



# Resolución de Contraloría No. 85.-2019.-CG

Lima, 08 MAR 2019

## VISTOS:

La Hoja Informativa N° 00004-2019-CG/MODER, de la Subgerencia de Modernización; la Hoja Informativa N° 00019-2019-CG/GMPL, de la Gerencia de Modernización y Planeamiento; y, la Hoja Informativa N° 00060-2019-CG/GJN, de la Gerencia Jurídico Normativa, de la Contraloría General de la República;

## CONSIDERANDO:

Que, conforme al artículo 16 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, esta Entidad Fiscalizadora Superior cuenta con autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, tiene por misión dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientando su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, la promoción de valores y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos; así como, contribuir con los poderes del Estado en la toma de decisiones y con la ciudadanía para su adecuada participación en el control social;

Que, la Ley N° 30742, Ley de Fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control, establece normas y disposiciones necesarias para el fortalecimiento de esta Entidad Fiscalizadora Superior y del Sistema Nacional de Control, con la finalidad de modernizar, mejorar y asegurar el ejercicio oportuno, efectivo y eficiente del control gubernamental, así como de optimizar sus capacidades orientadas a la prevención y lucha contra la corrupción;

Que, el "Plan Estratégico Institucional modificado de la Contraloría General de la República 2019-2024", aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 452-2018-CG, establece acciones vinculadas al proceso de modernización de la Contraloría General de la República, para ello desarrolla un modelo de gestión orientado a resultados, el cual se encuentra definido en el Objetivo Estratégico OEI.04 "Fortalecer la gestión del Sistema Nacional de Control";

Que, en ese contexto, mediante la Hoja Informativa N° 00019-2019-CG/GMPL, la Gerencia de Modernización y Planeamiento propone la aprobación del "Plan de Modernización de la Contraloría General de la República", sustentado por la Subgerencia de Modernización a través de la Hoja Informativa N° 00004-2019-CG/MODER, señalando que el citado Plan permitirá realizar acciones relacionadas con los componentes de gestión de la calidad, gestión de riesgos y gestión por procesos; asimismo, precisan que, instaurado el proceso de modernización institucional a partir de la implementación de un enfoque orientado en la mejora y optimización de los procesos misionales, se busca ir desplegándolo de manera sistemática hacia todos los procesos de la Institución, sentando las bases de un modelo de gestión orientado a resultados;

Que, mediante Hoja Informativa N° 00060-2019-CG/GJN, la Gerencia Jurídico Normativa opina que resulta jurídicamente viable aprobar el Plan de Modernización de la Contraloría General de la República, sustentado técnicamente en la Hoja Informativa N° 00019-2019-CG/GMPL de la Gerencia de Modernización y Planeamiento;



En uso de las facultades conferidas por el artículo 32 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y sus modificatorias;

**SE RESUELVE:**

**Artículo 1.-** Aprobar el "Plan de Modernización de la Contraloría General de la República", que en anexo forma parte integrante de la presente Resolución.

**Artículo 2.-** Delegar a la Subgerencia de Modernización de la Gerencia de Modernización y Planeamiento, la conducción del proceso de modernización institucional, a partir de las acciones de ejecución, seguimiento y evaluación al Plan aprobado en el artículo 1.

**Artículo 3.-** Los órganos y unidades orgánicas de la Contraloría General de la República, dentro del ámbito de su competencia, son responsables de ejecutar las acciones necesarias para su implementación, así como de comunicarlo y difundirlo entre el personal a su cargo.

**Artículo 4.-** Publicar la presente Resolución en el Portal del Estado Peruano ([www.peru.gob.pe](http://www.peru.gob.pe)), en el Portal Web Institucional ([www.contraloria.gob.pe](http://www.contraloria.gob.pe)) y en la Intranet de la Contraloría General de la República.

Regístrese y comuníquese.

  
NELSON SHACK YALTA  
Contralor General de la Republica





**LA CONTRALORÍA**  
GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

PLAN DE MODERNIZACIÓN  
DE LA CONTRALORÍA  
GENERAL DE LA REPÚBLICA

# Contenido

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
II.	OBJETIVO Y ALCANCE.....	4
III.	ANTECEDENTES.....	5
IV.	MARCO TEÓRICO.....	7
4.1.	El proceso de reforma del Sistema Nacional de Control y la Modernización Institucional de la Contraloría General de la República.....	7
4.2.	Articulación a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.....	8
4.3.	Modelo de gestión institucional para la CGR.....	10
V.	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.....	12
5.1.	Objetivo General .....	12
5.2.	Objetivos Específicos.....	12
VI.	PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA CGR.....	13
6.1.	Modelo de gestión orientado a resultados .....	14
6.2.	Componentes estratégicos.....	15
VII.	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL .....	20
7.1.	Mapeo de actores clave para la implementación del Plan de Modernización de la Contraloría General de la República.....	20
7.2.	Articulación interna con iniciativas de fortalecimiento de la gestión.....	22
7.3.	Proyectos de Mejora .....	23
7.4.	Plan de implementación del nuevo modelo de gestión institucional.....	25
VIII.	CONCLUSIONES.....	30
IX.	BIBLIOGRAFÍA.....	32
X.	ANEXOS .....	33
11.1.	Glosario de Términos .....	33



# I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, los procesos de modernización de la gestión pública han sido pensados como la herramienta que permita mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de las entidades del sector público, con el objetivo de brindar servicios de calidad al ciudadano. Para lograr dicho fin, el proceso de modernización<sup>1</sup> debe ser un proceso permanente, dinámico<sup>2</sup> que comprenda cambios concretos en materia de estructura organizacional - recursos humanos, tecnología, marco legal e infraestructura física - tomando como referencia la visión de un Estado moderno.

Considerando que el proceso de modernización debe permitir aplicar un enfoque de gestión por resultados, el reto para la Contraloría General de la República (en adelante CGR) consta, primordialmente, en migrar de una cultura que concentra su atención en funciones y procedimientos bajo un enfoque funcional, hacia una cultura de gestión por procesos que permita entregar productos y servicios de calidad a los clientes y partes interesadas<sup>3</sup>.

El presente documento se sustenta en la revisión y análisis de un diagnóstico de la Contraloría General de la República, contando con la colaboración de los diversos órganos y unidades orgánicas de la CGR. Tras la identificación de las áreas de mejora, se determinaron proyectos, que se requieren implementar en la institución.

Actualmente, la CGR se encuentra en restructuración, la cual comprende dos grandes procesos; el primero es el proceso de reforma del Sistema Nacional de Control (en adelante SNC) y, el segundo, el proceso de modernización institucional.

Consecuentemente, la modernización institucional de la CGR busca sentar las bases de un modelo de gestión orientado a resultados, a partir de la aplicación de la gestión por procesos, gestión de la calidad y gestión de riesgos, establecidos como componentes estratégicos. Estos componentes permitirán construir las capacidades de gestión para alcanzar los objetivos que respondan a la misión institucional.



<sup>1</sup> En el año 2013, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública que se constituye como el instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, teniendo como objetivo general “orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país”.

<sup>2</sup> Un proceso de modernización conlleva a hablar de innovación por la connotación de cambio cultural que lo caracteriza. Es, por tanto, un proceso complejo, no lineal, de comunicación, aprendizaje y adaptación constante entre el equipo encargado de ejecutar las acciones de modernización, con el equipo que las adopta y desarrolla en la entidad. Por ello, es muy importante tener espacios que permitan demostrar el valor de las acciones emprendidas, lo cual contribuye a moldear la transición al cambio de cultura organizacional.

<sup>3</sup> Para efectos del presente documento, los clientes son las entidades que reciben los servicios de control gubernamental y partes interesadas son el Congreso de la República, los ciudadanos, el Ministerio Público, el Poder Judicial, entre otros. Nota: en algunos casos, una entidad puede ser tanto cliente y como partes interesada.

## II. OBJETIVO Y ALCANCE

El objetivo del presente documento es instaurar el proceso de modernización institucional a partir de la implementación de un enfoque orientado a la mejora y optimización de los procesos misionales, vale decir los correspondientes a los servicios de control y servicios relacionados, para luego ir desplegándolos de manera sistemática hacia los demás procesos de la institución (estratégicos y de apoyo).

Al respecto, se impulsará el proceso de modernización con la implementación de proyectos de mejora<sup>4</sup>, sentando las bases de un modelo de gestión orientado a resultados.

El alcance del plan abarca los procesos priorizados de la institución, iniciándose con los procesos misionales y otros procesos considerados claves para el logro del objetivo.



---

<sup>4</sup> Se propone la elaboración de cinco (5) proyectos, los mismos que contienen la propuesta de actividades orientadas al cierre de las principales oportunidad de mejora a nivel de gestión institucional, para abordar temas específicos; cada proyecto contará con la respectiva definición de actividades, responsables, entregables y plazos, lo que permitirá asegurar el logro de los objetivos.

### III. ANTECEDENTES

La Modernización es un proceso permanente que comprende cambios concretos en el ámbito administrativo del Estado, a implementarse en sus instituciones, con el fin de generar eficiencia y eficacia en su accionar, a partir de la mejora en el funcionamiento de sus procesos orientados a una gestión para resultados que satisfagan las demandas de los clientes internos, externos y partes interesadas.

El artículo 1° de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

Con Decreto Supremo N°004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública que se constituye como el instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú y tiene por objetivo general *“orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país”*; la misma que se encuentra dirigida a todas las entidades públicas incluidos los organismos autónomos.

La modernización de la gestión pública consiste en la selección y utilización de todos aquellos medios orientados a la creación de valor público; así lo establece el Reglamento del sistema administrativo de modernización de la gestión pública, aprobado mediante Decreto Supremo N° 123-2018-PCM.

En lo que respecta a la actuación de las entidades de la Administración Pública y la generación de valor, se ha tomado como referencia lo señalado en los Lineamientos N°001-2019-SGP, aprobado con Resolución N° 004-2019-PCM-SGP de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, los cuales establecen los “Principios de actuación para la Modernización de la Gestión Pública”.

La reforma del Sistema Nacional de Control tuvo inicio con la promulgación de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República y con la Ley N°30742, Ley de Fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control, se incorporaron disposiciones que establecen reformas estructurales que suponen una nueva manera de desarrollar el control gubernamental<sup>5</sup>.

Las acciones vinculadas al proceso de modernización de la CGR se encuentran alineadas al Objetivo Estratégico OEI.04 “Fortalecer la gestión del Sistema Nacional de Control” incluido en el



<sup>5</sup> Exposición de Motivos, Ley de Fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control.

Plan Estratégico Institucional modificado 2019 – 2024, aprobado con Resolución de Contraloría N° 452-2018-CG.

Mediante Resolución de Contraloría N° 030-2019-CG, se aprueba la estructura orgánica de la Contraloría General de la República y el Reglamento de Organización y Funciones de la institución, que en su artículo 34° inciso m), establece como función de la Gerencia de Modernización y Planeamiento *“planificar, conducir y supervisar las acciones propias de la implementación del modelo de gestión de la Contraloría General de la República, en el marco del sistema administrativo de modernización de la gestión pública, incluyendo la evaluación de gestión correspondiente”*; y en el artículo 40° establece que la *“Subgerencia de Modernización es responsable de formular el proceso de modernización de la institución...”*; asimismo en su artículo 41° establece las funciones específicas de la citada unidad orgánica<sup>6</sup>.



---

<sup>6</sup> Funciones específicas: a) Elaborar la propuesta y efectuar el seguimiento a la ejecución de las políticas y acciones de desarrollo organizacional y modernización en la entidad con la participación de los órganos y unidades orgánicas de la institución, así como articular dicho proceso a nivel institucional bajo un enfoque para resultados y b) Proponer y efectuar el seguimiento de las acciones propias de la implementación del modelo de gestión que adopta la Contraloría General de la República, y la evaluación de gestión correspondiente, monitoreando sus avances y resultados en el marco del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.

## IV. MARCO TEÓRICO

El fortalecimiento de la CGR, ha sido iniciado partir del proceso de reforma del Sistema Nacional de Control y del proceso de modernización institucional.

### 4.1. El proceso de reforma del Sistema Nacional de Control y la Modernización Institucional de la Contraloría General de la República

A nivel general, un proceso de reforma del Estado se apoya fundamentalmente en factores políticos y técnicos, pues implica un cambio en su estructura y funcionamiento. En ese sentido, hace referencia a procesos que llevan cambios sustanciales en la organización y redistribución del poder político, así como en su estructura y funcionamiento. De igual modo, produce grandes cambios en los ámbitos político, económico y social, por lo que tiene como fin reestructurar y reorganizar el aparato estatal para una provisión de servicios de calidad (ProDescentralización; 2011:11).

El proceso de reforma del Sistema Nacional de Control se inicia con la promulgación de la Ley de Fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control<sup>7</sup>, pues, dada su naturaleza, forma parte inherente y esencial del funcionamiento del modelo del Estado peruano, específicamente en lo concerniente al control en la ejecución presupuestal, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control. Es por tanto que, este proceso, busca incrementar la eficacia en la ejecución y resultados del control gubernamental, así como efectividad para luchar contra la corrupción. Para ello, el objetivo es mejorar y asegurar el ejercicio oportuno y efectivo del control gubernamental, así como optimizar los recursos orientados a la prevención y lucha contra la corrupción<sup>8</sup>.

Para el logro de dicho objetivo, es primordial que “la Contraloría asuma su rol constitucional sobre la base de una objetiva y valiente autoevaluación de su propio modelo de gestión institucional y también sobre la gestión del Sistema, para fines de iniciar un proceso de modernización que le permita ejercer el liderazgo” (Exposición de Motivos, Ley de Fortalecimiento CGR; 2017, p. 7).

Tomando en cuenta que la misión institucional es “*dirigir, supervisar y ejecutar el control a las entidades públicas para contribuir al uso eficaz, eficiente y transparente de los recursos públicos*”, la reforma del SNC demanda que la CGR requiera un nivel de gestión de excelencia. En ese sentido, este proceso busca fortalecer las bases del control gubernamental a partir de acciones



<sup>7</sup> Ley N° 30742, Ley de Fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control.

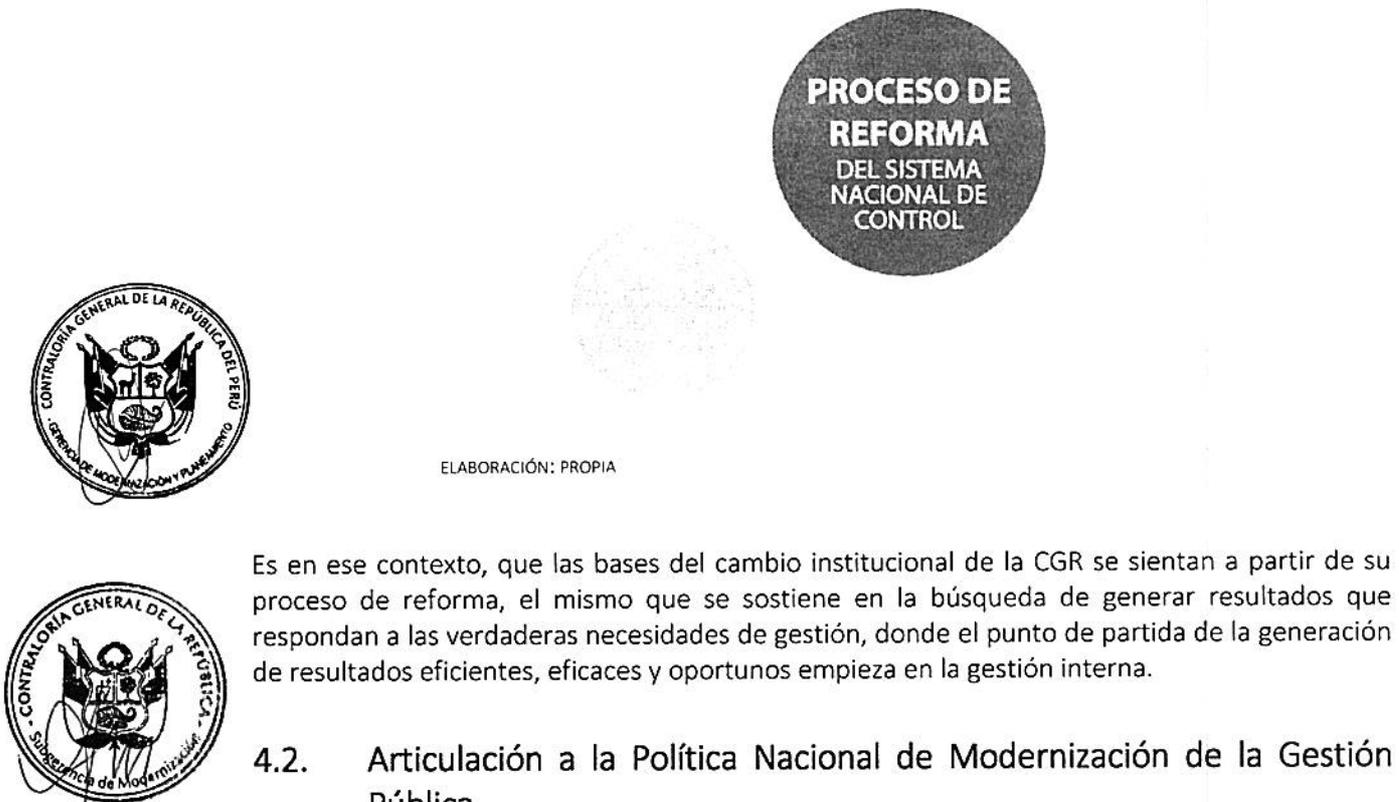
<sup>8</sup> Exposición de Motivos, “Ley de Fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control”. Página. 10.

que generen un impacto en las entidades de la administración pública, así como el efecto del mismo en sus clientes y partes interesadas.

En cuanto a la modernización de la gestión pública, tenemos que esta se encuentra referida a cambios que se busca generar en el ámbito administrativo de las entidades del Estado, que fuera de ser un proceso radical, se caracteriza por buscar implantarse como un proceso de mejora continua que genere eficiencia y eficacia en la administración de recursos (PNUD, 2014).

Cabe señalar entonces el propósito de la modernización de la gestión pública, pues depende del estado situacional y naturaleza de la entidad que se pretende modernizar, para luego definir los mecanismos técnicos, así como el objetivo y alcance de dicho proceso. Por tanto, la modernización consiste en hacer que el Estado realice cambios y mejore su gestión y, principalmente, para mejorar los resultados que entregan a los ciudadanos y a la sociedad por medio de sus intervenciones (por ejemplo, en la calidad de bienes y servicios y en la calidad de sus regulaciones). En ese sentido, la modernización de la gestión pública se entiende como un proceso de transformación constante a fin de mejorar lo que hacen las entidades públicas y, de esa manera, generar valor público (Secretaría de Gestión Pública; 2019, p.1).

FIGURA N° 1: REFORMA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL Y LA MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL



Es en ese contexto, que las bases del cambio institucional de la CGR se sientan a partir de su proceso de reforma, el mismo que se sostiene en la búsqueda de generar resultados que respondan a las verdaderas necesidades de gestión, donde el punto de partida de la generación de resultados eficientes, eficaces y oportunos empieza en la gestión interna.

#### 4.2. Articulación a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

El marco normativo tomado como marco referencial para conceptualizar la modernización de la CGR, es la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, la cual tiene como

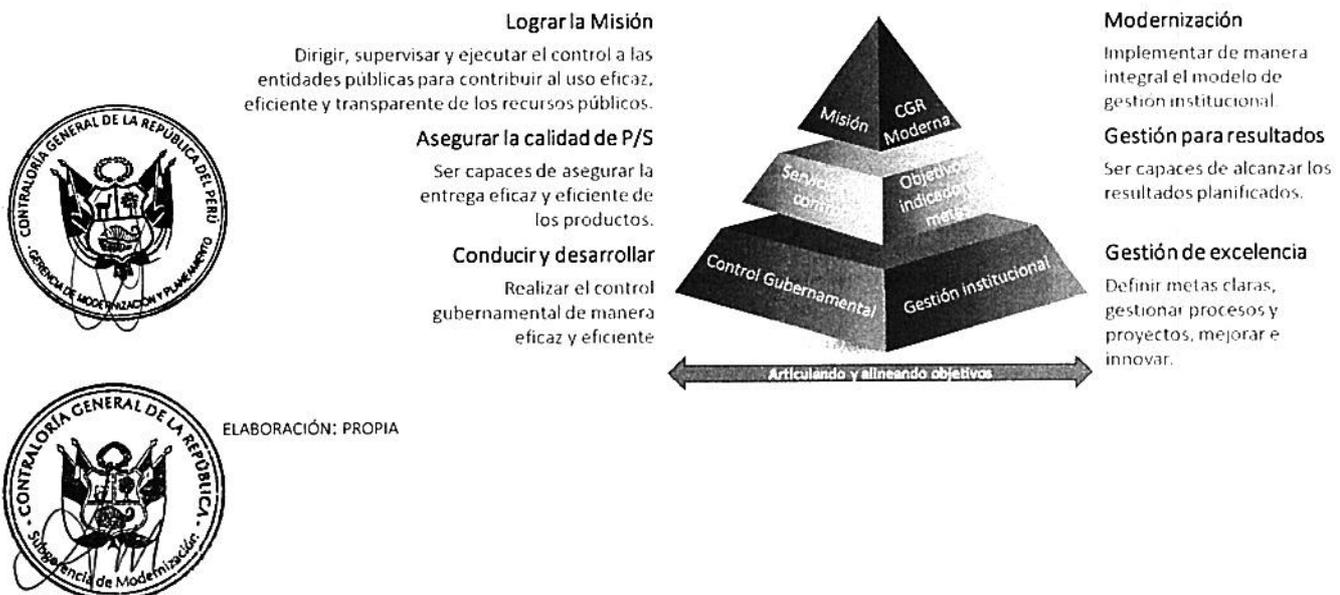
objetivo general orientar, articular e impulsar, en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública con resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país.

La Política Nacional de Modernización de la gestión pública, como una de las principales herramientas del ente rector de los sistemas administrativos del Estado, encuentra sus bases en la implementación de un modelo de gestión para resultados al servicio del ciudadano, basado en cinco pilares y tres ejes transversales<sup>9</sup>. En ese sentido, la gestión de las entidades debe basarse en: (i) planes que se orienten al logro de resultados; (ii) eficiencia en la distribución de recursos y mejora del gasto público; (iii) gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional; (iv) mejora del desempeño de los servidores; y, (v) seguimiento y evaluación.

En lo que respecta al proceso de modernización institucional de la CGR, se recogen los principios y lineamientos de la referida política, para orientar su actuación al logro de resultados que beneficien a los ciudadanos, buscando la eficiencia y calidad en el gasto público para asegurar la eficacia de las intervenciones públicas de la CGR.

Asimismo, la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, brinda una importante definición de valor público, señalando que éste es creado cuando las intervenciones del Estado resuelven problemas de interés público, potencian oportunidades para las actuales y futuras generaciones o contribuyen a las aspiraciones de país que queremos alcanzar. Asimismo, las entidades crean valor público para las personas y la sociedad con su propia gestión; es decir, con la definición de la estrategia, su operación y la entrega de productos – bienes, servicios y regulaciones (SGP; 2019, p.5).

FIGURA N° 2: IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN



<sup>9</sup> Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

#### 4.2.1. Principios orientadores del proceso de modernización

Los siguientes principios se han tomado en cuenta como orientadores de este proceso de cambio institucional. Estos fueron desarrollados bajo el enfoque de gestión estratégica corporativa<sup>10</sup>, establecidos como los parámetros que constituyen la base operativa de las organizaciones. Estos son:

- **Principio de funcionalidad:** debe buscarse en cualquier organización una dinámica de trabajo, de participación, de intercambio de información, de colaboración que debe trascender y superar la organización administrativa. Esta dinámica debe tener ciertas reglas y ser permanente y fluida. El objeto de este principio es lograr que las cosas funcionen bien, rápido y a tiempo.
- **Principio de co-responsabilidad:** significa que todos sin excepción y en todos los niveles, tienen algo de responsabilidad en los éxitos y fracasos de la empresa. Por supuesto, mientras más alto es el nivel de un funcionario, es común pensar que su grado de responsabilidad sea mayor (...). En este principio hablamos de responsabilidades primarias, secundarias y a veces se utiliza una tercera categoría: Responsabilidades periféricas. Lo más importante es que este principio indica que no existen responsabilidades excluyentes, es decir, no existirán en una organización responsabilidades que son solamente de una persona o de unos pocos, y a la vez, que no habrá nadie en una organización que pueda decir “que no tiene nada que ver” con un determinado asunto.
- **Principio de excelencia:** se define por excelencia a “hacer muy bien y en tiempo, solamente lo que debe hacerse” (...).
- **Principio de anticipación:** (...) Se trata, en todos los casos, de “construir y analizar futuros posibles y probables” continuamente, de evaluar sus impactos y de analizar sus riesgos frente a nuestros intereses y metas. Este principio es el alma máter de la Prospectiva Estratégica y, está presente en todo proceso de planificación estratégica prospectiva. Se trata de no continuar con la cultura tradicional que nos lleva a seguir reaccionando frente a lo que otros hacen y a la vez intentar hacer, reaccionar nosotros (...).



#### 4.3. Modelo de gestión institucional para la CGR

El modelo de gestión institucional de la CGR, se representa de manera gráfica en la figura N° 3, donde se observa que el fin de toda entidad es obtener **resultados** mediante el **cumplimiento de su misión**. Este modelo se orienta a los **clientes**, de manera que se entreguen **productos y servicios** que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Para ello, es importante contar con (i) **procesos** que estén claramente definidos, funcionen de manera eficaz, cuenten con mediciones de desempeño y mecanismos de mejora continua de acuerdo a las necesidades de la institución, encontrándose respaldados en sistemas tecnológicos



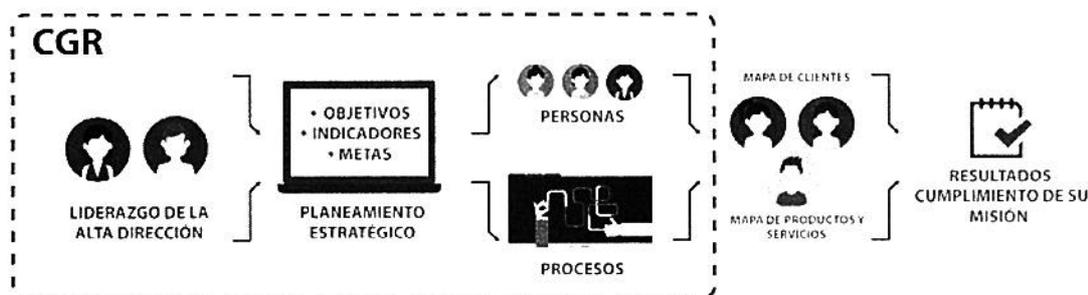
<sup>10</sup> BALBI, Eduardo R. “La Gestión Estratégica Corporativa y sus Principios Fundamentales”. Buenos Aires, enero 2012 (páginas 1 – 5).

que los soporten; y, (ii) **personas** capaces de realizar las tareas encomendadas, motivadas y comprometidas con la institución y el logro de objetivos.

El modelo contempla la **estrategia**, como el proceso que define la orientación de la institución con objetivos, indicadores, metas y acciones estratégicas que permitan medir su avance; y requerimientos para los procesos, capital humano, tecnología, recursos, para alcanzar los **resultados planificados**<sup>11</sup>.

Los aspectos señalados se estructuran sobre la base del **Liderazgo**<sup>12</sup> de la Alta Dirección, donde se define las prioridades de la entidad. En este nivel se promueve un comportamiento ético, así como de alto desempeño y aprendizaje organizacional.

FIGURA N° 3: MODELO SISTÉMICO DE GESTIÓN ORIENTADO A RESULTADOS



ELABORACIÓN: PROPIA

En ese sentido, para elaborar un modelo sistémico, contiene procesos que abordan los diferentes elementos de gestión, donde la medición del desempeño juega un rol importante en la implementación, mediante el control y seguimiento de los indicadores de desempeño de los procesos y la toma de acciones orientados a la mejora.



<sup>11</sup> **Medición, análisis, mejora del desempeño y gestión del conocimiento:** proceso para realizar el alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos. La medición, el análisis y la mejora del desempeño, así como la gestión del conocimiento, son utilizados para impulsar la mejora, la innovación y la competitividad.

<sup>12</sup> **Liderazgo:** proceso donde la Alta Dirección guía y sostiene a la institución estableciendo los valores, la visión y las expectativas de desempeño, motivando a las personas y revisando el desempeño organizacional.

## V. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

### 5.1. Objetivo General

El objetivo general es:

*“Mejorar el nivel de desempeño de la gestión institucional.”*

### 5.2. Objetivos Específicos

#### 5.2.1. *Objetivo específico 01: Implementar una gestión para resultados*

Una gestión orientada a resultados permitirá establecer objetivos, indicadores, metas y acciones claros y articulados en la institución; y, establecer un sistema de monitoreo que permita evaluar el desempeño de la CGR.

#### 5.2.2. *Objetivo específico 02: Fortalecer la gestión por procesos*

Permitirá tener una visión integral de los procesos de la institución, mejorar su desempeño y asegurar la entrega de productos o servicios de calidad que generen resultados e impactos positivos para los clientes y partes interesadas.

#### 5.2.3. *Objetivo específico 03: Modernizar la gestión del capital humano*

Permitirá mejorar la captación, retención y desarrollo del capital humano a fin de contar con colaboradores competentes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

#### 5.2.4. *Objetivo específico 04: Promover el desarrollo tecnológico de la institución*

Busca que el uso de las tecnologías de la información y comunicación soporten adecuadamente los procesos, de tal manera que éstos mejoren su capacidad para lograr productos y servicios de calidad.

#### 5.2.5. *Objetivo específico 05: Desarrollar el liderazgo organizacional*

Permitirá establecer una cultura de alto desempeño, orientación de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos, creándose mecanismos de coordinación y articulación interna en la organización.

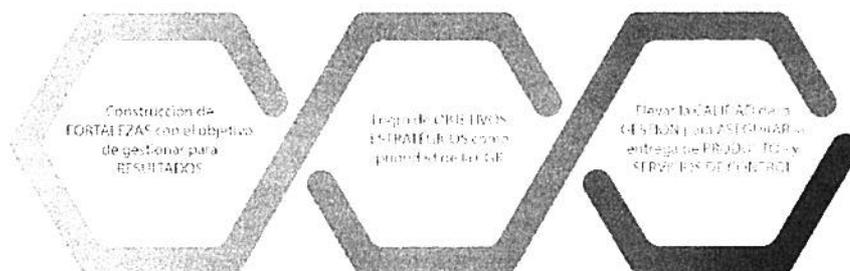


## VI. PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA CGR

La modernización de la gestión pública debe ser entendida como el logro de una estructura organizacional y funcional apropiada para responder al mandato de cada entidad, la cual, a partir de su misión, debe obedecer a la demanda ciudadana y de las partes interesadas. En el contexto específico de su aplicación, la modernización de la gestión pública debe abarcar los procesos sustantivos de una entidad.

Consecuentemente, es importante desarrollar capacidades técnicas y habilidades blandas en los colaboradores de la institución, con la finalidad de construir fortalezas para que se gestione hacia el logro de objetivos. Una vez que esto se logre, estaremos en condiciones de entregar productos y servicios de calidad, gracias a la mejora de la gestión a nivel institucional. A continuación, presentamos de manera gráfica, el propósito del proceso de modernización de la CGR:

FIGURA N° 4: PROPÓSITO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA CGR



ELABORACIÓN: PROPIA



Por tanto, el objetivo general del proceso de modernización en la CGR, es "mejorar el nivel de desempeño de la gestión institucional". En ese contexto, se ha diseñado el proceso de modernización teniendo como componentes estratégicos: la Gestión de Procesos, Gestión de la Calidad y Gestión de Riesgos.



Es importante dirigir esfuerzos a la creación y fortalecimiento de capacidades internas, que permitan apoyar con mayor efectividad el desarrollo institucional. Para ello, se propone que la implementación de un nuevo enfoque para gestionar la institución esté soportada en los componentes estratégicos indicados, los mismos que abarcan todos los procesos de la CGR, asegurando de manera progresiva la sostenibilidad de las acciones que se adopten para gestionar de manera eficiente y eficaz.

FIGURA N° 5: ESTRUCTURA DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA CGR

## PROCESO DE MODERNIZACIÓN



ELABORACIÓN: PROPIA



La orientación de la forma de gestionar hacia el logro de resultados soportada por los componentes estratégicos ya mencionados, dotará a la organización de la capacidad para cumplir con mayor eficacia sus funciones institucionales.



### 6.1. Modelo de gestión orientado a resultados

El modelo de gestión orientado a resultados, permitirá alinear los objetivos y acciones estratégicas con las actividades o tareas a nivel operativo, de tal forma que su cumplimiento responda directamente a la misión institucional.

Cabe señalar entonces, que una gestión orientada a resultados se alcanza cuando: i) la organización tiene la capacidad de establecer objetivos claros y articulados que brindan mayor nivel de satisfacción a los clientes y partes interesadas, ii) se desarrollan y optimizan los procesos, de tal manera que se brinden productos y servicios de calidad con la mayor eficacia y eficiencia, iii) se formulan presupuestos en función de los objetivos establecidos en los planes, iv) se establece un sistema de indicadores de desempeño y resultados que permite medir el cumplimiento de los objetivos.

## 6.2. Componentes estratégicos

El despliegue de los tres componentes estratégicos: Gestión por Procesos, Gestión de la Calidad y Gestión de Riesgos en cada uno de los procesos de la institución, permitirá mejorar el desempeño de la misma a través de: i) procesos optimizados, con una mayor capacidad para lograr productos y servicios de calidad que generen resultados e impacto positivo para los clientes y partes interesadas; ii) gestionar los riesgos y oportunidades que podrían afectar o contribuir respectivamente, con el cumplimiento de los objetivos institucionales; y, iii) generar una cultura de calidad basada en la mejora continua de los procesos.

### 6.2.1. Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos es el punto de partida para diseñar y establecer la estructura organizacional de una entidad con el fin de mejorar su desempeño, lo cual permitirá entregar productos, así como servicios que generen resultados e impactos positivos para los clientes y partes interesadas.

La implementación de este enfoque de gestión, requiere migrar del modelo tradicional “basado en asignación de funciones a los distintos órganos y unidades orgánicas de la CGR” a una organización por procesos orientada a resultados.

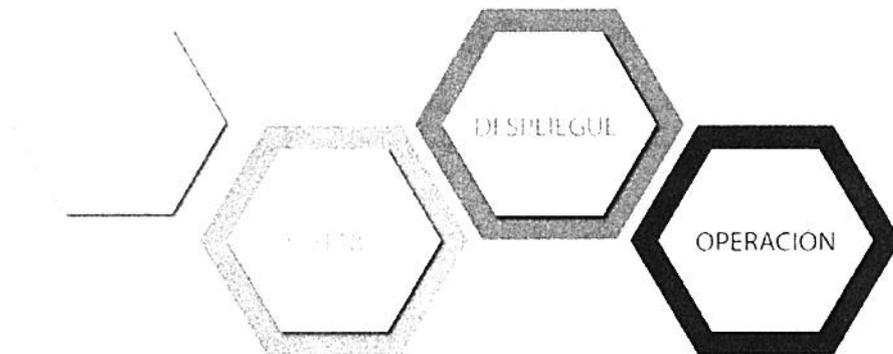
La CGR inició la implementación de la Gestión por Procesos bajo el modelo propuesto por Roger Burlton<sup>13</sup> a mediados del año 2018, el cual se encuentra alineado a la metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública<sup>14</sup>. La metodología aplicada cuenta con cuatro (4) etapas:



<sup>13</sup> Modelo de referencia para la gestión de procesos de negocio, el mismo que contempla cambios de todo nivel (desde incrementales hasta radicales), y visualiza a la organización de manera integral (desde la estrategia hasta la operación).

<sup>14</sup> Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”

FIGURA N°6: IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS



ELABORACIÓN: PROPIA / FUENTE: ROGER BURLTON

- **Etapa “Estrategia”**

Tiene por finalidad asegurar que los procesos se encuentren alineados al Plan Estratégico Institucional y por lo tanto deben encontrarse vinculados al logro de uno o más objetivos estratégicos, a través de la asignación de indicadores que midan dicho logro.

- **Etapa “Diseño”**

En esta etapa se definen los niveles de rendimiento que se esperan lograr del proceso después de implementar una mejora al mismo, para ello se deben recoger las expectativas de los clientes y partes interesadas, así como definir la metodología para medir su rendimiento actual y futuro.

- **Etapa “Despliegue”**

En esta etapa se desarrollan los elementos de soporte requeridos para el proceso diseñado, a fin de cumplir con los requerimientos de diseño. Para ello, de ser necesario, se desarrollan las aplicaciones de tecnologías de la información, se habilita la infraestructura física y se elaboran la documentación necesaria (manuales y procedimientos, entre otros).

- **Etapa “Operación”**

Luego que el nuevo proceso ha sido diseñado, implementado y alineado a la estrategia de la CGR, éste pasa a ser ejecutado y entra a la etapa de “Operación”, cuyo propósito es identificar oportunidades de mejora basadas en el mayor conocimiento que se genera durante la operación del mismo y las posibles nuevas condiciones que lo afecten.



Con la finalidad de llevar este enfoque hacia la visión estratégica de la institución y, luego de la modificación de la estructura orgánica de la CGR<sup>15</sup>, se hizo necesario alinear la implementación de la gestión por procesos a la nueva estrategia institucional, para ello se ha realizado las siguientes acciones:

<sup>15</sup> Estructura aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 030-2019-CG de fecha 23 de enero de 2019.

- **La identificación de procesos de negocio**, que ha permitido contar con un análisis del contexto (interno y externo) de la institución con la finalidad de elaborar el modelo de negocio de la CGR y la estrategia de implementación para el logro de los objetivos institucionales.
- **El establecimiento del gobierno de procesos**, logrando identificar, a partir de la evaluación de la transversalidad de los procesos de negocio, a los gerentes o subgerentes responsables en la ejecución del mismo, así como al gerente con más responsabilidad sobre el proceso de negocio.
- **La priorización de procesos**, establecerá un orden de trabajo, enfocado en aquellos procesos que necesitan mejoras y sobre los cuales se deben orientar los recursos (tecnológicos, presupuesto, capital humano) y esfuerzos institucionales.

#### 6.2.2. *Gestión de la Calidad*

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) está compuesto por un conjunto de políticas, normativa, procesos, procedimientos y recursos; interrelacionados y orientados a dirigir la labor de control en lo relativo a la calidad de sus procesos y productos.

En el marco del Plan Estratégico Institucional PEI 2012 – 2014, la CGR implementó un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) ISO 9001:2008, el cual se encuentra certificado desde el año 2014 por el organismo certificador internacional SGS del Perú.

Para asegurar la adecuada implementación y mantenimiento del SGC se aprobó la creación del Comité de Gestión de la Calidad<sup>16</sup>, liderado por un representante de la Alta Dirección, cuya función principal es revisar el SGC de la CGR para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia con la dirección estratégica de la institución.

El SGC implementado actualmente en la institución, está basado en la Norma ISO 9001:2015<sup>17</sup>, que comprende también la implementación de la gestión de riesgos. El alcance del SGC contempla 10 procesos documentados, implementados y certificados:

#### Misionales:

1. Evaluación de Presupuestos Adicionales de Obra;
1. Emisión de Informe Previo; y,
2. Evaluación de Presupuestos Adicionales de Supervisión de Obra.



<sup>16</sup> Mediante Resolución de Contraloría N° 192-2013-CG.

<sup>17</sup> En el mes de abril de 2018, se llevó a cabo la auditoría de seguimiento y migración a la norma ISO 9001:2015, que conllevó a incorporar la gestión de riesgos basado en la Norma ISO 31000 en los procesos certificados. El organismo certificador SGS del Perú, verificó la adecuada implementación del SGC, así como su eficacia, recomendando la certificación ISO 9001:2015 al SGC de la Calidad de la CGR, cuya vigencia es hasta el año 2020.

### Estratégicos:

1. Gestión de la Estrategia;
2. Gestión de la Calidad y Mejora Continua; y,
3. Gestión de Procesos; y,

### Apoyo:

1. Gestión Logística;
2. Gestión del Talento Humano;
3. Gestión de Tecnologías de la Información; y,
4. Gestión de Activos Documentarios.

Como parte del mantenimiento del SGC se ha identificado la necesidad de revisar, actualizar y/o modificar los indicadores de los procesos a fin que se permita evidenciar la mejora continua de los mismos. Así también, se requiere actualizar la documentación de los procesos, de tal manera que respondan a la nueva estrategia y estructura de la organización.

### 6.2.3. Gestión de Riesgos

El concepto de Gestión de Riesgos se introduce en las entidades públicas, considerando que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza y tamaño están expuestas a diferentes eventos que pueden afectar su desempeño, sostenibilidad y existencia.

Desde la perspectiva del Control Interno, el modelo COSO (Committee on Sponsoring Organisations of the Treadway Commission's), y la norma ISO 31000, interpretan que la eficiencia del control está en la gestión de los riesgos, es decir: el objetivo principal del control es la reducción de los mismos, de tal forma que el proceso y sus controles garanticen que los riesgos sean identificados, evaluados, controlados, minimizados o reducidos y, por lo tanto, que los objetivos de la entidad sean alcanzados<sup>18</sup>.

En ese contexto, actualmente se viene implementando la gestión de riesgos en la institución, para ello, se ha elaborado la Política Institucional de Gestión de Riesgos y la Guía metodológica de Gestión de Riesgos. Del mismo modo, se ha planificado la ejecución de actividades de capacitación y sensibilización.



<sup>18</sup> Se entiende, que la gestión de riesgos es “un proceso efectuado por la Alta Dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El enfoque de riesgos no se determina solamente con el uso de la metodología, sino logrando que la evaluación de los riesgos se convierta en una parte natural del proceso de planeación” (INTOSAI: Guía para las normas de control interno del sector público).

FIGURA N°7: ACCIONES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CGR



ELABORACIÓN: PROPIA



## VII. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

La implementación del nuevo modelo de gestión institucional se aborda desde un enfoque sistémico en la organización, enfocándose en los requerimientos de los clientes y partes interesadas, la gestión de procesos, gestión de capital humano, planeamiento estratégico y, el liderazgo a cargo de la Alta Dirección.

El modelo de gestión institucional propuesto, permite priorizar las áreas de mejora más relevantes de la organización, que contribuyen a la construcción de bases sólidas para un desempeño efectivo. Asimismo, permitirá la identificación de fortalezas en la gestión de la CGR, la introducción de conceptos y valores relacionados con la excelencia, el involucramiento en el proceso de autoevaluación al personal de la organización, el fomento del trabajo en equipo y, el aumento de la participación efectiva de los colaboradores en la implementación de los proyectos de mejora.

El referido proceso de autoevaluación, ayudará a mostrar el avance en la implementación del modelo de gestión, así como el cumplimiento de los objetivos planteados, con el fin de medir el progreso del plan de modernización.

Para efectos de la implementación del modelo de gestión planteado, así como las acciones concernientes al proceso de modernización, es necesario precisar el rol que cada servidor y funcionario de la CGR cumplirá durante el despliegue de esta propuesta; para ello se requiere identificar los actores clave que formarán parte de la ejecución del plan, el cual iniciará con la elaboración e implementación de los proyectos de mejora alineados a los objetivos específicos presentados anteriormente.



### 7.1. Mapeo de actores clave para la implementación del Plan de Modernización de la Contraloría General de la República

Los “actores clave” son aquellos colaboradores de órganos o unidades orgánicas, que tienen un determinado interés y participación, tanto en el despliegue de los componentes estratégicos, como en el desarrollo e implementación del nuevo modelo de gestión institucional.



El mapeo de actores en su fase inicial permitirá identificar dichos órganos, unidades orgánicas o participantes clave, con la finalidad de definir estrategias específicas para contar con su participación activa, y sean promotores para garantizar la adecuada implementación del nuevo modelo de gestión institucional. Dichos actores claves, no son los únicos participantes en la implementación del plan de modernización, pero su involucramiento va a contribuir para acelerar el proceso de implementación y obtener resultados inmediatos.

En lo concerniente al proceso de implementación y fases posteriores, el factor determinante para el logro y la consecución de la modernización institucional es la participación de todos los colaboradores de la institución, dado que representan el elemento principal de una gestión orientada a resultados, desde el enfoque dado en el presente documento.

A continuación, se presentan los actores claves alineados a cada objetivo específico del Plan de Modernización:

CUADRO N° 1: MAPEO DE ACTORES CLAVE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

ACTORES CLAVE <sup>19</sup>	PLAN DE MODERNIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta Dirección</li> <li>Gerencia de Modernización y Planeamiento</li> <li>Subgerencia de Modernización</li> <li>Subgerencia de Planeamiento y Programación de Inversiones</li> <li>Todos los órganos y unidades orgánicas</li> </ul>	Objetivo específico 01 Implementar una Gestión para Resultados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia de Modernización y Planeamiento</li> <li>Subgerencia de Modernización</li> <li>Subgerencia de Gestión de Proyectos</li> <li>Gerentes/Subgerentes de órganos o unidades orgánicas de los procesos priorizados</li> <li>Todos los colaboradores</li> </ul>	Objetivo específico 02 Fortalecer la Gestión por Procesos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia de Capital Humano</li> <li>Subgerencia de Modernización</li> <li>Gerencia de Tecnologías de la Información</li> </ul>	Objetivo específico 03 Modernizar la Gestión del Capital Humano.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia de Tecnologías de la Información</li> <li>Subgerencia de Modernización</li> <li>Subgerencia de Gestión de Proyectos</li> </ul>	Objetivo específico 04 Promover el desarrollo tecnológico de la institución.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta Dirección</li> <li>Gerencia de Modernización y Planeamiento</li> <li>Gerencia de Comunicación Corporativa</li> </ul>	Objetivo específico 05 Desarrollar el Liderazgo Organizacional

ELABORACIÓN: PROPIA



<sup>19</sup> Se han designado facilitadores del proceso de modernización, quienes van a cumplir un rol importante en las actividades comprendidas en los proyectos de mejora. Dichos colaboradores constituyen un elemento fundamental para el éxito del plan, dado que tendrán un rol más activo en su implementación, siendo el nexo entre las UO, los líderes de los proyectos de mejora y la Subgerencia de Modernización.

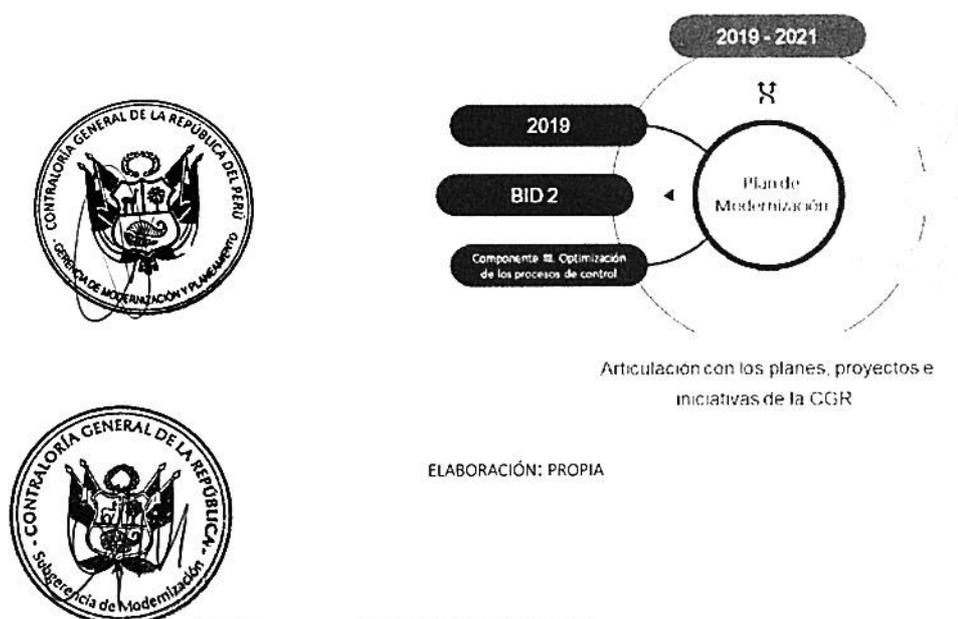
## 7.2. Articulación interna con iniciativas de fortalecimiento de la gestión

Uno de los factores claves de éxito del Plan de Modernización es el impulso de acciones de articulación interna, no sólo a nivel de coordinación entre los actores claves, sino también entre iniciativas, acciones estratégicas, proyectos actuales y futuros dentro de la CGR. Para ello, es importante diseñar procesos pensando en la alineación de esfuerzos, integración de los órganos y unidades orgánicas, a efectos que trabajen orientados a objetivos comunes y en la constante búsqueda de resultados que den impacto en el fortalecimiento de la gestión institucional.

Una de las primeras iniciativas para asegurar que el Plan de Modernización tenga buenos resultados y se mantenga en el tiempo, es la articulación con los proyectos BID 2 y BID 3<sup>20</sup> y los diversos proyectos y planes desarrollados a nivel de los órganos y unidades orgánicas de la CGR, dado que cuentan con componentes que están alineados a los objetivos específicos del Plan de Modernización.

Un componente esencial en el desarrollo e implementación de la modernización institucional está referido a la búsqueda de soluciones integradas en favor de su propia forma de gestionarse, por lo que el seguimiento y evaluación de las acciones emprendidas, así como de los resultados obtenidos, serán progresivos durante la implementación de la modernización institucional. De manera conjunta, también se hará una evaluación a los planes y proyectos desarrollados y por desarrollar que se enmarquen dentro del fortalecimiento institucional actual. Es necesario tener claro el panorama de las acciones emprendidas por parte de los diversos órganos y unidades orgánicas en la entidad, ya que este proceso de modernización implica articular y coordinar internamente, en busca de soluciones integradas a problemas compartidos.

FIGURA N°8: ARTICULACIÓN INTERNA CON INICIATIVAS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



<sup>20</sup> Nombres de los proyectos de inversión pública: BID 2: "Proyecto mejoramiento del sistema nacional de control para una gestión pública eficaz e íntegra" y BID 3: "Mejoramiento de los servicios de control gubernamental para un control efectivo, preventivo y facilitador de la gestión pública".

### 7.3. Proyectos de Mejora

Con relación a lo anteriormente expuesto en el documento, el proceso de modernización, en una primera fase, consta del desarrollo de cinco (05) proyectos de mejora, los mismos que serán ejecutados de manera simultánea, dado que constituyen la base para la implementación del nuevo modelo de gestión para alcanzar una obtención de resultados. Cada uno cuenta con resultados, indicadores y metas que deben ser ejecutados para alcanzar los objetivos específicos.

El seguimiento y evaluación acompañará el desarrollo y ejecución de los siguientes proyectos, permitiendo así realizar una medición periódica del alcance de resultados, así como el nivel de respuesta a nivel institucional y el grado de madurez alcanzado progresivamente.

A continuación, se procede a detallar el contenido de los proyectos de mejora:

CUADRO N° 2: OBJETIVO ESPECÍFICO 01: IMPLEMENTAR UNA GESTIÓN PARA RESULTADOS

Objetivo Específico 01: Implementar una gestión para resultados		Entregables	Responsable	Indicador	2019	2020	2021	UO involucradas
1. Implementar la metodología para la gestión para resultados	Asegurar que se formulen e implementen indicadores de desempeño (eficacia y eficiencia)	1. Metodología de gestión para resultados aprobada	Gerencia de Modernización y Planeamiento	Metodología aprobada	100%			Gerencia de Modernización y Planeamiento
		2. Plan de capacitación ejecutado	Subgerencia de Modernización	# de órganos y unidades orgánicas capacitadas / # total de unidades orgánicas planificadas	50%	60%	70%	Órganos y unidades orgánicas priorizadas
		3. Indicadores de desempeño implementados en órganos y unidades orgánicas	Gerentes de las unidades orgánicas	# de órganos y unidades orgánicas con indicadores de desempeño / # total de unidades orgánicas de la CGR	25%	35%	50%	Órganos y unidades orgánicas priorizadas
2. Implementar el cuadro de mando integral	Asegurar que se cumplan las metas de los planes de acción	1. Cuadro de mando integral elaborado	Gerencia de Modernización y Planeamiento	Metodología aprobada	100%			Subgerencia de Planeamiento y Programación de Inversiones, Subgerencia de Modernización
		2. Planes de acción del cuadro de mando implementados	Subgerencia de Planeamiento y Programación de Inversiones	# de planes del cuadro de mando que cumplen sus metas / # total de planes que corresponden cumplir en el plazo	30%	50%	70%	
3. Medir el grado de cumplimiento de una gestión por resultados en el modelo de Gestión de la CGR	Incrementar el puntaje de evaluación del modelo de gestión en el criterio de "Resultados"	Informe de autoevaluación del modelo de Excelencia en la Gestión	Subgerencia de Modernización	Puntuación obtenida en la evaluación del modelo de gestión -Criterio "Resultados"	50	100	150	Subgerencia de Planeamiento y Programación de Inversiones, Subgerencia de Modernización



ELABORACIÓN: PROPIA



CUADRO N° 3: OBJETIVO ESPECÍFICO 02: FORTALECER LA GESTIÓN POR PROCESOS

Objetivo Específico 02: Fortalecer la gestión por procesos								
Proyecto de Mejora	Objetivo	Entregables	Responsable	Indicador	2019	2020	2021	UO involucradas
1. Mejorar la gestión por procesos en la CGR	Mejorar el desempeño de los procesos de la CGR para lograr productos y servicios que generen resultados positivos	1. Manual para la gestión por procesos	Subgerencia de Modernización	Manual aprobado	100%			Subgerencia de Modernización
		2. Procesos priorizados mejorados	Subgerencia de Modernización	# de procesos priorizados mejorados / # total de procesos	30%	60%	90%	Órganos y unidades orgánicas de procesos priorizados / Subgerencia de Modernización
2. Alcance del Sistema de gestión de calidad de la CGR	Ampliar el alcance del SGC a los procesos misionales priorizados	Procesos misionales priorizados que cumplan los requisitos del SGC	Órganos y unidades orgánicas de procesos priorizados	# de procesos misionales priorizados que cumplen los requisitos del SGC / # total de procesos misionales	35%	70%	90%	Órganos y unidades orgánicas de procesos priorizados / Subgerencia de Modernización
3. Gestión de Riesgos	Incrementar la cantidad de procesos que cuentan el enfoque de gestión de riesgos implementado	Procesos priorizados que cumplan los requisitos del enfoque de gestión de riesgos	Órganos y unidades orgánicas de procesos priorizados	# de procesos priorizados que cumplen requisitos de gestión de riesgos / # total de procesos misionales	35%	70%	90%	Órganos y unidades orgánicas de procesos priorizados / Subgerencia de Modernización

ELABORACIÓN: PROPIA

CUADRO N° 4: OBJETIVO ESPECÍFICO 03: MODERNIZAR LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Objetivo Específico 03: Modernizar la gestión del capital humano								
Proyecto de Mejora	Objetivo	Entregables	Responsable	Indicador	2019	2020	2021	UO involucradas
1. Reestructurar el proceso de Selección de personal	Asegurar que los nuevos colaboradores cumplan el perfil de puestos	1. Proceso de selección de personal mejorado e implementado	Gerencia de Capital Humano	Proceso aprobado e implementado	100%			Gerencia de Capital Humano
		2. Manual de perfil de puestos aprobado	Gerencia de Capital Humano	# de perfiles de puestos aprobados / # de perfiles de puestos	50%	75%	100%	Órganos y unidades orgánicas involucradas
2. Redefinir el proceso de evaluación del desempeño	Redefinir e implementar la nueva metodología de evaluación de desempeño	Metodología de evaluación de desempeño aprobada	Gerencia de Capital Humano	Metodología aprobada	100%			Gerencia de Capital Humano
		Metodología de evaluación de desempeño implementada	Gerencia de Capital Humano	# de colaboradores evaluados con nueva metodología / # total de colaboradores	20%	40%	60%	Órganos y unidades orgánicas involucradas
3. Implementar el proceso de medición del clima laboral	Medir y mejorar el clima laboral en la organización	Metodología de medición del clima laboral aprobada	Gerencia de Capital Humano	Metodología aprobada	100%			Gerencia de Capital Humano
		Medición del clima laboral implementada	Gerencia de Capital Humano	# de colaboradores que califican satisfactoriamente el clima laboral / # total de colaboradores encuestados	30%	40%	50%	Órganos y unidades orgánicas involucradas
4. Fortalecer la gestión de desarrollo de personal	Incrementar la cantidad de colaboradores que aprueben la evaluación del impacto de la capacitación	Proceso de gestión de desarrollo de personal estandarizado y mejorado	Gerencia de Capital Humano	# de colaboradores aprobados en la evaluación del impacto de la capacitación / # total de colaboradores evaluados	50%	65%	75%	Órganos y unidades orgánicas involucradas

ELABORACIÓN: PROPIA



CUADRO N° 5: OBJETIVO ESPECÍFICO 04: PROMOVER EL DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LA INSTITUCIÓN

Objetivo Específico 0E 04: Promover el desarrollo tecnológico de la institución								
Proyecto de Mejora	Objetivo	Entregable	Responsable	Indicador	2019	2020	2021	UO involucradas
1. Optimizar los Sistemas informáticos en los procesos priorizados	Incrementar los procesos que cuenten con sistemas TI integrados	Procesos priorizados con sistemas optimizados implementados	Gerencia de Tecnologías de la Información	# de procesos priorizados con sistemas optimizados / # total de procesos priorizados	30%	50%	70%	Gerencia de Tecnologías de la Información / órganos y unidades orgánicas involucradas

ELABORACIÓN: PROPIA

CUADRO N° 6: OBJETIVO ESPECÍFICO 05: DESARROLLAR EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Objetivo Específico 0E 05: Desarrollar el liderazgo organizacional								
Proyecto de Mejora	Objetivo	Entregable	Responsable	Indicador	2019	2020	2021	UO involucradas
1. Implementar un Plan de Liderazgo organizacional	Incrementar la percepción de Liderazgo en la CGR	Plan de liderazgo organizacional elaborado	Gerencia de Capital Humano	Metodología aprobada	100%			Todas
		Plan de liderazgo organizacional implementado	Gerencia de Capital Humano	% del puntaje de evaluación del modelo de gestión - Criterio Liderazgo (escala de evaluación sobre 120 puntos)	10%	20%	40%	Todas
2. Cultura de Valores y Principios Institucionales	Fortalecer cultura de valores y principios del personal de la CGR	Política de fomento de valores y principios aprobada y comunicada	Gerencia de Capital Humano	Política de fomento de valores y principios aprobada y comunicada	100%			Todas

ELABORACIÓN: PROPIA

## 7.4. Plan de implementación del nuevo modelo de gestión institucional

Para la implementación del nuevo modelo de gestión institucional se desarrollarán las siguientes actividades iniciales:

*Actividad 1: Diseñar el plan de sensibilización y capacitación para la implementación del nuevo modelo de gestión de la CGR*, consiste en la formulación del plan que contiene la identificación de las actividades de sensibilización y capacitación que son necesarias para la adecuada implementación del nuevo modelo de gestión institucional. Del mismo modo, se identificarán a los grupos que deberán participar en dichas actividades, así como los plazos de ejecución.

*Actividad 2: Ejecutar el plan de sensibilización y capacitación para la implementación del nuevo modelo de gestión de la CGR*, consiste en llevar a cabo las actividades del plan de sensibilización y capacitación para la implementación del nuevo modelo de gestión de la CGR.

*Actividad 3: Calendarización de los proyectos de mejora a implementarse en los próximos años*, consiste en la priorización de los proyectos de mejora a implementarse en un determinado periodo.



*Actividad 4: Conformar los equipos de trabajo*, consiste en la organización de equipos de trabajo multidisciplinarios que trabajarán en la implementación de cada uno de los proyectos de mejora identificados. La conformación de los equipos será de acuerdo con la naturaleza de cada proyecto de mejora. Se designará un Líder para cada proyecto, los integrantes serán colaboradores que participan en los procesos que van a ser mejorados. Cada equipo, diseñará las actividades en cada proyecto de mejora, para luego presentarlos y validarlos con los responsables de los órganos y unidades orgánicas involucradas y responsables de cada proceso.

*Actividad 5: Implementar los proyectos de mejora*, consiste en la ejecución de las actividades contenidas en los proyectos de mejora, a cargo de los equipos de trabajo respectivos. Luego de aprobados los proyectos de mejora, se ejecutarán las actividades consolidando los entregables y enviando los mismos a la Subgerencia de Modernización, para finalmente evaluar el impacto en la mejora del desempeño de cada uno.

*Actividad 6: Despliegue del plan de difusión en todas los órganos y unidades orgánicas*, se realizarán actividades para el despliegue del nuevo modelo de gestión de la CGR en todos los órganos y unidades orgánicas.

*Actividad 7: Evaluación del cumplimiento de los objetivos de los proyectos de mejora*, esta actividad consiste en la revisión y evaluación del cumplimiento de las actividades de cada uno de los proyectos de mejora, así como de sus resultados.

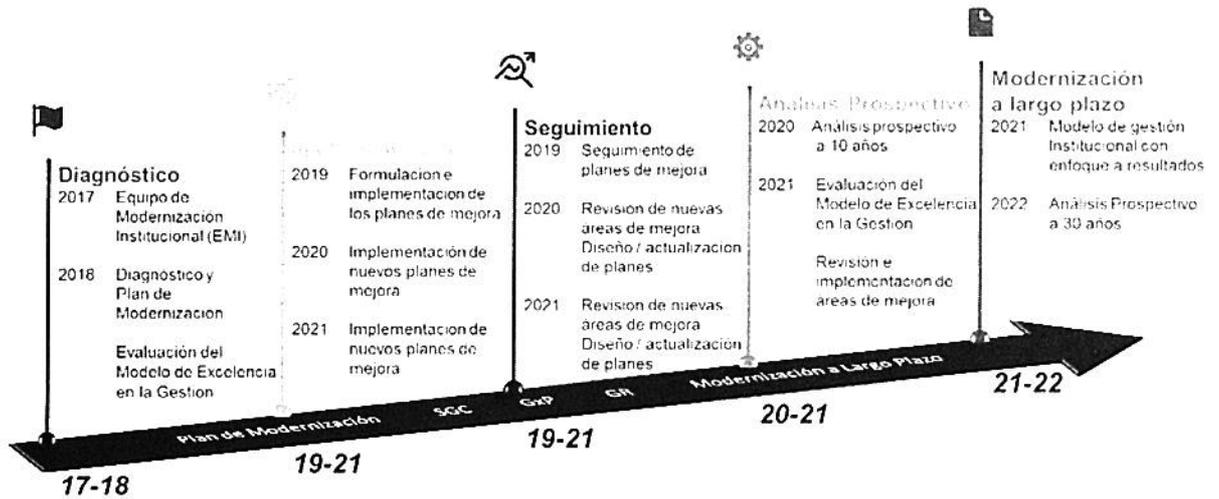


Se ha previsto iniciar el proceso de implementación de los cinco proyectos de mejora sobre la base de las siete actividades anteriormente descritas. Teniendo en cuenta que el seguimiento y evaluación es una herramienta para medir el grado de contribución de las acciones adoptadas a los resultados esperados contenidos en el presente plan, lo cual permitirá tener los primeros resultados a fin de construir las siguientes fases del proceso de modernización.

En ese sentido, es que se ha elaborado la línea de tiempo en la que se prevé implementar tanto los proyectos de mejora, como un estudio de escenarios futuros que sirva de base para la toma de decisiones.



FIGURA N°9: LÍNEA DE TIEMPO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN



ELABORACIÓN: PROPIA

Como parte de los resultados que se espera obtener luego de la implementación del nuevo modelo de gestión institucional, se puede destacar:

- Fortalecimiento del liderazgo institucional, factor clave y determinante para el éxito de las iniciativas emprendidas.
- Gestionar para resultados, trabajo en base a indicadores, metas, objetivos claros y resultados tangibles para los clientes y partes interesadas, teniendo como herramienta una plataforma para el control de gestión.
- Mejorar el desempeño de los procesos, así como fortalecer su capacidad para lograr productos o servicios de calidad que generen resultados e impacto positivo para los clientes y partes interesadas.

Mejorar la gestión del capital humano a partir de una adecuada provisión, retención y el fortalecimiento del desarrollo del capital humano de la institución.

- Implementar mecanismos de coordinación y articulación interna en la organización que coadyuven al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Desarrollar una gestión articulada, transparente, menos resistente al cambio, que forme gestores del cambio.
- Establecer una cultura de gestión por procesos, riesgos y calidad, para que estas herramientas se apliquen en el actuar diario de la organización, soportando el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, impactando en la mejora de la prestación de los



servicios de control y servicios relacionados en beneficio de los clientes internos, externos y partes interesadas.



A Continuación, el Plan de Implementación de las acciones propuestas:



CUADRO N° 7: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN

Actividades	Responsable	Entregable	2019	2020	2021
1 Diseñar el plan de sensibilización y capacitación para la implementación del nuevo de modelo de gestión de la CGR	Modernización	Plan de sensibilización y capacitación	■		
2 Ejecutar el plan de sensibilización y capacitación para la implementación del nuevo de modelo de gestión de la CGR	Modernización	Lista de asistencia a las charlas	■		
3 Calendarización de los proyectos de mejora (PM) a implementarse en los próximos años	Modernización	Plan general de los PM	■		
4 Conformar los equipos de trabajo	Líder de cada proyectos de mejora	Lista de integrantes de cada PM	■		
5 Implementar los proyectos de mejora	Líder de cada proyectos de mejora	Cronograma actualizado	■	■	■
Reunión con Líder de cada proyecto de mejora y validar el contenido y cronograma	Líder de cada proyectos de mejora	Ficha de PM y cronograma	■		
Seguimiento a cronograma y ejecución de entregables	Líder de cada proyectos de mejora	Entregables de los PM	■	■	■
Entrega final de entregables a la Subgerencia de Modernización	Líder de cada proyectos de mejora	Envío de entregables al 100%	■	■	■
Despliegue de proyectos de mejora en las Regiones y todas las UO	Gerentes/Subgerentes de Regiones y UO	Evidencias de implementación PM		■	■
Evaluación del cumplimiento de los objetivos de los proyectos de mejora	Líder de cada proyectos de mejora Y Modernización	Ficha de PM con lista de entregables	■	■	■

ELABORACIÓN: PROPIA<sup>21</sup>



<sup>21</sup> OU: para el caso del plan de implementación, se refiere a los órganos y unidades orgánicas de la CGR.

## VIII. CONCLUSIONES

1. El objetivo general del proceso de modernización en la CGR es “*mejorar el nivel de desempeño de la gestión institucional*”. Para el cumplimiento de tales fines, se han definido objetivos específicos: i) implementar una gestión para resultados, ii) fortalecer la gestión por procesos, iii) modernizar la gestión del capital humano, iv) promover el desarrollo tecnológico de la institución y v) desarrollar el liderazgo organizacional, los cuales se encuentran alineados al Objetivo estratégico OEI.04 “Fortalecer la gestión del Sistema Nacional de Control” incluido en el Plan Estratégico Institucional modificado 2019 – 2024.
2. Para alcanzar los objetivos específicos, se han diseñado proyectos de mejora con resultados, indicadores y metas; ello permitirá realizar un seguimiento y monitoreo adecuado para su cumplimiento.
3. La implementación del nuevo modelo de gestión, contempla un enfoque sistémico, dado que abarca de manera integral la gestión de una organización, con el fin de elevar su desempeño. Asimismo, permite autoevaluaciones periódicas para verificar el avance en el cumplimiento de los objetivos a través de los proyectos de mejora, ello mediante una calificación cualitativa que contempla el modelo.
4. Del mismo modo, se ha mapeado los actores clave (colaboradores, órganos y unidades orgánicas) cuya participación es importante, dado que permitirá tomar decisiones efectivas para desarrollar acciones que conlleven al cumplimiento de los objetivos del Plan de Implementación.
5. El Plan de Implementación del nuevo modelo de gestión institucional contempla el diseño y ejecución de un plan de sensibilización y capacitación interna, lo que permitirá que los colaboradores participen y se involucren en la implementación del nuevo modelo de gestión institucional, siendo esta actividad prioritaria, dado que busca generar un ambiente colaborativo en la institución.
6. Los resultados que se alcancen con la implementación del presente Plan de Modernización, se traducirán de forma directa en la mejora de la gestión interna, lo cual será medido a través de indicadores de gestión y permitirá generar un impacto positivo en la prestación de los servicios de control gubernamental.
7. Para la implementación del Plan de Modernización se requiere de la participación activa de los colaboradores de la institución a nivel nacional, por lo tanto, este despliegue de



actividades debe constituir un elemento de medición y evaluación del desempeño individual de los mismos.



## IX. BIBLIOGRAFÍA

- *Informe Final de Conclusiones y Recomendaciones. Diseño del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública en el Perú.* Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Lima, Perú. Julio, 2015.
- BALBI, Eduardo R. *“La gestión estratégica corporativa y sus principios fundamentales.”* Buenos Aires. Enero, 2012
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID y CASAS TRAGODARA, Carlos. *Marco Conceptual sobre Reforma y Modernización del Estado y de la Gestión Pública.* Lima, Perú. Presidencia del Consejo de Ministros.
- PNUD (s/f), *“Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública. Aproximaciones conceptuales y Metodológicas”,* en Serie Reforma y Modernización de la Gestión Gubernamental. <http://www.sigob.org>
- ProDescentralización (2011), *Aspectos Claves en la Gestión Pública Descentralizada. Reforma del Estado y modernización de la gestión pública,* Lima, <http://prodescentralizacion.org.pe>
- Norma Internacional ISO 9000:2015. *Sistemas de Gestión de Calidad - Fundamentos y vocabulario.*
- Comité de Gestión de la Calidad. *Premio Nacional a la Calidad - Perú.* Bases 2019.



## X. ANEXOS

### 11.1. Glosario de Términos<sup>22</sup>

**Alineamiento:** Consistencia entre planes, procesos, información, asignación de recursos, acciones, resultados, análisis, aprendizaje, idoneidad y cantidad de personal, que apoyan las metas clave a nivel de toda la organización. El alineamiento efectivo requiere del entendimiento común de propósitos y metas, así como de la utilización de medidas e información complementarias que permitan la planificación, el seguimiento, el análisis y el mejoramiento en tres niveles: organizacional, procesos clave y unidades de trabajo.

**Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos. El término “calidad” puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

**Cliente:** Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella. EJEMPLO: Consumidor, cliente, usuario final, minorista, receptor de un producto o servicio de un proceso interno, beneficiario y comprador. Un cliente puede ser interno o externo a la organización. Para el caso de la CGR, los clientes son las entidades que reciben los servicios de control gubernamental.

**Cliente externo:** es alguien que utiliza tus productos o servicios, pero no forma parte de tu organización.

**Cliente interno:** es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.

**Clave:** Elementos o factores más importantes o principales, que son críticos para alcanzarlos resultados previstos; por ejemplo, los desafíos clave, planes clave, procesos clave y mediciones clave; aquellos que son los más importantes para el éxito de la organización. Son los elementos esenciales para perseguir o monitorear un resultado deseado.

**Desempeño:** Resultados obtenidos de procesos, productos y servicios y clientes que permiten la evaluación y comparación de los resultados de la organización con metas, estándares, resultados basados y resultados de los competidores.

<sup>22</sup> Fuentes: “Norma Internacional ISO 9000:2015. Sistemas de Gestión de Calidad - Fundamentos y vocabulario” y “Comité de Gestión de la Calidad. Premio Nacional a la Calidad - Perú. Bases 2019”.

**Despliegue:** Extensión con que la organización aplica un enfoque al abordar los requerimientos de gestión. Se evalúa sobre la base de la amplitud y la profundidad de la aplicación del enfoque en las unidades de trabajo relevantes a través de la organización.

**Eficacia:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Enfoque:** Métodos utilizados por su organización para llevar a cabo sus procesos. El enfoque incluye consideraciones sobre la pertinencia de los métodos utilizados, el ambiente operativo de la organización, así como la eficacia con que la organización utiliza estos métodos.

**Estrategia:** Plan para lograr un objetivo a largo plazo o global.

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. La gestión puede incluir el establecimiento de políticas y objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

**Integración:** Armonización de planes, procesos, información, decisión sobre los recursos, acciones, idoneidad y cantidad del personal, resultados y análisis para apoyar las metas clave a nivel de toda la organización. La integración efectiva va más allá del alineamiento y se alcanza cuando los componentes individuales de un sistema de gestión de desempeño organizacional operan como una unidad totalmente interconectada.

**Mediciones e Indicadores:** Información numérica que cuantifica entradas, salidas y dimensiones del desempeño de procesos, productos, programas, proyectos, servicios de la organización en general (resultados). Las mediciones e indicadores pueden ser simples (derivados de una medición) o compuestos.

**Mejora:** Actividad para mejorar el desempeño.

**Misión:** propósito de la existencia de la organización, tal como lo expresa la Alta Dirección.

**Parte interesada:** Todos los grupos que son o pueden ser afectados por las acciones y éxito de la organización. Ejemplos de partes interesadas clave son: clientes, trabajadores, socios/aliados, accionistas, directorio, donantes, proveedores, contribuyentes, cuerpos reguladores; y comunidades locales y profesionales.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

**Procesos misionales:** son los procesos esenciales de una institución, referentes con el propósito de la organización.

**Producto:** Salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente.

**Proyecto:** Proceso único, consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

**Proyecto de mejora:** proyecto orientado a mejorar el desempeño de un producto, proceso o servicio.

**Objetivo:** Resultado a lograr. Un objetivo puede ser estratégico, táctico u operativo.



**Objeto:** entidad, ítem. Cualquier cosa que puede percibirse o concebirse. EJEMPLO: Producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema; recurso.

**Resultados:** Niveles de ejecución de procesos y logros de los objetivos alcanzados por la organización. Los resultados se evalúan basándose en el desempeño actual, el desempeño relativo a comparaciones apropiadas; la tasa, amplitud e importancia de las mejoras en el desempeño; y la relación de las mediciones de resultados con los requisitos clave de desempeño de su organización.

**Riesgo:** Efecto de la incertidumbre.

**Servicio:** Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.

**Liderazgo:** Manera en que se ejerce el liderazgo, formal o informal, a través de toda la organización; es la base para y la forma en que se toman las decisiones clave, se comunican y se ejecutan. Incluye estructuras y mecanismos para la toma de decisiones, el aseguramiento de la comunicación en dos sentidos, la selección y el desarrollo de líderes y gerentes, así como el fomento de valores, conductas éticas y expectativas de desempeño.

**Visión:** aspiración de aquello que una organización querría llegar a ser, tal como lo expresa la Alta Dirección.

