

# **UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS  
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**



---

---

**LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y LA GESTIÓN DE LOS  
PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL GOBIERNO  
REGIONAL HUÁNUCO, 2019**

---

---

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO  
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: AUDITORIA**

**TESISTA : Edsmid Miguel SILVA AMBROSIO**

**ASESORA : Dra. Bertha Leonor WONG FIGUEROA**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2020**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación va dedicado:

A mis padres, guías y mentores, quienes son la razón de mi vida y que con su apoyo incondicional, amor y confianza me ayudaron a alcanzar mis objetivos y a no rendirme jamás, lo cual permitió que logre culminar mi carrera profesional.

A mis demás familiares y amigos por sus sabios consejos en cada logro y derrota haciendo que mi crecimiento profesional sea el mejor.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mis padres por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

A mi asesor de tesis la Dra. Bertha Leonor Wong Figueroa quien con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento en la investigación.

A los todos docentes que con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

A los trabajadores administrativos de las Gerencias del Gobierno Regional Huánuco por brindarnos las facilidades e informaciones necesarias para ser plasmadas en el presente trabajo de investigación

## RESUMEN

Resulta necesario que las autoridades regionales concentren y orienten todas sus acciones en optimizar el uso de los recursos públicos, mejorando la gestión de los proyectos de inversión pública, de forma que se desarrollen en base a criterios de eficiencia y eficacia al mínimo costo posible, sin que ello suponga una disminución de la calidad, es decir, deben adoptar acciones que permitan controlar los costos que se utilizan y mejorar las capacidades de gestión de sus proyectos de inversión, para ello es importante recurrir a la auditoría de desempeño que tiene por finalidad contribuir en la mejora de la gestión del Estado mediante una adecuada gestión de los recursos públicos, de tal forma que se realicen con eficacia, eficiencia, economía y calidad. La presente investigación tuvo por objetivo determinar que la auditoría de desempeño incide en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco, 2019, para lo cual se utilizó el método descriptivo, analítico, inductivo y deductivo, se enmarcó dentro del nivel descriptivo, explicativo y correlacional, de tipo aplicada, retrospectivo, con enfoque cuantitativo sin embargo cuando se estableció la discusión y contrastación con las hipótesis se realizó dentro de un enfoque cualitativo y no experimental, así también se utilizó el diseño de investigación descriptivo correlacional. La muestra utilizada fue la no-probabilística, con muestreo de tipo intencional o de conveniencia, constituida por 23 trabajadores relacionados al tema de investigación del Gobierno Regional Huánuco. La técnica de recolección de datos fue la encuesta con su instrumento el cuestionario. Los resultados obtenidos muestran que existe asociación entre la auditoría de desempeño y la gestión de proyectos de inversión del Gobierno

Regional Huánuco – 2019, hallándose que el valor de probabilidad asociado al Chi Cuadrado (p) es igual a 0.000 el cual es menor que 0.05 (valor  $p < 0.05$ ), así también hallándose que  $X^2 Prueba = 32.315$  es mayor que  $VT (X^2 Tabla) = 9.4877$ ; por tales evidencias estadísticas presentadas se tomó la decisión de aceptar la hipótesis alterna, rechazando la hipótesis nula, concluyendo que la auditoría de desempeño incide favorablemente en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco – 2019.

**Palabras clave:** Auditoría de desempeño, Gestión de proyectos de inversión, Gobierno Regional de Huánuco.

## **ABSTRACT**

It is necessary for regional authorities to concentrate and guide all their actions in optimizing the use of public resources, improving the management of public investment projects, so that they are developed based on criteria of efficiency and effectiveness at the lowest possible cost, without that this implies a decrease in quality, that is, they must adopt actions that allow controlling the costs that are used and improve the management capacities of their investment projects, for this it is important to resort to the performance audit that aims to contribute in improving the management of the State through an adequate management of public resources, in such a way that they are carried out with effectiveness, efficiency, economy and quality. The objective of this research was to determine that the performance audit affects the management of the investment projects of the Huánuco Regional Government, 2019, for which the descriptive, analytical, inductive and deductive method was used, it was framed within the descriptive level, explanatory and correlational, applied, retrospective, with a quantitative approach; however, when the discussion and contrast with the hypotheses was established, it was carried out within a qualitative and non-experimental approach, thus the correlational descriptive research design was also used. The sample used was non-probabilistic, with intentional or convenience sampling, made up of 23 workers related to the Huánuco Regional Government research topic. The data collection technique was the survey with its instrument the questionnaire. The results obtained show that there is an association between the performance audit and the management of investment projects of the Huánuco Regional Government - 2019, finding that the

probability value associated with the Chi Square ( $p$ ) is equal to 0.000 which is less than 0.05 ( $p$  value  $<0.05$ ), thus also finding that  $X^2Prueba = 32.315$  is greater than  $VT (X^2 Tabla) = 9.4877$ ; Due to such statistical evidence presented, the decision was made to accept the alternative hypothesis, rejecting the null hypothesis, concluding that the performance audit has a favorable impact on the management of the investment projects of the Huánuco Regional Government - 2019.

Keywords: Performance audit, Investment project management, Huánuco Regional Government.

## INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Desempeño, tiene por finalidad evaluar la calidad y el desempeño de entrega de los bienes y servicios que brindan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados que impacten en los ciudadanos, la misma que está orientada a identificar áreas de mejora sobre las cuales se formulan recomendaciones a fin de que las entidades públicas implementen acciones que contribuyan a resolver los principales problemas que limitan la adecuada prestación de los servicios públicos, que tienen por inicio la gestión de proyectos de inversión pública.

Por ello es necesario crear valor para la ciudadanía mediante la contribución en la mejora de la gestión del Estado, lo cual está alineado con el mandato de promover el desarrollo de una gestión eficaz y moderna de los recursos públicos en beneficio de todos los peruanos.

Por su parte tenemos que la inversión pública es uno de los motores de crecimiento de la economía peruana, por tanto, es imperante generar estrategias de inversión que permitan un empleo eficiente y de impacto de los recursos públicos del estado, es así que de acuerdo con el Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018, en el Perú, en los últimos 05 años, la inversión pública ha representado en promedio 5.2% del Producto Bruto Interno (PBI), lo cual resulta fundamental, dada la contribución que dan los Proyectos de Inversión Pública al bienestar social sobre una serie de indicadores sociales y económicos, los cuales están asociados con el



propósito de medir las brechas de cobertura y calidad de los servicios públicos que se presentan a lo largo del país.

En este sentido, los Proyectos de Inversión Pública son capaces de afectar directamente la dotación de capital físico y humano de cada región y, a través de ello, la productividad de la mano de obra y capital privados. Sin embargo, la eficiencia de la gestión de los Proyectos de Inversión Pública depende de los procesos internos que siguen las instituciones públicas para su implementación, y, las capacidades del personal que realizan las actividades necesarias para desarrollar el Ciclo del Proyecto.

Por esta razón los lineamientos generales para Proyectos de Inversión Pública permitirán orientar las acciones dirigidas a incrementar la productividad de los Proyectos de Inversión Pública mediante una adecuada identificación de aquellos que fomenten el cierre de brechas en la prestación de servicios públicos e infraestructura pública, contribuyendo con ello al crecimiento económico del país, en un marco de desarrollo sostenible.

Entre los citados lineamientos para la Eficiencia de los Proyectos de Inversión Pública se considera implementar mecanismos de seguimiento y evaluación que busquen la calidad de la gestión de los Proyectos de Inversión Pública durante el Ciclo del Proyecto, observando la gestión del riesgo y adaptación al cambio climático.

Consideramos importante la presente investigación en razón que el Estado tiene como rol fundamental garantizar los derechos de las personas, y por tanto

implementar las acciones que sean necesarias a fin de hacer más eficaz y eficiente la generación de los bienes y servicios que brinda para alcanzar resultados positivos para el bienestar de los ciudadanos y el desarrollo del país. Razón por la cual el análisis del desempeño de los procesos y resultados de las entidades públicas es necesario para poder identificar áreas de mejora en la gestión pública que orienten las acciones del Estado en este caso los proyectos de inversión a cargo del Gobierno Regional Huánuco.

En tal sentido consideramos también que en esta tarea deben participar todas las entidades públicas y los funcionarios que las conforman. Es decir, las entidades de los poderes del Estado, de los gobiernos sub nacionales, los Organismos Constitucionalmente Autónomos y la sociedad civil quienes debemos tomar iniciativas para proponer alternativas que mejoren los niveles de desempeño de las instituciones en favor de los ciudadanos.

En el recojo de la información se nos presentaron limitaciones, debido a que el personal a encuestar del Gobierno Regional Huánuco, algunas veces mostraron incomodidad o desacuerdo con la colaboración del trabajo de investigación, pensando que es parte de la evaluación del desempeño que ellos realizan y que puede perjudicarlos en un futuro, y por otro lado con las tareas recargadas es difícil que nos brinden un poco de su tiempo.

## ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	vi
Introducción	viii
Índice	xi

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Descripción del problema	14
1.2	Formulación del problema	16
	1.2.1 Problema General	16
	1.2.2 Problemas específicos	16
1.3	Objetivos	16
	1.3.1 Objetivo general	16
	1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4	Justificación e importancia	17
	1.4.1 Justificación	17
	1.4.2 Importancia	18
1.5	Delimitaciones	19
	1.5.1, Delimitación espacial	19
	1.5.2. Delimitación temporal	19

1.5.3. delimitación poblacional	19
1.6. Hipótesis	20
1.6.1. Hipótesis general	20
1.6.2. Hipótesis específicas	20
1.7. Variables Dimensiones e Indicadores	21

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes	23
2.2. Bases Teóricas	44
2.3. Definición de términos básicos	95

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Nivel y Tipo de investigación	97
3.1.1. Nivel de investigación	97
3.1.2. Tipo de Investigación	98
3.2. Métodos	99
3.3. Diseño y esquema de investigación	101
3.3.1. Diseño	101
3.3.2. Esquema de la Investigación	102
3.4. Población y muestra	102
4.4.1 Población	102
4.4.2 Muestra	103
3.5. Técnicas e Instrumentos aplicados en el trabajo	104

3.5.1	Técnicas	94
3.5.2.	Instrumentos	95

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

4.1.	Resultados	106
4.2.	Análisis e interpretación	124

## **CAPITULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

5.1.	Contrastación de Resultados	131
5.3.	Contrastación de la Hipótesis	137

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias Bibliográficas

Anexos.

Nota Biográfica

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción del problema.**

Resulta necesario que las autoridades regionales concentren y orienten todas sus acciones en optimizar el uso de los recursos, mejorando la eficiencia en la ejecución de las obras públicas, de forma que se desarrollen en base a criterios de eficiencia y mínimo costo posible, sin que ello suponga una disminución de la calidad, es decir, deben adoptar acciones que permitan controlar los costos que se utilizan en las distintas unidades de obra y mejorar las capacidades de gestión para su eficiente ejecución.

Es de mencionar que la falta de una adecuada planificación en las diversas fases de la obra y la falta de capacidades y competencias gerenciales (deficiencias en los estudios de pre inversión y en los estudios de ingeniería, incapacidad de gestión, improvisación y precipitación en la toma de decisiones, desorganización y negligencia en la ejecución, entre otros) comprometen la eficiente ejecución de las obras públicas, afectando así los plazos de culminación, los costos predeterminados y la calidad final. En tal sentido los gobiernos regionales deben de comenzar a gestionar tal conocimiento.

Por su parte la Contraloría General de la República cumple un rol importante en el incremento de la competitividad de las regiones y en la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos, pues su capacidad de respuesta ante las demandas que este entorno plantea han sido aceptables y los esfuerzos desplegados han sido notables, sin embargo todavía se encuentran algunas dificultades para ejecutar una adecuada fiscalización de eficacia, eficiencia y economía.

En el Perú, recién en el año 2014 se inicia la realización de auditorías de desempeño, teniendo aún un largo camino por recorrer, ya que, según declaración del 2015 del ex Contralor General de la República Fuad Khoury, en el Perú, la Contraloría General de la República dedica el 90% del tiempo a realizar auditorías de cumplimiento, indicando además que hay estudios que señalan que se pierde más por ineficiencia que por corrupción.

Siendo necesario de que las instituciones públicas brinden productos y servicios de calidad de una forma eficiente, se requiere de una adecuada gestión pública orientada a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, en tal sentido se requiere con urgencia recurrir a la auditoría de desempeño que tiene por finalidad contribuir en la mejora de la gestión del Estado mediante una adecuada gestión de los recursos públicos y el logro de sus metas y objetivos institucionales, pues este tipo de auditoría se orienta a mejorar la gestión pública considerando la eficacia, eficiencia, economía y calidad de los procedimientos, por las razones expuestas la

presente investigación pretende conocer en qué medida la auditoría de desempeño incide en la mejora de la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco.

## **1.2. Formulación del problema.**

### **1.2.1. Problema general.**

¿En qué medida la auditoría de desempeño incide en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco, 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

- a) ¿En qué medida la auditoría de desempeño incide en la Programación Multianual de Inversiones?
- b) Los de y lo ¿En qué medida la auditoría de desempeño incide en la Formulación y Evaluación de los proyectos de inversión?
- c) ¿En qué medida la auditoría de desempeño incide en la Ejecución de los proyectos de inversión?
- d) ¿En qué medida la auditoría de desempeño contribuye en el Funcionamiento de los proyectos de inversión?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**



Determinar que la auditoría de desempeño incide en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco, 2019.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Establecer que la auditoría de desempeño incide en la Programación Multianual de Inversiones.
- b) Establecer que la auditoría de desempeño incide en la Formulación y Evaluación de los proyectos de inversión.
- c) Establecer que la auditoría de desempeño incide en la Ejecución de los proyectos de inversión.
- d) Establecer que la auditoría de desempeño incide en el Funcionamiento de los proyectos de inversión.

## **1.4. Justificación e Importancia**

### **1.4.1. Justificación**

La presente investigación se justifica porque el Estado tiene como rol fundamental garantizar los derechos de las personas, y por tanto implementar las acciones que sean necesarias a fin de hacer más eficaz y eficiente la generación de los bienes y servicios que brinda para alcanzar resultados positivos para el bienestar de los ciudadanos y el desarrollo del país.

En tal sentido el análisis del desempeño de los procesos y resultados de las entidades públicas es necesario para poder identificar áreas de mejora en la gestión pública que orienten las acciones del Estado, en nuestro caso los proyectos de inversión a cargo del Gobierno Regional Huánuco.

En esta tarea deben participar todas las entidades públicas y los funcionarios que las conforman. Es decir, las entidades de los poderes del Estado, de los gobiernos sub nacionales, los Organismos Constitucionalmente Autónomos y la sociedad civil por ello debemos tomar la iniciativa para proponer alternativas que mejoren los niveles de desempeño de las instituciones en favor de los ciudadanos.

#### **1.4.2. Importancia.**

Esta investigación es importante a razón de que la Auditoría de Desempeño, tiene por finalidad evaluar la calidad y el desempeño de entrega de los bienes y servicios que brindan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados que impacten en los ciudadanos, la misma que está orientada a identificar áreas de mejora sobre las cuales se formulan recomendaciones a fin de que las entidades públicas implementen acciones que contribuyan a resolver los principales problemas que limitan la adecuada prestación de los

servicios públicos, para nuestro caso los proyectos de inversión pública.

Todo ello se fundamenta en la necesidad de crear valor para la ciudadanía mediante la contribución en la mejora de la gestión del Estado, lo cual está alineado con el mandato de promover el desarrollo de una gestión eficaz y moderna de los recursos públicos en beneficio de todos los peruanos.

## **1.5. Delimitaciones.**

Para la presente investigación se han encontrado delimitaciones de carácter fuertes, como son:

### **1.5.1. Delimitación espacial**

Esta investigación se desarrolló en el Gobierno Regional de Huánuco, en el área de Tesorería.

### **1.5.2. Delimitación temporal**

El desarrollo de esta propuesta investigativa se llevó a cabo en los meses de abril hasta diciembre del año 2019

### **1.5.3. Delimitación poblacional**

La población es considerada a los trabajadores del Gobierno Regional de la región Huánuco

## **1.6. Hipótesis General y Específica**

### **1.6.1. Hipótesis General**

La auditoría de desempeño incide favorablemente en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco, 2019

### **1.6.2. Hipótesis Específicas**

- a) La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Programación Multianual de Inversiones.
- b) La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Formulación y Evaluación de los proyectos de inversión.
- c) La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Ejecución de los proyectos de inversión.
- d) La auditoría de desempeño incide favorablemente en el Funcionamiento de los proyectos de inversión.

## **1.7. Variables, Dimensiones e Indicadores**

### **Variable 1**

Auditoria de Desempeño

### **Variable 2**

Gestión de Proyectos de Inversión

### Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
VARIABLE 1 X: Auditoría de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia,</li> <li>• Eficiencia,</li> <li>• Economía y</li> <li>• Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobertura, focalización</li> <li>- Relación entre dos magnitudes físicas:</li> <li>- Capacidad de autofinanciamiento</li> <li>- Ejecución de su presupuesto</li> <li>- Oportunidad</li> <li>- Accesibilidad</li> <li>- Precisión</li> <li>- Continuidad</li> <li>- Satisfacción de los usuarios</li> </ul>
VARIABLE 2 Y: Gestión de los proyectos de inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación Multianual de Inversiones,</li> <li>• Formulación y Evaluación,</li> <li>• Ejecución,</li> <li>• Funcionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de Problemas</li> <li>- Cumplimiento de metas y Objetivos</li> <li>- Programas</li> <li>- Estructura de costos</li> <li>- Desarrollo de proyecto de inversión publica</li> <li>- Elaboración de Expedientes Técnicos</li> <li>- Ejecución Expedientes Técnicos</li> <li>- Supervisión del Proyecto</li> <li>- Liquidación del Proyecto</li> </ul>

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes**

La Contraloría General de la República del Perú a través del Portal de Transparencia - Gerencia de Comunicación Corporativa Huánuco, de fecha 13 de diciembre de 2019, mediante documento N° 887-2019-CG-GCOC, informó que detectó un perjuicio económico de S/ 5'708,483.42 en la obra de “Mejoramiento, rehabilitación y ampliación del sistema de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Ambo”, cuya ejecución estuvo a cargo del Gobierno Regional de Huánuco, considerando que veinte ex funcionarios de anteriores gestiones tendrían presunta responsabilidad penal y administrativa en estos hechos.

En este sentido en la Auditoría de Cumplimiento (Informe N° 2252-2019-CG/GRHC-AC), se determinó que funcionarios, servidores y profesionales contratados por la entidad, otorgaron y consintieron diez ampliaciones de plazo a la empresa concesionaria, ocasionando que el plazo de ejecución de la obra se extendiera de 270 días calendario a 704 días calendarios.

La obra de agua potable y saneamiento valorizada en S/ 20'793,849.64 empezó a ejecutarse en enero del 2012 y en noviembre de ese mismo año los trabajos quedaron paralizados debido a que la entidad resolvió el contrato por un incumplimiento de la empresa contratista. En

ese momento, el proyecto registraba un avance físico de 99.61% y una ejecución financiera de 100%.

En agosto del 2018, el Gobierno Regional de Huánuco reinició la ejecución de la obra en la modalidad de administración directa, la cual aún no se concluye. El Contralor General se comprometió a realizar un servicio de control a las ampliaciones de plazo de la obra (periodo 2011-2016) durante una visita realizada a Huánuco. Más de 20 mil pobladores esperan que se concluya el proyecto.

Según la Comisión Auditora, las ampliaciones de plazo que se otorgaron a la empresa contratista debieron ser declaradas improcedentes porque carecían del debido sustento técnico legal y fueron solicitadas por el residente de obra, y no por el contratista o su representante legal, como señala la normativa vigente. Sin embargo, la entidad continuó con el trámite, ocasionando que se le reconocieran mayores gastos generales y no se le apliquen penalidades por los retrasos en la ejecución.

En noviembre del 2012 se resolvió el contrato por atrasos injustificados del contratista; y, en el 2015 se realizó una conciliación extrajudicial donde, por común acuerdo de las partes, se revirtió la situación de improcedencia de algunas ampliaciones de plazo que habían sido dispuestas por la entidad (por causas atribuibles o responsabilidad del contratista). Con esta última modificación, el contratista efectuó el cobro de mayores gastos generales cuyo derecho había perdido, lo cual

afectó la transparencia y legalidad del proceso y, generó un perjuicio económico a la entidad.

Durante la auditoría también se evidenció que los responsables de la Subgerencia de Estudio, Subgerencia de Obras y Supervisión y Gerencia Regional de Infraestructura, aprobaron el expediente técnico y dispusieron el inicio de la ejecución de la obra en el mes de enero de 2012, sin realizar previamente la verificación de disponibilidad de los terrenos para la construcción de la Planta de Tratamiento de Agua Potable y la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales. Esta situación ocasionó que la obra se retrase en 125 días calendario.

Los resultados del Informe de Auditoría de Cumplimiento fueron notificados al titular del Gobierno Regional de Huánuco, a quien se le recomendó disponer el inicio de las acciones administrativas para el deslinde de responsabilidades de los funcionarios y servidores comprendidos en los hechos de la observación del informe.

Asimismo, se recomendó poner en conocimiento de la Procuraduría Pública encargada de los asuntos judiciales de la Contraloría General, para que inicie las acciones legales contra los funcionarios y servidores comprendidos en los hechos de la observación del informe.

El Informe de Auditoría de Cumplimiento se encuentra publicado en el portal institucional de la Contraloría ([www.contraloria.gob.pe](http://www.contraloria.gob.pe)), Sección Transparencia e Informes de Control, conforme lo dispone la Ley de



Fortalecimiento de la Contraloría y del Sistema Nacional de Control, en aras de la transparencia y acceso a la información.

Por otro lado la Contraloría General de la República del Perú a través del Portal de Transparencia - Gerencia de Comunicación Corporativa Huánuco, de fecha 29 de noviembre de 2019, mediante documento N° 851-2019-CG-GCOC, advirtió que el Gobierno Regional de Huánuco empezó a ejecutar la obra sin contar con todo el presupuesto, recomendando implementar acciones para garantizar la normal ejecución de la obra “Mejoramiento y construcción de las vías vehiculares, peatonales y áreas verdes de la Avenida Juan Velasco Alvarado, en el Distrito de Pillco Marca, Provincia de Huánuco”, que beneficiará a 26,776 pobladores.

La obra valorizada en S/ 10'236,016.65 (según el expediente técnico) empezó a ejecutarse el 16 de setiembre de 2019 sin contar previamente con la asignación presupuestal suficiente y desde el 22 de octubre de 2019 hasta la fecha se encuentra paralizada.

Según el Informe de Orientación de Oficio N° 015-2019-OCI/5339-SOO, la Dirección de Caminos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones inició la ejecución de la obra sin contar con la asignación presupuestal requerida para culminar la obra.

Durante la revisión de la documentación, los auditores comprobaron que el Director de Caminos advirtió la falta de presupuesto

para habilitar e iniciar el proyecto de inversión, razón por la cual el Director Regional de Transportes y Comunicaciones solicitó al Gerente de Infraestructura del Gobierno Regional programar la disponibilidad de S/ 4'273,789.57 para habilitar el proyecto de inversión.

La Comisión Auditora determinó que el Gobernador Regional de Huánuco autorizó el 9 de octubre de 2019 habilitar S/ 1'160,058.00 del presupuesto asignado al equipamiento de la obra “Mejoramiento de los servicios de educación secundaria del Colegio Industrial Hermilio Valdizán”, para destinar mayores recursos a la obra vial en ese momento se estaba ejecutando.

De mismo modo, se advirtió que el proyecto no cuenta con la previsión presupuestal que garantice la continuidad y conclusión de la obra dentro de los plazos previstos, puesto que no está considerada dentro de las inversiones programadas para el año 2020.

Cuando los auditores visitaron la obra, el 24 de octubre de 2019, comprobaron que se encontraba paralizada esta obra que debía mejorar las condiciones de transitabilidad vehicular y peatonal así como disminuir los costos de transporte urbano en la Av. Juan Velasco Alvarado, Cayhuayna Alta del Distrito de Pillco Marca.

A ello se suma que la información técnica y financiera de la obra no se encuentra actualizada en el Sistema Nacional de Información de

Obras Públicas – INFOBRAS, lo que genera el riesgo de afectar la transparencia y publicidad de la obra.

Durante la orientación de oficio, se verificó que los funcionarios del Gobierno Regional no habrían reformulado y aprobado adecuadamente el expediente técnico de la obra, el cual fue elaborado por la Municipalidad Distrital de Pillco Marca en el año 2014, situación que genera el riesgo para la calidad del expediente técnico para una correcta ejecución de la obra.

Cabe precisar que en marzo del 2019, ambas entidades suscribieron un convenio para ejecutar en forma conjunta el proyecto vial de la municipalidad.

La Contraloría General comunicó al Gobierno Regional el Informe de Orientación de Oficio a fin de que adopte las medidas preventivas y correctivas que permitan mitigar los riesgos identificados.

Lozano (2012) en su revista “La eficiencia en la ejecución de obras públicas tarea pendiente en el camino hacia la competitividad regional un enfoque desde el control Gubernamental. Lima – Perú”. Frente al análisis de falta de desempeño de la gestión pública en el uso de recursos públicos destinados a ejecución de obras públicas, se han identificado las causas que originan estos hechos, entre las que se pueden destacar la falta de una adecuada planificación y la baja calidad de profesionales responsables del diseño y ejecución de obras públicas. Concluye en lo siguiente: Que en

los gobiernos regionales aún no comienzan a trascender los aspectos institucionales y normativos, pues persisten grandes desafíos en razón de mejorar la capacidad de gestión regional.

Dado el rol que les corresponde en el desarrollo económico de sus regiones es indispensable que mejoren sus capacidades para la concepción, diseño y ejecución de obras públicas que contribuyan con el bienestar y satisfacción de las necesidades de la población y elevar el grado de competitividad de sus regiones.

Estudios realizados de investigación respecto al tema de investigación que se está desarrollando no se han encontrado, sin embargo relacionados al tema de investigación a nivel de tesis universitaria encontrada podemos señalar las siguientes:

**Villagómez, H. (2012).** En su tesis “Análisis de gestión aplicado al programa de pavimentación de vías urbanas de la unidad ejecutora de proyectos de la municipalidad de Cuenca, de enero del 2006 a junio del 2011”. Universidad de Cuenca. Cuenca – Ecuador (tesis pregrado), concluye que después de la revisión de las obras realizadas, fueron en total 786 contratos, desde el año 2006 al 2010, por un valor de \$ 46’659.031,80, existe retraso de días en el proceso de recuperación de la inversión, existen 63 contratos que contaron con el mayor número de días de retraso (más de 600), debido a: cambio de gobierno, fechas de elecciones, cambio de jefes, otros.

**Quispe Sulca, M. (2017).** En su tesis “Auditoría a obras públicas a la falta de liquidación financiera y alternativas de mejora en el programa regional de irrigación y desarrollo rural integrado, 2016”. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Ayacucho - Perú (tesis pregrado) toma de referencia lo manifestado por el Contralor General de la República Khoury. (2015), quien menciona que las obras públicas tienen un poder transformador. Cuando se inicia un proyecto largamente esperado, renace la confianza y la esperanza en un Estado que sí funciona y que es capaz de invertir eficientemente nuestros impuestos para brindarnos una mejor calidad de vida. Cuando las inversiones públicas en obras aumentan la demanda de empleo local y las expectativas de crecimiento y desarrollo, volvemos a creer en el gobierno (nacional, regional o local) y en las autoridades que elegimos.

En un mundo ideal, las obras públicas deberían concluirse y ser útiles para la sociedad, pero la realidad nos muestra que no siempre sucede así. A diciembre del 2014, son más de cien las entidades públicas que han registrado tener obras paralizadas por más de S/. 1.355 millones, la mayoría de las cuales empezó a ejecutarse en los últimos dos años. Estas obras paralizadas no solo truncan las esperanzas de cientos de ciudadanos de vivir en un país mejor, sino también ocasionan que se pierda la confianza en las instituciones públicas y en los beneficios de un régimen democrático que debería traernos mayor bienestar social.

Corresponderá ahora a las autoridades que tienen obras paralizadas rendir cuentas a la Contraloría General y a la ciudadanía por lo sucedido, pero lo más importante es que las nuevas autoridades regionales y locales establezcan las medidas correctivas y se concluyan las obras paralizadas.

Las obras públicas ejecutadas por el gobierno a nivel nacional, regional y local son vigiladas, supervisadas y fiscalizadas por la Contraloría General y los Órganos de Control Institucional (OCI) conforme a su competencia legal y funciones descentralizadas. En forma permanente, la Contraloría General realiza acciones de control antes, durante y después de la ejecución de las obras para contribuir a garantizar el buen uso de los recursos públicos que incidirá en una mejora en la calidad de vida de los ciudadanos. Además, en el 2014, la Contraloría General de la República: Priorizó en el Plan Anual de Control 2014 los proyectos de inversión pública que es donde se estarían registrando con mayor frecuencia casos graves de corrupción y/o fraudes. En algunas auditorías realizadas, se evidenciaron alianzas perversas entre funcionarios, contratistas y supervisores de obras para defraudar al Estado.

Realizó entre otras, una auditoría a un gran proyecto de saneamiento en Iquitos, en el cual se invirtió más de S/. 521 millones, concluyendo con el envío de una denuncia al Ministerio Público. En los próximos días se difundirán los resultados de la auditoría a obras de saneamiento del Gobierno Regional de Cajamarca, por un monto contratado de S/. 119 millones, donde se habrían detectado presuntas irregularidades.

Fiscalizó en forma permanente a las entidades para que cumplan con registrar y actualizar la información de las obras públicas en el Sistema INFOBRAS.

Elaboró la “Guía para la Identificación de Riesgos de Corrupción en las Contrataciones del Estado”, la cual permitirá a los auditores identificar mejor los casos de corrupción y el fraude en las tres etapas de las contrataciones públicas de acuerdo a las leyes y reglamentos nacionales: actos preparatorios, proceso de selección y ejecución de contrato.

**Martínez, S. (2017).** En su Tesis: “La auditoría de desempeño a los procesos de adquisiciones y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2016”. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Ayacucho – Perú (tesis pregrado), entre otras concluye:

- El 93% de los encuestados consideran que la auditoría de desempeño incide en la gestión óptima de la Municipalidad Provincial de Huamanga.
- El 97% de los encuestados consideran que el adecuado proceso de Adquisiciones influye en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huamanga.
- El 93% de los encuestados consideran que la auditoría de desempeño incide en el proceso de Adquisiciones de la Municipalidad Provincial de Huamanga.

- El 80% de los encuestados consideran que los procesos de Adquisiciones se optimizarán con la auditoría de desempeño en la Municipalidad Provincial de Huamanga.
- El 90% de los encuestados consideran que las observaciones detectadas durante la Auditoría de desempeño como parte del proceso de control incidirán en el proceso de Adquisiciones de la Municipalidad Provincial de Huamanga.
- El 87% de los encuestados consideran que la auditoría de desempeño incide en el cumplimiento de metas institucionales de la Municipalidad Provincial de Huamanga.

**García, G., García, M. y Monzón, E. (2017).** En su Trabajo de Investigación *“Las auditorías de desempeño y su rol en el fortalecimiento de la gestión pública: Evaluación de cuatro casos de estudio”*. Universidad del Pacífico. Lima – Perú, (tesis grado magister), entre otras concluye:

- Las auditorías de desempeño evaluadas se enmarcan dentro del enfoque de la Nueva Gestión Pública, en el sentido que están orientadas a la búsqueda de eficiencia, una mejora de los procesos, de calidad de los servicios que se brindan, como son los casos de: la entrega oportuna, de calidad y en cantidad suficiente de los materiales educativos; la efectividad del servicio de conservación de áreas naturales protegidas, la cobertura del servicio de mantenimiento de vías locales y la eficiencia en



el uso de los recursos, y servicios de calidad para el logro de los objetivos propuestos en el programa Cuna Más.

- El grado de articulación, el nivel de organización interna, la capacidad del personal que participa en los diversos procesos, la infraestructura, la calidad de información con la que se cuenta para la toma de decisiones, el cálculo de la demanda o de necesidades de servicio, entre otros aspectos, no es el adecuado en cada una de las instituciones que están a cargo de los programas o servicios evaluados, siendo sus características propias del enfoque de la Administración Pública Clásica. Situación que limita el impacto de la evaluación de las auditorías de desempeño, centrando su análisis, debido a ello, en los procesos críticos más que en los productos o servicios brindados y/o en su impacto en los usuarios.
- El enfoque organizacional de las entidades a cargo de los programas evaluados limitan considerablemente el impacto de las auditorías de desempeño, centrando su análisis en los procesos críticos más que en los productos y servicios brindados y su impacto.
- Los programas no cuentan con indicadores de desempeño como instrumentos que permitan a sus gestores definir metas y/o evaluar los servicios brindados, a nivel de insumos, procesos, productos y/o resultados; indicadores que también puedan ser de acceso público para permitir una vigilancia permanente de estos programas.

- Los indicadores de desempeño propuestos por los expertos han sido validados, considerando saludables estos instrumentos para evaluar integralmente el desempeño de los OCI, que abarquen la eficiencia, economía, eficacia y calidad de los procesos, productos y resultados de las labores de control ejecutadas por los OCI.

**Ramos, A. (2017).** En su Tesis: “Auditoría de desempeño y gestión de la Municipalidad distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015”, de la Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica – Perú (tesis pregrado) entre otras concluye:

- Se ha evidenciado que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoría de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015.
- Se ha determinado que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoría de Desempeño y la planeación de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015.
- Existe evidencia empírica y estadística que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoría de Desempeño y la organización de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015.
- Se ha evidenciado que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoría de Desempeño y la dirección de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015.

- Se ha determinado que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoría de Desempeño y el control de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015.

**Jurupe, C., Vigo, D. y Nuñez, L. (2017).** En su Trabajo de Investigación: “Propuesta de mejora del proceso de gestión de estudios de preinversión de infraestructura vial - provías descentralizado”, de la Universidad del Pacifico. Lima – Perú (tesis grado magister), entre otras, concluye:

- Se identifica la problemática existente en el proceso de gestión de estudios de preinversión de infraestructura vial descentralizada, uno de los principales componentes de los procesos misionales de la entidad.
- Debido al retraso en la ejecución de obras de infraestructura vial en todo el territorio peruano, se ha generado una percepción, por parte de la población, de que el gobierno no provee proyectos de inversión pública de infraestructura vial. Ante esta situación, el Ejecutivo identifica como responsables a las unidades ejecutoras del MTC. Una de ellas es PVD, que es la encargada de gestionar los proyectos de inversión pública de infraestructura vial vecinal: elaboración de estudios de preinversión, definitivos y ejecución de obras.
- Existen deficiencias en la ley de Contrataciones y su reglamento, puesto que en ella no se fijan barreras que eviten que malos consultores se presenten en los procesos de selección.

- Las propuestas de mejoras como alternativas de solución ayudan al fortalecimiento de las distintas entidades, las cuales, en muchas ocasiones, poseen un fuerte valor o significado que puede representar una solución o respuesta que cambien el entorno, pudiendo hacer más eficiente un proceso y logrando una mejor atención al beneficiario o cliente.
- En esa línea, la propuesta de mejora planteada en el presente trabajo de investigación se circunscribe a dos rubros. El primer rubro se enfoca en el planteamiento de un subproceso de priorización y planificación, mientras que el segundo a la estrategia de eliminar tiempos improductivos para la elaboración de perfiles.

**Quiroz, R. (2018).** En su Tesis: Auditoría de desempeño y su incidencia en la evaluación de los procesos de selección del área de logística de la universidad nacional José María Arguedas, 2015, para optar el grado académico de maestro en gestión pública y gobernabilidad, Escuela de Posgrado. Universidad José Carlos Mariategui. Moquegua – Perú, entre otras concluye:

- Se ha determinado con la prueba no paramétrica CHI CUADRADO, que existe influencia entre la Auditoría de desempeño y los procesos de selección del área de logística de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

- El indicador eficacia en los procesos de selección realizado por el área de logística de la Universidad Nacional José María Arguedas para el año 2015, ha tenido una mejora significativa de un 85% a comparación del 50% del año 2014, es decir se dio el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados programados para la adquisición de bienes, servicios y obras, habiéndose incrementado en un 35%.
- El indicador eficiencia en los procesos de selección realizado por el área de logística de la Universidad Nacional José María Arguedas para el año 2015, mejoró significativamente en un 52% a comparación del 31% obtenido durante el año 2014, es decir que el personal de logística produjo eficientemente mayores documentos de gestión referidos a procesos de adquisición de bienes, servicios y obras utilizando los menores recursos disponibles, 21% más eficiente.
- El indicador economía – razón porcentual de ahorro en los procesos de selección realizado por el área de logística de la Universidad Nacional José María Arguedas para el año 2015, mejoró significativamente en un 36% a comparación del 7% obtenido durante el año 2014, es decir se ahorró un 29% en material y recurso humano que intervienen en los procesos de compras del área de logística en la Universidad Nacional José María Arguedas.

**Caballero, M. (2018).** En su Trabajo de Investigación: “La gestión de proyecto de inversión y su incidencia en la reducción de los niveles de

pobreza del distrito de Tayabamba, provincia de Pataz, 2016-2018”.

Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú (tesis grado maestro), entre otras concluye:

- En las variables gestión de Proyectos de Inversión Pública el mayor nivel es el eficiente con un 55.5%; por tanto, según la mayor cantidad de encuestados, la gestión de proyectos resulta sumamente importante, pues representan intervenciones limitadas en el tiempo con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad productora o de provisión de bienes o servicios de una Entidad, entonces un proyecto de inversión pública, deberá identificar las necesidades sociales o económicas que tendrán que atenderse para la satisfacción parcial o total de la población objetivo, a partir de la generación o el mejoramiento de algunos bienes o servicios.
- En las dimensiones de la variable gestión de Proyectos de Inversión Pública, la mayor cantidad de respuestas se ubican en el nivel regular; de acuerdo a los siguientes porcentajes: Organización y coordinación 43.3%, Capacidad técnica 40.8%, Planificación y control 45.7%, Recursos económicos 42.7%, Participación conjunta 58.5%.
- La Gestión de Proyectos de Inversión Pública incide significativamente en un 39.6% en la reducción de los niveles de pobreza del distrito de Tayabamba, Provincia de Pataz, 2016-2018. Un sistema de gestión de proyectos tiene como finalidad mejorar la toma de decisiones en relación

con la asignación de recursos para el logro de objetivos a través de la movilización de medios adecuados para su obtención. Su concreción se verifica en el denominado ciclo de gestión de los proyectos, que supone una atención detallada e integral de todos los pasos por los que un proyecto transita: desde su concepción como idea hasta la evaluación final o posterior.

- La organización y coordinación en la gestión de Proyectos de Inversión Pública inciden significativamente en un 29.9% en la reducción de los niveles de pobreza del distrito de Tayabamba, Provincia de Pataz, 2016-2018.
- La capacidad técnica en la gestión de Proyectos de Inversión Pública incide significativamente en un 28.7% en la reducción de los niveles de pobreza del distrito de Tayabamba, Provincia de Pataz, 2016-2018.
- La planificación y control en la gestión de Proyectos de Inversión Pública inciden significativamente en un 33.5% en la reducción de los niveles de pobreza del distrito de Tayabamba, Provincia de Pataz, 2016-2018.
- Los recursos económicos en la gestión de Proyectos de Inversión Pública inciden significativamente en un 32.3% en la reducción de los niveles de pobreza del distrito de Tayabamba, Provincia de Pataz, 2016-2018.

- La participación conjunta en la gestión de Proyectos de Inversión Pública incide significativamente en un 42.7% en la reducción de los niveles de pobreza del distrito de Tayabamba, Provincia de Pataz, 2016-2018.

**Huanca, E. (2019).** En su Trabajo de Investigación: “El gasto de inversión pública y su influencia en la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional Huánuco - sede central, 2018”. Universidad de Huánuco. Huánuco – Perú (tesis grado maestro), entre otras concluye:

- Que el Gasto de Inversión Pública influye en la Ejecución Presupuestal en el Gobierno Regional Huánuco – Sede Central, 2018. Con los resultados de la investigación se puede demostrar que en la medida que los procedimientos del Gasto de Inversión Pública, sean eficientes, eficaces y bajo altos estándares de calidad, la ejecución presupuestal mejorará, puesto que se observa variaciones (reducciones e incrementos) en la eficacia presupuestal de la inversión, debido a la falta de articulación entre las áreas involucradas, mala formulación de los Estudios de Pre inversión, deficiente ejecución de los proyectos de inversión pública de obras por Administración Directa y Contrato, baja competitividad del servidor público.
- Que los procedimientos de la Fase de Programación Multianual influyen en la Ejecución Presupuestal en el Gobierno Regional Huánuco – Sede Central, 2018. Según resultados de la investigación identifica que la Programación Multianual en el Gobierno Regional Huánuco, reviste



singular importancia, en el cual se incluyen proyectos de inversión pública que tienen como finalidad el cierre de brechas de infraestructura y de servicios, el cual es calificado según cuestionario realizado a los servidores públicos del Gobierno Regional Huánuco, sobre el nivel de la Programación Multianual que articula la OPMI y la Sub Gerencia de Presupuesto como regular, representando un 56.8% del total de la muestra, seguido de bueno en un total de 34.7%

- Que los procedimientos de la Fase de Formulación y Evaluación influyen en la Ejecución Presupuestal en el Gobierno Regional Huánuco, Sede Central, 2018. Según resultados de la investigación se determinó a través de la Ficha de Entrevista, los siguientes comentarios sobre la Formulación y Evaluación de los Proyectos de Inversión Pública, los cuales se describen a continuación:
  - Se advierte debilidades en la Etapa de Pre Inversión a nivel de Ficha Técnica y/o Perfil.
  - De ineficiente, porque los formuladores y evaluadores no son los indicados para cumplir con dicha función, trayendo consigo formulación y evaluación de los Proyectos de Inversión Pública deficientes, la misma que se visualiza en la Etapa de Ejecución.
  - La formulación y evaluación no es buena, existe errores en su concepción, por carencia de profesionales capacitados en su elaboración.

- Que los procedimientos de la Fase de Ejecución influyen en la Ejecución Presupuestal en el Gobierno Regional Huánuco, Sede Central, 2018. Según resultados de la investigación se determinó que del Presupuesto Institucional Modificado ascendente a S/ 372,271,360 solo se tuvo una ejecución a nivel de devengados ascendente a S/ 238,790,323, que representa el 64.1%. Por tanto, la Ejecución Presupuestal recae en insatisfactorio, según rangos y clasificación descritos en la Directiva General N° 011 – 2017-GRH-GRPPAT/SGPEE “Normas para la Elaboración, Aprobación, Ejecución y Seguimiento del Plan Operativo Institucional del Pliego 448: Gobierno Regional Huánuco, aprobado según Resolución Gerencial General N° 136 – 2017-GRH/GGR. Entonces tenemos:
- Que los procedimientos de la Fase de Funcionamiento se alinean en menor grado a la Ejecución Presupuestal en el Gobierno Regional Huánuco, Sede Central, 2018. Según resultados de la investigación se comprobó que la fase de funcionamiento del Invierte.pe, no forma parte de la Ejecución Presupuestal en la etapa de Pre Inversión e Inversión, sino forma parte de la Post Inversión, ya que es un gasto para operación y mantenimiento de la obra cuando está a sido concluida, liquidada y transferida al sector correspondiente para los fines que persigue. Por Ejemplo, una Obra de Infraestructura Educativa se transfiere a la Dirección de Educación vía un procedimiento administrativo (Acta de Transferencia) y este en última instancia asume los Costos de Operación

y Mantenimiento, por el tiempo de su vida útil; una obra de Salud se transfiere a la Dirección Regional de Salud, y este en última instancia asume los costos de Operación y mantenimiento, por el tiempo de su vida útil.

## **2.2. Bases teóricas**

### ***Orientación de la Auditoría de Desempeño***

La Auditoría de Desempeño tiene un enfoque orientado a problemas, lo cual implica que se examine y verifique la existencia de problemas específicos y se analicen sus causas, desde las distintas dimensiones de desempeño. Dichas causas constituyen potenciales áreas de mejora, las cuales se identifican conjuntamente con las entidades responsables de la intervención pública. De este modo, se formulan recomendaciones que dan lugar a acciones específicas a implementar por los gestores.

La Auditoría de Desempeño busca contribuir con la mejora continua de la gestión pública, considerando su impacto positivo en el bienestar del ciudadano.

Fomenta la implementación de una gestión por resultados, la transparencia de la gestión pública y la rendición de cuentas de modo que el uso de los recursos públicos genere el mayor valor o bienestar para el ciudadano.

La Auditoría de Desempeño no identifica responsabilidad administrativa funcional, civil o penal. En este sentido, cuando se eligen

las materias a examinar, se excluyen aquellas que presenten problemas asociados a ilícitos penales, administrativos, denuncias de actos de corrupción, entre otros. No obstante, si durante el desarrollo de una auditoría de desempeño, se advirtiesen hechos respecto de los cuales deba realizarse una evaluación complementaria, estos se comunican a la unidad orgánica competente de La Contraloría.

### *La Auditoría de Desempeño y la Cadena de Valor*

La Auditoría de Desempeño toma como base de su análisis la estructura de la intervención pública, la cual se enmarca en una cadena de valor que comprende: insumos, actividades, productos, un resultado específico y un resultado final.

Los insumos son los recursos humanos, financieros, materiales u otros, necesarios y suficientes, para realizar una actividad. Una actividad es una acción que transforma dichos insumos en un bien o servicio público, de forma articulada con otras actividades.

Ese bien o servicio se denomina “producto”. Se entrega con el propósito de generar un cambio para solucionar un problema identificado sobre una población objetivo, denominado “resultado específico”, el cual contribuye al logro de un objetivo de política nacional, denominado “resultado final”.

En el siguiente gráfico, se muestra la cadena de valor, en el cual se precisan los eslabones que corresponden a los procesos de producción y entrega de bienes y servicios (insumos-actividad-producto) y los que corresponden a los resultados de la misma (resultado específico-resultado final). Asimismo, se muestran los procesos de soporte, los cuales sirven de manera transversal a la intervención pública y están regulados por los sistemas administrativos nacionales aplicables a todas las entidades públicas. La Auditoría de Desempeño se centra en la ejecución de la intervención pública, que comprende los procesos de producción y entrega de bienes y servicios y los procesos de soporte.

**Gráfico N° 01: Cadena de Valor de una Intervención Pública**



Fuente: Adaptado de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Elaboración: Departamento de Auditoría de Desempeño

En la mayoría de los casos, la estructura de la cadena de valor se encuentra definida en documentos formales que contienen información detallada de los productos y actividades, los cuales describen sus características o especificaciones técnicas y la organización para su producción y entrega (roles y funciones de los gestores, diagramas de flujo, entre otros). Si una intervención pública no cuenta con dicha información detallada, esta se identifica conjuntamente con los gestores.

### ***El servicio de la Auditoría de Desempeño y sus procesos vinculados***

El servicio de la Auditoría de Desempeño está vinculado con los procesos de planeamiento y seguimiento a la implementación de las recomendaciones. El servicio y estos procesos se describen a continuación.

#### ***1. Planeamiento***

El planeamiento permite determinar la materia a examinar, que es un bien o servicio público, y el problema de desempeño asociado a dicha materia. Culmina con la elaboración de la carpeta de servicio.

El planeamiento es efectuado por la unidad orgánica encargada del planeamiento de las auditorías de desempeño.

#### ***2. Servicio de Auditoría de Desempeño***

El servicio de Auditoría de Desempeño está constituido por las etapas de planificación, ejecución y elaboración del informe. Estas

tienen como productos el plan de auditoría, los resultados de la auditoría y el informe de auditoría, respectivamente.

El servicio de Auditoría de Desempeño es efectuado por la comisión auditora designada.

### ***3. Seguimiento a la Implementación de las Recomendaciones***

Culminado el servicio de la Auditoría de Desempeño, el gestor define el plan de acción, a fin de implementar las recomendaciones contenidas en el informe de auditoría. Se realiza el seguimiento a la implementación de las acciones comprendidas en el plan, lo cual concluye con el reporte de cierre.

El seguimiento a la implementación de las recomendaciones es efectuado por la unidad orgánica encargada del seguimiento a la implementación de las recomendaciones de las auditorías de desempeño.

Según lo descrito, en el siguiente gráfico se muestra el servicio de la Auditoría de Desempeño y sus procesos vinculados.

**Gráfico N° 02: El servicio de la Auditoría de Desempeño y sus**



Elaboración: Departamento de Auditoría de Desempeño

### ***Control y Aseguramiento de la Calidad***

Con el propósito de contribuir a la mejora continua de la Auditoría de Desempeño, se realiza el control y el aseguramiento de la calidad, de acuerdo a lo establecido en las Normas Generales de Control Gubernamental.

El control de la calidad se refiere a la revisión de los procesos y productos de la Auditoría de Desempeño, durante todo su ciclo, para determinar su grado de cumplimiento con los estándares definidos en esta Directiva, el manual de Auditoría de Desempeño y la normativa complementaria. El control de la y de la unidad orgánica a cargo de la Auditoría de Desempeño, como parte inherente de su gestión.

El aseguramiento de la calidad se refiere a la verificación de los procesos y productos de la Auditoría de Desempeño para concluir si fueron sujetos a control de calidad durante todo el ciclo y si cumplen con los estándares definidos. Se realiza de manera selectiva por personas o unidades orgánicas distintas a las que realizan la Auditoría de Desempeño.

### **Disposiciones específicas**

En esta sección, se describen el servicio de la Auditoría de Desempeño y sus procesos vinculados: el planeamiento y el seguimiento a la implementación de las recomendaciones.



### ***Planeamiento***

El planeamiento es el proceso a través del cual se identifica la materia a examinar, a partir de la priorización de temas de interés, mediante la aplicación de criterios establecidos por la Contraloría.

La identificación y la priorización de la materia a examinar llevan a determinar el problema asociado de la auditoría. Como producto de este proceso se elabora la carpeta de servicio, la cual constituye el insumo para el inicio del servicio de la Auditoría de Desempeño.

Para su desarrollo se realizan las siguientes actividades:

a) *Seleccionar el tema de interés* El tema de interés es una situación o necesidad que afecta a una población determinada, la cual justifica una intervención pública a través de la entrega de bienes o servicios (productos) con el objetivo de lograr un resultado que genere un cambio positivo en dicha situación o necesidad. Los temas de interés corresponden a un resultado esperado que está vinculado a un objetivo de política nacional.

Para seleccionar el tema de interés, se aplican los siguientes criterios:

- i. Relevancia de la intervención pública;
- ii. Importancia presupuestal de la intervención pública; y
- iii. Logro de los objetivos de la intervención pública.

b) *Seleccionar la materia a examinar*

La materia a examinar es un bien o servicio (producto) entregado a una población beneficiaria mediante una intervención pública, a fin de lograr un resultado esperado.

Para seleccionar la materia a examinar, se aplican los siguientes criterios:

- i. Sustento adecuado de la relación causal entre los productos y el resultado esperado de la intervención;
- ii. Importancia presupuestal del producto; y
- iii. Logro de los objetivos del producto.

*c) Identificar el problema asociado a la materia a examinar*

Un problema asociado a la materia a examinar es una desviación en el desempeño de la producción y entrega del bien o servicio público, con respecto a las dimensiones de eficacia, eficiencia, economía o calidad.

Se identifica el problema asociado mediante la evaluación de indicadores de desempeño.

Luego, se desarrolla una descripción preliminar del mismo en base a información cuantitativa y cualitativa. Finalmente, se plantean hipótesis iniciales sobre sus causas, vinculadas con alguna dimensión de desempeño.

*d) Elaborar la carpeta de servicio*

La carpeta de servicio contiene la información relevante para el desarrollo del servicio de auditoría. Describe el tema de interés, la materia a examinar, el problema asociado, su organización (gestores y actores involucrados, con sus roles o funciones), el proceso de producción y entrega del bien o servicio público, los procesos de soporte que correspondan y cómo contribuye la auditoría en el conocimiento del problema asociado y sus posibles soluciones, entre otros.

### ***Etapas del Servicio de la Auditoría de Desempeño***

El servicio de la Auditoría de Desempeño comprende las etapas de planificación, ejecución y elaboración del informe.

#### ***Planificación***

La planificación del servicio de la Auditoría de Desempeño establece la estrategia general para conducir la Auditoría de Desempeño.

En esta etapa se elabora el plan de auditoría que contiene la matriz de planificación y el programa de auditoría.

Para ello, se realizan las siguientes actividades:

##### ***a) Comprender la materia a examinar y su problema asociado***

Se revisa la carpeta de servicio, se actualiza la información ahí contenida y se profundiza su comprensión sobre la materia a examinar y el problema asociado.

b) *Analizar las relaciones causales del problema asociado*

Se identifican y se clasifican posibles causas del problema asociado, seleccionando las de mayor relevancia.

Luego, se identifican las causas directas e indirectas, sustentando la existencia de relaciones causales entre las mismas.

c) *Identificar el problema de auditoría a examinar y sus causas.*

El problema de auditoría es una situación que afecta la eficacia, la eficiencia, la economía o la calidad en la producción y la entrega de la materia a examinar.

El problema de auditoría y sus causas se identifican a partir del análisis de relaciones causales, considerando los siguientes factores: lo que es factible de auditar (según la información disponible, los métodos y las capacidades de la comisión auditora), la relevancia de las causas (excluyendo causas externas, fuera del control del gestor) y la contribución potencial de una auditoría que examine dicho problema y causas.

d) *Formular las preguntas y los objetivos de auditoría*

La pregunta general y las preguntas específicas de la Auditoría de Desempeño se formulan en el marco de una dimensión de desempeño, a partir de la identificación del problema de auditoría y sus posibles causas.

De estas preguntas se derivan el objetivo general y los objetivos específicos, respectivamente.

e) *Establecer los criterios*

Los criterios son los estándares bajo los cuales se evalúa la evidencia y se interpretan los resultados. Permiten un análisis consistente de las preguntas de auditoría. Definen el desempeño esperado, a partir de información científica, normas, mejores prácticas (benchmarking), juicio de expertos, entre otros.

f) *Definir el alcance de la auditoría*

El alcance define el límite de la auditoría, a partir de las preguntas de auditoría, las entidades públicas involucradas en la producción y la entrega del bien o servicio, el ámbito geográfico al cual se orientan los resultados y el periodo que abarca.

g) *Establecer la metodología* La metodología refleja la estrategia de análisis para responder las preguntas de auditoría. Asegura la coherencia entre las preguntas de auditoría, los criterios, las fuentes de datos, las herramientas de recojo de datos y los métodos de análisis.

Para cada pregunta de auditoría, se define el uso de métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos (que combinan los anteriores).

h) *Elaborar la matriz de planificación*

La matriz de planificación es un resumen de la metodología de la auditoría. Contiene los enunciados del problema de auditoría, las preguntas de auditoría, las fuentes de datos, las herramientas de recojo de datos, los métodos de análisis y las limitaciones del diseño.

*i) Elaborar el programa de auditoría*

El programa de auditoría contiene los procedimientos, plazos necesarios y personal responsable para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

*j) Elaborar y aprobar el plan de auditoría*

Realizadas las actividades anteriores, la comisión auditora elabora el plan de auditoría. Este contiene una descripción de la materia a examinar y el problema de auditoría. Asimismo, presenta las preguntas de auditoría, los objetivos, los criterios y el alcance de la misma. Detalla la metodología a seguir (incluyendo la matriz de planificación como un anexo) y la organización de la auditoría (recursos humanos, financieros y tiempos asignados para la ejecución).

El plan de auditoría es refrendado por el gerente o jefe de la unidad orgánica a cargo de la ejecución de la auditoría, para su aprobación por las instancias competentes.

***Ejecución***

La ejecución se inicia con la acreditación de la comisión auditora. Durante esta etapa se aplica el plan de auditoría, a fin de obtener las evidencias que sustenten los resultados, las conclusiones y las recomendaciones. Con esta información, se elabora la matriz de resultados, con base a la cual se obtienen los resultados de la auditoría.

Se realizan las siguientes actividades:

a) *Organizar el manejo de las evidencias*

Se identifican y se registran las fuentes de los datos usados en la Auditoría de Desempeño, de manera ordenada y progresiva. Asimismo, se identifican las necesidades de información de la auditoría, las cuales orientan el recojo, el registro y el procesamiento de los datos, a fin de responder a las preguntas de auditoría.

b) *Recoger los datos*

Se elaboran y se aplican los instrumentos para el recojo de los datos, los cuales satisfacen las necesidades de información de la auditoría. El tipo y naturaleza de los instrumentos depende de las herramientas definidas en el plan de auditoría, tales como revisión de documentos, entrevistas, talleres participativos, encuestas, entre otras.

c) *Registrar y procesar los datos* Se identifican, se ordenan y se clasifican los datos, vinculándolos con las preguntas de auditoría. Luego, se elaboran

documentos que reflejan un primer análisis de los datos y son insumos principales para la definición de los resultados de auditoría.

*d) Analizar la información*

Para cada pregunta, se desarrollan los resultados de auditoría que comprenden los siguientes elementos: situación encontrada (descripción de un subproceso de producción y entrega de bien o servicio o proceso de soporte relevante), criterio (estándar para definir el desempeño esperado), brecha (comparación entre la situación encontrada y el criterio), causas (explicaciones de la brecha) y efectos (consecuencias o efectos posibles de la brecha).

*e) Elaborar la matriz de resultados*

La matriz contiene el resumen de los resultados con sus elementos, las fuentes de datos, los métodos de análisis empleados y las recomendaciones de la comisión auditora.

De acuerdo a la metodología definida para la auditoría, en la matriz de resultados, se señala adecuadamente qué resultados aplican para todo el ámbito geográfico de la auditoría y cuáles aplican para casos específicos.

*f) Comunicar los resultados y evaluar los comentarios de los gestores*



La comisión auditora convoca a reunión a los gestores para presentar los resultados de la auditoría, con el propósito de obtener sus comentarios e identificar áreas de mejora.

Asimismo, remite el documento en el cual se desarrollan los resultados, para que los gestores puedan enviar sus comentarios de manera formal, en un plazo máximo de siete (07) días hábiles contados a partir de la fecha de su recepción. De corresponder, dicho plazo se amplía en tres (03) días hábiles por el término de la distancia.

La comisión evalúa los comentarios y de haber recibido nueva información, considera su inclusión en el citado documento. De existir divergencias entre los comentarios remitidos y los resultados o las recomendaciones de la comisión auditora, dichos comentarios son incorporados en el documento.

*g) Elaborar el documento que contiene los resultados de la auditoría*

Se revisa el documento presentado a los gestores, a fin de incluir los resultados definitivos.

***Elaboración del Informe***

En esta etapa, se realizan las siguientes actividades:

*a) Elaborar el informe de auditoría*

El informe de auditoría es el documento técnico que contiene los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de la auditoría.

El informe debe ser convincente; las conclusiones y las recomendaciones deben deducirse lógicamente y analíticamente de los hechos o argumentos expuestos.

*b) Aprobar y remitir el informe de auditoría*

El informe se aprueba por los niveles gerenciales correspondientes. Luego de su aprobación, se remite a los gestores.

Además, se elabora un resumen ejecutivo que describe brevemente los principales resultados y recomendaciones de la auditoría.

**Cierre del Servicio de Auditoría de Desempeño**

Una vez remitido el informe a los gestores, este es registrado en el sistema informático establecido por La Contraloría. La documentación del servicio de Auditoría de Desempeño se remite a la unidad orgánica competente para su archivo, conservación y custodia.

***Seguimiento a la Implementación de las Recomendaciones***

La Contraloría realiza el seguimiento de la implementación de las acciones de mejora contenidas en el plan de acción, con respecto a las recomendaciones formuladas en el informe de auditoría.

El proceso de seguimiento a la implementación de las recomendaciones comprende las siguientes actividades:

*a) Elaborar el plan de acción*

El plan de acción es el documento elaborado por el gestor que contiene una o más acciones de mejora para cada recomendación determinada en el informe de auditoría, así como los medios de verificación, los plazos y las unidades orgánicas responsables de su implementación.

Las acciones de mejora, propuestas por el gestor en el referido plan, deben permitir superar las causas que explicaron los problemas de desempeño evidenciados en el informe, para lo cual La Contraloría orienta a los gestores en dicho proceso.

Luego de la recepción del informe, el gestor elabora el plan de acción en un plazo máximo de treinta (30) días hábiles, el cual después de su aprobación, se remite a La Contraloría, con lo cual se da inicio al seguimiento de su implementación, que no debe exceder los tres (3) años.

*b) Difundir el informe y el plan de acción*

Las actividades de difusión tienen por objetivo dar a conocer a la ciudadanía los resultados y las recomendaciones contenidos en el informe de auditoría y las acciones de mejora definidas en el plan de acción. Para ello, La Contraloría publica la citada información en su portal web.

*c) Efectuar el seguimiento del plan de acción*

El seguimiento del plan de acción es un proceso permanente que consiste en la verificación del grado de cumplimiento en la implementación de las acciones de mejora definidas en el plan de acción, el cual es de acceso público para facilitar el seguimiento de su cumplimiento.

d) *Elaborar el reporte de cierre*

Concluido el plazo de la implementación del plan de acción, se emite un reporte de cierre, en el cual se identifican los beneficios alcanzados con la implementación de las recomendaciones.

Por su parte la Contraloría General de la República - Gerencia de Estudios y Gestión Pública - Departamento de Auditoría de Desempeño (2016), en su publicación señala que la Auditoría de desempeño es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad en la producción y entrega de los bienes o servicios públicos, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

Considerando que la auditoría no está orientada a determinar responsabilidades de tipo administrativo funcional, civil o penal. En un trabajo conjunto con las entidades públicas responsables de la provisión de dichos bienes o servicios, busca generar sinergias e identificar áreas de mejora en su gestión.

Para ello, utiliza el “enfoque orientado a problemas”, cuyo análisis causal conlleva a formular recomendaciones que permitan superar las causas de los

problemas identificados y, consecuentemente, mejorar el desempeño del Objeto de auditoría.

Como resultado de la auditoría, la entidad responsable del servicio elabora un Plan de acción, documento que contiene las acciones de mejoras de desempeño con las cuales se compromete, sobre la base de las recomendaciones de la auditoría.

### **Indicadores de Desempeño**

**Concepto de indicador de desempeño:** El uso de los indicadores de desempeño está relacionado directamente con la evaluación de los resultados en varios ámbitos de acción de las intervenciones públicas. En la administración pública el desempeño es un concepto relativamente nuevo. Según la Real Academia Española el desempeño se refiere a “actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”, lo cual nos da una idea básica, pero que requiere una elaboración conceptual más amplia para el ámbito de la gestión pública. Tal desarrollo a menudo se ha asimilado al concepto anglosajón de government performance, el cual se refiere a “la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia” de los servicios y programas públicos. Dado que la gestión pública implica actuar o dedicarse a las responsabilidades gerenciales, entonces el desempeño involucra los aspectos organizacionales y su relación con el entorno como lo describe Hernández (2002): “desempeño implica la consideración de un proceso

organizacional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos”.

El concepto de desempeño en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico. En este contexto la eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo. Además de estas dos dimensiones del desempeño público, recientemente se han incorporado los criterios de desempeño presupuestario, focalización y calidad en la prestación de los servicios públicos, los que se describen en detalle en la sección siguiente. Para evaluar el desempeño en los términos descritos anteriormente, se han desarrollado una gran cantidad de herramientas metodológicas, pero su uso puede conducir a confusiones dado que distintos autores y expertos utilizan diferente terminología para referirse a métodos similares. El campo académico de la evaluación ha incluido dentro de la “evaluación del desempeño” a distintos instrumentos tales como:

Información de monitoreo y seguimiento;

Evaluación de proyectos y programas (tipo ex-ante, de seguimiento físico-financiero o ex-post);

Auditoría de desempeño y Auditoría financiera.

La amplitud de estas metodologías se puede observar, por ejemplo, en una base de datos de prácticas y procedimientos presupuestarios que se encuentra desarrollando desde el año 2003 la OCDE en conjunto con el Banco Mundial para más de 60 países. A la fecha de publicación de este documento 44 países han ingresado sus datos, incluyendo siete países de América Latina: Argentina, Bolivia, Colombia, Chile, México, Perú y Uruguay.

### **Dimensiones de la evaluación de los indicadores:**

#### **Indicadores de eficiencia, eficacia, economía y calidad**

- **Eficacia:** cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, qué porcentaje corresponde del total de usuarios.
- **Eficiencia:** cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio.
- **Economía:** cuán adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios.
- **Calidad:** cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados. Esta clasificación de indicadores se ha utilizado en varios gobiernos de la región y en la mayor parte de los gobiernos de países

de la OCDE. Su elección se basa en una serie de ventajas frente a otras tipologías que son más complejas, éstas se pueden resumir en las siguientes:

La tipología se centra en los aspectos básicos y necesarios para entender el desempeño de la intervención pública.

Permite comprender la interrelación entre el proceso productivo de bienes y servicios y las dimensiones del desempeño.

Es la tipología que por su simplicidad y concreción ha probado ser útil para los usuarios en los países en que se ha implantado (la mayor parte de los países de la OCDE, Chile, Uruguay, Costa Rica, etc.).

#### **A. Eficacia:**

El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de las metas establecidas. Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren las metas u objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.



**Cobertura.** La cobertura es la expresión numérica del grado en que las actividades que realiza, o los servicios que ofrece, una institución pública son capaces de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe. El porcentaje de cobertura de los servicios, actividades o prestaciones, es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar. Dependiendo de los objetivos y metas particulares que se plantee una institución, su cobertura puede tener una expresión en términos geográficos, en términos de un universo o de una demanda potencial a cubrir.

**Focalización.** Este concepto se relaciona con el nivel de precisión con que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecido. Un primer paso en la construcción de este tipo de indicadores consiste en verificar si los usuarios reales a los que hoy estamos llegando coinciden con nuestra población objetivo, las llamadas filtraciones en la demanda. Estas filtraciones pueden deberse a la fuga de beneficios del programa a los usuarios no elegibles (error de inclusión), o bien en la cantidad de usuarios elegibles que no acceden a los beneficios del programa (error de exclusión). Una segunda manera de construir indicadores de focalización es el análisis de cobertura, en que se mide qué porcentaje de esa población objetivo está recibiendo los bienes o servicios públicos.

**Capacidad para cubrir la demanda actual.** Este tipo de medidas de eficacia dice relación con la capacidad que tiene una institución pública

para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus servicios. Este tipo de mediciones son más restringidas que las de cobertura y focalización, debido a que independientemente de cuál sea nuestra "demanda potencial", sólo nos dicen que parte de la demanda real que enfrentamos, somos capaces de satisfacer en las condiciones de tiempo y calidad apropiadas.

**Resultado Final.** El resultado final es otra de las dimensiones del indicador de eficacia y al igual que en la evaluación de programas públicos lo que se busca es medir la contribución del conjunto de la intervención de la entidad pública (no así de un “programa específico”). Como resultado final se entenderá el efecto “final” o impacto que las acciones de una entidad tienen sobre la realidad que se está interviniendo. La eficacia puede ser considerada tanto del punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también, como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas.

En general, lo que se busca medir con los indicadores de eficacia es brindar información sobre el grado en que se cumplen los objetivos de la gestión institucional, o de un determinado programa. Este cumplimiento se puede expresar ya sea en términos de los resultados intermedios (coberturas logradas, grado de focalización cumplida, etc.) o de resultados finales (efectos logrados a nivel de la política pública

que interviene un ámbito específico: social, económico, medio ambiental, etc.), los que se relacionan directamente con el proceso de rendición de cuentas públicas, dado que son esas variables que interesa conocer finalmente para efectos de asignación de recursos.

## **B. Eficiencia:**

El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”. Un indicador clásico de eficiencia es el costo unitario de producción o costo promedio, el cual relaciona la productividad física y el costo de los factores e insumos utilizados en la generación de un bien o servicio. En el ámbito de las instituciones públicas existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física, relacionando nivel de actividad, expresado por ejemplo como número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., y nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.). Otro grupo importante de indicadores de eficiencia son los orientados a medir la productividad

media de los factores: cuantas unidades de producto se obtienen en promedio por cada unidad de factor.

Una vez determinado el valor del indicador de eficiencia, ya sea de producto medio o costo medio, es necesario aplicar un análisis respecto de los resultados logrados. La idea es detectar cuáles son los factores ineficientes que pueden estar generando un valor de indicador que escape a la media de los estándares comparativos, o de las metas que estime razonables de ser obtenidas. Estos factores generadores de ineficiencias pueden ser el personal en la tarea no idóneo, o sin capacitación suficiente que retarda el tiempo de respuesta de un proceso, o la dotación excesiva de personal en la tarea que hace por ejemplo que el promedio de inspecciones por inspector sea más baja que los estándares aconsejados. El análisis de la eficiencia económica se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (inputs), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible o al costo aceptable, la cantidad adecuada y con una calidad aceptable. De esta manera el análisis de los insumos (inputs) debe ser realizada desde los medios humanos, materiales y financieros. Es así como se señala que las técnicas basadas en la revisión de dichos insumos (inputs) tienen que ver con los siguientes tipos de análisis, (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA, 2002).<sup>18</sup> - Costo de un servicio en relación al número de usuarios - Costo por tonelada de basura recogida - Costo de la recogida de basura por usuario - Costo por

kilómetro de carretera construido - Costo de la inspección por número de visitas efectuadas - Costo del departamento de economía por habitante - Costo del departamento de economía en relación al presupuesto.

**C. Economía:** Este concepto se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio. Indicadores típicos de economía son la capacidad de autofinanciamiento (cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos.

Otro tipo importante de indicadores de economía son aquellos que relacionan el nivel de recursos financieros utilizados en la provisión de prestaciones y servicios con los gastos administrativos incurridos por la institución. En algunos países por ejemplo, la participación de los gastos administrativos en los gastos totales del sector público se considera como una buena aproximación a las ganancias globales de eficiencia en el conjunto del sector.

**D. Calidad del Servicio** La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención (satisfacción de los usuarios). La calidad de servicio se puede mejorar por la vía de mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios. Entre los medios disponibles para sistematizar la medición y evaluación de estos conceptos se cuentan la realización de sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas.

## **Gestión de Proyectos de Inversión Pública**

### **Proyectos de inversión**

Pérez y Gardey (2009), detallan la definición de proyectos:

Un proyecto (del latín *proiectus*) viene a ser actividades coordinadas e interrelacionadas con un fin específico. Se establece en un período de tiempo y un presupuesto para el cumplimiento de dicho fin, por lo que se trata de un concepto muy similar a plan o programa.

La colocación de capital es una inversión, esto quiere decir que, al invertir, se resigna un beneficio inmediato por uno improbable.

Es una propuesta de acción que, a partir de la utilización de los recursos disponibles, considera posible obtener beneficios. En nuestro caso como se trata de inversión pública los beneficios son sociales con mayor énfasis

### **Gestión de Proyectos de Inversión**

Angulo (2015), según el PMBOOK (Project Management Body of knowledge), señala que la definición de proyecto “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”, así también, señala que la Gestión de Proyectos: “Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo.” El equipo del proyecto gestiona el trabajo de los proyectos, trabajo que comúnmente implica: Distintas demandas de: alcance, tiempo, costo, riesgo y calidad. Clientes con diferentes necesidades y expectativas. Requerimientos identificados. La gestión de proyectos está orientado a todas las actividades que se realizan y cumplir con un fin principal definido, en un tiempo establecido utilizando recursos tanto humanos como materiales y para el cual se debe tener presupuestados los costos en que se incurrirán. La Gestión de Proyectos tiene como objetivo principal: administrar, planificar, coordinar, seguimiento y control de todas las actividades y los recursos asignados para la ejecución del proyecto de tal manera que se cumplan con el alcance en el tiempo establecido y con los costos presupuestados.

No es necesario el tamaño del proyecto para contar con un administrador o gestor de proyectos que tenga habilidades para poder manejar de manera eficiente las diferentes etapas del proyecto y tomar decisiones necesarias.

Asimismo señala la base de la gestión de proyectos bajo el enfoque de PMBOK, el cual se resume en fases que sirven como indicadores de medición:

### **A. Iniciación.**

Es el comienzo del proyecto, se identifica una idea, se redacta la propuesta específica del proyecto, los objetivos, el alcance, la calidad, se estima como se llevará a cabo y se hace una evaluación de los riesgos, se hacen estimaciones de tiempos, costos teniendo en cuenta los recursos humanos materiales y financieros disponibles. Es esencial para alcanzar el éxito en un proyecto, ya que unos objetivos mal planeados llevarán al fracaso del proyecto así sea la gestión adecuada.

### **B. Planificación.**

La planificación es necesario en todas las actividades para llevar a cabo el proyecto, con prioridades del proyecto, recursos necesarios, los tiempos esperados para ejecutar cada una de las tareas y sus funcionalidades.

La planificación está referido a la identificación de actividades. Definimos de una forma clara lo que queremos conseguir (**objetivos**),



en qué tiempo lo haremos (**cronograma**) y el costo que tendrá lograrlo (**presupuesto**). La planificación inteligente es una de las claves del éxito de la gestión de proyectos.

### **C. Ejecución.**

Es la implementación o puesta en marcha del proyecto, consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente.

En la ejecución del proyecto, poner énfasis en la comunicación para tomar decisiones lo más rápido posible en caso de que surjan problemas.

Asimismo, se deberán organizar regularmente reuniones para administrar el equipo del proyecto, es decir discutir regularmente el progreso del proyecto y determinar las prioridades siguientes.

Se realiza para coordinar los recursos que son necesarios para desarrollar los procesos planificados.

### **D. Control.**

El control es asegurar que los objetivos sean alcanzados en el tiempo y calidad planificada, realizando una buena supervisión y medición del rendimiento de los resultados, con el objetivo de que se puedan tomar acciones correctivas, esto se hace mediante la comparación entre la planificación realizada y los valores incurridos.

Las informaciones de control deben ser proporcionadas de manera oportuna y a tiempo, sin retrasos para tomar acciones correctivas antes de que sea tarde.

Para esto podemos usar el método de valor ganado o valor de trabajo realizado, método de medición de rendimiento, método de los hitos de pago, medición del rendimiento técnico, etc.

#### **E. Cierre.**

Es la culminación del proyecto, todo proyecto tiene una existencia temporal, y finaliza cuando se cumple con lo establecido.

Cierre es la etapa final de un proyecto en la que éste es revisado, y se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados.

En esta fase se deberá elaborar un documento de finalización donde se describirá cómo se ha llevado cabo el proyecto, los problemas que se han detectado, la metodología utilizada, la forma de organización, la experiencia ganada, y lo más importante las conclusiones a las que se llega una vez se ha finalizado el proyecto.

Definiciones de otros autores:

(PMI, 2004). “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

(Zúñiga, P., 2009). “El objetivo de ejecutar un proyecto es satisfacer una necesidad específica de una empresa, organización o persona. Los proyectos se caracterizan por tener un ciclo de vida, es decir, tienen un inicio y un final definidos, cada proyecto es único ya que genera un servicio o producto específico para cada necesidad, todo proyecto se desarrolla en forma cronológica”.

Vértice, (2008). En el libro *Gestión de Proyectos*, define como: “proceso de planeación y manejo de tareas y recursos con el fin de cumplir con los objetivos definidos para la implementación de un proyecto nuevo en la empresa y la comunicación permanente del progreso y avance de sus resultados”.

La Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, en sus documentos de capacitación, que tienen relación con los manuales de proyectos e inversiones, definen la gestión de proyectos como: “el conjunto de responsabilidades y de acciones necesarias para materializar el proyecto (consolidación de componentes) y para realizar su objetivo específico (propósito)” y concluye que el

“Ciclo de Gestión”, va desde el diseño, hasta el cumplimiento de los compromisos contractuales y cierre del proyecto.

Miranda, (2005). Señala, “son todas las actividades que el gestor del proyecto dedica a todas las etapas del proyecto y se refiere a: identificación, formulación, evaluación, negociación, gerencia y evaluación ex-post, este enfoque integral tiene como fin procurar una mejor asignación y aprovechamiento de los recursos escasos, garantizando su sostenibilidad y el logro de su objetivo social”.

### **Dimensiones de Gestión de Proyectos**

De acuerdo a Rodríguez, G., (2007), quien afirma que la gestión de proyectos es la disciplina de conocimiento y experiencia que permite planificar, organizar y gestionar proyectos. Esto se traduce principalmente en:

- Conseguir que los proyectos se completan satisfactoriamente y que se consiguen sus productos y resultados últimos.
- Realizarlo de manera que se pueda predecir y controlar su evolución y explicarlo satisfactoriamente al equipo de trabajo y al cliente.

A continuación se presentan las dimensiones:

#### **A. Planificación**

Rodríguez, G., (2007) señala que la buena gestión de proyectos requiere de una buena planificación.

En el grupo de proceso de planificación ocurre una gran parte de trabajo de gestión de proyectos. Aquí se refinan los objetivos, se desarrollan y documentan los entregables y los requisitos, se formula el plan de comunicación, se pone de relieve los riesgos que pueden incurrir en el proyecto, se determinan los parámetros de calidad, etc. Los procesos de planificación son fundamentales, para el funcionamiento de los grupos de procesos restantes. En cuanto a la gestión de proyectos, la planificación de proyectos es posiblemente el grupo de procesos más importante de todos.

Se caracteriza por tener plazos el que establecen los objetivos a seguir y el modo en cómo se llevarán a cabo las acciones para lograr cumplirlos.

Deberán establecerse roles de cada uno, todo lo relacionado con los recursos con los que se dispone y la manera en que éstos serán utilizados, una organización adecuada de todos los recursos favorece en gran medida al éxito o fracaso de un determinado proyecto.

Otros autores señalan respecto a la planificación:

James, (1996), la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas.

Considera definir con antelación las metas o acciones que se deben seguir, mediante la elaboración de planes de trabajo.

Bateman y Scott, (2005), la planeación es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que una organización llevará a cabo en el futuro.

Stephen y Coulter, (2005), es el acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización”

De las definiciones se puede inferir que la planificación es un proceso para la toma de decisiones a fin de lograrlos objetivos, previo a efectuar una acción; en otras palabras corresponde a una toma de decisiones anticipada.

## **B. Organización**

Una buena organización se lograra las metas y objetivos de los proyectos.

James (1996), señala que organizar es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

El proceso de ordenar y distribuir el trabajo, definir la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización se hacen con la finalidad de cumplir una o varias metas.

Angulo (2015), bajo el enfoque del PMBOK, describe que los proyectos se desarrollan dentro de las organizaciones más grandes que el proyecto en sí. La forma en que están estructuradas las organizaciones influirá directamente en la conformación, administración y dependencia de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Las organizaciones funcionales ejecutarán proyectos, pero el alcance de los mismos estará circunscripto a los límites de su función

### **C. Gestión**

Tal como mencionó Rodríguez con buena gestión de proyectos se logran las metas y objetivos en el sector.

Hay muchas teorías y modelos de gestión de proyecto, algunos permiten modificar aspectos de la planificación estratégica para una mayor adaptabilidad, fluidez y flexibilidad de la organización a la hora de alcanzar sus objetivos.

Con principios, lenguajes y procedimientos comunes que son seguidos por las entidades se lleva a cabo este proceso, operando en forma coordinada en la planeación, presupuestación y seguimiento de proyectos de inversión, interactuando entre si y entre las entidades que

componen cada uno de los niveles de la administración pública (nivel nacional, regional, provincial, distrital).

Aramburú, (2001), señala que en gestión de proyectos, la evaluación de proyectos es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación.

Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

Sapag (2004), afirma que un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, que tiende a resolver, entre tantas, una necesidad humana.

En muchos ámbitos laborales, sociales, institucionales y académicos se deben desarrollar proyectos, planificar, decidir sobre cómo vamos a organizarnos, calendarizar, ajustar presupuestos, fijar objetivos, en definitiva, planificar.

Palacios (2005), establece que una organización posee madurez en gerencia de proyectos una vez que esta comprende, instala y aplica la metodología. Para lograr este grado de madurez la organización pasa por varias etapas de crecimiento de la metodología, fases ligadas al nivel de



conocimiento y experticia de los profesionales de proyectos dentro de la misma estructura organizacional.

Se resume, gestionar consiste utilizar los recursos disponibles para lograr los objetivos planteados.

Angulo (2015), señala que la gestión de proyectos es la aplicación de los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.

Significa que todo proyecto tiene un comienzo y un final definidos, asimismo tiene una duración determinada

En la práctica, la gestión de proyectos (*project management*) aflora como una disciplina, actividad y hasta una profesión separada de la gestión de empresas y de las organizaciones en general. Por otro lado, los buenos gestores de proyectos son profesionales muy apreciados. Por último, las empresas están adoptando la gestión de proyectos como una forma organizativa para muchas funciones y procesos de negocio y para el abordaje de sus iniciativas de cambio.

Finalmente se entiende que la gestión de proyectos es lograr que los proyectos se complementen satisfactoriamente y se consigan productos y resultados.

## **Inversión Pública**

La inversión pública en los países en vías de desarrollo cumple un rol trascendental e imprescindible dentro de sus procesos de desarrollo, por cuanto es considerado el más importante medio en la provisión de la infraestructura económica nacional y se le cataloga como uno de los principales instrumentos para mejorar la distribución del ingreso nacional dentro de las sociedades. Un requisito indispensable para mantener el crecimiento de las economías en el largo plazo es contar con la infraestructura que requiere el sector productivo, esto contribuirá a que las empresas funcionen con mayor eficiencia y sean más productivas, toda vez que se reflejaría en una disminución de los costos de producción, con un beneficio directo para los consumidores. Fernandez y Pacco (2016).

Por su parte la Contraloría General de la República (2016) en un estudio sobre la efectividad de la inversión pública a nivel regional y local durante el período 2009 al 2014. Señala que la inversión (pública y privada) es uno de los principales motores para el desarrollo económico y social de un país. Promover la inversión en infraestructura es una estrategia de desarrollo de corto, mediano y largo plazo. En el corto plazo, promover la inversión es una medida contra cíclica que permite dinamizar la economía de un país y generar empleo, en particular en contextos de desaceleración económica. En el mediano y largo plazo, promover la inversión en infraestructura productiva y social básica permite sostener el crecimiento económico, al elevar los niveles de productividad y competitividad de las

empresas, y ampliar la oferta de servicios públicos en beneficio de la población.

En la actualidad existe un debate sobre los fundamentos del crecimiento económico del país y sobre la distribución de los beneficios de dicho crecimiento entre la población, en particular a nivel descentralizado. Se señala que ambos aspectos representan un serio desafío para el desarrollo sostenible del Perú. Respecto a lo primero, señalan que el buen desempeño del país, el cual tiene sus raíces en las reformas adoptadas en la década de los noventa, se sostiene en un modelo económico primario exportador altamente vulnerable a factores exógenos, como los precios de los commodities, o el desempeño de socios comerciales como China, Estados Unidos o la Unión Europea.

Al haber vulnerabilidad, existe consenso sobre la necesidad de adoptar reformas estructurales que permitan sostener el crecimiento económico en el mediano y largo plazo. Entre estas medidas destacan: la diversificación productiva, orientada a potenciar sectores económicos no tradicionales que presentan ventajas competitivas; la promoción del comercio, para ampliar la demanda en el mercado interno y de nuevos socios comerciales; el aumento de los niveles de competitividad y productividad de las empresas; la promoción de la inversión en innovación y la generación de capital humano; entre otras.

Respecto al segundo desafío se señala que las marcadas desigualdades en el acceso a oportunidades económicas y en las condiciones de vida de la población, las cuales se acentúan en el ámbito rural, son un factor que pone en riesgo la estabilidad política necesaria para sostener reformas de largo plazo. Esta situación exige medidas para ampliar la cobertura y mejorar la calidad de servicios públicos básicos como la educación, la salud pública, el acceso a servicios de agua y saneamiento, entre otros.

Es así, que para enfrentar ambos desafíos se requiere impulsar de manera decisiva la inversión para cerrar las brechas de infraestructura en sectores estratégicos para el desarrollo, como son la educación, la salud, el transporte y el acceso a agua y saneamiento.

### **Proyecto de Inversión Pública (PIP)**

El principal instrumento de inversión pública es el Proyecto de Inversión Pública (PIP). Los PIP están definidos como “las acciones temporales, orientadas a desarrollar las capacidades del Estado para producir beneficios tangibles e intangibles en la sociedad”.

Es una herramienta que utiliza el Estado para que sus inversiones produzcan cambios que mejoren la calidad de vida de la población a través de la generación, ampliación e incremento de la cantidad y/o calidad de los servicios públicos que brinda. Su objetivo es dar solución a un problema identificado en un sector específico (desnutrición, bajo nivel educativo,

escasa generación de energía, falta de mantenimiento de caminos u otros) y en una zona geográfica determinada. Los gobiernos regionales y locales, al ser entidades del Estado, tienen que implementar sus inversiones aplicando los lineamientos para PIP. Por esa razón, los PIP deben estar orientados hacia el logro de los resultados previstos en los Planes respectivos, los mismos que pueden ser revisados y reajustados en el proceso del presupuesto participativo que se realiza anualmente.

### **Inversiones que califican como Proyectos de Inversión Pública (PIP)**

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2017) es toda formación de capital físico, humano, natural, institucional o intelectual que tenga como propósito crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción de bienes o servicios que el Estado tenga responsabilidad de brindar o de garantizar su prestación.

### **Roles Institucionales de los Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública en el Perú.**

Con la finalidad de orientar los roles y atribuciones que competen a las entidades públicas, sobre los Proyectos de Inversión Pública los tres niveles de gobierno deberán articular y coordinar sus proyectos, buscando reducir posibles conflictos o duplicaciones de proyectos en un mismo grupo de beneficiarios (MEF, 2016).

#### **A. Los Sectores**

- Implementar los presentes Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública vinculados a los objetivos del Sector correspondiente, en el marco de sus competencias.
- Establecer de forma articulada con los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, el desarrollo de los Proyectos de Inversión Pública de forma organizada y concatenada, atendiendo a una priorización de proyectos relativos al cierre de brechas de infraestructura y/o servicios públicos.

#### **B. Los Gobiernos Regionales**

- Aplicar los Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública y alinear sus proyectos a las políticas sectoriales.
- Adecuar las capacidades de las Unidades Formuladoras, la Oficina de Programación e Inversiones y las Unidades Ejecutoras de su Entidad, así como su articulación con los sistemas administrativos que correspondan, para el adecuado cumplimiento del marco normativo.
- Establecer de forma articulada con los Gobiernos Locales, el desarrollo de los Proyectos de Inversión Pública de forma organizada y concatenada, atendiendo a una priorización de proyectos relativos al cierre de brechas de infraestructura y/o servicios públicos.

### **C. Los Gobiernos Locales**

- Aplicar los Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública y alinear sus proyectos a las políticas regionales.
- Adecuar las capacidades de las Unidades Formuladoras, la Oficina de Programación e Inversiones y las Unidades Ejecutoras de su Entidad, así como su articulación con los sistemas administrativos que correspondan, para el necesario cumplimiento del marco normativo.
- Establecer de forma articulada con los Gobiernos Regionales y con los demás Gobiernos Locales respectivos, el desarrollo de los Proyectos de Inversión Pública de forma organizada y concatenada, atendiendo a una priorización de proyectos relativos al cierre de brechas de infraestructura y/o servicios públicos.

#### **Enfoque Territorial de los Proyectos de Inversión Pública**

Con el objeto de potenciar la eficacia y eficiencia de los Proyectos de Inversión Pública, resulta necesario que los tres niveles de gobierno articulen, coordinen y sincronicen éstos, buscando generar sinergias o complementariedades entre proyectos o buscando reducir posibles conflictos o duplicaciones de los proyectos de inversión en los diferentes niveles de gobierno en un mismo espacio territorial.

Para tal efecto, el MEF (2016), plantea lo siguiente:

- La identificación y priorización de los proyectos sujetos a la aplicación del enfoque territorial de los Proyectos de Inversión Pública, con el objeto de reducir los costos promedio por usuario atendido (aprovechamiento de economías de escala) y generar proyectos de una escala o tamaño relevante (enfoque de economías de red o efecto de red).
- El potenciamiento de las sinergias de proyectos multisectoriales que se complementan entre sí (la rentabilidad social de un proyecto se puede incrementar con la presencia de otros proyectos de inversión pública que buscan un objetivo general en común), mediante la aplicación del enfoque de Programa de Inversión Pública.
- Que el Gobierno Regional lidere la coordinación de los Proyectos de Inversión Pública en su circunscripción territorial, articulando el esfuerzo sectorial de los Proyectos de Inversión Pública del Gobierno Nacional, con sus proyectos y con los de los Gobiernos Locales. Del mismo modo, se procura que las Municipalidades Provinciales lideren la coordinación de los PIP con los Gobiernos Distritales de su circunscripción territorial, actuando como nexo con el Gobierno Regional.
- La promoción de los espacios inter-institucionales para lograr esta articulación territorial (coordinación horizontal), a fin de planificar,



entre otros, los cronogramas de ejecución de los proyectos del Gobierno Regional y Gobiernos Locales.

### **Fuentes de financiamiento**

Existen diversas fuentes para financiar un Proyecto de Inversión Pública, todo depende de la disponibilidad de recursos, de la capacidad de ejecución y de envergadura de proyecto, al momento de decidir con qué tipos de fuente se piensa financiar la intervención.

Dentro las Fuentes de Financiamiento tenemos, el Fondo de Compensación Municipal o FONCOMUN, para los Gobiernos Locales, por ejemplo, o lo que se conoce como Recursos Directamente Recaudados, o Recursos Ordinarios y otros como la Cooperación Técnica Internacional No Reembolsable, la Cooperación Técnica Internacional Reembolsable, las Operaciones de Endeudamiento Externo o Interno.

Los proyectos deben tener un determinado nivel de rentabilidad social y los resultados deben ser sustentables y sostenibles. No existe pérdida de recursos, lo que es frecuente más bien es la debilidad de los requerimientos de financiamiento o ausencia de proyectos viables.

### **Gestión de Proyectos de Inversión Pública en el Perú**

**El sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de inversiones en el Perú**

El Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones fue creado mediante DECRETO LEGISLATIVO N° 1252, el cual funciona 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. Esta es de aplicación obligatoria a las entidades del Sector Público No Financiero a que se refiere la Ley N° 30099, Ley de Fortalecimiento de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal. Dichas entidades son agrupadas por sectores solo para efectos del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y en el caso de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales se agrupan según su nivel de gobierno respectivo, conforme lo establezca el Reglamento del presente Decreto Legislativo.

### **Principios rectores**

La programación multianual de inversiones y la ejecución de los proyectos de inversión respectivos se sujetan a los principios rectores siguientes:

- a) La programación multianual de la inversión debe ser realizada considerando como principal objetivo el cierre de brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos para la población.
- b) La programación multianual de la inversión vincula los objetivos nacionales, planes sectoriales nacionales, así como los planes de desarrollos concertados regionales y locales, respectivamente, con la

identificación de la cartera de proyectos a ejecutarse y debe realizarse en concordancia con las proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual.

- c) La programación multianual de inversiones debe partir de un diagnóstico detallado de la situación de las brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos, para luego plantear los objetivos a alcanzarse respecto a dichas brechas. La programación multianual debe establecer los indicadores de resultado a obtenerse.
- d) Los recursos destinados a la inversión deben procurar el mayor impacto en la sociedad.
- e) La inversión debe programarse teniendo en cuenta la previsión de recursos para su ejecución y su adecuada operación y mantenimiento, mediante la aplicación del ciclo de inversión.
- f) La gestión de la inversión debe realizarse aplicando mecanismos que promuevan la mayor transparencia y calidad a través de la competencia.

### **Fases del Ciclo de Inversión**

El Ciclo de Inversión tiene las fases siguientes:

- a) Programación Multianual:** Comprende la elaboración del diagnóstico de la situación de las brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos, y la definición de los objetivos a alcanzarse respecto a dichas

brechas, mediante el establecimiento de metas de producto específicas, así como los indicadores de resultado en un horizonte mínimo de 3 años, en el marco de los planes sectoriales nacionales. Comprende además, los planes de desarrollo concertado regionales y locales y constituye el marco de referencia orientador de la formulación presupuestaria anual de las inversiones. Incluye a los proyectos de inversión a ser ejecutados mediante asociaciones público privadas cofinanciadas.

Esta fase se realiza a través de un proceso de coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental que toma en cuenta los recursos de inversión proyectados en el Marco Macroeconómico Multianual, estando dicho proceso a cargo de los Sectores, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales. Los sectores lideran, en los tres niveles de gobierno, sus objetivos, metas e indicadores. Cada Sector, Gobierno Regional o Gobierno Local, determinará las brechas, así como sus criterios de priorización, en el marco de la política sectorial.

**b) Formulación y Evaluación:** Comprende la formulación del proyecto, de aquellas propuestas de inversión consideradas en la programación multianual, y la evaluación respectiva sobre la pertinencia de su ejecución, debiendo considerarse los recursos para la operación y mantenimiento del proyecto y las formas de financiamiento. La formulación se realiza a través de una ficha técnica y solo en caso de proyectos que tengan alta complejidad, se requerirá el nivel de estudio que sustente la concepción técnica y el dimensionamiento del proyecto.

En esta fase, las entidades registran y aprueban las inversiones en el Banco de Inversiones.

- c) **Ejecución:** Comprende la elaboración del expediente técnico o equivalente y la ejecución física y financiera respectiva. El seguimiento de la inversión se realiza a través del Sistema de Seguimiento de Inversiones, herramienta del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones que vincula el Banco de Inversiones con el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP) y similares aplicativos informáticos.
  
- d) **Funcionamiento:** Comprende la operación y mantenimiento de los activos generados con la ejecución de la inversión pública y la provisión de los servicios implementados con dicha inversión. En esta etapa, las inversiones pueden ser objeto de evaluaciones ex post, con el fin de obtener lecciones aprendidas que permitan mejoras en futuras inversiones.

La inversión pública es un importante impulsor del crecimiento y del desarrollo económico de los países. Como una forma de procurar una solución a esta gran problemática, el Estado ha desarrollado un nuevo marco normativo que rige la inversión pública a fin de corregir los problemas observados, el nuevo Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, también conocido como Invierte.pe. En este contexto, resulta importante conocer cómo funciona

este nuevo marco normativo e institucional y como contribuirá a mejorar la calidad y ejecución del gasto público; entender cómo se conceptualizan las fases del ciclo de inversiones y cuáles son los actores involucrados y sus roles.

### 2.3. Definición de términos básicos

**Auditoría de Desempeño.** La Auditoría de Desempeño es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

**Eficacia:** Es el logro o grado de cumplimiento de las metas, objetivos establecidos o resultados.

**Eficiencia:** Es la relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos utilizados para dicho fin, la cual se puede comparar con un referente nacional o internacional.

**Economía:** Es la capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros.

**Calidad:** Es el grado de cumplimiento de los estándares definidos para responder a las necesidades de la población, los cuales se expresan, entre otros, en términos de oportunidad, características técnicas, precisión y continuidad en la entrega de los bienes o servicios o satisfacción de usuarios.

**Principios de la Auditoría de Desempeño.** Los principios que rigen la Auditoría de Desempeño se encuentran establecidos en la Ley, destacando para efectos de su aplicación, los siguientes: autonomía funcional, integralidad, carácter técnico y especializado del control, flexibilidad, participación ciudadana, publicidad, objetividad y reserva.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Nivel y Tipo de investigación

##### 3.1.1. Nivel de Investigación

El presente trabajo se enmarcó dentro de una investigación de nivel descriptivo, explicativo y de asociación de variables (correlacional), por los siguientes fundamentos:

##### **Descriptivo:**

Según Tamayo, M. (2003), la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos.

A través de la aplicación de esta investigación se pudo obtener información acerca de las condiciones reales de funcionamiento de la gestión de la entidad, información que se obtuvo de quienes conforman el capital humano que posee la misma.

##### **Asociación de variables (correlacional):**

Según Roberto Hernández y otros (2010), la Investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.



Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a pruebas.

La aplicación de esta investigación benefició a nuestro trabajo en gran medida por cuanto permitió entender la incidencia de la variable auditoría de desempeño con la variable gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco.

### **3.1.2. Tipo de Investigación**

Es una investigación de tipo aplicada. Al respecto Valderrama (2013) define como: la llamada también práctica, se encuentra íntimamente ligada a la investigación básica, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos para poder generar beneficios y bienestar a la sociedad. La investigación aplicada busca conocer para hacer, actuar, construir y modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad concreta.

Es además retrospectiva porque se describirán y fundamentarán cronológicamente las teorías sobre sucesos ya acaecidos (Fuentes Díaz, 2008).

Está enmarcada dentro de la investigación fundamental orientada porque se circunscribe a un determinado campo de investigación y se realiza con el objetivo de encontrar una explicación racional a un problema, planteando que la auditoría de desempeño incide favorablemente en la gestión de los proyectos de inversión del gobierno regional de Huánuco.

Con enfoque cuantitativo a razón que Del Cid, Méndez & Sandoval (2011); manifiesta que la Investigación cuantitativa es seria y elegante; los datos cuantitativos permiten hacer tablas y gráficas que ilustran adecuadamente un fenómeno, asimismo Toledo (2010); indica que la Investigación cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

### **3.2. Métodos de la Investigación**

#### **Descriptivo**

El método descriptivo “busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que

se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores. Se refiere a un método cuyo objetivo es exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad en estudio con los criterios establecidos por la academia”. Abreu (2014).

### **Analítico**

El análisis es la descomposición de un todo en sus partes a fin de estudiarlos. “El método analítico es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos” (Lopera, Ramírez, Zuluaga & Ortiz, 2010).

### **Inductivo**

Es el método que permite ir de lo particular a lo general, es decir que permite arribar a conclusiones generales a partir de casos particulares, es el crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones” (Behar, D., 2008).

### **Deductivo**

El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos, para llegar a una conclusión de tipo particular, es el razonamiento que parte de un marco general de referencia hacia algo en

particular. Este método se utiliza para inferir de lo general a lo específico, de lo universal a lo individual (Muñoz, C., 1998)

Los métodos utilizados en la presente investigación nos facultaron detallar, especificar, particularizar en un determinado momento que la auditoría de desempeño y la gestión de los proyectos de inversión pública en el Gobierno Regional Huánuco tienen incidencia o relación. Consecuentemente permitieron llegar a las conclusiones válidas.

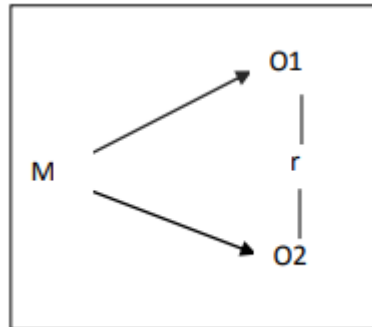
### **3.3. Diseño y Esquema de Investigación**

#### **3.3.1. Diseño**

El tipo de investigación utilizado es no experimental, según Sánchez & Reyes, (2009); “El diseño de investigación aplicado en la presente investigación fue el descriptivo correlacional, se aplicaron estudios correlacionales para medir el grado de relación que existe entre dos o más variables”, conceptos o categorías (Hernández, Fernández & Baptista, 2006), a razón de que se midió y determinó el grado de relación que existe entre la variable auditoría de desempeño y la gestión de proyectos de inversión en el Gobierno Regional Huánuco. Se realizó la recolección de datos en un solo momento y en un tiempo único con el propósito de describir las variables y analizar su contribución e interrelación en un momento dado, es decir una investigación de tipo transversal.

### 3.3.2. Esquema de investigación

El diseño de la investigación se representa por el siguiente esquema:



Donde:

M = Muestra de investigación

O1 = Observaciones de la variable auditoría de desempeño

O2 = Observaciones de la variable gestión de proyectos de inversión

r = Índice de relación entre ambas variables.

## 3.4. Población y Muestra

### 3.4.1. Población

La población de presente estudio estará conformada por 170 trabajadores de conformidad a las plazas consideradas en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) del Gobierno Regional Huánuco

– Sede Central. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) el universo o población de la investigación “es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones, o en sí, la serie de unidades o fuentes de datos que conforman un todo”.

**Tabla N° 03 Órganos de Dirección, Asesoramiento, Línea y Apoyo GRH (Población)**

Ítem	Órganos de Dirección, Asesoramiento, Línea y Apoyo	Personal
1	Gerencia General Regional	8
2	Gerencia Regional de Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.	4
2.1	Sub Gerencia de Planeamiento Estratégico y Estadística.	12
2.2	Sub Gerencia de Presupuesto y Tributación.	11
2.3	Sub Gerencia de Proyectos de Inversión.	10
2.4	Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión.	12
3	Oficina Regional de Administración.	6
3.1	Oficina de Contabilidad.	7
3.2	Oficina de Tesorería.	14
3.3	Oficina de Logística y Servicios Auxiliares.	40
4	Gerencia Regional de Infraestructura.	5
4.1	Sub Gerencia de Estudios.	9
4.2	Sub Gerencia de Obras y Supervisión.	25
4.3	Sub Gerencia de Liquidación.	7
	<b>Total</b>	<b>170</b>

**Fuente:** Plan de desarrollo de las personas del GRH - 2018

### 3.4.2. Muestra

Se consideró una muestra no-probabilística, con muestreo de tipo intencional o de conveniencia. Este tipo de muestreo se

caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. (Gemmell Cochran, 2016). Este procedimiento fue mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, porque la población es pequeña, siendo la muestra (m) y a la población (N), desde luego, la muestra seleccionada obedece a otros criterios de la investigación; siendo así, la muestra igual a la población.  $(m) 23 = (N)170$ .

**TablaN° 04 Órganos de Dirección, Asesoramiento, Línea y Apoyo GRH  
(Muestra)**

<b>Ítem</b>	<b>Órganos de Dirección, Asesoramiento, Línea y Apoyo</b>	<b>Personal</b>
1	Gerencia General Regional	8
2	Gerencia Regional de Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento	4
3	Oficina Regional de Administración.	6
4	Gerencia Regional de Infraestructura.	5
	<b>Total</b>	<b>23</b>

**Fuente:** Plan de desarrollo de las personas del GRH - 2018

### **3.5. Técnicas de recolección y tratamiento de datos**

#### **3.5.1. Técnicas**

La encuesta: es la técnica más usada en investigaciones cuantitativas, a través de ella, los sujetos seleccionados como muestra proporcionan valiosa información de las variables en estudio. Las encuestas en este caso se concretaron con la aplicación del

cuestionario escrito, de las variables auditoría de desempeño y gestión de proyecto de inversión del Gobierno Regional Huánuco al personal administrativo del Gobierno Regional Huánuco – Sede Central.

### **3.5.2. Instrumentos**

El cuestionario: es uno de los instrumentos usados frecuentemente en la recolección de datos a la muestra de estudio, en esta ocasión fue elaborado en base a un conjunto de preguntas cerradas que posteriormente fue aplicado al personal administrativo de conformidad al Cuadro de Asignación de Personal (CAP) del Gobierno Regional de Huánuco – Sede Central, con ello se pudo conocer los niveles de las variables y dimensiones; asimismo se realizaron las respectivas correlaciones.



## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Resultados**

##### **Reseña histórica del Gobierno Regional de Huánuco**

La modificación del Capítulo XIV del Título IV de la Constitución Política del Perú, permitió la creación de los Gobiernos Regionales, iniciando así la política de Descentralización de la estructura del estado aplicada por el gobierno del Dr. Alejandro Toledo Manrique. Esta política que tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país se da con la Ley N° 27680 del 07 de marzo de 2002. Luego con la Ley de Descentralización N° 27783 del 20 de julio 2002, se regula la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcentrada, correspondiente al Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local, y con la ley Orgánica de Gobierno Regionales N° 27867, del 18 de noviembre de 2002 se establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales.

El 17 de Noviembre de 2002, se realizan las elecciones para los Gobiernos Regionales y es el 1° de enero del 2003 que asume funciones el actual Organismo Descentralizado del Gobierno Regional Huánuco, 54545, correspondiendo el primer gobierno 2003 – 2006, a la Sra. Luzmila Templo Condezo del Movimiento Independiente Unidos. En el año 2006 se realizan

nuevamente las elecciones para los Gobiernos Regionales y la siendo elegido como Presidente Regional del Abog. Jorge Espinoza Egoavil, del Movimiento Regional “Frente Amplio Regional”.

En concordancia con el Decreto Ley N° 26109 del 24 de diciembre de 1992, que declara en reorganización y reestructuración administrativa a los Gobierno Regionales, posteriormente, queda definido el CTAR Huánuco por aplicación de la Resolución Ministerial N° 032–93–PRES del 04 marzo de 1993, el que es incorporado al Ministerio de la Presidencia, mediante Ley N° 26499 del 13 de julio de 1995.

### **Visión**

*“Huánuco territorio andino amazónico integrado, que ha impulsado el desarrollo humano y la sostenibilidad de su economía, en base a la grandeza de su biodiversidad y el respeto por la interculturalidad.”*

### **Misión**

*“Somos un gobierno regional que promueve el desarrollo social, económico y cultural; liderando una gestión eficiente y eficaz para mejorar la calidad de vida de los huanuqueños”.*

El Gobierno Regional Huánuco es una persona jurídica de derecho público, que goza de autonomía política, económica y administrativa, y tiene por misión organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas en el marco de las

políticas nacionales y sectoriales, para contribuir con el desarrollo integral y sostenible de la región (Manual de Organización y Funciones, 2013).

Tiene por objetivo alcanzar la consolidación del proceso de descentralización y desconcentración económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal del Gobierno Regional y conducir las acciones encaminadas a lograr el desarrollo sostenible, buscando el bienestar de la población con la participación de los sectores y entes representativos del Gobierno Central, Gobiernos Locales e Instituciones del ámbito Regional

### **Análisis situacional**

Dentro del proceso de descentralización del estado peruano en el año 2002, se crearon los Gobiernos Regionales en el Perú a través de la Ley N° 27867 denominada Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Los Gobiernos Regionales en el Perú, son instituciones públicas encargadas de la administración de su Región, con autonomía política, económica y administrativa para los asuntos de su competencia en el marco de un Estado Unitario y Descentralizado, tienen por finalidad fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, en concordancia con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo. Son funciones específicas de los Gobiernos Regionales: Elaborar y aprobar normas que promuevan el desarrollo de la región, Promover y apoyar las actividades del sector privado

nacional y extranjero, orientadas a impulsar el desarrollo de los recursos regionales, Controlar y Supervisar trabajos de todas las dependencias administrativas, el cumplimiento de las normas, los planes regionales y la calidad de los servicios.

Las competencias de los Gobiernos Regionales son:

1. Planificar el desarrollo de su región y ejecutar los programas socioeconómicos correspondientes, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Formular y aprobar el Plan de Desarrollo Concertado con las municipalidades y la sociedad civil de su región.
3. Aprobar su organización interna y presupuesto de acuerdo a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y las Leyes Anuales de Presupuesto.
4. Promover y ejecutar las inversiones públicas regionales en proyectos de infraestructura vial, energética, de comunicaciones y de servicios básicos.
5. Diseñar y ejecutar programas regionales de cuencas, corredores económicos y de ciudades intermedias.
6. Promover la formación de empresas y corporaciones regionales.
7. Facilitar la apertura a los mercados internacionales para la agricultura, agroindustria, artesanía, actividad forestal y otros sectores productivos.
8. Desarrollar circuitos turísticos.
9. Concretar acuerdos con otras regiones fomentando el desarrollo económico, social y ambiental.

10. Administrar y adjudicar los terrenos urbanos y eriazos de propiedad del Estado, con excepción de los terrenos municipales.
11. Organizar y aprobar los expedientes técnicos sobre acciones de demarcación territorial en su jurisdicción.
12. Promover la modernización de la pequeña y mediana empresa regional.
13. Dictar normas sobre los asuntos y materias de su responsabilidad, proponiendo las iniciativas legislativas correspondientes.
14. Promover el uso sostenible de los recursos forestales y de biodiversidad.

Desde su inicio y hasta la fecha, los Gobiernos Regionales afrontan una serie de problemas organizacionales y de gestión, apreciándose que su estructura orgánica muestra diferencias en relación a lo documentado en los instrumentos de gestión normados por ley como son el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Cuadro Analítico de Personal (CAP) y el real desempeño de sus funciones, visualizándose duplicidad de esfuerzos entre más de una gerencia u oficina. Se identifican también deficiencias en la coordinación; debido a la ausencia de una visión de procesos que permita definir claramente un objetivo común, estructura mejor el trabajo y muestre las interrelaciones necesarias para satisfacer los requerimientos del ciudadano. Escasa cultura de Planeamiento, que se refleja en la discordancia entre el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) y Plan Estratégico Institucional (PEI) del Gobierno Regional y los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM) de los diferentes Ministerios. La carencia de un sistema integrado de

planificación, hace que se formulen proyectos de inversión pública (PIP) basados en promesas electorales y no priorizando aquellos requeridos para lograr el desarrollo económico y social sostenible de la región.

## Resultados de la aplicación de las encuestas

### La auditoría de desempeño en el Gobierno Regional Huánuco Eficacia

#### Cuestionario Pregunta N° 01

¿La Institución realiza la evaluación de la cobertura, la focalización, la capacidad para cubrir la demanda y el resultado final?

#### Tabla 01:

*Evaluación de cobertura, focalización, capacidad para cubrir demanda y resultado final*

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Bajo</b> (No)	3	13.04
<b>Medio</b> (Si medianamente)	18	78.26
<b>Alto</b> (Adecuadamente)	2	8.70
<b>TOTAL</b>	23	100.00

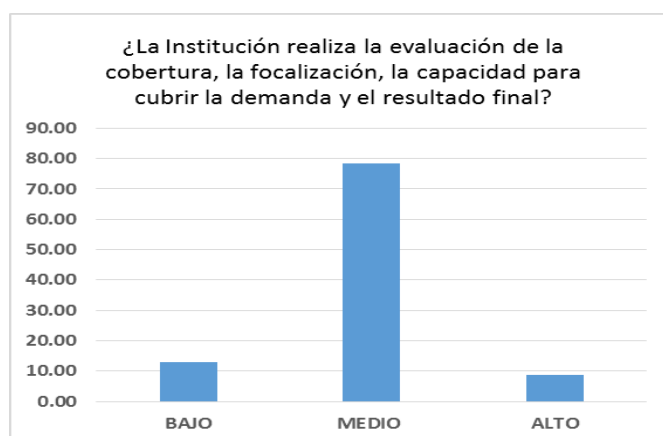


Figura N° 1. Cuestionario N° 01

## La auditoría de desempeño en el Gobierno Regional Huánuco

### Eficiencia

#### Cuestionario Pregunta N° 02

¿La Institución realiza la evaluación de la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto?

Tabla 02

*Evaluación de la relación entre dos magnitudes físicas*

	Frecuencia	Porcentaje
<b>BAJO</b> (No)	4	17.39
<b>MEDIO</b> (Si medianamente)	17	73.91
<b>ALTO</b> (Adecuadamente)	2	8.70
<b>TOTAL</b>	23	100.00



Figura 02: Cuestionario Pregunta N° 02

## La auditoría de desempeño en el Gobierno Regional Huánuco

### Economía

#### Cuestionario Pregunta N° 03

¿La Institución realiza la evaluación de la capacidad de autofinanciamiento, de la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado, así como su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos?

Tabla 03

*Evaluación de la capacidad de autofinanciamiento, de la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado*

	Frecuencia	Porcentaje
<b>BAJO</b> (No)	5	21.74
<b>MEDIO</b> (Si medianamente)	15	65.22
<b>ALTO</b> (Adecuadamente)	3	13.04
<b>TOTAL</b>	23	100.00



Figura 3. Cuestionario Pregunta N° 03



## La auditoría de desempeño en el Gobierno Regional Huánuco

### Calidad

#### Cuestionario Pregunta N° 04

¿La Institución realiza adecuadamente la evaluación del grado de cumplimiento de los servicios hacia la población desde el punto de vista de la oportunidad, accesibilidad, precisión, continuidad y satisfacción de los usuarios?

#### Tabla 04

*Adecuadamente la evaluación del grado de cumplimiento de los servicios hacia la población*

	Frecuencia	Porcentaje
<b>BAJO</b> (No)	8	34.78
<b>MEDIO</b> (Si medianamente)	14	60.87
<b>ALTO</b> (Adecuadamente)	1	4.35
<b>TOTAL</b>	23	100.00

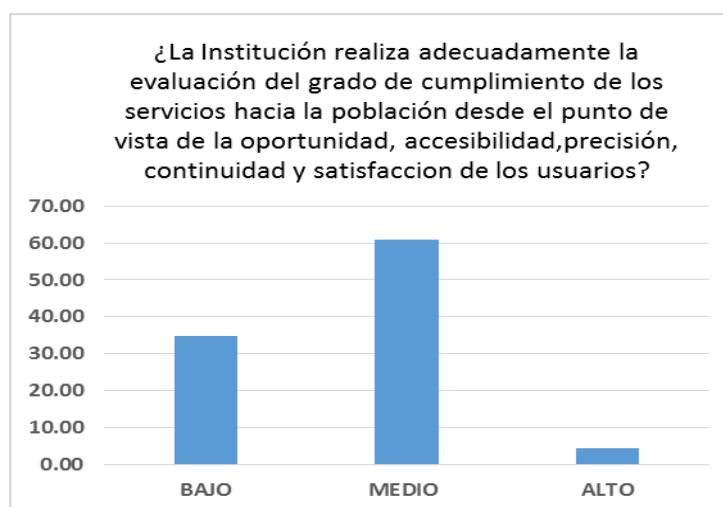


Figura 4. Cuestionario Pregunta N° 04

## La Auditoría de Desempeño

### Cuestionario Pregunta N° 05

¿La institución realiza la evaluación de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano?

Tabla 09

Cuestionario Pregunta N° 05

	Frecuencia	Porcentaje
<b>BAJO</b> (No)	5	21.74
<b>MEDIO</b> (Si medianamente)	16	69.56
<b>ALTO</b> (Adecuadamente)	2	8.70
<b>TOTAL</b>	23	100.00

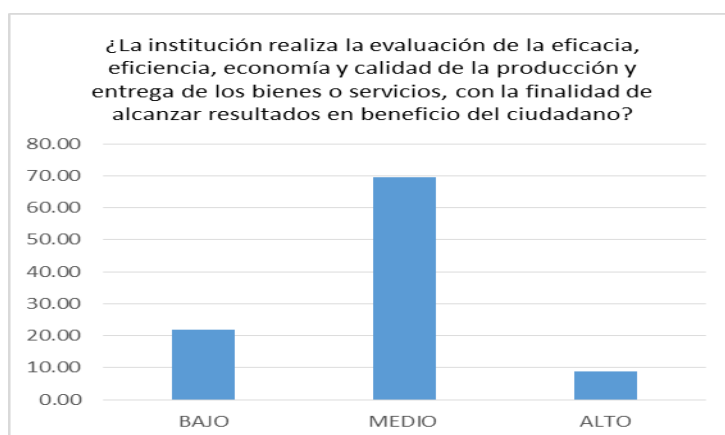


Figura 8.Cuestionario Pregunta N° 05

## Gestión de los Proyectos de Inversión en el Gobierno Regional

### Huánuco - Programación Multianual

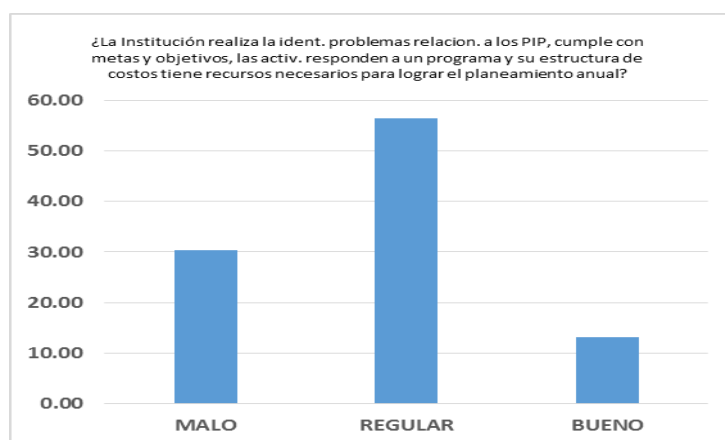
#### Cuestionario Pregunta N° 06

¿La Institución realiza la identificación de problemas relacionada a los proyectos de inversión pública, cumple con las metas y objetivos descritos correctamente en el plan anual, las actividades anualmente responden a un programa y su estructura de costos tiene los recursos necesarios para lograr el planeamiento anual?

*TABLA 6:*

La identificación de problemas de los proyectos de inversión pública, cumple con metas y objetivos descritos en el plan anual

	Frecuencia	Porcentaje
<b>MALO</b> (No)	7	30.44
<b>REGULAR</b> (Si medianamente)	13	56.52
<b>BUENO</b> (Adecuadamente)	3	13.04
<b>TOTAL</b>	23	100.00



*Figura 6. Cuestionario Pregunta N° 6*

## Gestión de los Proyectos de Inversión en el Gobierno Regional

### Huánuco – VD - Formulación y Evaluación

#### Cuestionario Pregunta N° 07

¿La Institución cumple con desarrollar todos los proyectos de inversión pública programados anualmente?

#### Tabla 07

*Desarrollo de los proyectos de inversión pública programados anualmente*

	Frecuencia	Porcentaje
<b>MALO</b> (No)	6	26.09
<b>REGULAR</b> (Si medianamente)	16	69.57
<b>BUENO</b> (Adecuadamente)	1	4.35
<b>TOTAL</b>	23	100.00

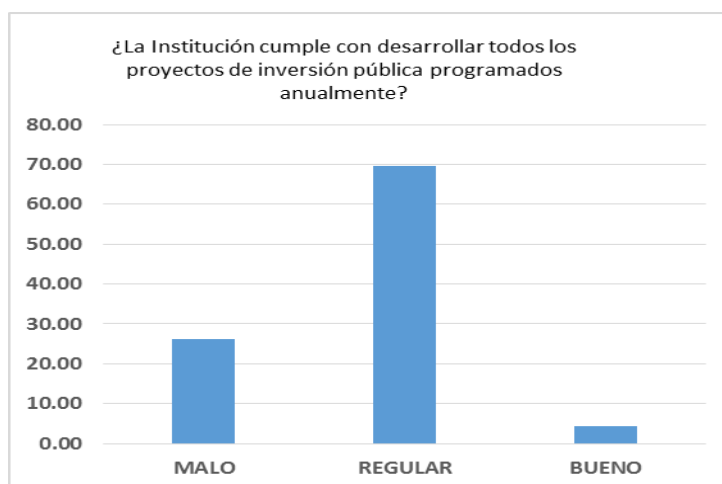


Figura 07. Cuestionario Pregunta N° 7

**Gestión de los Proyectos de Inversión en el Gobierno Regional  
Huánuco - Ejecución**

**Cuestionario Pregunta N° 08**

¿La Institución anualmente, elabora expedientes técnicos de todos los perfiles de proyectos de inversión formulados y ejecuta todos los expedientes técnicos elaborados?

**Tabla 08**

*Anualmente, elabora expedientes técnicos de todos los perfiles de proyectos de inversión formulados*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>MALO</b> (No)	6	26.09
<b>REGULAR</b> (Si medianamente)	16	69.57
<b>BUENO</b> (Adecuadamente)	1	4.35
<b>TOTAL</b>	23	100.00

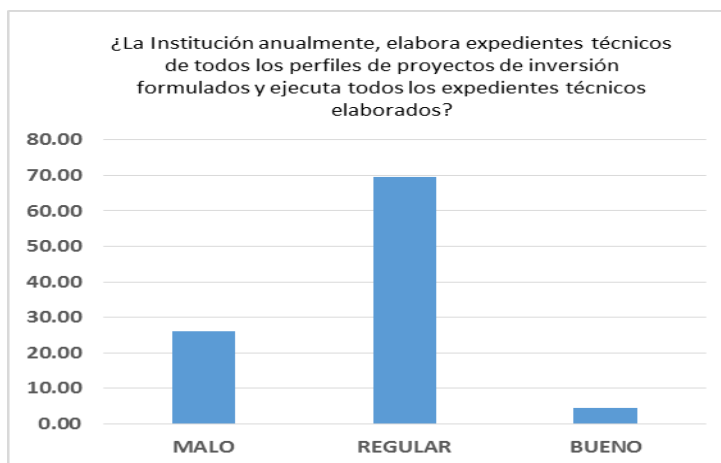


Figura 8. Cuestionario Pregunta N° 8.

**Gestión de los Proyectos de Inversión en el Gobierno Regional  
Huánuco - Funcionamiento**

**Cuestionario Pregunta N° 09**

¿La Institución supervisa los proyectos de inversión pública en todas sus etapas y realiza la liquidación de los proyectos de inversión pública ejecutados?

*Tabla 9*

*Supervisa los proyectos de inversión pública en todas sus etapas y realiza la liquidación*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>MALO</b> (No)	4	17.39
<b>REGULAR</b> (Si medianamente)	16	69.57
<b>BUENO</b> (Adecuadamente)	3	13.04
<b>TOTAL</b>	23	100.00



Figura 09. Cuestionario Pregunta N° 9

## La Gestión de los Proyectos de Inversión

### Cuestionario Pregunta N° 10

¿La institución cumple a cabalidad con el ciclo de Inversión, es decir con todas sus fases (Programación Multianual de Inversiones, Formulación y Evaluación, Ejecución y Funcionamiento)?

**Tabla 10**

*Cumple a cabalidad con el ciclo de Inversión, con todas sus fases*

	Frecuencia	Porcentaje
<b>MALO</b> (No)	6	26.09
<b>REGULAR</b> (Si medianamente)	15	65.21
<b>BUENO</b> (Adecuadamente)	2	8.70
<b>TOTAL</b>	23	100.00

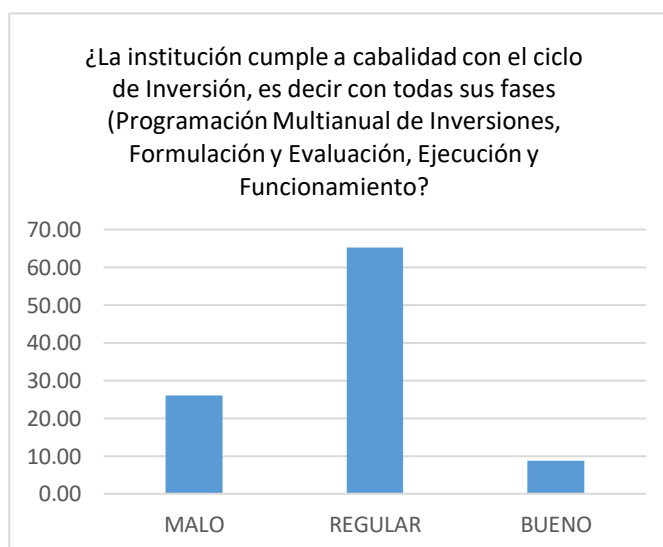


Figura 10: Cuestionario Pregunta N° 10

## 4.2. Análisis e Interpretación

### Análisis situacional

Dentro del proceso de descentralización del estado Peruano en el año 2002, se crearon los Gobiernos Regionales en el Perú a través de la Ley N° 27867 denominada Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Los Gobiernos Regionales en el Perú, son instituciones públicas encargadas de la administración de su Región, con autonomía política, económica y administrativa para los asuntos de su competencia en el marco de un Estado Unitario y Descentralizado, tienen por finalidad fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, en concordancia con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo. Son funciones específicas de los Gobiernos Regionales: Elaborar y aprobar normas que promuevan el desarrollo de la región, Promover y apoyar las actividades del sector privado nacional y extranjero, orientadas a impulsar el desarrollo de los recursos regionales, Controlar y Supervisar trabajos de todas las dependencias administrativas, el cumplimiento de las normas, los planes regionales y la calidad de los servicios.

Las competencias de los Gobiernos Regionales son:



1. Planificar el desarrollo de su región y ejecutar los programas socioeconómicos correspondientes, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Formular y aprobar el Plan de Desarrollo Concertado con las municipalidades y la sociedad civil de su región.
3. Aprobar su organización interna y presupuesto de acuerdo a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y las Leyes Anuales de Presupuesto.
4. Promover y ejecutar las inversiones públicas regionales en proyectos de infraestructura vial, energética, de comunicaciones y de servicios básicos.
5. Diseñar y ejecutar programas regionales de cuencas, corredores económicos y de ciudades intermedias.
6. Promover la formación de empresas y corporaciones regionales.
7. Facilitar la apertura a los mercados internacionales para la agricultura, agroindustria, artesanía, actividad forestal y otros sectores productivos.
8. Desarrollar circuitos turísticos.
9. Concretar acuerdos con otras regiones fomentando el desarrollo económico, social y ambiental.
10. Administrar y adjudicar los terrenos urbanos y eriazos de propiedad del Estado, con excepción de los terrenos municipales.
11. Organizar y aprobar los expedientes técnicos sobre acciones de demarcación territorial en su jurisdicción.
12. Promover la modernización de la pequeña y mediana empresa regional.

13. Dictar normas sobre los asuntos y materias de su responsabilidad, proponiendo las iniciativas legislativas correspondientes.

14. Promover el uso sostenible de los recursos forestales y de biodiversidad.

Desde su inicio y hasta la fecha, los Gobiernos Regionales afrontan una serie de problemas organizacionales y de gestión, apreciándose que su estructura orgánica muestra diferencias en relación a lo documentado en los instrumentos de gestión normados por ley como son el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Cuadro Analítico de Personal (CAP) y el real desempeño de sus funciones, visualizándose duplicidad de esfuerzos entre más de una gerencia u oficina. Se identifican también deficiencias en la coordinación; debido a la ausencia de una visión de procesos que permita definir claramente un objetivo común, estructure mejor el trabajo y muestre las interrelaciones necesarias para satisfacer los requerimientos del ciudadano. Escasa cultura de Planeamiento, que se refleja en la discordancia entre el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) y Plan Estratégico Institucional (PEI) del Gobierno Regional y los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM) de los diferentes Ministerios. La carencia de un sistema integrado de planificación, hace que se formulen proyectos de inversión pública (PIP) basados en promesas electorales y no priorizando aquellos requeridos para lograr el desarrollo económico y social sostenible de la región.

Análisis de las encuestas realizadas:

Con respecto a la primera interrogante, el Figura 1, muestra que el 13.04% de los encuestados afirman, que la institución no ha realizado la evaluación de la cobertura, focalización, capacidad para cubrir la demanda y el resultado final; un 78.26% considera medianamente y un 8.70% estima adecuadamente.

Con respecto a la segunda interrogante, el Figura 2, muestra que el 17.39 % de los encuestados aseveran, que la institución no ha realizado la evaluación de la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto; un 73.91% considera medianamente y un 8.70% estima adecuadamente.

Con respecto a la tercera interrogante, el Figura 3, muestra que el 21.74 % de los encuestados indican, que la institución realiza la evaluación de la capacidad de autofinanciamiento, de la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado así como su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos; un 65.22% indica medianamente y un 13.04% considera adecuadamente.

Con respecto a la cuarta interrogante, en la Figura 4, se muestra que la institución realiza adecuadamente la evaluación del grado de cumplimiento de los servicios hacia la población desde el punto de vista de la oportunidad, accesibilidad, precisión, continuidad y satisfacción de los usuarios, el gráfico muestra que el 34.78 % de los encuestados aseveran,

que no, el 60.87% señalan que medianamente y el 4.35% consideran que adecuadamente.

En la Tabla 5 y la Figura 5, sobre si la institución realiza la evaluación de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano, se observa que el 21.74% (5) de los encuestados afirman que no, el 69.56% (16) de los encuestados consideran que si medianamente y el 8.70% (2) de los encuestados consideran que adecuadamente.

En la Tabla 6 y la Figura 6, con respecto a la interrogante la institución realiza la identificación de problemas relacionada a los proyectos de inversión pública, cumple con las metas y objetivos descritos correctamente en el plan anual, las actividades anualmente responden a un programa y su estructura de costos tiene los recursos necesarios para lograr el planeamiento anual, el gráfico muestra que el 30.44% de los encuestados afirman que no, el 56.52% considera que medianamente y un 13.04% aseveran que adecuadamente.

En la Figura 7, con respecto a la interrogante la Institución cumple con desarrollar todos los proyectos de inversión pública programados anualmente, el gráfico muestra que el 26.09% de los encuestados señalan que no, el 69.57% afirman que medianamente y el 4.35% estima adecuadamente.

En la Figura 8, con respecto a la interrogante, el gráfico muestra que el 26.09% de los encuestados señala que la institución no elabora anualmente expedientes técnicos de todos los perfiles de proyectos de inversión formulados, un 69.57% considera medianamente y un 4.35% manifiestan adecuadamente.

En la Figura 9, con respecto a la interrogante, el gráfico muestra que el 17.39 % de los encuestados señala, que la institución no supervisa los proyectos de inversión pública en todas sus etapas; un 69.57% estima que medianamente y un 13.04% indica que adecuadamente.

La Tabla 10 y la Figura 10, si la institución cumple a cabalidad con el ciclo de Inversión, es decir con todas sus fases (Programación Multianual de Inversiones, Formulación y Evaluación, Ejecución y Funcionamiento, se observa que el 26.09% (6) de los encuestados afirman que no, el 65.21% (15) de los encuestados consideran que si medianamente y el 8.70% (2) de los encuestados consideran que adecuadamente.

El Cuadro 10 y el Gráfico 10, si la institución cumple a cabalidad con el ciclo de Inversión, es decir con todas sus fases (Programación Multianual de Inversiones, Formulación y Evaluación, Ejecución y Funcionamiento, se observa que el 26.09% (6) de los encuestados afirman que no, el 65.21% (15) de los encuestados consideran que si medianamente y el 8.70% (2) de los encuestados consideran que adecuadamente.

## **CAPITULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1. Contrastación de los Resultados**

##### **Con los antecedentes**

**García, G., García, M. y Monzón, E. (2017)**, en sus conclusiones manifiesta que las auditorías de desempeño evaluadas se enmarcan dentro del enfoque de la Nueva Gestión Pública, en el sentido que están orientadas a la búsqueda de eficiencia, una mejora de los procesos, de calidad de los servicios que se brindan, como son los casos de: la entrega oportuna, de calidad y en cantidad suficiente de los materiales educativos; la efectividad del servicio de conservación de áreas naturales protegidas, la cobertura del servicio de mantenimiento de vías locales y la eficiencia en el uso de los recursos, y servicios de calidad para el logro de los objetivos propuestos en el programa.

No obstante el grado de articulación, el nivel de organización interna, la capacidad del personal que participa en los diversos procesos, la infraestructura, la calidad de información con la que se cuenta para la toma de decisiones, el cálculo de la demanda o de necesidades de servicio, entre otros aspectos, no es el adecuado en cada una de las instituciones que están a cargo de los programas o servicios evaluados, siendo sus características propias del enfoque de la Administración Pública Clásica.

Situación que limita el impacto de la evaluación de las auditorías de desempeño, centrando su análisis, debido a ello, en los procesos críticos más que en los productos o servicios brindados y/o en su impacto en los usuarios.

Así también el enfoque organizacional de las entidades a cargo de los programas evaluados limitan considerablemente el impacto de las auditorías de desempeño, centrando su análisis en los procesos críticos más que en los productos y servicios brindados y su impacto, por otro lado los programas no cuentan con indicadores de desempeño como instrumentos que permitan a sus gestores definir metas y/o evaluar los servicios brindados, a nivel de insumos, procesos, productos y/o resultados; indicadores que también puedan ser de acceso público para permitir una vigilancia permanente de estos programas.

**Caballero, M. (2018).** En sus conclusiones afirma que la gestión de proyectos resulta sumamente importante, pues representan intervenciones limitadas en el tiempo con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad productora o de provisión de bienes o servicios de una Entidad, entonces un proyecto de inversión pública, deberá identificar las necesidades sociales o económicas que tendrán que atenderse para la satisfacción parcial o total de la población objetivo, a partir de la generación o el mejoramiento de algunos bienes o servicios.

En tal sentido de sus resultados tenemos que la Gestión de Proyectos de Inversión Pública incide significativamente en un 39.6% en la reducción

de los niveles de pobreza del distrito de Tayabamba, Provincia de Pataz, 2016-2018, debido a que un sistema de gestión de proyectos tiene como finalidad mejorar la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos para el logro de objetivos a través de la movilización de medios adecuados para su obtención por ello en su concreción se verifica el denominado ciclo de gestión de los proyectos, que supone una atención detallada e integral de todos los pasos por los que un proyecto transita: desde su concepción como idea hasta la evaluación final o posterior.

**Huanca, E. (2019).** Con los resultados de su investigación demuestra que en la medida que los procedimientos del Gasto de Inversión Pública, sean eficientes, eficaces y bajo altos estándares de calidad, la ejecución presupuestal mejorará, no obstante se observa variaciones (reducciones e incrementos) en la eficacia presupuestal de la inversión, debido a la falta de articulación entre las áreas involucradas, mala formulación de los Estudios de Pre inversión, deficiente ejecución de los proyectos de inversión pública de obras por Administración Directa y Contrato, baja competitividad del servidor público.

Asimismo manifiesta respecto a la Programación Multianual en el Gobierno Regional Huánuco, reviste singular importancia, en el cual se incluyen proyectos de inversión pública que tienen como finalidad el cierre de brechas de infraestructura y de servicios, el cual es calificado según cuestionario realizado a los servidores públicos del Gobierno Regional Huánuco, sobre el nivel de la Programación Multianual que articula la



OPMI y la Sub Gerencia de Presupuesto como regular, representando un 56.8% del total de la muestra, seguido de bueno en un total de 34.7%, respecto a la Formulación y Evaluación de los Proyectos de Inversión Pública, manifiesta que existen debilidades en la Etapa de Pre Inversión a nivel de Ficha Técnica y/o Perfil, que es ineficiente, porque los formuladores y evaluadores no son los indicados para cumplir con dicha función, trayendo consigo formulación y evaluación de los Proyectos de Inversión Pública deficientes, la misma que se visualiza en la Etapa de Ejecución, respecto a la formulación y evaluación no es buena, existe errores en su concepción, por carencia de profesionales capacitados en su elaboración, respecto a la Fase de Ejecución recae en insatisfactorio, según la normatividad vigente, y finalmente respecto a la Fase de Funcionamiento se comprobó que la fase de funcionamiento del Invierte.pe, no forma parte de la Ejecución Presupuestal en la etapa de Pre Inversión e Inversión, sino forma parte de la Post Inversión, ya que es un gasto para operación y mantenimiento de la obra cuando está ha sido concluida, liquidada y transferida al sector correspondiente para los fines que persigue.

Por Ejemplo, una Obra de Infraestructura Educativa se transfiere a la Dirección de Educación vía un procedimiento administrativo (Acta de Transferencia) y este en última instancia asume los Costos de Operación y Mantenimiento, por el tiempo de su vida útil; una obra de Salud se transfiere a la Dirección Regional de Salud, y este en última instancia asume los costos de Operación y mantenimiento, por el tiempo de su vida útil.

### **Con la investigación Bibliográfica**

**La Auditoría de Desempeño:** Con la Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG se aprobó la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD denominada “Auditoría de Desempeño” y “Manual de Auditoría de Desempeño”, la cual determina que “La Auditoría de Desempeño es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano”.

**Gestión de Proyectos de Inversión:** Angulo (2015), según el PMBOOK (Project Management Body of knowledge), señala que la definición de proyecto “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”, así también, señala que la Gestión de Proyectos: “Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo, el mismo que está orientado a todas las actividades que se realizan y cumplir con un fin principal definido, en un tiempo establecido utilizando recursos tanto humanos como materiales y para el cual se debe tener presupuestados los costos en que se incurrirán.

La Gestión de Proyectos tiene como objetivo principal: administrar, planificar, coordinar, seguimiento y control de todas las actividades y los recursos asignados para la ejecución del proyecto de tal manera que se

cumplan con el alcance en el tiempo establecido y con los costos presupuestados.

No es necesario el tamaño del proyecto para contar con un administrador o gestor de proyectos que tenga habilidades para poder manejar de manera eficiente las diferentes etapas del proyecto y tomar decisiones necesarias.

Asimismo señala la base de la gestión de proyectos bajo el enfoque de PMBOK, el cual se resume en fases que sirven como indicadores de medición: Iniciación, Planificación, Ejecución, Control y Cierre.

**Proyecto de Inversión Pública (PIP):** El Ministerio de Economía y Finanzas define que “El principal instrumento de inversión pública es el Proyecto de Inversión Pública (PIP). Estos están definidos como “las acciones temporales, orientadas a desarrollar las capacidades del Estado para producir beneficios tangibles e intangibles en la sociedad”.

Es una herramienta que utiliza el Estado para que sus inversiones produzcan cambios que mejoren la calidad de vida de la población a través de la generación, ampliación e incremento de la cantidad y/o calidad de los servicios públicos que brinda. Su objetivo es dar solución a un problema identificado en un sector específico (desnutrición, bajo nivel educativo, escasa generación de energía, falta de mantenimiento de caminos u otros) y en una zona geográfica determinada.

Los gobiernos regionales y locales, al ser entidades del Estado, tienen que implementar sus inversiones aplicando los lineamientos para PIP. Por esa razón, los PIP deben estar orientados hacia el logro de los resultados previstos en los Planes respectivos, los mismos que pueden ser revisados y reajustados en el proceso del presupuesto participativo que se realiza anualmente.

Los referentes bibliográficos citados permiten contrastar nuestras hipótesis pues confirman que la Auditoría de Desempeño incide en la Gestión de Proyectos de Inversión del Gobierno Regional Huánuco.

## **5.2. Prueba de Hipótesis**

Para la tabulación de datos, se contó con el soporte del paquete estadístico SPSS y del programa Excel. La base de datos fue creada en SPSS, a partir de la información recopilada con los instrumentos de recopilación de datos (Cuestionarios), con este software se desarrollaron los procedimientos de análisis requeridos, para luego ser exportados a Excel a fin de completar la diagramación y presentación por medio del paquete Word.

Para el análisis de los resultados, se ha utilizado la Prueba Estadística: No paramétrica Chi Cuadrado, utilizando dos criterios:

**Primer criterio:**

Reynaldo Alarcón (1994), señala que: “Los datos se analizan en vista de las hipótesis planteadas, presentándose los valores calculados y los niveles de probabilidad establecidos. En el reporte de las pruebas de significación, se incluye información referente al valor de la prueba, grados de libertad, niveles de confianza (...)”. La tabulación y análisis, en tal sentido se realizó lo siguiente:

Se consideraron un conjunto de cuadros de doble entrada conformado por los datos de cada una de las preguntas de la encuesta, uniendo las preguntas similares tanto del cuestionario de la auditoría de desempeño y la gestión de proyectos de inversión, con la finalidad de ver si existe o no asociación entre cada una de las variables dentro de un mismo tipo de muestra (trabajadores del Gobierno Regional Huánuco) de los cuales se obtuvieron datos porcentuales y la respectiva prueba de significancia estadística.

Corresponde también a la tabulación y análisis de cuadros de doble entrada, a fin de observar si existe o no asociación entre las dos variables, dentro del mismo grupo de sujetos, para lo cual se realizó el siguiente procedimiento:

Las frecuencias observadas se sometieron primero a la prueba estadística No Paramétrica Chi cuadrada a fin de probar si existía o no

asociación. En un cruce de variables categóricas se usó el estadístico Chi Cuadrado para detectar si existe o no asociación entre dos variables.

Con el resultado obtenido se determinó la asociación teniendo en consideración:

Si el valor de  $p$  es mayor que 0.05 ( $p > 0.05$ ) entonces se afirma que la asociación entre las dos variables no es significativa.

Si el valor de probabilidad asociado al Chi Cuadrado ( $p$ ) es menor o igual que 0.05

( $p < 0.05$ ), entonces, se afirma que la asociación entre las dos variables es significativa.

### **Segundo criterio**

Vicéns & Medina (2005) explican que la contratación de hipótesis se realiza en cuatro pasos mediante la prueba de independencia Chi Cuadrado ( $X^2$ ):

1. Proponer la hipótesis nula ( **$H_0$** ) y la hipótesis alterna ( **$H_a$** )
2. Especificar la significancia ( $\alpha = 5\%$ )
3. Calcular el valor tabulado ( $X^2$  *Tabla*), de acuerdo a los grados de libertad y nivel de significancia.
4. Toma de decisión:

*valor calculado  $X^2$  Prueba  $< VT$ ; se aprueba la  $H_0$*

valor calculado  $X^2Prueba > VT$ ; se aprueba  $H_a$

La prueba Chi cuadrado requiere la comparación  $X^2Prueba$  con el VT ( $X^2Tabla$ ) si el valor estadístico de prueba es menor que el valor tabular, la hipótesis nula es aceptada, caso contrario,  $H_0$  es rechazada.

A continuación se presentan la contrastación de las hipótesis planteadas en la presente investigación.

### Contrastación de las Hipótesis Específicas

**Primera Hipótesis Específica:** La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Programación Multianual de Inversiones.

Resumen de procesamiento de casos						
Casos						
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pregunta5 *						
Pregunta1	23	100,0%	0	0,0%	23	100,0%

### Pregunta 5 \*Pregunta1

#### tabulación cruzada

			Pregunta1			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Pregunta5	Malo	Recuento	3	4	0	7
		Recuento esperado	,9	5,5	,6	7,0

					136
	% dentro de Pregunta1	100,0%	22,2%	0,0%	30,4%
Regular	Recuento	0	13	0	13
	Recuento esperado	1,7	10,2	1,1	13,0
	% dentro de Pregunta1	0,0%	72,2%	0,0%	56,5%
Bueno	Recuento	0	1	2	3
	Recuento esperado	,4	2,3	,3	3,0
	% dentro de Pregunta1	0,0%	5,6%	100,0%	13,0%
Total	Recuento	3	18	2	23
	Recuento esperado	3,0	18,0	2,0	23,0
	% dentro de Pregunta1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	g	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	22,148 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	17,435	4	,002
Asociación lineal por lineal	11,111	1	,001
N de casos válidos	23		

a. 7 casillas (77,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,26.

#### 1° Criterio:

Si el valor de p es mayor que 0.05 ( $p > 0.05$ ) entonces se afirma que la asociación entre las dos variables no es significativa.

Si el valor de probabilidad asociado al Chi Cuadrado (p) es menor o igual que 0.05

( $p < 0.05$ ), entonces, se afirma que la asociación entre las dos variables es significativa.



**Resultado:**

$$p = 0.000$$

**Reemplazando: ( $p < 0.05$ )**

$$(0.000 < 0.05)$$

Se afirma que la asociación entre las dos variables es significativa.

**Por lo tanto:**

Se puede afirmar que existe asociación entre la Auditoría de Desempeño y la Programación Multianual de Inversiones.

**2° Criterio:****1. Hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alterna ( $H_a$ )**

**$H_0$**  La auditoría de desempeño no incide favorablemente en la Programación Multianual de Inversiones.

**$H_a$**  La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Programación Multianual de Inversiones.

1. **Nivel de significancia** ( $\alpha = 5\%$ )

2. **Calculo el valor tabulado**

**Grados de Libertad** = 4 (# f(3), #c(3). Fórmula (f-1)(c-1) reemplazando:

$$2 \times 2 = 4)$$

$$VT (X^2 Tabla) = 9.4877$$

$$X^2 Prueba = 22.148$$

#### 4. Toma de decisión:

*valor calculado  $X^2 Prueba < VT (X^2 Tabla)$ ; se aprueba la  $H_0$*

*valor calculado  $X^2 Prueba > VT (X^2 Tabla)$ ; se aprueba  $H_a$*

#### Reemplazando:

*valor calculado  $X^2 Prueba = 22.148 > VT (X^2 Tabla) = 9.4877$  ; se aprueba  $H_a$*

#### Por lo tanto:

La prueba Chi cuadrado requiere la comparación  $X^2 Prueba$  con el  $VT (X^2 Tabla)$  si el valor estadístico de prueba es menor que el valor tabular, la hipótesis nula es aceptada, caso contrario,  **$H_0$**  es rechazada. Por consiguiente: al obtener  $X^2 Prueba = 22.148$  mayor que  $VT (X^2 Tabla) = 9.4877$ , se rechaza La auditoría de desempeño no incide favorablemente en la Programación Multianual de Inversiones y se acepta La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Programación Multianual de Inversiones.

**Segunda Hipótesis Específica:** La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Formulación y Evaluación de los proyectos de inversión.

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>						
	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
	Pregunta6 *	23	100,0%	0	0,0%	23
Pregunta2						

<b>Pregunta6*Pregunta2 tabulación cruzada</b>						
			Pregunta2			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Pregunta6	Malo	Recuento	4	2	0	6
		Recuento esperado	1,0	4,4	,5	6,0
		% dentro de Pregunta2	100,0%	11,8%	0,0%	26,1%
	Regular	Recuento	0	15	1	16
		Recuento esperado	2,8	11,8	1,4	16,0
		% dentro de Pregunta2	0,0%	88,2%	50,0%	69,6%
	Bueno	Recuento	0	0	1	1
		Recuento esperado	,2	,7	,1	1,0
		% dentro de Pregunta2	0,0%	0,0%	50,0%	4,3%
Total	Recuento	4	17	2	23	
	Recuento esperado	4,0	17,0	2,0	23,0	
	% dentro de Pregunta2	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	24,480 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	18,921	4	,001
Asociación lineal por lineal	13,309	1	,000
N de casos válidos	23		

a. 8 casillas (88,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,09

### 1° Criterio:

Si el valor de p es mayor que 0.05 ( $p > 0.05$ ) entonces se afirma que la asociación entre las dos variables no es significativa.

Si el valor de probabilidad asociado al Chi Cuadrado (p) es menor o igual que 0.05 ( $p < 0.05$ ), entonces, se afirma que la asociación entre las dos variables es significativa.

**Resultado:**  $p = 0.000$

**Reemplazando: ( $p < 0.05$ )**  $(0.000 < 0.05)$

Se afirma que la asociación entre las dos variables es significativa.

### Por lo tanto:

Se puede afirmar que existe asociación entre la Auditoría de Desempeño y la Formulación y Evaluación de los proyectos de inversión.

**2° Criterio:****1. Hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alterna ( $H_a$ )**

$H_0$  La auditoría de desempeño no incide favorablemente en la Formulación y Evaluación de los proyectos de inversión.

$H_a$  La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Formulación y Evaluación de los proyectos de inversión.

**2. Nivel de significancia ( $\alpha = 5\%$ )****3. Calculo el valor tabulado:**

**Grados de Libertad** = 4 (# f(3), #c(3). Fórmula (f-1)(c-1) reemplazando:

$$2 \times 2 = 4)$$

$$VT (X^2 Tabla) = 9.4877 \quad X^2 Prueba = 24.480$$

**4. Toma de decisión:**

*valor calculado  $X^2 Prueba < VT (X^2 Tabla)$ ; se aprueba la  $H_0$*

*valor calculado  $X^2 Prueba > VT (X^2 Tabla)$ ; se aprueba  $H_a$*

**Reemplazando:**

*valor calculado  $X^2 Prueba = 24.480 > (X^2 Tabla) = 9.4877$ ; se aprueba*

*$H_a$*

**Por lo tanto:**

La prueba Chi cuadrado requiere la comparación  $X^2Prueba$  con el VT ( $X^2 Tabla$ ) si el valor estadístico de prueba es menor que el valor tabular, la hipótesis nula es aceptada, caso contrario,  **$H_0$**  es rechazada. Por consiguiente: al obtener  $X^2Prueba = 24.480$  mayor que  $VT (X^2 Tabla) = 9.4877$ , se rechaza La auditoría de desempeño no incide favorablemente en la Formulación y Evaluación de los proyectos de inversión y se acepta. La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Formulación y Evaluación de los proyectos de inversión.

**Tercera Hipótesis Específica:** La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Ejecución de los proyectos de inversión.

Resumen de procesamiento de casos					
	Casos				
	Válido		Perdidos		Total
	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pregunta7 * Pregunta3	100,0%	0	0,0%	23	100,0%

Pregunta7*Pregunta3 tabulación cruzada						
			Pregunta3			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Pregunta7	Malo	Recuento	5	1	0	6
		Recuento esperado	1,3	3,9	,8	6,0
		% dentro de Pregunta3	100,0%	6,7%	0,0%	26,1%
Regular	Regular	Recuento	0	14	2	16
		Recuento esperado	3,5	10,4	2,1	16,0

					143
	% dentro de Pregunta3	0,0%	93,3%	66,7%	69,6%
Bueno	Recuento	0	0	1	1
	Recuento esperado	,2	,7	,1	1,0
	% dentro de Pregunta3	0,0%	0,0%	33,3%	4,3%
Total	Recuento	5	15	3	23
	Recuento esperado	5,0	15,0	3,0	23,0
	% dentro de Pregunta3	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	24,789 <sup>a</sup>	,000
Razón de verosimilitud	22,842	,000
Asociación lineal por lineal	14,724	,000
N de casos válidos	23	

a. 8 casillas (88,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,13.

#### 1° Criterio:

Si el valor de p es mayor que 0.05 ( $p > 0.05$ ) entonces se afirma que la asociación entre las dos variables no es significativa.

Si el valor de probabilidad asociado al Chi Cuadrado ( $p$ ) es menor o igual que 0.05 ( $p < 0.05$ ), entonces, se afirma que la asociación entre las dos variables es significativa.

**Resultado:**  $p = 0.000$

**Reemplazando: ( $p < 0.05$ )**  $(0.000 < 0.05)$

Se afirma que la asociación entre las dos variables es significativa.

**Por lo tanto:**

Se puede afirmar que existe asociación entre la Auditoría de Desempeño y la Ejecución de los proyectos de inversión.

**2° Criterio:**

**1. Hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alterna ( $H_a$ )**

**$H_0$**  La auditoría de desempeño no incide favorablemente en la Ejecución de los proyectos de inversión.

**$H_a$**  La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Ejecución de los proyectos de inversión.

**2. Nivel de significancia ( $\alpha = 5\%$ )**

**3. Cálculo el valor tabulado:**



**Grados de Libertad** = 4 (# f(3), #c(3). Fórmula (f-1)(c-1) reemplazando:

$$2 \times 2 = 4)$$

$$VT (X^2 Tabla) = 9.4877$$

$$X^2 Prueba = 24.789$$

#### 4. Toma de decisión:

*valor calculado  $X^2 Prueba < VT (X^2 Tabla)$ ; se aprueba la  $H_o$*

*valor calculado  $X^2 Prueba > VT (X^2 Tabla)$ ; se aprueba  $H_a$*

#### Reemplazando:

*valor calculado  $X^2 Prueba = 24.789 > (X^2 Tabla) = 9.4877$ ; se aprueba  $H_a$*

#### Por lo tanto:

La prueba Chi cuadrado requiere la comparación  $X^2 Prueba$  con el VT ( $X^2 Tabla$ ) si el valor estadístico de prueba es menor que el valor tabular, la hipótesis nula es aceptada, caso contrario,  **$H_o$**  es rechazada. Por consiguiente: al obtener  $X^2 Prueba = 24.789$  mayor que  $VT (X^2 Tabla) = 9.4877$ , se rechaza La auditoría de desempeño no incide favorablemente en la Ejecución de los proyectos de inversión y se acepta La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Ejecución de los proyectos de inversión.

**Cuarta Hipótesis:** La auditoría de desempeño incide favorablemente en el

Funcionamiento de los proyectos de inversión

### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pregunta8 *	23	100,0%	0	0,0%	23	100,0%
Pregunta4						

### Pregunta8\*Pregunta4 tabulación cruzada

			Pregunta4			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Pregunta8	Malo	Recuento	4	0	0	4
		Recuento esperado	1,4	2,4	,2	4,0
		% dentro de Pregunta4	50,0%	0,0%	0,0%	17,4%
	Regular	Recuento	4	12	0	16
		Recuento esperado	5,6	9,7	,7	16,0
		% dentro de Pregunta4	50,0%	85,7%	0,0%	69,6%
	Bueno	Recuento	0	2	1	3
		Recuento esperado	1,0	1,8	,1	3,0
		% dentro de Pregunta4	0,0%	14,3%	100,0%	13,0%
Total	Recuento	8	14	1	23	
	Recuento esperado	8,0	14,0	1,0	23,0	
	% dentro de Pregunta4	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	16,018 <sup>a</sup>	,003
Razón de verosimilitud	15,254	,004
Asociación lineal por lineal	10,151	,001

N de casos válidos	23
<hr/>	
a. 7 casillas (77,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,13.	

**1° Criterio:**

Si el valor de  $p$  es mayor que 0.05 ( $p > 0.05$ ) entonces se afirma que la asociación entre las dos variables no es significativa.

Si el valor de probabilidad asociado al Chi Cuadrado ( $p$ ) es menor o igual que 0.05

( $p < 0.05$ ), entonces, se afirma que la asociación entre las dos variables es significativa.

**Resultado:**

$p = 0.003$

**Reemplazando: ( $p < 0.05$ )**

( $0.003 < 0.05$ )

Se afirma que la asociación entre las dos variables es significativa.

**Por lo tanto:**

Se puede afirmar que existe asociación entre la auditoría de desempeño incide favorablemente en el Funcionamiento de los proyectos de inversión.

**2° Criterio:**

### 1. Hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alterna ( $H_a$ )

$H_0$  La auditoría de desempeño no incide favorablemente en el Funcionamiento de los proyectos de inversión.

$H_a$  La auditoría de desempeño incide favorablemente en el Funcionamiento de los proyectos de inversión.

### 2. Nivel de significancia ( $\alpha = 5\%$ )

### 3. Calculo el valor tabulado

**Grados de Libertad** = 4 (#f (3), #c (3). Fórmula (f-1)(c-1)  
reemplazando:  $2 \times 2 = 4$ )

VT ( $X^2$  Tabla) = 9.4877

$X^2$  Prueba = 16,018

### 4. Toma de decisión:

*valor calculado  $X^2$  Prueba < VT ( $X^2$  Tabla); se aprueba la  $H_0$*

*valor calculado  $X^2$  Prueba > VT ( $X^2$  Tabla); se aprueba  $H_a$*

### Reemplazando:

*valor calculado  $X^2$  Prueba = 16.018 > VT ( $X^2$  Tabla) = 9.4877 ; se aprueba  $H_a$*

### Por lo tanto:

La prueba Chi cuadrado requiere la comparación  $X^2 Prueba$  con el VT ( $X^2 Tabla$ ) si el valor estadístico de prueba es menor que el valor tabular, la hipótesis nula es aceptada, caso contrario,  **$H_0$**  es rechazada. Por consiguiente: al obtener  $X^2 Prueba = 16.018$  mayor que  $VT (X^2 Tabla) = 9.4877$ , se rechaza La auditoría de desempeño no incide favorablemente en la Funcionamiento de los proyectos de inversión y se acepta La auditoría de desempeño incide favorablemente en el Funcionamiento de los proyectos de inversión.

### Contrastación de la Hipótesis General

La auditoría de desempeño incide favorablemente en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco – 2019

#### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Gestión_PIP *						
Auditoría_Desempeño	23	100,0%	0	0,0%	23	100,0%

#### Gestión\_PIP\* Auditoría Desempeño tabulación cruzada

Gestion_PIP			Auditoría Desempeño			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Gestion_PIP	Malo	Recuento	4	2	0	6
		Recuento esperado	1,3	4,2	,5	6,0
		% dentro de Auditoría Desempeño	80,0%	12,5%	0,0%	26,1%
	Regular	Recuento	1	14	0	15
		Recuento esperado	3,3	10,4	1,3	15,0

		150			
	% dentro de Auditoría	20,0%	87,5%	0,0%	65,2%
	Desempeño				
Bueno	Recuento	0	0	2	2
	Recuento esperado	,4	1,4	,2	2,0
	% dentro de Auditoría	0,0%	0,0%	100,0%	8,7%
	Desempeño				
Total	Recuento	5	16	2	23
	Recuento esperado	5,0	16,0	2,0	23,0
	% dentro de Auditoría	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Desempeño				

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	32,315 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	21,657	4	,000
Asociación lineal por lineal	13,678	1	,000
N de casos válidos	23		

a. 8 casillas (88,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,17.

#### 1° Criterio:

Si el valor de p es mayor que 0.05 ( $p > 0.05$ ) entonces se afirma que la asociación entre las dos variables no es significativa.

Si el valor de probabilidad asociado al Chi Cuadrado (p) es menor o igual que 0.05

( $p < 0.05$ ), entonces, se afirma que la asociación entre las dos variables es significativa.

**Resultado:**  $p = 0.000$

**Reemplazando: ( $p < 0.05$ )**  $(0.000 < 0.05)$

Se afirma que la asociación entre las dos variables es significativa.

**Por lo tanto:**

Se puede afirmar que existe asociación entre la auditoría de desempeño incide favorablemente en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco – 2019

**2° Criterio:**

**1. Hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alterna ( $H_a$ )**

**$H_0$**  La auditoría de desempeño no incide favorablemente en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco – 2019

**$H_a$**  La auditoría de desempeño incide favorablemente en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco – 2019

**2. Nivel de significancia ( $\alpha = 5\%$ )**

**3. Cálculo el valor tabulado**

**Grados de Libertad** = 4 (#f (3), #c (3).Formula (f-1)(c-1) reemplazando:

$$2 \times 2 = 4)$$

$$VT (X^2 \text{ Tabla}) = 9.4877$$

$$X^2Prueba = 32.315$$

#### 4. Toma de decisión:

*valor calculado  $X^2Prueba < VT (X^2 Tabla)$ ; se aprueba la  $H_o$*

*valor calculado  $X^2Prueba > VT (X^2 Tabla)$ ; se aprueba  $H_a$*

#### Reemplazando:

*valor calculado  $X^2Prueba = 32.315 > VT (X^2 Tabla) = 9.4877$  ; se aprueba  $H_a$*

#### Por lo tanto:

La prueba Chi cuadrado requiere la comparación  $X^2Prueba$  con el VT ( $X^2 Tabla$ ) si el valor estadístico de prueba es menor que el valor tabular, la hipótesis nula es aceptada, caso contrario,  **$H_o$**  es rechazada. Por consiguiente: al obtener  $X^2Prueba = 32.315$  mayor que  $VT (X^2 Tabla) = 9.4877$ , se rechaza La auditoría de desempeño no incide favorablemente en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco – 2019 y se acepta la auditoría de desempeño incide favorablemente en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco – 2019.



## **Conclusiones**

Como resultado del estudio de la presente investigación, se concluye que:

### **Hipótesis General**

Habiendo sido sometido a la prueba estadística No Paramétrica Chi cuadrada a fin de probar si existía o no asociación, se observa que existe asociación entre la auditoría de desempeño y la gestión de proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco – 2019, hallándose que el valor de probabilidad asociado al Chi Cuadrado (p) es igual a 0.000 el cual es menor que 0.05 (valor  $p < 0.05$ ), así también hallándose que  $X^2 Prueba = 32.315$  es mayor que  $VT (X^2 Tabla) = 9.4877$ ; por tales evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de aceptar la hipótesis alterna, rechazando la hipótesis nula, afirmándose que: La auditoría de desempeño incide favorablemente en la gestión de proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco – 2019.

### **Hipótesis Específicas**

1° Sometida a la prueba estadística No Paramétrica Chi cuadrada a fin de probar si existía o no asociación, se observa que existe asociación entre la auditoría de desempeño y la Programación Multianual de Inversiones, hallándose que el valor de probabilidad asociado al Chi Cuadrado (p) es igual a 0.000 el cual es menor que 0.05 (valor  $p < 0.05$ ), así también hallándose que  $X^2 Prueba = 22.148 > VT (X^2 Tabla) = 9.4877$ ; evidencias estas que permiten tomar la decisión de aceptar la

hipótesis alterna, rechazando la hipótesis nula, afirmándose que: La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Programación Multianual de Inversiones.

2° Sometida a la prueba estadística No Paramétrica Chi cuadrada a fin de probar si existía o no asociación, se observa que existe asociación entre la auditoría de desempeño y la Formulación y Evaluación de los proyectos de inversión, hallándose que el valor de probabilidad asociado al Chi Cuadrado ( $p$ ) es igual a 0.000 el cual es menor que 0.05 (valor  $p < 0.05$ ), así también hallándose que  $X^2 Prueba = 24.480 > (X^2 Tabla) = 9.4877$ ; evidencias estadísticas suficientes para tomar la decisión de aceptar la hipótesis alterna, rechazando la hipótesis nula, afirmándose que: La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Formulación y Evaluación de los proyectos de inversión.

3° Sometida a la prueba estadística No Paramétrica Chi cuadrada a fin de probar si existía o no asociación, se observa que existe asociación entre la auditoría de desempeño y la Ejecución de los proyectos de inversión, hallándose que el valor de probabilidad asociado al Chi Cuadrado ( $p$ ) es igual a 0.000 el cual es menor que 0.05 (valor  $p < 0.05$ ), así también hallándose que  $X^2 Prueba = 24.789 > (X^2 Tabla) = 9.4877$ ; estas evidencias estadísticas nos facultan para tomar la decisión de aceptar la hipótesis alterna, rechazando la hipótesis nula, afirmándose que: La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Ejecución de los proyectos de inversión.

4° Sometida a la prueba estadística No Paramétrica Chi cuadrada a fin de probar si existía o no asociación, se observa que existe asociación entre la auditoría de

desempeño y el Funcionamiento de los proyectos de inversión, hallándose que el valor de probabilidad asociado al Chi Cuadrado (p) es igual a 0.003 el cual es menor que 0.05 (valor  $p < 0.05$ ), así también hallándose que  $X^2 Prueba = 16.018 > VT (X^2 Tabla) = 9.4877$ ; tales evidencias estadísticas permiten tomar la decisión de aceptar la hipótesis alterna, rechazando la hipótesis nula, afirmándose que: La auditoría de desempeño incide favorablemente en el Funcionamiento de los proyectos de inversión.

## **Recomendaciones**

Implementar la auditoría de desempeño a los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco con la finalidad de mejorar su nivel de su gestión respecto al ciclo de inversión, en razón que este tipo de auditoría está orientada a identificar áreas de mejora sobre las cuales se formulan recomendaciones a fin de que las entidades públicas implementen acciones que contribuyan a resolver los principales problemas que limitan la adecuada prestación de los servicios públicos llegando a la eficacia, eficiencia, economía y calidad en la producción y entrega de los bienes o servicios públicos, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

Mejorar el nivel de la programación Multianual de Inversiones a fin de 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.

Mejorar el nivel de la Formulación y Evaluación 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 Gobierno Regional Huánuco, el análisis de su rentabilidad social, así como las condiciones necesarias para su sostenibilidad.

Mejorar la Ejecución de las inversiones en lo referente a la elaboración del expediente técnico, la ejecución física de las inversiones y el seguimiento físico y financiero a través del Sistema de Seguimiento de Inversiones.

Mejorar el Funcionamiento de las inversiones referido a la evaluación de la operación y mantenimiento de los activos generados con la ejecución de la inversión y la provisión de los servicios implementados con dicha inversión, asimismo se debe mejorar las evaluaciones ex post con el fin de obtener lecciones aprendidas que permitan mejoras en futuras inversiones, así como la rendición de cuentas.

## Referencias Bibliográficas

- Abreu, J. (2014) “El Método de la Investigación”. Daena: International Journal of Good Conscience. 9 (3)195-204. Diciembre 2014. ISSN 1870-557X.  
[http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Angulo, L. (2015). “Gestión de proyectos bajo el enfoque del PMBOK”, 2da edic. Ed. Macro EIR. Biblioteca Nacional del Perú. Lima.
- Aramburú, C. (2001). “Diagnóstico, línea basal y población objetivo”. Editorial Pacífico. Lima-Perú:. ISBN 9972-603-32-6.
- Bateman, S. (2005). “Administración un nuevo panorama competitivo”. Editorial. MacGraw Hill, 6ª. ISBN13:9789701049600.
- Behar, D. (2008). “Metodología de la investigación”. Editorial Shalom.  
<http://www.rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Caballero, M. (2018). “La gestión de proyecto de inversión y su incidencia en la reducción de los niveles de pobreza del distrito de Tayabamba, provincia de Pataz, 2016-2018”, Tesis pregrado, Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica – Perú  
<http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/usmp/4584>.

Contraloría General de la República Directiva N° 008-2016- CG/GPROD denominada "Auditoría de Desempeño" y "Manual de Auditoría de Desempeño.

Contraloría General de la República Gerencia de Estudios y Gestión Pública Departamento de Estudios (2016). Efectividad de la Inversión Pública a nivel Regional y Local durante el período 2009 al 2014. Lima - Perú.

Del Cid, A., Méndez , R., & Sandoval , F. (2011). "Investigación, Fundamentos y metodología". Editorial: Pearson Educación. (Segunda Edición ed.). México:

Fernández, J. y Pacco, J. (2016). "Análisis de la Inversión Pública y su impacto en la Economía de la provincia de Canchis, Cusco-Perú (2007 – 2013)". Tesis pregrado, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco - Perú.

Fuentes, M. (2008). "Metodología de la investigación". Material docente. Habana: Instituto Superior de Ciencias Médicas: Centro de Postgrado CLAMED.

García, G., García, M. y Monzón, E. (2017): "Las auditorías de desempeño y su rol en el fortalecimiento de la gestión pública: Evaluación de cuatro casos de estudio". Tesis Maestría, Universidad del Pacifico. Lima – Perú.  
<http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1934>

Gemmell, W. (2016). "Técnicas de Muestreo". Editorial Continental MX. México.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw Hill. México:.

Huanca, E. (2019). “El gasto de inversión pública y su influencia en la ejecución presupuestal en el gobierno regional Huánuco - sede central, 2018”. Tesis Maestría, Universidad de Huánuco. Huánuco – Perú.  
<http://distancia.udh.edu.pe/handle/123456789/2162?show=full>

Invierte.pe (2017). “El Nuevo Sistema de Inversión Pública”. Lima - Perú.

James, E., Daniel, G. (1996)- “Administración”. Editorial: Prentice - Hall, 6a Edición., México.

Jurupe, C., Vigo, D. y Nuñez, L. (2017). “Propuesta de mejora del proceso de gestión de estudios de preinversión de infraestructura vial - Provías descentralizado”. Tesis Maestría, Universidad del Pacifico. Lima – Perú.

<http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2019>

Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus modificatorias

Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República y sus modificatorias.

Echavarría, L., Ramírez, J., Zuluaga, C., Ortiz, J. (2010). “El método analítico como método natural”, Universidad de Antioquia, Medellín-Colombia.

Nómada, Revista crítica de Ciencias Sociales y jurídicas. | 25 (2010.1)



<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/25/juandiegolopera.pdf>

Martínez, S. (2017). “La auditoría de desempeño a los procesos de adquisiciones y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2016”. Tesis pregrado, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Filial Ayacucho – Perú.  
<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/3319>

Ministerio de Economía y finanzas - MEF (2019). Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. Lima. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-in-publica/instrumento/directivas/19114-resolucion-directoral-n-001-2019-ef-63-01-2/file>

Miranda, J. (2005). “Gestión de proyectos. Identificación-formulación evaluación financiera-económica-social-ambiental”, Editorial MM. (5° ed.). Bogotá. Colombia.

Muñoz, C. (1998). “Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis”. México. Primera edición.

Ordenanza Regional N° 047-2013-CR-GRH. Modificación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Gobierno Regional Huánuco.

Palacios, E., (2005). “Gerencia de Proyectos un Enfoque Latino”. Venezuela: Publicaciones UCAB.

Pérez, y Gardey. (2009). “Definiciones: Definición de proyecto de inversión”.

<http://definicion.de/proyecto-de-inversion/>

Project Management Institute (2004). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Third Edition. Project Management Institute

Quispe, M. (2017). “Auditoría a obras públicas a la falta de liquidación financiera y alternativas de mejora en el programa regional de irrigación y desarrollo rural integrado, 2016”. Tesis pregrado, Universidad Católica los Ángeles de

Chimbote. [Repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4609/Auditoría\\_Liquidacion\\_Quispe\\_Sulca\\_Maribel.pdf?sequence=1](http://Repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4609/Auditoría_Liquidacion_Quispe_Sulca_Maribel.pdf?sequence=1)

Quiroz, R. (2018). “Auditoría de desempeño y su incidencia en la evaluación de los procesos de selección del área de logística de la universidad nacional José María Arguedas, 2015”. Tesis Maestría, Universidad José Carlos Mariátegui. Moquegua – Perú.

<http://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/ujcm/365>

Ramos, A. (2017). “Auditoría de desempeño y gestión de la Municipalidad distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015”. Tesis pregrado, Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica – Perú (tesis pregrado).

<http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/1579>

Reglamento del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de

Inversión Pública. (D. S. N° 027 – 2017-EF). (2017, febrero 23). El Peruano Normas Legales.

Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG, se aprueba la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD denominada “Auditoría de Desempeño” y el manual de Auditoría de Desempeño. El Peruano Normas Legales.

Rodríguez, J. G. (2007). “Gestión de proyectos informáticos: métodos herramientas y casos”. Editorial UOC. Barcelona, España:

Sapag, N., Sapag R.. (2004). "Preparación y Evaluación de Proyectos"; editorial McGraw-Hill. cuarta edición. 2ed. México.

Sanchez, H. y Reyes, C. (2009). “Diseño y metodología de la Investigación Científica”. Lima: Visión Universitaria.

Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. (Decreto Legislativo N° 1252). (2016, Diciembre 01). El Peruano Normas Legales.

Stephen, C. (1995). “Administración”. Editorial Prentice Hall, 8ª Edición, México 2005.

Tamayo, M. (2003). “El proceso de Investigación Científica”, Editorial Limusa S.A. de C.V., México.

Valderrama, S. (2013). “Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Cuantitativa, cualitativa y mixta”. Edición San Marcos (2da Ed.). Lima.

Vértice. (2008). "Gestión de Proyectos". España.

Vicéns, J., & Medina, E. (2005). "Análisis de datos cualitativos".

[https://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/eva/pdf/tab\\_conting.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/eva/pdf/tab_conting.pdf)

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 01**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**La Auditoría de Desempeño y la Gestión de los Proyectos de Inversión en el Gobierno Regional Huánuco, 2019**

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables y Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<p><b>Problema general</b> ¿En qué medida la auditoría de desempeño incide en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco, 2019?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿En qué medida la auditoría de desempeño incide en la Programación Multianual de Inversiones? ¿En qué medida la auditoría de desempeño incide en la Formulación y Evaluación de los proyectos de inversión? ¿En qué medida la auditoría de desempeño incide en la Ejecución de los proyectos de inversión? ¿En qué medida la auditoría de desempeño contribuye en el Funcionamiento de los proyectos de inversión?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar que la auditoría de desempeño incide en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco, 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Establecer que la auditoría de desempeño incide en la Programación Multianual de Inversiones. Establecer que la auditoría de desempeño incide en la Formulación y Evaluación de los proyectos de inversión. Establecer que la auditoría de desempeño incide en la Ejecución de los proyectos de inversión. Establecer que la auditoría de desempeño incide en el Funcionamiento de los proyectos de inversión.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La auditoría de desempeño incide favorablemente en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco, 2019.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b> La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Programación Multianual de Inversiones. La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Formulación y Evaluación de los proyectos de inversión. La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Ejecución de los proyectos de inversión. La auditoría de desempeño incide favorablemente en el Funcionamiento de los proyectos de inversión.</p>	<p><b>1. Variable 1</b> <b>X: Auditoría de Desempeño</b> <b>Dimensión</b> Dimensiones de la Auditoría de Desempeño (Eficacia, Eficiencia, Economía y Calidad)</p> <p><b>2. Variable 2</b> <b>Y: Gestión de los proyectos de inversión del GRH</b> <b>Dimensión</b> Ciclo de Inversiones</p>	<p><b>Indicadores</b> - Cobertura, focalización, capacidad - Relación entre dos magnitudes físicas - Capacidad de autofinanciamiento - Ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado - Oportunidad - Accesibilidad - Precisión - Continuidad - Satisfacción de los usuarios</p> <p><b>Indicadores</b> - Identificación de Problemas - Cumplimiento de metas y Objetivos - Programas - Estructura de costos - Desarrollo de proyecto de inversión publica - Elaboración de Expedientes Técnicos - Ejecución Expedientes Técnicos - Supervisión del Proyecto - Liquidación del Proyecto</p>

**ANEXO N° 2**

**Proyecto de Tesis**

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**  
**CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**



**PROYECTO DE TESIS**

---

**LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y LA GESTIÓN DE LOS  
PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL GOBIERNO REGIONAL  
HUÁNUCO, 2019**

---

**TESISTA : Bach. Edsmid Miguel Silva Ambrosio**

**ASESORA : Dra. Bertha Leonor Wong Figueroa**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2020**



## INDICE

<b>I. GENERALIDADES</b> .....	<b>171</b>
Título de la investigación.	
Tesisista.	
Asesor.	
Fecha de inicio y fecha probable de término.	
Resumen	
Summary	
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>174</b>
2.1. Antecedentes y fundamentación del problema.	
2.2. Formulación del problema.	
2.3. Objetivos: Generales y Específicos	
2.4. Justificación e importancia.	
2.5. Limitaciones.	
<b>III. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>184</b>
3.1. Revisión de estudios realizados.	
3.2. Conceptos fundamentales.	
3.3. Marco Situacional.	
3.4. Definición de términos básicos.	
<b>IV. HIPÓTESIS, VARIABLES, INDICADORES Y DEFINICIONES OPERACIONALES</b> .....	<b>250</b>
4.1 Hipótesis: General y Específicas	
4.2 Sistema de Variables-Dimensiones e Indicadores	
4.3 Definición Operacional de Variables, Dimensiones e Indicadores	
<b>V. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>254</b>
5.1. Nivel y Tipo de Investigación.	
5.2. Diseño de la Investigación.	

**VI. UNIVERSO/POBLACIÓN Y MUESTR..... 257**

- 6.1. Determinación del Universo/Población.
- 6.2. Selección de la Muestra.

**VII. TECNICAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATO.... 259**

- 7.1. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos.
- 7.2. Procesamiento y presentación de datos.

**VIII. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y PRESUPUESTALES ..... 261**

- 8.1. Potencial humano.
- 8.2. Recursos materiales.
- 8.3. Recursos financieros.
- 8.4. Costos.
- 8.5. Cronograma de Acciones.

**Referencias Bibliográficas ..... 264**

## **I. GENERALIDADES**

### **1.1. Título de la investigación.**

La auditoría de desempeño y la gestión de los proyectos de inversión en el Gobierno Regional Huánuco, 2019.

### **1.2. Tesista.**

Bach. Edsmid Miguel Silva Ambrosio

### **1.3. Asesor.**

Dra. Bertha Leonor Wong Figueroa

### **1.4. Fecha de inicio y fecha probable de término.**

Fecha de inicio : Octubre de 2019

Fecha de probable de término : Mayo de 2020

## RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo determinar si la auditoría de desempeño incide en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco siendo el periodo de estudio el año 2019, para lo cual se utilizará la metodología de la investigación científica, instrumento que servirá para desarrollar aspectos importantes del trabajo, desde el inicio hasta el final, con el fin de establecer si todas estas acciones inciden favorablemente en gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco en beneficio de la población. El estudio facilitará la recopilación de información importante con respecto a las variables: Auditoría de Desempeño y Gestión de proyectos de inversión, el mismo que será desarrollado a nivel de los Gerentes del Gobierno en mención, desde el punto de vista teórico conceptual ayudará a conocer la trascendencia que tienen ambas variables y demostrando que la auditoría de desempeño garantiza que los proyectos de inversión pública regionales sean gestionados con eficacia, eficiencia, economía y calidad de manera que la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan tales entidades públicas, alcancen resultados en beneficio del ciudadano. Referente al estudio de campo se utilizará la técnica de la encuesta, con su instrumento el cuestionario, con preguntas cerradas, las que posteriormente serán procesada en la parte estadística y gráfica, para luego efectuar la contrastación de la hipótesis, elaborar las conclusiones y recomendaciones. La investigación se enmarcará dentro del nivel descriptivo, explicativo y correlacional, será de tipo aplicada, retrospectivo, con enfoque cuantitativo y no experimental, el diseño de investigación será descriptivo correlacional.

## SUMMARY

The objective of this research is to determine if the performance audit affects the management of investment projects of the Huánuco Regional Government, the study period being 2019, for which the scientific research methodology will be used, an instrument that will serve to develop important aspects of the work, from start to finish, in order to establish whether all these actions have a favorable impact on the management of investment projects of the Huánuco Regional Government for the benefit of the population. The study will facilitate the compilation of important information regarding the variables: Performance Audit and Management of investment projects, which will be developed at the level of the Government Managers in question, from the theoretical-conceptual point of view will help to know the significance that both variables have and demonstrating that performance auditing guarantees that regional public investment projects are managed effectively, efficiently, economically and quality so that the production and delivery of goods or services performed by such public entities achieve results for the benefit of the citizen. Regarding the field study, the survey technique will be used, with its instrument the questionnaire, with closed questions, which will later be processed in the statistical and graphic part, to then carry out the hypothesis testing, draw up the conclusions and recommendations. The research will be framed within the descriptive, explanatory and correlational level, it will be applied, retrospective, with a quantitative and non-experimental approach, the research design will be descriptive correlational.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1. Antecedentes y fundamentación del problema.

#### 2.1.1. Antecedentes

La Contraloría General de la República del Perú a través del Portal de Transparencia - Gerencia de Comunicación Corporativa Huánuco, de fecha 13 de diciembre de 2019, mediante documento N° 887-2019-CG-GCOC, informó que detectó un perjuicio económico de S/ 5'708,483.42 en la obra de "Mejoramiento, rehabilitación y ampliación del sistema de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Ambo", cuya ejecución estuvo a cargo del Gobierno Regional de Huánuco, considerando que veinte ex funcionarios de anteriores gestiones tendrían presunta responsabilidad penal y administrativa en estos hechos.

En este sentido en la Auditoría de Cumplimiento (Informe N° 2252-2019-CG/GRHC-AC), se determinó que funcionarios, servidores y profesionales contratados por la entidad, otorgaron y consintieron diez ampliaciones de plazo a la empresa concesionaria, ocasionando que el plazo de ejecución de la obra se extendiera de 270 días calendario a 704 días calendarios.

La obra de agua potable y saneamiento valorizada en S/ 20'793,849.64 empezó a ejecutarse en enero del 2012 y en noviembre de ese mismo año los trabajos quedaron paralizados debido a que la entidad resolvió el contrato por un incumplimiento de la empresa contratista. En ese momento, el proyecto registraba un avance físico de 99.61% y una ejecución financiera de 100%.

En agosto del 2018, el Gobierno Regional de Huánuco reinició la ejecución de la obra en la modalidad de administración directa, la cual aún no se concluye. El Contralor General se comprometió a realizar un servicio de control a las ampliaciones de plazo de la obra (periodo 2011-2016) durante una visita

realizada a Huánuco. Más de 20 mil pobladores esperan que se concluya el proyecto.

Según la Comisión Auditora, las ampliaciones de plazo que se otorgaron a la empresa contratista debieron ser declaradas improcedentes porque carecían del debido sustento técnico legal y fueron solicitadas por el residente de obra, y no por el contratista o su representante legal, como señala la normativa vigente. Sin embargo, la entidad continuó con el trámite, ocasionando que se le reconocieran mayores gastos generales y no se le apliquen penalidades por los retrasos en la ejecución.

En noviembre del 2012 se resolvió el contrato por atrasos injustificados del contratista; y, en el 2015 se realizó una conciliación extrajudicial donde, por común acuerdo de las partes, se revirtió la situación de improcedencia de algunas ampliaciones de plazo que habían sido dispuestas por la entidad (por causas atribuibles o responsabilidad del contratista). Con esta última modificación, el contratista efectuó el cobro de mayores gastos generales cuyo derecho había perdido, lo cual afectó la transparencia y legalidad del proceso y, generó un perjuicio económico a la entidad.

Durante la auditoría también se evidenció que los responsables de la Subgerencia de Estudio, Subgerencia de Obras y Supervisión y Gerencia Regional de Infraestructura, aprobaron el expediente técnico y dispusieron el inicio de la ejecución de la obra en el mes de enero de 2012, sin realizar previamente la verificación de disponibilidad de los terrenos para la construcción de la Planta de Tratamiento de Agua Potable y la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales. Esta situación ocasionó que la obra se retrase en 125 días calendario.

Los resultados del Informe de Auditoría de Cumplimiento fueron notificados al titular del Gobierno Regional de Huánuco, a quien se le recomendó disponer el inicio de las acciones administrativas para el deslinde de responsabilidades de

los funcionarios y servidores comprendidos en los hechos de la observación del informe.

Asimismo, se recomendó poner en conocimiento de la Procuraduría Pública encargada de los asuntos judiciales de la Contraloría General, para que inicie las acciones legales contra los funcionarios y servidores comprendidos en los hechos de la observación del informe.

El Informe de Auditoría de Cumplimiento se encuentra publicado en el portal institucional de la Contraloría ([www.contraloria.gob.pe](http://www.contraloria.gob.pe)), Sección Transparencia e Informes de Control, conforme lo dispone la Ley de Fortalecimiento de la Contraloría y del Sistema Nacional de Control, en aras de la transparencia y acceso a la información.

Por otro lado la Contraloría General de la República del Perú a través del Portal de Transparencia - Gerencia de Comunicación Corporativa Huánuco, de fecha 29 de noviembre de 2019, mediante documento N° 851-2019-CG-GCOC, advirtió que el Gobierno Regional de Huánuco empezó a ejecutar la obra sin contar con todo el presupuesto, recomendando implementar acciones para garantizar la normal ejecución de la obra “Mejoramiento y construcción de las vías vehiculares, peatonales y áreas verdes de la Avenida Juan Velasco Alvarado, en el Distrito de Pillco Marca, Provincia de Huánuco”, que beneficiará a 26,776 pobladores.

La obra valorizada en S/ 10'236,016.65 (según el expediente técnico) empezó a ejecutarse el 16 de setiembre de 2019 sin contar previamente con la asignación presupuestal suficiente y desde el 22 de octubre de 2019 hasta la fecha se encuentra paralizada.

Según el Informe de Orientación de Oficio N° 015-2019-OCI/5339-SOO, la Dirección de Caminos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones inició la ejecución de la obra sin contar con la asignación presupuestal requerida para culminar la obra.



Durante la revisión de la documentación, los auditores comprobaron que el Director de Caminos advirtió la falta de presupuesto para habilitar e iniciar el proyecto de inversión, razón por la cual el Director Regional de Transportes y Comunicaciones solicitó al Gerente de Infraestructura del Gobierno Regional programar la disponibilidad de S/ 4'273,789.57 para habilitar el proyecto de inversión.

La Comisión Auditora determinó que el Gobernador Regional de Huánuco autorizó el 9 de octubre de 2019 habilitar S/ 1'160,058.00 del presupuesto asignado al equipamiento de la obra “Mejoramiento de los servicios de educación secundaria del Colegio Industrial Hermilio Valdizán”, para destinar mayores recursos a la obra vial en ese momento se estaba ejecutando.

De mismo modo, se advirtió que el proyecto no cuenta con la previsión presupuestal que garantice la continuidad y conclusión de la obra dentro de los plazos previstos, puesto que no está considerada dentro de las inversiones programadas para el año 2020.

Cuando los auditores visitaron la obra, el 24 de octubre de 2019, comprobaron que se encontraba paralizada esta obra que debía mejorar las condiciones de transitabilidad vehicular y peatonal así como disminuir los costos de transporte urbano en la Av. Juan Velasco Alvarado, Cayhuayna Alta del Distrito de Pillco Marca.

A ello se suma que la información técnica y financiera de la obra no se encuentra actualizada en el Sistema Nacional de Información de Obras Públicas – INFOBRAS, lo que genera el riesgo de afectar la transparencia y publicidad de la obra.

Durante la orientación de oficio, se verificó que los funcionarios del Gobierno Regional no habrían reformulado y aprobado adecuadamente el expediente

técnico de la obra, el cual fue elaborado por la Municipalidad Distrital de Pillco Marca en el año 2014, situación que genera el riesgo para la calidad del expediente técnico para una correcta ejecución de la obra.

Cabe precisar que en marzo del 2019, ambas entidades suscribieron un convenio para ejecutar en forma conjunta el proyecto vial de la municipalidad.

La Contraloría General comunicó al Gobierno Regional el Informe de Orientación de Oficio a fin de que adopte las medidas preventivas y correctivas que permitan mitigar los riesgos identificados.

Lozano (2012) en su revista “La eficiencia en la ejecución de obras públicas tarea pendiente en el camino hacia la competitividad regional un enfoque desde el control Gubernamental. Lima – Perú”. Frente al análisis de falta de desempeño de la gestión pública en el uso de recursos públicos destinados a ejecución de obras públicas, se han identificado las causas que originan estos hechos, entre las que se pueden destacar la falta de una adecuada planificación y la baja calidad de profesionales responsables del diseño y ejecución de obras públicas. Concluye en lo siguiente: Que en los gobiernos regionales aún no comienzan a trascender los aspectos institucionales y normativos, pues persisten grandes desafíos en razón de mejorar la capacidad de gestión regional.

Dado el rol que les corresponde en el desarrollo económico de sus regiones es indispensable que mejoren sus capacidades para la concepción, diseño y ejecución de obras públicas que contribuyan con el bienestar y satisfacción de las necesidades de la población y elevar el grado de competitividad de sus regiones.

### **2.1.2. Fundamentación del problema.**

Por lo expuesto en los antecedentes, resulta necesario que las autoridades regionales concentren y orienten todas sus acciones en optimizar el uso de los recursos, mejorando la eficiencia en la ejecución de las obras públicas, de forma que se desarrollen en base a criterios de eficiencia y mínimo costo posible, sin que ello suponga una disminución de la calidad, es decir, deben adoptar acciones que permitan controlar los costos que se utilizan en las distintas unidades de obra y mejorar las capacidades de gestión para su eficiente ejecución.

Es de mencionar que la falta de una adecuada planificación en las diversas fases de la obra y la falta de capacidades y competencias gerenciales (deficiencias en los estudios de pre inversión y en los estudios de ingeniería, incapacidad de gestión, improvisación y precipitación en la toma de decisiones, desorganización y negligencia en la ejecución, entre otros) comprometen la eficiente ejecución de las obras públicas, afectando así los plazos de culminación, los costos predeterminados y la calidad final. En tal sentido los gobiernos regionales deben de comenzar a gestionar tal conocimiento.

Por su parte la Contraloría General de la República cumple un rol importante en el incremento de la competitividad de las regiones y en la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos, pues su capacidad de respuesta ante las demandas que este entorno plantea han sido aceptables y los esfuerzos desplegados han sido notables, sin embargo todavía se encuentran algunas dificultades para ejecutar una adecuada fiscalización de eficacia, eficiencia y economía.

En el Perú, recién en el año 2014 se inicia la realización de auditorías de desempeño, teniendo aún un largo camino por recorrer, ya que, según declaración del 2015 del ex Contralor General de la República Fuad Khoury, en el Perú, la Contraloría General de la República dedica el 90% del tiempo a realizar auditorías de cumplimiento, indicando además que hay estudios que señalan que se pierde más por ineficiencia que por corrupción.

Siendo necesario de que las instituciones públicas brinden productos y servicios de calidad de una forma eficiente, se requiere de una adecuada gestión pública orientada a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, en tal sentido se requiere con urgencia recurrir a la auditoría de desempeño que tiene por finalidad contribuir en la mejora de la gestión del Estado mediante una adecuada gestión de los recursos públicos y el logro de sus metas y objetivos institucionales, pues este tipo de auditoría se orienta a mejorar la gestión pública considerando la eficacia, eficiencia, economía y calidad de los procedimientos, por la cual actualmente se ha convertido en una herramienta eficaz que aporta los elementos que necesita toda Entidad, por las razones expuestas la presente investigación pretende conocer en qué medida la auditoría de desempeño incide en la mejora de la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco.

## **2.2. Formulación del problema.**

### **2.2.1. Formulación del problema general.**

¿En qué medida la auditoría de desempeño incide en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco, 2019?

### **2.2.1. Formulación de los problemas específicos.**

¿En qué medida la auditoría de desempeño incide en la Programación Multianual de Inversiones?

¿En qué medida la auditoría de desempeño incide en la Formulación y Evaluación de los proyectos de inversión?

¿En qué medida la auditoría de desempeño incide en la Ejecución de los proyectos de inversión?

¿En qué medida la auditoría de desempeño contribuye en el Funcionamiento de los proyectos de inversión?

### **2.3. Objetivos: Generales y Específicos.**

#### **2.3.1. Objetivo General**

Determinar que la auditoría de desempeño incide en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco, 2019.

#### **2.3.2. Objetivos Específicos**

Establecer que la auditoría de desempeño incide en la Programación Multianual de Inversiones.

Establecer que la auditoría de desempeño incide en la Formulación y Evaluación de los proyectos de inversión.

Establecer que la auditoría de desempeño incide en la Ejecución de los proyectos de inversión.

Establecer que la auditoría de desempeño incide en el Funcionamiento de los proyectos de inversión.

### **2.4. Justificación e importancia.**

#### **2.4.1. Justificación**

La presente investigación se justifica porque el Estado tiene como rol fundamental garantizar los derechos de las personas, y por tanto implementar las acciones que sean necesarias a fin de hacer más eficaz y eficiente la generación de los bienes y servicios que brinda para alcanzar resultados positivos para el bienestar de los ciudadanos y el desarrollo del país.

En tal sentido el análisis del desempeño de los procesos y resultados de las entidades públicas es necesario para poder identificar áreas de mejora en la gestión pública que orienten las acciones del Estado, en nuestro caso los proyectos de inversión a cargo del Gobierno Regional Huánuco.

En esta tarea deben participar todas las entidades públicas y los funcionarios que las conforman. Es decir, las entidades de los poderes del Estado, de los gobiernos sub nacionales, los Organismos Constitucionalmente Autónomos y la sociedad civil por ello debemos tomar la iniciativa para proponer alternativas que mejoren los niveles de desempeño de las instituciones en favor de los ciudadanos.

#### **2.4.2. Importancia.**

Esta investigación es importante a razón de que la Auditoría de Desempeño, tiene por finalidad evaluar la calidad y el desempeño de entrega de los bienes y servicios que brindan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados que impacten en los ciudadanos, la misma que está orientada a identificar áreas de mejora sobre las cuales se formulan recomendaciones a fin de que las entidades públicas implementen acciones que contribuyan a resolver los principales problemas que limitan la adecuada prestación de los servicios públicos, para nuestro caso los proyectos de inversión pública.

Todo ello se fundamenta en la necesidad de crear valor para la ciudadanía mediante la contribución en la mejora de la gestión del Estado, lo cual está alineado con el mandato de promover el desarrollo de una gestión eficaz y moderna de los recursos públicos en beneficio de todos los peruanos.

## **2.5. Limitaciones.**

En la presente investigación se tendrán las siguientes limitaciones:

- El acceso limitado a la información de la investigación.
- La disponibilidad de tiempo para la realización de la investigación.
- El costo que se requiere para la realización de la investigación.

### III. MARCO TEÓRICO

El marco teórico implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques, investigaciones y antecedentes que se consideran válidos para conceptualizar la investigación.

#### 3.1. Revisión de estudios realizados.

Estudios realizados de investigación respecto al tema de investigación que se está desarrollando no se han encontrado, sin embargo relacionados al tema de investigación a nivel de tesis universitaria encontrada podemos señalar las siguientes:

**Villagómez, H. (2012).** En su tesis “Análisis de gestión aplicado al programa de pavimentación de vías urbanas de la unidad ejecutora de proyectos de la municipalidad de Cuenca, de enero del 2006 a junio del 2011”. Universidad de Cuenca. Cuenca – Ecuador (tesis pregrado), concluye que después de la revisión de las obras realizadas, fueron en total 786 contratos, desde el año 2006 al 2010, por un valor de \$ 46'659.031,80, existe retraso de días en el proceso de recuperación de la inversión, existen 63 contratos que contaron con el mayor número de días de retraso (más de 600), debido a: cambio de gobierno, fechas de elecciones, cambio de jefes, otros.

**Quispe Sulca, M. (2017).** En su tesis “Auditoría a obras públicas a la falta de liquidación financiera y alternativas de mejora en el programa regional de irrigación y desarrollo rural integrado, 2016”. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Ayacucho - Perú (tesis pregrado) toma de referencia lo manifestado por el Contralor General de la República Khoury. (2015), quien menciona que las obras públicas tienen un poder transformador. Cuando se inicia un proyecto largamente esperado, renace la confianza y la esperanza en un Estado que sí funciona y que es capaz de invertir eficientemente nuestros impuestos para brindarnos una mejor calidad de vida. Cuando las inversiones públicas en obras aumentan la demanda de empleo



local y las expectativas de crecimiento y desarrollo, volvemos a creer en el gobierno (nacional, regional o local) y en las autoridades que elegimos.

En un mundo ideal, las obras públicas deberían concluirse y ser útiles para la sociedad, pero la realidad nos muestra que no siempre sucede así. A diciembre del 2014, son más de cien las entidades públicas que han registrado tener obras paralizadas por más de S/. 1.355 millones, la mayoría de las cuales empezó a ejecutarse en los últimos dos años. Estas obras paralizadas no solo truncan las esperanzas de cientos de ciudadanos de vivir en un país mejor, sino también ocasionan que se pierda la confianza en las instituciones públicas y en los beneficios de un régimen democrático que debería traernos mayor bienestar social.

Corresponderá ahora a las autoridades que tienen obras paralizadas rendir cuentas a la Contraloría General y a la ciudadanía por lo sucedido, pero lo más importante es que las nuevas autoridades regionales y locales establezcan las medidas correctivas y se concluyan las obras paralizadas.

Las obras públicas ejecutadas por el gobierno a nivel nacional, regional y local son vigiladas, supervisadas y fiscalizadas por la Contraloría General y los Órganos de Control Institucional (OCI) conforme a su competencia legal y funciones descentralizadas. En forma permanente, la Contraloría General realiza acciones de control antes, durante y después de la ejecución de las obras para contribuir a garantizar el buen uso de los recursos públicos que incidirá en una mejora en la calidad de vida de los ciudadanos. Además, en el 2014, la Contraloría General de la República: Priorizó en el Plan Anual de Control 2014 los proyectos de inversión pública que es donde se estarían registrando con mayor frecuencia casos graves de corrupción y/o fraudes. En algunas auditorías realizadas, se evidenciaron alianzas perversas entre funcionarios, contratistas y supervisores de obras para defraudar al Estado.

Realizó entre otras, una auditoría a un gran proyecto de saneamiento en Iquitos, en el cual se invirtió más de S/. 521 millones, concluyendo con el envío de una denuncia al Ministerio Público. En los próximos días se difundirán los resultados de la auditoría a obras de saneamiento del Gobierno Regional de Cajamarca, por un monto contratado de S/. 119 millones, donde se habrían detectado presuntas irregularidades.

Fiscalizó en forma permanente a las entidades para que cumplan con registrar y actualizar la información de las obras públicas en el Sistema INFOBRAS.

Elaboró la “Guía para la Identificación de Riesgos de Corrupción en las Contrataciones del Estado”, la cual permitirá a los auditores identificar mejor los casos de corrupción y el fraude en las tres etapas de las contrataciones públicas de acuerdo a las leyes y reglamentos nacionales: actos preparatorios, proceso de selección y ejecución de contrato.

**Martínez, S. (2017).** En su Tesis: “La auditoría de desempeño a los procesos de adquisiciones y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2016”. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Ayacucho – Perú (tesis pregrado), entre otras concluye:

- El 93% de los encuestados consideran que la auditoría de desempeño incide en la gestión óptima de la Municipalidad Provincial de Huamanga.
- El 97% de los encuestados consideran que el adecuado proceso de Adquisiciones influye en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huamanga.
- El 93% de los encuestados consideran que la auditoría de desempeño incide en el proceso de Adquisiciones de la Municipalidad Provincial de Huamanga.
- El 80% de los encuestados consideran que los procesos de Adquisiciones se optimizarán con la auditoría de desempeño en la Municipalidad Provincial de Huamanga.
- El 90% de los encuestados consideran que las observaciones detectadas durante la Auditoría de desempeño como parte del proceso de control incidirán en el proceso de Adquisiciones de la Municipalidad Provincial de Huamanga.
- El 87% de los encuestados consideran que la auditoría de desempeño incide en el cumplimiento de metas institucionales de la Municipalidad Provincial de Huamanga.

**García, G., García, M. y Monzón, E. (2017).** En su Trabajo de Investigación “*Las auditorías de desempeño y su rol en el fortalecimiento de la gestión pública: Evaluación de cuatro casos de estudio*”. Universidad del Pacífico. Lima – Perú, (tesis grado magister), entre otras concluye:

- Las auditorías de desempeño evaluadas se enmarcan dentro del enfoque de la Nueva Gestión Pública, en el sentido que están orientadas a la búsqueda de eficiencia, una mejora de los procesos, de calidad de los servicios que se brindan, como son los casos de: la entrega oportuna, de calidad y en cantidad suficiente de los materiales educativos; la efectividad del servicio de conservación de áreas naturales protegidas, la cobertura del servicio de mantenimiento de vías locales y la eficiencia en el uso de los recursos, y servicios de calidad para el logro de los objetivos propuestos en el programa Cuna Más.
- El grado de articulación, el nivel de organización interna, la capacidad del personal que participa en los diversos procesos, la infraestructura, la calidad de información con la que se cuenta para la toma de decisiones, el cálculo de la demanda o de necesidades de servicio, entre otros aspectos, no es el adecuado en cada una de las instituciones que están a cargo de los programas o servicios evaluados, siendo sus características propias del enfoque de la Administración Pública Clásica. Situación que limita el impacto de la evaluación de las auditorías de desempeño, centrando su análisis, debido a ello, en los procesos críticos más que en los productos o servicios brindados y/o en su impacto en los usuarios.
- El enfoque organizacional de las entidades a cargo de los programas evaluados limitan considerablemente el impacto de las auditorías de desempeño, centrando su análisis en los procesos críticos más que en los productos y servicios brindados y su impacto.
- Los programas no cuentan con indicadores de desempeño como instrumentos que permitan a sus gestores definir metas y/o evaluar los servicios brindados, a nivel de insumos, procesos, productos y/o resultados; indicadores que también puedan ser de acceso público para permitir una vigilancia permanente de estos programas.

- Los indicadores de desempeño propuestos por los expertos han sido validados, considerando saludables estos instrumentos para evaluar integralmente el desempeño de los OCI, que abarquen la eficiencia, economía, eficacia y calidad de los procesos, productos y resultados de las labores de control ejecutadas por los OCI.

**Ramos, A. (2017).** En su Tesis: “Auditoría de desempeño y gestión de la Municipalidad distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015”, de la Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica – Perú (tesis pregrado) entre otras concluye:

- Se ha evidenciado que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoría de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015.
- Se ha determinado que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoría de Desempeño y la planeación de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015.
- Existe evidencia empírica y estadística que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoría de Desempeño y la organización de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015.
- Se ha evidenciado que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoría de Desempeño y la dirección de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015.
- Se ha determinado que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoría de Desempeño y el control de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015.

**Jurupe, C., Vigo, D. y Nuñez, L. (2017).** En su Trabajo de Investigación: “Propuesta de mejora del proceso de gestión de estudios de preinversión de infraestructura vial - provías descentralizado”, de la Universidad del Pacifico. Lima – Perú (tesis grado magister), entre otras, concluye:

- Se identifica la problemática existente en el proceso de gestión de estudios de preinversión de infraestructura vial descentralizada, uno de los principales componentes de los procesos misionales de la entidad.
- Debido al retraso en la ejecución de obras de infraestructura vial en todo el territorio peruano, se ha generado una percepción, por parte de la población, de que el gobierno no provee proyectos de inversión pública de infraestructura vial. Ante esta situación, el Ejecutivo identifica como responsables a las unidades ejecutoras del MTC. Una de ellas es PVD, que es la encargada de gestionar los proyectos de inversión pública de infraestructura vial vecinal: elaboración de estudios de preinversión, definitivos y ejecución de obras.
- Existen deficiencias en la ley de Contrataciones y su reglamento, puesto que en ella no se fijan barreras que eviten que malos consultores se presenten en los procesos de selección.
- Las propuestas de mejoras como alternativas de solución ayudan al fortalecimiento de las distintas entidades, las cuales, en muchas ocasiones, poseen un fuerte valor o significado que puede representar una solución o respuesta que cambien el entorno, pudiendo hacer más eficiente un proceso y logrando una mejor atención al beneficiario o cliente.
- En esa línea, la propuesta de mejora planteada en el presente trabajo de investigación se circunscribe a dos rubros. El primer rubro se enfoca en el planteamiento de un subproceso de priorización y planificación, mientras que el segundo a la estrategia de eliminar tiempos improductivos para la elaboración de perfiles.

**Quiroz, R. (2018).** En su Tesis: Auditoría de desempeño y su incidencia en la evaluación de los procesos de selección del área de logística de la universidad nacional José María Arguedas, 2015, para optar el grado académico de maestro en gestión pública y gobernabilidad, Escuela de Posgrado. Universidad José Carlos Mariategui. Moquegua – Perú, entre otras concluye:

- Se ha determinado con la prueba no paramétrica CHI CUADRADO, que existe influencia entre la Auditoría de desempeño y los procesos de

selección del área de logística de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

- El indicador eficacia en los procesos de selección realizado por el área de logística de la Universidad Nacional José María Arguedas para el año 2015, ha tenido una mejora significativa de un 85% a comparación del 50% del año 2014, es decir se dio el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados programados para la adquisición de bienes, servicios y obras, habiéndose incrementado en un 35%.
- El indicador eficiencia en los procesos de selección realizado por el área de logística de la Universidad Nacional José María Arguedas para el año 2015, mejoró significativamente en un 52% a comparación del 31% obtenido durante el año 2014, es decir que el personal de logística produjo eficientemente mayores documentos de gestión referidos a procesos de adquisición de bienes, servicios y obras utilizando los menores recursos disponibles, 21% más eficiente.
- El indicador economía – razón porcentual de ahorro en los procesos de selección realizado por el área de logística de la Universidad Nacional José María Arguedas para el año 2015, mejoró significativamente en un 36% a comparación del 7% obtenido durante el año 2014, es decir se ahorró un 29% en material y recurso humano que intervienen en los procesos de compras del área de logística en la Universidad Nacional José María Arguedas.

**Caballero, M. (2018).** En su Trabajo de Investigación: “La gestión de proyecto de inversión y su incidencia en la reducción de los niveles de pobreza del distrito de Tayabamba, provincia de Pataz, 2016-2018”. Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú (tesis grado maestro), entre otras concluye:

- En la variables gestión de Proyectos de Inversión Pública el mayor nivel es el eficiente con un 55.5%; por tanto, según la mayor cantidad de encuestados, la gestión de proyectos resulta sumamente importante, pues representan intervenciones limitadas en el tiempo con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad productora o de provisión de

bienes o servicios de una Entidad, entonces un proyecto de inversión pública, deberá identificar las necesidades sociales o económicas que tendrán que atenderse para la satisfacción parcial o total de la población objetivo, a partir de la generación o el mejoramiento de algunos bienes o servicios.

- En las dimensiones de la variable gestión de Proyectos de Inversión Pública, la mayor cantidad de respuestas se ubican en el nivel regular; de acuerdo a los siguientes porcentajes: Organización y coordinación 43.3%, Capacidad técnica 40.8%, Planificación y control 45.7%, Recursos económicos 42.7%, Participación conjunta 58.5%.
- La Gestión de Proyectos de Inversión Pública incide significativamente en un 39.6% en la reducción de los niveles de pobreza del distrito de Tayabamba, Provincia de Pataz, 2016-2018. Un sistema de gestión de proyectos tiene como finalidad mejorar la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos para el logro de objetivos a través de la movilización de medios adecuados para su obtención. Su concreción se verifica en el denominado ciclo de gestión de los proyectos, que supone una atención detallada e integral de todos los pasos por los que un proyecto transita: desde su concepción como idea hasta la evaluación final o posterior.
- La organización y coordinación en la gestión de Proyectos de Inversión Pública inciden significativamente en un 29.9% en la reducción de los niveles de pobreza del distrito de Tayabamba, Provincia de Pataz, 2016-2018.
- La capacidad técnica en la gestión de Proyectos de Inversión Pública incide significativamente en un 28.7% en la reducción de los niveles de pobreza del distrito de Tayabamba, Provincia de Pataz, 2016-2018.
- La planificación y control en la gestión de Proyectos de Inversión Pública inciden significativamente en un 33.5% en la reducción de los niveles de pobreza del distrito de Tayabamba, Provincia de Pataz, 2016-2018.

- Los recursos económicos en la gestión de Proyectos de Inversión Pública inciden significativamente en un 32.3% en la reducción de los niveles de pobreza del distrito de Tayabamba, Provincia de Pataz, 2016-2018.
- La participación conjunta en la gestión de Proyectos de Inversión Pública incide significativamente en un 42.7% en la reducción de los niveles de pobreza del distrito de Tayabamba, Provincia de Pataz, 2016-2018.

**Huanca, E. (2019).** En su Trabajo de Investigación: “El gasto de inversión pública y su influencia en la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional Huánuco - Sede central, 2018”. Universidad de Huánuco. Huánuco – Perú (tesis grado maestro), entre otras concluye:

- Que el Gasto de Inversión Pública influye en la Ejecución Presupuestal en el Gobierno Regional Huánuco – Sede Central, 2018. Con los resultados de la investigación se puede demostrar que en la medida que los procedimientos del Gasto de Inversión Pública, sean eficientes, eficaces y bajo altos estándares de calidad, la ejecución presupuestal mejorará, puesto que se observa variaciones (reducciones e incrementos) en la eficacia presupuestal de la inversión, debido a la falta de articulación entre las áreas involucradas, mala formulación de los Estudios de Pre inversión, deficiente ejecución de los proyectos de inversión pública de obras por Administración Directa y Contrato, baja competitividad del servidor público.
- Que los procedimientos de la Fase de Programación Multianual influyen en la Ejecución Presupuestal en el Gobierno Regional Huánuco – Sede Central, 2018. Según resultados de la investigación identifica que la Programación Multianual en el Gobierno Regional Huánuco, reviste singular importancia, en el cual se incluyen proyectos de inversión pública que tienen como finalidad el cierre de brechas de infraestructura y de servicios, el cual es calificado según cuestionario realizado a los servidores públicos del Gobierno Regional Huánuco, sobre el nivel de la Programación Multianual que articula la OPMI y la Sub Gerencia de Presupuesto como regular, representando un 56.8% del total de la muestra, seguido de bueno en un total de 34.7%



- Que los procedimientos de la Fase de Formulación y Evaluación influyen en la Ejecución Presupuestal en el Gobierno Regional Huánuco, Sede Central, 2018. Según resultados de la investigación se determinó a través de la Ficha de Entrevista, los siguientes comentarios sobre la Formulación y Evaluación de los Proyectos de Inversión Pública, los cuales se describen a continuación:
  - Se advierte debilidades en la Etapa de Pre Inversión a nivel de Ficha Técnica y/o Perfil.
  - De ineficiente, porque los formuladores y evaluadores no son los indicados para cumplir con dicha función, trayendo consigo formulación y evaluación de los Proyectos de Inversión Pública deficientes, la misma que se visualiza en la Etapa de Ejecución.
  - La formulación y evaluación no es buena, existe errores en su concepción, por carencia de profesionales capacitados en su elaboración.
- Que los procedimientos de la Fase de Ejecución influyen en la Ejecución Presupuestal en el Gobierno Regional Huánuco, Sede Central, 2018. Según resultados de la investigación se determinó que del Presupuesto Institucional Modificado ascendente a S/ 372,271,360 solo se tuvo una ejecución a nivel de devengados ascendente a S/ 238,790,323, que representa el 64.1%. Por tanto, la Ejecución Presupuestal recae en insatisfactorio, según rangos y clasificación descritos en la Directiva General N° 011 – 2017-GRH-GRPPAT/SGPEE “Normas para la Elaboración, Aprobación, Ejecución y Seguimiento del Plan Operativo Institucional del Pliego 448: Gobierno Regional Huánuco, aprobado según Resolución Gerencial General N° 136 – 2017-GRH/GGR. Entonces tenemos:
  - Que los procedimientos de la Fase de Funcionamiento se alinean en menor grado a la Ejecución Presupuestal en el Gobierno Regional Huánuco, Sede Central, 2018. Según resultados de la investigación se comprobó que la fase de funcionamiento del Invierte.pe, no forma parte de la Ejecución Presupuestal en la etapa de Pre Inversión e Inversión, sino forma parte de la Post Inversión, ya que es un gasto para operación y mantenimiento de la

obra cuando está a sido concluida, liquidada y transferida al sector correspondiente para los fines que persigue. Por Ejemplo, una Obra de Infraestructura Educativa se transfiere a la Dirección de Educación vía un procedimiento administrativo (Acta de Transferencia) y este en última instancia asume los Costos de Operación y Mantenimiento, por el tiempo de su vida útil; una obra de Salud se transfiere a la Dirección Regional de Salud, y este en última instancia asume los costos de Operación y mantenimiento, por el tiempo de su vida útil.

### **3.2. Conceptos fundamentales.**

#### **3.2.1. Auditoría de desempeño en el Perú**

Mediante Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG se aprobó la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD denominada “Auditoría de Desempeño” y “Manual de Auditoría de Desempeño”, la cual determina:

##### **3.2.1.1. Finalidad**

Implementar y desarrollar la Auditoría de Desempeño para contribuir a una mejora de la gestión de los recursos públicos, de tal forma que se realice con eficacia, eficiencia, economía y calidad.

##### **3.2.1.2. Objetivo**

Establecer el marco conceptual y el proceso de la Auditoría de Desempeño, así como estandarizar su implementación.

##### **3.2.1.3. Alcance**

Las disposiciones de la presente Directiva son de aplicación obligatoria para:

- a) Las unidades orgánicas de la Contraloría General de la República de acuerdo a su competencia funcional, establecida en el Reglamento de Organización y Funciones.
- b) Las Entidades Públicas sujetas al ámbito del Sistema Nacional de Control, dentro de los alcances del artículo 3° de la Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

#### **3.2.1.4. Siglas y referencias**

INTOSAI: Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores  
La Contraloría: Contraloría General de la República Ley: Ley N° 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República”

SNC: Sistema Nacional de Control

#### **3.2.1.5. Base legal**

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y modificatorias.
- Ley N° 28716 – Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y modificatorias.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, que aprueba las Normas de Control Interno.
- Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG que aprueba las “Normas Generales de Control Gubernamental” y modificatoria.
- Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría General de la República vigente.

- Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores: ISSAI 300 “Principios fundamentales de la Auditoría de Desempeño”, emitida por la INTOSAI.

### 3.2.1.6. Disposiciones generales

#### 3.2.1.6.1. Auditoría de Desempeño

La Auditoría de Desempeño es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

#### 3.2.1.6.2. Dimensiones de la Auditoría de Desempeño

Las dimensiones de desempeño son los aspectos que, analizados de manera individual o conjunta, según la información disponible, permiten concluir sobre el desempeño de la producción y entrega de un bien o servicio público. Estas dimensiones se describen a continuación:

- a) **Eficacia:** Es el logro o grado de cumplimiento de las metas, objetivos establecidos o resultados.
- b) **Eficiencia:** Es la relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos utilizados para dicho fin, la cual se puede comparar con un referente nacional o internacional.
- c) **Economía:** Es la capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros.
- d) **Calidad:** Es el grado de cumplimiento de los estándares definidos para responder a las necesidades de la población, los cuales se expresan, entre otros, en términos de oportunidad, características técnicas, precisión y continuidad en la entrega de los bienes o servicios o satisfacción de usuarios.

### 3.2.1.6.3. Características de la Auditoría de Desempeño

La Auditoría de Desempeño tiene las siguientes características:

- a) **Constructiva:** Sus resultados están encaminados a la propuesta de mejoras en la gestión pública, más que a sancionar los resultados de la gestión.
- b) **Interdisciplinaria:** Su análisis integra los conocimientos de varias disciplinas académicas, según la materia que se analice. Por ello, se requiere de una amplia gama de herramientas y métodos que se eligen en función de la naturaleza del problema a analizar.
- c) **Orientada al ciudadano:** Contribuye a una gestión pública orientada a resultados, en la que el Estado define sus intervenciones a partir de las necesidades de la población con criterio inclusivo.
- d) **Participativa:** La auditoría incorpora mecanismos de colaboración y compromiso activo de los gestores (titulares, representantes y personal técnico de las entidades públicas responsables de la producción y la entrega del bien o servicio público a examinar), lo cual facilita su apropiación de los objetivos de la auditoría y favorece la implementación efectiva de las recomendaciones. Asimismo, permite la participación de los actores clave (individuos, grupos o entidades que pueden influir en el proceso de producción y entrega del bien o servicio público y contribuir al logro de sus resultados), con la finalidad de conocer sus intereses, opiniones e información relevante en el desarrollo de la auditoría.
- e) **Transversal:** Se realiza un análisis integral de la producción y la entrega de los bienes o servicios, en donde pueden intervenir diversas entidades públicas, de distintos sectores o niveles de gobierno.

### 3.2.1.6.4. Principios de la Auditoría de Desempeño

Los principios que rigen la Auditoría de Desempeño se encuentran establecidos en la Ley, destacando para efectos de su aplicación, los siguientes: autonomía

funcional, integralidad, carácter técnico y especializado del control, flexibilidad, participación ciudadana, publicidad, objetividad y reserva.

### **3.2.1.6.5. Objetivos de la Auditoría de Desempeño**

La Auditoría de Desempeño tiene los siguientes objetivos:

- a) Identificar los factores que afectan el logro de los objetivos en la producción y entrega del bien o servicio público.
- b) Establecer si el seguimiento (monitoreo), supervisión y evaluación del proceso de producción y entrega del bien o servicio público que realizan las entidades públicas, son adecuados, principalmente, si proveen información necesaria y suficiente y si esta es utilizada en la toma de decisiones.
- c) Establecer si la ejecución del proceso de producción y entrega del bien o servicio público se realiza de manera eficaz, eficiente, económica y con calidad.

### **3.2.1.6.6. Orientación de la Auditoría de Desempeño**

La Auditoría de Desempeño tiene un enfoque orientado a problemas, lo cual implica que se examine y verifique la existencia de problemas específicos y se analicen sus causas, desde las distintas dimensiones de desempeño. Dichas causas constituyen potenciales áreas de mejora, las cuales se identifican conjuntamente con las entidades responsables de la intervención pública.

De este modo, se formulan recomendaciones que dan lugar a acciones específicas a implementar por los gestores.

La Auditoría de Desempeño busca contribuir con la mejora continua de la gestión pública, considerando su impacto positivo en el bienestar del ciudadano.

Fomenta la implementación de una gestión por resultados, la transparencia de la gestión pública y la rendición de cuentas de modo que el uso de los recursos públicos genere el mayor valor o bienestar para el ciudadano.

La Auditoría de Desempeño no identifica responsabilidad administrativa funcional, civil o penal. En este sentido, cuando se eligen las materias a examinar, se excluyen aquellas que presenten problemas asociados a ilícitos penales, administrativos, denuncias de actos de corrupción, entre otros. No obstante, si durante el desarrollo de una auditoría de desempeño, se advirtiesen hechos respecto de los cuales deba realizarse una evaluación complementaria, estos se comunican a la unidad orgánica competente de La Contraloría.

#### **3.2.1.6.7. La Auditoría de Desempeño y la Cadena de Valor**

La Auditoría de Desempeño toma como base de su análisis la estructura de la intervención pública, la cual se enmarca en una cadena de valor que comprende: insumos, actividades, productos, un resultado específico y un resultado final.

Los insumos son los recursos humanos, financieros, materiales u otros, necesarios y suficientes, para realizar una actividad. Una actividad es una acción que transforma dichos insumos en un bien o servicio público, de forma articulada con otras actividades.

Ese bien o servicio se denomina “producto”. Se entrega con el propósito de generar un cambio para solucionar un problema identificado sobre una población objetivo, denominado “resultado específico”, el cual contribuye al logro de un objetivo de política nacional, denominado “resultado final”.

En el siguiente gráfico, se muestra la cadena de valor, en el cual se precisan los eslabones que corresponden a los procesos de producción y entrega de bienes y servicios (insumos-actividad-producto) y los que corresponden a los

resultados de la misma (resultado específico-resultado final). Asimismo, se muestran los procesos de soporte, los cuales sirven de manera transversal a la intervención pública y están regulados por los sistemas administrativos nacionales aplicables a todas las entidades públicas. La Auditoría de Desempeño se centra en la ejecución de la intervención pública, que comprende los procesos de producción y entrega de bienes y servicios y los procesos de soporte.

**Figura N° 01: Cadena de Valor de una Intervención Pública**



Fuente: Adaptado de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Elaboración: Departamento de Auditoría de Desempeño

En la mayoría de los casos, la estructura de la cadena de valor se encuentra definida en documentos formales que contienen información detallada de los productos y actividades, los cuales describen sus características o especificaciones técnicas y la organización para su producción y entrega (roles y funciones de los gestores, diagramas de flujo, entre otros). Si una intervención pública no cuenta con dicha información detallada, esta se identifica conjuntamente con los gestores.

### **3.2.1.6.8. El servicio de la Auditoría de Desempeño y sus procesos vinculados**

El servicio de la Auditoría de Desempeño está vinculado con los procesos de planeamiento y seguimiento a la implementación de las recomendaciones. El servicio y estos procesos se describen a continuación:



### **A. Planeamiento**

El planeamiento permite determinar la materia a examinar, que es un bien o servicio público, y el problema de desempeño asociado a dicha materia. Culmina con la elaboración de la carpeta de servicio. El planeamiento es efectuado por la unidad orgánica encargada del planeamiento de las auditorías de desempeño.

### **B. Servicio de Auditoría de Desempeño**

El servicio de Auditoría de Desempeño está constituido por las etapas de planificación, ejecución y elaboración del informe. Estas tienen como productos el plan de auditoría, los resultados de la auditoría y el informe de auditoría, respectivamente.

El servicio de Auditoría de Desempeño es efectuado por la comisión auditora designada.

### **C. Seguimiento a la Implementación de las Recomendaciones**

Culminado el servicio de la Auditoría de Desempeño, el gestor define el plan de acción, a fin de implementar las recomendaciones contenidas en el informe de auditoría. Se realiza el seguimiento a la implementación de las acciones comprendidas en el plan, lo cual concluye con el reporte de cierre.

El seguimiento a la implementación de las recomendaciones es efectuado por la unidad orgánica encargada del seguimiento a la implementación de las recomendaciones de las auditorías de desempeño.

Según lo descrito, en el siguiente gráfico se muestra el servicio de la Auditoría de Desempeño y sus procesos vinculados.

**Figura N° 02: El servicio de la Auditoría de Desempeño y sus procesos vinculados**



Elaboración: Departamento de Auditoría de Desempeño

### 3.2.1.6.9. Control y Aseguramiento de la Calidad

Con el propósito de contribuir a la mejora continua de la Auditoría de Desempeño, se realiza el control y el aseguramiento de la calidad, de acuerdo a lo establecido en las Normas Generales de Control Gubernamental.

El control de la calidad se refiere a la revisión de los procesos y productos de la Auditoría de Desempeño, durante todo su ciclo, para determinar su grado de cumplimiento con los estándares definidos en esta Directiva, el manual de Auditoría de Desempeño y la normativa complementaria. El control de la y de la unidad orgánica a cargo de la Auditoría de Desempeño, como parte inherente de su gestión.

El aseguramiento de la calidad se refiere a la verificación de los procesos y productos de la Auditoría de Desempeño para concluir si fueron sujetos a control de calidad durante todo el ciclo y si cumplen con los estándares definidos. Se realiza de manera selectiva por personas o unidades orgánicas distintas a las que realizan la Auditoría de Desempeño.

### 3.2.1.7. Disposiciones específicas

En esta sección, se describen el servicio de la Auditoría de Desempeño y sus procesos vinculados: el planeamiento y el seguimiento a la implementación de las recomendaciones.

#### 3.2.1.7.1. Planeamiento

El planeamiento es el proceso a través del cual se identifica la materia a examinar, a partir de la priorización de temas de interés, mediante la aplicación de criterios establecidos por la Contraloría.

La identificación y la priorización de la materia a examinar llevan a determinar el problema asociado de la auditoría. Como producto de este proceso se elabora la carpeta de servicio, la cual constituye el insumo para el inicio del servicio de la Auditoría de Desempeño.

Para su desarrollo se realizan las siguientes actividades:

a) *Seleccionar el tema de interés* El tema de interés es una situación o necesidad que afecta a una población determinada, la cual justifica una intervención pública a través de la entrega de bienes o servicios (productos) con el objetivo de lograr un resultado que genere un cambio positivo en dicha situación o necesidad. Los temas de interés corresponden a un resultado esperado que está vinculado a un objetivo de política nacional.

Para seleccionar el tema de interés, se aplican los siguientes criterios:

- i. Relevancia de la intervención pública;
- ii. Importancia presupuestal de la intervención pública; y
- iii. Logro de los objetivos de la intervención pública.

b) *Seleccionar la materia a examinar*

La materia a examinar es un bien o servicio (producto) entregado a una población beneficiaria mediante una intervención pública, a fin de lograr un resultado esperado.

Para seleccionar la materia a examinar, se aplican los siguientes criterios:

- i.** Sustento adecuado de la relación causal entre los productos y el resultado esperado de la intervención;
- ii.** Importancia presupuestal del producto; y
- iii.** Logro de los objetivos del producto.

*c) Identificar el problema asociado a la materia a examinar*

Un problema asociado a la materia a examinar es una desviación en el desempeño de la producción y entrega del bien o servicio público, con respecto a las dimensiones de eficacia, eficiencia, economía o calidad.

Se identifica el problema asociado mediante la evaluación de indicadores de desempeño.

Luego, se desarrolla una descripción preliminar del mismo en base a información cuantitativa y cualitativa. Finalmente, se plantean hipótesis iniciales sobre sus causas, vinculadas con alguna dimensión de desempeño.

*d) Elaborar la carpeta de servicio*

La carpeta de servicio contiene la información relevante para el desarrollo del servicio de auditoría. Describe el tema de interés, la materia a examinar, el problema asociado, su organización (gestores y actores involucrados, con sus roles o funciones), el proceso de producción y entrega del bien o servicio público, los procesos de soporte que correspondan y cómo contribuye la auditoría en el conocimiento del problema asociado y sus posibles soluciones, entre otros.

### 3.2.1.7.2. Etapas del Servicio de la Auditoría de Desempeño

El servicio de la Auditoría de Desempeño comprende las etapas de planificación, ejecución y elaboración del informe.

#### A. Planificación

La planificación del servicio de la Auditoría de Desempeño establece la estrategia general para conducir la Auditoría de Desempeño.

En esta etapa se elabora el plan de auditoría que contiene la matriz de planificación y el programa de auditoría.

Para ello, se realizan las siguientes actividades:

##### a) *Comprender la materia a examinar y su problema asociado*

Se revisa la carpeta de servicio, se actualiza la información ahí contenida y se profundiza su comprensión sobre la materia a examinar y el problema asociado.

##### b) *Analizar las relaciones causales del problema asociado*

Se identifican y se clasifican posibles causas del problema asociado, seleccionando las de mayor relevancia.

Luego, se identifican las causas directas e indirectas, sustentando la existencia de relaciones causales entre las mismas.

##### c) *Identificar el problema de auditoría a examinar y sus causas.*

El problema de auditoría es una situación que afecta la eficacia, la eficiencia, la economía o la calidad en la producción y la entrega de la materia a examinar. El problema de auditoría y sus causas se identifican a partir del análisis de relaciones causales, considerando los siguientes factores: lo que es factible de auditar (según la información disponible, los métodos y las capacidades de la comisión auditora), la relevancia de las causas (excluyendo causas externas, fuera del control del gestor) y la contribución potencial de una auditoría que examine dicho problema y causas.

d) *Formular las preguntas y los objetivos de auditoría*

La pregunta general y las preguntas específicas de la Auditoría de Desempeño se formulan en el marco de una dimensión de desempeño, a partir de la identificación del problema de auditoría y sus posibles causas. De estas preguntas se derivan el objetivo general y los objetivos específicos, respectivamente.

e) *Establecer los criterios*

Los criterios son los estándares bajo los cuales se evalúa la evidencia y se interpretan los resultados. Permiten un análisis consistente de las preguntas de auditoría. Definen el desempeño esperado, a partir de información científica, normas, mejores prácticas (benchmarking), juicio de expertos, entre otros.

f) *Definir el alcance de la auditoría*

El alcance define el límite de la auditoría, a partir de las preguntas de auditoría, las entidades públicas involucradas en la producción y la entrega del bien o servicio, el ámbito geográfico al cual se orientan los resultados y el periodo que abarca.

g) *Establecer la metodología* La metodología refleja la estrategia de análisis para responder las preguntas de auditoría. Asegura la coherencia entre las preguntas de auditoría, los criterios, las fuentes de datos, las herramientas de recojo de datos y los métodos de análisis.

Para cada pregunta de auditoría, se define el uso de métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos (que combinan los anteriores).

h) *Elaborar la matriz de planificación*

La matriz de planificación es un resumen de la metodología de la auditoría. Contiene los enunciados del problema de auditoría, las preguntas de auditoría, las fuentes de datos, las herramientas de recojo de datos, los métodos de análisis y las limitaciones del diseño.

i) *Elaborar el programa de auditoría*

El programa de auditoría contiene los procedimientos, plazos necesarios y personal responsable para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

j) *Elaborar y aprobar el plan de auditoría*

Realizadas las actividades anteriores, la comisión auditora elabora el plan de auditoría. Este contiene una descripción de la materia a examinar y el problema de auditoría. Asimismo, presenta las preguntas de auditoría, los objetivos, los criterios y el alcance de la misma. Detalla la metodología a seguir (incluyendo la matriz de planificación como un anexo) y la organización de la auditoría (recursos humanos, financieros y tiempos asignados para la ejecución).

El plan de auditoría es refrendado por el gerente o jefe de la unidad orgánica a cargo de la ejecución de la auditoría, para su aprobación por las instancias competentes.

## **B. Ejecución**

La ejecución se inicia con la acreditación de la comisión auditora. Durante esta etapa se aplica el plan de auditoría, a fin de obtener las evidencias que sustenten los resultados, las conclusiones y las recomendaciones. Con esta información, se elabora la matriz de resultados, con base a la cual se obtienen los resultados de la auditoría.

Se realizan las siguientes actividades:

a) *Organizar el manejo de las evidencias*

Se identifican y se registran las fuentes de los datos usados en la Auditoría de Desempeño, de manera ordenada y progresiva. Asimismo, se identifican las necesidades de información de la auditoría, las cuales orientan el recojo, el registro y el procesamiento de los datos, a fin de responder a las preguntas de auditoría.

b) *Recoger los datos*

Se elaboran y se aplican los instrumentos para el recojo de los datos, los cuales satisfacen las necesidades de información de la auditoría. El tipo y naturaleza de los instrumentos depende de las herramientas definidas en el plan de auditoría, tales como revisión de documentos, entrevistas, talleres participativos, encuestas, entre otras.

c) *Registrar y procesar los datos* Se identifican, se ordenan y se clasifican los datos, vinculándolos con las preguntas de auditoría. Luego, se elaboran documentos que reflejan un primer análisis de los datos y son insumos principales para la definición de los resultados de auditoría.

d) *Analizar la información*

Para cada pregunta, se desarrollan los resultados de auditoría que comprenden los siguientes elementos: situación encontrada (descripción de un subproceso de producción y entrega de bien o servicio o proceso de soporte relevante), criterio (estándar para definir el desempeño esperado), brecha (comparación entre la situación encontrada y el criterio), causas (explicaciones de la brecha) y efectos (consecuencias o efectos posibles de la brecha).

e) *Elaborar la matriz de resultados*

La matriz contiene el resumen de los resultados con sus elementos, las fuentes de datos, los métodos de análisis empleados y las recomendaciones de la comisión auditora.

De acuerdo a la metodología definida para la auditoría, en la matriz de resultados, se señala adecuadamente qué resultados aplican para todo el ámbito geográfico de la auditoría y cuáles aplican para casos específicos.

f) *Comunicar los resultados y evaluar los comentarios de los gestores*

La comisión auditora convoca a reunión a los gestores para presentar los resultados de la auditoría, con el propósito de obtener sus comentarios e identificar áreas de mejora.



Asimismo, remite el documento en el cual se desarrollan los resultados, para que los gestores puedan enviar sus comentarios de manera formal, en un plazo máximo de siete (07) días hábiles contados a partir de la fecha de su recepción. De corresponder, dicho plazo se amplía en tres (03) días hábiles por el término de la distancia.

La comisión evalúa los comentarios y de haber recibido nueva información, considera su inclusión en el citado documento. De existir divergencias entre los comentarios remitidos y los resultados o las recomendaciones de la comisión auditora, dichos comentarios son incorporados en el documento.

*g) Elaborar el documento que contiene los resultados de la auditoría*

Se revisa el documento presentado a los gestores, a fin de incluir los resultados definitivos.

### **C. Elaboración del Informe**

En esta etapa, se realizan las siguientes actividades:

*a) Elaborar el informe de auditoría*

El informe de auditoría es el documento técnico que contiene los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de la auditoría.

El informe debe ser convincente; las conclusiones y las recomendaciones deben deducirse lógicamente y analíticamente de los hechos o argumentos expuestos.

*b) Aprobar y remitir el informe de auditoría*

El informe se aprueba por los niveles gerenciales correspondientes. Luego de su aprobación, se remite a los gestores.

Además, se elabora un resumen ejecutivo que describe brevemente los principales resultados y recomendaciones de la auditoría.

### **Cierre del Servicio de Auditoría de Desempeño**

Una vez remitido el informe a los gestores, este es registrado en el sistema informático establecido por La Contraloría. La documentación del servicio de

Auditoría de Desempeño se remite a la unidad orgánica competente para su archivo, conservación y custodia.

#### **D. Seguimiento a la Implementación de las Recomendaciones**

La Contraloría realiza el seguimiento de la implementación de las acciones de mejora contenidas en el plan de acción, con respecto a las recomendaciones formuladas en el informe de auditoría.

El proceso de seguimiento a la implementación de las recomendaciones comprende las siguientes actividades:

##### *a) Elaborar el plan de acción*

El plan de acción es el documento elaborado por el gestor que contiene una o más acciones de mejora para cada recomendación determinada en el informe de auditoría, así como los medios de verificación, los plazos y las unidades orgánicas responsables de su implementación.

Las acciones de mejora, propuestas por el gestor en el referido plan, deben permitir superar las causas que explicaron los problemas de desempeño evidenciados en el informe, para lo cual La Contraloría orienta a los gestores en dicho proceso.

Luego de la recepción del informe, el gestor elabora el plan de acción en un plazo máximo de treinta (30) días hábiles, el cual después de su aprobación, se remite a La Contraloría, con lo cual se da inicio al seguimiento de su implementación, que no debe exceder los tres (3) años.

##### *b) Difundir el informe y el plan de acción*

Las actividades de difusión tienen por objetivo dar a conocer a la ciudadanía los resultados y las recomendaciones contenidos en el informe de auditoría y las acciones de mejora definidas en el plan de acción. Para ello, La Contraloría publica la citada información en su portal web.

##### *c) Efectuar el seguimiento del plan de acción*

El seguimiento del plan de acción es un proceso permanente que consiste en la verificación del grado de cumplimiento en la implementación de las acciones de mejora definidas en el plan de acción, el cual es de acceso público para facilitar el seguimiento de su cumplimiento.

d) *Elaborar el reporte de cierre*

Concluido el plazo de la implementación del plan de acción, se emite un reporte de cierre, en el cual se identifican los beneficios alcanzados con la implementación de las recomendaciones.

Por su parte la Contraloría General de la República - Gerencia de Estudios y Gestión Pública - Departamento de Auditoría de Desempeño (2016), en su publicación señala que la Auditoría de desempeño es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad en la producción y entrega de los bienes o servicios públicos, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

Considerando que la auditoría no está orientada a determinar responsabilidades de tipo administrativo funcional, civil o penal. En un trabajo conjunto con las entidades públicas responsables de la provisión de dichos bienes o servicios, busca generar sinergias e identificar áreas de mejora en su gestión.

Para ello, utiliza el “enfoque orientado a problemas”, cuyo análisis causal conlleva a formular recomendaciones que permitan superar las causas de los problemas identificados y, consecuentemente, mejorar el desempeño del Objeto de auditoría.

Como resultado de la auditoría, la entidad responsable del servicio elabora un Plan de acción, documento que contiene las acciones de mejoras de desempeño con las cuales se compromete, sobre la base de las recomendaciones de la auditoría.

### **3.2.2. Indicadores de Desempeño**

### 3.2.2.1. Concepto de indicador de desempeño:

El uso de los indicadores de desempeño está relacionado directamente con la evaluación de los resultados en varios ámbitos de acción de las intervenciones públicas. En la administración pública el desempeño es un concepto relativamente nuevo. Según la Real Academia Española el desempeño se refiere a “actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”, lo cual nos da una idea básica, pero que requiere una elaboración conceptual más amplia para el ámbito de la gestión pública. Tal desarrollo a menudo se ha asimilado al concepto anglosajón de *government performance*, el cual se refiere a “la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia” de los servicios y programas públicos. Dado que la gestión pública implica actuar o dedicarse a las responsabilidades gerenciales, entonces el desempeño involucra los aspectos organizacionales y su relación con el entorno como lo describe Hernández (2002): “desempeño implica la consideración de un proceso organizacional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos”.

El concepto de desempeño en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico. En este contexto la eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo. Además de estas dos dimensiones del desempeño público, recientemente se han incorporado los criterios de desempeño presupuestario, focalización y calidad en la prestación de los servicios públicos, los que se describen en detalle en la sección siguiente. Para evaluar el desempeño en los términos descritos anteriormente, se han desarrollado una gran cantidad de herramientas metodológicas, pero su uso puede conducir a confusiones dado que distintos autores y expertos utilizan diferente terminología para referirse a métodos similares. El campo académico de la evaluación ha incluido dentro de la “evaluación del desempeño” a distintos instrumentos tales como:

-Información de monitoreo y seguimiento;

- Evaluación de proyectos y programas (tipo ex-ante, de seguimiento físico-financiero o ex-post);
- Auditoría de desempeño y
- Auditoría financiera.

La amplitud de estas metodologías se puede observar, por ejemplo, en una base de datos de prácticas y procedimientos presupuestarios que se encuentra desarrollando desde el año 2003 la OCDE en conjunto con el Banco Mundial para más de 60 países. A la fecha de publicación de este documento 44 países han ingresado sus datos, incluyendo siete países de América Latina: Argentina, Bolivia, Colombia, Chile, México, Perú y Uruguay.

### **3.2.2.2. Dimensiones de la evaluación de los indicadores:**

Indicadores de eficiencia, eficacia, economía y calidad

- Eficacia: cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, qué porcentaje corresponde del total de usuarios.
- Eficiencia: cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio.
- Economía: cuan adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios.
- Calidad: cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados. Esta clasificación de indicadores se ha utilizado en varios gobiernos de la región y en la mayor parte de los gobiernos de países de la OCDE. Su elección se basa en una serie de ventajas frente a otras tipologías que son más complejas, éstas se pueden resumir en las siguientes:
  - La tipología se centra en los aspectos básicos y necesarios para entender el desempeño de la intervención pública.
 Permite comprender la interrelación entre el proceso productivo de bienes y servicios y las dimensiones del desempeño.

- Es la tipología que por su simplicidad y concreción ha probado ser útil para los usuarios en los países en que se ha implantado (la mayor parte de los países de la OCDE, Chile, Uruguay, Costa Rica, etc.).

#### **3.2.2.2.1. Eficacia:**

El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de las metas establecidas. Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren las metas u objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.

**Cobertura** La cobertura es la expresión numérica del grado en que las actividades que realiza, o los servicios que ofrece, una institución pública son capaces de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe. El porcentaje de cobertura de los servicios, actividades o prestaciones, es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar. Dependiendo de los objetivos y metas particulares que se plantee una institución, su cobertura puede tener una expresión en términos geográficos, en términos de un universo o de una demanda potencial a cubrir.

**Focalización** Este concepto se relaciona con el nivel de precisión con que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecido. Un primer paso en la construcción de este tipo de indicadores consiste en verificar si los usuarios reales a los que hoy estamos llegando coinciden con nuestra población objetivo, las llamadas filtraciones en la demanda. Estas filtraciones pueden deberse a la fuga de beneficios del programa a los usuarios no elegibles (error de inclusión), o bien en la cantidad de usuarios elegibles que no acceden a los beneficios del programa (error de exclusión). Una segunda manera de construir indicadores de focalización es el

análisis de cobertura, en que se mide qué porcentaje de esa población objetivo está recibiendo los bienes o servicios públicos.

**Capacidad para cubrir la demanda actual** Este tipo de medidas de eficacia dice relación con la capacidad que tiene una institución pública para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus servicios. Este tipo de mediciones son más restringidas que las de cobertura y focalización, debido a que independientemente de cuál sea nuestra "demanda potencial", sólo nos dicen que parte de la demanda real que enfrentamos, somos capaces de satisfacer en las condiciones de tiempo y calidad apropiadas.

**Resultado Final** El resultado final es otra de las dimensiones del indicador de eficacia y al igual que en la evaluación de programas públicos lo que se busca es medir la contribución del conjunto de la intervención de la entidad pública (no así de un "programa específico"). Como resultado final se entenderá el efecto "final" o impacto que las acciones de una entidad tienen sobre la realidad que se está interviniendo. La eficacia puede ser considerada tanto del punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también, como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas.

En general, lo que se busca medir con los indicadores de eficacia es brindar información sobre el grado en que se cumplen los objetivos de la gestión institucional, o de un determinado programa. Este cumplimiento se puede expresar ya sea en términos de los resultados intermedios (coberturas logradas, grado de focalización cumplida, etc.) o de resultados finales (efectos logrados a nivel de la política pública que interviene un ámbito específico: social, económico, medio ambiental, etc.), los que se relacionan directamente con el proceso de rendición de cuentas públicas, dado que son esas variables que interesa conocer finalmente para efectos de asignación de recursos.

#### **3.2.2.2.2. Eficiencia:**

El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”. Un indicador clásico de eficiencia es el costo unitario de producción o costo promedio, el cual relaciona la productividad física y el costo de los factores e insumos utilizados en la generación de un bien o servicio. En el ámbito de las instituciones públicas existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física, relacionando nivel de actividad, expresado por ejemplo como número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., y nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.). Otro grupo importante de indicadores de eficiencia son los orientados a medir la productividad media de los factores: cuantas unidades de producto se obtienen en promedio por cada unidad de factor.

Una vez determinado el valor del indicador de eficiencia, ya sea de producto medio o costo medio, es necesario aplicar un análisis respecto de los resultados logrados. La idea es detectar cuáles son los factores ineficientes que pueden estar generando un valor de indicador que escape a la media de los estándares comparativos, o de las metas que estime razonables de ser obtenidas. Estos factores generadores de ineficiencias pueden ser el personal en la tarea no idóneo, o sin capacitación suficiente que retarda el tiempo de respuesta de un proceso, o la dotación excesiva de personal en la tarea que hace por ejemplo que el promedio de inspecciones por inspector sea más baja que los estándares aconsejados. El análisis de la eficiencia económica se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (inputs), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible o al costo aceptable, la cantidad adecuada y con una calidad aceptable. De esta manera el análisis de los insumos (inputs) debe ser realizada desde los medios humanos, materiales y financieros. Es así como se señala que las técnicas basadas en la revisión de dichos insumos



(inputs) tienen que ver con los siguientes tipos de análisis, (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA, 2002). - Costo de un servicio en relación al número de usuarios - Costo por tonelada de basura recogida - Costo de la recogida de basura por usuario - Costo por kilómetro de carretera construido - Costo de la inspección por número de visitas efectuadas - Costo del departamento de economía por habitante - Costo del departamento de economía en relación al presupuesto.

#### **3.2.2.2.3. Economía:**

Este concepto se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio. Indicadores típicos de economía son la capacidad de autofinanciamiento (cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos.

Otro tipo importante de indicadores de economía son aquellos que relacionan el nivel de recursos financieros utilizados en la provisión de prestaciones y servicios con los gastos administrativos incurridos por la institución. En algunos países por ejemplo, la participación de los gastos administrativos en los gastos totales del sector público se considera como una buena aproximación a las ganancias globales de eficiencia en el conjunto del sector.

#### **3.2.2.2.4. Calidad del Servicio:**

La calidad del servicio es un Cayhuayna mantiene lo que a dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad,

precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención. La calidad de servicio se puede mejorar por la vía de mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios. Entre los medios disponibles para sistematizar la medición y evaluación de estos conceptos se cuentan la realización de sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas.

### **3.2.3. Gestión de Proyectos de Inversión Pública**

#### **3.2.3.1. Proyectos de inversión**

Pérez y Gardey (2009), detallan la definición de proyectos:

Un proyecto (del latín *proiectus*) viene a ser actividades coordinadas e interrelacionadas con un fin específico. Se establece en un período de tiempo y un presupuesto para el cumplimiento de dicho fin, por lo que se trata de un concepto muy similar a plan o programa.

La colocación de capital es una inversión, Esto quiere decir que, al invertir, se resigna un beneficio inmediato por uno improbable.

Es una propuesta de acción que, a partir de la utilización de los recursos disponibles, considera posible obtener beneficios. En nuestro caso como se trata de inversión pública los beneficios son sociales con mayor énfasis

#### **3.2.3.2. Gestión de Proyectos de Inversión**

Angulo (2015), según el PMBOOK (Project Management Body of knowledge), señala que la definición de proyecto “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”, así también, señala que la Gestión de Proyectos: “Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo.” El equipo del proyecto gestiona el trabajo de los proyectos, trabajo que comúnmente implica: Distintas demandas de: alcance, tiempo, costo, riesgo y calidad. Clientes con diferentes

necesidades y expectativas. Requerimientos identificados. La gestión de proyectos está orientado a todas las actividades que se realizan y cumplir con un fin principal definido, en un tiempo establecido utilizando recursos tanto humanos como materiales y para el cual se debe tener presupuestados los costos en que se incurrirán. La Gestión de Proyectos tiene como objetivo principal: administrar, planificar, coordinar, seguimiento y control de todas las actividades y los recursos asignados para la ejecución del proyecto de tal manera que se cumplan con el alcance en el tiempo establecido y con los costos presupuestados.

No es necesario el tamaño del proyecto para contar con un administrador o gestor de proyectos que tenga habilidades para poder manejar de manera eficiente las diferentes etapas del proyecto y tomar decisiones necesarias.

El servido y en Asimismo, señala la base de la gestión de proyectos bajo el enfoque de PMBOK, el cual se resume en fases que sirven como indicadores de medición:

**a) Iniciación.**

Es el comienzo del proyecto, se identifica una idea, se redacta la propuesta específica del proyecto, los objetivos, el alcance, la calidad, se estima como se llevará a cabo y se hace una en evaluación de los riesgos, se hacen estimaciones de tiempos, costos teniendo en cuenta los recursos humanos materiales y financieros disponibles. Es esencial para alcanzar el éxito en un proyecto, ya que unos objetivos mal planeados llevarán al fracaso del proyecto así sea la gestión adecuada.

**b) Planificación.**

La planificación eUns necesario en todas las actividades para llevar a cabo el proyecto, con prioridades del proyecto, recursos necesarios, los tiempos esperados para ejecutar cada una de las tareas y sus funcionalidades.

La planificación está referido a la identificación de a van a permitir más vasto y cronograma de un hongo ctividades. Definimos de una forma clara lo que queremos conseguir (**objetivos**), en qué tiempo lo haremos (**cronograma**) y el

costo que tendrá lograrlo (**presupuesto**). La planificación inteligente es una de las claves del éxito de la gestión de proyectos. Con sus

**c) Ejecución.**

Es la implementación o puesta en marcha del proyecto, consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente.

En la ejecución del proyecto, poner énfasis en la comunicación para tomar decisiones lo más rápido posible en caso de que surjan problemas.

Asimismo, se deberán organizar regularmente reuniones para administrar el equipo del proyecto, es decir discutir regularmente el progreso del proyecto y determinar las prioridades siguientes.

Se realiza para coordinar los recursos que son necesarios para desarrollar los procesos planificados.

**d) Control.**

El control es asegurar que los objetivos sean alcanzados en el tiempo y calidad planificada, realizando una buena supervisión y medición del rendimiento de los resultados, con el objetivo de que se puedan tomar acciones correctivas, esto se hace mediante la comparación entre la planificación realizada y los valores incurridos.

Las informaciones de control deben ser proporcionadas de manera oportuna y a tiempo, sin retrasos para tomar acciones correctivas antes de que sea tarde.

Para esto podemos usar el método de valor ganado o valor de trabajo realizado, método de medición de rendimiento, método de los hitos de pago, medición del rendimiento técnico, etc.

**e) Cierre.**

Es la culminación del proyecto, todo proyecto tiene una existencia temporal, y finaliza cuando se cumple con lo establecido.

Cierre es la etapa final de un proyecto en la que éste es revisado, y se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados.

En esta fase se deberá elaborar un documento de finalización donde se describirá cómo se ha llevado cabo el proyecto, los problemas que se han detectado, la metodología utilizada, la forma de organización, la experiencia ganada, y lo más importante las conclusiones a las que se llega una vez se ha finalizado el proyecto.

Definiciones de otros autores:

(PMI, 2004). “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

Zúñiga, P. (2009). “El objetivo de ejecutar un proyecto es satisfacer una necesidad específica de una empresa, organización o persona. Los proyectos se caracterizan por tener un ciclo de vida, es decir, tienen un inicio y un final definidos, cada proyecto es único ya que genera un servicio o producto específico para cada necesidad, todo proyecto se desarrolla en forma cronológica”.

Vértice, (2008). En el libro *Gestión de Proyectos*, define como: “proceso de planeación y manejo de tareas y recursos con el fin de cumplir con los objetivos definidos para la implementación de un proyecto nuevo en la empresa y la comunicación permanente del progreso y avance de sus resultados”.

La Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, en sus documentos de capacitación, que tienen relación con los manuales de proyectos e inversiones, definen la gestión de proyectos como: “el conjunto de responsabilidades y de acciones necesarias para materializar el proyecto (consolidación de componentes) y para realizar su objetivo específico (propósito)” y concluye que el “Ciclo de Gestión”, va desde el diseño, hasta el cumplimiento de los compromisos contractuales y cierre del proyecto.

Miranda, (2005). Señala, “son todas las actividades que el gestor del proyecto dedica a todas las etapas del proyecto y se refiere a: identificación, formulación, evaluación, negociación, gerencia y evaluación ex-post, este enfoque integral tiene como fin procurar una mejor asignación y aprovechamiento de los

recursos escasos, garantizando su sostenibilidad y el logro de su objetivo social”.

### **3.2.3.3. Dimensiones de Gestión de Proyectos En I**

De acuerdo a Rodríguez, G., (2007), quien afirma que la gestión de proyectos es la disciplina de conocimiento y experiencia que permite planificar, organizar y gestionar proyectos. Esto se traduce principalmente en:

- Conseguir que los proyectos se completan satisfactoriamente y que se consiguen sus productos y resultados últimos.
- Realizarlo de manera que se pueda predecir y controlar su evolución y explicarlo satisfactoriamente al equipo de trabajo y al cliente.

A continuación se presentan las dimensiones:

#### **A. Planificación**

Rodríguez, G., (2007) señala que la buena gestión de proyectos requiere de una buena planificación.

En el grupo de proceso de planificación ocurre una gran parte de trabajo de gestión de proyectos. Aquí se refinan los objetivos, se desarrollan y documentan los entregables y los requisitos, se formula el plan de comunicación, se pone de relieve los riesgos que pueden incurrir en el proyecto, se determinan los parámetros de calidad, etc. Los procesos de planificación son fundamentales, para el funcionamiento de los grupos de procesos restantes. En cuanto a la gestión de proyectos, la planificación de proyectos es posiblemente el grupo de procesos más importante de todos.

Se caracteriza por tener plazos el que establecen los objetivos a seguir y el modo en cómo se llevarán a cabo las acciones para lograr cumplirlos.

Deberán establecerse roles de cada uno, todo lo relacionado con los recursos con los que se dispone y la manera en que éstos serán utilizados, una organización adecuada de todos los recursos favorece en gran medida al éxito o fracaso de un determinado proyecto.

Otros autores señalan respecto a la planificación:

James, (1996), la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas.

Considera definir con antelación las metas o acciones que se deben seguir, mediante la elaboración de planes de trabajo.

Bateman y Scott, (2005), la planeación es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que una organización llevará a cabo en el futuro.

Stephen y Coulter, (2005), es el acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización”

De las definiciones se puede inferir que la planificación es un proceso para la toma de decisiones a fin de lograrlos objetivos, previo a efectuar una acción; en otras palabras corresponde a una toma de decisiones anticipada.

## **B. Organización**

Una buena organización se lograra las metas y objetivos de los proyectos.

James (1996), señala que organizar es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

El proceso de ordenar y distribuir el trabajo, definir la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización se hacen con la finalidad de cumplir una o varias metas.

Angulo (2015), bajo el enfoque del PMBOK, describe que los proyectos se desarrollan dentro de las organizaciones más grandes que el proyecto en sí. La forma en que están estructuradas las organizaciones influirá directamente en la conformación, administración y dependencia de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Las organizaciones funcionales ejecutarán proyectos, pero el alcance de los mismos estará circunscripto a los límites de su función.

## **C. Gestión**

Tal como mencionó Rodríguez con buena gestión de proyectos se logran las metas y objetivos en el sector.

Hay muchas teorías y modelos de gestión de proyecto, algunos permiten modificar aspectos de la planificación estratégica para una mayor adaptabilidad, fluidez y flexibilidad de la organización a la hora de alcanzar sus objetivos.

Con principios, lenguajes y procedimientos comunes que son seguidos por las entidades se lleva a cabo este proceso, operando en forma coordinada en la planeación, presupuestación y seguimiento de proyectos de inversión, interactuando entre si y entre las entidades que componen cada uno de los niveles de la administración pública (nivel nacional, regional, provincial, distrital).

Aramburú, (2001), señala que en gestión de proyectos, la evaluación de proyectos es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación.

Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

Sapag (2004), afirma que un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, que tiende a resolver, entre tantas, una necesidad humana.

En muchos ámbitos laborales, sociales, institucionales y académicos se deben desarrollar proyectos, planificar, decidir sobre cómo vamos a organizarnos, calendarizar, ajustar presupuestos, fijar objetivos, en definitiva, planificar.

Palacios (2005), establece que una organización posee madurez en gerencia de proyectos una vez que esta comprende, instala y aplica la metodología. Para lograr este grado de madurez la organización pasa por varias etapas de crecimiento de la metodología, fases ligadas al nivel de conocimiento y experticia de los profesionales de proyectos dentro de la misma estructura organizacional.

Se resume, gestionar consiste utilizar los recursos disponibles para lograr los objetivos planteados.



Angulo (2015), señala que la gestión de proyectos es la aplicación de los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.

Significa que todo proyecto tiene un comienzo y un final definidos, asimismo tiene una duración determinada

En la práctica, la gestión de proyectos (*project management*) aflora como una disciplina, actividad y hasta una profesión separada de la gestión de empresas y de las organizaciones en general. Por otro lado, los buenos gestores de proyectos son profesionales muy apreciados. Por último, las empresas están adoptando la gestión de proyectos como una forma organizativa para muchas funciones y procesos de negocio y para el abordaje de sus iniciativas de cambio. Finalmente se entiende que la gestión de proyectos es lograr que los proyectos se complementen satisfactoriamente y se consigan productos y resultados.

#### **3.2.3.4. Inversión Pública**

La inversión pública en los países en vías de desarrollo cumple un rol trascendental e imprescindible dentro de sus procesos de desarrollo, por cuanto es considerado el más importante medio en la provisión de la infraestructura económica nacional y se le cataloga como uno de los principales instrumentos para mejorar la distribución del ingreso nacional dentro de las sociedades. Un requisito indispensable para mantener el crecimiento de las economías en el largo plazo es contar con la infraestructura que requiere el sector productivo, esto contribuirá a que las empresas funcionen con mayor eficiencia y sean más productivas, toda vez que se reflejaría en una disminución de los costos de producción, con un beneficio directo para los consumidores. Fernandez y Pacco (2016).

Por su parte la Contraloría General de la República (2016) en un estudio sobre la efectividad de la inversión pública a nivel regional y local durante el período 2009 al 2014. Señala que la inversión (pública y privada) es uno de los principales motores para el desarrollo económico y social de un país. Promover la inversión en infraestructura es una estrategia de desarrollo de corto, mediano

y largo plazo. En el corto plazo, promover la inversión es una medida contracíclica que permite dinamizar la economía de un país y generar empleo, en particular en contextos de desaceleración económica. En el mediano y largo plazo, promover la inversión en infraestructura productiva y social básica permite sostener el crecimiento económico, al elevar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, y ampliar la oferta de servicios públicos en beneficio de la población.

En la actualidad existe un debate sobre los fundamentos del crecimiento económico del país y sobre la distribución de los beneficios de dicho crecimiento entre la población, en particular a nivel descentralizado. Se señala que ambos aspectos representan un serio desafío para el desarrollo sostenible del Perú. Respecto a lo primero, señalan que el buen desempeño del país, el cual tiene sus raíces en las reformas adoptadas en la década de los noventa, se sostiene en un modelo económico primario exportador altamente vulnerable a factores exógenos, como los precios de los commodities, o el desempeño de socios comerciales como China, Estados Unidos o la Unión Europea.

Al haber vulnerabilidad, existe consenso sobre la necesidad de adoptar reformas estructurales que permitan sostener el crecimiento económico en el mediano y largo plazo. Entre estas medidas destacan: la diversificación productiva, orientada a potenciar sectores económicos no tradicionales que presentan ventajas competitivas; la promoción del comercio, para ampliar la demanda en el mercado interno y de nuevos socios comerciales; el aumento de los niveles de competitividad y productividad de las empresas; la promoción de la inversión en innovación y la generación de capital humano; entre otras.

Respecto al segundo desafío se señala que las marcadas desigualdades en el acceso a oportunidades económicas y en las condiciones de vida de la población, las cuales se acentúan en el ámbito rural, son un factor que pone en riesgo la estabilidad política necesaria para sostener reformas de largo plazo. Esta situación exige medidas para ampliar la cobertura y mejorar la calidad de servicios públicos básicos como la educación, la salud pública, el acceso a servicios de agua y saneamiento, entre otros.

Es así, que para enfrentar ambos desafíos se requiere impulsar de manera decisiva la inversión para cerrar las brechas de infraestructura en sectores estratégicos para el desarrollo, como son la educación, la salud, el transporte y el acceso a agua y saneamiento. Al respecto, diversos estudios han estimado la dimensión y el costo de cubrir tales brechas, así como el impacto de estas en la competitividad y productividad del país, así como en las condiciones de vida de las personas.

#### **3.2.3.4.1. Proyecto de Inversión Pública (PIP)**

El principal instrumento de inversión pública es el Proyecto de Inversión Pública (PIP). Los PIP están definidos como “las acciones temporales, orientadas a desarrollar las capacidades del Estado para producir beneficios tangibles e intangibles en la sociedad”.

Es una herramienta que utiliza el Estado para que sus inversiones produzcan cambios que mejoren la calidad de vida de la población a través de la generación, ampliación e incremento de la cantidad y/o calidad de los servicios públicos que brinda. Su objetivo es dar solución a un problema identificado en un sector específico (desnutrición, bajo nivel educativo, escasa generación de energía, falta de mantenimiento de caminos u otros) y en una zona geográfica determinada. Los gobiernos regionales y locales, al ser entidades del Estado, tienen que implementar sus inversiones aplicando los lineamientos para PIP. Por esa razón, los PIP deben estar orientados hacia el logro de los resultados previstos en los Planes respectivos, los mismos que pueden ser revisados y reajustados en el proceso del presupuesto participativo que se realiza anualmente.

#### **¿Qué inversiones califican como PIP?**

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2017) es toda formación de capital físico, humano, natural, institucional o intelectual que tenga como propósito crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción de

bienes o servicios que el Estado tenga responsabilidad de brindar o de garantizar su prestación.

### **3.2.3.4.2. Roles Institucionales de los Lineamientos Generales para Proyectos de**

#### **Inversión Pública en el Perú**

Con la finalidad de orientar los roles y atribuciones que competen a las entidades públicas, sobre los Proyectos de Inversión Pública los tres niveles de gobierno deberán articular y coordinar sus proyectos, buscando reducir posibles conflictos o duplicaciones de proyectos en un mismo grupo de beneficiarios (MEF, 2016).

#### **A. Los Sectores**

- Implementar los presentes Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública vinculados a los objetivos del Sector correspondiente, en el marco de sus competencias.
- Establecer de forma articulada con los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, el desarrollo de los Proyectos de Inversión Pública de forma organizada y concatenada, atendiendo a una priorización de proyectos relativos al cierre de brechas de infraestructura y/o servicios públicos.

#### **B. Los Gobiernos Regionales**

- Aplicar los Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública y alinear sus proyectos a las políticas sectoriales.
- Adecuar las capacidades de las Unidades Formuladoras, la Oficina de Programación e Inversiones y las Unidades Ejecutoras de su Entidad, así como su articulación con los sistemas administrativos que correspondan, para el adecuado cumplimiento del marco normativo.
- Establecer de forma articulada con los Gobiernos Locales, el desarrollo de los Proyectos de Inversión Pública de forma organizada y concatenada, atendiendo

a una priorización de proyectos relativos al cierre de brechas de infraestructura y/o servicios públicos.

### **C. Los Gobiernos Locales**

- Aplicar los Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública y alinear sus proyectos a las políticas regionales.
- Adecuar las capacidades de las Unidades Formuladoras, la Oficina de Programación e Inversiones y las Unidades Ejecutoras de su Entidad, así como su articulación con los sistemas administrativos que correspondan, para el necesario cumplimiento del marco normativo.
- Establecer de forma articulada con los Gobiernos Regionales y con los demás Gobiernos Locales respectivos, el desarrollo de los Proyectos de Inversión Pública de forma organizada y concatenada, atendiendo a una priorización de proyectos relativos al cierre de brechas de infraestructura y/o servicios públicos.

#### **3.2.3.4.3. Enfoque Territorial de los Proyectos de Inversión Pública**

Con el objeto de potenciar la eficacia y eficiencia de los Proyectos de Inversión Pública, resulta necesario que los tres niveles de gobierno articulen, coordinen y sincronicen éstos, buscando generar sinergias o complementariedades entre proyectos o buscando reducir posibles conflictos o duplicaciones de los proyectos de inversión en los diferentes niveles de gobierno en un mismo espacio territorial.

Para tal efecto, el MEF (2016), plantea lo siguiente:

- La identificación y priorización de los proyectos sujetos a la aplicación del enfoque territorial de los Proyectos de Inversión Pública, con el objeto de reducir los costos promedio por usuario atendido (aprovechamiento de economías de escala) y generar proyectos de una escala o tamaño relevante (enfoque de economías de red o efecto de red).

- El potenciamiento de las sinergias de proyectos multisectoriales que se complementan entre sí (la rentabilidad social de un proyecto se puede incrementar con la presencia de otros proyectos de inversión pública que buscan un objetivo general en común), mediante la aplicación del enfoque de Programa de Inversión Pública.
- Que el Gobierno Regional lidere la coordinación de los Proyectos de Inversión Pública en su circunscripción territorial, articulando el esfuerzo sectorial de los Proyectos de Inversión Pública del Gobierno Nacional, con sus proyectos y con los de los Gobiernos Locales. Del mismo modo, se procura que las Municipalidades Provinciales lideren la coordinación de los PIP con los Gobiernos Distritales de su circunscripción territorial, actuando como nexo con el Gobierno Regional.
- La promoción de los espacios inter-institucionales para lograr esta articulación territorial (coordinación horizontal), a fin de planificar, entre otros, los cronogramas de ejecución de los proyectos del Gobierno Regional y Gobiernos Locales.

#### **3.2.3.4.4. Fuentes de financiamiento**

Existen diversas fuentes para financiar un Proyecto de Inversión Pública, todo depende de la disponibilidad de recursos, de la capacidad de ejecución y de envergadura de proyecto, al momento de decidir con qué tipos de fuente se piensa financiar la intervención.

Dentro las Fuentes de Financiamiento tenemos, el Fondo de Compensación Municipal o FONCOMUN, para los Gobiernos Locales, por ejemplo, o lo que se conoce como Recursos Directamente Recaudados, o Recursos Ordinarios y otros como la Cooperación Técnica Internacional No Reembolsable, la Cooperación Técnica Internacional Reembolsable, las Operaciones de Endeudamiento Externo o Interno.

Los proyectos deben tener un determinado nivel de rentabilidad social y los resultados deben ser sustentables y sostenibles. No existe pérdida de recursos,

lo que es frecuente más bien es la debilidad de los requerimientos de financiamiento o ausencia de proyectos viables.

#### **3.2.3.4.5. Gestión de Proyectos de Inversión Pública en el Perú**

Mediante Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG se aprobó la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD denominada “AUDITORÍA DE DESEMPEÑO” Y “MANUAL DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO”, la cual determina:

##### **A. El sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de inversiones en el Perú**

El Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones fue creado mediante DECRETO LEGISLATIVO N° 1252, el cual funciona 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. Esta es de aplicación obligatoria a las entidades del Sector Público No Financiero a que se refiere la Ley N° 30099, Ley de Fortalecimiento de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal. Dichas entidades son agrupadas por sectores solo para efectos del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y en el caso de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales se agrupan según su nivel de gobierno respectivo, conforme lo establezca el Reglamento del presente Decreto Legislativo.

##### **B. Principios rectores**

La programación multianual de inversiones y la ejecución de los proyectos de inversión respectivos se sujetan a los principios rectores siguientes:

- a) La programación multianual de la inversión debe ser realizada considerando como principal objetivo el cierre de brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos para la población.
- b) La programación multianual de la inversión vincula los objetivos nacionales, planes sectoriales nacionales, así como los planes de desarrollos concertados

regionales y locales, respectivamente, con la identificación de la cartera de proyectos a ejecutarse y debe realizarse en concordancia con las proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual.

c) La programación multianual de inversiones debe partir de un diagnóstico detallado de la situación de las brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos, para luego plantear los objetivos a alcanzarse respecto a dichas brechas. La programación multianual debe establecer los indicadores de resultado a obtenerse.

d) Los recursos destinados a la inversión deben procurar el mayor impacto en la sociedad.

e) La inversión debe programarse teniendo en cuenta la previsión de recursos para su ejecución y su adecuada operación y mantenimiento, mediante la aplicación del ciclo de inversión.

f) La gestión de la inversión debe realizarse aplicando mecanismos que promuevan la mayor transparencia y calidad a través de la competencia.

#### **3.2.3.4.6. Fases del Ciclo de Inversión**

El Ciclo de Inversión tiene las fases siguientes:

**a) Programación Multianual:** Comprende la elaboración del diagnóstico de la situación de las brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos, y la definición de los objetivos a alcanzarse respecto a dichas brechas, mediante el establecimiento de metas de producto específicas, así como los indicadores de resultado en un horizonte mínimo de 3 años, en el marco de los planes sectoriales nacionales. Comprende además, los planes de desarrollo concertado regionales y locales y constituye el marco de referencia orientador de la formulación presupuestaria anual de las inversiones. Incluye a los proyectos de inversión a ser ejecutados mediante asociaciones público privadas cofinanciadas.

Esta fase se realiza a través de un proceso de coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental que toma en cuenta los recursos de inversión proyectados en el Marco Macroeconómico Multianual, estando dicho



proceso a cargo de los Sectores, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales. Los sectores lideran, en los tres niveles de gobierno, sus objetivos, metas e indicadores. Cada Sector, Gobierno Regional o Gobierno Local, determinará las brechas, así como sus criterios de priorización, en el marco de la política sectorial.

**b) Formulación y Evaluación:** Comprende la formulación del proyecto, de aquellas propuestas de inversión consideradas en la programación multianual, y la evaluación respectiva sobre la pertinencia de su ejecución, debiendo considerarse los recursos para la operación y mantenimiento del proyecto y las formas de financiamiento. La formulación se realiza a través de una ficha técnica y solo en caso de proyectos que tengan alta complejidad, se requerirá el nivel de estudio que sustente la concepción técnica y el dimensionamiento del proyecto. En esta fase, las entidades registran y aprueban las inversiones en el Banco de Inversiones.

**c) Ejecución:** Comprende la elaboración del expediente técnico o equivalente y la ejecución física y financiera respectiva. El seguimiento de la inversión se realiza a través del Sistema de Seguimiento de Inversiones, herramienta del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones que vincula el Banco de Inversiones con el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP) y similares aplicativos informáticos.

**d) Funcionamiento:** Comprende la operación y mantenimiento de los activos generados con la ejecución de la inversión pública y la provisión de los servicios implementados con dicha inversión. En esta etapa, las inversiones pueden ser objeto de evaluaciones ex post, con el fin de obtener lecciones aprendidas que permitan mejoras en futuras inversiones.

La inversión pública es un importante impulsor del crecimiento y del desarrollo económico de los países. Como una forma de procurar una solución a esta gran problemática, el Estado ha desarrollado un nuevo marco normativo que rige la inversión pública a fin de corregir los problemas observados, el nuevo Sistema

Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, también conocido como Invierte.pe. En este contexto, resulta importante conocer cómo funciona este nuevo marco normativo e institucional y como contribuirá a mejorar la calidad y ejecución del gasto público; entender cómo se conceptualizan las fases del ciclo de inversiones y cuáles son los actores involucrados y sus roles.

### **3.3. Marco Situacional.**

El denominado marco teórico situacional corresponde a la descripción completa de la entidad u organización en donde se planea hacer dicha investigación, pudiendo tratarse de personas físicas o morales, sobre las que se desarrollará nuestra investigación, esto con el propósito de darle el enfoque situacional a nuestro análisis y evitar el hacer generalizaciones que puedan ser tendenciosas, a esta revisión de literatura se le conoce como el *Sujeto de Estudio* en un proceso investigativo (Reyes, Blanco y Chao, 2014).

En atención a lo referido la presente investigación será desarrollada en el Gobierno Regional Huánuco – Sede Central, se considerará al personal según el Cuadro de asignación de Personal vigente, el periodo de estudio corresponde al ejercicio fiscal 2019.

#### **3.3.1. Reseña histórica de la institución regional**

La modificación del Capítulo XIV del Título IV de la Constitución Política del Perú, permitió la creación de los Gobiernos Regionales, iniciando así la política de Descentralización de la estructura del estado aplicada por el gobierno del Dr. Alejandro Toledo Manrique. Esta política que tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país se da con la Ley N° 27680 del 07 de marzo de 2002. Luego con la Ley de Descentralización N° 27783 del 20 de julio 2002, se regula la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcentrada, correspondiente al Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local, y con la ley Orgánica de

Gobierno Regionales N° 27867, del 18 de noviembre de 2002 se establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales.

El 17 de Noviembre de 2002, se realizan las elecciones para los Gobiernos Regionales y es el 1° de enero del 2003 que asume funciones el actual Organismo Descentralizado del Gobierno Regional Huánuco, 54545, correspondiendo el primer gobierno 2003 – 2006, a la Sra. Luzmila Templo Condezo del Movimiento Independiente Unidos. En el año 2006 se realizan nuevamente las elecciones para los Gobiernos Regionales y la siendo elegido como Presidente Regional del Abog. Jorge Espinoza Egoavil, del Movimiento Regional “Frente Amplio Regional”.

La estructura organizacional del nuevo Gobierno Regional fue en base al organismo creado transitoriamente mediante Decreto Ley N° 25432 del 11 de abril de 1992, por el Gobierno de turno, denominado Consejo de Administración Regional de Huánuco.

En concordancia con el Decreto Ley N° 26109 del 24 de diciembre de 1992, que declara en reorganización y reestructuración administrativa a los Gobierno Regionales, posteriormente, queda definido el CTAR Huánuco por aplicación de la Resolución Ministerial N° 032–93–PRES del 04 marzo de 1993, el que es incorporado al Ministerio de la Presidencia, mediante Ley N° 26499 del 13 de julio de 1995.

CTAR Huánuco sustituyó a la Asamblea y Consejo Regional de la Región “Andrés Avelino Cáceres, que fuera creada con Ley N° 24793 el 16 de febrero de 1988, como un organismo descentralizado con personería jurídica y de derecho público interno, con autonomía administrativa y económica, siendo creado sobre la base de los departamentos de Huánuco.

## RESEÑA HISTORICA DESDE 1936 AL 2019

DENOMINACIÓN	AÑO
PLIEGO 448: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE HUÁNUCO	ACTUAL
CONSEJO TRANSITORIO DE ADMINISTRACIÓN REGIONAL HUÁNUCO – CTAR DE HUÁNUCO	2003
ASAMBLEA Y CONSEJO REGIONAL DE LA REGIÓN ANDRÉS AVELINO CÁCERES	1992
SAMBLEA Y CONSEJO REGIONAL DE LA REGIÓN ANDRÉS AVELINO CÁCERES	1988
CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE HUÁNUCO – CORDE HUÁNUCO	1981
ORGANISMOS DE DESARROLLO DEL CENTRO – ORDENORTE	1978
SISTEMA NACIONAL DE MOVILIZACIÓN SOCIAL – SINAMOS	1969
CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE HUÁNUCO – CORHUANUCO	1963
JUNTA DE OBRAS PÚBLICAS	1936

ELABORACION: SGPE

### 3.3.2. Visión

*“Huánuco territorio andino amazónico integrado, que ha impulsado el desarrollo humano y la sostenibilidad de su economía, en base a la grandeza de su biodiversidad y el respeto por la interculturalidad.”*

### 3.3.3. Misión

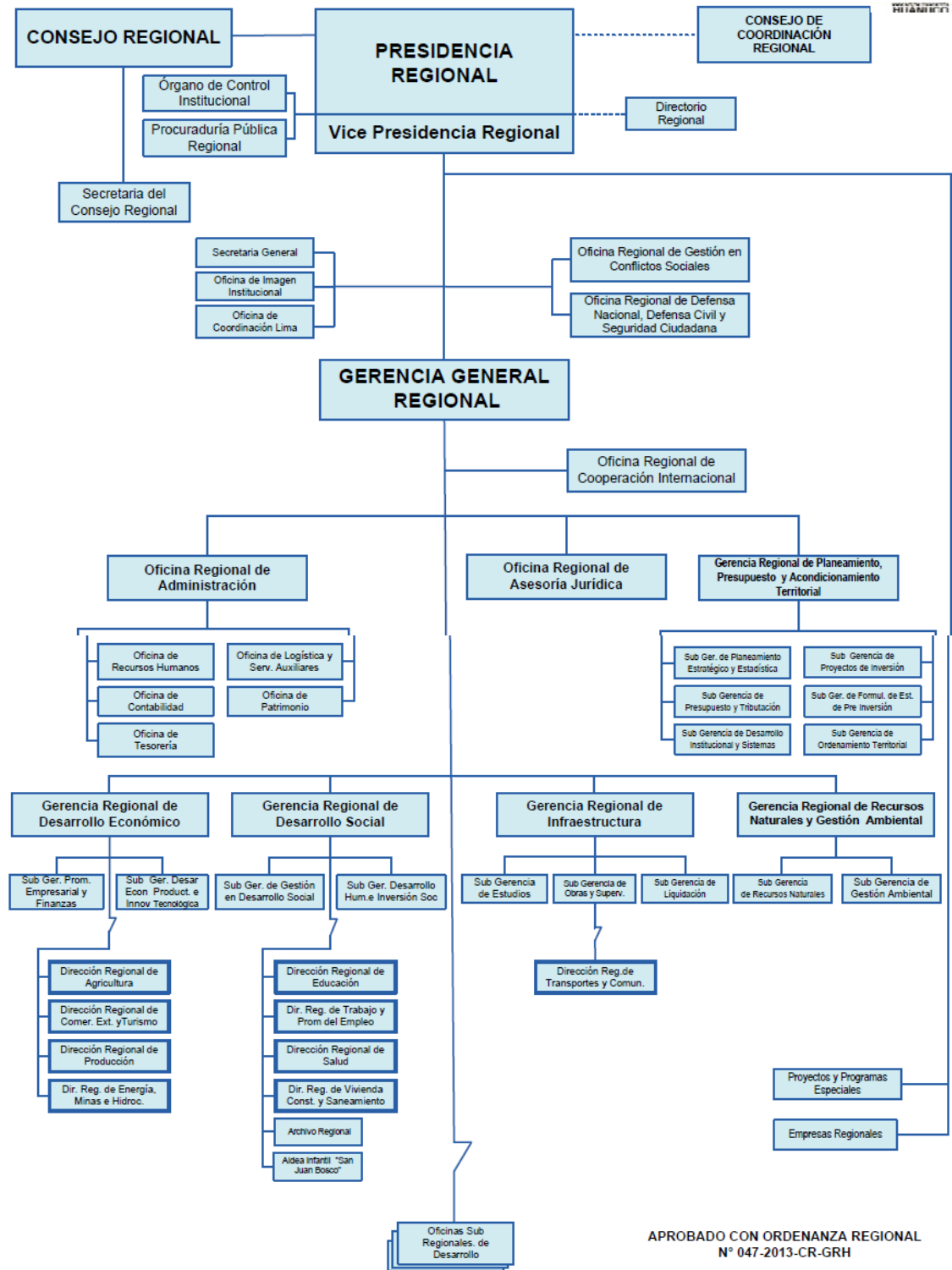
*“Somos un gobierno regional que promueve el desarrollo social, económico y cultural; liderando una gestión eficiente y eficaz para mejorar la calidad de vida de los huanuqueños”.*

### 3.3.4. Organización

El Gobierno Regional Huánuco es una persona jurídica de derecho público, que goza de autonomía política, económica y administrativa, y tiene por misión organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir con el desarrollo integral y sostenible de la región (Manual de Organización y Funciones, 2013).

Tiene por objetivo alcanzar la consolidación del proceso de descentralización y desconcentración económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal del Gobierno Regional y conducir las acciones encaminadas a lograr el desarrollo sostenible, buscando el bienestar de la población con la participación de los sectores y entes representativos del Gobierno Central, Gobiernos Locales e Instituciones del ámbito Regional (Manual de Organización y Funciones, 2013).

**ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO**



### 3.3.5. Análisis situacional

Dentro del proceso de descentralización del estado Peruano en el año 2002, se crearon los Gobiernos Regionales en el Perú a través de la Ley N° 27867 denominada Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Los Gobiernos Regionales en el Perú, son instituciones públicas encargadas de la administración de su Región, con autonomía política, económica y administrativa para los asuntos de su competencia en el marco de un Estado Unitario y Descentralizado, tienen por finalidad fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, en concordancia con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo. Son funciones específicas de los Gobiernos Regionales: Elaborar y aprobar normas que promuevan el desarrollo de la región, Promover y apoyar las actividades del sector privado nacional y extranjero, orientadas a impulsar el desarrollo de los recursos regionales, Controlar y Supervisar trabajos de todas las dependencias administrativas, el cumplimiento de las normas, los planes regionales y la calidad de los servicios.

Las competencias de los Gobiernos Regionales son:

1. Planificar el desarrollo de su región y ejecutar los programas socioeconómicos correspondientes, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Formular y aprobar el Plan de Desarrollo Concertado con las municipalidades y la sociedad civil de su región.
3. Aprobar su organización interna y presupuesto de acuerdo a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y las Leyes Anuales de Presupuesto.
4. Promover y ejecutar las inversiones públicas regionales en proyectos de infraestructura vial, energética, de comunicaciones y de servicios básicos.
5. Diseñar y ejecutar programas regionales de cuencas, corredores económicos y de ciudades intermedias.
6. Promover la formación de empresas y corporaciones regionales.

7. Facilitar la apertura a los mercados internacionales para la agricultura, agroindustria, artesanía, actividad forestal y otros sectores productivos.
8. Desarrollar circuitos turísticos.
9. Concretar acuerdos con otras regiones fomentando el desarrollo económico, social y ambiental.
10. Administrar y adjudicar los terrenos urbanos y eriazos de propiedad del Estado, con excepción de los terrenos municipales.
11. Organizar y aprobar los expedientes técnicos sobre acciones de demarcación territorial en su jurisdicción.
12. Promover la modernización de la pequeña y mediana empresa regional.
13. Dictar normas sobre los asuntos y materias de su responsabilidad, proponiendo las iniciativas legislativas correspondientes.
14. Promover el uso sostenible de los recursos forestales y de biodiversidad.

Desde su inicio y hasta la fecha, los Gobiernos Regionales afrontan una serie de problemas organizacionales y de gestión, apreciándose que su estructura orgánica muestra diferencias en relación a lo documentado en los instrumentos de gestión normados por ley como son el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Cuadro Analítico de Personal (CAP) y el real desempeño de sus funciones, visualizándose duplicidad de esfuerzos entre más de una gerencia u oficina. Se identifican también deficiencias en la coordinación; debido a la ausencia de una visión de procesos que permita definir claramente un objetivo común, estructure mejor el trabajo y muestre las interrelaciones necesarias para satisfacer los requerimientos del ciudadano. Escasa cultura de Planeamiento, que se refleja en la discordancia entre el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) y Plan Estratégico Institucional (PEI) del Gobierno Regional y los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM) de los diferentes Ministerios. La carencia de un sistema integrado de planificación, hace que se formulen proyectos de inversión pública (PIP) basados en promesas electorales y no priorizando aquellos requeridos para lograr el desarrollo económico y social sostenible de la región. Los perfiles de proyectos en la etapa de pre inversión en la mayoría de los casos presentan problemas técnicos que impactan en los



presupuestos propuestos, observándose gran diferencia entre los montos referenciales del expediente técnico y los perfiles aprobados por la Oficina de Programación de Inversiones de la región y el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). La atención al ciudadano es deficiente, observándose engorrosos y largos procedimientos, el personal encargado de atención no ha sido preparado y capacitado para atender bajo una cultura de eficiencia y calidad. La gestión de los Recursos Humanos, solo se limita a la emisión de planillas y a escasos esfuerzos de capacitación y asistencia social, no se desarrolla planificación, gestión por competencias, evaluación del desempeño, coaching, gestión del talento humano, programas de motivación y reconocimiento, entre otros. El nivel de automatización y sistemas integrados de Información es escaso, la mayoría de las operaciones son manuales, carecen de sistemas de gestión documentaria que integre los procesos y procedimientos institucionales. Carecen además de información virtual en relación al estado del trámite. Ausencia de sistemas de monitoreo y evaluación, lo cual dificulta las mediciones del desempeño organizacional. Escaso interés y conocimiento de la gestión del medio ambiente, que impacta en la inadecuada distribución de recursos, incumplimiento de normas establecidas por el Ministerio del Ambiente para la protección de los recursos naturales y coordinación con entidades sectoriales como son: Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), Autoridad Nacional del Agua (ANA), entre otros.

El Artículo 1° del Decreto supremo N° 004-2013- PCM, establece la aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, siendo la cuarta política del Estado del Acuerdo Nacional: “Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado” y considerando dentro del ámbito de aplicación a los Gobiernos Regionales... “Perú tiene uno de los Estados más disfuncionales de América Latina. Muchas instituciones estatales no funcionan, y en algunas zonas, ni siquiera existen. En muchas partes del interior, los servicios públicos (educación, salud, agua potable, infraestructura) no llegan, y si llegan, son plagados por la corrupción y la ineficiencia. Los gobiernos locales y regionales carecen de un mínimo de capacidad

administrativa. Y la seguridad y la justicia — funciones básicas del Estado no son ni mínimamente garantizadas” El Anexo Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 cita las principales deficiencias de la gestión pública, mismas que terminan incidiendo en la percepción ciudadana respecto al desempeño del Estado en el Perú: siendo las siguientes:

- Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público
- Limitaciones en cuanto a las capacidades de las entidades para identificar y priorizar programas y proyectos de envergadura y alto impacto en la calidad de vida de los ciudadanos. A nivel del presupuesto público, aunque se ha logrado avances a través de la implementación progresiva del presupuesto para resultados, aún existen problemas pendientes en tanto en ciertos sectores persiste una asignación inercial de recursos (gobierno nacional tiene el 70% del gasto corriente total, las regiones el 19% y los gobiernos locales, el 11%) Adicionalmente, existe poca predictibilidad de los recursos transferidos como consecuencia del canon y las regalías.
- La asignación de los recursos no responde a una definición clara de las prioridades del país y a una objetiva determinación de metas de productos o servicios que cada entidad debe ofrecer, así como de sus respectivos costos. Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones: su estructura de organización y funciones no necesariamente viene siendo congruente con las funciones que deben cumplir ni tampoco con los objetivos que puedan haberse fijado como resultado de sus procesos de planeamiento estratégico-operativo y presupuestal. En el caso de los Gobiernos Regionales, para los que su Ley Orgánica establece un modelo único y demasiado detallado de organización que no considera la heterogeneidad de las realidades regionales. Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos: la mayor parte de entidades no cuenta con las capacidades o los recursos para trabajar en la optimización de sus procesos de producción de bienes y servicios públicos.
- Desarticulación de los principales sistemas administrativos, además de ser complejos, engorrosos y en muchos casos, de difícil cumplimiento.

- Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente: Las capacidades de gestión de las entidades públicas también se ven limitadas por una deficiente infraestructura y equipamiento. Carencias de planificación y gestión de tecnologías de información, percibiéndose las áreas a cargo únicamente como responsables del soporte técnico.
- Inadecuada política y gestión de recursos humanos: fundamentada en una inadecuada determinación de los perfiles de puestos y el número óptimo de profesionales requeridos por cada perfil –bajo un enfoque de carga de trabajo y pertinencia para el logro de resultados. Inadecuados procesos de planificación, selección, contratación, evaluación del desempeño, incentivos, desarrollo de capacidades y desincorporación de las personas.
- Falta de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias, ya sea porque las autoridades no valoran la gestión del personal o porque la entidad no cuenta con recursos para ello.
- Ausencia de políticas claras de desarrollo de capacidades, tratándose como cursos dictados sin seguimiento ni evaluación de desempeño.
- Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades
- Falta de un sistema de planificación que defina objetivos claros y medibles tomando en cuenta las necesidades de la población, las entidades no cuentan con tableros de indicadores cuantitativos y cualitativos para monitorear su gestión en los diferentes niveles de objetivos y responsabilidad sobre los mismos.
- La información para la toma de decisiones no necesariamente pasa por procesos rigurosos de control de calidad; los datos no están centralizados en bases consolidadas, ordenadas y confiables, sino que se encuentran dispersos entre diferentes áreas, personas y en bases de datos desvinculadas.
- Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento: no existe de manera institucionalizada un sistema de gestión de la información y el conocimiento, ni existe un sistema de recojo y transferencia de buenas prácticas; las lecciones aprendidas de la propia experiencia no se registran, por lo que se repiten los mismos errores y se buscan soluciones a problemas que ya

habían sido resueltos, generando pérdidas de tiempo, ineficiencias, además de que las mejores prácticas no se aplican, ni se comparten.

- **Débil articulación intergubernamental e intersectorial:** Esta es una necesidad inevitable en el contexto del proceso de descentralización en curso, en el que tres niveles de gobierno deben coordinar y complementarse a través de múltiples materias de competencia compartida. Sin embargo, la coordinación intergubernamental e intersectorial dentro del Estado peruano es escasa, difícil, costosa y muy poco efectiva.

### **3.4. Definición de términos básicos.**

**Auditoría de desempeño:** Examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

**Brecha de desempeño:** Elemento del resultado de auditoría, el cual compara la situación encontrada con el criterio. Constituye la respuesta a la pregunta de auditoría; es decir, resulta de contrastar la hipótesis implícita en la pregunta respectiva.

**Cadena de valor:** Estructura de una intervención pública, la cual comprende: insumos, actividades, productos, resultado específico y resultado final.

**Calidad:** Capacidad para responder en forma rápida y directa a las necesidades de la población. Se puede utilizar como referencia estándares de entrega de bienes y servicios referidos a oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, satisfacción de usuarios, entre otros.

**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.

**Control de calidad:** Revisión de los procesos y productos de la auditoría de desempeño, durante todo su ciclo, para determinar su grado de cumplimiento con los estándares definidos.

**Dimensiones de desempeño:** Aspectos bajo los cuales la auditoría de desempeño examina la producción y entrega de un bien o servicio público. Los aplica de manera individual o conjunta, según la información disponible.

**Economía:** Capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros.

**Eficacia:** Logro o grado de cumplimiento de las metas, objetivos establecidos o resultados.

**Eficiencia:** Relación entre la producción y entrega de un bien o servicio y los insumos utilizados para dicho fin, la cual se puede comparar con un referente nacional o internacional.

**Evaluación:** Apreciación sistemática y objetiva de una intervención pública acerca de su diseño, ejecución o resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como su eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad (OECD, 2002).

**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).

**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.

**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.

**Gestión de proyectos:** Es lograr que los proyectos se complementen satisfactoriamente y se consigan productos y resultados

**Informe de auditoría:** Documento técnico que contiene los resultados, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

**Insumos:** Recursos humanos, financieros, materiales u otros, necesarios y suficientes, para realizar una actividad.

**Intervención pública:** Conjunto de actividades que realizan las entidades públicas con la finalidad de responder a las necesidades ciudadanas, con los recursos y capacidades disponibles. Una intervención se puede referir a una política, plan, programa o proyecto.

**Inversiones:** “Comprende a los proyectos de inversión y a las inversiones de optimización, de ampliación marginal, de reposición y de rehabilitación” (Decreto Supremo N° 027-2017-EF, 2017, art. 2).

**Meta:** “Es el valor numérico proyectado del indicador a una fecha determinada” (Decreto Supremo N° 027-2017-EF, 2017, art. 2).

Expresión concreta y cuantificable que caracteriza el producto o productos finales de las Actividades y Proyectos establecidos para el año fiscal.

**Objetivos Institucionales:** Interpretando la teoría de Terry (2012)[10]; a la institución como toda entidad del estado pretende alcanzar los objetivos que se

propone. Un objetivo institucional es una situación deseada que la entidad intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

**Población objetivo:** Población que presenta la necesidad o el problema específico que busca resolver una intervención pública, considerando los criterios de focalización (de existir).

**Población beneficiaria:** Población que recibe el bien o servicio público.

**Problema asociado:** Desviación en el desempeño de la producción y entrega del bien o servicio público, con respecto a las dimensiones de eficacia, eficiencia, economía o calidad.

**Problema de auditoría:** Situación que afecta la eficacia, la eficiencia, la economía o la calidad en la producción y entrega del bien o servicio público, el cual se deriva a partir del análisis de las causas del problema asociado identificado en el planeamiento.

**Proceso de producción y entrega de un bien o servicio:** Conjunto de acciones mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman los insumos en bienes y servicios públicos. Está conformado por subprocesos y recibe el apoyo de procesos de soporte.

**Producto:** Bien o servicio público que recibe una población beneficiaria, con el propósito de generar un cambio.

**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.

**Proyecto de inversión:** Corresponde a intervenciones temporales que se financian, total o parcialmente, con recursos públicos, destinadas a la formación de capital físico, humano, natural, institucional y/o intelectual que tenga como propósito crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción de bienes y/o servicios que el Estado tenga responsabilidad de brindar o de garantizar su prestación (Decreto Supremo N° 027-2017-EF, 2017, art. 2).

**Rendición de cuentas:** Obligación de demostrar que se han gestionado los recursos públicos cumpliendo con las normas acordadas y de declarar de manera precisa e imparcial los resultados obtenidos (OECD, 2002).

**Resultado de auditoría:** En la auditoría de desempeño, los hallazgos de auditoría se denominan resultados de auditoría. El resultado proviene del análisis de la eficacia, eficiencia, economía o calidad en el subproceso o proceso de soporte relevante en la pregunta de auditoría, sustentado en evidencia suficiente y apropiada. El resultado comprende los siguientes elementos: situación encontrada, criterio, brecha, causas y efectos.

**Resultado esperado de una intervención pública:** Cambio que se busca lograr, con la ejecución de la intervención pública, para solucionar un tema de interés. Forma parte de la cadena de valor; se puede ubicar a nivel de resultado específico o resultado final.

**Seguimiento:** Proceso sistemático para recoger datos (de indicadores) sobre una intervención pública y verificar su avance de acuerdo a lo previsto en un periodo dado.

**Situación encontrada:** Hechos y circunstancias de mayor relevancia que describen cómo funciona el subproceso o proceso de soporte relevante (“lo que es”).

**Supervisión:** Proceso técnico por el cual se revisa y controla las actividades que se llevan a cabo en una intervención pública.



**Viabilidad:** Condición que alcanza un proyecto de inversión cuando demuestra los siguientes tres atributos:

Que se encuentra alineado al cierre de brechas de infraestructura y/o servicios públicos; su contribución al bienestar de la población beneficiaria en particular y del resto de la sociedad en general; y, que asegura las condiciones para que dicho bienestar social generado sea sostenible durante la fase de funcionamiento del proyecto de inversión (Decreto Supremo N° 027-2017-EF, 2017, art. 2).

## **IV. HIPÓTESIS, VARIABLES, INDICADORES Y DEFINICIONES OPERACIONALES**

### **4.1 Hipótesis: General y Específicas**

#### **4.1.1. Hipótesis General**

La auditoría de desempeño incide favorablemente en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco, 2019

#### **4.1.2. Hipótesis Específicas**

La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Programación Multianual de Inversiones. Que implica es muy débil

La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Formulación y Evaluación de los proyectos de inversión.

La auditoría de desempeño incide favorablemente en la Ejecución de los proyectos de inversión.

La auditoría de desempeño incide favorablemente en el Funcionamiento de los proyectos de inversión.

### **4.2 Sistema de Variables - Dimensiones e Indicadores**

#### **4.2.1. Variable 1**

Auditoría de Desempeño

##### **4.2.1.1. Dimensión**

Dimensiones de la Auditoría de Desempeño (Eficacia, Eficiencia, Economía y Calidad)

#### **4.2.1.2. Indicadores**

- Cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.
- Relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.
- Capacidad de autofinanciamiento (cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios)
- Ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos.
- Oportunidad
- Accesibilidad
- Precisión
- Continuidad
- Satisfacción de los usuarios

#### **4.2.2. Variable 2**

Gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco

##### **4.2.2.1. Dimensión**

Ciclo de Inversiones (Programación Multianual de Inversiones, Formulación y Evaluación, Ejecución, Funcionamiento)

##### **4.2.2.2. Indicadores**

- Identificación de Problemas
- Cumplimiento de metas y Objetivos
- Programas
- Estructura de costos
- Desarrollo de proyecto de inversión pública
- Evaluación
- Elaboración de Expedientes Técnicos
- Ejecución Expedientes Técnicos
- Supervisión del Proyecto
- Liquidación del Proyecto

### 4.3 Definición Operacional de Variables, Dimensiones e Indicadores

<b>VARIABLE 1 : LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO</b>			
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>		
	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA</b>
Examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.	Eficacia	- Cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.	Encuesta
	Eficiencia	-Relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.	
	Economía	- Capacidad de autofinanciamiento (cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios) - Ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos.	
	Calidad	- Oportunidad - Accesibilidad - Precisión - Continuidad - Satisfacción de los usuarios	

<b>VARIABLE 2 : LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA</b>			
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>		
	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA</b>
<p>La gestión de proyectos de inversión está orientado a todas las actividades que se realizan y cumplir con un fin principal definido, en un tiempo establecido utilizando recursos tanto humanos como materiales y para el cual se debe tener presupuestados los costos en que se incurrirán. La Gestión de Proyectos tiene como objetivo principal: administrar, planificar, coordinar, seguimiento y control de todas las actividades y los recursos asignados para la ejecución del proyecto de tal manera que se cumplan con el alcance en el tiempo establecido y con los costos presupuestados.</p> <p>La inversión pública es toda formación de capital físico, humano, natural, institucional o intelectual que tenga como propósito crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción de bienes o servicios que el Estado tenga responsabilidad de brindar o de garantizar su prestación.</p>	Programación Multianual	<p>Iniciación y Planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de Problemas</li> <li>- Cumplimiento de metas y Objetivos</li> <li>- Programas</li> <li>- Estructura de costos</li> </ul>	Encuesta
	Formulación y Evaluación	<p>Planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de proyecto de inversión publica</li> </ul>	
	Ejecución	<p>Ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de Expedientes Técnicos</li> <li>- Ejecución Expedientes Técnicos</li> </ul>	
	Funcionamiento	<p>Control y Cierre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión del Proyecto</li> <li>- Liquidación del Proyecto</li> </ul>	

## V. MARCO METODOLÓGICO

### 5.1. Nivel y Tipo de Investigación.

#### 5.1.1. Nivel de Investigación.

El presente trabajo se enmarca dentro de una investigación de nivel descriptivo, explicativo y de asociación de variables (correlacional), por los siguientes fundamentos:

##### **Descriptivo:**

Según Mario Tamayo (2003), la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

A través de la aplicación de esta investigación se podrá obtener información acerca de las condiciones reales de funcionamiento de la gestión de la entidad, información que provendrá de quienes conforman el capital humano que posee la misma, lo cual facilitará la comprensión de la conducta del problema detectado.

##### **Analítico:**

Según Roberto Hernández y otros (2010), la Investigación explicativa pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian.

La aplicación de la investigación explicativa permitirá establecer el porqué de las causas o sucesos que se estudian es decir, establecer como la auditoría de desempeño incide en la gestión de los proyectos de inversión del gobierno regional de Huánuco.

##### **Asociación de variables (correlacional):**

Según Roberto Hernández y otros (2010), la Investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a pruebas.

La aplicación de esta investigación beneficia a nuestro trabajo en gran medida por cuanto permite entender el comportamiento de la variable auditoría de desempeño como incide dicha variable en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco.

### **5.1.2. Tipo de Investigación.**

El tipo de investigación del presente trabajo es aplicada. Valderrama (2013) define como: la llamada también práctica, se encuentra íntimamente ligada a la investigación básica, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos para poder generar beneficios y bienestar a la sociedad. La investigación aplicada busca conocer para hacer, actuar, construir y modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad concreta.

Es además retrospectiva porque se describirán y fundamentaran cronológicamente las teorías sobre sucesos ya acaecidos (Fuentes Díaz, 2008).

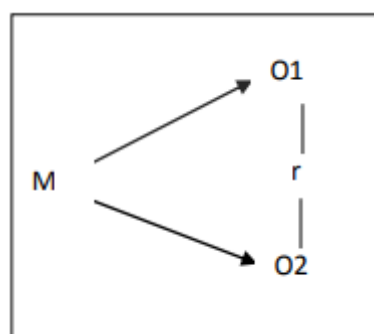
Se enmarca dentro de la investigación fundamental orientada porque se circunscribe a un determinado campo de investigación y se realiza con el objetivo de encontrar una explicación racional a un problema, planteando que la auditoría de desempeño incide favorablemente en la gestión de los proyectos de inversión del gobierno regional de Huánuco.

Y cuenta con un enfoque cuantitativo a razón que Del Cid, Méndez & Sandoval (2011); manifiesta que la Investigación cuantitativa es seria y elegante; los datos

cuantitativos permiten hacer tablas y gráficas que ilustran adecuadamente un fenómeno, asimismo Toledo (2010); indica que la Investigación cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

## 5.2. Diseño de la Investigación.

El tipo de investigación es no experimental, según Sánchez & Reyes, (2009); “El diseño de investigación que se aplicará en la presente investigación es descriptivo correlacional, se aplicarán estudios correlacionales para medir el grado de relación que existe entre dos o más variables”, conceptos o categorías (Hernández, Fernández & Baptista, 2006), a razón de que se medirá y determinará el grado de relación que existe entre la variable auditoría de desempeño y la variable gestión de proyectos de inversión en el Gobierno Regional Huánuco. Se realizará la recolección de datos en un solo momento y en un tiempo único con el propósito de describir las variables y analizar su contribución e interrelación en un momento dado, es decir una investigación de tipo transversal. El diseño de la investigación se representa de la siguiente manera:



Donde:

M = Muestra de investigación

O1 = Observaciones de la variable auditoría de desempeño

O2 = Observaciones de la variable gestión de proyectos de inversión

r = Índice de relación entre ambas variables



## VI. UNIVERSO/POBLACIÓN Y MUESTRA

### 6.1. Determinación del Universo/Población.

La población de presente estudio estará conformada por 170 trabajadores de conformidad a las plazas consideradas en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) del Gobierno Regional de Huánuco – Sede Central. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) el universo o población de la investigación “es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones, o en sí, la serie de unidades o fuentes de datos que conforman un todo”.

ítem	Órganos de Dirección, Asesoramiento, Línea y Apoyo	Personal
1	Gerencia General Regional	8
2	Gerencia Regional de Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.	4
2.1	Sub Gerencia de Planeamiento Estratégico y Estadística.	12
2.2	Sub Gerencia de Presupuesto y Tributación.	
2.3	Sub Gerencia de Proyectos de Inversión.	10
2.4	Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión.	12
3	Gerencia Regional de Administración.	6
3.1	Oficina de Contabilidad.	7
3.2	Oficina de Tesorería.	14
	Oficina de Logística y Servicios Auxiliares.	
4	Gerencia Regional de Infraestructura.	5
4.1	Sub Gerencia de Estudios.	9
4.2	Sub Gerencia de Obras y Supervisión.	25
4.3	Sub Gerencia de Liquidación.	7
	<b>Total</b>	<b>170</b>

**Fuente:** Plan de desarrollo de las personas del GRH - 2018

## 6.2. Selección de la Muestra.

Se considerará una muestra no-probabilística, con muestreo de tipo intencional o de conveniencia. Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. (Gemmell Cochran, 2016) Este procedimiento no será mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, porque la población es pequeña, siendo la muestra (m) y a la población (N), desde luego, la muestra seleccionada obedece a otros criterios de la investigación; siendo así, la muestra igual a la población.  $m = N$ .

Ítem	Órganos de Dirección, Asesoramiento, Línea y Apoyo	Personal
1	Gerencia General Regional	8
2	Gerencia Regional de Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.	4
3	Gerencia Regional de Administración.	6
4	Gerencia Regional de Infraestructura.	5
	<b>Total</b>	<b>23</b>

**Fuente:** Plan de desarrollo de las personas del GRH - 2018

## **VII. TECNICAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS.**

### **7.1. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### **7.1.1. Técnicas**

La encuesta: es la técnica más usada en investigaciones cuantitativas, a través de ella, los sujetos seleccionados como muestra proporcionan valiosa información de las variables en estudio. Las encuestas en este caso se concretarán con la aplicación de dos cuestionarios escritos de las variables auditoría de desempeño y gestión de proyecto de inversión del Gobierno Regional Huánuco que serán aplicados al personal administrativo del Gobierno Regional de Huánuco.

#### **7.1.2. Instrumentos**

El cuestionario: es uno de los instrumentos usados frecuentemente en la recolección de datos a la muestra de estudio, en esta ocasión será elaborado en base a un conjunto de preguntas cerradas para posteriormente ser aplicado al personal administrativo de conformidad al Cuadro de Asignación de Personal (CAP) del Gobierno Regional Huánuco – Sede Central, con ello se podrá conocer los niveles de las variables y dimensiones; asimismo realizar las respectivas correlaciones.

### **7.2. Procesamiento y presentación de datos.**

#### **7.2.1. Procesamiento de datos.**

De acuerdo a la naturaleza del presente trabajo de investigación, los datos serán procesados a través del uso de la informática; para ello, utilizaremos programas informáticos: EXCEL, SPSS, WORD. Estos programas nos servirán para la elaboración de:

- Análisis estadístico (SPSS)
- Cuadros, gráficos y tablas (EXCEL).

- Redacción de la información obtenida (WORD).

Las cuales servirán para determinar que la auditoría de desempeño incide favorablemente en la gestión de los proyectos de inversión del Gobierno Regional Huánuco.

#### **7.2.2. Presentación de datos.**

Para la presentación de datos se procederá a comprender y relacionar la información recopilada, lo que permitirá determinar la validez de la hipótesis a través de la elaboración de cuadros, gráficos, análisis porcentuales, etc.

## **VIII. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y PRESUPUESTALES.**

### **8.1. Potencial humano.**

- a. Responsable del proyecto (1)
- b. Asesores (1)
- c. Colaboradores (2)

### **8.2. Recursos materiales.**

- Material de escritorio
- Material fotográfico y otros
- Computadora
- Otros materiales y equipos no previstos
- 

### **8.3. Recursos financieros.**

Autofinanciamiento por el monto de S/. 4,400.00 luna y

**8.4. Costos.**

Material de Escritorio	600.00
Material fotográfico y otros	500.00
Computadora	500.00
Otros materiales y equipos no previstos	200.00
Servicio de impresiones, encuadernación y empastado	500.00
Servicios de informáticos, otros	1,300.00
Servicios de alimentación y movilidad	600.00
Otros servicios no previstos	200.00
<b>Sub total bienes y servicios</b>	<b>4,400.00</b>
<b>T O T A L E S:</b>	<b>4,400.00</b>



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angulo, L. (2015). Gestión de proyectos bajo el enfoque del PMBOK, 2da edic. Ed. Macro EIR. Biblioteca Nacional del Perú. Lima.

Aramburú, C. (2001). “Diagnóstico, línea basal y población objetivo». Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima-Perú: Universidad del Pacífico”. ISBN 9972-603-32-6.

Bateman y Scott. (2005). Administración un nuevo panorama competitivo. MacGraw Hill, 6ª. ISBN13:9789701049600.

Caballero Zavala, M. (2018). “La gestión de proyecto de inversión y su incidencia en la reducción de los niveles de pobreza del distrito de Tayabamba, provincia de Pataz, 2016-2018”, Tesis pregrado, Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica – Perú <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/usmp/4584>.

Contraloría General de la República Directiva N° 008-2016- CG/GPROD denominada "Auditoría de Desempeño” y “Manual de Auditoría de Desempeño.

Contraloría General de la República Gerencia de Estudios y Gestión Pública Departamento de Estudios (2016). Efectividad de la Inversión Pública a nivel Regional y Local durante el período 2009 al 2014. Lima - Perú.

Del Cid, A., Méndez , R., & Sandoval , F. (2011). Investigación, Fundamentos y metodología (Segunda Edición ed.). México: Pearson Educación.

Fernández, J. y Pacco, J. (2016). Análisis de la Inversión Pública y su impacto en la Economía de la provincia de Canchis, Cusco-Perú (2007 – 2013). Tesis pregrado, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco - Perú.



García, G., García, M. y Monzón, E. (2017): “Las auditorías de desempeño y su rol en el fortalecimiento de la gestión pública: Evaluación de cuatro casos de estudio”. Tesis Maestría, Universidad del Pacífico. Lima – Perú.

<http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1934>

Fuentes Díaz, M. (2008). Metodología de la investigación. Material docente. Habana: Instituto Superior de Ciencias Médicas: Centro de Postgrado CLAMED.

Gemmell Cochran, W. (2016). Técnicas de Muestreo. México: Editorial Continental MX.

[Hernández. Misael \(2002\), “Evaluación de desempeño de las organizaciones públicas a través de calidad”, Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, 8-11 de octubre, pp. 1-13, en <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043718.pdf>](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043718.pdf)

Hernández z. Roberto, Fernández, C. Carlos y Baptista, L. María del Pilar (2010), “Investigacion Cientifica”, Quinta edición McGraw-hill Interamericana editores S.A. de C.V., México,

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

Huanca Herrera, E. (2019). “El gasto de inversión pública y su influencia en la ejecución presupuestal en el gobierno regional Huánuco - sede central, 2018”. Tesis Maestría, Universidad de Huánuco. Huánuco – Perú.

<http://distancia.udh.edu.pe/handle/123456789/2162?show=full>

Invierte.pe (2017). “El Nuevo Sistema de Inversión Pública”. Lima - Perú.

James Stoner, Edward Freeman, y Daniel Gilbert. (1996)- Administración. Prentice - Hall, 6a Edición., México.

Jurupe, C., Vigo, D. y Nuñez, L. (2017). “Propuesta de mejora del proceso de gestión de estudios de preinversión de infraestructura vial - Provías descentralizado”. Tesis Maestría, Universidad del Pacifico. Lima – Perú.

<http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2019>

Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus modificatorias

Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República y sus modificatorias.

Lozano (2012) “La eficiencia en la ejecución de obras públicas tarea pendiente en el camino hacia la competitividad regional un enfoque desde el control gubernamental. Auditoría Gubernamental.

Martínez Rojas, S. (2017). “La auditoría de desempeño a los procesos de adquisiciones y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2016”. Tesis pregrado, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Filial Ayacucho – Perú.

<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/3319>

Ministerio de Economía y finanzas - MEF (2019). Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. Lima. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-in-publica/instrumento/directivas/19114-resolucion-directoral-n-001-2019-ef-63-01-2/file>

Miranda, J. (2005). Gestión de proyectos. Identificación-formulación evaluación financiera-económica-social-ambiental (5° ed.). Bogotá. Colombia: MM Editores.

Ordenanza Regional N° 047-2013-CR-GRH. Modificación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Gobierno Regional Huánuco.

Palacios, E., (2005). Gerencia de Proyectos un Enfoque Latino. Venezuela: Publicaciones UCAB.

Pérez y Gardey. Publicado: 2009. Actualizado: 2009. Definiciones: Definición de proyecto de inversión.

<http://definicion.de/proyecto-de-inversion/>

Project Management Institute (2004). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Third Edition. Project Management Institute

Quispe Sulca, M. (2017). “Auditoría a obras públicas a la falta de liquidación financiera y alternativas de mejora en el programa regional de irrigación y desarrollo rural integrado, 2016”. Tesis pregrado, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

[Repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4609/AUDITORIA\\_LIQUIDACION\\_QUISPE\\_SULCA\\_MARIBEL.pdf?sequence=1](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4609/AUDITORIA_LIQUIDACION_QUISPE_SULCA_MARIBEL.pdf?sequence=1)

Quiroz Pariona, R. (2018). “Auditoría de desempeño y su incidencia en la evaluación de los procesos de selección del área de logística de la universidad nacional José María Arguedas, 2015”. Tesis Maestría, Universidad José Carlos Mariátegui. Moquegua – Perú.

<http://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/ujcm/365>

Ramos Clemente, A. (2017). “Auditoría de desempeño y gestión de la Municipalidad distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015”. Tesis pregrado, Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica – Perú (tesis pregrado).

<http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/1579>

Reglamento del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. (D. S. N° 027 – 2017-EF). (2017, febrero 23). El Peruano Normas Legales.

Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG, se aprueba la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD denominada “Auditoría de Desempeño” y el manual de Auditoría de Desempeño. El Peruano Normas Legales.

Reyes, O., Blanco, J. y Chao, M. (2014). Metodología de Investigación para cursos en línea. España: EUMED. [Libro Electrónico]. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1420/index.htm>

Rodríguez, J. G. (2007). Gestión de proyectos informáticos: métodos herramientas y casos. Barcelona, España: UOC.

Sapag Chain, Nassir y Reinaldo. (2004). "Preparación y Evaluación de Proyectos"; cuarta edición. 2ed. México: McGraw-Hill.

Sánchez, H. y Reyes, C. (2009). Diseño y metodología de la Investigación Científica. Lima: Visión Universitaria.

Tamayo, Mario (2003). “El proceso de Investigación Científica”, Editorial Limusa S.A. de C.V., México.

Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. (Decreto Legislativo N° 1252). (2016, Diciembre 01). El Peruano Normas Legales.

Stephen y Coulter. (1995). Administración. Prentice Hall, 8ª Edición, México 2005.

Toledo, Castellanos, M. Á. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw W-Hill.

Valderrama, S. (2013). Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Cuantitativa, cualitativa y mixta. (2da Ed.). Edición San Marcos. Lima.

Vértice. (2008). Gestión de Proyectos. España: Vértice.

Villagómez Erazo, H. (2012). “Análisis de gestión aplicado al programa de pavimentación de vías urbanas de la unidad ejecutora de proyectos de la i. municipalidad de Cuenca, de enero del 2006 a junio del 2011”. Universidad de Cuenca. Cuenca – Ecuador (tesis pregrado).

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1094/1/tad1091.pdf>

Zuñiga Serrano, P. (julio de 2009). Propuesta para la implementación de una oficina de administración de proyectos (PMO) en la Municipalidad de Aguirre. Proyecto final de graduación. San José, República de Costa Rica. Obtenido de <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP635.pdf>

**Anexo 3****Cuestionario de Preguntas**

1. ¿La Institución realiza la evaluación de la cobertura, la focalización, la capacidad para cubrir la demanda y el resultado final?
  - a) Malo
  - b) Regular
  - c) Bueno
2. ¿La Institución realiza la evaluación de la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto?
  - a) Malo
  - b) Regular
  - c) Bueno
3. ¿La Institución realiza la evaluación de la capacidad de autofinanciamiento, de la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado, así como su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos?
  - a) Malo
  - b) Regular
  - c) Bueno
4. ¿La Institución realiza adecuadamente la evaluación del grado de cumplimiento de los servicios hacia la población desde el punto de vista de la oportunidad, accesibilidad, precisión, continuidad y satisfacción de los usuarios?

- a) Malo
  - b) Regular
  - c) Bueno
5. ¿La institución realiza la evaluación de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano?
- a) Malo
  - b) Regular
  - c) Bueno
6. ¿La Institución realiza la identificación de problemas relacionada a los proyectos de inversión pública, cumple con las metas y objetivos descritos correctamente en el plan anual, las actividades anualmente responden a un programa y su estructura de costos tiene los recursos necesarios para lograr el planeamiento anual?
- a) Malo
  - b) Regular
  - c) Bueno
7. ¿La Institución cumple con desarrollar todos los proyectos de inversión pública programados anualmente?
- a) Malo
  - b) Regular
  - c) Bueno

8. ¿La Institución anualmente, elabora expedientes técnicos de todos los perfiles de proyectos de inversión formulados y ejecuta todos los expedientes técnicos elaborados?
- a) Malo
  - b) Regular
  - c) Bueno
9. ¿La Institución supervisa los proyectos de inversión pública en todas sus etapas y realiza la liquidación de los proyectos de inversión pública ejecutados?
- a) Malo
  - b) Regular
  - c) Bueno
10. ¿La institución cumple a cabalidad con el ciclo de Inversión, es decir con todas sus fases - Programación Multianual de Inversiones, Formulación y Evaluación, Ejecución y Funcionamiento?
- a) Malo
  - b) Regular
  - c) Bueno



**ANEXO 4****NOTA BIOGRÀFICA****I. DATOS PERSONALES:**

NOMBRES Y APELLIDOS: Edsmid Miguel Silva Ambrosio

LUGAR DE NACIMIENTO: Huánuco – Huánuco –Amarilis

FECHA DE NACIMIENTO: 21 de mayo de 1994

DNI N<sup>a</sup> : 48583937

**II. ESTUDIOS REALIZADOS**

EDUCACION PRIMARIA: I.E.N Mariano Damaso Beraùn N<sup>a</sup>32223

Amarilis - Huánuco

EDUCACION SECUNDARIA: I.E.N Cesar Vallejo Amarilis – Huánuco

EDUCACION SUPERIOR : Universidad Nacional

Hermilio Valdizan

**III. GRADOS Y TITULOS**

GRADO DE BACHILLER: En Ciencias Contables y Financieras

TÍTULO PROFESIONAL: Contador Público

**IV EXPERIENCIA LABORAL**

INSTITUCIONES	CARGOS	PERIODOS
COOPAC SAN FRANCISCO	Analista Créditos	01/08/2020 - Actualidad
COOPAC CREDIFLORIDA	Analista Créditos	01/08/2019 – 31/07/2020
CARSA	Asesor de Ventas	17/12/2018 - 17/05/2019



# UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN HUÁNUCO-PERÚ



## FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS DECANATO

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

En la Ciudad de Huánuco, a los 21 días del mes agosto 2020, a horas 3:00 p.m., reunidos a través del aplicativo **Cisco Webex Meeting**, en las instalaciones de su casa del bachiller **Edsmid Miguel Silva Ambrosio** de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, el Jurado de Tesis de la Tesis titulada: **“LA AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO, 2019”**; designado con la Resolución N° 261-2020-UNHEVAL-FCCyF-D, del 22.JUN.2020.

Procedieron a dar inicio el acto público de sustentación para obtener el Título Profesional de Contador Público; siendo los miembros del Jurado de Tesis los siguientes docentes:

Dr. Eudosio Ramírez Tabraj	Presidente
Dr. José Falcón Riva Agüero	Secretario
Mg. Guillermo Arévalo Ríos	Vocal

Que con Resolución de Consejo Universitario N°0970-2020-UNHEVAL, de fecha 27 de mayo del 2020, se prueba la Directiva de **ASESORIA Y SUSTENTACION VIRTUAL DE PRÁCTICAS PREPROFESIONALES, TRABAJOS DE INVESTIGACION Y TESIS EN PROGRAMA DE PREGRADO Y POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN DE HUÁNUCO**;

Procedieron a dar inicio el acto público de sustentación para obtener el Título Profesional de Contador Público.

Según el Reglamento de Grados y Títulos. **CAPÍTULO VI DEL ACTO PÚBLICO, Art. 31°** señala: La sustentación se efectuará en acto público, el día y lugar previamente señalados en la correspondiente resolución. En dicho acto participará en forma obligatoria el Asesor de Tesis, con derecho a voz; el (los) sustentante (s) deberá (n) exponer oralmente el contenido de la referida tesis y absolver las preguntas que les formulen los miembros del Jurado. Las Actas de sustentación deberán ser llenadas y firmadas por los miembros del Jurado y entregadas por el secretario del Jurado a la Secretaría del Decanato, juntamente con los ejemplares de la Tesis. Y en el **Art. 32°** Independientemente que la tesis fuera de elaboración individual o colectiva, el Jurado evaluará y calificará a cada tesista por separado. Para ser aprobado el sustentante deberá tener nota aprobatoria mínima de catorce (14) del promedio de los miembros del Jurado. Los promedios de trece (13) hacia abajo se consideran DESAPROBADO con el calificativo DEFICIENTE. De catorce hasta dieciséis, APROBADO, con el calificativo de BUENO. Las notas promedio de diecisiete y dieciocho se califican MUY BUENO; y con el calificativo de EXCELENTE las notas promedio de diecinueve y veinte. Finalizada la sustentación de la tesis, se procedió a evaluar y calificar a la tesista, obteniendo el resultado siguiente:

APROBADO POR


DESAPROBADO POR

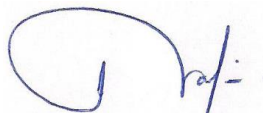
**Unanimidad** **(previamente levantar las observaciones efectuadas en la sustentación)**


En consecuencia, de acuerdo al Artículo 31° del Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL, y al Art. 30° del Reglamento Interno de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, la sustentante ha obtenido la nota de


Catorce ( **14** ), considerándose el calificativo de: Bueno.

Finalmente se dio por concluido el acto público de sustentación a horas 17:45, firmando el presente en señal de conformidad.

  
**Dr. Eudosio Ramírez Tabraj**  
**PRESIDENTE**  
DNI N° 22483399

  
**Dr. José Falcón Riva Agüero**  
**SECRETARIO**  
DNI N° 22407631

  
**Mg. Guillermo Arévalo Ríos**  
**VOCAL**  
DNI N° 22425992

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN		<b>REGLAMENTO DE REGISTRO DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR GRADOS ACÁDEMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES</b>			
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN		RESPONSABLE DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNHEVAL	VERSION	FECHA	PAGINA
		OFICINA DE BIBLIOTECA CENTRAL	0.0	06/01/2017	1 de 2

## ANEXO 2

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE PREGRADO

#### 1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos de los autores de la tesis)

Apellidos y Nombres: SILVA AMBRÓSIO EDSMID MIGUEL

DNI: 48583937 Correo electrónico: MiguelSilvaambrosio21942@outlook.es

Teléfonos: Casa - Celular 929804869 Oficina -

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_

DNI: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Teléfonos: Casa \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_ Oficina \_\_\_\_\_

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_

DNI: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Teléfonos: Casa \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_ Oficina \_\_\_\_\_

#### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS


<b>Pregrado</b>	
Facultad de:	<u>Ciencias Contables y financieras</u>
E. P. :	<u>Ciencias Contables y financieras</u>

Título Profesional obtenido:

Contador Público

Título de la tesis:

"La Auditoría DE DESEMPEÑO y la Gestión de los Proyectos"

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN		<b>REGLAMENTO DE REGISTRO DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR GRADOS ACÁDEMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES</b>			
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN		RESPONSABLE DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNHEVAL	VERSION	FECHA	PAGINA
		OFICINA DE BIBLIOTECA CENTRAL	0.0	06/01/2017	2 de 2

DE INVERSIÓN En el Gobierno Regional Huánuco, 2019

Tipo de acceso que autoriza(n) el (los) autor(es):

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción del Acceso
X	PÚBLICO	Es público y accesible al documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, más no al texto completo

Al elegir la opción "Público", a través de la presente autorizo o autorizamos de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web [repositorio.unheval.edu.pe](http://repositorio.unheval.edu.pe), por un plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya(n) marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el período de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

- ( ) 1 año
- ( ) 2 años
- ( ) 3 años
- ( ) 4 años

Luego del período señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma:

Firma del autor y/o autores:

