Ventilación de la Nueva sede de GRC.....	61
Gráfico 10: Calificación del aislamiento acústico de la Nueva sede de GRC.	62
Gráfico 11: Calificación de la iluminación de la Nueva sede de GRC.	62
Gráfico 12: Índice de satisfacción de las nuevas sedes regionales construidas. .	63
Gráfico 13: Número de auditorías de desempeño concluidas en el año aplicando normativa alineada al ISSAI 300	66
Gráfico 14: Porcentaje de programas presupuestales sujetos a auditorías de desempeño por la CGR.....	66
Gráfico 15: Número de procesos misionales automatizados	73
Gráfico 16: Número promedio de movimientos de proyectos de informes administrativos resultantes de auditoría	73
Gráfico 17: Número promedio de movimientos de proyectos de informes especiales resultantes de auditoría	74
Gráfico 18: Tasa de implementación de SCI en entidades con OCI-CGR	86

Gráfico 19: Número de evaluaciones del SCI en entidades con OCI	86
---	----

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue, determinar de qué forma, el desarrollo de los componentes incide en la evaluación ex post del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra 2014-2021. El enfoque fue mixto: cuantitativo y cualitativo, de tipo estudio de caso, de diseño descriptivo correlacional. La muestra fue de 14 responsables del desarrollo y operación de los 26 productos del proyecto. Se encontró que, el proyecto ha sido relevante, con calificación de “excelente” debido a que los objetivos del proyecto y la lógica vertical están alineados con las necesidades y prioridades de desarrollo del Perú y la estrategia de País del Banco Interamericano de Desarrollo en la aprobación y evaluación ex post. Con respecto al criterio de efectividad el proyecto obtuvo una calificación de “satisfactorio”, debido a que más del 50% de los objetivos específicos se lograron en gran parte o en su totalidad y los resultados son atribuibles al proyecto. Asimismo, con respecto a la eficiencia, el proyecto ha sido “satisfactorio” teniendo en cuenta que el 62% de productos se lograron a tiempo y que el costo total del proyecto se incrementó razonablemente en 8.11% del costo inicial, y que el beneficio esperado por el proyecto tiene una TIR superior a la tasa de descuento. En cuanto al criterio de sostenibilidad el proyecto fue “satisfactorio” debido a que la permanencia de los productos y resultados del proyecto está garantizada por la CGR, así como la continuidad en la generación de beneficios del mismo, y que los riesgos de sostenibilidad son mitigables hasta cierto grado, pero siempre quedará un riesgo residual. El desarrollo de los componentes de inversión incide, con la evaluación ex post, del proyecto Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra.

Palabras claves: Ex post, Pertinencia, Efectividad, Eficiencia, Sostenibilidad.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine in what way, the development of the components affects the ex post evaluation of the investment project Improvement of the National Control System for an effective and integral public management 2014-2021. The approach was mixed: quantitative and qualitative, case study type, descriptive correlational design. The sample consisted of 14 responsible for the development and operation of the 26 products of the project. It was found that the project has been relevant, with a rating of "excellent" because the project objectives and vertical logic are aligned with the development needs and priorities of Peru and the Country strategy of the Inter-American Development Bank in the approval and evaluation ex post. Regarding the effectiveness criterion, the project obtained a rating of "satisfactory", because more than 50% of the specific objectives were largely or fully achieved and the results are attributable to the project. Likewise, with respect to efficiency, the project has been "satisfactory" considering that 62% of the products were achieved on time and that the total cost of the project was reasonably increased by 8.11% of the initial cost, and that the expected benefit for the project has an IRR higher than the discount rate. Regarding the sustainability criterion, the project was "satisfactory" because the permanence of the products and results of the project is guaranteed by the CGR, as well as the continuity in the generation of benefits, and that the sustainability risks are mitigable to some degree, but there will always remain a residual risk. The development of the investment components affects, with the ex post evaluation, of the project Improvement of the National Control System for an effective and integral public management.

Keywords: Ex post, Relevance, Effectiveness, Efficiency, Sustainability.

INTRODUCCIÓN

Descripción de la situación problemática

En el mundo entero, el control externo se lleva a cabo a través de las denominadas Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) las cuales realizan servicios de control (auditorías) al sector público, por mandato constitucional y deben ser dotadas de independencia técnica y presupuestal, a fin de que cumplan con su función fiscalizadora.

En América Latina, el control externo está a cargo de las EFS que constitucionalmente se denominan auditorías, cámaras de cuentas, cortes de cuentas contralorías, tribunales de cuentas o contralorías. Las EFS controlan y fiscalizan a las entidades públicas y empresas que administran recursos del Estado; y no solo cuentan con la facultad fiscalizadora, sino en algunos casos tienen la facultad para imponer sanciones de tipo económico, disciplinario y administrativo, de acuerdo con el respectivo ordenamiento constitucional y jurídico.

La capacidad de fiscalización de la EFS, para determinar las responsabilidades y aplicar sanciones o tramitarlas ante los entes con competencia en el tema, depende directamente con los marcos constitucionales y legales; con la disponibilidad de una adecuada infraestructura física y tecnológica para brindar los servicios de control; con la disponibilidad de herramientas, métodos e instrumentos para el control; y con la disponibilidad del recurso humano debidamente capacitado y especializado en los diferentes rubros del control.

Según la Constitución Política del Perú, la Contraloría General de la República es una entidad pública descentralizada de derecho público con autonomía según su

ley orgánica. Es el órgano superior del Sistema Nacional de Control que supervisa la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control.

El Sistema Nacional de Control está conformado por i) la Contraloría General de la República (CGR), como ente técnico rector; ii) todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental; y iii) las Sociedades de Auditoría Externa (SOA) independientes, cuando sean designadas por la Contraloría General de la República.

El impacto de la labor de control gubernamental en Perú es crítico. Según el (Foro Económico Mundial, 2011), de los 15 factores para el clima de negocios en Perú, entre los cuales se encuentran dimensiones como el sistema tributario, acceso a financiamiento, inflación, entre otros, los dos primeros identificados como negativos son la corrupción y la ineficiencia de la gestión gubernamental.

El principal problema de la labor de control en el Perú es que la CGR no cuenta con las capacidades adecuadas para responder a las demandas de control en un contexto de descentralización, aumento del gasto público y transformación de las necesidades de la gestión pública. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2012)

El no contar con las capacidades adecuadas para la demanda de control genera una insuficiente cobertura y productividad de los servicios de control gubernamental, siendo las principales causas: (i) Limitada respuesta a las necesidades de control de las entidades públicas en el marco de la creciente descentralización de competencias y recursos a los gobiernos regionales y locales; (ii) Limitada contribución a la mejora de la gestión pública y la eficacia del gasto;

(iii) Limitaciones de calidad y cobertura de los procesos de control y (iv) Debilidad del control interno en las entidades públicas.

Además, el problema descrito presenta las siguientes consecuencias: (i) Demora en la culminación de los servicios de control, (ii) Débiles incentivos anticorrupción en la gestión pública, (iii) Desatención de la demanda de control gubernamental y (iv) Sobrecarga laboral en personal técnico especializado.

En América Latina, una herramienta fundamental que tienen los países para generar desarrollo económico y social es la ejecución de la inversión pública, como parte de sus políticas públicas. La inversión pública genera capital físico y humano, elevando la productividad y competitividad de los agentes económicos. Asimismo, permite incrementar los niveles de cobertura y calidad de los servicios públicos, a fin de mejorar las condiciones de vida de la población.

Según (Máttar, 2015) los efectos de la inversión pública son los siguientes:

“i) expande la demanda agregada, el empleo y el crecimiento; ii) aumenta la dotación de capital y la frontera de posibilidades de producción; iii) provee de bienes públicos; iv) genera inversión complementaria (crowding in); v) es clave para crecimiento redistributivo, garantiza derechos; y la vi) inversión en infraestructura eleva el Producto Bruto Interno (PBI) de corto y largo plazo.”

En el año 2014, los Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito (ROOC) conformado por recursos de créditos internos y externos, representaron el 17.27% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de la inversión pública del Estado peruano y la tasa se ha ido incrementando debido a que la República del Perú ha estado suscribiendo contratos de préstamo para diferentes programas y proyectos de inversión con los Organismos Multilaterales, como por ejemplo el Banco

Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, entre otros. En los años 2019 y 2020 el ROOC representó el 30.74% y 28.23% respectivamente del PIM de la inversión pública. En promedio entre el año 2014 y el 2020, el ROOC representó el 25% con respecto al PIM de la inversión pública. Según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021) al 31 de diciembre de 2020, el saldo de la deuda pública bruta alcanzó el importe de S/ 245 821,2 millones, de los cuales S/ 128 203,3 millones (52.2%) son obligaciones internas y S/ 117 617,9 millones (47.8%) corresponden a obligaciones externas.

Para el caso del año 2021 el ROOC representa un 60.50% respecto del PIM de la inversión pública, considerando que el 2021 es un año atípico debido a los efectos económicos causados por la pandemia ocasionada por el covid-19 a nivel mundial y específicamente en Perú desde marzo de 2020, en donde el Estado Peruano optó por endeudarse externamente e internamente para poder afrontar la inversión pública en el 2021, debido a que los recursos ordinarios se focalizaron en atender las prioridades del sector salud a nivel nacional.

Es importante mencionar que el uso correcto del ROOC en la inversión pública coadyuva el cierre de brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos para la población. En la tabla 1 se puede visualizar la participación del ROOC en la inversión pública peruana del año 2014 al 2021.

Tabla 1: Participación del ROOC en la Inversión Pública Peruana 2014-2021

AÑOS	INVERSIÓN PÚBLICA PIM S/	Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito S/	Participación	Recursos Ordinarios S/	OTROS S/ (*)
2014	25,179,043,293	4,349,208,666	17.27%	17,803,956,427	3,025,878,200
2015	39,068,549,753	6,738,038,343	17.25%	17,449,805,497	14,880,705,913
2016	39,842,078,505	11,131,487,428	27.94%	14,753,077,403	13,957,513,674
2017	42,260,532,200	10,981,760,198	25.99%	17,589,527,483	13,689,244,519
2018	49,334,228,183	14,219,175,045	28.82%	16,584,865,904	18,530,187,234
2019	48,850,098,328	15,014,698,080	30.74%	16,153,280,151	17,682,120,097
2020	45,744,985,819	12,912,495,355	28.23%	17,283,375,584	15,549,114,880
2021	54,114,681,856	32,739,899,357	60.50%	3,442,094,149	17,932,688,350

(*) Incluye Recursos Directamente Recaudados, Recursos Determinados, Donaciones y Transferencias

Fuente: Portal de Transparencia Económica - Consulta de Seguimiento de Ejecución de Proyectos de Inversión MEF. Fecha: 01/11/2021.

Ante la necesidad de dar solución al problema descrito relacionado a la demanda de control, el 12 de noviembre de 2013 se suscribe el contrato de préstamo N° 2969/OC-PE entre la República del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo para cofinanciar la ejecución del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, cuyo presupuesto fue de \$ 40,000.000, 50% financiado con aporte BID y 50% con aporte local. El tiempo previsto inicial de ejecución fue de 5 años (2014-2018), sin embargo, su ejecución culminó en marzo de 2021 y el periodo de cierre fue hasta junio de 2021, según el citado contrato de préstamo.

El proyecto de inversión según la tipología de proyecto del Ministerio de Economía y Finanzas es del tipo desarrollo institucional y dentro de sus principales productos se tiene la construcción de la nueva Escuela Nacional de Control, siete sedes regionales de control, adquisición de bienes de tecnología de información y comunicaciones, mejora de los procesos de control, diseño e implementación de la auditoría de desempeño, promoción de los sistemas de control interno, entre otros.

Cuando finaliza la ejecución de los proyectos de inversión que fueron financiados con recursos del BID, éstos deben ser evaluados con la metodología del banco basada en objetivos para evaluar el desempeño. La metodología mide el desempeño del proyecto en función de los objetivos de desarrollo establecidos en el momento de su aprobación y evalúa la pertinencia de los objetivos y el diseño del proyecto, la efectividad a través del grado de consecución de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y la sostenibilidad de los resultados obtenidos. Se examinan cuatro criterios centrales (pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad) y cada uno se califica según una escala de cuatro niveles que va de “excelente” a “insatisfactorio”. Sobre la base de estos criterios centrales, cada proyecto también recibe una calificación de sus resultados generales calculada como un promedio ponderado de los cuatro criterios, a saber: pertinencia, eficiencia y sostenibilidad tienen un peso de 20% cada uno y efectividad un peso de 40%. Para la calificación de resultados generales del proyecto se emplea una escala de seis niveles que va de “altamente exitoso” a “altamente infructuoso”. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020)

Según el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021):

“La Evaluación Ex Post es un examen sistémico e independiente de una inversión, la cual se realiza con la finalidad de determinar su eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad y pertinencia de sus objetivos, después de haber culminado la ejecución física e iniciada la fase de funcionamiento.

La Evaluación Ex Post es una herramienta de aprendizaje y de gestión que promueve la mejora de todos los procesos del Ciclo de Inversión, desde la

fase de Programación Multianual de Inversiones, Formulación y Evaluación, Ejecución y Funcionamiento, para una adecuada toma de decisiones sobre el uso de los recursos públicos. Asimismo, determinar la contribución de la ejecución de inversiones al logro de los objetivos e impactos de las políticas públicas, además de la generación y sistematización de información que promueva una mejora permanente de la gestión de la inversión pública”.

En el marco del citado Sistema, la evaluación Ex Post tiene como objetivo principal revelar buenas prácticas y lecciones aprendidas para todos los involucrados en el Ciclo de Inversión, con miras a que se incorporen estos aprendizajes en las inversiones futuras y de esta forma, mejorar la calidad de las inversiones.

De igual manera, la metodología del BID sobre la evaluación final (Ex Post) de los proyectos de inversión financiados con recursos del banco, fue diseñada para emplearse como herramienta para la rendición de cuentas y aprendizaje. El objetivo de la rendición de cuentas atiende la necesidad del BID de asegurarse que los recursos del proyecto se utilizaron para los objetivos para los que se concedió el proyecto y con el objetivo de aprendizaje se busca reproducir los éxitos y evitar errores en el futuro brindando lecciones aprendidas que guíen la ejecución de proyectos en curso y el diseño de proyectos futuros.

En consecuencia, de lo antes expuesto, y considerando la importancia del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, el autor consideró importante plantear los siguientes problemas de investigación:

Formulación del problema

Problema general

PG.- ¿De qué forma, el desarrollo de los componentes incide en la evaluación ex post del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, 2014-2021?

Problemas específicos

PE1.- ¿De qué manera, el desarrollo de los componentes incide en la pertinencia del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, 2014-2021?

PE2.- ¿De qué forma, el desarrollo de los componentes incide en la efectividad del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, 2014-2021?

PE3.- ¿De qué manera, el desarrollo de los componentes incide en la eficiencia del del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, 2014-2021?

PE4.- ¿De qué manera, el desarrollo de los componentes incide en la sostenibilidad del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, 2014-2021?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

OG.- Determinar de qué forma, el desarrollo de los componentes incide en la evaluación ex post del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, 2014-2021.

Objetivos específicos

OE1.- Identificar cómo el desarrollo de los componentes incide en la pertinencia del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, 2014-2021.

OE2.- Establecer cómo el desarrollo de los componentes incide en la efectividad del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, 2014-2021.

OE3.- Conocer de qué manera, el desarrollo de los componentes incide en la eficiencia del del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, 2014-2021.

OE4.- Analizar cómo el desarrollo de los componentes incide en la sostenibilidad del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, 2014-2021.

Justificación de la investigación

Según (García & García, 2010) indicaron que uno de los pilares de la gestión de resultados para el desarrollo es la gestión de programas y proyectos porque está en el centro de la creación de valor público, debido a que “es el medio a través del cual el Estado produce los bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos

establecidos en el plan de gobierno”. Dentro de la gestión de programas y proyectos se tienen objetivos definidos, tales como planificación sectorial, evaluación ex ante de los proyectos, gestión de la producción de bienes y servicios, los sistemas de información y la satisfacción de los usuarios. Asimismo, otro pilar importante es el monitoreo y evaluación debido a que permite identificar los factores para mejorar la gestión de la inversión pública.

Los programas, proyectos y políticas de desarrollo son creados o diseñados con el propósito de mejorar los resultados, como, por ejemplo, mejorar la productividad, mejorar el aprendizaje, reducir enfermedades, entre otros. Según el análisis de (Huerta, 2017) “saber si estos cambios se logran o no, es una pregunta crucial para las políticas públicas, aunque a menudo no suele abordarse”.

El proyecto Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra tuvo como objetivo incrementar la eficacia del Sistema Nacional de Control para contribuir a una mayor eficacia e integridad de la gestión pública peruana, por lo que se considera oportuno analizar si del desarrollo de los componentes de la inversión incide en la evaluación ex post del proyecto con respecto a los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

La metodología utilizada en la presente investigación, servirá de antecedentes para futuras investigaciones relacionadas a la evaluación final (ex post) de la ejecución de proyectos de inversión del tipo de desarrollo institucional, entre otros temas relacionados. Asimismo, los resultados que se obtengan pueden presentar mejoras para la gestión de los proyectos de inversión a cargo de la Dirección Ejecutiva de Gestión de Proyectos o la unidad orgánica que haga sus veces. Asimismo, los

instrumentos diseñados, validados y utilizados para la recolección de datos, podrán ser implementados en otras unidades ejecutoras de inversiones.

Por otro lado, la presente investigación contó con la viabilidad económica, de tiempo y de acceso a la información, por parte del investigador.

En el desarrollo del trabajo de investigación se utilizó un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo, de tipo no experimental, de corte transversal, de diseño descriptivo-correlacional. Asimismo, la investigación se realizó mediante estudio de caso, en donde se realizaron entrevistas a los responsables del desarrollo de los principales productos del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, que aún continuaban laborando en la Contraloría General de la República al momento de realizar las entrevistas. Para el caso de los usuarios de las obras de las sedes regionales que fueron construidas en el marco del proyecto se realizaron encuestas. Asimismo, el presente estudio fue revisado por tres expertos en gestión pública e inversiones, a fin de validar los resultados obtenidos.

La presente investigación estuvo estructurada de la siguiente manera:

El capítulo I, Marco Teórico, en el que, se presentan los antecedentes internacionales y nacionales de la investigación, bases teóricas relacionadas al proyecto Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una Gestión Pública Eficaz e Íntegra, y se presenta la definición de términos básicos utilizados.

En el capítulo II, Preguntas y Operacionalización de Variables, se definen conceptual y operacionalmente las variables estudiadas, sus dimensiones, y los indicadores.

En el capítulo III, Metodología de la investigación, se presenta el diseño metodológico, diseño muestral, técnicas de recolección de datos, y aspectos éticos, considerados en la elaboración de la presente investigación.

En el capítulo IV, Resultados del Estudio del Caso, se presenta los resultados obtenidos, a través de las entrevistas realizadas, las encuestas y la revisión de la información de los documentos de gestión del proyecto.

En el capítulo V, se presenta la Discusión de los resultados obtenidos en la presente investigación, con los resultados obtenidos por otros autores presentados en los antecedentes de la presente investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, en respuesta a las preguntas, y objetivos de la presente investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 Internacionales

(Condori, 2016), realizó el trabajo de investigación denominado “Evaluación ex post del proyecto Mejorando la calidad de vida de la familia desde la cocina en el Municipio de la Asunta del Departamento de La Paz”, país Bolivia. El objetivo fue realizar una evaluación ex post del proyecto Mejorando la calidad de vida de la familia desde la cocina en el Municipio de la Asunta del Departamento de La Paz, para medir si el mismo ha alcanzado de manera eficaz y eficiente sus objetivos, metas, resultados, su sostenibilidad, su relevancia y si ha logrado generar efectos e impactos en las familias. Respecto al proceso de investigación podemos concluir: El proyecto ha sido EFICAZ pese a las demoras en su implementación, se han logrado construir más Cocinas Mejoradas Malenas de las previstas. El proyecto ha sido menos EFICIENTE a lo programado, los productos obtenidos no compensan los costos realizados por el proyecto. La PERTINENCIA del proyecto sobre los objetivos planteados al inicio del proyecto son incoherentes (irrelevantes) con las necesidades actuales de las familias beneficiarias. El proyecto implementado NO HA SIDO SOSTENIBLE para todos los objetivos con el cual fue concebido. El proyecto no genero IMPACTO ALGUNO en las familias beneficiarias respecto a los objetivos con los que se concibió el proyecto.

(Cajias, 2018), realizó el trabajo de investigación titulado “Evaluación Ex-Post del Proyecto de Sistema de Riego Miraflores de las Abras, parroquia San Andrés, Cantón Guano, Provincia de Chimborazo” ciudad de Riobamba de Ecuador. El objetivo fue realizar una evaluación Ex Post del proyecto Sistema de Riego

Miraflores de las Abras, Parroquia de San Andrés, Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, para medir si el mismo ha alcanzado de manera eficaz y eficiente sus objetivos, metas, resultados, su sostenibilidad, su relevancia y si ha logrado generar efectos e impactos en los beneficiarios directos a través del análisis de encuestas realizadas a los 51 usuarios del sistema de riego y de los criterios expuestos por los 10 usuarios escogidos aleatoriamente en las entrevistas realizadas, para el análisis de resultados se utilizó la metodología del Sistema Nacional de Inversión Pública, en donde se determinó la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, y cuyo análisis nos arrojó los siguientes resultados: El proyecto ha sido EFICAZ y EFICIENTE debido a que se cumplió con el cronograma estipulado, la PERTINENCIA del proyecto sobre los objetivos planteados al inicio del proyecto son coherentes con las necesidades actuales de las familias beneficiarias. El proyecto implementado ES SOSTENIBLE para todos los objetivos con el cual fue concebido. El proyecto generó IMPACTO POSITIVO en las familias beneficiarias ya que se incrementaron los ingresos económicos de los habitantes de la comunidad y por ende se mejoró la calidad de vida. La investigación concluye con la elaboración de un informe de Evaluación Ex Post cuyos resultados en términos generales fueron positivos, la determinación de los hallazgos obtenidos, se traducen en la propuesta que garantizará una correcta administración, operación y mantenimiento del sistema de riego. Se recomienda agregar al Reglamento Interno de la Junta de Riego la propuesta planteada en el presente trabajo, contando para ello con la aceptación de todos los usuarios comprometidos a trabajar en un ambiente cooperativo con el fin de lograr un eficiente y adecuado manejo del sistema de riego.

1.1.2 Nacionales

(Martinez, 2020), realizó el trabajo de investigación denominado “Desarrollo de los componentes y su efecto en la evaluación ex post, del proyecto productivo de papas nativas orgánicas, en los distritos de Pazos y Huaribamba - Huancavelica 2017-2019”. El objetivo fue determinar de qué forma, el desarrollo de los componentes de inversión tiene efecto en la evaluación ex post, del proyecto productivo sostenible C-16-17, en los distritos de Pazos y Huaribamba- Huancavelica 2017-2019. El enfoque fue cuantitativo, de tipo no experimental, de corte transversal, de diseño correlacional. La muestra fue de 122 beneficiarios del proyecto productivo de papas nativas orgánicas, en los Distritos de Pazos y Huaribamba - Huancavelica. Entre los resultados se encontró que, para el 13,9% de los entrevistados, sus competencias como productores fueron débiles, mientras que, el 54,1% expresó que fue moderado. El 63,1% expresó que se realiza de forma regular la sostenibilidad de producción. Por otro lado, el 48,4% de los productores expresaron que, las competencias de comercialización fueron entre muy débil, y débil. Para el 64,8% de los productores, la pertinencia fue regular. Asimismo, el 67,2% manifestó que la eficiencia fue regular. El 83,6% de los entrevistados, expresaron que la efectividad fue entre muy poca, poca y regular, lo que indica que no fue suficiente. De la misma manera fue el impacto del proyecto productivo de papas nativas orgánicas con el 52,5%. Para el 62,3% productores, los componentes de proyectos de inversión fueron considerados moderados y regulares. El 82,8% indicaron que fue considerado regular efecto en la evaluación ex-post. Por otro lado, para el 86,1%, la sostenibilidad del proyecto, no es suficiente. El desarrollo de los componentes de inversión tiene efecto, con la evaluación ex post, del proyecto productivo sostenible C-16-17.

(Sialer, 2020), realizó el trabajo de investigación titulado “La aplicación de los componentes, y su contribución al mejoramiento de las familias atendidas, utilizando criterios de evaluación del Proyecto de Desarrollo Territorial Sostenible Agro Rural, en el distrito de Pazos-Tayacaja, de la región Huancavelica-2020”. El objetivo fue conocer cómo la aplicación de los componentes contribuye al mejoramiento de las familias atendidas, utilizando criterios de evaluación del Proyecto de Desarrollo Territorial Sostenible Agro rural, en el distrito de Pazos-Tayacaja, de la Región Huancavelica-2020. Fue una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, de corte transversal, de diseño descriptivo-correlacional. La muestra fue de 77 jefes de familia criadoras de cuy, beneficiarias del Proyecto de Desarrollo Territorial Sostenible Agro Rural del Distrito de Pazos-Huancavelica. Se encontró que, para el 48,1% de los criadores, no se adoptaron suficientes medidas para reducir los riesgos en la crianza de cuy. Según el 41,6%, el periodo de tiempo establecido previamente para satisfacer sus necesidades se ha cumplido de manera insuficiente. El 67,6% de los criadores, han participado muy poco y poco, en alianzas con otras familias o asociaciones para la comercialización del cuy para carne. Para el 54,5% no se realizan concursos interfamiliares que promuevan mejores prácticas para la crianza de cuy. Según el 46,8%, no se realizan concursos inter asociaciones para diversificar las oportunidades económicas. Para el 54,5% no se realizan concursos interfamiliares que promuevan mejores prácticas para la crianza de cuy. Para el 41,6% de los criadores, nunca y casi nunca se desarrollan los componentes del Proyecto, encontrándose gran debilidad. La aplicación de los componentes del Proyecto de Desarrollo Territorial Sostenible Agro rural, se encuentra asociada con el mejoramiento de las familias criadoras de cuy en el Distrito de Pazos.

2.1 Bases teóricas

2.1.1 Sistemas administrativos del Estado Peruano

Los Sistemas Administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso. Están referidos a las siguientes materias: 1. Gestión de Recursos Humanos, 2. Abastecimiento, 3. Presupuesto Público, 4. Tesorería, 5. Endeudamiento Público, 6. Contabilidad, 7. Inversión Pública, 8. Planeamiento Estratégico, 9. Defensa Judicial del Estado, 10. Control y 11. Modernización de la gestión pública. El Poder Ejecutivo tiene la rectoría de los Sistemas Administrativos, con excepción del Sistema Nacional de Control. (Congreso de la República del Perú, 2007)

2.1.1.1 Sistema Nacional de Inversión Pública

Según (Congreso de la República del Perú, 2000) en el artículo 1 de la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública se indica lo siguiente:

“Artículo 1.- Objeto de la Ley

La presente Ley crea el Sistema Nacional de Inversión Pública, con la finalidad de optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión, mediante el establecimiento de principios, procesos, metodologías y normas técnicas relacionados con las diversas fases de los proyectos de inversión.”

En la citada Ley, se indicó que están sujetos a lo dispuesto por la mencionada Ley, todas la Entidades y Empresas del Sector Público No Financiero de los tres niveles de gobierno, que ejecuten Proyectos de Inversión con Recursos Públicos, dentro de los cuales se encuentra la Contraloría General de la República del Perú.

2.1.1.2 Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones

Según (Presidencia de la República del Perú, 2016) en el artículo 1 del Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, se indica lo siguiente:

“Artículo 1.- Objeto

Créase el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones como sistema administrativo del Estado, con la finalidad de orientar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión para la efectiva prestación de servicios y la provisión de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país y derogase la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.”

El 23 de febrero de 2017 se emite el Decreto Supremo N° 027-2017-EF, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252, mediante el cual se dispone la vigencia el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

Según el (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.) indica lo siguiente:

“El Ciclo de Inversión es el proceso mediante el cual un proyecto de inversión es concebido, diseñado, evaluado, ejecutado y genera sus beneficios para la efectiva prestación de servicios y la provisión de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país. Consta de las 4 fases siguientes:

- Programación Multianual de Inversiones (PMI): Tiene como objetivo lograr la vinculación entre el planeamiento estratégico y el proceso presupuestario,

mediante la elaboración y selección de una cartera de inversiones orientada al cierre de brechas prioritarias, ajustada a los objetivos y metas de desarrollo nacional, sectorial y/o territorial.

- **Formulación y Evaluación (FyE):** Comprende la formulación del proyecto, de aquellas propuestas de inversión necesarias para alcanzar las metas establecidas en la programación multianual de inversiones, y la evaluación respectiva sobre la pertinencia del planteamiento técnico del proyecto de inversión considerando los estándares de calidad y niveles de servicio aprobados por el Sector, el análisis de su rentabilidad social, así como las condiciones necesarias para su sostenibilidad.
- **Ejecución:** Comprende la elaboración del expediente técnico o documento equivalente y la ejecución física de las inversiones. Asimismo, se desarrollan labores de seguimiento físico y financiero a través del Sistema de Seguimiento de Inversiones (SSI).
- **Funcionamiento:** Comprende la operación y mantenimiento de los activos generados con la ejecución de la inversión y la provisión de los servicios implementados con dicha inversión. En esta fase las inversiones pueden ser objeto de evaluaciones ex post con el fin de obtener lecciones aprendidas que permitan mejoras en futuras inversiones, así como la rendición de cuentas”.

2.1.1.3 Sistema Nacional de Control

Según el (Congreso de la República del Perú, 2002) en el artículo 1 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, se indica lo siguiente:

“Artículo 1.- Alcance de la ley

La presente Ley establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho Sistema.

Cuando en ella se mencione los vocablos Sistema, Contraloría General y Ley, se entenderán referidos al Sistema Nacional de Control, a la Contraloría General de la República y a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, respectivamente.

Artículo 2.- Objeto de la ley

Es objeto de la Ley propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de contribuir y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la Nación.”

Asimismo, en la citada Ley se indica:

“Artículo 12.- Definición

El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada.

Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule.”

El Sistema Nacional de Control está conformado por los siguientes órganos de control: La Contraloría General, como ente técnico rector; los Órganos de Control Institucional de las entidades que se mencionan en el artículo 3 de la citada Ley; y las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General.

2.1.2 Gestión de proyectos de desarrollo

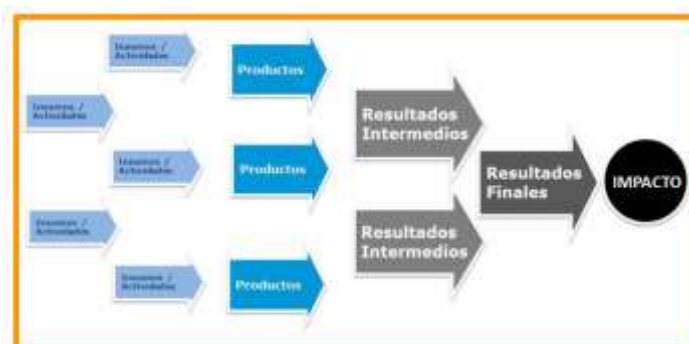
La gestión de proyectos es una disciplina que sirve para guiar e integrar los procesos necesarios para iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar proyectos con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance estipulado dentro de los límites de tiempo y presupuesto definidos.

La gestión de proyectos de desarrollo comprende varias disciplinas de administración, finanzas, recursos humanos, comunicación, riesgo, adquisiciones, etcétera. Esto se debe a que no solo se limita a entregar el alcance de un proyecto dentro del tiempo y el presupuesto pautados, sino que busca lograr que los resultados cumplan los objetivos finales (impacto socioeconómico esperado). (Mondelo & Siles, 2019). Asimismo, los autores indicaron que los proyectos en el ámbito del desarrollo tienen como objetivo final la obtención de resultados concretos que permitan impulsar el desarrollo socioeconómico de un país o una región. La implementación de proyectos para impulsar el desarrollo se basa en la

premisa de que estos cumplirán sus objetivos dentro de sus limitaciones de alcance, tiempo y presupuesto. Estos proyectos se llevan a cabo bajo unos supuestos socioeconómicos que responden a una lógica de cambio gradual cuyos resultados a largo plazo solo se logran mediante la consecución de resultados intermedios. Los proyectos deben responder a esta lógica mediante la generación de resultados intermedios a lo largo de un sendero de cambio cuyo objetivo final es la obtención de resultados sostenibles en el largo plazo.

Por lo descrito, a través de la gestión de proyectos para el desarrollo se busca que éstos generen resultados y un impacto sostenible en el tiempo, buscando que las necesidades y expectativas de los beneficiarios se cumplan. Un proyecto no es exitoso sólo cumpliendo el alcance, tiempo y costo, sino que se tienen que obtener los resultados y el impacto esperado. En el gráfico 1 se puede apreciar la noción de causalidad – cadena de resultados de los proyectos de desarrollo.

Gráfico 1: Noción de causalidad. Cadena de resultados



Fuente: Mondelo & Siles, 2019

2.1.3 Proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra

El proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, fue cofinanciado por el Banco Interamericano de

Desarrollo mediante el Contrato de Préstamo N° 2969/OC-PE. El presupuesto del proyecto fue de \$ 40,000.000 (50% financiado con aporte BID y el resto con aporte local) y el tiempo previsto inicial de ejecución fue de 5 años (2014-2018), sin embargo, su ejecución culminó en marzo de 2021 y el periodo de cierre en el marco del citado contrato de préstamo fue hasta junio 2021.

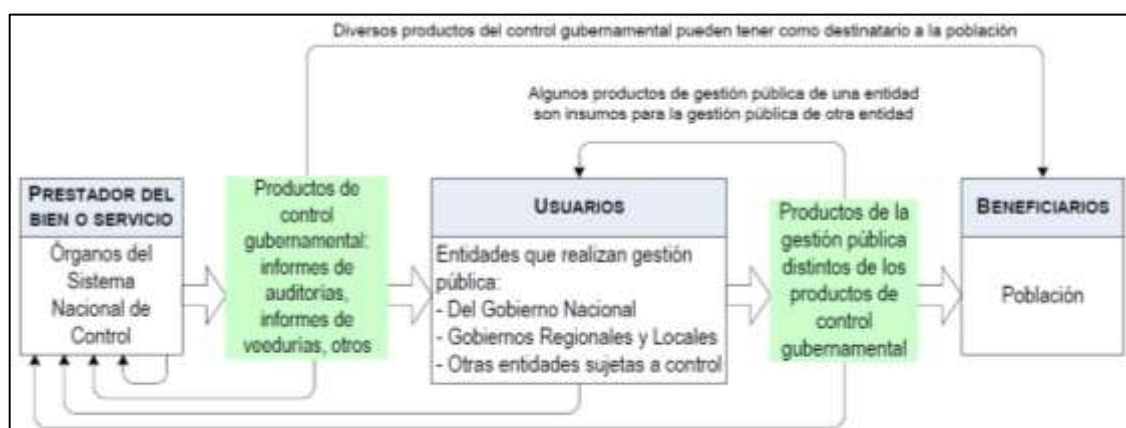
2.1.3.1 Participación de las entidades involucradas y de los beneficiarios

La Contraloría General de la República al igual que los demás órganos del SNC participan como proveedores de los productos de control gubernamental (informes de auditoría, informes de veeduría, entre otros), los cuales se brindan a las entidades que realizan gestión pública en el sentido dado por la Ley N° 27785, las cuales incluyen más de 2,300 entidades públicas sujetas al control del SNC que se verán beneficiados por la mejora en la cobertura, la oportunidad y la calidad del control gubernamental alineado a los planes, objetivos y metas de dichas entidades, que le brinde a los gestores de dichas entidades recomendaciones para la mejora de la economía, eficiencia y eficacia de su gestión en servicio de la población.

Por otra parte, el principal grupo beneficiario de este proyecto incluye a la población peruana en su conjunto, al recibir los efectos positivos de la mayor eficiencia de la gestión pública (a través de una mejora en nivel de servicios públicos, calidad de servicios públicos) y de su mayor transparencia, obtenidas como efecto de la ampliación de la cobertura, la mejora en la oportunidad y el incremento de calidad del control gubernamental generado por el proyecto. (Contraloría General de la República, 2013)

En el gráfico 2 se muestra la participación de los involucrados en la fase de ejecución del proyecto.

Gráfico 2: Participación de involucrados en la fase de ejecución del proyecto



Fuente: Estudio de factibilidad del proyecto

2.1.3.2 Componentes del proyecto de inversión

Según (Contraloría General de la República, 2013), el proyecto de inversión alcanzará su objetivo de incrementar la eficacia del Sistema Nacional de Control, mediante la ejecución de los siguientes cuatro componentes:

“Componente I. Consolidación del proceso de desconcentración del SNC

El objetivo de este componente ampliar y/o mejorar a nivel regional la infraestructura física, tecnológica, mobiliario y equipos de un grupo prioritario de oficinas regionales de control.

Componente II. Apoyo a la mejora del desempeño de la gestión pública

El objetivo de este componente es fortalecer la capacidad de la CGR para contribuir a la mejora de la gestión pública.

Componente III. Optimización de los Procesos de Control

El objetivo de este componente es consolidar la gestión por procesos de la CGR mediante la mejora de la eficiencia y calidad de sus procesos misionales, de soporte y estratégicos; y mejorar la efectividad del SNC

mediante la implementación de gestión de riesgos, la de la gestión por resultados en la CGR, el desarrollo de las competencias y habilidades del personal y la mejora de las capacidades de la ENC.

Componente IV. Promoción de los Sistemas de Control Interno

El objetivo de este componente es desarrollar los medios institucionales apropiados para el cumplimiento de la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado, que establece que la CGR tiene el mandato de promover la implementación de los sistemas de control interno en la administración pública.”

2.1.4 Evaluación final de proyectos de inversión

Según (Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), 2012) en conjunto con el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, indican que: “una evaluación en general, es la recolección y análisis sistemático de evidencias con el propósito de mejorar el entendimiento del objetivo evaluado, así como tener la capacidad de emitir opiniones respecto al mismo”. Asimismo, sostienen que:

“En el contexto del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), la evaluación ex post se define como una evaluación objetiva y sistemática sobre un proyecto cuya fase de inversión ha concluido o está en la fase de post inversión. El objetivo es determinar la pertinencia, eficiencia, efectividad, impacto y la sostenibilidad a la luz de los objetivos específicos que se plantearon en la preinversión. Una evaluación ex post debe proveer información útil y verosímil. Es una herramienta de aprendizaje y de gerencia para mejorar los procesos de análisis, planificación y ejecución de proyectos, así como la toma de decisiones.

La evaluación ex post tiene dos objetivos principales:

- i) Retroalimentación a través de las lecciones y recomendaciones para mejorar la administración y desempeño de la inversión pública, para el mismo proyecto evaluado, proyectos similares y políticas del sector.
- ii) Transparencia del proceso y los resultados de la inversión pública.”

Según (Severin, Peirano, & Falck, 2012) definen a la evaluación como “un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de una iniciativa, relacionándolo con las metas propuestas y los recursos utilizados”.

Según el (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020), el BID cuenta con sistemas para medir la efectividad en el desarrollo de sus operaciones. En el banco, el Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF), que comenzó a utilizarse en el 2008, consta de tres herramientas para la evaluación de los proyectos desde su inicio hasta su terminación: (i) la matriz de efectividad en el desarrollo (DEM) determina, en la etapa de diseño, la evaluabilidad de un proyecto o la capacidad de informar sobre los resultados; (ii) el informe de seguimiento de proyecto (PMR) sigue las actividades y los productos a lo largo de la ejecución del proyecto para asegurar que se respeten los costos y plazos previstos; y (iii) El informe de terminación de proyecto (PCR) que presenta una autoevaluación después de finalizado el proyecto.

El Banco Interamericano de Desarrollo emplea una metodología basada en objetivos para evaluar el desempeño de los proyectos. Para la evaluación se

siguen los principios y directrices para los Informes de terminación de proyecto (PCR, por sus siglas en inglés) en las operaciones del sector público.

En el presente trabajo de investigación se realizó la evaluación final del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, siguiendo los principios y lineamientos del documento “Project Completion Report Principles and Guidelines” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020), debido a que el proyecto de inversión es cofinanciado por un contrato de préstamo con el BID. En el citado documento se establecen los siguientes cuatro criterios para realizar la evaluación final del proyecto de inversión:

- **Pertinencia:** Por este criterio se debe evaluar la consistencia de los objetivos del proyecto y su diseño, con los objetivos de desarrollo del país y la estrategia institucional del BID. La evaluación debe comprender el alineamiento de los objetivos del proyecto con la realidad del país. Asimismo, debe incluir la evaluación de la adecuación del diseño del proyecto con la realidad del país y los objetivos del proyecto.
- **Efectividad.** Según este criterio se debe evaluar el alcance con que el proyecto ha alcanzado sus objetivos específicos planificados. Asimismo, se debe evaluar la cadena causal de la lógica vertical del proyecto.
- **Eficiencia:** La eficiencia del proyecto se mide por la razonabilidad de los costos en los que incurrió para alcanzar sus resultados. Esta evaluación se puede realizar se puede hacer por el método de costo beneficio o el de costo efectividad. Con el objetivo de ser coherente con la metodología

usada para la declaración de viabilidad del proyecto, se va utilizará el método de costo beneficio.

- **Sostenibilidad:** Desde este criterio se debe evaluar las condiciones que pueden influir en la continuidad de los resultados alcanzados por el Proyecto. Se debe considerar que la sostenibilidad se determina por la probabilidad y el impacto de los riesgos que pueden afectar la continuidad de los resultados del Proyecto y las medidas de mitigación que se tomaron.

De acuerdo con el PCR, la evaluación del proyecto de acuerdo con estos criterios se debe reflejar en una calificación según cada criterio. Esta calificación va desde una máxima calificación de 4 a la mínima que es 1. Una vez que se tiene la calificación del proyecto de acuerdo con cada criterio, se debe tener una calificación total que se obtiene de un promedio ponderado de las calificaciones de cada criterio. Esta ponderación es la siguiente:

- Calificación según el criterio de Pertinencia: 20%.
- Calificación según el criterio de Efectividad: 40%.
- Calificación según el criterio de Eficiencia: 20%.
- Calificación según el criterio de Sostenibilidad: 20%.

Obtenida la calificación total del proyecto mediante el promedio ponderado, esta calificación se traslada a una escala del 1 al 6 de acuerdo con la tabla 2 prevista en el PCR.

Tabla 2: Calificación General del PCR

Calificación general (ponderada)	Escala numérica	Escala ordinal
≥ 3.5	6	Altamente exitoso
≥ 3.0	5	Exitoso
≥ 2.5	4	Parcialmente exitoso
≥ 2.0	3	Parcialmente fracasado
≥ 1.5	2	Fracasado
< 1.5	1	Altamente fracasado

Fuente: Project Completion Report principles and guidelines del BID 2020

2.2 Definición de términos básicos

Control Gubernamental: Según (Congreso de la República del Perú, 2002), en el artículo 6 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, se indica lo siguiente:

“Artículo 6.- Concepto

El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.”

Control Interno: Según (Congreso de la República del Perú, 2002), en el artículo N° 7 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, se indica lo siguiente:

“El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.”

Control Externo: Según (Congreso de la República del Perú, 2002), en el artículo N° 8 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, se indica lo siguiente:

“Se entiende por control externo el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior.

En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la presente Ley o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda.

Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control.”

Componente: Según (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019), lo define como:

“El organizador de acciones del proyecto. Son los bienes, obras o servicios concretos que brinda el proyecto. Elemento o parte de un proyecto, generalmente con objetivos específicos (por ejemplo: componentes de infraestructura física, infraestructura tecnológica, desarrollo de capacidades, mejora de procesos, entre otros).”

Efectividad: Según el (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020) la define como

“Grado en que el proyecto alcanzó cada uno de los objetivos de desarrollo establecidos, en función de los productos generados”. Asimismo, según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021) define la eficacia como “Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos del proyecto de inversión, es decir a la

provisión del servicio. Se asocia al propósito del proyecto y los fines directos”. Para la presente investigación existe similitud entre efectividad y eficacia.

Eficiencia: Según el (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020) la define como “Grado en que los beneficios del proyecto superaron sus costos o en que se consiguieron los beneficios a un costo razonable o menor que el previsto”. Asimismo, según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021) la define como “Medida en que los insumos (mano de obra, tiempo, etc) se han convertido en activos que conformar la unidad productora”.

Evaluación: Según (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2002), la define como:

“Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes.”

Evaluación ex post: el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021) la define como:

“La Evaluación Ex Post es un examen sistémico e independiente de una inversión, la cual se realiza con la finalidad de determinar su eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad y pertinencia de sus objetivos, después de haber culminado la ejecución física e iniciada la fase de funcionamiento.

La Evaluación Ex Post es una herramienta de aprendizaje y de gestión que promueve la mejora de todos los procesos del Ciclo de Inversión, desde la fase de Programación Multianual de Inversiones, Formulación y Evaluación, Ejecución y Funcionamiento, para una adecuada toma de decisiones sobre el uso de los recursos públicos. Asimismo, determinar la contribución de la ejecución de inversiones al logro de los objetivos e impactos de las políticas públicas, además de la generación y sistematización de información que promueva una mejora permanente de la gestión de la inversión pública”.

Evaluación final del proyecto (evaluación ex post): Según (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020) es el proceso de evaluar el desempeño del proyecto, siguiendo los principios y directrices del Informe de Terminación del Proyecto (PCR por sus siglas en inglés) en las operaciones del sector público que el Banco Interamericano financia. El desempeño del proyecto se mide con respecto a los objetivos de desarrollo establecidos en el momento de la aprobación del proyecto y reflejados en la matriz de resultados. Para ello, se analiza la pertinencia de esos objetivos y del diseño de los proyectos, el grado de consecución de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos del proyecto y la sostenibilidad de los resultados alcanzados. Se examinan cuatro criterios centrales: pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad.

Pertinencia: Según el (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020) la define como la medida mediante el cual existe alineación de los objetivos de desarrollo del proyecto con las necesidades de desarrollo del país, alineación con la estrategia de país del BID, la alineación del diseño del proyecto con la realidad del país y la alineación del diseño del proyecto con los objetivos de desarrollo del proyecto. Asimismo, según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021) la define como:

“Medida en que los objetivos de un Proyecto de Inversión son coherentes con el cierre de brechas prioritarias establecidas en el PMI, acorde con los objetivos estratégicos institucionales, de desarrollo nacional, sectorial, regional y local; y con las necesidades de los beneficiarios.”

Sistema Nacional de Control: Según el (Congreso de la República del Perú, 2002) la define como:

“El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada.

Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule.”

Sostenibilidad: Según el (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020) la define como “Evaluación de los riesgos para la continuidad de los resultados de desarrollo del proyecto”. Asimismo, según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021) la define como “Continuidad en la generación de beneficios de un proyecto de inversión a lo largo de la fase de funcionamiento. Se asocia con el mantenimiento de las capacidades para proveer servicios y el uso de éstos por parte de los beneficiarios”.

CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

El proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, tuvo como objetivo incrementar la eficacia del Sistema Nacional de Control para contribuir a una mayor eficacia e integridad de la gestión pública peruana. Los componentes del proyecto son cuatro: (i) Componente 1: Consolidación del proceso de desconcentración del SNC, (ii) Componente 2: Apoyo a la mejora del desempeño de la gestión pública, (iii) Componente 3: Optimización de los procesos de control y (iv) Componente 4: Promoción de los sistemas de control interno.

Una vez culminado los proyectos de inversión pública se tiene que realizar una evaluación ex post y para el caso específico de los proyectos de inversión cofinanciados mediante contratos de préstamos con el BID, se tiene que realizar la evaluación final del proyecto utilizando la herramienta PCR, centrada en los criterios de pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad.

Bajo la concepción expuesta, la investigación pretendió determinar como el desarrollo de los componentes de inversión tiene efecto en la evaluación final, del proyecto Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, 2021. Para ello se formularon las siguientes preguntas:

PG.- ¿De qué forma el desarrollo de los componentes incide en la evaluación ex post del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra 2014-2021?

PE1.- ¿De qué manera el desarrollo de los componentes incide en la pertinencia del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra 2014-2021?

PE2.- ¿De qué forma el desarrollo de los componentes incide en la efectividad del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra 2014-2021?

PE3.- ¿De qué manera el desarrollo de los componentes incide en la eficiencia del del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra 2014-2021?

PE4.- ¿De qué manera el desarrollo de los componentes incide en la sostenibilidad del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra 2014-2021?

En tal sentido, el desarrollo de la investigación, se consideró viable porque se contó con el acceso a la información, con recursos financieros y el tiempo necesario.

Por otro lado, en la investigación se utilizó el enfoque y técnicas cualitativas y cuantitativas. Los instrumentos que se utilizaron fueron entrevistas y encuestas, y se revisaron los documentos de gestión del proyecto de inversión.

En consideración de lo antes expuesto, el estudio fue importante porque con la ejecución del proyecto se coadyuvó al mejoramiento del Sistema Nacional de Control.

Asimismo, partiendo de los resultados obtenidos, se establecieron recomendaciones para futuras intervenciones relacionadas a proyectos de inversión con tipología desarrollo institucional.

2.1 Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIDA
<p>Variable independiente:</p> <p>Componentes del proyecto de inversión</p>	<p>Es el organizador de acciones del proyecto. Son los bienes, obras o servicios concretos que brinda el proyecto.</p> <p>Elemento o parte de un proyecto, generalmente con objetivos específicos. Por ejemplo: componentes de infraestructura física, infraestructura tecnológica, desarrollo de capacidades, mejora de procesos, entre otros. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)</p>	<p>El proyecto de inversión incluye la ejecución de cuatro componentes: (i) Consolidación del proceso de desconcentración del SNC, (ii) Apoyo a la mejora del desempeño de la gestión pública, (iii) Optimización de los procesos de control (iv) Promoción de los sistemas de control interno</p>	Consolidación del proceso de desconcentración del SNC	Tasa de cobertura de auditoría financiera a gobiernos locales (recursos monetarios)	<p>Valores obtenidos y registrados en el Reporte de Monitoreo del Proyecto (PMR por sus siglas en inglés) de los indicadores de los años 2014 al 2018</p>
				Tasa de cobertura de auditoría financiera a gobiernos locales (número de entidades)	
			Apoyo a la mejora del desempeño de la gestión pública	Número de auditorías de desempeño concluidas en el año aplicando normativa alineada al nuevo estándar ISSAI 300 del año 2013	
				Tasa de cobertura de auditoría de desempeño en términos de programas en el marco del Presupuesto por Resultados	
			Optimización de los procesos de control	Número de procesos misionales automatizados	
				Número promedio de movimientos de proyectos de informes administrativos resultantes de auditoría	
				Número promedio de movimientos de proyectos de informes especiales resultantes de auditoría	
			Promoción de los sistemas de control interno	Tasa de implementación de sistemas de control interno en entidades con OCI –CGR	
				Número de evaluaciones del Sistema de Control Interno en entidades con OCI.	

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIDA
Variable dependiente: Efecto en la evaluación ex post	La evaluación final se define como una evaluación objetiva y sistemática sobre un proyecto cuya fase de inversión ha concluido o está en la fase de post inversión.	Para conocer los efectos en la evaluación final, se analiza la pertinencia de los objetivos y diseño del proyecto, el grado de consecución de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos del proyecto y la sostenibilidad de los resultados alcanzados. Se examinan cuatro criterios centrales: pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad	Pertinencia	Nivel de pertinencia con la ejecución del proyecto de inversión	Escala del Informe de Terminación del Proyecto (PCR por sus siglas en inglés) del BID: (4) Excelente (3) Satisfactorio (2) Parcialmente Insatisfactorio (1) Insatisfactorio
	Es la evaluación de desempeño del proyecto y se mide con respecto a los objetivos de desarrollo establecidos en el momento de la aprobación del proyecto y reflejados en la matriz de resultados. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020)		Efectividad	Nivel de efectividad con la ejecución del proyecto de inversión	
			Eficiencia	Nivel de eficiencia con la ejecución del proyecto de inversión	
			Sostenibilidad	Nivel de sostenibilidad con la ejecución del proyecto de inversión	

Elaboración: Propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño Metodológico

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) nos dicen que el diseño de la investigación es el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento”.

Asimismo, los mencionados autores indican que:

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.”

Partiendo de lo expuesto, el tipo de diseño que se utilizó en el trabajo de investigación es no experimental, de corte transversal y descriptivo correlacional, y el enfoque utilizado fue el mixto: cuantitativo y cualitativo.

El tipo de la investigación realizado fue mediante estudio de caso, debido a que se buscó presentar resultados del análisis, en función de la problemática y los elementos teóricos encontrados.

El procedimiento a seguir para obtener la información necesaria, procesarla y luego formular y sustentar los resultados del estudio del caso es el siguiente: recolección de datos, análisis de los datos y elaboración de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Asimismo, en el estudio se realizó entrevistas a tres expertos en gestión pública a fin de validar los resultados obtenidos.

3.2 Diseño Muestral

3.2.1 Población

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) manifiestan que “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

En la presente investigación la unidad de análisis es el proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, específicamente los 26 productos que fueron desarrollados como parte de los 4 componentes del citado proyecto.

La población de la presente investigación estuvo constituida por los 14 responsables del desarrollo y operación de los 26 productos del proyecto.

3.2.2 Muestra

Para el desarrollo del trabajo de investigación del tipo estudio de caso, se tomó la información entrevistando a 14 responsables del desarrollo y operación de los 26 productos del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra; y que aún continúan laborando en la Contraloría General de la República al momento que se realizó las entrevistas.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos, se realizó la recolección de la información documental, fundamentalmente los documentos de gestión del proyecto de inversión, así como los datos que proporciona el Banco Interamericano de

Desarrollo y el Ministerio de Economía y Finanzas a través del Portal de Transparencia Económica y el Banco de Inversiones.

Asimismo, el instrumento usado fue entrevista y encuesta porque permitió la recolección de datos a través de la percepción de los involucrados de manera ordenada y sintetizada, con el fin de dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Se realizaron entrevistas a los responsables de la Contraloría General de la República que estuvieron a cargo del desarrollo de los principales productos del proyecto con la finalidad de conocer los alcances de estos productos, las dificultades y las razones por las que ocurrieron eventos tales como incremento de costos o ampliación de plazos. Se debe indicar que el proyecto se caracterizó por la alta rotación de los responsables que estuvieron a cargo del desarrollo de los productos del proyecto, a lo que se debe agregar algunos de los responsables ya no laboran en la CGR. En consecuencia, en las entrevistas se obtuvo información valiosa pero parcial de la ejecución de los productos del proyecto. Las entrevistas realizadas fueron a los siguientes 14 responsables del desarrollo y operación de los 26 productos del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra; y que aún continúan laborando en la Contraloría General de la República al momento de realizar las entrevistas. En la tabla 3 se muestran los funcionarios entrevistados en la evaluación final del proyecto.

Tabla 3: Lista de funcionarios entrevistados en la evaluación del proyecto

UO Beneficiaria actual 2021	Producto
ENTREVISTAS	Componente 1
Vicecontralor de Servicios de Control Gubernamental	Producto 1.1: Nuevo Modelo operacional y administrativo desconcentrado, implementado
	Producto 1.2: Programa de capacitación a nivel regional en el NMG desconcentrado
	Producto 1.3: Programa de capacitación para personal SOA y auditores individuales a nivel regional, ejecutado
Ex Gerente del Departamento de Ingeniería	Producto 1.4: Sedes Regionales construidas (7): GRC Ucayali, GRC Ica, GRC Tacna, GRC Madre de Dios, GRC San Martín, GRC Huancavelica, GRC Ayacucho
Subgerente de Abastecimiento	Producto 1.4: Sedes Regionales construidas (7): GRC Ucayali, GRC Ica, GRC Tacna, GRC Madre de Dios, GRC San Martín, GRC Huancavelica, GRC Ayacucho
	Producto 1.6: CGR con flota vehicular renovada (25 vehículos adquiridos)
Gerencia de Tecnologías de la Información Subgerente de Plataforma Tecnológica	Producto 1.5: CGR con nuevo equipamiento TIC a nivel desconcentrado
ENTREVISTAS	Componente 2
Vicecontralor de Servicios de Control Gubernamental	Producto 2.1: Normativa en el SNC para el control de desempeño, aprobada
	Producto 2.2: Programa de capacitación en control de desempeño de la ENC, ejecutado
	Producto 2.3: Programa de asistencia técnica de EFS para aprendizaje de buenas prácticas en control de desempeño, ejecutado
Ex Gerente del Departamento de Auditoría de Desempeño	Producto 2.4: Eventos internacionales sobre Control de Desempeño ejecutado
Ex Gerente de Productos	Producto 2.5: Plan de comunicación para Implementación de auditorías de desempeño, ejecutado
	Producto 2.6: Programa de sensibilización con talleres a gestores públicos, ejecutado
	Producto 2.7: Programa de auditoría de desempeño ejecutado

UO Beneficiaria actual 2021	Producto
ENTREVISTAS	Componente 3
Subgerente de Modernización	Producto 3.1: Procesos estratégicos mejorados (Proceso de Gestión de Calidad)
Especialista de la Subgerencia de Modernización	Producto 3.5: Procesos con certificación de calidad Producto 3.6: Gestión por resultados en la CGR implementado
Vicecontralor de Servicios de Control Gubernamental	Producto 3.2: Procesos misionales mejorados (visión global del producto) p.e: Auditoría Financiera, Auditoría de Cumplimiento, Control Previo
Gerente de Prevención y Detección	Producto 3.2: Procesos misionales mejorados (Control Masivo: DJ de ingresos, bienes y rentas, Rendición de Cuentas)
Gerente de Control Social y Denuncias	Producto 3.2: Procesos misionales mejorados (Clientes y Productos) – Mejoramiento del Willay
Jefe de la Oficina de Seguridad y Defensa Nacional	Producto 3.3: Procesos de soporte mejorados (Seguridad)
Gerente de Tecnologías de la Información	Producto 3.4: Aplicativos Informáticos de procesos transversales desarrollados (Arquitectura/notificaciones electrónicas)
Subgerente de Modernización	Producto 3.4: Aplicativos Informáticos de procesos transversales desarrollados (Gestión de Riesgos)
Director General de la ENC	Producto 3.7 Mejora de capacidades de la ENC (construcción de nueva sede)
ENTREVISTAS	Componente 4
Ex Gerente del Departamento de Control Interno	Producto 4.1: Normativa para la implementación del CI en las entidades y su evaluación por la CGR
	Producto 4.2: Aplicativo informático para evaluación de los sistemas de CI en las entidades públicas por el SNC implementado
	Producto 4.4: Estrategia y programa de promoción de control interno ejecutado
Ex Gerente del Departamento de Estudios e Investigación	Producto 4.3: Manuales de orientación para las entidades en la implementación del control interno por niveles de gobierno
	Producto 4.5: Programa de capacitación en control interno para entidades públicas ejecutado
	Producto 4.6: Programa de capacitación en la evaluación de los SCI ejecutado

Fuente: Elaboración propia

El formato del cuestionario de la entrevista se muestra en el anexo 1.

Asimismo, se realizaron encuestas a usuarios de los siguientes productos generados por el proyecto, que fueron relevantes para el logro de los objetivos del proyecto:

- Encuesta a 5 responsables de la Gerencias Regionales de Control, sobre su percepción de la idoneidad de la infraestructura recibida como nuevas sedes de sus gerenciales regionales. Al momento de la encuesta 5 de las 7 obras de GRC construidas en el proyecto ya estaban operando más de 6 meses, por ese se seleccionó esas Gerencias Regionales de Control.
- Encuesta a 10 responsables de la Unidades Orgánicas de Control que son usuarios del aplicativo Sistema Integrado de Control de Auditorías (SICA), para conocer su percepción sobre el nivel de uso, articulación con otros aplicativos, contribución a la agilización de los procesos y capacitación recibida.
- Encuesta a 2 responsables de las Unidades Orgánicas que son usuarios y administradores de los aplicativos informáticos de Declaraciones Juradas de Ingresos y Rendición de Cuentas, para conocer su percepción sobre el nivel de uso, articulación con otros aplicativos, contribución a la agilización de los procesos y capacitación recibida.

Los formatos de las encuestas del producto de infraestructura de sedes regionales y de aplicativos informáticos de procesos misionales se muestran en los anexos 2 y 3, respectivamente.

La validez de los instrumentos detallados en los anexos 1, 2 y 3 se realizó mediante la técnica de validación de juicio de expertos, en la cual dos expertos analizaron los criterios de claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia,

intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia del instrumento. En el anexo 4 se muestra la validación de los instrumentos.

3.4 Técnicas de gestión y estadísticas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se utilizó básicamente la estadística descriptiva, recurriendo a la hoja de datos Excel para su procesamiento, codificación y almacenamiento.

3.5 Aspectos éticos

En la elaboración de la presente investigación, se actuó con responsabilidad intelectual, respetando la autoría de las fuentes de información consultadas y la confidencialidad de las personas entrevistadas y encuestadas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DEL ESTUDIO DEL CASO

El presente trabajo de investigación del tipo estudio del caso tiene por objetivo determinar de qué forma, el desarrollo de los componentes de inversión incide en la evaluación final del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, cofinanciado por el Banco Interamericano de Desarrollo mediante Contrato de Préstamo N° 2969/OC-PE. Para evaluar los resultados del proyecto, se siguieron los criterios de pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad establecidos en los principios y directrices del documento “Project Completion Report Principles and Guidelines” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

A continuación, se presenta los resultados concernientes a los componentes del proyecto de inversión en el periodo 2014-2018.

4.1 Componentes del proyecto de inversión

El objetivo general del proyecto de inversión era incrementar la eficacia del Sistema Nacional de Control. Para lograr el objetivo general, se propusieron los objetivos de desarrollo específicos y componentes indicados en la tabla 4.

Tabla 4: Objetivos de desarrollo específicos y componentes del proyecto

N°	Objetivos de desarrollo específicos	Componentes
1	Consolidar el proceso de desconcentración del SNC	Consolidación del Proceso de desconcentración del SNC
2	Apoyar la mejora del desempeño de la gestión pública	Apoyo a la mejora del desempeño de la gestión pública
3	Optimizar los procesos de control del SNC	Optimización de los Procesos de Control
4	Promover el desarrollo de los sistemas de control interno de las entidades públicas	Promoción de los Sistemas de Control Interno

Fuente: Estudio de Factibilidad del proyecto

En la tabla 5 se presenta la lógica vertical del proyecto, en donde se indican los productos, componentes y resultados del mismo. Todos resultados y productos sombreados en color verde han sido alcanzados, mientras que aquellos que están sombreados en color amarillo han sido alcanzados parcialmente. A pesar de que los productos han sido desarrollados en su totalidad; algunos resultados no fueron alcanzados. Esta situación no invalida la lógica vertical del proyecto porque los productos del proyecto han abordado los elementos internos relevantes de la Contraloría General de la República para desconcentrar el Sistema Nacional de Control, mejorar las auditorías de desempeño, optimizar los procesos y promover la implementación de los sistemas de control interno.

Tabla 5: Indicadores de resultados generales, específicos, componentes y productos del proyecto

Impacto (Indicadores de objetivo de desarrollo general)	Objetivo del proyecto: Incrementar la eficacia del SNC			
	1.1 Tasa de recomendaciones de Auditoría Financiera y Auditoría de Cumplimiento implementadas			
	1.2 Tasa de recomendaciones de Auditoría de Desempeño a Programas implementadas			
4 componentes				
Resultados (Indicadores de objetivos de desarrollo específicos)	Componente 1 SNC operando de manera desconcentrada	Componente 2 Control del desempeño de la gestión pública mejorado	Componente 3 Procesos de control optimizados	Componente 4 Sistemas de Control Interno de la administración pública operando
	2.1 Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a los Gobiernos Locales (Recursos monetarios)	2.3 Número de Auditorías de Desempeño concluidas en el año aplicando normativa alineada al estándar ISSAI 300	2.5 Número de procesos misionales automatizados	2.8 Tasa de implementación de sistemas de control interno en entidades con OCI –CGR
	2.2 Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a Gobiernos Locales (número de entidades)	2.4 Porcentaje de programas presupuestales sujetos a auditorías de desempeño por la CGR	2.6 Número promedio de movimientos de proyectos de informes administrativos resultantes de auditoría 2.7 Número promedio de movimientos de proyectos de informes especiales resultantes de auditoría	2.9 Número de evaluaciones del Sistema de Control Interno en entidades con OCI.

26 productos				
Productos	1.1: Nuevo Modelo operacional y administrativo desconcentrado, implementado	2.1: Normativa en el SNC para el control de desempeño, aprobada	3.1: Procesos estratégicos mejorados	4.1: Normativa para la implementación del CI en las entidades y su evaluación por la CGR
	1.2: Programa de capacitación a nivel regional en el NMG desconcentrado, ejecutado	2.2: Programa de capacitación en el control de desempeño de la ENC, ejecutado	3.2: Procesos misionales mejorados	4.2: Aplicativo informático para evaluación de los sistemas de CI en las entidades públicas por el SNC implementado
	1.3: Programa de capacitación para personal SOA y auditores individuales a nivel regional, ejecutado	2.3: Programa de asistencia técnica de EFS para aprendizaje de buenas prácticas en control de desempeño, ejecutado	3.3: Procesos de soporte mejorados	4.3: Manuales de orientación para las entidades en la implementación del control interno por niveles de gobierno
	1.4: Sedes Regionales construidas	2.4: Eventos internacionales sobre Control de Desempeño ejecutado	3.4: Aplicativos informáticos de procesos transversales desarrollados	4.4: Estrategia y programa de promoción de control interno ejecutado
	1.5: CGR con nuevo equipamiento TIC a nivel desconcentrado	2.5: Plan de comunicación para Implementación de auditorías de desempeño, ejecutado	3.5: Procesos con certificación de calidad	4.5: Programa de capacitación en control interno para entidades públicas ejecutado
	1.6: CGR con flota vehicular renovada	2.6: Programa de sensibilización con talleres a gestores públicos, ejecutado	3.6: Gestión por resultados en la CGR implementado	4.6: Programa de capacitación en la evaluación de los SCI ejecutado
		2.7: Programa de auditoría de desempeño ejecutado	3.7: Nueva Infraestructura de la Escuela Nacional de Control en operación	

Fuente: PMR del proyecto

Los nueve (9) indicadores de resultados de los objetivos específicos de desarrollo del proyecto miden la contribución de los componentes del proyecto a la mejora de los servicios del Sistema Nacional de Control.

A continuación, se presenta los resultados concernientes a los 4 componentes del proyecto de inversión en el periodo 2014-2018 obtenidos de la matriz de resultados del proyecto.

4.1.1 Resultado del Componente 1: Sistema Nacional de Control operando de manera desconcentrada

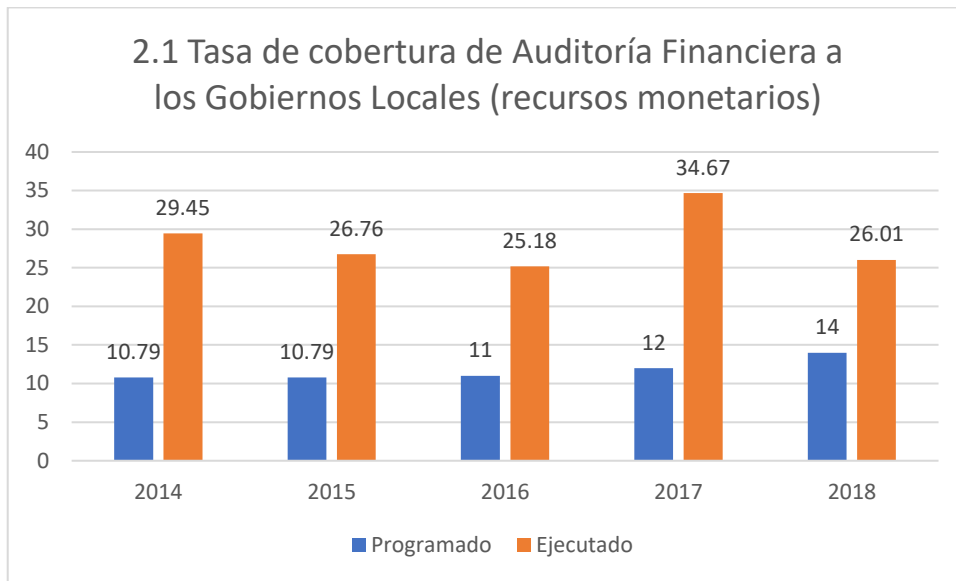
El indicador que mide los resultados obtenidos de los objetivos de desarrollo específicos para este componente, es la tasa de cobertura de las Auditorías Financieras a los Gobiernos Locales, el mismo que ha sido medido tanto en términos de los recursos monetarios auditados, como en número de entidades atendidas. Los resultados obtenidos en el periodo 2014-2018 se muestran en la tabla 6 y gráficos 3 y 4.

Tabla 6: Resultados de los indicadores del objetivo de desarrollo específico del componente 1 del proyecto

Indicadores de resultados	Unidad de Medida	Línea de Base	Año	Metas y alcance	2014	2015	2016	2017	2018	% de alcance	Medios de verificación
Resultados de los objetivos de desarrollo específicos											
C1. Consolidación del proceso de desconcentración del sistema nacional de control											
2.1 Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a los Gobiernos Locales (recursos monetarios)	%	10.79	2011	Prog.	10.79	10.79	11.00	12.00	14.00	100%	Informe de Subgerencia de Control del Sector Económico y Financiero
				Ejec.	29.45	26.76	25.18	34.67	26.01		
2.2 Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a Gobiernos Locales (número de entidades)	%	2.45	2011	Prog.	2.45	2.45	5.00	6.00	8.00	47%	Informe de Subgerencia de Control del Sector Económico y Financiero
				Ejec.	3.02	3.28	6.20	5.26	3.77		

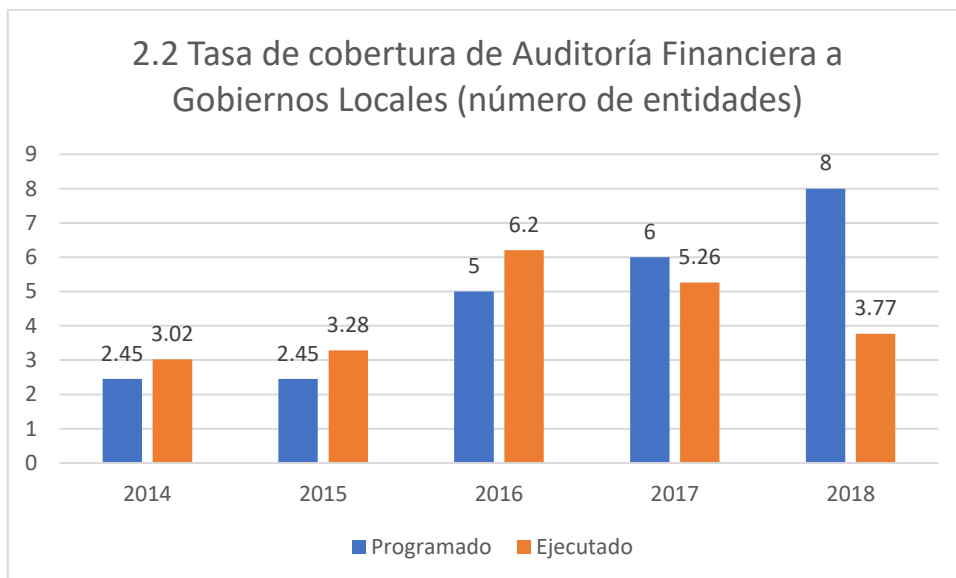
Fuente: PMR del proyecto

Gráfico 3: Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a los Gobiernos Locales (recursos monetarios) 2014-2018



Fuente: PMR del proyecto

Gráfico 4: Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a Gobiernos Locales (número de entidades)



Fuente: PMR del proyecto

Con respecto al indicador 2.1 Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a los Gobiernos Locales (recursos monetarios) se alcanzaron las metas y se superaron con holgura. No se puede decir lo mismo del indicador 2.2 Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a los Gobiernos Locales (número de entidades), en donde del 2014 al 2016 se lograron las metas, y en los años 2017 y 2018 sólo lograron metas parciales.

En la tabla 7 se detallan los productos logrados 2014-mar.2021 relacionados al componente 1.

Tabla 7: Productos del componente 1 del proyecto de inversión

Productos	Unidad de medida	Metas y alcance	% alcance	Año en que se logró	Medios de verificación	
1.1 Nuevo Modelo operacional y administrativo desconcentrado, implementado	Modelo	Prog.	1	100%	2016	Informe PMR
		Prog. (act.)	1			
		Ejec.	1			
1.2 Programa de capacitación a nivel regional en el NMG desconcentrado, ejecutado	Taller	Prog.	8	100%	2017	Informe PMR
		Prog. (act.)	8			
		Ejec.	8			
1.3 Programa de capacitación para personal SOA y auditores individuales a nivel regional, ejecutado	Taller	Prog.	8	100%	2016	Informe PMR
		Prog. (act.)	9			
		Ejec.	9			
1.4 Sedes Regionales construidas	Sede construida	Prog.	7	100%	2020	Informe PMR
		Prog. (act.)	7			
		Ejec.	7			
1.5 CGR con nuevo equipamiento TIC implementado a nivel desconcentrado	Equipamiento	Prog.	1	100%	2018	Informe PMR
		Prog. (act.)	1			
		Ejec.	1			
1.6 CGR con flota vehicular renovada	Vehículo	Prog.	25	100%	2018	Informe PMR
		Prog. (act.)	25			
		Ejec.	25			

Fuente: PMR del proyecto

En la tabla 7 se puede apreciar que se lograron todas las metas físicas de los productos, en donde se desarrolló el nuevo modelo operacional y administrativo desconcentrado, que incluía el modelo de gestión de los Órganos de Control

Institucional a nivel nacional, las Directivas para la Gestión y Supervisión de los OCI, con su respectiva capacitación a nivel nacional. Asimismo, se desarrolló el programa de capacitación para las Sociedades de Auditoría y auditores individuales a nivel regional. Se construyeron 7 Gerencias Regionales de Control (Ucayali, Ica, Tacna, Madre de Dios, San Martín, Huancavelica y Ayacucho) y se fortaleció el equipamiento de Tecnologías de Información de Comunicaciones (se adquirieron laptops, desktops, impresoras multifuncionales, almacenamiento, servidores, entre otros) para dar soporte a los servicios de control a nivel nacional. Además, se adquirieron 25 vehículos destinados a las Gerencias Regionales de Control para movilizar a los auditores en las comisiones para la ejecución de los servicios de control.

En la tabla 8 se detalla la contribución de los productos al logro de los resultados.

Tabla 8: Contribución de los productos al logro de resultados del componente 1

Indicadores	Prog.	Ejec.	Productos asociados
	(EOP)	(EOP)	
C1. Consolidación del proceso de desconcentración del sistema nacional de control			
2.1 Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a los Gobiernos Locales (Recursos monetarios)	14% (2018)	26.01% (2018)	Todas las metas físicas de los productos fueron alcanzadas. Los productos de este componente tenían el objetivo consolidar la desconcentración del SNC, para lo cual se debía capacitar a las Sociedades de Auditoría que realizan las auditorías financieras. Un principal producto para lograr las metas de estos indicadores del componente 1 fue el producto 1.3 Programa de capacitación para personal SOA y auditores individuales a nivel regional, ejecutado.
2.2 Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a Gobiernos Locales (número de entidades)	8% (2018)	3.77% (2018)	Todas las metas físicas de los productos fueron alcanzadas. A diferencia del indicador anterior, no se alcanzó la meta fijada para el último año del componente (2018); no obstante, en términos acumulados la diferencia es de 23.92% (meta acumulada programada) a 22.88% (meta acumulada alcanzada), lo que evidencia que en los últimos años 2017 y 2018 disminuyó el ritmo de realización de auditorías financieras. El logro de la meta depende también de la disponibilidad de recursos de los Gobiernos Locales para cubrir el costo de sus auditorías financieras. Asimismo, en el 2017 hubo cambio de gestión en la Alta Dirección de la Contraloría,

			en donde dentro de los servicios de control, se priorizó la realización del servicio de control simultáneo en el marco del nuevo enfoque de control.
--	--	--	--

Fuente: PMR del proyecto

Asimismo, en la tabla 9 se presenta un resumen de la información obtenida en las entrevistas realizadas a funcionarios de la CGR que estuvieron a cargo del desarrollo de los principales productos del componente 1 del proyecto.

Tabla 9: Entrevistas asociadas al componente 1: Consolidación del proceso de desconcentración del Sistema Nacional de Control

Cargo / Fecha entrevista	Producto	Principales comentarios de los entrevistados
Vicecontralor de Servicios de Control Gubernamental 08/03/2021	1.1 Nuevo Modelo operacional y administrativo desconcentrado, implementado 1.2 Programa de capacitación a nivel regional en el NMG desconcentrado, ejecutado 1.3 Programa de capacitación para personal SOA y auditores individuales a nivel regional, ejecutado	<p>Con respecto a la implementación del Nuevo Modelo de Gestión (NMG):</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones han servido para que la gestión sea más descentralizada y con ello capacitar a los funcionarios tanto de las Gerencias Regionales de Control como de la Sede Central de CGR. • Se ha modificado el ROF varias veces porque las normas han cambiado y porque se debe trabajar para acompañar la gestión del ejecutivo. No se puede mantener un solo ROF durante mucho tiempo cuando hay nuevas condiciones en el entorno <p>Con respecto a la desconcentración del Sistema Nacional de Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se ha cumplido con las metas de los 3 productos y a nivel de indicadores parte de las metas. Asimismo, con la nueva gestión del año 2017, se incorporó como parte del control simultáneo, el control concurrente. Se creó para solucionar problemas en la ejecución de obras. El control concurrente permite que la obra antes de ser terminada se hagan ajustes y no esperar a que después de ella se hagan evaluaciones que den resultados no satisfactorios. • Para el año 2020, se ha realizado 25 mil servicios de control en general. Se ha tenido que activar auditorías de control posterior, pero, también se ha creado el servicio de control específico. El control específico se realiza cuando encontramos fallas “irreparables”, en el cual se activa y se denuncia. • La continuación de la descentralización necesita mucha capacitación personal, equipamiento adecuado, nuevas tecnologías, sobre todo en los lugares más alejados de nuestro país. Se tiene estimado incorporar progresivamente más de 1800 municipalidades, donde antes no tenían ni jefes de OCI. Para ello, necesitan infraestructura, equipos y capacitación.

<p>Ex Gerente del Departamento de Ingeniería 09/03/2021</p>	<p>1.4 Sedes Regionales construidas</p>	<p>Participó en la ejecución del proyecto durante los años 2016 y 2017, en la ejecución de las obras de infraestructura. Se lograron las metas físicas, a pesar de tener dificultades como, por ejemplo: (i) demoras en la elaboración y revisión de los expedientes técnicos de las obras debido a que los recursos humanos del ex Departamento de Ingeniería eran compartidos con las funciones de mantenimiento de otras sedes regionales; (ii) baja participación de postores en los procesos de contratación para la ejecución de las obras; (iii) incremento de costos debido a incremento de metros cuadrados para la construcción de la nueva Escuela Nacional de Control (ENC) y las sedes regionales de control comparado con lo estimado en el estudio de factibilidad.</p> <p>Asimismo, los principales riesgos que podrían afectar la sostenibilidad del servicio que se brinda con la construcción de las sedes regionales de control son: (i) el inadecuado mantenimiento de la infraestructura y (ii) El mal uso de los equipos (aire acondicionado, entre otros).</p>
<p>Subgerente de Abastecimiento 04/03/2021</p>	<p>1.4 Sedes Regionales construidas</p> <p>1.6 CGR con flota vehicular renovada</p>	<p>Participó en la ejecución del proyecto desde mayo 2020, en la ejecución de las obras de infraestructura de Huancavelica y Ayacucho. Se lograron las metas físicas, a pesar de tener dificultades como, por ejemplo, la pandemia por el covid-19.</p> <p>Asimismo, la sostenibilidad del servicio de las obras podría verse afectado si no se mantienen los procedimientos de mantenimiento preventivo, en especial de algunos equipos.</p> <p>A modo de recomendaciones se tiene: la supervisión de obras se debería realizar por empresas de supervisión especializada. Los consultores individuales presentan dificultades en plazos y la calidad de información recabada y no cuenta con suficientes herramientas.</p> <p>La adquisición de 25 vehículos entre el 2014 y 2018, fue realizada por ex Gerentes del Departamento de Logística y se encuentran distribuidos a nivel nacional para la realización de los servicios de control.</p>
<p>Gerente de Tecnologías de Información 05/03/2021</p>	<p>1.5 CGR con nuevo equipamiento TIC implementado a nivel desconcentrado</p>	<p>La Gerente de Tecnologías de Información, participó en la adquisición del nuevo equipamiento TIC desde el año 2018. Todo el equipamiento que se ha comprado es de acuerdo con la necesidad del personal y del centro de datos (computadoras portátiles, computadoras de escritorio, impresoras, cámaras de seguridad, servidores, almacenamiento, entre otros).</p> <p>La meta del equipamiento tecnológico era nacional y se logró. Durante el Covid-19, hubo un soporte adecuado debido a que el 100% del personal ya contaba con un equipo informático necesario.</p>

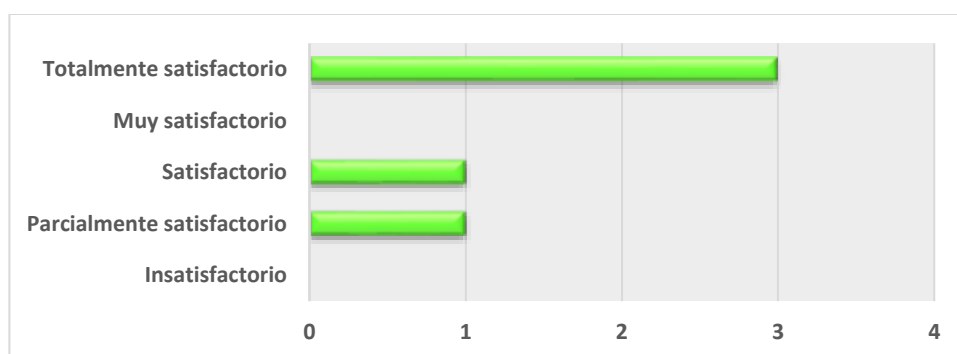
Fuente: Entrevistas realizadas

Además, se realizó una encuesta a los gerentes de las 5 primeras Gerencias Regionales de Control (GRC) construidas en el marco de proyecto (Ucayali, Ica, Tacna, Madre de Dios y San Martín) y que hasta antes del inicio de la pandemia por Covid-19 (marzo 2020) se estuvieron usando las instalaciones al 100% de manera presencial, con la finalidad de conocer su percepción respecto a aspectos como la iluminación, temperatura, disponibilidad y funcionalidad de espacios, entre otras características de las sedes construidas. En el anexo 2 se muestra la estructura de la encuesta y a continuación de muestra las respuestas manifestadas por los encuestados:

A. ¿Cómo calificaría el espacio disponible en la nueva sede para el personal que tiene a su cargo?

En relación con esta pregunta, del total de encuestados 3 de ellos manifestaron que el espacio disponible es totalmente satisfactorio, es adecuado; 1 es satisfactorio y 1 parcialmente satisfactorio el espacio disponible en la nueva sede regional de control de la CGR. Ver gráfico 5.

Gráfico 5: Espacio disponible en la nueva sede de GRC.

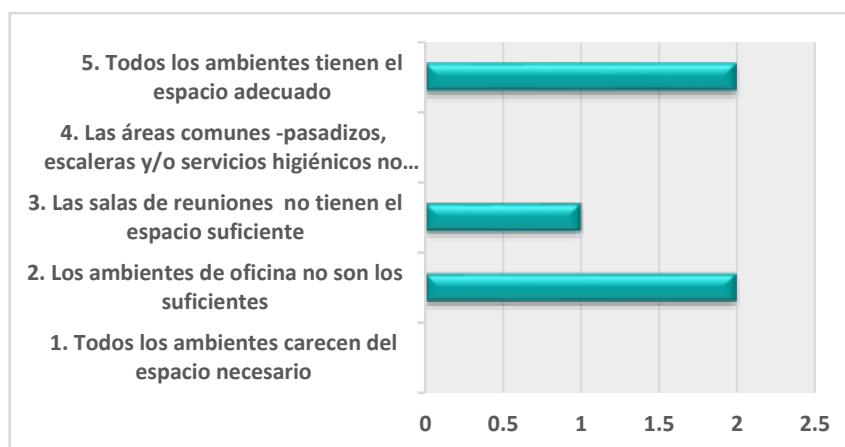


Fuente: Encuesta realizada a las GRC. Elaboración propia

B. ¿Considera que los espacios para los diferentes ambientes de la sede son adecuados? (Ambientes: Recepción, Oficinas, Salas de reuniones, Archivos, Pasadizos y escaleras, Servicio higiénicos, Cafetería, Cochera, etc.).

En relación con esta pregunta, 2 de los encuestados consideró que los espacios para los diferentes ambientes de la sede son adecuados. Sin embargo, 2 de los encuestados considera que los ambientes de oficina no son los suficientes. Finalmente, 1 de los encuestados manifestó que las salas de reuniones no tienen el espacio suficiente en la nueva sede de GRC. Ver gráfico 6.

Gráfico 6: Espacio para los diferentes ambientes de la sede de GRC.



Fuente: Encuesta realizada a las GRC. Elaboración propia

C. ¿Considera que la distribución de espacios entre los diferentes ambientes de la sede es funcional a las actividades de la Gerencia Regional? (Ambientes: Recepción, Oficinas, Salas de reuniones, Pasadizos y escaleras, Servicio higiénicos, Cafetería, Cochera, etc.).

En opinión de la mayoría de los encuestados (4) la distribución de espacios entre los diferentes ambientes de la sede es funcional a las actividades de la Gerencia Regional, que permite que el personal y otras personas puedan circular con fluidez,

de acuerdo con sus funciones y sin generar congestión. Sin embargo, uno de los encuestados consideró que la distribución de espacios entre los diferentes ambientes genera congestión en la circulación en varias horas del día debido a que los pasadizos y escaleras no son lo suficientemente amplios. Ver tabla 10.

Tabla 10: Distribución de espacios entre los diferentes ambientes de la sede de GRC

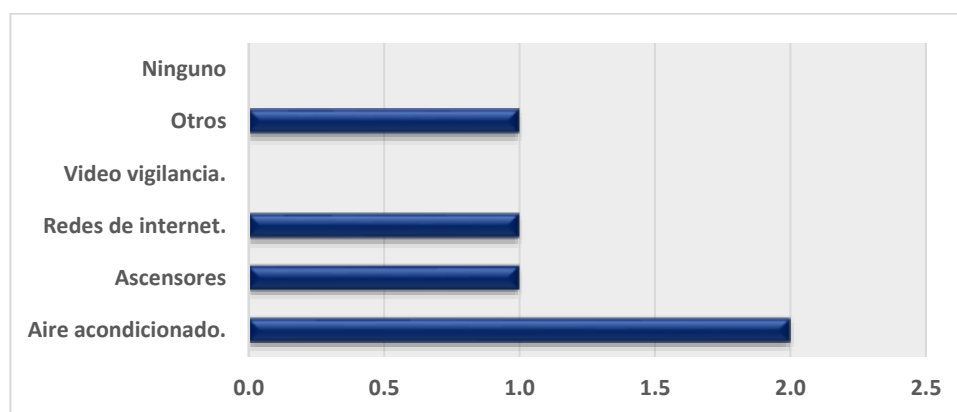
1	La distribución entre los ambientes de trabajo no es adecuada para permitir la circulación fluida.	0
2	Se observa que algunas Unidades Orgánicas experimentan congestión en la circulación	0
3	Se observa congestión en la circulación en varias horas del día debido a que los pasadizos y escaleras no son lo suficientemente amplios.	1
4	En determinados momentos del día (entrada, salida, almuerzo, otros) la circulación no es fluida.	0
5	Sí es funcional, permite que el personal y otras personas puedan circular con fluidez, de acuerdo con sus funciones y sin generar congestión.	4

Fuente: Encuesta realizada a las GRC. Elaboración propia

D. ¿Existe algún equipamiento en la sede que debería mejorarse?

En relación con esta pregunta, 2 de los encuestados manifestó que el aire acondicionado debería mejorarse. Por otro lado, 1 de los encuestados consideró que se debe mejorar las redes de internet y el otro (1) restante manifestó que debería mejorarse los ascensores. Finalmente, 1 de los encuestados consideró que debería mejorarse otros tipos de equipamiento, como es el caso de la videovigilancia y las pantallas para visualización por parte del Gerente y personal de vigilancia, y auditorio no cuenta con equipos de audio ni con podio para exposiciones y/o conferencias de prensa. Ver gráfico 7.

Gráfico 7: Equipamiento de la sede de GRC.



Fuente: Encuesta realizada a las GRC. Elaboración propia

E. ¿Considera que la ubicación de la sede es la adecuada para las actividades de la Gerencia Regional?

En opinión de la mayoría de los encuestados (4) la ubicación de la sede es la adecuada para las actividades de la Gerencia Regional. Sin embargo, 1 de los encuestados consideró que la ubicación de la sede está cerca de establecimientos con mucho movimiento de personas, es decir, la ubicación está entre centro de salud, instituciones educativas, universidades, entre otros, lo que dificulta el acceso a la sede. Ver tabla 11.

Tabla 11: Ubicación de la sede de GRC

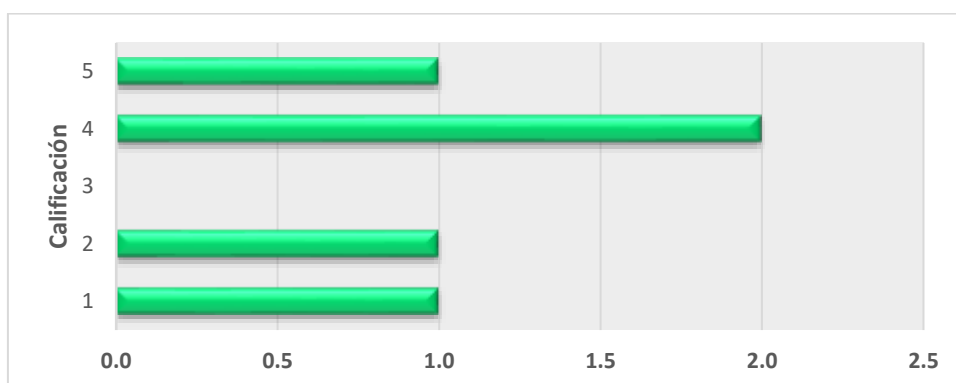
1	Está cerca de áreas con mucho movimiento comercial, que dificulta el acceso.	0
2	Está cerca de establecimientos con mucho movimiento de personas (por ejemplo, centro de salud, institución educativa, universidad), que dificulta el acceso.	1
3	La calle de acceso es muy estrecha, lo que dificulta el acceso.	0
4	Está alejada del centro urbano, lo que genera mayor tiempo de viaje al personal.	0
5	La ubicación es adecuada	4

Fuente: Encuesta realizada a las GRC. Elaboración propia

F. ¿Cómo evalúa la temperatura que se conserva dentro de la oficina en las diferentes horas del día? Califique del 1 (uno) al 5 (cinco), considerando que 1 es la menor calificación y que 5 es la máxima calificación respecto a la temperatura en las horas de trabajo en la oficina.

En relación con esta pregunta, 2 de los encuestados calificó como “4” la temperatura que se conserva dentro de la oficina en las diferentes horas del día de la nueva sede. Sin embargo, 1 de los encuestados calificó como “5”, pero también, 1 de los encuestados calificó como “2” la temperatura que se conserva en la nueva sede. Finalmente, 1 de los encuestados califica como “1” a la temperatura que se conserva en las nuevas sedes regionales construidas. Ver gráfico 8.

Gráfico 8: Calificación de la Temperatura de la Nueva sede de GRC



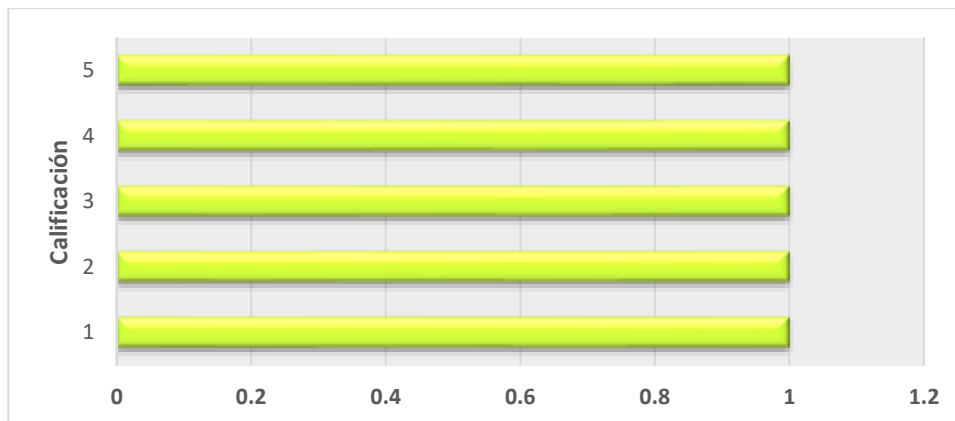
Fuente: Encuesta realizada a las GRC. Elaboración propia

G. ¿Cómo evalúa la ventilación dentro de la oficina en las diferentes horas del día? Califique del 1 (uno) al 5 (cinco), considerando que 1 es la menor calificación y que 5 es la máxima calificación respecto a la temperatura en las horas de trabajo en la oficina.

En relación con esta pregunta, 1 de los encuestados calificó como “5” la ventilación dentro de las oficinas en las diferentes horas del día de la nueva sede; 1 de los encuestados calificó como “4”; 1 de los encuestados calificó como “3”; 1 de los

encuestados calificó como “2” y 1 de los encuestados calificó como “1” la ventilación que se conserva en las nuevas sedes regionales construidas. Ver gráfico 9.

Gráfico 9: Calificación de la ventilación de la nueva sede de GRC

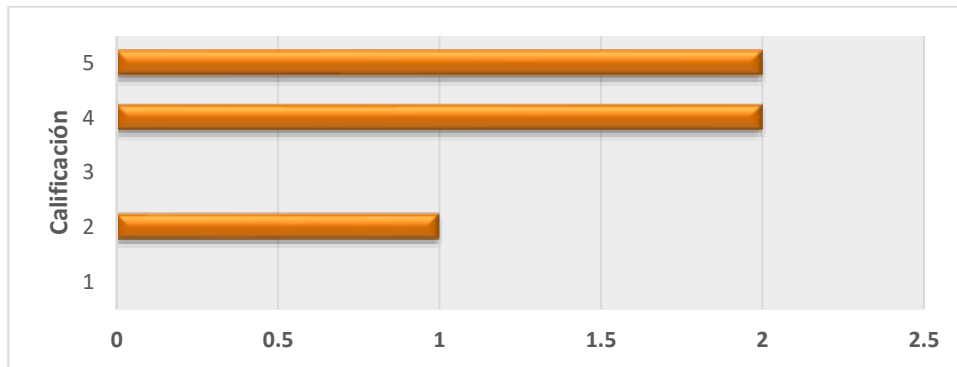


Fuente: Encuesta realizada a las GRC. Elaboración propia

H. ¿Cómo evalúa el aislamiento acústico dentro de la oficina? Califique del 1 (uno) al 5 (cinco), considerando que 1 es la menor calificación y que 5 es la máxima calificación respecto al nivel sonoro en las horas de trabajo en la oficina.

En relación con esta pregunta, del total de los encuestados, 2 de los encuestados calificó como “5”; 2 de los encuestados calificó como “4” y 1 de los encuestados calificó como “2” el aislamiento acústico que se conserva en la nueva sede construida. Ver gráfico 10.

Gráfico 10: Calificación del aislamiento acústico de la nueva sede de GRC

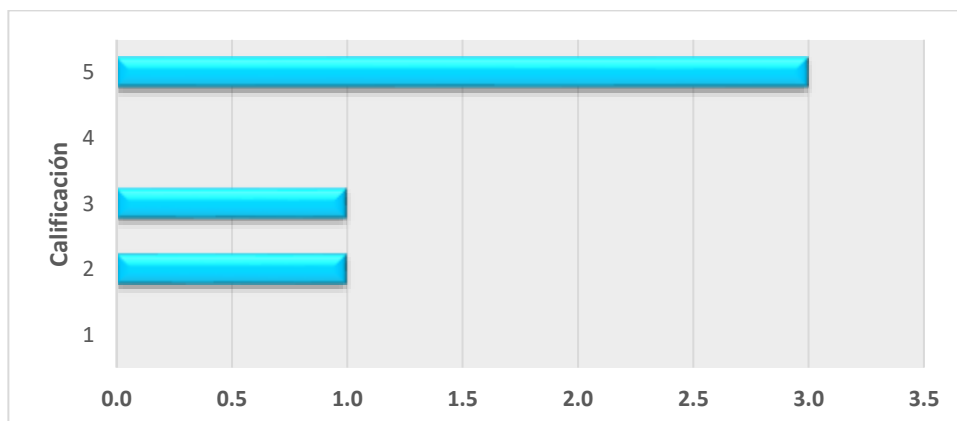


Fuente: Encuesta realizada a las GRC. Elaboración propia

- I. **¿Cómo evalúa la iluminación dentro de la oficina? Califique del 1 (uno) al 5 (cinco), considerando que 1 es la menor calificación y que 5 es la máxima calificación respecto al nivel de iluminación en las horas de trabajo en la oficina.**

En relación con la iluminación de la nueva sede de GRC, 3 de los encuestados calificó como “5”; 1 de los encuestados calificó como “3” y 1 de los encuestados calificó como “2” la iluminación dentro de las oficinas en las diferentes horas del día en las nuevas sedes regionales construidas. Ver gráfico 11.

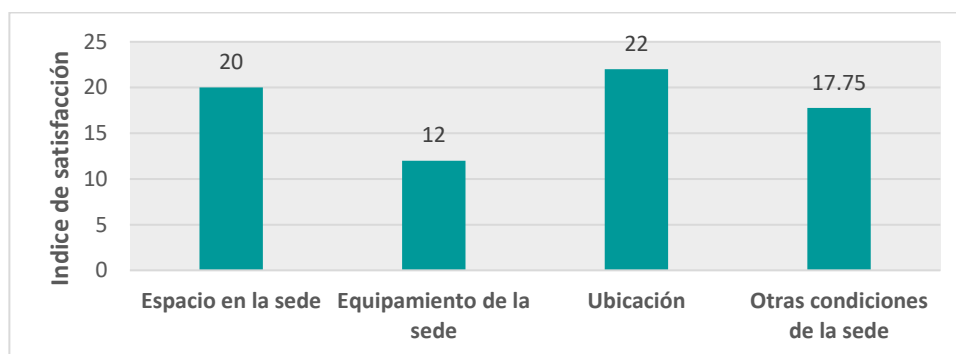
Gráfico 11: Calificación de la iluminación de la nueva sede de GRC



Fuente: Encuesta realizada a las GRC. Elaboración propia

En el gráfico 12 y tabla 12 se puede observar que el bajo nivel de satisfacción (12 de 25) se obtiene en el equipamiento de las nuevas sedes regionales y los mayores niveles de satisfacción (22 y 20 de 25) se obtiene en la ubicación de la nueva sede regional de control y espacio en la sede.

Gráfico 12: Índice de satisfacción de las nuevas sedes regionales construidas



Fuente: Encuesta realizada a las GRC. Elaboración propia

Tabla 12: Índice de satisfacción de las nuevas sedes regionales construidas

Preguntas	Puntuación
Espacio en la sede	
1. ¿Cómo calificaría el espacio disponible en la nueva sede para el personal que tiene a su cargo?	20
2. ¿Considera que los espacios para los diferentes ambientes de la sede son adecuados? (Ambientes: Recepción, Oficinas, Salas de reuniones, Archivos, Pasadizos y escaleras, Servicio higiénicos, Cafetería, Cochera, etc.).	17
3. ¿Considera que la distribución de espacios entre los diferentes ambientes de la sede es funcional a las actividades de la Gerencia Regional? (Ambientes: Recepción, Oficinas, Salas de reuniones, Pasadizos y escaleras, Servicio higiénicos, Cafetería, Cochera, etc.).	23
Equipamiento de la sede	
4. ¿Existe algún equipamiento en la sede que debería mejorarse?	12
Ubicación	
5. ¿Considera que la ubicación de la sede es la adecuada para las actividades de la Gerencia Regional?	22
Otras condiciones de la sede	

Preguntas	Puntuación
6. ¿Cómo evalúa la temperatura que se conserva dentro de la oficina en las diferentes horas del día? Califique del 1 (uno) al 5 (cinco), considerando que 1 es la menor calificación y que 5 es la máxima calificación respecto a la temperatura en las horas de trabajo en la oficina.	16
7. ¿Cómo evalúa la ventilación dentro de la oficina en las diferentes horas del día? Califique del 1 (uno) al 5 (cinco), considerando que 1 es la menor calificación y que 5 es la máxima calificación respecto a la temperatura en las horas de trabajo en la oficina.	15
8. ¿Cómo evalúa el aislamiento acústico dentro de la oficina? Califique del 1 (uno) al 5 (cinco), considerando que 1 es la menor calificación y que 5 es la máxima calificación respecto al nivel sonoro en las horas de trabajo en la oficina.	20
9. ¿Cómo evalúa la iluminación dentro de la oficina? Califique del 1 (uno) al 5 (cinco), considerando que 1 es la menor calificación y que 5 es la máxima calificación respecto al nivel de iluminación en las horas de trabajo en la oficina.	20

Fuente: Encuesta realizada a las GRC. Elaboración propia

Como se ha podido apreciar, existen algunas sedes regionales de control cuyos responsables han manifestado que podrían hacerse mejoras. Se trata de una encuesta que no se ha realizado a especialistas (en arquitectura, por ejemplo) sino a usuarios y sirven de indicio para investigar posibilidades de mejorar estos productos del proyecto.

4.1.2 Resultado del Componente 2: Control del desempeño de la gestión pública mejorado.

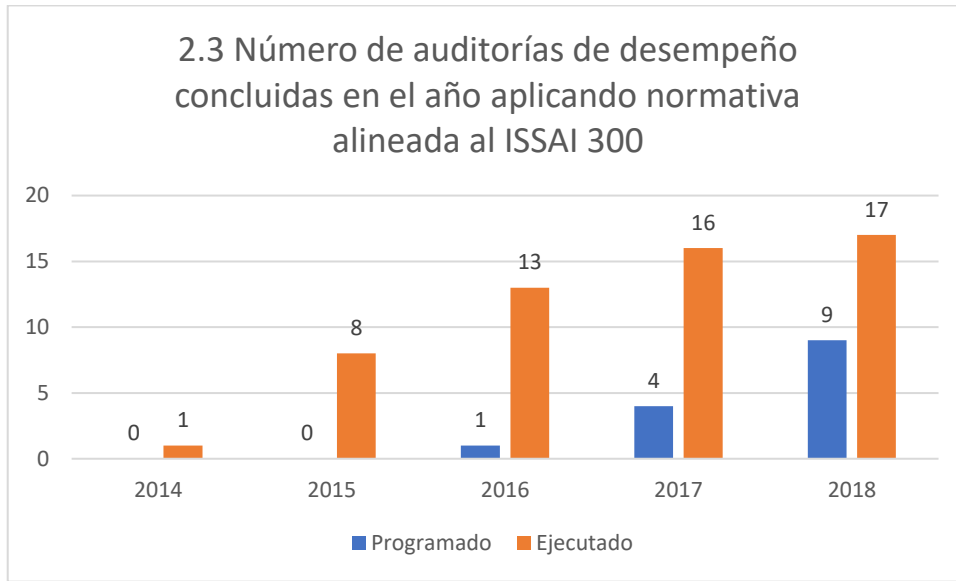
Los indicadores que miden los resultados obtenidos de los objetivos de desarrollo específicos para este componente, son (i) el número de auditorías de desempeño realizadas a los programas presupuestales alineados al nuevo estándar de auditoría de desempeño ISSAI 300 y (ii) porcentaje de programas presupuestales sujetos a auditorías de desempeño. Los resultados obtenidos en el periodo 2014-2018 se muestran en la tabla 13 y gráficos 13 y 14.

Tabla 13: Resultados de los indicadores del objetivo de desarrollo específico del componente 2 del proyecto

Indicadores de resultados	Unidad de Medida	Línea de Base	Año	Metas y alcance	2014	2015	2016	2017	2018	% de alcance	Medios de verificación
Resultados de los objetivos de desarrollo específicos											
C2. Apoyo a la mejora del desempeño de la Gestión Pública											
2.3 Número de auditorías de desempeño concluidas en el año aplicando normativa alineada al ISSAI 300	N°	0.00	2012	Prog.	0.00	0.00	1.00	4.00	9.00	100%	Informe de progreso del proyecto
				Ejec.	1.00	8.00	13.00	16.00	17.00		
2.4 Porcentaje de programas presupuestales sujetos a auditorías de desempeño por la CGR	%	0.00	2012	Prog.	0.00	0.00	1.00	1.00	1.96	57%	Informe de progreso del proyecto
				Ejec.	1.33	5.83	6.52	2.00	1.12		

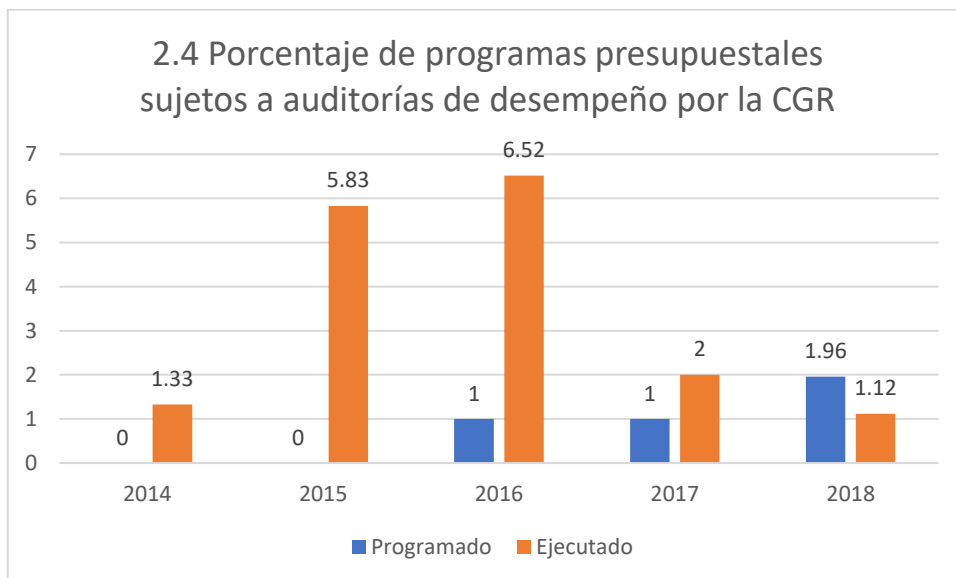
Fuente: PMR del proyecto

Gráfico 13: Número de auditorías de desempeño concluidas en el año aplicando normativa alineada al ISSAI 300



Fuente: PMR del proyecto

Gráfico 14: Porcentaje de programas presupuestales sujetos a auditorías de desempeño por la CGR



Fuente: PMR del proyecto

Con respecto al indicador 2.3 Número de auditorías de desempeño concluidas en el año aplicando normativa alineada al ISSAI 300 se alcanzaron las metas y se superaron con holgura de manera acumulativa. No se puede decir lo mismo del indicador 2.4 Porcentaje de programas presupuestales sujetos a auditorías de desempeño por la CGR, en donde del 2014 al 2017 se lograron las metas, y en el año 2018 sólo se lograron metas parciales.

En la tabla 14 se detallan los productos logrados 2014-mar.2021 relacionados al componente 2.

Tabla 14: Productos del componente 2 del proyecto de inversión

Productos	Unidad de medida	Metas y alcance	% alcance	Año en que se logró	Medios de verificación	
2.1 Normativa en el SNC para el control de desempeño, aprobada	Manual	Prog.	1	100%	2016	Informe PMR
		Prog. (act)	1			
		Ejec.	1			
2.2 Programa de capacitación en control de desempeño de la ENC, ejecutado	Taller	Prog.	6	100%	2018	Informe PMR
		Prog. (act)	6			
		Ejec.	6			
2.3 Programa de asistencia técnica de EFS para aprendizaje de buenas prácticas en control de desempeño, ejecutado	Programa	Prog.	1	100%	2017	Informe PMR
		Prog. (act)	1			
		Ejec.	1			
2.4 Eventos internacionales sobre Control de Desempeño ejecutado	Evento	Prog.	2	100%	2016	Informe PMR
		Prog. (act)	2			
		Ejec.	2			
2.5 Plan de comunicación para Implementación de auditorías de desempeño, ejecutado	Plan	Prog.	1	100%	2015	Informe PMR
		Prog. (act)	1			
		Ejec.	1			
2.6 Programa de sensibilización con talleres a gestores públicos, ejecutado	Taller	Prog.	8	100%	2017	Informe PMR
		Prog. (act)	11			
		Ejec.	11			
2.7 Programa de auditoría de desempeño ejecutado	Programa	Prog.	1	100%	2017	Informe PMR
		Prog. (act)	1			
		Ejec.	1			

Fuente: PMR del proyecto

En la tabla 14 se puede apreciar que se lograron todas las metas físicas de los productos, en donde se desarrolló la normativa (Directiva y manual de la Auditoría de Desempeño), se capacitó al personal de la Contraloría y se realizaron eventos sobre control de desempeño. Asimismo, se ejecutó un plan de comunicación y un programa de sensibilización a los gestores públicos de ciertas entidades priorizadas, explicándoles el enfoque y beneficios de la auditoría de desempeño. Finalmente, se ejecutó el programa de auditorías de desempeño entre el 2014 y 2017, conformadas por las auditorías de desempeño a los Servicios de Gestión Participativa y de Control y Vigilancia en Áreas Naturales Protegidas de Administración Nacional; Producción, distribución, recepción y promoción del uso de materiales educativos; Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más; Servicio de mantenimiento de Caminos Vecinales; Servicio de Alimentación Escolar del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma; Servicios de Saneamiento para Hogares Rurales; Gestión Integral de residuos sólidos en el ámbito municipal; entre otros.

En la tabla 15 se detalla la contribución de los productos al logro de los resultados.

Tabla 15: Contribución de los productos al logro de resultados del componente 2

Indicadores	Prog.	Ejec.	Productos asociados
	(EOP)	(EOP)	
C2. Apoyo a la mejora del desempeño de la Gestión Pública			
2.3 Número de Auditorías de Desempeño concluidas en el año aplicando normativa alineada al ISSAI 300	9 (acumulado al 2018)	17 (acumulado al 2018)	El resultado fue alcanzado en términos acumulados. El resultado alcanzado dependía de la emisión de directivas y manuales para la realización de auditorías de desempeño, de las capacitaciones dadas a los especialistas de la CGR y de la realización de auditorías de desempeño. Todos estos productos fueron alcanzados por el proyecto.

2.4 Porcentaje de programas presupuestales sujetos a aud. de desem. por la CGR	1.96% (2018)	1.12% (2018)	La meta del resultado no se alcanzó en el último año previsto para la ejecución del componente (2018). No obstante, se debe acotar que en los años previos sí se desarrollaron auditorías de desempeño a programas presupuestales y se superó con holgura la meta prevista para dichos años. Incluso considerando que el número de programas presupuestales se incrementó de 60 en el año base a 89 en 2018. Lo que se debe anotar es que no se mantuvo regularidad para mantener un ritmo creciente en el desarrollo de auditorías de desempeño. Esta situación se explica por los cambios que hubo en la gestión de la CGR (cambio de Contralor en julio 2017) que significó la repriorización de las auditorías de desempeño. Para alcanzar los resultados, el proyecto de inversión sí tuvo contribución importante porque desarrolló los medios para efectuar auditorías de desempeño y además financió su realización.
--	-----------------	-----------------	--

Fuente: PMR del proyecto

Asimismo, en la tabla 16 se presenta un resumen de la información obtenida en las entrevistas realizadas a funcionarios de la CGR que estuvieron a cargo del desarrollo de los principales productos del componente 2 del proyecto.

Tabla 16: Entrevistas asociadas al componente 2: Apoyo a la mejora del desempeño de la Gestión Pública

Cargo / Fecha entrevista	Producto	Principales comentarios de los entrevistados
ex Gerente del Departamento de Auditoría de Desempeño y Medio Ambiente 26/03/2021	2.1 Normativa en el SNC para el control de desempeño, aprobada 2.2 Programa de capacitación en control de desempeño de la ENC, ejecutado 2.3 Programa de asistencia técnica de EFS para aprendizaje de buenas prácticas en control de desempeño, ejecutado 2.4 Eventos internacionales sobre Control de Desempeño ejecutado	<ul style="list-style-type: none"> • Participó en la ejecución del componente 2 del proyecto, durante el periodo 2014-2018. En la formulación de la Directiva de Auditoría de Desempeño hasta la supervisión de la ejecución de los productos del componente 2. Se lograron las metas. • Las normas internacionales (ISSAI 300 y 3100) referidas a las Auditorías de desempeño y el manual de la Auditoría de desempeño aprobada resalta la importancia del perfil del auditor en el desarrollo de los servicios de control de desempeño. Con el buen perfil del auditor se puede medir la eficiencia, eficacia y la utilización métodos cuantitativos. • Para el diseño de las auditorías de desempeño se ha tenido apoyo técnico de algunos especialistas del Tribunal de las Cuentas de la Unión (TCU)-Brasil. Se realizó capacitaciones y se incorporó a las comisiones de auditorías de desempeño que se ejecutaron durante el 2017 y 2018.

	<p>2.5 Plan de comunicación para Implementación de auditorías de desempeño, ejecutado</p> <p>2.6 Programa de sensibilización con talleres a gestores públicos, ejecutado</p> <p>2.7 Programa de auditoría de desempeño ejecutado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La importancia de las auditorías de desempeño radica en las recomendaciones • Con el departamento de auditoría de desempeño se logró posicionar a la altura de los estándares internacionales de auditoría de desempeño (México y Brasil). Asimismo, se desarrolló el SIGUEPLAN, sistema de seguimiento de recomendaciones para las auditorías de desempeño. Además, en el documento de carácter internacional de las normas ISSAI se destacó al Perú como una buena iniciativa el desarrollo del SIGUEPLAN. • Desde la desarticulación del Departamento de Auditoría de Desempeño en el año 2018, se dejó de promover las capacitaciones de los auditores, y se perdió los auditores conseguidos hasta ese momento en la CGR. Se perdió la concatenación de la auditoría de desempeño con la desarticulación del Departamento de auditoría de desempeño. • Para el año 2021 se ha encargado 30 auditorías de desempeño a cargo de Gerencia de Diseño y Evaluación Estratégica del Sistema Nacional de Control, que es mucho mayor a lo realizado en los años anteriores. Esta meta es una muestra de renacimiento de las auditorías de desempeño. Se tiene bases (manual y recurso) para el desarrollo de esta meta.
<p>Ex Gerente de Productos 17/03/2021</p>	<p>2.1 Normativa en el SNC para el control de desempeño, aprobada</p> <p>2.2 Programa de capacitación en control de desempeño de la ENC, ejecutado</p> <p>2.3 Programa de asistencia técnica de EFS para aprendizaje de buenas prácticas en control de desempeño, ejecutado</p> <p>2.4 Eventos internacionales sobre Control de Desempeño ejecutado</p> <p>2.5 Plan de comunicación para Implementación de auditorías de desempeño, ejecutado</p> <p>2.6 Programa de sensibilización con</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estuvo en CGR durante el periodo 2011 al 2014 y del 2017 hasta la actualidad en otro cargo. • La Auditoría de desempeño genera cambios, un valor público. A diferencia de la auditoría de legalidad que no genera, solo establece responsabilidades. • Se contrató un especialista inglés en Delivery Unit con la cooperación alemana (GIZ) para fortalecer las auditorías de desempeño, revisar el avance de los planes y brindar algunas sugerencias. Se creó una metodología, en base a la adopción de la metodología de PASAI (Asociación de Entidades Fiscalizadoras Superiores del Pacífico). Asimismo, se tomó la lógica de los programas presupuestales-MEF. De esta forma, se tuvo un equipo con profesionales especializados en el Departamento de Auditorías de Desempeño, y se conformó un comité de expertos. Además, para cada auditoría se contrataba profesionales especializados • Los informes de auditoría de desempeño han sido buenos. Las entidades auditadas aceptaron las recomendaciones de los informes. <p>Cambios de Gestión en la CGR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante la gestión del Contralor del periodo 2009 al 2016 se hizo una gerencia de desempeño fuerte, con un promedio de 30 a 40 personas, se contrató asesores metodológicos y se formó un comité consultor, y se tenía un plan de ejecución

	talleres a gestores públicos, ejecutado 2.7 Programa de auditoría de desempeño ejecutado	<p>de auditorías escalonado, de manera de ir incrementando el número de auditorías. En el plan de auditoría se tenía previsto hacer una auditoría compartida entre la gerencia regional de control (3 auditores) y la gerencia de desempeño (3 auditores). Con todo ello se tenía auditores de gerencia de desempeño capacitados en metodología y auditores expertos en temáticas de la región.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el año 2016, con el ingreso del nuevo Contralor, fueron reemplazados los encargados del área de control de desempeño, y el personal clave de esta área renunciaron o fueron reubicados en otras áreas. En consecuencia, se modificó la unidad orgánica perteneciente a esta área. Los nuevos encargados de la Auditoría de desempeño no tenían conocimiento en estos temas. • En el año 2017, con la incorporación del nuevo Contralor, se reestructura el área de control de desempeño. El primer paso en la reorganización de la CGR fue para el control de legalidad, debido a la coyuntura (Lava Jato, Odebrecht, entre otros) y después se continuaría con la reorganización del control de desempeño. Para el año 2021 se ha previsto la realización de 30 auditorías de desempeño.
--	---	---

Fuente: Entrevistas realizadas

4.1.3 Resultado del Componente 3: Procesos de control optimizados

Los indicadores que miden los resultados obtenidos de los objetivos de desarrollo específicos para este componente, son (i) número de procesos misionales automatizados, (ii) número promedio de movimientos de informes de control administrativos y (iii) número promedio de movimientos de informes de control especiales.

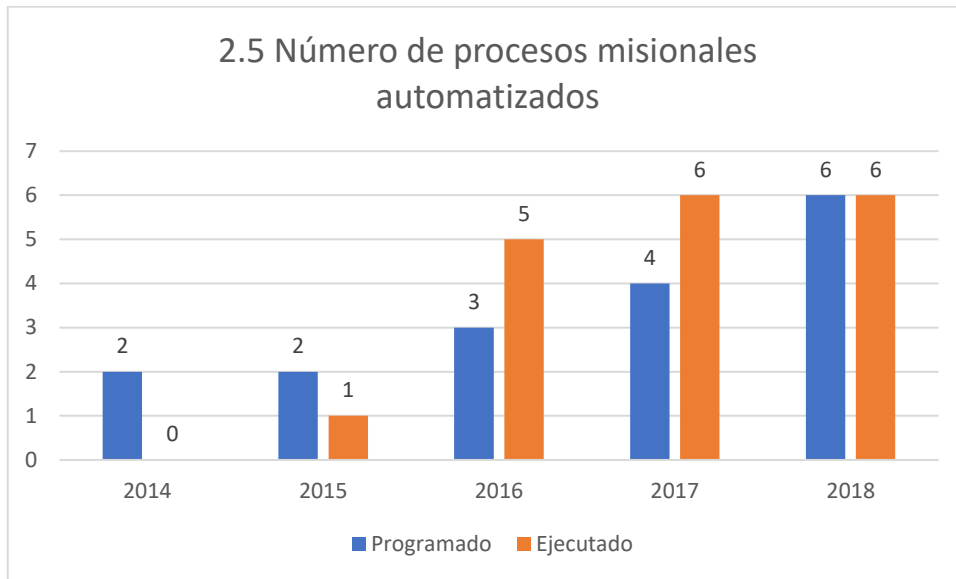
Los resultados obtenidos en el periodo 2014-2018 se muestran en la tabla 17 y los gráficos 15, 16 y 17.

Tabla 17: Resultados de los indicadores del objetivo de desarrollo específico del componente 2 del proyecto

Indicadores de resultados	Unidad de Medida	Línea de Base	Año	Metas y alcance	2014	2015	2016	2017	2018	% de alcance	Medios de verificación
Resultados de los objetivos de desarrollo específicos											
C3. Optimización de los procesos de control											
2.5 Número de procesos misionales automatizados	N°	2.00	2012	Prog.	2.00	2.00	3.00	4.00	6.00	100%	Informe de progreso del proyecto (indicador medido de forma acumulada)
				Ejec.	0.00	1.00	5.00	6.00	6.00		
2.6 Número promedio de movimientos de proyectos de informes administrativos resultantes de auditoría	N°	12.88	2011	Prog.	12.88	12.88	12.00	11.00	10.00	100%	Informe de progreso del proyecto
				Ejec.	6.13	5.60	4.86	4.26	4.23		
2.7 Número promedio de movimientos de proyectos de informes especiales resultantes de auditoría	N°	14.52	2011	Prog.	14.52	14.52	14.00	13.00	12.00	100%	Informe de progreso del proyecto
				Ejec.	8.87	6.99	6.08	4.80	5.78		

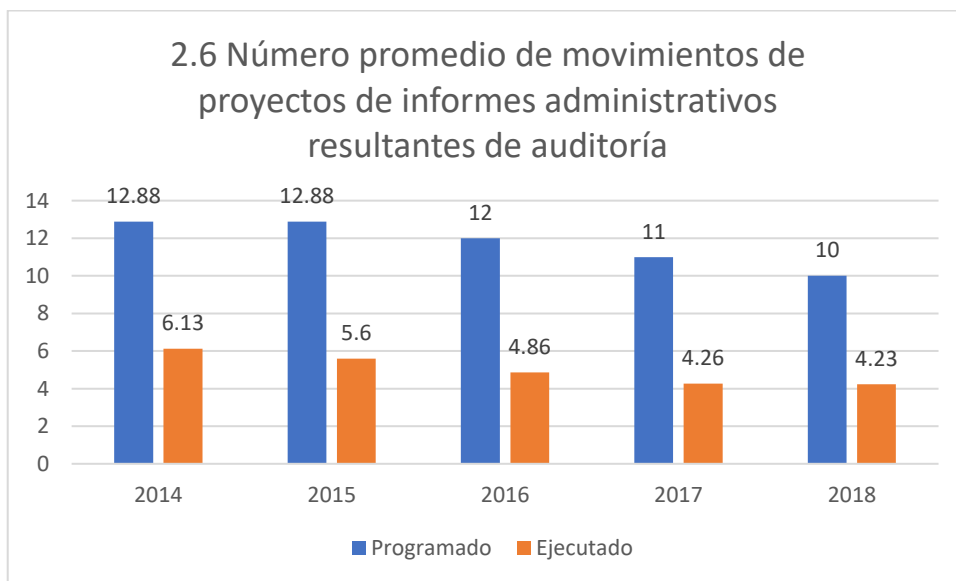
Fuente: PMR del proyecto

Gráfico 15: Número de procesos misionales automatizados



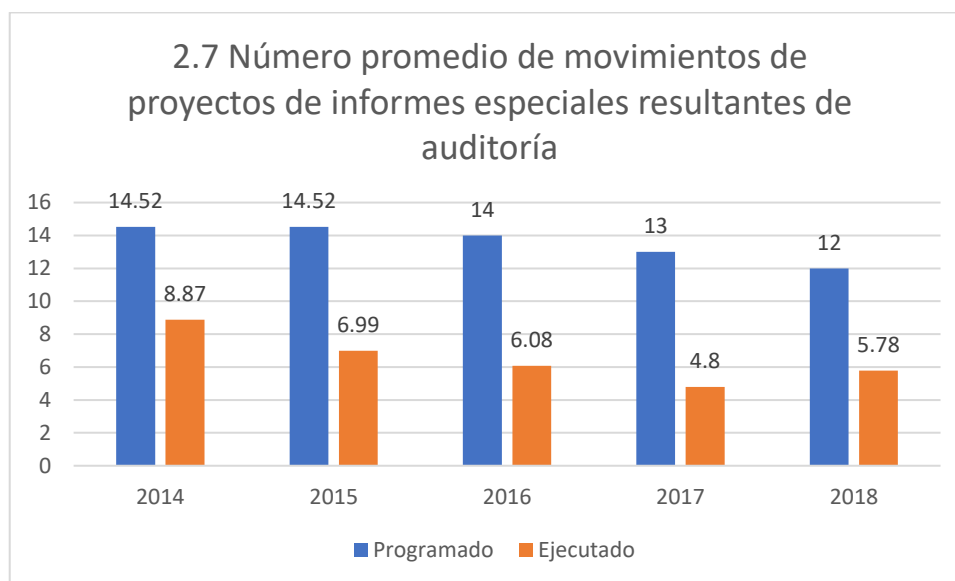
Fuente: PMR del proyecto

Gráfico 16: Número promedio de movimientos de proyectos de informes administrativos resultantes de auditoría



Fuente: PMR del proyecto

Gráfico 17: Número promedio de movimientos de proyectos de informes especiales resultantes de auditoría



Fuente: PMR del proyecto

Con respecto a los indicadores 2.5 Número de procesos misionales automatizados, 2.6 Número promedio de movimientos de proyectos de informes administrativos resultantes de auditoría y 2.7 Número promedio de movimientos de proyectos de informes especiales resultantes de auditoría, se alcanzaron las metas. Es importante mencionar que las metas para los indicadores 2.6 y 27 eran valores decrecientes, es decir, a menor número promedio de movimientos de los proyectos de informes de control, se optimizaba el proceso de control.

En la tabla 18 se detallan los productos logrados 2014 - mar.2021 relacionados al componente 3.

Tabla 18: Productos del componente 3 del proyecto de inversión

Productos	Unidad de medida	Metas y alcance		% alcance	Año en que se logró	Medios de verificación
		Prog.				
3.1 Procesos estratégicos mejorados	Proceso	Prog.	4	100%	2020	Informe PMR
		Prog. (act)	4			
		Ejec.	4			
3.2 Procesos misionales mejorados	Proceso	Prog.	7	100%	2019	Informe PMR
		Prog. (act)	7			
		Ejec.	7			
3.3 Procesos de soporte mejorados	Proceso	Prog.	6	100%	2021	Informe PMR
		Prog. (act)	7			
		Ejec.	7			
3.4 Aplicativos Informáticos de procesos transversales desarrollados	Aplicativo informático	Prog.	9	100%	2020	Informe PMR
		Prog. (act)	9			
		Ejec.	9			
3.5 Procesos con certificación de calidad	Aplicativo informático	Prog.	5	100%	2018	Informe PMR
		Prog. (act)	5			
		Ejec.	5			
3.6 Gestión por resultados en la CGR, implementada	Modelo	Prog.	1	100%	2019	Informe PMR
		Prog. (act)	1			
		Ejec.	1			
3.7 Nueva infraestructura de la Escuela Nacional de Control en operación	ENC construida	Prog.	1	100%	2016	Informe PMR
		Prog. (act)	1			
		Ejec.	1			

Fuente: PMR del proyecto

En el cuadro se puede apreciar que se lograron todas las metas físicas de los productos, en donde se diseñaron y mejoraron los procesos estratégicos (Gestión de Calidad, Dirección Estratégica y Control, Gestión del Conocimiento, Gestión de Relaciones con el Entorno), misionales (Auditoría Financiera, Auditoría de Cumplimiento, Procedimiento Administrativo Sancionador, Gestión Clientes y Productos, Control Masivo, Control Previo y Auditoría Forense) y de soporte (Recursos Humanos, Gestión Logística y Financiera, Gestión de Seguridad, Gestión Legal y Gestión Documentaria). En cuanto a los aplicativos informáticos que dan soporte a los procesos, se desarrollaron los siguientes: Sistema Integrado de Control de Auditorías - SICA, Sistema de Declaraciones Juradas, Sistema de

Rendición de Cuentas de Titulares, CARAL, entre otros. Además, se certificaron procesos en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad de la CGR y se diseñó el modelo de gestión por resultados Fase - I. Asimismo, se construyó la nueva Escuela Nacional de Control.

En la tabla 19 se detalla la contribución de los productos al logro de los resultados.

Tabla 19: Contribución de los productos al logro de resultados del componente 3

Indicadores	Prog.	Ejec.	Productos asociados
	(EOP)	(EOP)	
C3. Optimización de los procesos de control			
Número de procesos misionales automatizados	6 (2018)	6 (2018)	Se cumplió la meta de número de procesos misionales automatizados: (i) Auditoría de Cumplimiento, (ii) Auditoría Financiera, (iii) Control Simultáneo, (iii) Declaraciones Juradas, (iv) Rendición de Cuentas, (v) Gestión de Denuncias y (vi) Control Previo en la modalidad Asociación Pública Privadas y Obras por Impuestos. Se trata de una intervención directa del proyecto en la automatización de procesos, que involucraba previamente optimizarlos.
Número promedio de movimientos de proyectos de informes administrativos resultantes de auditoría	10 (2018)	4.23 (2018)	El número promedio de movimientos se ha podido reducir más allá de lo planificado. También en esta meta el proyecto tuvo injerencia directa debido a la optimización de procesos lograda con el producto precedente.
Número promedio de movimientos de proyectos de informes especiales resultantes de auditoría	12 (2018)	5.78 (2018)	El número promedio de movimientos se ha podido reducir más allá de lo planificado. También en esta meta el proyecto tuvo injerencia directa. Efectos como este resultado se logran por que el mejoramiento de los procesos aporta beneficios mediante la alineación de recursos para alcanzar un objetivo común orientado al cliente.

Fuente: PMR del proyecto

Asimismo, en la tabla 20 se presenta un resumen de la información obtenida en las entrevistas realizadas a funcionarios de la CGR que estuvieron a cargo del desarrollo de los principales productos del componente 3 del proyecto.

Tabla 20: Entrevistas asociadas al componente 3: Optimización de los procesos de control

Cargo / Fecha entrevista	Producto	Principales comentarios de los entrevistados
Supervisora de Gestión de Calidad/Supervisora General de Modernización 10/03/2021	3.1 Procesos estratégicos mejorados (Proceso de Gestión de Calidad) 3.5 Procesos con certificación de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Se lograron las metas. • Respecto a los objetivos de los productos a cargo, estos están enfocados a asegurar la calidad de los productos y servicios de la CGR, con un enfoque en el cliente • Respecto a los beneficios de los productos, implementar el sistema de gestión de calidad permite a la CGR contar con una estructura que establezca cómo documentar un proceso, así como una normativa actualizada. La estandarización documentaria es un beneficio fundamental. • La cultura de medición de procesos ha surgido gracias a la implementación del sistema de gestión de calidad. El enfoque ahora es más amplio en función a la gestión por resultados. • La cultura de gestión de riesgos también se ha formado gracias al citado sistema. Se tiene un sistema de gestión de riesgos, lo cual es un beneficio importante.
Vicecontralor de Servicios de Control 11/03/2021	3.2 Procesos misionales mejorados	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumplieron las metas relacionadas a los procesos misionales de Auditoría de Cumplimiento, Auditoría Financiera, Control Simultáneo, Control Previo, entre otros. En dichos procesos se elaboraron Directivas, Manuales, aplicativos informáticos y se realizaron capacitaciones a nivel nacional.
Gerente de Prevención y Detección 10/03/2021	misionales mejorados	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumplieron las metas relacionadas a los procesos misionales de control masivo: declaraciones juradas de bienes, ingresos y rentas y rendición de cuentas de los titulares de las entidades. Se elaboraron las directivas, aplicativos informáticos y se realizaron capacitaciones. <p>Declaraciones juradas de bienes, ingresos y rentas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estos son procesos que se ejecutan a nivel nacional. Son más de 3600 entidades públicas, por lo que son procesos masivos sujetos a estas actividades. • Las declaraciones juradas se presentan en 3 oportunidades: inicio de la gestión pública, al cumplir un año y al momento de cese de funciones. <p>Rendición de cuentas de titulares de entidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las entidades obligadas a presentar rendición de cuentas son los pliegos presupuestarios (aproximadamente 2500). El modelo se componía de 5 formatos: información general,

		<p>planeamiento estratégico, obra pública, proyectos y contrataciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respecto a los resultados obtenidos, si bien se contaba con un incremento (de 25% a 98%) en las entidades que realizaban su rendición de cuentas, esto no se usa en su totalidad por los usuarios (ciudadanos, prensa, auditores del SNC).
<p>Gerente de Control Social y Denuncias 11/03/2021</p>	<p>3.2 Procesos misionales mejorados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumplieron las metas relacionadas a los procesos misionales de gestión de denuncias. Se elaboró la directiva para la gestión de denuncias, se mejoró el aplicativo informático y se realizaron capacitaciones. • La CGR planifica sus servicios de control mediante dos grandes aspectos: análisis de riesgo (está plasmado en el Plan Nacional de Control) y las denuncias ciudadanas. Anteriormente, aproximadamente el 80% de los servicios de control se hacían por el análisis de riesgo y solo el 20% por denuncias ciudadanas. En la actualidad, esta proporción es aproximadamente equitativa (50%).
<p>Jefe de la Oficina de Seguridad y Defensa Nacional 12/03/2021</p>	<p>3.3 Procesos de soporte mejorados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumplieron las metas relacionadas al proceso de soporte gestión de seguridad, implementándose un centro de control y seguridad en la sede central de CGR.
<p>Gerente de Tecnologías de Información 05/03/2021</p>	<p>3.4 Aplicativos Informáticos de procesos transversales desarrollados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumplieron las metas relacionadas al aplicativo informático de procesos transversales: notificación y casilla electrónica. Se elaboró la directiva, el aplicativo y se realizaron capacitaciones.
<p>Subgerente de Modernización 15/03/2021</p>	<p>3.6 Gestión por resultados en la CGR, implementada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumplieron las metas relacionadas al proceso de gestión por resultados Fase I. Se elaboró un procedimiento de gestión por resultados, se capacitó a un primer grupo de unidades orgánicas y se elaboraron matrices para el seguimiento de los resultados.

Director General de la ENC 05/03/2021	3.7 Nueva infraestructura de la Escuela Nacional de Control en operación	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumplió con la meta. • Se tienen dos públicos objetivos: el Sistema Nacional de Control (unas 6,000 personas) y servidores y funcionarios públicos a nivel nacional (cerca de 1.5 millones de personas). • Desde una perspectiva de usuario de la infraestructura, la nueva ENC es funcional. • Con miras al futuro, la ENC debería tener más espacios para realizar trabajo colaborativo y mayor espacio para estacionamiento. • Sí se cuenta con los recursos para el mantenimiento y no representa mayor riesgo para la continuidad en la prestación del servicio.
--	--	--

Fuente: Entrevistas realizadas

Además, se realizó una encuesta a los usuarios del aplicativo Sistema Integrado de Control de Auditorías (SICA), Declaraciones Juradas y Rendición de Cuentas, para conocer su percepción sobre el nivel de uso, articulación con otros aplicativos, contribución a la agilización de los procesos y capacitación recibida. En el anexo 3 se muestra la estructura de la encuesta y a continuación de muestra las respuestas manifestadas por los encuestados:

Los resultados que arrojan las encuestas realizadas a las unidades orgánicas usuarias del SICA y Declaraciones Juradas & Rendición de Cuentas, procesos optimizados por el proyecto, se muestran en la tabla 21. La encuesta se efectuó a 12 unidades orgánicas. Los temas abordados se detallan a continuación: (i) Grado de uso y destreza alcanzado respecto al aplicativo informático, (ii) Grado de autosuficiencia y compatibilidad de los aplicativos informáticos, (iii) Grado de aporte a la mejora en eficiencia de los procesos dentro de la CGR y (iv) Grado de satisfacción del área usuaria respecto al aplicativo informático. Ver tabla 21.

Tabla 21. Resultados de encuestas del uso de aplicativos informáticos

Eje temático	Puntaje - SICA	Puntaje - DDJJ & Rend. Cuentas
Grado de uso y destreza alcanzado respecto al aplicativo informático	3.25	5.00
Grado de autosuficiencia y compatibilidad de los aplicativos informáticos	2.20	2.00
Grado de aporte a la mejora en eficiencia de los procesos dentro de la CGR	2.90	5.00
Grado de satisfacción del área usuaria respecto al aplicativo informático	2.60	4.25
Promedio total	2.74	4.06

Fuente: Encuestas realizadas a UO de la CGR. Elaboración propia

Cabe mencionar que los puntajes posibles se ubican en el rango de 1 a 5. A continuación, se detallan los resultados obtenidos para cada uno de estos procesos mejorados. Conviene mencionar que, al tratarse de una muestra obtenida a partir de usuarios de los aplicativos informáticos dentro de las áreas usuarias de la CGR, los resultados demuestran aproximaciones a la situación real en que se encuentran los aplicativos. Ver tablas 22 y 23.

Tabla 22: Resultados de encuestas a UO usuarias del SICA

Sistema Integrado de Control de Auditorías (SICA)				
Eje temático	Eje individual	Puntaje individual	Descripción	Puntaje promedio
Grado de uso y destreza alcanzado respecto al aplicativo informático	Nivel de uso del aplicativo informático	2.90	Uso del SICA se encuentra entre "poco uso" y "uso moderado"	3.25
	Nivel de destreza alcanzada por la UO respecto al uso del aplicativo	3.60	Nivel de destreza se ubica entre un proceso de adaptación a las características del aplicativo informático y un uso con aspectos del aplicativo informático por conocer.	
Grado de autosuficiencia y compatibilidad de los aplicativos informáticos	Grado de autosuficiencia del aplicativo	1.95	El aplicativo informático no es del todo autosuficiente, para generar reportes se requieren utilizar otras herramientas informáticas de manera esporádica.	2.20
	Grado de compatibilidad del aplicativo con otras herramientas informáticas	2.45	El aplicativo informático SICA es medianamente compatible con otras herramientas informáticas que se manejan en la CGR.	
Grado de aporte a la mejora en eficiencia de los procesos dentro de la CGR	grado de aporte del SICA a la mejora en eficiencia de los procesos dentro de la CGR	2.70	El aplicativo informático SICA no ha generado modificaciones en plazos de cumplimiento de los procesos.	2.90
	grado de aporte a la simplificación de las actividades de gestión dentro de la CGR	3.10	El SICA sí han simplificado la realización de actividades dentro de las UO que lo utilizan, pero no de manera significativa.	
Grado de satisfacción del área usuaria respecto al aplicativo informático	Nivel de satisfacción con las capacitaciones para el uso del aplicativo informático recibidas	1.60	Las áreas usuarias no se sienten conformes con la capacitación recibida para el uso del aplicativo informático.	2.60
	Grado de satisfacción general con el producto	3.60	Se cuenta con un nivel de satisfacción moderado frente al aplicativo informático.	
Promedio total - SICA				2.74

Fuente: Encuestas realizadas en la evaluación de culminación del proyecto.
Elaboración propia.

Tabla 23: Resultados de encuestas a UO usuarias de DDJJ. & Rendición de Cuentas

Declaración Jurada y Rendición de Cuentas				
Eje temático	Eje individual	Puntaje individual	Descripción	Puntaje promedio
Grado de uso y destreza alcanzado respecto al aplicativo informático	Nivel de uso del aplicativo informático	5.00	Uso de DDJJ y Rend. De Cuentas es muy alto.	5.00
	Nivel de destreza alcanzada por la UO respecto al uso del aplicativo	5.00	Nivel de destreza alcanzado es totalmente satisfactorio. La UO domina el uso del aplicativo completamente.	
Grado de autosuficiencia y compatibilidad de los aplicativos informáticos	Grado de autosuficiencia del aplicativo	3.00	El aplicativo informático no es del todo autosuficiente, pero esto se debe al surgimiento de nuevas demandas de información	2.00
	Grado de compatibilidad del aplicativo con otras herramientas informáticas	1.00	El aplicativo informático requiere que se cargue manualmente la información proveniente de otras herramientas informáticas.	
Grado de aporte a la mejora en eficiencia de los procesos dentro de la CGR	grado de aporte del SICA a la mejora en eficiencia de los procesos dentro de la CGR	5.00	El aplicativo informático ha permitido reducir los plazos de ejecución de los procesos.	5.00
	grado de aporte a la simplificación de las actividades de gestión dentro de la CGR	5.00	El aplicativo informático ha simplificado la gestión dentro de la UO de manera muy significativa	
Grado de satisfacción del área usuaria respecto al aplicativo informático	Nivel de satisfacción con las capacitaciones para el uso del aplicativo informático recibidas	4.00	Las UO se sienten conformes con la capacitación, aunque estas pudieron ser más didácticas.	4.25
	Grado de satisfacción general con el producto	4.50	Se cuenta con un nivel de satisfacción satisfactorio frente al aplicativo informático	
Promedio total - Declaraciones Juradas y Rendición de Cuentas				4.06

Fuente: Encuestas realizadas en la evaluación de culminación del proyecto.

Elaboración propia.

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a usuarios del SICA y DDJJ. & Rendición de Cuentas dentro de la CGR sugieren que los grados de satisfacción general con los aplicativos informáticos son medio (puntaje 2.74 de 5) y alto (4.06 de 5), respectivamente. Estos valores permiten entender que se podrían

tomar acciones para mejorar los procesos internos relacionados al SICA, mientras que DDJJ y Rendición de Cuentas presenta un nivel satisfactorio. Así, si bien se cuenta con los aplicativos informáticos implementados, se debe continuar trabajando en la mejora continua de los procesos.

Dentro de los valores obtenidos para el caso del SICA, destacan el Grado de autosuficiencia y compatibilidad de los aplicativos informáticos (2.20 de 5) y el grado de satisfacción del área usuaria respecto al aplicativo informático (2.60 de 5). Se podría decir que la compatibilidad del SICA con otras herramientas informáticas necesarias dentro de la CGR se podría mejorar. Así mismo, se podrían realizar talleres de capacitación en el uso de los aplicativos informáticos, a fin de hacer de aumentar el nivel de entendimiento de la herramienta y su apoyo a la mejora de los procesos.

En el caso de DDJJ. y Rendición de Cuentas, destaca el Grado de autosuficiencia y compatibilidad de los aplicativos informáticos (2 de 5). Tratándose de un aplicativo con muy buena aceptación, se debe mejorar la posibilidad de articularse con otras herramientas informáticas que se utilizan en la CGR.

4.1.4 Resultado del Componente 4: Sistemas de control interno de la administración pública operando

Los indicadores que miden los resultados obtenidos de los objetivos de desarrollo específicos para este componente, son (i) el grado de implementación de los sistemas de control interno en las entidades públicas cuyo OCI pertenece a la planilla de CGR y (ii) avance en las evaluaciones de tales sistemas de control interno realizados por los órganos del SNC.

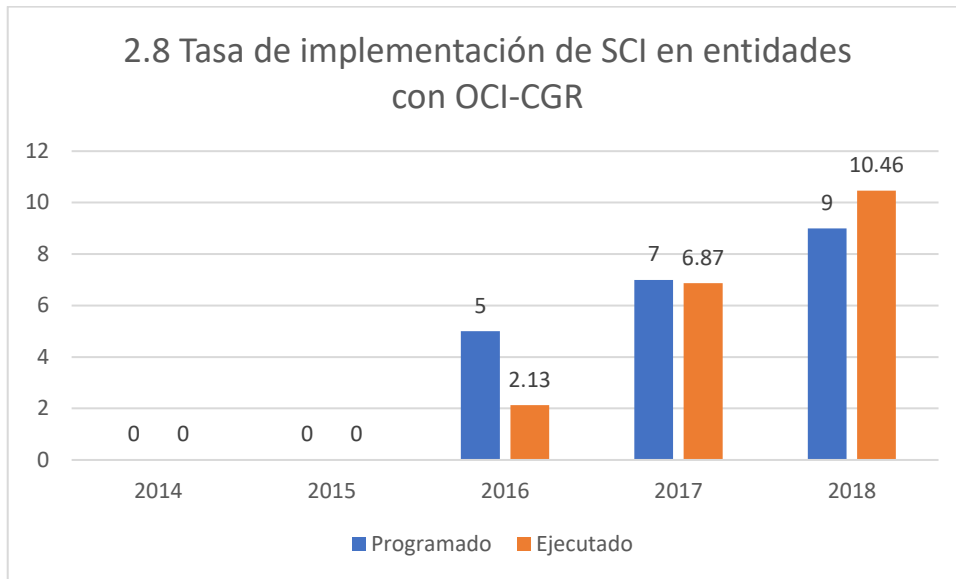
Los resultados obtenidos en el periodo 2014-2018 se muestran en la tabla 24 y gráficos 18 y 19.

Tabla 24: Resultados de los indicadores del objetivo de desarrollo específico del componente 4 del proyecto

Indicadores de resultados	Unidad de Medida	Línea de Base	Año	Metas y alcance	2014	2015	2016	2017	2018	% de alcance	Medios de verificación
Resultados de los objetivos de desarrollo específicos											
C4. Promoción de los sistemas de control interno											
2.8 Tasa de implementación de SCI en entidades con OCI –CGR	%	0.00	2013	Prog.	0.00	0.00	5.00	7.00	9.00	100%	Informe de progreso del proyecto
				Ejec.	0.00	0.00	2.13	6.87	10.46		
2.9 Número de evaluaciones del SCI en entidades con OCI.	Nº	0.00	2013	Prog.	0	50	100	150	200	100%	Informe de progreso del proyecto
				Ejec.	0	0	227	257	491		

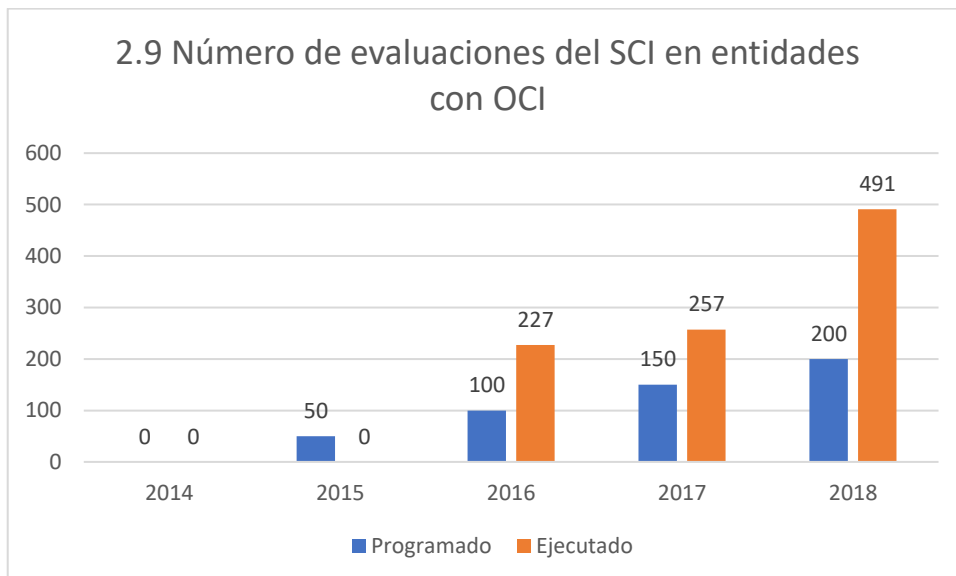
Fuente: PMR del proyecto

Gráfico 18: Tasa de implementación de SCI en entidades con OCI-CGR



Fuente: PMR del proyecto

Gráfico 19: Número de evaluaciones del SCI en entidades con OCI



Fuente: PMR del proyecto

Con respecto a los indicadores 2.8 Tasa de implementación de SCI en entidades con OCI - CGR y 2.9 Número de evaluaciones del SCI en entidades con OCI, se alcanzaron las metas.

En la tabla 25 se detallan los productos logrados 2014-mar.2021 relacionados al componente 4.

Tabla 25: Productos del componente 4 del proyecto de inversión

Productos	Unidad de medida	Metas y alcance	% alcance	Año en que se logró	Medios de verificación	
4.1 Normativa y Manual para la implementación del CI en las entidades y su evaluación por la CGR	Manual	Prog.	1	100%	2018	Informe PMR
		Prog. (act)	1			
		Ejec.	1			
4.2 Aplicativo informático para evaluación de los sistemas de CI en las entidades públicas por el SNC implementado	Aplicativo informático	Prog.	1	100%	2018	Informe PMR
		Prog. (act)	1			
		Ejec.	1			
4.3 Manuales de orientación para las entidades en la implementación del control interno por niveles de gobierno, aprobados	Manual	Prog.	3	100%	2016	Informe PMR
		Prog. (act)	3			
		Ejec.	3			
4.4 Estrategia y Programa de promoción de control interno ejecutado	Programa	Prog.	1	100%	2018	Informe PMR
		Prog. (act)	1			
		Ejec.	1			
4.5 Programa de capacitación en control interno para entidades públicas ejecutado	Taller	Prog.	4	100%	2017	Informe PMR
		Prog. (act)	4			
		Ejec.	4			
4.6 Programa de capacitación en la evaluación de los SCI ejecutado	Taller	Prog.	2	100%	2020	Informe PMR
		Prog. (act)	2			
		Ejec.	2			

Fuente: PMR del proyecto

En el cuadro se puede apreciar que se lograron todas las metas físicas de los productos, en donde se desarrolló la normativa (Directiva de Control Interno) y el aplicativo informático de Control Interno. Se implementó un programa de promoción del control interno y se capacitó al personal de la Contraloría y a gestores públicos.

En la tabla 26 se detalla la contribución de los productos al logro de los resultados.

Tabla 26: Contribución de los productos al logro de resultados del componente 4

Indicadores	Prog.	Ejec.	Productos asociados
	(EOP)	(EOP)	
C4. Promoción de los Sistema de Control Interno			
Tasa de implementación de SCI en entidades con OCI - CGR	9% (2018)	10.46% (2018)	Se logró el resultado esperado, en función de los productos desarrollados en el componente (normas, manuales, aplicativo informático y capacitación). Según (Gamboa, Puente, & Vera, 2016), indican que es necesario aplicar métodos y procedimientos específicos en el caso de implementación del Sistema de Control Interno en el sector público. Por ello, los citados autores afirman que la reglamentación del control interno en el sector público es importante porque busca sensibilizar a los funcionarios públicos sobre la importancia del Control Interno en el ejercicio de sus competencias. Por otra parte, según (Alvarez, Ares, Perfumo, Barrera, & Bortoletto, 2018) resaltan que, de acuerdo con el informe COSO, el control interno lo llevan a cabo las personas. Por ende, no se logra únicamente mediante la definición de políticas, emisión de normas, incorporación de manuales, etc., sino que estas herramientas son importantes, pero deben estar asociados a la acción concreta de las personas que integran cada uno de los niveles de la organización. En este sentido, se entiende que es importante facilitar esta tarea a los funcionarios públicos mediante instrumentos y capacitaciones para la implementación del Sistema de Control Interno.
Número de evaluaciones del SCI en entidades con OCI.	200 (2018)	491 (2018)	Se logró el resultado esperado, para lo cual se contó con el producto de capacitación en evaluación. Se trata de un resultado asociado directamente a la intervención del proyecto.

Fuente: PMR del proyecto

Asimismo, en la tabla 27 se presenta un resumen de la información obtenida en las entrevistas realizadas a funcionarios de la CGR que estuvieron a cargo del desarrollo de los principales productos del componente 4 del proyecto.

Tabla 27: Entrevistas asociadas al componente 4: Promoción de los Sistemas de Control Interno

Cargo / Fecha entrevista	Producto	Principales comentarios de los entrevistados
<p>Ex Gerente del Departamento de Control Interno 16/03/2021</p>	<p>4.1 Normativa y Manual para la implementación del CI en las entidades y su evaluación por la CGR 4.2 Aplicativo informático para evaluación de los sistemas de CI en las entidades públicas por el SNC implementado 4.4 Estrategia y Programa de promoción de control interno ejecutado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se lograron las metas. • Asumió el cargo en setiembre del 2017, cuando ya se había avanzado con actividades vinculadas al tema normativo y programa de promoción del CI. • El control interno, en buena medida, depende más del gestor público que de la propia CGR. La CGR tiene un rol evaluador y promotor en el control interno. • Respecto a los objetivos de los productos a cargo, estos están enfocados a asegurar la calidad de los productos y servicios de la CGR, con un enfoque en el cliente • Respecto a los beneficios de los productos, implementar el sistema de gestión de calidad permite a la CGR contar con una estructura que establezca cómo documentar un proceso, así como una normativa actualizada. La estandarización documentaria es un beneficio fundamental. • La cultura de medición de procesos ha surgido gracias a la implementación del sistema de gestión de calidad. El enfoque ahora es más amplio en función a la gestión por resultados. • La cultura de gestión de riesgos también se ha formado gracias al citado sistema. Se tiene un sistema de gestión de riesgos, lo cual es un beneficio importante.
<p>Ex Gerente del Departamento de Estudios e Investigación 11/03/2021</p>	<p>4.1 Normativa y Manual para la implementación del CI en las entidades y su evaluación por la CGR 4.3 Manuales de orientación para las entidades en la implementación del control interno por niveles de gobierno, aprobados 4.5 Programa de capacitación en control interno para entidades públicas ejecutado 4.6 Programa de capacitación en la evaluación de los SCI ejecutado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se lograron las metas. • Asumió el cargo en el 2016 • En relación con el control interno, se precisa que la evaluación en sistemas de control interno era para los auditores. Por otra parte, menciona que la CGR es el ente rector de control interno, aquel que norma este a nivel nacional según la ley. Todos los productos implementados en este componente del proyecto fueron parte del esfuerzo que la CGR desplegó para que las instituciones públicas entiendan e implementen el control interno. Es decir, se diseñaron las herramientas necesarias para ello. • Sobre los eventos que ocurrieron durante la ejecución del proyecto (cambios de gestión y modificaciones en el ROF de la CGR), estos no afectaron a los productos relacionados al control interno, salvo cambios en unidades orgánicas que hayan pasado al control de otras gerencias. Esto se debe a que la CGR promovió una ley de control interno, por lo que cambios organizacionales no generaron cambios sobre la ejecución de estos productos.

		<ul style="list-style-type: none"> • Respecto a los usuarios de los productos, los documentos de control interno diseñados son generales para todas las entidades públicas, pero la aplicación de un control interno en sí es selectiva, dada la complejidad del proceso. En el caso de capacitaciones, se llevaron a cabo según la limitación de la capacidad del auditorio (en ocasiones se contaba con 300-400 asistentes). • Dado que el control interno es un proceso de gran dimensión y la CGR brinda las herramientas, pero no tiene la decisión final de hacer que las entidades públicas cumplan con esto, es una labor que se debe incentivar permanentemente. Se le confirió a la CGR esta tarea relacionada a la promoción del control interno, dado que no habría incentivos suficientes en las entidades públicas en caso se les solicite autocontrolarse por sí mismas.
--	--	---

Fuente: Entrevistas realizadas

4.1.5 Resumen de los resultados de los componentes del proyecto de inversión

Con respecto a los resultados de los objetivos de desarrollo específicos (componentes), el grado de cumplimiento es el siguiente tomando como base los principios y directrices del documento “Project Completion Report Principles and Guidelines” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

- Objetivo de desarrollo específico 1 SNC operando de manera desconcentrada. Los resultados del objetivo de desarrollo han sido logrados en más del 50% en promedio y se pueden atribuir al proyecto. Por lo tanto, se le asigna la clasificación de **satisfactorio**.
- Objetivo de desarrollo específico 2 Control del desempeño de la gestión pública mejorado. Los resultados del objetivo de desarrollo fueron logrados en más del 50% y son atribuibles al proyecto. Se le asigna una clasificación de **satisfactorio**.

- Objetivo de desarrollo específico 3 Procesos de control optimizados. Los resultados del objetivo de desarrollo se alcanzaron al 100% por lo que su clasificación es de **excelente**.
- Objetivo de desarrollo específico 4 Sistemas de Control Interno de la administración pública operando. En este componente se alcanzaron todos los objetivos de desarrollo al 100% y los resultados son atribuibles al proyecto. Por lo tanto, se le asigna una clasificación de **excelente**.

Asimismo, los productos de los 4 componentes lograron el 100% de sus metas físicas en el periodo 2024-jun.2021.

4.2 Efecto en la evaluación ex post

Tratándose de un proyecto con varios componentes que tienen el mismo objetivo general, pero con objetivos propios diferentes y con productos de diferente naturaleza, se ha optado por evaluar cada componente dentro de los cuatro criterios del PCR. De esta manera también se tiene una aproximación más cercana a cada uno de los componentes. Con la apreciación de cada uno de los componentes se construirá la evaluación por cada criterio y luego se obtendrá la evaluación final de todo el proyecto, considerando además cómo los cuatro componentes se constituyen en una lógica vertical que permita alcanzar el objetivo central del proyecto.

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a la evaluación final, en función a los criterios de pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad.

4.2.1 Pertinencia

4.2.1.1 Alineación del proyecto con las necesidades del desarrollo del país

Plan Estratégico de Desarrollo Nacional

La evaluación de la pertinencia del proyecto analiza la coherencia entre los objetivos de desarrollo y el diseño del proyecto con la estrategia institucional y las prioridades de desarrollo del país. Según (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011), en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional “El Perú hacia el 2021” elaborado por la CEPLAN, dentro del eje 3 “Estado y Gobernabilidad” menciona que es indispensable hacer crecer las instituciones del Estado en las regiones, como parte del proceso de descentralización y de erradicación del centralismo. Los objetivos estratégicos de la CGR, de acuerdo con el PEI 2019 - 2024, que es el vigente, son los siguientes: a) Contribuir a la reducción de la inconducta funcional y la corrupción en las entidades públicas; b) Contribuir a la gestión eficiente y eficaz de los recursos públicos en beneficio de la población; c) Promover la participación ciudadana en el control social; d) Fortalecer la gestión del Sistema Nacional de Control y e) Implementar la gestión de riesgos de desastres. (Contraloría General de la República, 2018). Estos objetivos se articulan con el objetivo específico OEE.03.01 del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, cuyo enunciado es: “Agilidad, transparencia y eficiencia de la administración pública en todos los niveles, al servicio de los derechos de las personas en general y de los emprendedores e inversionistas en particular, con revaloración de los servidores y funcionarios públicos”, el cual conforma el Objetivo Nacional ON.03 “Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y

articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional”.

Asimismo, dentro del eje 3 “Estado y Gobernabilidad” establece como punto fundamental fortalecer la capacidad y calidad de los servidores públicos, mientras que la administración pública debe ser ágil, transparente y eficaz en todos los niveles administrativos, al servicio de los derechos de las personas y con revaloración de la carrera pública. El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional también establece como acciones estratégicas para desarrollar la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas y la gobernabilidad en los distintos niveles de gobierno, incrementar la eficacia de los mecanismos de Control Interno en la administración pública para enfrentar la corrupción. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Política General del Gobierno al 2021

Por otro lado, mediante el Decreto Supremo N° 056-2018-PCM se aprobó la Política General de Gobierno al 2021. Esta política es de aplicación inmediata para todas las entidades del Estado. Tiene entre sus lineamientos prioritarios: Integridad y lucha contra la corrupción, la que a su vez se desagrega en: Combatir la corrupción y las actividades ilícitas en todas sus formas y asegurar la transparencia en todas las entidades gubernamentales. Se tiene también como lineamiento el fortalecer las capacidades del Estado para atender efectivamente las necesidades ciudadanas. Se ratifica así dos ejes de acción muy importantes en los que participa la Contraloría General de la República; la lucha contra la corrupción y la transparencia y el mejoramiento de la gestión pública.

Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021

Se debe mencionar que existe el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, que fue aprobado mediante Decreto Supremo N° 044-2018-PCM, del 26 de abril de 2018. En este documento se establecen objetivos específicos entre los cuales está fortalecer la gestión de riesgos al interior de cada entidad pública y reforzar el Sistema Nacional de Control. El fortalecimiento de la gestión de riesgos implica la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades públicas, tarea en la que la Contraloría General de la República está involucrada. Por otro lado, el fortalecimiento del Sistema Nacional de Control al que se refiere el mencionado Plan Nacional es fortalecer de manera progresiva la autonomía y descentralización de los OCI (Comisión de Alto Nivel Anticorrupción, 2018). Estos objetivos se pueden alcanzar con el reforzamiento de la Contraloría General de la República en aspectos como infraestructura, optimización de procesos y desarrollo de nuevos servicios como las auditorías de desempeño o la implementación del sistema de control interno. En tal sentido, este Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, mantiene en vigencia los objetivos del proyecto de inversión.

Planes Estratégicos 2012-2014 y 2019-2024 de la Contraloría General de la República

También es importante revisar los documentos de planeamiento institucional de la CGR para ratificar la pertinencia de los objetivos del proyecto. A continuación, se muestran los objetivos y las acciones estratégicas de la CGR de acuerdo con el PEI de CGR cuando se realizó el diseño el proyecto (PEI 2012-2014) y el PEI vigente (PEI 2019-2014), cuando culminó la ejecución del proyecto (2021). Se observa que en estos planes se incluyen los objetivos de desarrollo específicos del proyecto.

Componente 1. Consolidación del proceso de desconcentración del SNC; promoción de la oferta de servicios de auditoría financiera y dotar de infraestructura y equipamiento adecuados a las sedes regionales de control. El PEI 2012-2014 de CGR tiene como objetivo estratégico “B. Reorganizar, descentralizar e integrar la Contraloría General” que explícitamente incluye el objetivo del Componente 1 que es desconcentrar la CGR. En el PEI vigente, que corresponde al periodo 2019 - 2024 también se tiene como objetivo estratégico “Fortalecer la gestión de la SNC”, que comprende tanto a la CGR, como a los OCI y a las SOA. El proyecto busca la desconcentración de la CGR precisamente a través del fortalecimiento de OCI y de SOA regionales.

Componente 2. Apoyo a la mejora del desempeño de la gestión pública. En el PEI 2012 - 2014 se tenía como objetivo estratégico “A. Definir, diseñar e implantar el nuevo enfoque de control y de lucha contra la corrupción”. Este objetivo incluía nuevos servicios de control entre los que estaba el Control de Desempeño. Actualmente, el PEI 2019 - 2024 considera el objetivo estratégico “OEI.1. Contribuir a la gestión eficiente y eficaz de los recursos públicos en beneficio de la población”; el servicio de control de desempeño es muy importante para la mejora de la gestión de los recursos públicos, por lo que este servicio está plenamente vigente. Se ratifica esta vigencia del control del desempeño porque la CGR ha emitido en el presente año la Resolución de Contraloría RC-026-2021-CG que establece el objetivo de realizar 30 auditorías de desempeño en 2021.

Componente 3. Optimización de los procesos de control. Los objetivos de este componente están contenidos en el PEI 2012 - 2014, específicamente en el objetivo estratégico “C. Diseñar e implantar políticas, procesos y normativa que respondan al Nuevo Modelo de Gestión”. De manera más desagregada, la acción estratégica

“C.2. Diseñar e implementar los procesos del Nuevo Modelo de Gestión y las herramientas de soporte correspondientes”, ratifica la pertinencia de optimizar los procesos de control. Actualmente, el PEI 2019 - 2024 tiene el objetivo estratégico OEI 4 es “Fortalecer la gestión del Sistema Nacional de Control”. Este objetivo está orientado a mejorar los procesos internos, principalmente vinculados con la gestión administrativa; fortalecer la normativa institucional; lo que incidirá en el cumplimiento del OEI 01, OEI 02 y OEI 03 al generar un uso eficiente de los recursos destinados a la ejecución de las acciones estratégicas y operativas del SNC. El citado PEI incorpora la acción estratégica “3.1. Modelo de gestión orientado a resultados implementados”; esta acción se refiere a implementar la gestión por procesos orientada a resultados en las unidades orgánicas vinculadas con la gestión administrativa, apoyo y asesoría. (Contraloría General de la República, 2018). La cita acción estratégica toma como base la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública que se constituye como el instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú y tiene por objetivo general “orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país”.

El Componente 3 también incluye la construcción de la nueva sede de la Escuela Nacional de Control (ENC). Al respecto, el PEI 2012 - 2014 de la CGR tiene entre sus objetivos estratégicos “Establecer un Nuevo Modelo de Gestión del Talento Humano”. Para alcanzar ello, se propuso una acción estratégica: “Fortalecimiento de la Escuela Nacional de Control”. En el PEI vigente, la acción estratégica “3.3. Infraestructura física adecuadas a las necesidades de la CGR” ratifica la pertinencia

de contar con infraestructura como la sede de la ENC implementada por el proyecto.

Componente 4. Promoción de los sistemas de control interno. El PEI 2012 - 2014 tiene como objetivo estratégico “A. Definir, diseñar e implantar el nuevo enfoque de control y de lucha contra la corrupción”. Respecto al nuevo enfoque de control el mismo documento señala como factor crítico sujeto a la ejecución de medidas que contribuyan a la mejora de la gestión pública y de la lucha contra la corrupción a la implementación de mejores prácticas de control interno (Contraloría General de la República, 2012). Asimismo, la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, establece que la Contraloría General de la República es la entidad competente para dictar la normativa técnica de control que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación.

Corrupción relacionada a Gobernadores y alcaldes en el Perú

Según (Enco, Ingaruca, & Quiroz, 2017) nos precisa que hasta el 2017 en los legajos que maneja la Procuraduría Pública Especializada en Delitos de Corrupción figuran 67 gobernadores y ex gobernadores sujetos a investigación por delitos de corrupción. Asimismo, que hasta el 2017 existían 530 alcaldes investigados por presuntos delitos de corrupción, lo cual incluye 102 alcaldes provinciales y 428 burgomaestres distritales, elegidos para el periodo 2015-2018.

Por las cifras mostradas, relacionadas a la corrupción en los Gobernadores y alcaldes en el Perú, los objetivos del proyecto de inversión continuaron relevantes durante la ejecución del mismo.

4.2.1.2 Alineamiento del proyecto con la Estrategia País del BID para el Perú

La evaluación por el criterio de pertinencia toma en consideración los objetivos del proyecto y su alineación con las necesidades de desarrollo del país y con la estrategia del BID en el Perú. En el documento IDB Group Country Strategy With Perú (Inter-American Development Bank, 2017) se indica que el objetivo de la estrategia país del BID con el Perú para el periodo 2017-2021 es apoyar al Perú en el logro de un crecimiento sostenido, para lo cual el BID propone, dentro de tres áreas a priorizar, el fortalecimiento institucional y prestación de servicios básicos, con énfasis en la gestión pública. Las acciones de la estrategia del BID están alineadas con el plan de gobierno peruano. Entre otras, se cuenta con iniciativas para mejorar la gestión pública mediante la automatización de los procesos a través de tecnologías de la información (gobierno electrónico); mejorar los servicios al público y a las empresas (simplificación de trámites y mejora de las entidades públicas) y fortalecer el marco de integridad y transparencia. El BID se propone también apoyar esfuerzos adicionales, entre otros, en implementar un presupuesto basado en resultados; implementar normas de control interno basadas en prácticas internacionales; y el fortalecimiento del control externo para apoyar a la CGR. En este contexto el BID continúa apoyando en temas de gestión pública, transparencia y rendición de cuentas del país. Por tanto, el BID busca contribuir al fortalecimiento de las capacidades de la CGR.

En particular con respecto al fortalecimiento de la gestión pública el BID apoya la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas. Además, se ha buscado mejorar la labor de la Contraloría General de la República de manera descentralizada, lo que ha permitido incrementar el control del gasto público a nivel subnacional, con énfasis en la prevención y mejora de la gestión. Acciones

adicionales trabajadas con la CGR incluyeron el desarrollo de herramientas de auditoría y de gestión; la creación de un centro de datos; la mejora de la infraestructura física de la CGR y la modernización de equipos en oficinas regionales. Así mismo, se realizó una mejora de la seguridad y la accesibilidad de la información regional mediante la digitalización de los documentos; y la implementación de una metodología estandarizada para las auditorías financieras (Inter-American Development Bank, 2017).

Finalmente, a modo de articulación de estrategias Perú-BID, se tiene que una prioridad gubernamental (estrategia) para el Perú es la modernización del Estado para servir al público, así como tolerancia cero para la corrupción; lo cual se alinea a la estrategia del BID de apoyar al fortalecimiento institucional y prestación de servicios básicos en el país.

4.2.1.3 Relevancia del diseño

El diseño del proyecto incorpora intervenciones sobre los órganos que componen el Sistema Nacional de Control: la Contraloría General de la República, los Órganos de Control Institucional y las Sociedades de Auditoría. Consecuentemente, es razonable que para mejorar la eficacia del Sistema Nacional de Control se busque fortalecer a los tres referidos actores. Como parte de este fortalecimiento, el proyecto ha buscado mejorar los procesos con los que se generan los servicios de control y mejorar dos servicios de total vigencia en los sistemas de control: Control del Desempeño y Control Interno. La lógica vertical del proyecto se puede apreciar en la tabla 28, en el que se indican los productos, componentes, resultados y objetivo del proyecto.

Tabla 28: Componentes, resultados específicos y productos del proyecto

OBJETIVO			
Incrementar la eficacia del Sistema Nacional de Control			
COMPONENTES			
1. SNC operando de manera desconcentrada	2. Control del desempeño de la gestión pública mejorado	3. Procesos de control optimizados	4. Sistemas de Control Interno de la administración pública operando
Indicadores de resultados			
Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a los Gobiernos Locales (Recursos monetarios)	Número de Auditorías de Desempeño concluidas en el año aplicando normativa alineada al estándar ISSAI 300	Número de procesos misionales automatizados	Tasa de implementación de sistemas de control interno en entidades con OCI –CGR
Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a Gobiernos Locales (número de entidades)	Porcentaje de programas presupuestales sujetos a auditorías de desempeño por la CGR	Número promedio de movimientos de proyectos de informes administrativos resultantes de auditoría Número promedio de movimientos de proyectos de informes especiales resultantes de auditoría	Número de evaluaciones del Sistema de Control Interno en entidades con OCI.
PRODUCTOS			
1.1: Nuevo Modelo operacional y administrativo desconcentrado, implementado	2.1: Normativa en el SNC para el control de desempeño, aprobada	3.1: Procesos estratégicos mejorados	4.1: Normativa para la implementación del CI en las entidades y su evaluación por la CGR
1.2: Programa de capacitación a nivel regional en el NMG desconcentrado, ejecutado	2.2: Programa de capacitación en el control de desempeño de la ENC, ejecutado	3.2: Procesos misionales mejorados	4.2: Aplicativo informático para evaluación de los sistemas de CI en las entidades públicas por el SNC implementado
1.3: Programa de capacitación para personal SOA y auditores individuales a nivel regional, ejecutado	2.3: Programa de asistencia técnica de EFS para aprendizaje de buenas prácticas en control de desempeño, ejecutado	3.3: Procesos de soporte mejorados	4.3: Manuales de orientación para las entidades en la implementación del control interno por niveles de gobierno
1.4: Sedes Regionales construidas	2.4: Eventos internacionales sobre Control de Desempeño ejecutado	3.4: Aplicativos informáticos de procesos transversales desarrollados	4.4: Estrategia y programa de promoción de control interno ejecutado
1.5: CGR con nuevo equipamiento TIC a nivel desconcentrado	2.5: Plan de comunicación para Implementación de auditorías de desempeño, ejecutado	3.5: Procesos con certificación de calidad	4.5: Programa de capacitación en control interno para entidades públicas ejecutado
1.6: CGR con flota vehicular renovada	2.6: Programa de sensibilización con talleres a gestores públicos, ejecutado	3.6: Gestión por resultados en la CGR implementado	4.6: Programa de capacitación en la evaluación de los SCI ejecutado

	2.7: Programa de auditoría de desempeño ejecutado	3.7: Nueva Infraestructura de la Escuela Nacional de Control en operación	
--	---	---	--

Fuente: PMR del proyecto

Todas las metas de los productos se lograron y 7 de 9 indicadores de los objetivos de desarrollo específicos alcanzaron el 100% de los resultados. A pesar de que los productos han sido desarrollados en su totalidad; dos resultados no fueron alcanzados (Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a Gobiernos Locales - número de entidades y porcentaje de programas presupuestales sujetos a auditorías de desempeño por la CGR). Esta situación no invalida la lógica vertical del proyecto porque los productos del proyecto han abordado los elementos internos relevantes de la CGR para desconcentrar el Sistema Nacional de Control, mejorar las auditorías de desempeño, optimizar los procesos y promover el control interno.

Existen resultados cuya consecución depende de instituciones distintas a la CGR: mayor número de auditorías financieras ejecutadas por las SOA a los gobiernos locales, implementación de las recomendaciones de las auditorías de desempeño y la implementación del sistema de control interno por parte de las entidades públicas.

En el caso de la implementación de las recomendaciones de las auditorías de desempeño, el resultado depende en gran medida de las entidades públicas auditadas. En el caso particular del proyecto, se debe recordar que durante el periodo en el que debieron implementarse las recomendaciones de las auditorías de desempeño se sucedieron 3 presidentes de la República del Perú (cambio en 2016 y cambio en 2018). Cambios de gestión de esta naturaleza implican a su vez cambios en las personas que están al mando de la gestión de las entidades públicas

que recibieron el servicio de auditorías de desempeño. Se producen también repriorizaciones de objetivos de las entidades, entre las que están los compromisos de implementación de las recomendaciones de las auditorías de desempeño. Además, también se genera rotación de personal en las entidades públicas, con el consiguiente costo de aprendizaje en lo que se refiere a la implementación de las recomendaciones o del control interno.

Un fenómeno muy parecido ocurre en el caso de la implementación del control interno por parte de las entidades públicas. El proyecto realiza esfuerzos por facilitar la implementación del control interno, sin embargo, la concreción de la implementación depende de las entidades públicas y existe vulnerabilidad a los cambios de gestión. De manera similar, la realización de auditorías financieras a los gobiernos locales depende de estos últimos. Hasta el 2018 las SOA eran contratadas y pagadas por las entidades públicas en los 3 niveles de gobierno, previa opinión de la CGR sobre la SOA contratada. El 28 de marzo de 2018 se emite la Ley N° 30742, Ley fortalecimiento CGR, por la CGR se encarga de la contratación de las SOA, con la transferencia de recursos de las entidades a la CGR para este fin. No obstante, con frecuencia esta transferencia no se cumple en el caso de los gobiernos locales, debido a que alegan no disponer de los recursos para dichas transferencias.

La situación antes descrita implica riesgos para la consecución de resultados que finalmente permitan mejorar la eficacia del SNC. Estos riesgos fueron identificados en el documento perfil del proyecto elaborado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo, 2012). En este documento se recomienda que para mitigar este riesgo la CGR tenga una estrategia de acercamiento a las entidades públicas para demostrar los beneficios tanto de las auditorías de desempeño y sus

recomendaciones, como de la implementación del control interno. Cabe reflexionar, no obstante, que, aunque se desarrollen las medidas de mitigación de riesgo antes descritas, siempre va a existir un riesgo residual importante que significará que no se alcancen los resultados deseados.

Se entiende que la reducción de dicho riesgo residual es una tarea de largo plazo, porque depende de que las entidades públicas incorporen en su cultura organizacional y a través de la institucionalidad legal, el compromiso de implementar recomendaciones de mejora en su gestión pública y de la implementación del control interno.

Por lo mencionado, se concluye para el criterio de pertinencia que, los objetivos de desarrollo del proyecto y la lógica vertical están alineados con las necesidades y prioridades de desarrollo del Perú y la estrategia de País del BID en el momento de la aprobación y en momento de la evaluación final para el cierre. La lógica vertical de la intervención se describe adecuadamente y demuestra la pertinencia del proyecto. Muestra un vínculo claro entre la cadena causal de la intervención, los objetivos de desarrollo de la operación y las necesidades y el contexto de desarrollo del país.

Por tal motivo, es que desde el criterio de Pertinencia al proyecto se le ha dado la calificación de 4 (Excelente) de acuerdo con el PCR del BID.

Según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021), el término de pertinencia lo define como “Medida en que los objetivos de un PI son coherentes con el cierre de brechas prioritarias establecidas en el PMI y con las necesidades de los beneficiarios; en el contexto nacional, regional y local, acorde con los objetivos estratégicos de desarrollo nacional, sectorial, regional y local”. Asimismo, según el

(Banco Interamericano de Desarrollo, 2020) la pertinencia es el criterio mediante el cual se evalúa la consistencia de los objetivos del proyecto y su diseño, con los objetivos de desarrollo del país y la estrategia institucional del BID. La evaluación debe comprender el alineamiento de los objetivos del proyecto con la realidad del país. Asimismo, debe incluir la evaluación de la adecuación del diseño del proyecto con la realidad del país y los objetivos del proyecto. Entonces, para fines del presente trabajo de investigación, existe una similitud entre el término pertinencia y relevancia.

4.2.2 Efectividad

4.2.2.1 Objetivos del proyecto

El objetivo general del proyecto fue incrementar la eficacia del Sistema Nacional de Control para contribuir a una mayor eficacia e integridad de la gestión pública peruana. Los objetivos específicos de desarrollo del proyecto fueron: (i) SNC operando de manera desconcentrada, (ii) Control del desempeño de la gestión pública mejorado, (iii) Procesos de control optimizados, y (iv) Sistemas de Control Interno de la administración pública operando.

4.2.2.2 Resultados alcanzados

4.2.2.2.1 A nivel de indicadores de objetivos de desarrollo general

Los indicadores de impacto están asociados al objetivo de desarrollo general del proyecto que es incrementar la eficacia del Sistema Nacional de Control. Asimismo, los resultados se miden mediante la proporción de recomendaciones formuladas por los informes de control, que son implementadas por las entidades públicas. Los servicios de control sobre las que se medirá el resultado comprenden dos grupos: (i) Auditorías Financieras y Auditorías de Cumplimiento, y (ii) Auditorías de Desempeño.

La tasa de recomendaciones de Auditorías Financieras y Auditorías de Cumplimiento, mide la proporción de recomendaciones formuladas por los informes de control de Auditorías Financieras y las Auditorías de Cumplimiento que son implementadas por las entidades públicas luego de 2 años de emitidas las recomendaciones.

Asimismo, la tasa de recomendaciones de Auditoría de Desempeño, mide la proporción de recomendaciones formuladas por los informes de control de Auditoría de Desempeño que son implementadas por las entidades públicas luego de 2 años de emitidas las recomendaciones.

Los resultados de los indicadores del objetivo de desarrollo general del proyecto para el periodo 2014-2018 se muestran en la tabla 29.

Tabla 29: Resultados de los indicadores del objetivo de desarrollo general del proyecto

Indicadores de resultados	Unidad de Medida	Línea de Base	Año	Metas y alcance	2014	2015	2016	2017	2018	% de alcance	Medios de verificación
Resultados del objetivo de desarrollo general											
1.1 Tasa de recomendaciones de Auditorías Financieras y Auditorías de Cumplimiento implementadas	%	42.7	2013	P	42.70	42.70	44.00	46.00	50.00	100%	PMR
				E	37.69	36.50	51.58	55.33	56.70		
1.2 Tasa de recomendaciones de Auditorías de Desempeño a Programas implementadas	%	0.00	2013	P	0.00	0.00	15.00	22.50	30.00	16%	PMR
				E	0.00	20.20	90.00	38.46	4.84		

Fuente: PMR del proyecto

Con respecto al indicador 1.1 Tasa de recomendaciones de Auditorías Financieras y Auditorías de Cumplimiento implementadas se alcanzaron las metas. No se puede decir lo mismo del indicador 1.2 Tasa de recomendaciones de Auditorías de Desempeño a Programas implementadas, en donde en los del 2014 al 2017 se lograron las metas, y en el año 2018 sólo se lograron metas parciales.

A continuación, se mencionan algunas causas que originaron el cumplimiento parcial de la meta en el año 2018. En el caso particular del proyecto, se debe recordar que en el año 2018 hubo cambio de presidente en la República del Perú. Cambios de gestión de esta naturaleza implican a su vez cambios en las personas que están al mando de la gestión de las entidades públicas que recibieron el servicio de auditorías de desempeño, por lo que es probable que se pierdan las prioridades y compromisos en la implementación de las recomendaciones de las auditorías de desempeño. Además, también se genera rotación de personal en las entidades públicas, con el consiguiente costo de aprendizaje en lo que se refiere a la implementación de las recomendaciones. Asimismo, en mayo 2018 se desactiva la unidad orgánica especializada y encargada en la CGR de planificar, ejecutar y realizar seguimiento a las auditorías de desempeño, trasladando dichas funciones a las unidades orgánicas de control a nivel nacional en función al ámbito de intervención.

4.2.2.2.2 A nivel de indicadores de objetivos de desarrollo específicos

Con respecto a los resultados de los objetivos de desarrollo específicos del proyecto, se lograron el 100% en 7 de 9 indicadores según lo indicado en la tabla 30.

Tabla 30: Indicadores de objetivos de desarrollo específicos

N°	Indicadores	Prog. (EOP) 2018	Ejec. (EOP) 2018	Porcentaje de avance
C1. Consolidación del proceso de desconcentración del sistema nacional de control				
2.1	Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a los Gobiernos Locales (Recursos monetarios)	14%	26.01%	100%
2.2	Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a Gobiernos Locales (número de entidades)	8%	3.77%	47%
C2. Apoyo a la mejora del desempeño de la Gestión Pública				
2.3	Número de Auditorías de Desempeño concluidas en el año aplicando normativa alineada al ISSAI 300	9 (acumulado al 2018)	16 (acumulado al 2018)	100%
2.4	Porcentaje de programas presupuestales sujetos a auditoría de desempeño por la CGR	1.96%	1.12%	57%
C3. Optimización de los procesos de control				
2.5	Número de procesos misionales automatizados	6	6	100%
2.6	Número promedio de movimientos de proyectos de informes administrativos resultantes de auditoría	10	4.23	100%
2.7	Número promedio de movimientos de proyectos de informes especiales resultantes de auditoría	12	5.78	100%
C4. Promoción de los sistemas de control interno				
2.8	Tasa de implementación de SCI en entidades con OCI –CGR	9%	10.46%	100%
2.9	Número de evaluaciones del SCI en entidades con OCI.	200	491	100%

Fuente: PMR del proyecto

En el numeral 4.1 “Componentes del proyecto de inversión” del presente trabajo de investigación se presentaron los resultados alcanzados a nivel de indicadores de objetivos de desarrollo específicos del proyecto de inversión. Para el caso de los objetivos de desarrollo específico 1 SNC operando de manera desconcentrada y 2 Control del desempeño de la gestión pública mejorado, se obtuvo una calificación de “satisfactorio”, respectivamente. Para el caso de los objetivos de desarrollo específico 3 Procesos de control optimizados y 4 Sistemas de Control Interno de la administración pública operando, se obtuvo una calificación de “excelente”, respectivamente.

4.2.2.2.3 A nivel de productos logrados

El proyecto de inversión alcanzó todas las metas físicas programadas inicialmente (115 unidades físicas) de los 26 productos y 5 unidades físicas adicionales, en el periodo 2014-jun.2021, tal como se muestra en la tabla 31.

Tabla 31: Matriz de productos del proyecto 2014 - 2021

Indicadores de productos	Unidad de medida	Metas y alcance		% alcance	Año en que se logró	Medios de verificación
C1. Consolidación del proceso de desconcentración del sistema nacional de control						
1.1 Nuevo Modelo operacional y administrativo desconcentrado, implementado	Modelo	P	1	100%	2016	PMR 2021
		P(a)	1			
		A	1			
1.2 Programa de capacitación a nivel regional en el NMG desconcentrado, ejecutado	Taller	P	8	100%	2017	PMR 2021
		P(a)	8			
		A	8			
1.3 Programa de capacitación para personal SOA y auditores individuales a nivel regional, ejecutado	Taller	P	8	100%	2016	PMR 2021
		P(a)	9			
		A	9			
1.4 Sedes Regionales construidas	Sede construida	P	7	100%	2020	PMR 2021
		P(a)	7			
		A	7			
1.5 CGR con nuevo equipamiento TIC implementado a nivel desconcentrado	Equipamiento	P	1	100%	2018	PMR 2021
		P(a)	1			
		A	1			
1.6 CGR con flota vehicular renovada	Vehículo	P	25	100%	2018	PMR 2021
		P(a)	25			
		A	25			
C2. Apoyo a la mejora del desempeño de la Gestión Pública						
2.1 Normativa en el SNC para el control de desempeño, aprobada	Manual	P	1	100%	2016	PMR 2021
		P(a)	1			
		A	1			
2.2 Programa de capacitación en control de desempeño de la ENC, ejecutado	Taller	P	6	100%	2018	PMR 2021
		P(a)	6			
		A	6			
2.3 Programa de asistencia técnica de EFS para aprendizaje de buenas prácticas en control de desempeño, ejecutado	Programa	P	1	100%	2017	PMR 2021
		P(a)	1			
		A	1			
	Evento	P	2	100%	2016	PMR 2021

2.4 Eventos internacionales sobre Control de Desempeño ejecutado		P(a)	2			
		A	2			
2.5 Plan de comunicación para Implementación de auditorías de desempeño, ejecutado	Plan	P	1	100%	2015	PMR 2021
		P(a)	1			
		A	1			
2.6 Programa de sensibilización con talleres a gestores públicos, ejecutado	Taller	P	8	100%	2017	PMR 2021
		P(a)	11			
		A	11			
2.7 Programa de auditoría de desempeño ejecutado	Programa	P	1	100%	2017	PMR 2021
		P(a)	1			
		A	1			
C3. Optimización de los procesos de control						
3.1 Procesos estratégicos mejorados	Procesos	P	4	100%	2020	PMR 2021
		P(a)	4			
		A	4			
3.2 Procesos misionales mejorados	Proceso	P	7	100%	2019	PMR 2021
		P(a)	7			
		A	7			
3.3 Procesos de soporte mejorados	Proceso	P	6	100%	2021	PMR 2021
		P(a)	7			
		A	7			
3.4 Aplicativos Informáticos de procesos transversales desarrollados	Aplicativo informático	P	9	100%	2020	PMR 2021
		P(a)	9			
		A	9			
3.5 Procesos con certificación de calidad	Aplicativo informático	P	5	100%	2018	PMR 2021
		P(a)	5			
		A	5			
3.6 Gestión por resultados en la CGR, implementada	Modelo	P	1	100%	2019	PMR 2021
		P(a)	1			
		A	1			
3.7 Nueva infraestructura de la Escuela Nacional de Control en operación	ENC construida	P	1	100%	2016	PMR 2021
		P(a)	1			
		A	1			
C4. Promoción de los sistemas de control interno						
4.1 Normativa y Manual para la implementación del CI en las entidades y su evaluación por la CGR	Manual	P	1	100%	2018	PMR 2021
		P(a)	1			
		A	1			
4.2 Aplicativo informático para evaluación de los sistemas de CI en las entidades públicas por el SNC implementado	Aplicativo informático	P	1	100%	2018	PMR 2021
		P(a)	1			
		A	1			
4.3 Manuales de orientación para las entidades en la implementación del control interno por	Manual	P	3	100%	2016	PMR 2021
		P(a)	3			
		A	3			

niveles de gobierno, aprobados						
4.4 Estrategia y Programa de promoción de control interno ejecutado	Programa	P	1	100%	2018	PMR 2021
		P(a)	1			
		A	1			
4.5 Programa de capacitación en control interno para entidades públicas ejecutado	Taller	P	4	100%	2017	PMR 2021
		P(a)	4			
		A	4			
4.6 Programa de capacitación en la evaluación de los SCI ejecutado	Taller	P	2	100%	2019	PMR 2021
		P(a)	2			
		A	2			
Total de unidades físicas		P	115	100%	2021	PMR 2021
		P(a)	120			
		A	120			

Fuente: PMR del proyecto.

Los indicadores (metas físicas) de los productos de los 4 componentes del proyecto de inversión se lograron al 100% en el periodo 2024-jun.2021, desde esta perspectiva su clasificación es excelente. Con respecto a los resultados de los objetivos de desarrollo específicos (componentes), a modo de resumen el grado de cumplimiento es el siguiente:

- Objetivo de desarrollo específico 1 SNC operando de manera desconcentrada. Los resultados del objetivo de desarrollo han sido logrados en más del 50% en promedio y se pueden atribuir al proyecto. Por lo tanto, se le asigna la clasificación de **satisfactorio**.
- Objetivo de desarrollo específico 2 Control del desempeño de la gestión pública mejorado. Los resultados del objetivo de desarrollo fueron logrados en más del 50% y son atribuibles al proyecto. Se le asigna una clasificación de **satisfactorio**.
- Objetivo de desarrollo específico 3 Procesos de control optimizados. Los resultados del objetivo de desarrollo se alcanzaron al 100% por lo que su clasificación es de **excelente**.

- Objetivo de desarrollo específico 4 Sistemas de Control Interno de la administración pública operando. En este componente se alcanzaron todos los objetivos de desarrollo al 100% y los resultados son atribuibles al proyecto. Por lo tanto, se le asigna una clasificación de **excelente**.

Por lo mencionado, se concluye para el criterio de efectividad que, más del 50% de los objetivos de desarrollo específicos se lograron en gran parte o en su totalidad y los resultados son atribuibles al proyecto. Desde el criterio de Efectividad al proyecto se le ha dado la calificación de 3 (Satisfactorio) de acuerdo con el PCR del BID.

Según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021), el término de eficacia lo define como “Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos del PI, es decir a la provisión del servicio. Se asocia al propósito del proyecto y los fines directos”. Asimismo, según el (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020) la efectividad es el criterio en donde se evalúa el alcance con que el proyecto ha alcanzado sus objetivos específicos planificados. Entonces, para fines del presente trabajo de investigación, existe una similitud entre el término eficacia y efectividad.

4.2.3 Eficiencia

Los costos del proyecto por componentes se muestran en la tabla N° 32. Tanto el aporte del BID como el aporte local eran del 50% originalmente, es decir 20 millones de dólares por cada fuente de financiamiento. Posteriormente el proyecto tendría incrementos en costos que serían asumidos enteramente por la contrapartida local, según lo establecido en el Contrato de Préstamo N° 2969/OC-PE. Como se puede observar, la mayor parte del costo del proyecto se concentraban en las obras de infraestructura de las sedes regionales de control, equipamiento TIC y flota

vehicular (componente 1); y la optimización de los procesos de control y la construcción de la obra de la nueva Escuela Nacional de Control (componente 3).

Tabla 32: Costos del proyecto por componente

Componente	Costo total original US\$	Costo total final US\$	Particip. %	Aporte BID US\$	Aporte nacional US\$
1. Consolidación del Proceso de Desconcentración del SNC	19,121,531	21,298,602	49%	10,332,794	10,965,807
2. Apoyo a la mejora del desempeño de la Gestión Pública	1,016,800	574,301	1%	522,887	51,414
3. Optimización de los Procesos de Control	17,600,343	19,549,944	45%	7,935,557	11,614,387
4. Promoción de los Sistemas de Control Interno	1,028,100	650,326	2%	422,992	227,334
Gestión del proyecto	1,233,226	1,169,641	3%	785,770	383,871
Total	40,000,000	43,242,814	100%	20,000,000	23,242,813

Fuente: PMR del proyecto

Los componentes 2 y 4 tuvieron reducción importante de costos, sin haberse menoscabado las metas físicas programadas. Al respecto se debe indicar que algunos de estos ahorros se generaron porque se utilizaron recursos internos de la CGR, es decir profesionales de la institución desarrollaron los productos de los citados componentes y en algunos casos se contrataron consultorías.

En la tabla 33 se muestra los plazos y costos programados y ejecutados de los productos del componente 1.

Tabla 33: Plazos y costos ejecutados en el componente 1 del proyecto (US\$)

Producto	Unidad de Medida		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total	Variación	
1.1. Nuevo Modelo operacional y administrativo desconcentrado, implementado	Modelo	P		5,000	235,100						240,100	-61.57%	
		E	3,640	0		88,622					92,262		
		P			1							1	En el plazo
		E			1							1	
1.2. Programa de capacitación a nivel regional en el NMG desconcentrado, ejecutado	Taller	P			40,800	40,800					81,600	-69.76%	
		E			10,046	14,633					24,679		
		P			3	5						8	En el plazo
		E			3	5						8	
1.3. Programa de capacitación para personal SOA y auditores individuales a nivel regional, ejecutado	Taller	P	35,800	53,700	53,700						143,200	-82.62%	
		E	7,482	12,505	4,905						24,892		
		P	2	3	3							8	En el plazo
		E	2	4	3							9	
1.4 Sedes Regionales construidas	Sede construida	P	396,500	2,995,376	3,356,572	2,057,366	471,090					9,276,904	20.59%
		E	367,488	584,441	796,018	2,616,977	2,942,159	2,590,525	1,289,235	609,426	11,796,269		
		P		1	2	2	2					7	Demora 2 años
		E		0	1	1	2	1	2			7	
1.5. CGR con nuevo equipamiento TIC implementado a nivel desconcentrado	Equipamiento	P	1,133,347	560,000	1,149,505	2,247,701	3,589,425					8,679,978	-2.13%
		E	940,308	3,081,242	807,943	95,778	2,430,235	1,139,513				8,495,019	
		P						1				1	En el plazo
		E						1				1	
1.6. CGR con flota vehicular renovada	Vehículo	P	300,000			195,933	203,816					699,749	31.69%
		E	276,080			607,353	38,056					921,489	
		P	8			7	10					25	Adelanto 1 año
		E	8			16	1					25	

Fuente: PMR del proyecto

En la tabla 33 se puede observar que de los 6 productos del componente 1, 4 se lograron en el plazo programado, 1 fue adelantado y 1 tuvo atraso de 2 años. Este último está relacionado con la construcción de las obras de las sedes regionales de control.

Los cambios más importantes se observan en el aumento del costo de la construcción y la renovación de la flota vehicular. El costo de la infraestructura de las sedes regionales de control se elevó en 20.59%. De acuerdo con los informes de progreso semestrales del proyecto, estos aumentos se debieron a un incremento de m² y costos por m²; mientras que la renovación de la flota tuvo un aumento en costo de US\$ 221,740 (31.69%), sin modificar las metas físicas propuestas. La causa del incremento de los costos en la renovación de la flota vehicular ha sido el tipo de cambio, pues, en el estudio de factibilidad del año 2013 se evaluó a un tipo de cambio 2.64 (USD/PEN), siendo superior el tipo de cambio durante la compra de vehículos durante la ejecución del proyecto.

Algunos de los productos tuvieron retraso en la entrega, particularmente la construcción de las 7 sedes institucionales de las Gerencias Regionales de Control. A continuación, se mencionan las principales causas de la demora en la entrega de las Gerencias Regionales de Control, las mismas que fueron obtenidas de los informes de progreso del proyecto y de las entrevistas realizadas a los responsables de los productos de las obras del proyecto:

- Año 2016: No se llegaron a adquirir los terrenos en los plazos indicados para las sedes Moyobamba, Huancavelica y Ayacucho, debido a diferentes temas legales que se encontraron en los terrenos priorizados para la compra.
- Año 2016: Resolución de contrato con la empresa supervisora de la obra Pucallpa (hoy GRC Ucayali), por incumplimiento contractual. Se nombró un Gerente de Obras para que asuma la supervisión. Asimismo, se canceló el proceso de contratación Licitación Pública Nacional N° 001-2016-CGR/BID correspondiente a la contratación de la empresa constructora para la CORE Ica, debido a que ningunas de las ofertas presentadas por los tres postores

cumplían con los requisitos técnicos mínimos establecidos en las bases. En ambos casos por los motivos descritos, originaron atrasos para la construcción de las citadas obras.

- La Unidad de Gestión del Proyecto - UGP a partir de julio 2016 no contó con el apoyo especializado de un consultor en gestión de proyectos de infraestructura, para la realización de seguimiento y monitoreo al propietario y líder de los proyectos de obras. En marzo del 2017 se volvió a contratar al consultor especialista en gestión de proyectos de infraestructura.
- Años 2017 y 2018: Demora en la elaboración y revisión de los Expedientes Técnicos de las obras Puerto Maldonado (hoy GRC Madre de Dios), Moyobamba (hoy GRC San Martín), Ayacucho y Huancavelica, debido a la no definición de plazos internos de revisión técnica del Expediente Técnico de la obra, lo que originó atraso en el inicio de la contratación de la empresa constructora.
- Años 2017 y 2018: Atraso en el inicio de la construcción de la sede regional de control Puerto Maldonado debido a la temporada de lluvias, la construcción de la obra debió iniciar en diciembre 2017 sin embargo inició el 16 de abril del 2018. Asimismo, atraso en el inicio de la construcción de la sede regional de control Ica debido al fenómeno del Niño Costero, la construcción de la obra debió iniciar en diciembre 2016 sin embargo inició el 28 de febrero del 2017.
- Años 2016 y 2019: No todas las empresas postoras de los proyectos de infraestructura cumplían con el perfil adecuado, ocasionando reducción considerable de opciones de postulación y atraso en el proceso de contratación.

- Año 2020: Atraso de las obras Huancavelica y Ayacucho por la pandemia Covid-19 iniciado el 16.mar.2020.

Cabe reflexionar que en los procedimientos para la construcción de las sedes se emplearon dos modalidades de elaboración de expedientes técnicos. En la mayoría de las obras los expedientes técnicos se hicieron con consultores individuales contratados bajo la supervisión de la unidad orgánica técnica a cargo de la construcción de las obras en CGR, no se tercerizó el trabajo mediante empresas. Esta modalidad de trabajo puede tener beneficios como contratación más rápida, pero también implica dar apoyo a los consultores que se encargan de elaborar los expedientes técnicos. En la elaboración de expedientes técnicos participan profesionales de diversas especialidades cuya coordinación y supervisión demanda costos de transacción en recursos y tiempo que en el caso de empresas son absorbidos totalmente por esta última. Esto constituye un punto de análisis para futuras intervenciones en infraestructura.

Igualmente, en las entrevistas se tomó conocimiento que los gerentes de obras (supervisión de las obras) se realizó mediante inspectores de obra. Esta alternativa puede ser de menor costo y de contratación más rápida. No obstante, también se debe tener en cuenta que la supervisión de obra también requiere el concurso de profesionales de diversas especialidades, lo que permite el desarrollo más fluido de valorizaciones, pruebas, entre otros. También éste es un tema de análisis más exhaustivo y técnico con la finalidad de tomar la mejor alternativa de supervisión para futuras intervenciones similares.

En la tabla 34 se muestra los plazos y costos programados y ejecutados de los productos del componente 2.

Tabla 34: Plazos y costos ejecutados en el componente 2 del proyecto (US\$)

Producto	Unidad de Medida		2014	2015	2016	2017	2018	Total	%
2.1. Normativa en el SNC para el control de desempeño, aprobada	Manual	P	55,607	21,393	40,000			117,000	-34.60%
		E	13,129	16,414	33,715	13,237		76,495	
		P			1			1	En el plazo
		E			1			1	
2.2. Programa de capacitación en control de desempeño de la ENC, ejecutado	Taller	P	10,000		110,000	40,000	20,000	180,000	-98.30%
		E	0	0	1,936	1,108	0	3,044	
		P			3	2	1	6	En el plazo
		E			3	2	1	6	
2.3. Programa de asistencia técnica de EFS para aprendizaje de buenas prácticas en control de desempeño, ejecutado	Programa	P		20,000	10,000	10,000		40,000	-49.90%
		E		0	0	20,045		20,045	
		P				1		1	En el plazo
		E				1		1	
2.4. Eventos internacionales sobre Control de Desempeño ejecutado	Evento	P		50,000		50,000		100,000	-65.70%
		E		29,566	4,742	0		34,308	
		P		1		1		2	Adelanto 1 año
		E		1	1			2	
2.5. Plan de comunicación para Implementación de auditorías de desempeño, ejecutado	Plan	P	20,000	12,000				32,000	-62.10%
		E	0	12,141				12,141	
		P		1				1	En el plazo
		E		1				1	
2.6. Programa de sensibilización con talleres a gestores públicos, ejecutado	Taller	P		9,000	9,000	6,000		24,000	-94.38%
		E		1,348		0		1,348	
		P		3	3	2		8	En el plazo
		E		6	3	2		11	
2.7. Programa de auditoría de desempeño ejecutado	Programa	P	159,740	334,060	10,000	10,000	10,000	523,800	-18.50%
		E	113,861	184,832	117,783	10,443	0	426,919	
		P					1	1	Adelanto 1 año
		E				1		1	

Fuente: PMR del proyecto

En la tabla 34 se puede observar que de los 7 productos del componente 2, 5 se lograron en el plazo programado y 2 fueron adelantados. El componente 2 tuvo una reducción importante de costos, sin haberse menoscabado las metas físicas

programadas. Al respecto se debe indicar que algunos de estos ahorros se generaron porque se utilizaron recursos internos de la CGR, es decir profesionales de la institución para el desarrollo de los productos, y en algunos casos consultorías.

En la tabla N° 35 se muestra los plazos y costos programados y ejecutados de los productos del componente 3.

Tabla 35: Plazos y costos ejecutados en el componente 3 del proyecto (US\$)

Producto	Unidad de Medida		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total	Variación	
3.1 Procesos estratégicos mejorados	Proceso	P	47,143	95,707	235,000	280,000	113,750				771,600	Incremento 12.86%	
		E	52,528	126,543	39,579	62,922	42,029	120,129	427,095		870,837		
		P		1		1	2					4	Ampliación 2 años
		E		1		0	1		2		4		
3.2 Procesos misionales mejorados	Proceso	P	474,105	572,241	389,166	345,480	41,036				1,822,028	Reducción 12.37%	
		E	398,213	445,560	217,817	108,069	65,766	361,157			1,596,582		
		P		1	3	2	1					7	Ampliación 1 año
		E		1	3	0	2	1			7		
3.3 Procesos de soporte mejorados	Proceso	P	470,000	506,916	828,208	486,290	79,563			414,625	2,785,602	Reducción 40.12%	
		E	233,095	512,981	255,776	78,144	183,105	206,104	19,369	414,625	1,903,199		
		P				1	5					6	Ampliación 3 años
		E				0	2	1	2	1	6		
3.4 Aplicativos Informáticos de procesos transversales desarrollados	Aplicativo informático	P	543,930	437,022	310,548	161,156					1,452,656	Reducción 16.13%	
		E	360,112	525,885	173,707	2,227	2,219	50,159	104,008		1,218,317		
		P	1	5	1	2						9	Ampliación 3 años
		E	1	5	1	0			2		9		
3.5 Procesos con certificación de calidad	Proceso certificado	P	5,000	30,000	30,000	30,000	30,000				125,000	Reducción 54.06%	
		E	5,733	18,931	15,770	16,992	0				57,426		
		P	1	1	1	1	1					5	Cumplimiento en plazo
		E	1	1	1	1	1				5		
3.6 Gestión por resultados en la CGR, implementada	Modelo	P				273,183	95,337				368,520	Reducción 75.84%	
		E				25,218	45,961	17,857			89,036		
		P					1					1	Ampliación 1 año
		E					0	1			1		
3.7 Nueva infraestructura de la Escuela Nacional de Control en operación	ENC construida	P	295,941	8,273,612	2,120,009				10,689,562		10,689,562	Incremento 29.4%	
		E	104,308	5,049,276	8,609,407	69,655			13,832,646		13,832,646		
		P			1				1			1	Cumplimiento en plazo
		E			1				1		1		

Fuente: PMR del proyecto

En la tabla 35 se puede observar que de los 7 productos del componente 3, 2 se lograron en el plazo programado y 5 tuvieron atrasos entre 1 y 3 años.

Los cambios más importantes se observan en el aumento del costo de la construcción del producto 3.7 Nueva infraestructura de la Escuela Nacional de Control, en donde se incrementó en (29.4%). De acuerdo con los informes de progreso del proyecto, estos aumentos se debieron a un incremento de m² y costos por m².

En la tabla N° 36 se muestra los plazos y costos programados y ejecutados de los productos del componente 4.

Tabla 36: Plazos y costos ejecutados en el componente 4 del proyecto (US\$)

Producto	Unidad de Medida		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	EOP 2021	Variación	
4.1: Normativa para la implementación del CI en las entidades y su evaluación por la CGR	Manual	P		78,000	22,000						100,000	Reducción 79.10%	
		E		0	18,099	2,802	0				20,901		
		P			1							1	Ampliación 2 años
		E			0		1				1		
4.2 Aplicativo informático para evaluación de los sistemas de CI en las entidades públicas por el SNC implementado	Aplicativo informativo	P			140,355	212,500					352,855	Reducción 72.80%	
		E		32,743	30,986	0	21,525	10,720			95,974		
		P				1						1	Ampliación 1 año
		E				0	1				1		
4.3 Manuales de orientación para las entidades en la implementación del control interno por niveles de gobierno, aprobados	Manual	P			54,000						54,000	Incremento 28.88%	
		E		0	59,650	9,943					69,593		
		P			3							3	Cumplimiento en plazo
		E			3						3		
4.4 Estrategia y Programa de promoción de control interno ejecutado	Programa	P	206,228		30,000	50,000					286,228	Reducción 10.51%	
		E	219,170	7,385	7,944	14,010	7,650				256,159		
		P				1						1	Ampliación 1 año
		E				0	1				1		
4.5 Programa de capacitación en control interno para entidades públicas ejecutado	Taller	P	70,000		37,000	34,000	24,017				165,017	Reducción 1.79%	
		E	57,608	11,096	42,175	15,424	0	35,767			162,070		
		P			1	2	1					4	Cumplimiento en plazo
		E			1	3	0				4		
4.6 Programa de capacitación en la evaluación de los SCI ejecutado	Taller	P			47,500	22,500					70,000	Incremento 8.01%	
		E			0	0	8,856	60,015	6,735		75,606		
		P			1	1						2	Ampliación 2 años
		E			1	0	0	1			2		

Fuente: PMR del proyecto

En la tabla 36 se puede observar que de los 6 productos del componente 4, 2 se lograron en el plazo programado y 4 tuvieron atrasos entre 1 y 2 años. El citado componente tuvo una reducción importante de costos, sin haberse menoscabado las metas físicas programadas. Al respecto se debe indicar que algunos de estos ahorros se generaron porque se utilizaron recursos internos de la CGR, es decir profesionales de la institución.

También se debe mencionar que en el caso del componente 4 Promoción del Control Interno, el proyecto alcanzó los resultados programados de sus objetivos de desarrollo. El proyecto generó -entre 2015 y 2018- la elaboración de Directiva, manual y capacitación para la implementación del Control Interno en las entidades públicas. Posteriormente, la Subgerencia de Integridad Pública, encargada de la promoción de la implementación de los sistemas de control interno en las entidades públicas, vio por conveniente modificar la Directiva para la implementación del control interno. Esta modificación se dio en el marco del proyecto mediante la Directiva N° 006 -2019-CG/INTEG. Esta Directiva propone una visión diferente de cómo implementar el control interno, respecto de la que le antecedía - Directiva N° 013-2016-CG/GPROD- que también se dio en el marco del proyecto. La Directiva de 2019 simplificaba los lineamientos del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO por sus siglas en inglés) y sus diferencias respecto a la Directiva de 2016 se muestran en la tabla 37.

Tabla 37: Diferencias y similitudes en las dos directivas de Control Interno desarrolladas durante el proyecto

Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado	
Directiva N° 013-2016-CG/GPROD	Directiva N° 006 -2019-CG/INTEG
Contralor General de la República: Fuad Khoury Zarzar	Contralor General de la República: Nelson Shack Yalta
Alcance	
<ul style="list-style-type: none"> Entidades del Estado sujetas a control por el SNC, artículo 3° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del SNC y de la CGR. Los Órganos de Control Institucional. Las unidades orgánicas de la Contraloría General de la República, de acuerdo con su competencia funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> Entidades del Estado sujetas a control por el SNC, artículo 3° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del SNC y de la CGR. Se encuentran exceptuados: El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado-FONAFE, las empresas del Estado que se encuentran bajo su supervisión y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP-SBS y las entidades financieras que se encuentran bajo su supervisión.
Ejes, Componentes y Principios del Sistema de Control Interno	
<p>La normativa peruana respecto al SCI, toma lo establecido por el Marco Integrado de Control Interno - COSO, cuya estructura se basa en cinco componentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ambiente de Control, 2) Evaluación de Riesgos, 3) Actividades de Control, 4) Información y Comunicación; y 5) Supervisión 	<p>Por cada componente se han establecido principios que orientan y facilitan su implementación. Para un mejor entendimiento y desarrollo de los componentes, los 5 componentes del COSO y sus 17 principios han sido agrupados en 3 ejes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Cultura Organizacional, 2) Gestión de Riesgos; y 3) Supervisión
Modelo de implementación del Sistema de Control Interno	
<p>El Modelo de implementación del SCI comprende las fases de planificación, ejecución y evaluación, constituida cada una de ellas por etapas y estas últimas por actividades, las cuales se desarrollan secuencialmente.</p> <p>Etapas I - Acciones preliminares</p> <p>Actividad 1: Suscribir acta de compromiso.</p> <p>Actividad 2: Conformar Comité de Control Interno.</p> <p>Actividad 3: Sensibilizar y capacitar en Control Interno</p> <p>Etapas II – Identificación de brechas</p> <p>Actividad 4: Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico del SCI.</p> <p>Actividad 5: Realizar el diagnóstico del SCI.</p> <p>Etapas III – Elaboración del plan de trabajo para el cierre de brechas</p> <p>Actividad 6: Elaborar el plan de trabajo con base en los resultados del diagnóstico del SCI.</p> <p>Etapas IV – Cierre de brechas</p> <p>Actividad 7: Ejecutar las acciones definidas en el plan de trabajo.</p> <p>Etapas V - Reportes de evaluación y</p>	<p>Para implementar el SCI, las entidades del Estado deben ejecutar los siguientes pasos para cada uno de los 3 ejes:</p> <p>Eje Cultura Organizacional</p> <p>Paso 1: Diagnóstico de la Cultura Organizacional.</p> <p>Paso 2: Plan de Acción Anual-Sección Medidas de Remediación.</p> <p>Eje Gestión de Riesgos</p> <p>Paso 1: Priorización de productos.</p> <p>Paso 2: Evaluación de riesgos.</p> <p>Paso 3: Plan de Acción Anual-Sección Medidas de Control.</p> <p>Eje Supervisión</p> <p>Paso 1: Seguimiento de la Ejecución del Plan de Acción Anual.</p> <p>Paso 2: Evaluación Anual de la Implementación del SCI.</p> <p>Los Ejes Cultura Organizacional y Gestión de Riesgos pueden implementarse simultáneamente.</p>

<p>mejora continua</p> <p>Actividad 08: Elaborar reportes de evaluación respecto a la Implementación del SCI.</p> <p>Actividad 09: Elaborar un informe final.</p> <p>Actividad 10: Retroalimentar el proceso para la mejora continua del SCI.</p>	
Principales diferencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Control Interno • Se prioriza los sistemas administrativos • Reglas iguales para todas las entidades • Procedimiento complejo de entender e implementar • Implementación integral desde el inicio • Aplicativo informático sólo para adjuntar información 	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima autoridad administrativa (Secretario General, Gerente General Regional, Gerente Municipal o el que haga sus veces) • Se prioriza los temas misionales y la cadena de valor al ciudadano (bienes y servicios públicos) • Reglas diferenciadas por nivel de gobierno y tipo de entidad • Procedimiento sencillo y amigable de entender e implementar • Implementación integral pero progresiva con criterios mínimos sin restricción para mayores exigencias • Aplicativo informático como plataforma de trabajo

Fuente: Directivas N° 013-2016-CG/GPROD y N° 006 -2019-CG/INTEG

La Directiva de 2019 propuesta ha logrado acelerar la implementación del control interno en las entidades públicas. En específico, según el Informe de Gestión agosto 2017 - enero 2018 de la CGR, el grado de madurez del control interno promedio fue de 26.84% en 311 entidades públicas evaluadas en el 2016. (Contraloría General de la República, 2018). Por otra parte, según el Informe Ejecutivo de Gestión Semestral enero - julio 2020 de la CGR, el porcentaje de cumplimiento del SCI (entidades que enviaron los tres entregables a la CGR, según la nueva Directiva N° 011-2019-CG/INTEG) fue de 57.00% para los tres niveles de gobierno (Contraloría General de la República, 2020). Lo que se puede deducir en consecuencia es que, independientemente de que se hayan logrado los objetivos de desarrollo específicos del proyecto, se pudo haber logrado de manera más eficiente si directamente se hubiera empleado el nuevo enfoque para la implementación del control interno. Ciertamente no era sencillo dilucidar esta

alternativa cuando el proyecto estaba en la etapa de diseño y la propuesta que se desarrolló inicialmente sirvió para mejorar y proponer la nueva Directiva.

Para la evaluación de la rentabilidad del proyecto de inversión se han actualizado los costos a su valor real; además, se ha estimado los beneficios derivados de la implementación del sistema de control interno en las entidades públicas. Estos beneficios no fueron incluidos en el análisis de costo beneficio con el que se declaró viable el proyecto, por un criterio conservador. Actualmente se tiene mayor certeza de la implementación del SCI en las entidades públicas. Los resultados del proyecto indican que más del 10% de entidades con OCI han implementado el SCI, lo que ha sido corroborado con los informes de gestión semestrales de la CGR. Se considera entonces que sí es factible incluir los beneficios de la implementación del control interno en las entidades que lo han implementado. Para estimar el margen de contribución social de implementar, operar y mantener sistemas de control interno, según (Dutta & Dopp, 2011) desarrollaron un modelo para estimar los beneficios del control interno automatizado. Al respecto, mencionan que:

“Estos beneficios se generan por 4 conceptos.

1. Reducción de costos: Se refiere a todos los ahorros de costos directos e indirectos que se obtienen como resultado de la automatización de los controles.
2. Reducción del riesgo: El control interno automatizado reduce el riesgo de la información al disminuir el impacto (al detectar un error en una fase temprana del proceso) o la probabilidad (al detectar errores).
3. Cumplimiento: los costos de cumplimiento siguen aumentando debido a las auditorías internas y externas, los cambios en las normas de regulación, una

mayor necesidad de contención del riesgo y la necesidad de garantizar la exactitud material de los estados financieros y otros informes. El control interno reduce el costo del cumplimiento al reducir las sanciones por incumplimiento y al proporcionar una mejor cobertura para mitigar los riesgos en toda la organización.

4. Mejora de los procesos: El control interno automatizado simplifica y acelera los procesos al automatizar los pasos y las validaciones manuales.”

Según (Dutta & Dopp, 2011), estiman que la tasa interna de retorno de la implementación de sistemas de control interno automatizados asciende a 94%. De acuerdo con el estudio de análisis económico del proyecto realizado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo, 2013), si a la tasa interna de retorno de la implementación de sistemas de control interno automatizado (94%) se le aplica un factor de castigo de 25%, se tiene una tasa de 23,5% que será asumida como la tasa de margen de contribución social (aplicable sobre el costo directo social promedio de implementar un sistema de control interno en una entidad pública peruana). Se asume además que 50 entidades públicas han implementado el SCI. Este supuesto se sustenta en que ya 29 entidades lo han hecho, puesto que el Informe PMR indica que en el 2018 la tasa de implementación de sistemas de control interno es 10.46% de una base de 284 entidades que debían implementar el referido sistema. Las restantes 21 entidades que se asumen habrán implementado el sistema de control interno para año 2022 se asumen sobre la base que de acuerdo con el Informe de Gestión de la CGR enero - julio 2020, la implementación del SCI por las entidades públicas para el periodo en cuestión fue de 249 entidades a nivel del gobierno nacional, de las cuales el porcentaje de cumplimiento asciende a 69.4% (Contraloría General de la República, 2020).

Tratándose de entidades del gobierno nacional, con un nivel de avance de implementación del 69%, se considera razonable asumir que algo menos del 10% (21 de 249 entidades), habrán implementado su sistema de control interno para 2022. Ver tabla 38.

Tabla 38: Cumplimiento del procedimiento de implementación del Sistema de Control Interno

Entidades por nivel de gobierno	Enviaron los tres entregables a la CGR	Porcentaje de cumplimiento (%)
Nacional	249	69.4
Regional	279	50.2
Local	1228	56.6
Total	1756	57.0

Fuente: Informe ejecutivo de gestión semestral (CGR), 2020

Luego de revisar los datos de las tablas N° 33, 34, 45 y 36 se resume que, de los 26 productos logrados en el proyecto, 3 (12%) de ellos se lograron antes del tiempo programado, 13 (50%) en el tiempo programado y 10 (38%) se tuvieron que ampliar el tiempo. De éstos últimos se tuvieron que aumentar para 4 productos un año, para 4 productos 2 años y para 2 productos 3 años. Esta ampliación de plazo se debe a los tres cambios de Contralores, la pandemia por covid-19 en marzo 2020 y a otros factores descritos anteriormente que impactaron en el tiempo de la ejecución del proyecto de inversión.

Asimismo, al sumar los productos que se lograron antes de tiempo y en el tiempo programado se obtiene un 62% en comparación con un 38% que tuvieron que lograrse en un mayor tiempo del programado. Por tal motivo, el autor considera razonable la ampliación de plazo que tuvo el proyecto para el logro de los productos, considerando los factores externos que impactaron a la ejecución del proyecto como cambios de gestión en la CGR, pandemia por covid.19, entre otros. Además, luego de revisar los datos de la tabla N° 32, se pudo observar que el costo programado del proyecto de inversión fue de USD 40,000,000 y al final de la

ejecución se tuvo un valor de USD 43,242,814, lo que representa un incremento del 8.11% del costo inicial. Este incremento se debe principalmente por el incremento de costo por m2 de las sedes regionales de control y en la nueva Escuela Nacional de Control. Asimismo, por el incremento de costos originados por la pandemia generada por el covid-19 para terminar las construcciones de las sedes regionales de control de Huancavelica y Ayacucho. Por los motivos descritos anteriormente, se considera razonable el costo total final ejecutado en el proyecto de inversión.

Tomando las consideraciones descritas anteriormente se ha estimado el flujo de caja a precios sociales que se muestra en la tabla 39. El flujo de caja desagregado por componentes del proyecto se encuentra en el Anexo N° 4.

Tabla 39: Flujo de caja del proyecto US \$

Año	Beneficios sociales	Costos sociales	Costos Incrementales	Costos sociales + incrementales	Flujo de Caja	VAN Año	VAN Acumulado
2013	0	0	0	0	0	0	0
2014	0	2,744,892	0	2,744,892	-2,744,892	-2,541,566	-2,541,566
2015	910,348	9,177,585	0	9,177,585	-8,267,236	-7,087,823	-9,629,389
2016	1,389,470	9,670,807	0	9,670,807	-8,281,337	-6,573,992	-16,203,381
2017	2,401,266	3,421,619	937,362	4,358,981	-1,957,716	-1,438,980	-17,642,361
2018	3,569,569	5,092,730	937,362	6,030,092	-2,460,523	-1,674,591	-19,316,952
2019	4,352,274	4,080,351	937,362	5,017,713	-665,439	-419,339	-19,736,291
2020	5,186,274	1,650,002	937,362	2,587,364	2,598,910	1,516,439	-18,219,852
2021	7,233,036	0	937,362	937,362	6,295,674	3,401,357	-14,818,495
2022	13,628,030	0	937,362	937,362	12,690,668	6,348,494	-8,470,001
2023	26,019,038	0	937,362	937,362	25,081,676	11,617,669	3,147,667
2024	16,717,735	0	937,362	937,362	15,780,373	6,767,931	9,915,599
2025	11,102,810	0	937,362	937,362	10,165,448	4,036,839	13,952,438
TIR	16.31%						

Fuente: PMR del proyecto

La TIR del proyecto, incluso considerando los incrementos de costos en los componentes que incluían infraestructura, es 16.31%. Esta TIR es superior a la tasa social de descuento vigente en el Perú que es 8%. Se ha efectuado un análisis de sensibilidad en caso los beneficios fuesen menores a los que se habían propuesto. Particularmente se propuso este caso para los beneficios de las auditorías de desempeño, en las cuales no se alcanzaron los resultados esperados de los objetivos de desarrollo específicos en el último año de ejecución del proyecto. También, se ha observado que la tasa de implementación de las recomendaciones de las auditorías de desempeño está en un nivel promedio de 34% para auditorías que se realizaron hasta 2017. Si bien esta tasa no es un resultado de un objetivo de desarrollo del proyecto, es de esperar que las recomendaciones de las auditorías de desempeño se implementen para que se concreten los beneficios del proyecto. En el análisis de sensibilidad se observa que en caso estos beneficios estuviesen en un nivel del 30% de lo esperado, la TIR todavía sería mayor que la tasa social de descuento. No obstante, es importante que la CGR mantenga un seguimiento cercano a las entidades a las que se ha prestado auditorías de desempeño y a las que se ha prestado un servicio en general, con la finalidad que cumplan con implementar las recomendaciones de estas auditorías. Ver tabla 40.

Tabla 40: Análisis de sensibilidad de la TIR del proyecto respecto al cumplimiento de las recomendaciones de las auditorías de desempeño

% de cumplimiento de recomendaciones de Auditorías de Desempeño	TIR del proyecto
	16.31%
30%	10.81%
45%	12.17%
75%	14.57%

% de cumplimiento de recomendaciones de Auditorías de Desempeño	TIR del proyecto
100%	16.31%
110%	16.95%

Fuente: PMR del proyecto.

Teniendo en cuenta que el beneficio esperado por el proyecto tiene una TIR superior a la tasa de descuento, pero con elementos de riesgo importantes que no están bajo el control de la CGR y teniendo en cuenta además algunas demoras en la entrega de algunos productos y el incremento razonable del costo del proyecto de inversión, desde el criterio de eficiencia al proyecto se le ha dado la calificación de 3 (Satisfactorio) de acuerdo con el PCR del BID.

4.2.4 Sostenibilidad

4.2.4.1 Aspectos generales de la sostenibilidad

El desarrollo de los componentes se encuentran asociados con la sostenibilidad del proyecto de inversión, debido a que la permanencia de los productos y resultados logrados en el proyecto de inversión está garantizada, así como la continuidad en la generación de los beneficios del mismo porque la Contraloría General de la República brinda la sostenibilidad financiera, mediante la asignación anual de recursos para la operación y mantenimiento de los productos (obras, equipamiento TIC, vehículos, procesos y aplicativos informáticos implementados), y garantiza la sostenibilidad operativa - técnica, mediante los órganos u unidades orgánicas a cargo del funcionamiento de los productos del proyecto.

Los 26 productos logrados durante la ejecución del proyecto de inversión fueron entregados mediante actas de entrega-recepción por parte de la Dirección Ejecutiva de Gestión de Proyectos o la unidad orgánica que hizo sus veces a los órganos o

unidades orgánicas usuarias de los productos para que realice la operación y mantenimiento de los mismos. En la tabla 41 se visualiza el órgano o unidad orgánica a cargo de la sostenibilidad de los productos y resultados del proyecto.

Tabla 41: Matriz de productos logrados en el proyecto y los órganos o unidades orgánicas a cargo de la sostenibilidad

Productos del proyecto	% alcance	Año en que se logró	Órgano o Unidad Orgánica a cargo de la sostenibilidad (nov.2021)
1.1 Nuevo Modelo operacional y administrativo desconcentrado, implementado	100%	2016	Vicecontraloría de Servicios de Control
1.2 Programa de capacitación a nivel regional en el NMG desconcentrado, ejecutado	100%	2017	Vicecontraloría de Servicios de Control
1.3 Programa de capacitación para personal SOA y auditores individuales a nivel regional, ejecutado	100%	2016	Vicecontraloría de Servicios de Control
1.4 Sedes Regionales construidas	100%	2020	Subgerencia de Abastecimiento
1.5 CGR con nuevo equipamiento TIC implementado a nivel desconcentrado	100%	2018	Gerencia de Tecnologías de la Información
1.6 CGR con flota vehicular renovada	100%	2018	Subgerencia de Abastecimiento
2.1 Normativa en el SNC para el control de desempeño, aprobada	100%	2016	Vicecontraloría de Servicios de Control
2.2 Programa de capacitación en control de	100%	2018	Vicecontraloría de Servicios de Control

desempeño de la ENC, ejecutado			
2.3 Programa de asistencia técnica de EFS para aprendizaje de buenas prácticas en control de desempeño, ejecutado	100%	2017	Vicecontraloría de Servicios de Control
2.4 Eventos internacionales sobre Control de Desempeño ejecutado	100%	2016	Vicecontraloría de Servicios de Control
2.5 Plan de comunicación para Implementación de auditorías de desempeño, ejecutado	100%	2015	Vicecontraloría de Servicios de Control
2.6 Programa de sensibilización con talleres a gestores públicos, ejecutado	100%	2017	Vicecontraloría de Servicios de Control
2.7 Programa de auditoría de desempeño ejecutado	100%	2017	Vicecontraloría de Servicios de Control
3.1 Procesos estratégicos mejorados	100%	2020	Gerencia de Modernización. Gerencia de Diseño y Evaluación Estratégica del SNC
3.2 Procesos misionales mejorados	100%	2019	Vicecontraloría de Servicios de Control Vicecontraloría de Gestión Estratégica e Integridad Pública
3.3 Procesos de soporte mejorados	100%	2021	Gerencia de Administración Gerencia Jurídico Normativo
3.4 Aplicativos Informáticos de procesos transversales desarrollados	100%	2020	Gerencia de Tecnologías de Información
3.5 Procesos con certificación de calidad	100%	2018	Subgerencia de Modernización

3.6 Gestión por resultados en la CGR, implementada	100%	2019	Subgerencia de Modernización
3.7 Nueva infraestructura de la Escuela Nacional de Control en operación	100%	2016	Subgerencia de Abastecimiento
4.1 Normativa y Manual para la implementación del CI en las entidades y su evaluación por la CGR	100%	2018	Subgerencia de Prevención e Integridad
4.2 Aplicativo informático para evaluación de los sistemas de CI en las entidades públicas por el SNC implementado	100%	2018	Subgerencia de Prevención e Integridad
4.3 Manuales de orientación para las entidades en la implementación del control interno por niveles de gobierno, aprobados	100%	2016	Subgerencia de Prevención e Integridad
4.4 Estrategia y Programa de promoción de control interno ejecutado	100%	2018	Subgerencia de Prevención e Integridad
4.5 Programa de capacitación en control interno para entidades públicas ejecutado	100%	2017	Subgerencia de Prevención e Integridad
4.6 Programa de capacitación en la evaluación de los SCI ejecutado	100%	2019	Subgerencia de Prevención e Integridad

Fuente: PMR del proyecto.

Asimismo, en la tabla 42 se presentan los riesgos de sostenibilidad asociados a los resultados del proyecto.

Tabla 42: Riesgos de sostenibilidad asociados a los resultados del proyecto

Indicadores de resultados	Productos asociados
C1. Consolidación del proceso de desconcentración del sistema nacional de control	
1.1 Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a los Gobiernos Locales (Recursos monetarios).	<p>Alcanzado. En vista que los gobiernos locales deben realizar transferencias a la CGR para pagar los costos de sus auditorías financieras, existe el riesgo de que dichos gobiernos prioricen gastos distintos a los de auditoría financiera. Lo que CGR puede hacer es continuar con una campaña de sensibilización a los alcaldes para priorizar las auditorías financieras.</p> <p>Otro riesgo es el referido a la capacitación de profesionales de las regiones con el fin de incrementar la oferta de servicios de auditoría financiera a nivel regional. Este servicio no está bajo el control de la CGR; depende de la voluntad de los profesionales en las regiones de conformar una SOA o de ofrecer servicios de auditoría financiera.</p>
1.2 Tasa de cobertura de Auditoría Financiera a Gobiernos Locales (número de entidades).	<p>Alcanzado parcialmente. En vista que los gobiernos locales deben realizar transferencias a la CGR para pagar los costos de sus auditorías financieras, existe el riesgo de que dichos gobiernos prioricen gastos distintos a los de auditoría financiera. Lo que CGR puede hacer es continuar con una campaña de sensibilización a los alcaldes para priorizar las auditorías financieras.</p> <p>Otro riesgo es el referido a la capacitación de profesionales de las regiones con el fin de incrementar la oferta de servicios de auditoría financiera a nivel regional. Este servicio no está bajo el control de la CGR; depende de la voluntad de los profesionales en las regiones de conformar una SOA o de ofrecer servicios de auditoría financiera.</p>
C2. Apoyo a la mejora del desempeño de la Gestión Pública	
1.3 Número de Auditorías de Desempeño concluidas en el año aplicando normativa alineada al ISSAI 300.	Alcanzado. El riesgo que existe es que las entidades públicas dejen de estar interesadas en las auditorías de desempeño. Eso podría ocurrir si perciben que no les es de utilidad. Para ello la CGR debe mantener la calidad de sus auditorías de desempeño y reiterar que es una iniciativa de ayuda en la gestión y no fiscalizadora.
1.4 Porcentaje de programas presupuestales sujetos a auditoría de desempeño por la CGR.	Alcanzado parcialmente. El riesgo que existe es que las entidades públicas dejen de estar interesadas en las auditorías de desempeño. Eso podría ocurrir si perciben que no les es de utilidad. Para ello la CGR debe mantener la calidad de sus auditorías de desempeño y reiterar que es una iniciativa de ayuda en la gestión y no fiscalizadora.
C3. Optimización de los procesos de control	
1.5 Número de procesos misionales automatizados	Alcanzado. El riesgo que existe es menor y se relaciona a que no se actualicen los procesos. Para ello la CGR debe mantener una política de mejora continua en la gestión.
1.6 Número promedio de movimientos de proyectos de informes administrativos resultantes de auditoría	Alcanzado. El riesgo que existe es menor y se relaciona a que no se actualicen los procesos. Para ello la CGR debe mantener una política de mejora continua en la gestión.

Indicadores de resultados	Productos asociados
1.7 Número promedio de movimientos de proyectos de informes especiales resultantes de auditoría	Alcanzado. El riesgo que existe es menor y se relaciona a que no se actualicen los procesos. Para ello la CGR debe mantener una política de mejora continua en la gestión.
C4. Promoción de los sistemas de control interno	
1.8 Tasa de implementación de SCI en entidades con OCI –CGR	Alcanzado. El riesgo que existe es importante porque no depende de la gestión de la CGR. El riesgo depende de que las entidades se convenzan de que el control interno es útil para su gestión. Para ello la CGR debe continuar informando sobre la importancia del control interno y ayudar a las entidades a implementarlo.
1.9 Número de evaluaciones del SCI en entidades con OCI	Alcanzado. El riesgo que existe es importante porque no depende de la gestión de la CGR. El riesgo depende de que las entidades se convenzan de que el control interno es útil para su gestión. Para ello la CGR debe continuar informando sobre la importancia del control interno y ayudar a las entidades a implementarlo.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4.2 Salvaguardas ambientales y sociales

El proyecto tuvo impactos ambientales menores y mitigables relacionados a la construcción de infraestructura para las diversas sedes. Este tipo de impactos están reglamentados en las normas nacionales de edificaciones, en tal sentido los impactos fueron totalmente mitigados. Los otros componentes del proyecto no tienen impactos ambientales.

Los riesgos de sostenibilidad de algunos productos (auditorías de desempeño y control interno) y resultados del proyecto están relacionados a las entidades a las que la CGR les presta el servicio de control o de mejora de gestión pública, específicamente a que los gestores públicos implementen las recomendaciones de las auditorías de desempeño e implementen los sistemas de control interno. Estos riesgos son mitigables hasta cierto grado, pero siempre quedará un riesgo residual importante porque la CGR no está en capacidad de mitigarlos totalmente. Desde el criterio de sostenibilidad al proyecto se le ha dado la calificación de 3 (Satisfactorio) de acuerdo con el PCR del BID.

4.3 Clasificación total del proyecto luego de la evaluación final

La clasificación total del proyecto, considerando los criterios de pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad según los principios y directrices del documento “Project Completion Report Principles and Guidelines” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020), se muestra en las tablas 43 y 44.

Tabla 43: Calificación total del proyecto de inversión

Criterio	Ponderación	Calificación	Denominación de la calificación
Pertinencia	20%	4	Excelente
Efectividad	40%	3	Satisfactorio
Eficiencia	20%	3	Satisfactorio
Sostenibilidad	20%	3	Satisfactorio
Total		3.2	Satisfactorio
Puntaje equivalente	5		Exitoso

Fuente: Project Completion Report principles and guidelines del BID

Tabla 44: Calificación General del PCR

Calificación general (ponderada)	Escala numérica	Escala ordinal
≥ 3.5	6	Altamente exitoso
≥ 3.0	5	Exitoso
≥ 2.5	4	Parcialmente exitoso
≥ 2.0	3	Parcialmente fracasado
≥ 1.5	2	Fracasado
< 1.5	1	Altamente fracasado

Fuente: Project Completion Report principles and guidelines del BID

Tomando como base la calificación general del PCR, el proyecto de inversión logró una clasificación total de “exitoso”.

4.4 Otros indicadores sobre corrupción y control gubernamental

Índice de Percepción de la Corrupción

Cada año la Organización de Transparencia Internacional publica el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC), en donde un grupo de expertos puntúa un amplio grupo de países, utilizando una escala del 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (percepción de muy bajos niveles de corrupción) para obtener la clasificación de los países en función de la percepción de corrupción del sector público.

En la tabla 45 se puede ver el IPC del Perú en el periodo 2018-2020, en donde se aprecia que para el año 2020, el Perú se ubica en el puesto 94 con un índice de corrupción de 38, obteniendo mejores cifras que las de los años 2018 y 2019. Esta mejora se podría atribuir en parte con el proceso de modernización de la Contraloría General de la República iniciado desde julio 2017 con la designación del nuevo Contralor General de la República del Perú, dentro de las cuales se encontraba la ejecución del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra.

Sin embargo, el Perú aún se encuentra en el grupo de los países con percepción de altos niveles de corrupción, por lo que se tiene que continuar con las estrategias y planes a todo nivel para la lucha contra la corrupción y la conducta funcional.

Tabla 45: Índice de Percepción de la Corrupción en Perú 2018-2020

	2018	2019	2020
Ranking de corrupción	105	101	94
Índice de corrupción	35	36	38

Fuente: Transparencia internacional. Obtenido de:

<https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion>

Resultados del control gubernamental

Durante los años 2018, 2019 y 2020, el Sistema Nacional de Control ha concluido 20 337, 25 139 y 26 509 servicios de control respectivamente. El detalle por tipo de servicio de control se muestra en la tabla 46.

Tabla 46: Servicios de control concluidos por tipo de control 2018-2020

Tipo de Servicio de Control	2018	2019	2020
Control Previo	116	112	91
Control Simultáneo	18,142	22,742	22,669
Control Posterior	2,079	2,285	3,749
Total	20,337	25,139	26,509

Fuente: Informes de Gestión de CGR 2018, 2019 y 2020

De la tabla se puede observar cada año se incrementó la producción de los servicios de control y que la mayor cantidad de servicios de control se concentra en el control simultáneo, debido a que la estrategia de control desde julio 2017 que inició el proceso de modernización de la Contraloría General de la República fue enfocarse en prevenir los actos de corrupción, y para eso sirve el control concurrente. El control posterior se usa para verificar la legalidad de los actos realizados por los gestores públicos, en cambio el control simultáneo acompaña los procesos de reconstrucción con cambios, adquisición de bienes y servicios, entre

otros, a fin de identificar situaciones adversas y riesgos para que los gestores públicos puedan implementar acciones que corrijan las situaciones adversas y mitigar los riesgos encontrados.

Es importante mencionar que dentro del alcance del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra se mejoraron los productos relacionados a los tres tipos de servicios de control (previo, simultáneo y posterior), actualizando la normativa, desarrollando aplicativos informáticos y realizando capacitaciones a nivel nacional a los auditores.

Acciones judiciales iniciadas por la Procuraduría Pública

Al 31 de diciembre del 2020, se iniciaron 399 procesos judiciales, de los cuales 228 corresponden a casos penales y 171 a casos civiles, los cuales comprendieron a un total de 2,505 funcionarios y servidores públicos a nivel nacional. El monto involucrado en los procesos supera los S/ 568 millones. Estas cifras son mayores a los años 2018 y 2019. En la tabla 47 se visualiza las acciones judiciales iniciadas por la Procuraduría Pública en el periodo 2018-2020.

Tabla 47: Acciones judiciales iniciadas por la Procuraduría Pública 2018-2020

	2018	2019	2020
Procesos judiciales iniciados	98	142	399
Funcionarios demandados	762	918	2,505
Monto involucrado en millones de S/	294.58	263.57	568.1

Fuente: Informes de Gestión de CGR 2018, 2019 y 2020

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

En la investigación de (Condori, 2016) titulada “Mejorando la calidad de vida de la familia desde la cocina en el Municipio de la Asunta del Departamento de La Paz”, señaló que “La PERTINENCIA del proyecto sobre los objetivos planteados al inicio del proyecto son incoherentes (irrelevantes) con las necesidades actuales de las familias beneficiarias”.

En la presente investigación se puede observar que, la evaluación del proyecto con respecto al criterio de pertinencia tuvo una calificación de excelente debido a que los objetivos de desarrollo del proyecto y la lógica vertical están alineados con las necesidades y prioridades de desarrollo del Perú y la estrategia de País del BID en el momento de la aprobación y en momento de la evaluación final (ex post) para el cierre; de manera contraria a lo encontrado por (Condori, 2016), donde la pertinencia del proyecto sobre los objetivos planteados al inicio del proyecto es incoherente (irrelevante) con las necesidades actuales de las familias beneficiarias.

En la investigación de (Cajias, 2018) titulada “Evaluación Ex-Post del Proyecto de Sistema de Riego Miraflores de las Abras, parroquia San Andrés, Cantón Guano, Provincia de Chimborazo”, señaló que, “la PERTINENCIA del proyecto sobre los objetivos planteados al inicio del proyecto son coherentes con las necesidades actuales de las familias beneficiarias”. De manera similar, en la presente investigación con respecto al criterio de evaluación de pertinencia, los objetivos de desarrollo del proyecto y la lógica vertical están alineados con las necesidades y prioridades de desarrollo del Perú y la estrategia de País del BID en el momento de la aprobación y en momento de la evaluación final (ex post) para el cierre.

En el estudio de (Condori, 2016) denominado “Mejorando la calidad de vida de la familia desde la cocina en el Municipio de la Asunta del Departamento de La Paz” señaló que “El proyecto ha sido EFICAZ pese a las demoras en su implementación, se han logrado construir más Cocinas Mejoradas Malenas de las previstas”. De igual forma (Cajias, 2018) señaló en su investigación titulada “Evaluación Ex-Post del Proyecto de Sistema de Riego Miraflores de las Abras, parroquia San Andrés, Cantón Guano, Provincia de Chimborazo” que “el proyecto ha sido EFICAZ debido a que se cumplió con los objetivos del proyecto”.

Según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021), el término de eficacia lo define como “Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos del PI, es decir a la provisión del servicio. Se asocia al propósito del proyecto y los fines directos”. Asimismo, según el (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020) la efectividad es el criterio en donde se evalúa el alcance con que el proyecto ha alcanzado sus objetivos específicos planificados. Entonces, para fines del presente trabajo de investigación, existe similitud entre el término eficacia y efectividad.

En la presente investigación se puede observar que, la evaluación del proyecto con respecto al criterio de efectividad tuvo una calificación de satisfactorio, debido a que más del 50% de los objetivos de desarrollo específicos se lograron en gran parte o en su totalidad y los resultados son atribuibles al proyecto. De igual manera en las investigaciones de (Condori, 2016) y (Cajias, 2018) se indicaron que los proyectos fueron eficaces debido a que cumplieron con sus objetivos.

Según (Condori, 2016) en su investigación denominada “Mejorando la calidad de vida de la familia desde la cocina en el Municipio de la Asunta del Departamento de

La Paz” señaló que, “El proyecto ha sido menos EFICIENTE a lo programado, los productos obtenidos no compensan los costos realizados por el proyecto”.

En la presente investigación se puede observar que, la evaluación del proyecto con respecto al criterio de eficiencia tuvo una calificación de satisfactorio teniendo en cuenta que el 62% de los productos se lograron a tiempo y el 38% se lograron con ampliación de plazo de uno o dos años, y que el costo total ejecutado del proyecto tuvo un incremento del 8.11% del valor inicial programado, originados razonablemente por factores externos e internos durante la ejecución del proyecto de inversión. Asimismo, el beneficio esperado por el proyecto tiene una TIR superior a la tasa de descuento, pero con elementos de riesgo importantes que no están bajo el control de la CGR. De igual forma (Cajias, 2018) señaló en su investigación titulada “Evaluación Ex-Post del Proyecto de Sistema de Riego Miraflores de las Abras, parroquia San Andrés, Cantón Guano, Provincia de Chimborazo” que “el proyecto ha sido EFICIENTE debido a que se cumplió con el cronograma estipulado”. En cambio, (Condori, 2016) señaló en su investigación titulada “Mejorando la calidad de vida de la familia desde la cocina en el Municipio de la Asunta del Departamento de La Paz” que “El proyecto ha sido menos EFICIENTE a lo programado, los productos obtenidos no compensan los costos realizados por el proyecto”.

En la investigación de (Condori, 2016) titulada “Evaluación expost del proyecto Mejorando la calidad de vida de la familia desde la cocina en el Municipio de la Asunta del Departamento de La Paz” señaló que, “El proyecto implementado NO HA SIDO SOSTENIBLE para todos los objetivos con el cual fue concebido”.

En la presente investigación se puede observar que, la evaluación del proyecto con respecto al criterio de sostenibilidad el proyecto tuvo una calificación de satisfactorio debido a que la permanencia de los productos y resultados logrados en el proyecto de inversión está garantizada, así como la continuidad en la generación de los beneficios del mismo porque la Contraloría General de la República brinda la sostenibilidad financiera, mediante la asignación anual de recursos para la operación y mantenimiento de los productos (obras, equipamiento TIC, vehículos, procesos y aplicativos informáticos implementados), y garantiza la sostenibilidad operativa - técnica, mediante los órganos u unidades orgánicas a cargo del funcionamiento de los productos del proyecto. En cambio, según (Condori, 2016) en su investigación titulada “Evaluación ex post del proyecto Mejorando la calidad de vida de la familia desde la cocina en el Municipio de la Asunta del Departamento de La Paz” señaló que, “El proyecto implementado NO HA SIDO SOSTENIBLE para todos los objetivos con el cual fue concebido”. Por otro lado, (Cajias, 2018) señaló en su investigación titulada “Evaluación Ex-Post del Proyecto de Sistema de Riego Miraflores de las Abras, parroquia San Andrés, Cantón Guano, Provincia de Chimborazo” que, “El proyecto implementado ES SOSTENIBLE para todos los objetivos con el cual fue concebido”.

CONCLUSIONES

PRIMERA: El objetivo general de la presente investigación fue: determinar de qué forma, el desarrollo de los componentes incide en la evaluación ex post del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra 2014-2021, en respuesta a este objetivo se concluye que, el desarrollo de los componentes incide en la evaluación ex post del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, obteniendo una calificación total del proyecto de inversión de 3.2 que se denomina "Satisfactorio" y una calificación general del PCR de "Exitoso", siguiendo los principios y directrices del documento "Project Completion Report Principles and Guidelines" (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020), para realizar la evaluación ex post del proyecto de inversión.

SEGUNDA: El primer objetivo específico fue: identificar cómo el desarrollo de los componentes incide en la pertinencia del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra 2014-2021, de lo cual se concluye que, el desarrollo de los componentes se encuentran asociados con la pertinencia del proyecto Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, debido a que los objetivos de desarrollo del proyecto y la lógica vertical están alineados con las necesidades y prioridades de desarrollo del Perú y la estrategia de País del BID en el momento de la aprobación y en momento de la evaluación final para el cierre, por tal motivo, en la evaluación ex post del proyecto se le otorgó una calificación 4 que se denomina "Excelente".

TERCERA: El segundo objetivo específico fue: identificar cómo el desarrollo de los componentes incide en la efectividad del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra 2014-2021, de lo cual se concluye que, el desarrollo de los componentes se encuentran relacionados con la efectividad del proyecto Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra, debido a que más del 50% de los objetivos de desarrollo específicos se lograron en gran parte o en su totalidad y los resultados son atribuibles al proyecto, por tal motivo, en la evaluación ex post del proyecto se le asignó una calificación 3 que se denomina "Satisfactorio".

CUARTA: El tercer objetivo específico fue: identificar cómo el desarrollo de los componentes incide en la eficiencia del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra 2014-2021, de lo cual se concluye que, el desarrollo de los componentes se encuentran relacionados con la eficiencia del proyecto, debido a que el 62% de los productos se lograron a tiempo y el 38% se lograron con ampliación de plazo de uno o dos años, y que el costo total ejecutado del proyecto tuvo un incremento del 8.11% del valor inicial programado, originados razonablemente por factores externos e internos durante la ejecución del proyecto de inversión. Asimismo, el desarrollo de los componentes se encuentra relacionado con la eficiencia del proyecto debido a que el beneficio esperado por el proyecto tiene una TIR (16.3%) superior a la tasa de descuento, por tal motivo, en la evaluación ex post del proyecto se le asignó una calificación 3 que se denomina "Satisfactorio".

QUINTA: El cuarto objetivo específico fue: identificar cómo el desarrollo de los componentes incide en la sostenibilidad del proyecto de inversión Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra 2014-2021, de lo cual se concluye que, el desarrollo de los componentes se encuentran asociados con la sostenibilidad del proyecto, debido a que la permanencia de los productos y resultados logrados en el proyecto de inversión está garantizada, así como la continuidad en la generación de los beneficios del mismo porque la Contraloría General de la República brinda la sostenibilidad financiera, mediante la asignación anual de recursos para la operación y mantenimiento de los productos, y garantiza la sostenibilidad operativa - técnica, mediante los órganos u unidades orgánicas a cargo del funcionamiento de los 26 productos del proyecto. Asimismo, debido a que existen algunos riesgos externos de sostenibilidad que están relacionados a la voluntad de los gestores públicos en la implementación de recomendaciones de las auditorías de desempeño o a la implementación de los sistemas de control interno en las entidades, que son mitigables hasta cierto grado por la CGR, es que en la evaluación ex post del proyecto se le asignó una calificación 3 que se denomina "Satisfactorio".

SEXTA: La ejecución del proyecto de inversión se vio impactada por factores externos (3 cambios de Contralores, pandemia por covid-19, entre otros) e internos (cambios de ROF, modificaciones a los PEI, cambios de responsables de desarrollo de productos, entre otros), sin embargo, se lograron los productos y resultados de del proyecto. Esto es atribuible en parte porque desde el año 2010 la Contraloría General de la República cuenta dentro en su estructura orgánica y en el

Reglamento de Organización y Funciones con una unidad orgánica que cumple las funciones de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO por sus siglas en inglés). Asimismo, cuenta con una metodología institucional para la gestión de proyectos y la citada PMO está conformada por profesionales que tienen la certificación Project Management Profesional (PMP) y que poseen experiencia en gestión de proyectos financiados con fuentes de organismos internacionales.

RECOMENDACIONES

A las autoridades a cargo de la gestión y ejecución de nuevas inversiones en la Contraloría General de la República, se les recomienda:

PRIMERA: Tomar en cuenta la efectividad (logro de productos, resultados y objetivos) y eficiencia (con respecto al tiempo y costo) en el desarrollo de los componentes del proyecto de inversión, con la finalidad de que mejore los efectos en la evaluación ex post del proyecto, por haberse encontrado que, existe asociación entre ambas variables, lo que indica que, si los componentes de inversión mejoran en su ejecución, de la misma manera, mejora la evaluación ex post del proyecto.

SEGUNDA: Con respecto a la pertinencia se tiene que verificar al inicio, durante la ejecución y en la evaluación ex post de los proyectos de inversión con financiamiento BID; que los objetivos de desarrollo del proyecto de inversión y la lógica vertical están alineados con las necesidades y prioridades de desarrollo del Perú y la estrategia de País del BID.

TERCERA: Con respecto a la efectividad: (i) la tasa de implementación de recomendaciones de las auditorías de desempeño está debajo de lo que se esperaría. Si no se implementan estas recomendaciones no se concretarán los beneficios de este servicio. Entre las medidas que se podrían adoptar para mitigar estos riesgos está desarrollar una estrategia de acercamiento y sensibilización a las entidades públicas para promover la colaboración entre la Contraloría General de la República y las entidades para implementar las recomendaciones surgidas en las auditorías de desempeño. Esta actividad debe ser permanente y se deben buscar reforzar los compromisos de las entidades públicas auditadas,

especialmente frente al riesgo que implica el cambio de autoridades y el consecuente cambio de prioridades. Asimismo, se recomienda crear un órgano o unidad orgánica dentro de la Contraloría y que se dote con personal especializado en la materia, a fin de que se realicen las auditorías de desempeño y el seguimiento respectivo; (ii) las auditorías financieras a los gobiernos locales no han alcanzado el crecimiento que se esperaba para después de la ejecución de los componentes correspondientes del proyecto. En parte se debe a que el financiamiento de las auditorías financieras a los gobiernos locales depende de que estos últimos realicen las transferencias presupuestales a la Contraloría General de la República para pagar los costos de las auditorías. Lo acontecido por ahora es que los gobiernos locales han manifestado no disponer de recursos, lo que ha limitado la realización de las auditorías financieras. Se recomienda evaluar el esquema antes descrito porque las administraciones de los gobiernos Locales no necesariamente tienen el incentivo para priorizar sus auditorías financieras. Una alternativa a evaluar es que los recursos necesarios para realizar las auditorías financieras sean transferidos directamente a la Contraloría General de la República desde el Ministerio de Economía y Finanzas.

CUARTA: Con respecto a la eficiencia, se debe dar soporte técnico y metodológico en la gestión de proyectos/productos a las unidades orgánicas que participan en la ejecución del proyecto. Estas unidades orgánicas deben definir las características del producto y los alcances del servicio con el que deben ser elaborados. No necesariamente tienen conocimiento sobre elaboración de términos de referencia o sobre la planificación del servicio, por lo tanto, se debe asegurar que cuente con ese conocimiento que se reflejará en plazos más eficientes de contratación y ejecución de los productos. De igual forma, es conveniente evaluar las cargas de

trabajo de las unidades orgánicas usuarias para que atiendan los requerimientos de los proyectos de manera oportuna. En la ejecución del proyecto se han utilizado diversos modelos de ejecución. Así, se han desarrollado expedientes técnicos de infraestructura con personal propio de la Contraloría General de la República y también con empresas contratadas. Igualmente se ha desarrollado la supervisión de obra mediante gerentes de obra (supervisores). Asimismo, algunos componentes se desarrollaron mediante consultores contratados y luego mediante empresas consultoras. Es importante que se haga una evaluación rigurosa de estos sistemas, en la que se aborde costos, tiempos, calidad del producto, calidad del servicio, costos internos de la Contraloría, entre otros. De esa manera, se tendrá una elección óptima del mejor sistema de ejecución para futuros proyectos.

QUINTA: Con respecto a la sostenibilidad, la Contraloría General de la República tiene que continuar brindando sostenibilidad financiera, mediante la asignación anual de recursos para la operación y mantenimiento de los productos; y sostenibilidad operativa - técnica, a través de los órganos u unidades orgánicas a cargo del funcionamiento de los 26 productos del proyecto.

SEXTA: Se realizó una encuesta a los gerentes de las Gerencias Regionales de Control, con la finalidad de conocer su percepción respecto a aspectos como la iluminación, temperatura, disponibilidad y funcionalidad de espacios, entre otras características de las sedes construidas. Se pudo recoger información sobre temas que se podrían revisar y mejorar. La recomendación es que la Contraloría General de la República realice entrevistas en profundidad a los usuarios con la finalidad de identificar posibles puntos de mejora. No se cuestiona el cumplimiento de los objetivos de los productos relacionados con la infraestructura; no obstante, en una

política de mejora continua es conveniente conocer la opinión del usuario para proponer las mejoras que sean pertinentes.

SÉPTIMA: Se realizó una encuesta entre los usuarios de los aplicativos SICA, Declaraciones Juradas y Rendición de Cuentas, los cuales fueron parte de los procesos misionales mejorados. Se obtuvieron respuestas interesantes sobre el nivel de uso del aplicativo, las capacitaciones y el grado en el que el aplicativo ha permitido simplificar el proceso, la articulación del aplicativo con otros aplicativos de la CGR, entre otros temas. Se puede concluir que es pertinente realizar un levantamiento de información de mayor profundidad para evaluar la utilidad que el aplicativo representa para los usuarios y en función de ello proponer mejoras. Estas mejoras podrían ser en capacitación, articulación de los aplicativos con otros que se usan en la CGR, conocer necesidades de generación de reportes y prever posibles rediseños de procesos en un esquema de mejora continua. Es recomendable también realizar evaluaciones periódicas sobre el estado de los aplicativos informáticos y ver si estos continúan ayudando a la eficiencia de los procesos internos de la entidad. Esto se debe a que, debido a un constante cambio en el entorno, las necesidades de gestión pueden cambiar, por lo que se podría requerir realizar ajustes, nuevas capacitaciones o difusión de nuevos métodos que simplifiquen y mejoren la gestión interna en términos de plazos.

OCTAVA: El control interno es un sistema que requiere que las entidades asignen recursos profesionales y técnicos. Además, tiene que vencer la resistencia al cambio en las organizaciones. Por estas razones es necesario que su convencimiento provenga del convencimiento de la alta dirección de las entidades y luego a sus funcionarios. es recomendable que la CGR establezca medidas que impulsen la implementación del sistema de control interno en las entidades. Así, se

podría desarrollar una estrategia de acercamiento con las entidades públicas para promover los beneficios del control interno y un programa de reconocimiento a aquellas que implementen las mejores prácticas de control interno.

A los gestores públicos que ejecutan proyectos de inversión y que están próximos a realizar la evaluación ex post, se les recomienda:

NOVENA: Para la evaluación ex post de los proyectos de inversión con tipología de 'desarrollo institucional', independientemente de la fuente de financiamiento, se puede usar la metodología de evaluación final del Banco Interamericano de Desarrollo porque se analiza la pertinencia de esos objetivos y del diseño de los proyectos, la efectividad a través del grado de consecución de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos del proyecto y la sostenibilidad de los resultados alcanzados. Se examinan cuatro criterios centrales: pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad, los cuales permiten además de realizar la evaluación mencionada, tener una rendición de cuentas y aprendizaje, mediante las lecciones aprendidas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). (2012). *Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública. Perú: Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF)*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas - Publicaciones:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/Evaluacion_ExPost/InstrumentosMetodologicos/PAUTAS_GENERALES_EVAL_EX_POST.pdf
- Alvarez, L., Ares, M., Perfumo, M., Barrera, S., & Bortoletto, L. (10 de octubre de 2018). *Control Interno en el sector público [versión PDF]*. Obtenido de Repositorio Facultad de Ciencias Económicas - UNAM:
<http://rid.fce.unam.edu.ar/handle/123456789/75>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (17 de diciembre de 2012). *Perfil del Proyecto [versión PDF]*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo:
<https://www.iadb.org/projects/document/EZSHARE-266890478-2?project=PE-L1132>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2013). *Análisis económico del proyecto Mejoramiento del Sistema Nacional de Control (SNC) para una gestión pública eficaz e íntegra (PE-L1132)*. Obtenido de Repositorio del BID:
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37707320>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Project Completion Report. Principles and Guidelines [versión PDF]*. Washington: BID.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (noviembre de 2020). *Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión - Ciclo de Validación 2020 [Versión PDF]*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo - publicaciones:
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Revision-de-OVE-de-los-Informes-de-Terminacion-de-Proyecto-y-los-Informes-Ampliados-de-Supervision-Ciclo-de-validacion-2020.pdf>
- Cajias, G. (octubre de 2018). *Evaluación Ex-Post del Proyecto Sistema de Riego Miraflores de las Abras, Parroquia de San Andrés, Cantón Guano, Provincia de Chimborazo [versión PDF]*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo:
<http://dspace.espech.edu.ec/handle/123456789/9226>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (julio de 2011). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional [versión PDF]*. Obtenido de CEPLAN:
<https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/plan-bicentenario-2/>
- Comisión de Alto Nivel Anticorrupción. (2018). *Plan Nacional de integridad y lucha contra la corrupción 2018-2021 [versión PDF]*. Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano:
<https://www.gob.pe/institucion/sse/informes-publicaciones/1090599-plan-nacional-de-integridad-y-lucha-contra-la-corrupcion-2018-2021>

- Condori, V. (2016). *Evaluación ex post del proyecto "Mejorando la calidad de vida de la familia desde la cocina en el municipio de La Asunta del departamento de La Paz" [versión PDF]*. Obtenido de Repositorio institucional Universidad Mayor de San Andrés:
<https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/6564>
- Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú [versión PDF]*. Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano:
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/198518/Constitucion_Politica_del_Peru_1993.pdf
- Congreso de la República del Perú. (28 de junio de 2000). *Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública*. Obtenido de Portal Web del Congreso de la República del Perú:
<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27293.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (23 de julio de 2002). *Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. Obtenido de Portal del Congreso de la República del Perú:
<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27785.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (20 de diciembre de 2007). *Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo [versión PDF]*. Obtenido de Portal Web Congreso de la República del Perú:
<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29158.pdf>
- Contraloría General de la República. (2012). *Plan Estratégico Institucional 2012-2014*. Lima.
- Contraloría General de la República. (28 de mayo de 2013). *Estudio de factibilidad del proyecto Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una gestión pública eficaz e íntegra [versión PDF]*. Obtenido de Banco de Proyectos del Ministerio de Economía y Finanzas:
<https://ofi5.mef.gob.pe/invierte/general/verDocumentoViable/176223>
- Contraloría General de la República. (2018). *Informe de Gestión Agosto 2017 - Enero 2018 [versión PDF]*. Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/informes-publicaciones/1002259-informe-de-gestion-agosto-2017-enero-2018>
- Contraloría General de la República. (2018). *Plan Estratégico Institucional 2019-2024*. Lima. Obtenido de
http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/c0dfe5eb-38e5-49df-8caa-c6aacb30ffdf/RC_452-2018-CG.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=c0dfe5eb-38e5-49df-8caa-c6aacb30ffdf
- Contraloría General de la República. (2018). *Plan Estratégico Institucional 2019-2024*. Lima.

- Contraloría General de la República. (2020). *Informe Ejecutivo Semestral de Gestión Enero-Julio 2020*. Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/informes-publicaciones/1328334-informe-ejecutivo-semestral-de-gestion-enero-julio-2020>
- Dutta, A., & Dopp, D. (2011). *A Framework for estimating ROI of Automated Internal Controls*. *ISACA Journal*. Obtenido de ISACA: <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/past-issues/2011/a-framework-for-estimating-roi-of-automated-internal-controls>
- Enco, A., Ingaruca, V., & Quiroz, G. (2017). *Informe especial de la Procuraduría Pública Especializada en Delitos de Corrupción [versión PDF]*. Obtenido de Plataforma anticorrupción: <https://plataformaanticorrupcion.pe/wp-content/uploads/2017/07/INFORME-CORRUPCION-SOBRE-GOBERNADORES-Y-ALCALDES.pdf>
- Foro Económico Mundial. (2011). *Informe de Competitividad Global 2011-2012 [versión PDF]*. Obtenido de Foro Económico Mundial: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf
- Gamboa, J., Puente, S., & Vera, P. (2016). *Importancia del control interno en el sector público [versión PDF]*. Obtenido de Revista Publicando: https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/316/pdf_190
- García, R., & García, M. (2010). *Gestión para resultados en el desarrollo en América Latina y el Caribe: avances y desafíos [versión PDF]*. Obtenido de Washington D.C. Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc. Graw - Hill / Interamericana Editores S.A.
- Huerta, F. (18 de agosto de 2017). *Evaluación ex post de proyectos*. Obtenido de INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA: http://www.iee.edu.pe/doc/publicaciones/articulos/75--2017_08-Evaluacion_ExPost_proyectos-IEE.pdf
- Inter-American Development Bank. (2017). *IDB Group Country Strategy with Peru (2017-2021)*. Obtenido de <https://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=EZSHARE-338576828-11>
- Inter-American Development Bank. (2017). *IDB Group Country Strategy with Peru (2017-2021)*.
- Martinez, A. (2020). *Desarrollo de los componentes y su efecto en la evaluación ex post, del proyecto productivo de papas nativas orgánicas, en los distritos*

de Pazos y Huaribamba - Huancavelica 2017-2019 [versión PDF]. Obtenido de Repositorio académico USMP:
<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/7350>

Máttar, J. (06 de julio de 2015). *Seminario internacional. Las mejores prácticas e innovación de los SNIP en el mundo y el crecimiento económico. Inversión pública: contribución al crecimiento, productividad y competitividad* [versión PDF]. Recuperado el 27 de octubre de 2020, de Lima, Ipes-Cepal:
http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/eventos-taller/SEMINARIO_INTERNACIONAL/files/06Julio/1-Inversion-publica-y-su-contribucion-al-crecimiento-economico_Jorge-Mattar.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Guía General para la Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión* [versión PDF]. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas - Inversión Pública:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/Metodologias_Generales_PI/GUIA_EX_ANTE_InviertePe.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (31 de mayo de 2021). *Informe anual de deuda pública 2020* [versión PDF]. Obtenido de Página web del MEF:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/deuda_publica/documentos/Informe_Deuda_Publica_2020.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (julio de 2021). *Lineamientos metodológicos generales de la evaluación ex post de las inversiones* [versión PDF]. Obtenido de Portal del MEF - Inversión Pública:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo2_RD0003_2021EF6301.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Ministerio de Economía y Finanzas - Inversión Pública*. Recuperado el 09 de diciembre de 2020, de Ciclo de Inversión: <https://www.mef.gob.pe/es/ciclo-de-inversion>

Mondelo, E., & Siles, R. (marzo de 2019). *Guía Metodológica de la Certificación PM4R Professional* [versión PDF]. Obtenido de pm4r.org:
<https://pm4r.org/templates/details/81935>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2002). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados* [versión PDF]. Obtenido de Portal web de la OCDE:
<https://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>

Presidencia de la República del Perú. (1 de diciembre de 2016). *Decreto Legislativo N° 1252* [versión PDF]. Obtenido de Portal Web El Peruano:
https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_docman&language=es-ES&Itemid=102428&lang=es-ES&view=list&slug=decretos-legislativos-2

Severin, E., Peirano, C., & Falck, D. (enero de 2012). *Guía Básica para la Evaluación de Proyectos* [versión PDF]. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo - Publicaciones:
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gu%C3%ADa->

b% C3%A1 sica-para-la-evaluaci% C3%B3 n-de-proyectos-
Tecnolog% C3%AD as-para-la-educaci% C3%B3 n.pdf

Sialer, J. (2020). *La aplicación de los componentes, y su contribución al mejoramiento de las familias atendidas, utilizando criterios de evaluación del Proyecto de Desarrollo Territorial Sostenible Agro Rural, en el distrito de Pazos-Tayacaja de la región Huancavelica 2020*. Obtenido de Repositorio Académico USMP:
<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/7156>

ANEXO 1: CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA

Entrevista tipo para el responsable del desarrollo y operación del producto del proyecto de inversión.

UO responsable del desarrollo y operación del producto	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

Pregunta		Respuesta
I. Sobre los objetivos, metas y logros específicos del producto		
1	¿Las metas físicas planeadas del producto se mantuvieron? ¿Cuáles fueron las causas del incremento/reducción de metas físicas? ¿Se mantuvieron los criterios con los que se establecieron las metas físicas del producto en la factibilidad?	
2	¿Los recursos utilizados para los productos son iguales que los recursos programados inicialmente? ¿Cuáles fueron las causas de estas diferencias?	
3	¿Los plazos de entrega planeados del producto se mantuvieron? ¿La diferencia en el plazo pudo deberse a su unidad orgánica? ¿Cuáles han sido las causas de la ampliación/reducción de plazos?	
4	¿Con la perspectiva de alcanzar los impactos del proyecto, debió llevarse a cabo el producto con mayor alcance? ¿Por qué no se pudo llevar a cabo? ¿Qué beneficios se habrían logrado?	
5	¿El producto satisface la demanda o requerimientos de las unidades orgánicas usuarias? ¿La calidad de los productos satisface a los beneficiarios? ¿Tuvieron oportunidad de conocer la opinión de las áreas usuarias del producto en cuya ejecución participaron? ¿Cómo fue posible?	
6	(En el caso de productos cuyas metas se completaron por lo menos hace 2 años) ¿cuáles han sido los principales logros que el producto(s) ejecutado(s) ha(n) permitido a la CGR en los últimos 2 años? ¿Qué elementos han facilitado o dificultado dichos logros? (En el caso de productos completados con menos de 2 años de antigüedad) ¿cuáles serían los principales logros que el(los) producto(s) completado(s) permitiría(n) a la CGR?	
7	¿Cuáles fueron los principales riesgos que podrían afectar la sostenibilidad del servicio que se brinda con el producto?	

Pregunta		Respuesta
II. Sobre las coordinaciones con otras unidades orgánicas		
8	¿Cómo evalúa las coordinaciones con otras unidades orgánicas involucradas con la ejecución del producto? ¿Qué factores considera que han facilitado/dificultado estas coordinaciones? ¿Qué se debería hacer para mejorar?	
III. Proceso reflexivo		
10	Considerando los cambios contextuales, particularmente los cambios en la estructura organizativa y prioridades (PEI) por las variaciones de gestión de Alta Dirección (3 Contralores), y la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia de COVID-19, ¿los objetivos originalmente planteados del producto siguen siendo pertinentes y alineados a las prioridades nacionales?	
11	¿Considerando el escenario actual y mirando a futuro, el diseño y modelo de implementación de los productos siguen siendo apropiados para alcanzar los objetivos planteados la CGR?	

ANEXO 2: ENCUESTA DE LIDER USUARIO DE INFRAESTRUCTURA

Introducción.

Estimado señor, la presente encuesta se realiza en el marco de la Evaluación Final (ex post) del proyecto Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una Gestión Pública Eficaz e Íntegra, cofinanciado por el Banco Interamericano de Desarrollo. Mediante el mencionado proyecto se realizó la construcción de la nueva sede de la Gerencia Regional de Control de (Ayacucho, Pucallpa, Tacna, Puerto Maldonado, Ica, Huancavelica, Moyobamba). Al respecto, apreciaríamos mucho conocer su percepción respecto a las características y funcionalidades de la referida sede. Para este efecto, valoraremos mucho que sus respuestas en lo posible las brinde tomando como referencia la situación antes del inicio del Estado de Emergencia por la pandemia del Covid-19.

Datos del Encuestado.

Nombre del funcionario	
Cargo del funcionario	
Gerencia Regional de Control (Pucallpa, Tacna, Puerto Maldonado, Ica y Moyobamba)	
Nombre de la UO a la que pertenece el funcionario	

Preguntas (Marca con "X" la respuesta)

Espacio en la sede:

1.	¿Cómo calificaría el espacio disponible en la nueva sede para el personal que tiene a su cargo?
1.1	Parte del personal aún tiene que estar en otro local.
1.2	Todo el personal está en la sede, pero el espacio ya está completamente saturado.
1.3	Espacio apenas suficiente, próximo a saturarse si se llevan a cabo las expansiones de personal planificadas
1.4	El espacio es amplio, puede dar cabida a un crecimiento importante del personal (40% aproximadamente).
1.5	Espacio adecuado, permite incluso un crecimiento moderado en el personal de acuerdo con lo planificado.

2.	¿Considera que los espacios para los diferentes ambientes de la sede son adecuados? (Ambientes: Recepción, Oficinas, Salas de reuniones, Archivos, Pasadizos y escaleras, Servicio higiénicos, Cafetería, Cochera, etc.).
2.1	Todos los ambientes carecen del espacio necesario para la Gerencia Regional.
2.2	Los ambientes de oficina no son los suficientes
2.3	Las salas de reuniones u otros (especificar) no tienen el espacio suficiente o no están en el número necesario. Especificar el ambiente que carece de espacio suficiente: _____
2.4	Las áreas comunes -pasadizos, escaleras y/o servicios higiénicos- no tienen el espacio necesario.
2.5	Todos los ambientes tienen el espacio adecuado para la Gerencia Regional.

3. ¿Considera que la distribución de espacios entre los diferentes ambientes de la sede es funcional a las actividades de la Gerencia Regional? (Ambientes: Recepción, Oficinas, Salas de reuniones, Pasadizos y escaleras, Servicio higiénicos, Cafetería, Cochera, etc.).	
3.1	La distribución entre los ambientes de trabajo no es adecuada para permitir la circulación fluida.
3.2	Se observa que algunas Unidades Orgánicas experimentan congestión en la circulación
3.3	Se observa congestión en la circulación en varias horas del día debido a que los pasadizos y escaleras no son lo suficientemente amplios.
3.4	En determinados momentos del día (entrada, salida, almuerzo, otros) la circulación no es fluida.
3.5	Sí es funcional, permite que el personal y otras personas puedan circular con fluidez, de acuerdo con sus funciones y sin generar congestión.

Equipamiento de la sede:

4. ¿Existe algún equipamiento en la sede que debería mejorarse?	
4.1	Aire acondicionado.
4.2	Ascensores
4.3	Redes de internet.
4.4	Vídeo vigilancia.
4.5	Otros, especificar (también se puede usar para señalar más de un equipamiento): _____
4.6	No es necesario mejorar ninguno.

Ubicación:

5. ¿Considera que la ubicación de la sede es la adecuada para las actividades de la Gerencia Regional?	
5.1	Está cerca de áreas con mucho movimiento comercial, que dificulta el acceso.
5.2	Está cerca de establecimientos con mucho movimiento de personas (por ejemplo, centro de salud, institución educativa, universidad), que dificulta el acceso.
5.3	La calle de acceso es muy estrecha, lo que dificulta el acceso.
5.4	Está alejada del centro urbano, lo que genera mayor tiempo de viaje al personal.
5.5	La ubicación es adecuada

Otras condiciones de la sede:

6. ¿Cómo evalúa la temperatura que se conserva dentro de la oficina en las diferentes horas del día? Califique del 1 (uno) al 5 (cinco), considerando que 1 es la menor calificación y que 5 es la máxima calificación respecto a la temperatura en las horas de trabajo en la oficina.				
Mínimo	Diferentes calificaciones			Máximo
1	2	3	4	5

7. ¿Cómo evalúa la ventilación dentro de la oficina en las diferentes horas del día? Califique del 1 (uno) al 5 (cinco), considerando que 1 es la menor calificación y que 5 es la máxima calificación respecto a la temperatura en las horas de trabajo en la oficina.				
Mínimo	Diferentes calificaciones			Máximo
1	2	3	4	5

8. ¿Cómo evalúa el aislamiento acústico dentro de la oficina? Califique del 1 (uno) al 5 (cinco), considerando que 1 es la menor calificación y que 5 es la máxima calificación respecto al nivel sonoro en las horas de trabajo en la oficina.

Mínimo	Diferentes calificaciones			Máximo
1	2	3	4	5

9. ¿Cómo evalúa la iluminación dentro de la oficina? Califique del 1 (uno) al 5 (cinco), considerando que 1 es la menor calificación y que 5 es la máxima calificación respecto al nivel de iluminación en las horas de trabajo en la oficina.

Mínimo	Diferentes calificaciones			Máximo
1	2	3	4	5

ANEXO 3: ENCUESTA DE LIDER USUARIO DEL SISTEMA DE PROCESO MISIONAL MEJORADO

Introducción

Estimado señor _____, la presente encuesta se realiza en el marco de la Evaluación Final (ex post) del proyecto Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una Gestión Pública Eficaz e Íntegra, cofinanciado por el Banco Interamericano de Desarrollo. Mediante el mencionado proyecto se optimizaron y automatizaron los procesos misionales de la CGR. Asimismo, se brindó capacitación en el uso de los aplicativos que permiten la automatización de los mencionados procesos. Entre los procesos a los que hacemos referencia se encuentra el de _____. Al respecto, valoraríamos mucho conocer su percepción respecto a las características y funcionalidades del referido proceso.

Datos del Encuestado

Nombre del funcionario	
Cargo del funcionario	
Nombre de la UO a la que pertenece el funcionario.	
Nombre del proceso misional automatizado del que es usuario la UO.	

Preguntas (Marque con una "X" la respuesta)

Nivel de uso del producto.

1. ¿Cómo calificaría el nivel de uso del aplicativo en su UO?		
	1.1	No tenía conocimiento del producto.
	1.2	Pocas veces.
	1.3	Moderado.
	1.4	Intenso.
	1.5	Muy intenso.

2. Califique el nivel de destreza que ha alcanzado en el uso del producto en su UO.		
	2.1	Se ha iniciado el uso del aplicativo muy recientemente.
	2.2	La UO está en proceso de aprendizaje del uso del aplicativo.
	2.3	Se conoce el producto, pero están en proceso de adaptación a sus características.
	2.4	Se está usando el aplicativo, pero aún falta conocer algunos pocos aspectos de este.
	2.5	Toda la UO ya domina el aplicativo completamente.

3. Para la generación de reportes del proceso, ¿le basta con el aplicativo o necesita bajar sus resultados a otras plataformas (Excel, etc.) para generarlos?		
	3.1	Sí, debí hacer eso desde que recibí el aplicativo y es parte de la rutina.
	3.2	Lo debo hacer de manera estacional para algunos reportes especiales.

3.3.	Lo tengo que hacer algunas veces debido a que han surgido nuevas demandas de información.
3.4.	Todas las demandas de información están consideradas en el aplicativo por ahora.
3.5	Todas las demandas de información están consideradas en el aplicativo, además me brinda la suficiente capacidad para generar nuevos reportes.

4. ¿Le permite el aplicativo articularse con otros aplicativos de manera que puede usar la información de otros aplicativos de manera automática? (no tiene que cargar manualmente la información de otros aplicativos)	
4.1	No, el personal de mi UO debe cargar manualmente la información de los demás aplicativos.
4.2.	En algunos pocos otros aplicativos se puede cargar la información automáticamente, en la mayoría se debe cargar manualmente.
4.3.	En la mayoría de los otros aplicativos se puede cargar su información automáticamente, en pocos otros aplicativos se debe cargar la información manualmente.
4.4.	Se puede cargar la información de otros aplicativos, pero debe hacerse mediante la intermediación del área especializada (relacionada con tecnologías de información).
4.5	La información generada por los demás aplicativos se puede cargar automáticamente en el aplicativo misional.

Funcionalidad del aplicativo.

5. Califique cómo el aplicativo le ha permitido mejorar el cumplimiento del proceso en términos de plazo.	
5.1	Aún no se percibe el efecto.
5.2.	El plazo de los procesos ahora es mayor.
5.3.	No ha habido modificaciones en el plazo.
5.4.	Ha permitido reducir el plazo, pero no de manera significativa.
5.5	Ha permitido reducir el plazo de manera significativa.

6. Califique cómo el aplicativo y el proceso misional le ha permitido simplificar la realización de sus actividades.	
6.1	Aún no se puede definir el efecto en términos de simplificación.
6.2.	Los procesos ahora son más complicados.
6.3.	No ha habido simplificación.
6.4.	Ha simplificado, pero no de manera significativa.
6.5	Ha simplificado de manera significativa.

Capacitación en el uso del aplicativo.

7. ¿Cómo evalúa la capacitación recibida para el uso del aplicativo?	
7.1	Sería apropiado hacer un reforzamiento de la capacitación en el uso del aplicativo.
7.2.	El verdadero aprendizaje se dio con el uso del aplicativo.
7.3.	El aprendizaje del uso del aplicativo tomó más tiempo porque se terminó de aprender con la práctica y errores.
7.4.	Completa, pudo ser más didáctica.
7.5	Completa, didáctica y efectiva (se aplica directamente en las actividades).

ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

I. Datos Generales

- Título de la investigación: "EL DESARROLLO DE LOS COMPONENTES Y SU EFECTO EN LA EVALUACIÓN EX POST DEL PROYECTO INVERSIÓN PÚBLICA MEJORAMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL PARA UNA GESTIÓN PÚBLICA EFICAZ E ÍNTEGRA 2014-2021"
- Apellidos y Nombres del Experto: Valenzuela Sumarriva, Fernando
- Grado Académico: MAGISTER en Administración de ESAN
- Institución en la que trabaja el experto: Diversas instituciones
- Cargo que desempeña: Consultor internacional en formulación, evaluación y gestión de proyectos de inversión
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autor del instrumento: UGAZ FIGUEROA, GIANCARLO

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 formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					5
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				4	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					5
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual realizada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permita hacer abstracciones e inferencias en función de los problemas y objetivos de la investigación.				4	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					5
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen del contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					5
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					5
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.				4	
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación				4	
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno más adecuado.					5
SUBTOTAL					16	30
TOTAL		46				

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.6

Lima, 05 de marzo de 2021

FIRMA DEL EXPERTO
DNI: 07220578

Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

I. Datos Generales

- Título de la investigación: "EL DESARROLLO DE LOS COMPONENTES Y SU EFECTO EN LA EVALUACIÓN EX POST DEL PROYECTO INVERSIÓN PÚBLICA MEJORAMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL PARA UNA GESTIÓN PÚBLICA EFICAZ E ÍNTEGRA 2014-2021"
- Apellidos y Nombres del Experto: Arestegui Matutti, Miguel Ángel
- Grado Académico: Ingeniero mecánico con estudios concluidos de maestría en Administración y Gerencia Social
- Institución en la que trabaja el experto: Contraloría General de la República
- Cargo que desempeña: Supervisor en monitoreo y evaluación
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autor del instrumento: UGAZ FIGUEROA, GIANCARLO

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 formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					5
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				4	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					5
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual realizada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permita hacer abstracciones e inferencias en función de los problemas y objetivos de la investigación.				4	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					5
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen del contenido y mensuración de las evidencias inherentes.				4	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					5
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.				4	
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación				4	
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno más adecuado.					5
SUBTOTAL					20	25
TOTAL		45				

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.5



FIRMA DEL EXPERTO
DNI: 08719078

Lima, 03 de marzo de 2021

ANEXO 5: FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

Se presentan los flujos de caja anuales estimados del beneficio y costos reales del proyecto en USD para el Modelo Costo-Beneficio.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. BENEFICIOS SOCIALES	0	0	910,348	1,389,470	2,401,266	3,569,569	4,352,274	5,186,274	7,233,036	13,628,030	26,019,038	16,717,735	11,102,810
(a) Margen de contribución social de las auditorías financieras	0	0	891,705	1,237,467	1,947,192	2,474,935	3,002,679	3,530,422	4,076,364	4,604,108	0	0	0
(b) Margen de contribución social de las auditorías de cumplimiento	0	0	0	262,463	524,925	777,667	1,040,130	1,302,592	1,565,055	1,827,517	2,089,980	0	0
(c) Beneficios sociales por ahorros en alquiler	0	0	18,644	39,992	89,679	126,564	139,220	153,142	168,457	185,302	203,833	0	0
(d) Valor social de rescate de los inmuebles de las ORC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6,327,296	0	0
(e) Margen de contribución social de las auditorías de desempeño	0	0	0	-150,452	-160,530	190,402	170,245	200,117	1,423,160	3,628,816	6,395,963	13,335,447	7,720,522
(f) Beneficios sociales de la mejora del proceso de auditoría de cumplimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(g) Valor de rescate del inmueble de la ENC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,619,678	0	0
(h) Margen de contribución social de implementar SCI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,382,288	3,382,288	3,382,288	3,382,288
2. COSTOS SOCIALES	0	2,744,892	9,177,585	9,670,807	4,358,981	6,030,092	5,017,713	2,587,364	937,362	937,362	937,362	937,362	937,362
Costos de inversión a precios privados en USD	0	3,152,755	10,652,889	11,247,998	3,873,602	5,787,561	4,591,946	1,846,442	0	0	0		
Costos de inversión a precios sociales en USD	0	2,671,826	9,027,872	9,532,202	3,282,714	4,904,713	3,891,480	1,564,781	0	0	0		
COMPONENTE 1	0	1,594,998	3,678,188	1,618,912	3,423,363	5,410,450	3,730,038	1,289,235	0	0	0	0	0

1.1 Nuevo Modelo operacional y administrativo desconcentrado, implementado	0	3,640	0	0	88,622	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2 Programa de capacitación a nivel regional en el NMG desconcentrado, ejecutado	0	0	0	10,046	14,633	0	0	0	0	0	0	0	0
1.3. Programa de capacitación para personal SOA y auditores individuales a nivel regional, ejecutado	0	7,482	12,505	4,905	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.4. Sedes Regionales construidas	0	367,488	584,441	796,018	2,616,977	2,942,159	2,590,525	1,289,235	0	0	0	0	0
1.5. CGR con nuevo equipamiento TIC implementado a nivel desconcentrado	0	940,308	3,081,242	807,943	95,778	2,430,235	1,139,513	0	0	0	0	0	0
1.6. CGR con flota vehicular renovada	0	276,080	0	0	607,353	38,056	0	0	0	0	0	0	0
COMPONENTE 2	0	126,990	244,301	158,176	44,833	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1. Normativa en el SNC para el control de desempeño, aprobada	0	13,129	16,414	33,715	13,237	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2. Programa de capacitación en control de desempeño de la ENC, ejecutado	0	0	0	1,936	1,108	0	0	0	0	0	0	0	0
2.3. Programa de asistencia técnica de EFS para aprendizaje de buenas prácticas en control de desempeño, ejecutado	0	0	0	0	20,045	0	0	0	0	0	0	0	0
2.4. Eventos internacionales sobre Control de Desempeño ejecutado	0	0	29,566	4,742	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5. Plan de comunicación para Implementación de auditorías de desempeño, ejecutado	0	0	12,141	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2.6. Programa de sensibilización con talleres a gestores públicos, ejecutado	0	0	1,348	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.7. Programa de auditoría de desempeño ejecutado	0	113,861	184,832	117,783	10,443	0	0	0	0	0	0	0	0
COMPONENTE 3	0	1,153,989	6,679,176	9,312,056	363,227	339,080	755,406	550,472	0	0	0	0	0
3.1: Procesos estratégicos mejorados	0	52,528	126,543	39,579	62,922	42,029	120,129	427,095	0	0	0	0	0
3.2: Procesos misionales mejorados	0	398,213	445,560	217,817	108,069	65,766	361,157	0	0	0	0	0	0
3.3: Procesos de soporte mejorados	0	233,095	512,981	255,776	78,144	183,105	206,104	19,369	0	0	0	0	0
3.4: Aplicativos informáticos de procesos transversales desarrollados	0	360,112	525,885	173,707	2,227	2,219	50,159	104,008	0	0	0	0	0
3.5: Procesos con certificación de calidad	0	5,733	18,931	15,770	16,992	0	0	0	0	0	0	0	0
3.6: Gestión por resultados en la CGR implementado	0	0	0	0	25,218	45,961	17,857	0	0	0	0	0	0
3.7: Nueva Infraestructura de la Escuela Nacional de Control en operación	0	104,308	5,049,276	8,609,407	69,655	0	0	0	0	0	0	0	0
COMPONENTE 4	0	276,778	51,224	158,854	42,179	38,031	106,502	6,735	0	0	0	0	0
4.1: Normativa para la implementación del CI en las entidades y su evaluación por la CGR	0	0	0	18,099	2,802	0	0	0	0	0	0	0	0
4.2: Aplicativo informático para evaluación de los sistemas de CI en las entidades públicas por el SNC implementado	0	0	32,743	30,986	0	21,525	10,720	0	0	0	0	0	0
4.3: Manuales de orientación para las entidades en la implementación	0	0	0	59,650	9,943	0	0	0	0	0	0	0	0

del control interno por niveles de gobierno														
4.4: Estrategia y programa de promoción de control interno ejecutado	0	219,170	7,385	7,944	14,010	7,650	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5: Programa de capacitación en control interno para entidades públicas ejecutado	0	57,608	11,096	42,175	15,424	0	35,767	0	0	0	0	0	0	0
4.6: Programa de capacitación en la evaluación de los SCI ejecutado	0	0	0	0	0	8,856	60,015	6,735	0	0	0	0	0	0
Costos de gestión de programa a precios privados en USD	0	86,217	176,661	163,554	163,909	221,860	222,868	100,560	0	0	0	0	0	0
Costos Administrativos a precios sociales en USD	0	73,065	149,713	138,605	138,906	188,017	188,871	85,220	0	0	0	0	0	0
Costos incrementales en USD	0	0	0	0	937,362	937,362	937,362	937,362	937,362	937,362	937,362	937,362	937,362	937,362
FLUJO SOCIAL-CON PROYECTO	0	-2,744,892	-8,267,236	-8,281,337	-1,957,716	-2,460,523	-665,439	2,598,910	6,295,674	12,690,668	25,081,676	15,780,373	10,165,448	
VAN	12,918,924													
TIR	16.31%													

Fuente: Estudio de factibilidad del proyecto