



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Análisis de la factibilidad de un programa formativo en una  
entidad pública dedicada a labores de control  
gubernamental**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Carlo Enrique Begazo Revollar**

Revisor(es):  
**Dr. Julio César Hernández Pajares**

Lima, agosto de 2020



A Dios y a la Virgen María, por permitirme gozar de las bondades de la vida, disfrutar de la felicidad y satisfacción de concluir el presente trabajo de investigación y cerrar con éxito esta etapa académica.

A mi madre, Carlotita Revollar Tristán, y a mi abuela, Enriqueta Tristán Aguilar, por su enorme sacrificio realizado para sacar adelante mi carrera profesional.

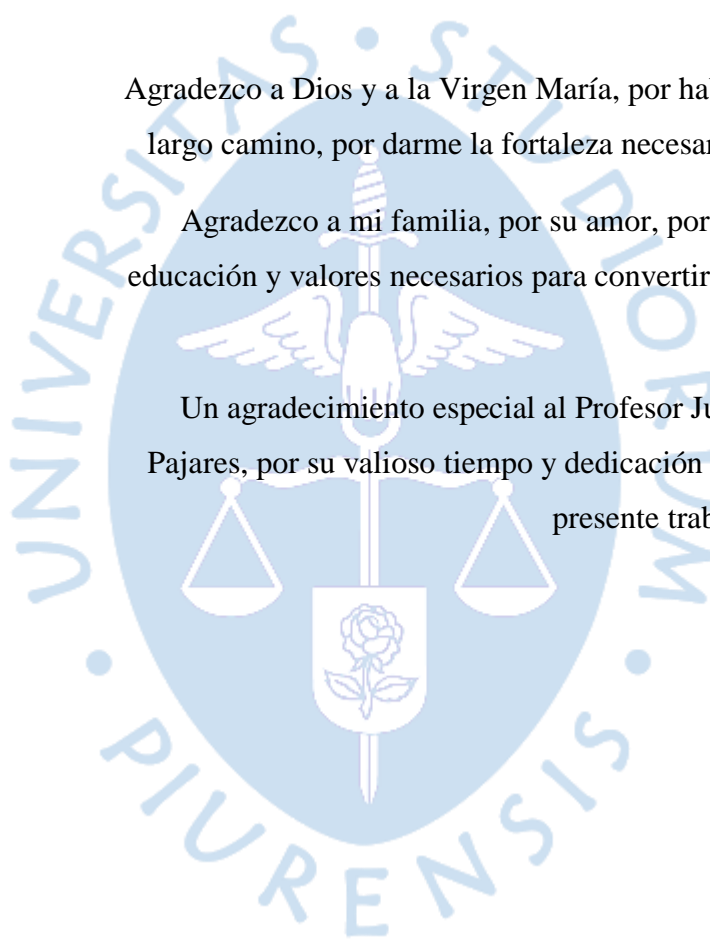
A mi novia, Maria Luisa Tincopa Reyes, por su apoyo incondicional y, junto con nuestra hija, Gia Rafaella Begazo Tincopa, por ser el motor para superarme y esforzarme día a día para ser el mejor.



Agradezco a Dios y a la Virgen María, por haberme guiado en este largo camino, por darme la fortaleza necesaria en todo momento.

Agradezco a mi familia, por su amor, por haberme brindado la educación y valores necesarios para convertirme en la persona que soy ahora.

Un agradecimiento especial al Profesor Julio César Hernández Pajares, por su valioso tiempo y dedicación para el desarrollo del presente trabajo de investigación.





## Resumen Analítico-Informativo

Análisis de la factibilidad de un programa formativo en una entidad pública dedicada a labores de control gubernamental.

Carlo Enrique Begazo Revollar

Revisor: Dr. Julio César Hernández Pajares

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas.

**Universidad de Piura.** Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lima, agosto de 2020

**Palabras claves:** Sector público / control gubernamental / proceso de inducción / capacidad operativa / satisfacción del cliente

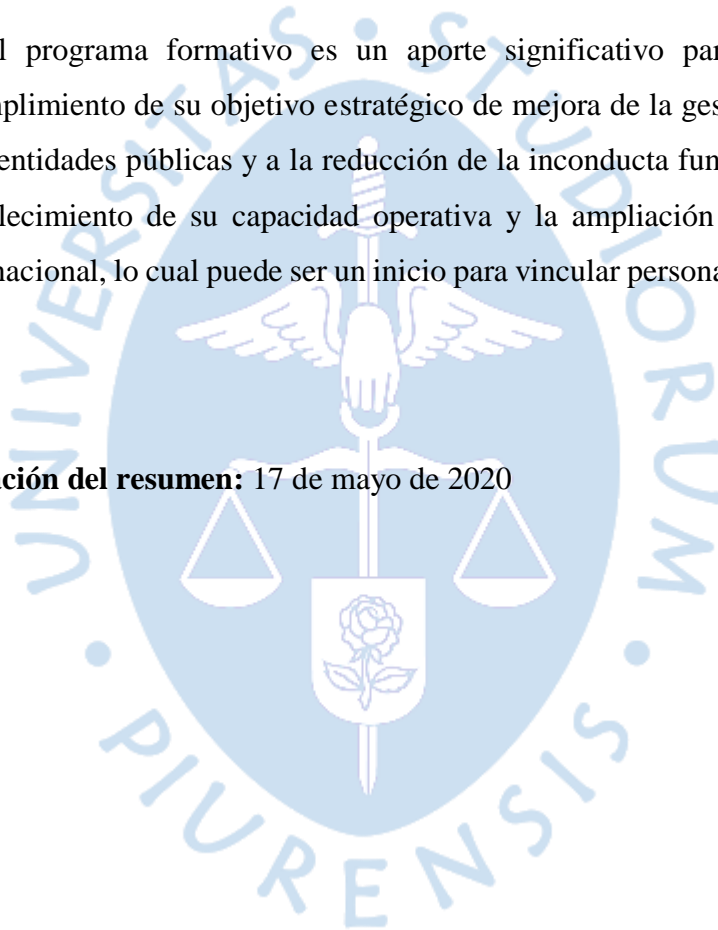
**Introducción:** En el presente trabajo de suficiencia profesional se expone la implementación del programa formativo en la Contraloría General de la República – CGR, a fin de fortalecer su capacidad operativa y ampliar su presencia en el litoral peruano, en vista que existen 1,500 entidades e instituciones públicas que no han recibido alguna acción de control.

**Metodología:** La metodología utilizada para el presente trabajo de investigación es cualitativa, con un diseño no experimental, al nivel descriptivo. Tiene un alcance transversal, por la disponibilidad de la información recopilada del año 2018. Se utilizaron entrevistas estructuradas como instrumento de medición, a fin de conocer la percepción integral de los actores principales del programa formativo, se revisaron y analizaron documentos oficiales de gestión, tales como las Memorias Institucionales de la CGR de los periodos 2017 y 2018 y el Plan Estratégico Institucional 2015-2017 de la CGR.

**Resultados:** Los resultados del programa formativo contribuyeron al aumento del 36% de informes de control emitidos por la CGR en el año 2018 frente a los emitidos en el año 2017. Asimismo, ha logrado aumentar aproximadamente en 10% en total la presencia de la CGR en entidades e instituciones públicas a nivel nacional. Se identificó que el personal vinculado por el programa formativo se encuentra satisfecho, tanto por formación recibida como el aporte que viene realizando en la entidad asignada bajo el ámbito de CGR.

**Conclusiones:** El programa formativo es un aporte significativo para la CGR, porque contribuye al cumplimiento de su objetivo estratégico de mejora de la gestión de los procesos y sistemas de las entidades públicas y a la reducción de la inconducta funcional y corrupción, mediante el fortalecimiento de su capacidad operativa y la ampliación de su presencia en entidades a nivel nacional, lo cual puede ser un inicio para vincular personal por el mencionado programa.

**Fecha de elaboración del resumen:** 17 de mayo de 2020





## Analytical-Informative Summary

Análisis de la factibilidad de un programa formativo en una entidad pública dedicada a labores de control gubernamental.

Carlo Enrique Begazo Revollar

Revisor: Dr. Julio César Hernández Pajares

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas.

**Universidad de Piura.** Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lima, agosto 2020

**Keywords:** Government / government accountability / induction process / operational capacity / customer satisfaction

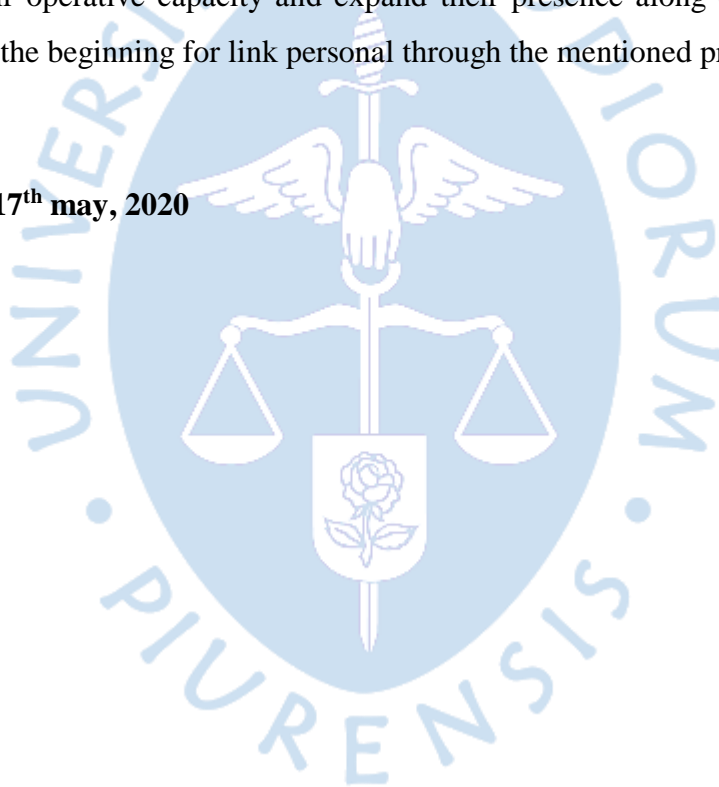
**Introduction:** The present paper explains the implementation of the formative program in the Contraloría General de la República – CGR, to strengthen their operational capacity and expand their presence along de Peruvian littoral, given that exists 1,500 public agencies that never have receive any government accountability.

**Methodology:** The methodology used for this paper is a qualitative investigation, with a non-experimental design, at a descriptive level. It has a cross scope, because of the availability of the information, which was collected from the 2018 period. They were used structured interviews as a measuring instrument, to have an integral perception of the meaning characters of the formative program, also Institutional Memories of the CGR from the 2017 and 2018 periods, Institutional Strategy Plan from the 2015 to 2017 periods were revised and analyzed.

**Results:** The formative program results contributed the raise of 36% of control reports issued by the CGR during the 2018 period, versus the issued during the 2017 period. Likewise, it has approximately achieved the 10% of the total CGR presence in public agencies along de Peruvian littoral. It identified that, nowadays, the linked personal through the formative program is satisfied, both for the formation received and the input given in the public agency that were assigned.

**Conclusions:** The formative program is a significant input for the CGR, because it contributes the compliance of the strategy objective of improve the process management and system of the public agencies and the reduction of functional misconduct and corruption, through the strengthen of their operative capacity and expand their presence along de Peruvian littoral, which it could be the beginning for link personal through the mentioned program.

**Summary date: 17<sup>th</sup> may, 2020**



## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Aspectos Generales de la Organización.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Nombre .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Ubicación .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Actividad.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Misión .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5. Visión .....</b>	<b>4</b>
<b>1.6. Organización .....</b>	<b>4</b>
<b>1.7. Descripción de la experiencia .....</b>	<b>6</b>
<b>1.7.1. Área objeto del TSP .....</b>	<b>6</b>
<b>1.7.2. Propósito del puesto .....</b>	<b>6</b>
<b>1.7.3. Actividad Profesional en el programa formativo .....</b>	<b>7</b>
<b>1.7.4. Programa de formación e incorporación de nuevos talentos en control gubernamental.....</b>	<b>7</b>
<b>1.7.5. Resultados concretos logrados .....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 2. Fundamentación .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Teoría y Antecedentes .....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 3. Aporte y Desarrollo de la experiencia .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Alcance.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2 Objetivo general del estudio .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3 Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>3.4 Pregunta de investigación general.....</b>	<b>14</b>
<b>3.5 Preguntas de investigación específicas.....</b>	<b>14</b>
<b>3.6 Diseño Metodológico.....</b>	<b>14</b>
<b>3.7 Desarrollo de Experiencia.....</b>	<b>15</b>

<b>3.8</b>	<b>Discusión</b> .....	<b>25</b>
<b>Capítulo 4. Conclusiones</b> .....		<b>27</b>
<b>4.1</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>27</b>
<b>4.2</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	<b>27</b>
<b>4.3</b>	<b>Limitaciones</b> .....	<b>28</b>
<b>Referencias</b> .....		<b>29</b>
<b>Anexos</b> .....		<b>31</b>



## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Presencia de la CGR a nivel nacional .....	3
<b>Tabla 2.</b> Informes de Control Simultáneo - 2017 .....	8
<b>Tabla 3.</b> Informes de Control Simultáneo - 2018 .....	8
<b>Tabla 4.</b> Detalle de Fortalecimiento de Entidades Priorizadas .....	21
<b>Tabla 5.</b> Situación actual del personal vinculado por el CPM N° 01-2018-CG .....	23





## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Estructura Orgánica Vigente de la CGR.....	5
<b>Gráfico 2.</b> Resultados del CPM N° 01-2017-CG.....	15
<b>Gráfico 3.</b> Ganadores del CPM N° 01-2018-CG .....	16
<b>Gráfico 4.</b> Resultados del CPM N° 01-2018-CG.....	17
<b>Gráfico 5.</b> Ganadores del CPM N° 01-2018-CG .....	18
<b>Gráfico 6.</b> Resultados de proceso de asignación de ganadores del CPM N° 01-2018-CG .....	19
<b>Gráfico 7.</b> Tipo de Asignación de Ganadores del CPM N° 01-2018-CG .....	20
<b>Gráfico 8.</b> Situación Actual de Ganadores del CPM N° 01-2018-CG .....	21
<b>Gráfico 9.</b> Detalle personal cesado del CPM N° 01-2018-CG.....	22







## Introducción

En el año 2017 en una presentación al Congreso de la República sobre la reforma del Sistema Nacional de Control – SNC, se reportó la falta de cobertura y presencia de los Órganos de Control Institucional – OCI sobre el total de pliegos o entidades públicas a nivel nacional, representando un 23% sobre el total de 2,496 entidades, resaltando la falta de presencia en las entidades de Gobierno Local, es decir, de municipalidades provinciales y distritales, ya que únicamente el 16% entidades cuentan con OCI, siendo más de 1,500 entidades que no han recibido ninguna acción de control, lo cual resulta sumamente preocupante (Contraloría General de la República, 2017).

Asimismo, se reportó la falta de independencia de los OCI, informando que solo el 40% de ellos se encuentran bajo el ámbito de la Contraloría General de la República (CGR), es decir, existe la falta de independencia de funciones, así como de criterios objetivos sobre las acciones de control ejecutadas, gravando aún más la objetividad del control gubernamental en las entidades que no se encuentran bajo el ámbito de la CGR (Contraloría General de la República, 2017).

En vista que la capacidad operativa no contribuía con la cobertura de los OCI a nivel nacional, debido a la alta especialización y labor específica realizada por los auditores gubernamentales, se diseñó un proceso de selección de personal enfocado a la formación de auditores gubernamentales. Es así que se implementó el “Programa de Formación e Incorporación de Nuevos Talentos en Control Gubernamental” (en adelante programa formativo) a inicios del año 2018.

El objetivo general de estudio de este trabajo es analizar si el programa formativo asegura la vinculación de personal idóneo para contribuir con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la CGR, tales como contribuir a la mejora de la gestión de los procesos y sistemas de las entidades públicas y a la reducción de la inconducta funcional y corrupción<sup>1</sup>, a través del despliegue de los servicios de control gubernamental. Como resultado de este proceso se vincularon 180 personas, quienes fueron capacitadas y asignadas a OCI a nivel nacional.

---

<sup>1</sup> Plan Estratégico Institucional 2018 – 2024 de la Contraloría General de la República, aprobado por Resolución de Contraloría N° 039-2018-CG. Recuperado de:  
[http://doc.contraloria.gob.pe/transparencia/documentos/2018/RC\\_039-2018-CG.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/transparencia/documentos/2018/RC_039-2018-CG.pdf)

Este trabajo está integrado por 4 capítulos, el capítulo 1 informa una breve descripción de la empresa, describe la experiencia laboral del autor de este trabajo, quien formo parte del proceso de selección de personal del programa formativo, y los resultados obtenidos del programa formativo. En el capítulo 2 se expone el marco teórico que sustenta el mencionado programa formativo, mediante un breve detalle de la base teórica. Luego en el capítulo 3 se menciona el alcance del presente trabajo, se establecen los objetivos de investigación y desarrolla la experiencia del programa formativo. Finalmente, en el capítulo 4 se mencionan las conclusiones, limitaciones y recomendaciones respecto al programa formativo.



## Capítulo 1

### Aspectos Generales de la Organización

#### 1.1. Nombre

Contraloría General de la República

#### 1.2. Ubicación

Su sede central se encuentra localizada en la ciudad de Lima, cito en Jr. Camilo Carrillo N° 114 – Jesús María, teniendo presencia a nivel nacional, con 27 locales regionales, tal y como se puede apreciar en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Presencia de la CGR a nivel nacional*

Sede	Dirección
Sede Central	Jr. Camilo Carrillo N° 114 - Jesús María, Lima
Escuela Nacional de Control	Jr. Bartolomé Herrera 255 - Lince, Lima
Gerencia Regional de Control de Lima Metropolitana y Callao	Av. Arequipa 1593 - Lince, Lima
Gerencia Regional de Control de Amazonas	Jr. Hermosura N° 720 - Chachapoyas
Gerencia Regional de Control de Ancash	Jr. Juan De la Cruz Romero N° 1113 - Huaraz
Oficina de Enlace de la Gerencia Regional de Control de Ancash en Chimbote	Av. Argentina S/N, Mz F2 Lt 10, Urb. Pacífico, Nuevo Chimbote
Gerencia Regional de Control de Apurímac	Jirón Junín N° 215
Gerencia Regional de Control de Arequipa	Cl. El Peral N° 102-104 - cercado Arequipa
Gerencia Regional de Control de Ayacucho	Jr. Callao, cuarta cuadra, segundo pasaje N° 107
Gerencia Regional de Control de Cajamarca	Mz. C Lt 4, Jr. Cápac Yupanqui S/N, Sector Bellavista
Gerencia Regional de Control de Cusco	Cl. Almagro N° 123, esquina Av. El Sol
Gerencia Regional de Control de Huancavelica	Jr. Virrey Toledo N° 280
Gerencia Regional de Control de Huánuco	Jirón 2 de Mayo 1759
Gerencia Regional de Control de Ica	Av. Los Maestros D-12, Urb. San José
Gerencia Regional de Control de Junín	Jr. Lima N° 338-346 - Huancayo
Gerencia Regional de Control de La Libertad	Av. Juan Pablo II n.° 583-585, Urb. San Andrés 2da. Etapa - Trujillo
Gerencia Regional de Control de Lambayeque	Esquina Jr. Elías Aguirre N° 896 con Cl. 7 de Enero - Chiclayo
Gerencia Regional de Control de Lima Provincias	Av. Túpac Amaru 209 - 211 Ciudad de Huacho - Huaura
Gerencia Regional de Control de Loreto	Jr. Napo 198
Gerencia Regional de Control de Madre De Dios	Jr. Gonzales Prada N° 235, distrito de Tambopata

<b>Sede</b>	<b>Dirección</b>
Gerencia Regional de Control de Moquegua	Cl. Cusco N° 421
Gerencia Regional de Control de Pasco	Jr. San Martín N° 116, San Juan Pampa, Yanacancha
Gerencia Regional de Control de Piura	Esquina Jr. Lima con Jr. Huánuco s/n
Gerencia Regional de Control de Puno	Jr. Deustua N° 822
Gerencia Regional de Control de San Martín	Jr. Callao N° 520 - Moyobamba
Gerencia Regional de Control de Tacna	Cl. Los Alamos N° 1976 - 1978
Gerencia Regional de Control de Tumbes	Av. Fernando Belaunde Terry Mz. 1 Lt.17, Urb. Andrés Araujo Morán
Gerencia Regional de Control de Ucayali	Jr. Atahualpa N° 945, distrito Callería

Fuente: Elaborado a partir de información de CGR (2020)

### 1.3. Actividad

Esta Entidad Fiscalizadora Superior es la máxima autoridad del SNC, encargándose de supervisar, vigilar y verificar la correcta aplicación de las políticas públicas y el uso de los recursos y bienes del Estado. Asimismo, cuenta con autonomía administrativa, funcional, económica y financiera para la ejecución eficiente de sus funciones.

Entiéndase al SNC como el “conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada.”<sup>2</sup>

### 1.4. Misión

Velar la gestión eficiente del uso de los recursos públicos.

### 1.5. Visión

Crear valor y contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, buscando ser reconocida como una entidad pública de excelencia.

### 1.6. Organización

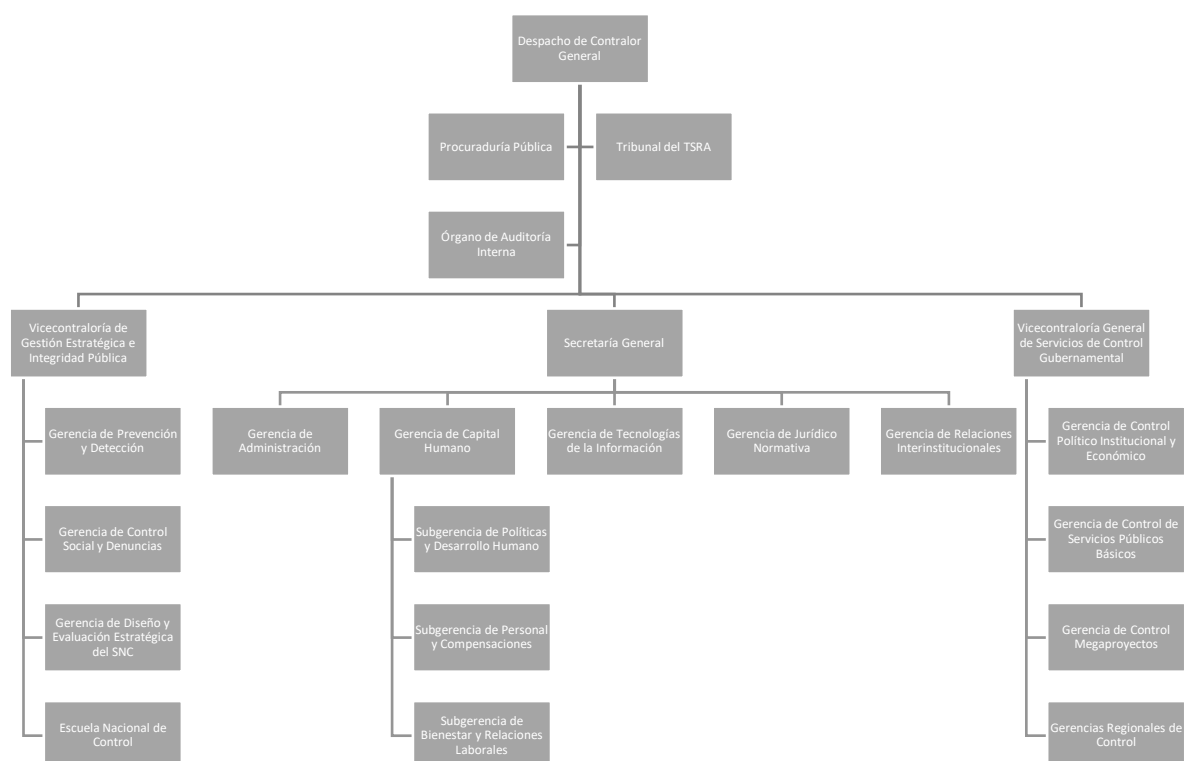
Debido al tamaño de esta Entidad Fiscalizadora Superior, la cual se encuentra conformada por más de 4,000 colaboradores, y al cumplimiento eficiente de sus funciones, posee una organización tradicional, es decir, responde a una estructura organizacional funcional, estructurando y agrupando sus funciones y detalle de actividades por especialidades; como se observa en el Gráfico 1. Asimismo, dicha estructura se refleja en un organigrama

<sup>2</sup> Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. (23 de julio de 2002).

vertical, visualizando sus principales relaciones, niveles jerárquicos y detalle de funciones asignadas.

### Gráfico 1

*Estructura Orgánica vigente de la CGR*



Fuente: Modificación del Reglamento de Organización y Funciones aprobado por Resolución de Contraloría N° 069-2020-CG. (2020)

## 1.7. Descripción de la experiencia

**1.7.1. Área objeto del TSP.** El programa formativo fue desarrollado por la Escuela Nacional de Control, la Gerencia de Capital Humano y la Subgerencia de Personal y Compensaciones, en coordinación con la Alta Dirección, quien estableció los lineamientos principales para su desarrollo.

Es cierto que más de una unidad orgánica intervino en el desarrollo de dicho programa, sin embargo, fueron dos unidades orgánicas principales que se encargaron de implementarlo: la Subgerencia de Personal y Compensaciones y la Escuela Nacional de Control.

La Subgerencia de Personal y Compensaciones es la unidad orgánica responsable de los procesos de selección de la entidad, teniendo como una de sus funciones principales “dirigir y ejecutar los procesos de selección, inducción y periodo de prueba del personal”<sup>3</sup>. Por su parte, la Escuela Nacional de Control es la unidad orgánica responsable de desarrollar los servicios académicos de la entidad, teniendo como una de sus funciones principales “dirigir, planificar, ejecutar y evaluar las actividades académicas de entrenamiento, capacitación y especialización en temas de control gubernamental, gestión pública y formación complementaria”<sup>4</sup>.

**1.7.2. Propósito del puesto.** Administración de la información de la base de datos de los procesos de reclutamiento y selección de la Subgerencia de Personal y Compensaciones, teniendo como principales actividades a desarrollar:

- Administrar y actualizar la base de datos de los postulantes, consolidando la información de los procesos de selección.
- Consolidar, administrar y actualizar la base de datos de los requerimientos de procesos de selección.
- Organizar la base de datos del personal de apoyo de las diferentes etapas de los procesos de selección.
- Elaboración de cronogramas, listados e indicadores de los diferentes procesos de selección.
- Colaborar en el desarrollo de las actividades de los procesos de selección.

---

<sup>3</sup> y <sup>4</sup> Reglamento de Organización y Funciones de la CGR, aprobado por Resolución de Contraloría N° 030-2019-CG. (2020).

- Proyectar documentación relacionada a los procesos de selección.

**1.7.3. Actividad Profesional en el programa formativo.** En mi calidad como analista de recursos humanos en la Subgerencia de Personal y Compensaciones, mi labor comprende la administración de la base de datos del área de Reclutamiento y Selección, la gestión de traslados del personal, y la administración de la información de la Subgerencia en general, a fin de atender solicitudes de información y brindar apoyo y soporte a otras unidades orgánicas.

Durante el desarrollo del programa formativo, colaboré activamente en el proceso de selección, específicamente en la etapa de evaluación de conocimientos, al encargarme de 1 de las 5 sedes de evaluación en la ciudad de Lima, a fin de operativizar y garantizar el normal desarrollo de dicha etapa. Formé parte de 1 panel de entrevistadores para el desarrollo de la etapa de entrevista final.

Aporté también durante todo el proceso de selección con la elaboración de las publicaciones de resultados de cada etapa, así como de los resultados finales, generé reportes situacionales de cada etapa para la Subgerencia de Personal, así como para otras unidades orgánicas.

Finalmente, participé en el proceso de asignación al lugar de destino del personal que se vinculó mediante el programa formativo.

**1.7.4. “Programa de formación e incorporación de nuevos talentos en control gubernamental”.** El presente trabajo presentará el desarrollo y los resultados del programa formativo implementado por la Contraloría General de la República, el cual tiene por finalidad cubrir la capacidad operativa necesaria para cumplir de una manera eficiente sus funciones.

Las personas que conforman la referida capacidad operativa, quienes cuentan con vocación de servicio al Estado peruano, fueron formados en la CGR para el desarrollo de las competencias necesarias para el ejercicio de sus funciones y actividades.

**1.7.5. Resultados concretos logrados.** En la Tabla 2 se puede observar que en el año 2017 se realizaron emitieron un total de 11,597 informes de control simultáneo, los cuales fueron efectuados por unidades orgánicas y OCI de entidades bajo el ámbito de la CGR a nivel nacional.

**Tabla 2***Informes de Control Simultáneo – Año 2017*

<b>Modalidad</b>	<b>CGR</b>	<b>OCI</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Acción Simultánea	171	3,900	4,071	35.1
Visita Preventiva	215	598	813	7.0
Visita de Control	213	1,993	2,206	19.0
Orientación de Oficio	788	3,719	4,507	38.9
<b>Total</b>	<b>1,387</b>	<b>10,210</b>	<b>11,597</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Memoria de Gestión Institucional 2017 de la CGR

Durante el mes de julio del año 2018, se ejecutaron las asignaciones del personal vinculado a la CGR por el programa formativo (en adelante “jóvenes talentos”), quienes contribuyeron con el fortalecimiento del control gubernamental de la CGR, a fin de aumentar su presencia y el número de acciones de control efectivas. Como resultado de ello, conforme a la Tabla 3, se emitieron un total de 18,221 de informes de control simultáneo durante el año 2018, los cuales fueron efectuados por unidades orgánicas y OCI de entidades bajo el ámbito de la CGR a nivel nacional.

Esto significa un incremento del 36% del número de informes de control emitidos por la CGR, a comparación del año 2017, observando un impacto fundamentalmente positivo del programa formativo.

**Tabla 3***Informes de Control Simultáneo – Año 2018*

<b>Modalidad</b>	<b>CGR</b>	<b>OCI</b>	<b>SOA</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Acción Simultánea	514	5,221	-	5,735	31.5
Control Concurrente	75	152	-	227	1.2
Orientación de Oficio	667	7,046	-	7,713	42.3
Visita de Control	271	2,804	-	3,075	16.9
Visita Preventiva	312	1,159	-	1,471	8.1
<b>Total</b>	<b>1,839</b>	<b>16,382</b>	<b>-</b>	<b>18,221</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Memoria de Gestión Institucional 2018 de la CGR



## **Capítulo 2**

### **Fundamentación**

#### **2.1 Teoría y Antecedentes**

Como se mencionó previamente, el ejercicio del control gubernamental es la razón de ser del SNC, el cual consiste en cautelar, comprobar y fiscalizar los actos y resultados de la gestión pública, conforme al desempeño integral e información del destino de los recursos y bienes del Estado, siguiendo la normativa y legislación vigente, valorando de esta forma el aparato administrativo y gestión de las distintas entidades públicas, en aras su desarrollo y enriquecimiento mediante actuaciones preventivas y correctivas que correspondan. El control gubernamental es interno y externo y su despliegue comprende un proceso perenne y completo.<sup>5</sup>

Según las necesidades del control gubernamental, el Departamento de Prevención de la Corrupción (2016) identifica 3 tipos de control gubernamental:

- Servicios de Control Previo, realizados antes de la acción o contratación pública, comprendiendo también las actividades de autorización de presupuestos, entre otras actividades previas.
- Servicios de Control Simultáneo, realizados durante de la acción o contratación pública, los cuales comprenden los siguientes productos: Acción Simultánea, Orientación de Oficio y Visita de Control.
- Servicios de Control Posterior, realizados luego de la acción o contratación pública, evaluando su eficiencia y eficacia, de cumplimiento con la normativa vigente, los cuales comprenden los siguientes productos: Auditoría de Cumplimiento, Auditoría Financiera y Auditoría de Cumplimiento.

Así también es necesario conocer la definición del OCI, al cual deberíamos encontrar en toda institución o entidad pública a fin hacerse responsable del despliegue del control gubernamental, el cual es medido por un Plan Anual de Control, el cual abarca la cantidad de acciones de control y servicios relacionados a ejecutarse dentro de un periodo fiscal, de conformidad con la normatividad vigente de la CGR. Los OCI se ubican en el mayor orden jerárquico de las estructuras orgánicas de las instituciones o entidades públicas. (Programa Pro Descentralización – PRODES, 2005). Tienen por objetivo asegurar la correcta y transparente

---

<sup>5</sup> Artículo 6° de la Ley N° 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. (23 de julio de 2002).

gestión de los recursos y bienes del Estado. (Servicios y Herramientas de Control Gubernamental – Contraloría General de la República, 2016).

El programa formativo consta de dos etapas, el proceso de selección de personal, a cargo de la Subgerencia de Personal y Compensaciones, y la etapa formativa, a cargo de la Escuela Nacional de Control. Los procesos de selección convocados por la CGR están orientados para vincular personal bajo el D.L. 728° Régimen de la Actividad Privada y bajo el D.L. 1057° Contratación Administrativa de Servicios – CAS. En este caso particular, el programa formativo vinculó personal bajo el régimen laboral de la actividad privada, cuyo procedimiento se rige “en base a los méritos y capacidad de las personas, en un régimen de igualdad de oportunidades”.<sup>6</sup> En ese sentido, se realizó la adaptación y adecuación de los dispositivos emitidos por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR respecto a lineamientos sobre procesos de selección de personal, estableciendo las etapas de Evaluación de Conocimientos, Psicotécnica y Psicológica, Evaluación Curricular y Entrevista.<sup>7 8</sup>

El presente trabajo hará referencia en líneas generales a la satisfacción del programa formativo, siendo necesario abordar algunos fundamentos sobre la satisfacción del cliente, la cual, según Kotler y Keller (2012) se define como “el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas”. De dicha definición, se desprenden los conceptos de rendimiento percibido y expectativas, definidas por Thompson (2005):

- Rendimiento percibido: refiere al resultado que recibe el cliente luego de la obtención del producto o servicio, el cual se determina por su punto de vista, estado de ánimo y opiniones de uno o más clientes.
- Expectativas: son las esperanzas que tienen los clientes por obtener algo, ya sea un producto o servicio, las cuales se alimentan de las promesas que realizan las empresas, experiencias anteriores y opiniones de uno o más clientes.

Asimismo, los mencionados conceptos interactúan de la siguiente manera, “si el rendimiento es menor que las expectativas, el cliente se siente decepcionado. Si es igual a las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si las supera, el cliente estará encantado.” (Kotler y

---

<sup>6</sup> Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público. (1 de enero de 2005).

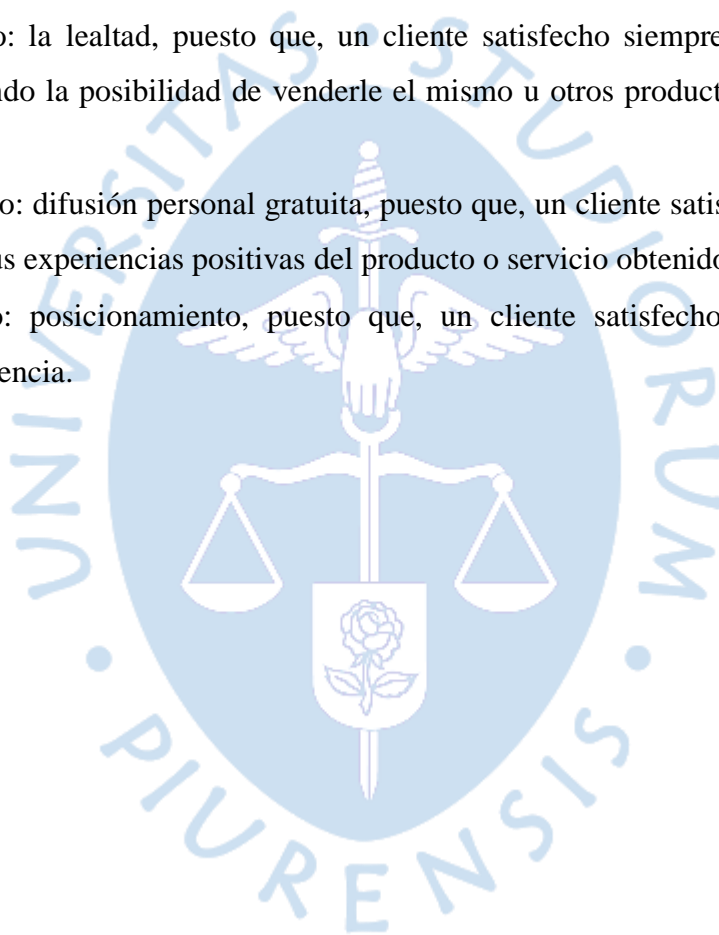
<sup>7</sup> Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. Directiva N° 002-2016-SERVIR/GDSRH “Normas para la Gestión de los Procesos de Selección en el Régimen de la Ley del Servicio Civil. (8 de abril de 2016).

<sup>8</sup> El Peruano. (2017). Formalizan modificación de la Res. N° 61-2010-SERVIR/PE, en lo referido a procesos de selección.

Keller, 2012, p. 8). De igual modo, “los clientes toman decisiones de compra con base en las expectativas que se forman sobre el valor y la satisfacción que las distintas ofertas de mercado les proporcionarán. Los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto. Los clientes insatisfechos a menudo se van con la competencia y desdeñan los productos ante otras personas.” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 7).

Por otro lado, Thompson (2005) afirma que al momento que la organización o empresa logra la satisfacción de sus clientes, puede gozar fundamentalmente de los siguientes beneficios:

- Primero: la lealtad, puesto que, un cliente satisfecho siempre vuelve a comprar, existiendo la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- Segundo: difusión personal gratuita, puesto que, un cliente satisfecho comunicará a otros sus experiencias positivas del producto o servicio obtenido
- Tercero: posicionamiento, puesto que, un cliente satisfecho dejará de lado la competencia.





## **Capítulo 3**

### **Aporte y Desarrollo de la experiencia**

#### **3.1 Alcance**

El presente trabajo se enfocará en el desarrollo e implementación del programa formativo de la CGR, el cual transversalmente involucra a la Subgerencia de Personal y Compensaciones, por encargarse del proceso de selección, a la Escuela Nacional de Control, por encargarse de la etapa formativa posterior a la publicación de la relación de ganadores, y a la Vicecontraloría de Servicios de Control Gubernamental, órgano de alta dirección a cargo de las unidades orgánicas que realizan las labores del control gubernamental en la CGR, y de las cuales están a cargo de los OCI, a donde fueron asignados los jóvenes talentos para el ejercicio de sus funciones y actividades. Se abarcó el año 2018 como periodo de estudio, dado que en ese año se desarrolló el programa formativo, así como el año 2017 para tomar un punto de comparación del resultado del programa formativo. Se realizaron entrevistas al Gerente Regional de Control de Ancash, Jefes de OCI y colaboradores vinculados por el programa formativo, a fin de conocer la percepción de los actores principales involucrados directamente en el programa formativo.

#### **3.2 Objetivo general del estudio**

Evaluar si el programa formativo asegura la vinculación de personal idóneo para el eficiente cumplimiento del objetivo estratégico de la CGR de contribuir a la mejora de la gestión de los procesos y sistemas de las entidades públicas y a la reducción de la inconducta funcional y corrupción.

#### **3.3 Objetivos específicos**

- Describir el proceso de implementación del programa formativo y sus resultados.
- Conocer la situación actual de los participantes del programa formativo
- Analizar si el programa formativo está alineado con los objetivos de la entidad.
- Conocer la satisfacción de los participantes del programa formativo.

### **3.4 Pregunta de investigación general**

¿Podrá asegurar el eficiente cumplimiento de la contribución a la mejora de la gestión de los procesos y sistemas de las entidades públicas y a la reducción de la inconducta funcional y corrupción con la implementación del programa formativo?

### **3.5 Preguntas de investigación específicas**

- ¿Cómo se llevará a cabo el programa formativo y cuales fueron los resultados obtenidos?
- ¿Cuál es la situación actual del personal vinculado por programa formativo?
- ¿El programa formativo responde a los objetivos de la entidad?
- ¿Cuál es la de satisfacción de los participantes del programa formativo?

### **3.6 Diseño Metodológico**

Para la elaboración del presente trabajo se ha optado por una investigación de carácter cualitativa, puesto que no se ha explorado mucho sobre el presente objeto de estudio, por el limitado y exclusivo acceso de información y la labor específica que se realiza en la CGR.

Asimismo, mediante el estudio del caso, la finalidad del presente trabajo es observar y analizar el objeto de estudio, a fin de conocer distintos puntos de vista, opiniones y percepciones del mismo, basándonos en la experiencia de los participantes del programa formativo; características propias de la investigación cualitativa, que resalta la relevancia de cómo es vivida y percibida la realidad, con ideas, sentimientos y motivaciones que participan de ella. (Mesías, 2010)

Con respecto a su diseño, es no experimental con un nivel descriptivo, no teniendo ninguna intención de manipular o alterar alguna variable, por lo contrario, se procede a detallar y describir las situaciones que se desprenden del objeto de estudio. Tiene un alcance transversal, ya que se ha desarrollado el caso y las experiencias en base a un momento de tiempo definido, por la disponibilidad de la información recopilada del año 2018. (Hernández, Fernández y Baptista, 2007).

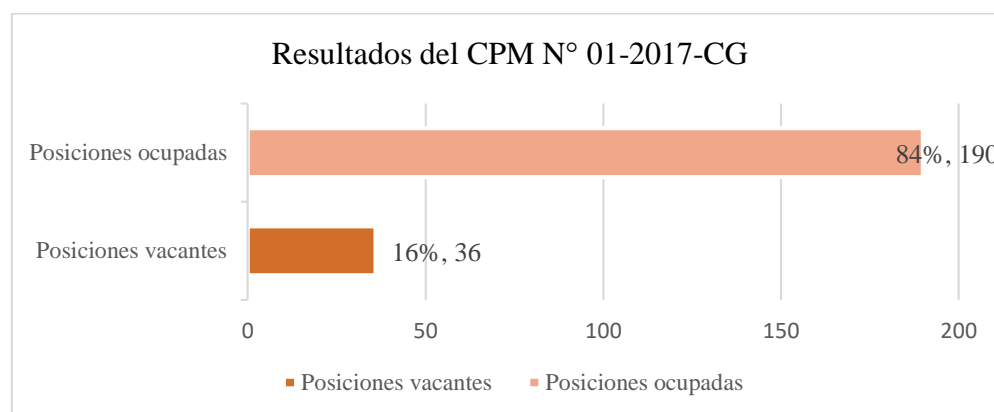
Como se mencionó anteriormente, este trabajo se sustenta en la experiencia de los participantes del programa formativo, es por ello que se aplicaran técnicas de entrevistas estructuradas, a fin de conocer la percepción del programa formativo tanto por el personal vinculado como por sus jefes, a fin de contar con una percepción más íntegra y de ambos ámbitos profesionales. Asimismo, se revisaron las Memorias Institucionales de la CGR de los periodos 2017 y 2018, así como el Plan Estratégico Institucional 2015-2017 de la CGR, documentos oficiales de la CGR, los cuales se encuentran publicados en su Portal Web Institucional.

### 3.7 Desarrollo de Experiencia

#### Desarrollo y resultados obtenidos del programa formativo

Previo al programa formativo, se presenta mediante el Gráfico 2 la experiencia más reciente, el cual fue el Concurso Público de Méritos N° 01-2017-CG, el cual también tuvo como objetivo fortalecer los OCI de entidades a nivel nacional, en el cual se alcanzó una cobertura del 84%, una cifra muy significativa.

**Gráfico 2**



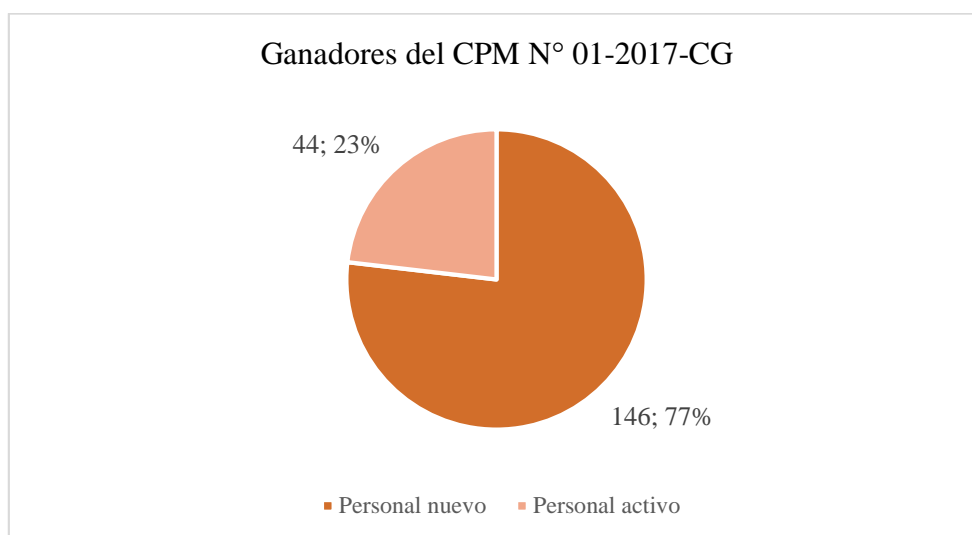
Fuente: Información del área de Reclutamiento y Selección de la Subgerencia de Personal y Compensaciones de la CGR

El programa formativo esperaba evitar que colaboradores activos de la CGR postulen y se vinculen a nuevos procesos de selección, puesto que su eventual vinculación podría desarticular una unidad básica de control de un OCI, la cual se encuentra integrada por un número mínimo de colaboradores, por lo general 4 como mínimo, para llevar a cabo una acción de control, lo cual sería perjudicial para el OCI porque dificultaría el cumplimiento de las metas de su Plan Anual de Control. Otra situación que se podría presentar, sería que el colaborador

gane una posición en el mismo OCI que venía desempeñando sus funciones, impidiendo que se fortalezca su capacidad operativa y limitando la atención de la demanda de servicios de control adicional que se buscaba cubrir.

Como se puede observar en el Gráfico 3, de los 190 postulantes vinculados a la CGR, 44 ya eran colaboradores activos, quienes representan el 23% del total de los postulantes vinculados, con lo cual posiblemente se hayan desarticulado varias unidades básicas de control a nivel nacional y varias entidades se vean impedidas de atender su demanda adicional de servicios de control, los cuales.

**Gráfico 3**



Fuente: Información del área de Reclutamiento y Selección de la Subgerencia de Personal y Compensaciones de la CGR

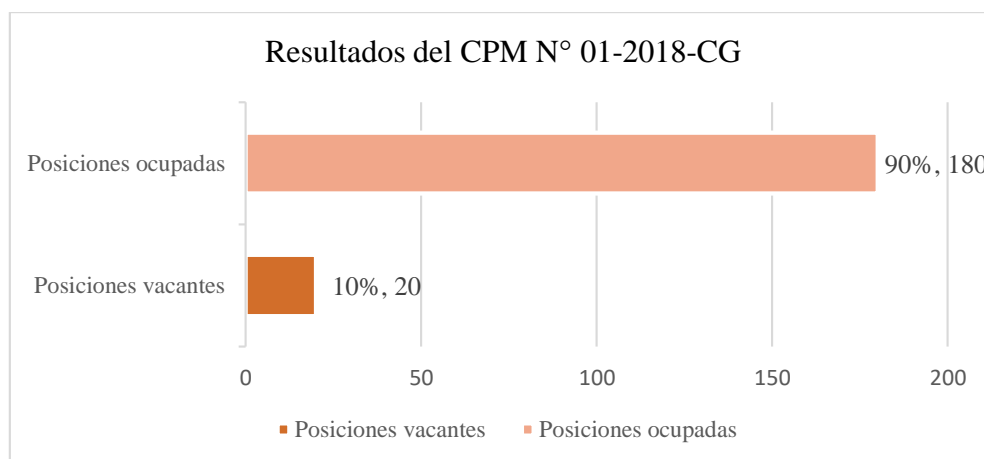
El objetivo del programa formativo fue formar auditores en control gubernamental, a fin de crear valor institucional para contribuir con el esfuerzo de la CGR en la lucha frontal contra la corrupción. En ese sentido, en el aviso de convocatoria se solicitaron perfiles de estudiante de último ciclo o egresado, bachiller y titulado de todas las carreras universitarias, con una experiencia general mayor a 6 meses, pero menor a 3 años.

Luego del proceso de selección de personal, como se puede apreciar en el gráfico 4, resultaron un total de 180 postulantes con la condición de ganador, lo que significó un 90% de cobertura de las posiciones convocadas. Desde ese momento, dichos ganadores se vincularon y firmaron contrato con la CGR, pasando a la etapa formativa por un periodo aproximado de 3 meses, equivalente al periodo de prueba, la cual se dividió en 2 partes:



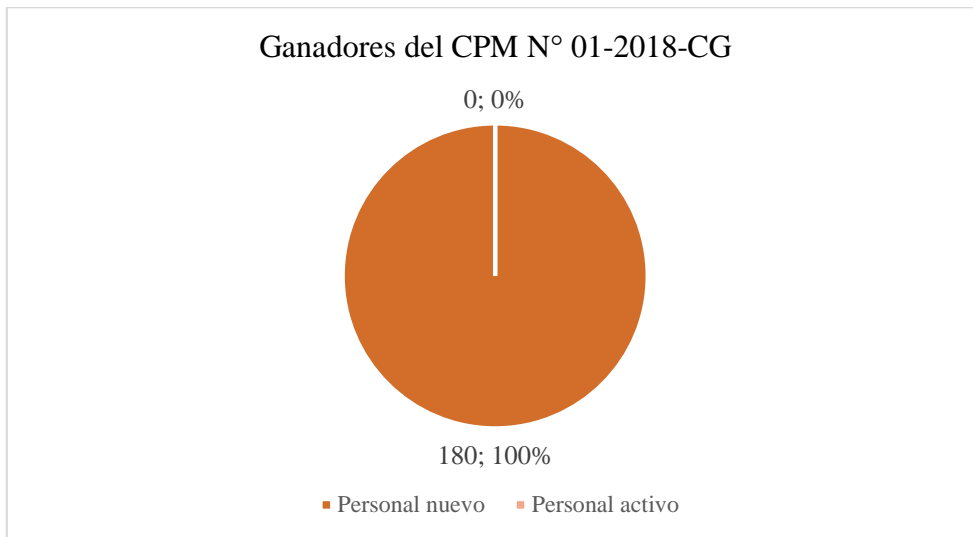
- Capacitación de módulos de Gestión Pública, Control Gubernamental y Formación Complementaria, los cuales se desarrollaron en las instalaciones de la Escuela Nacional de Control – ENC, así como fueron dictados por docentes de la misma, quienes son colaboradores con vasta experiencia y trayectoria en la CGR.
- Programa de coaching, el cual consistía en asignar al joven talento, a una unidad orgánica de la CGR por un mes y aplicar su conocimiento adquirido por su formación profesional y la capacitación recibida en la ENC para realizar un proyecto en base a deficiencias o debilidades de la unidad orgánica asignada, el cual luego será evaluado por el jefe a cargo de dicha unidad orgánica.

**Gráfico 4**



Fuente: Información del área de Reclutamiento y Selección de la Subgerencia de Personal y Compensaciones de la CGR

Cabe precisar que, conforme a lo expuesto en el Gráfico 5, ningún colaborador activo de la CGR resultó ganador del programa formativo, lo que posibilitó el fortalecimiento de OCI a nivel nacional, en el marco del modelo de control descentralizado de la CGR, en atención a la presencia y acción de los OCI en entidades públicas de los niveles de gobierno central, regional y local.

**Gráfico 5**

Fuente: Información del área de Reclutamiento y Selección de la Subgerencia de Personal y Compensaciones de la CGR

Durante la etapa formativa, por razones personales, conforme al Gráfico 6, 4 jóvenes talentos presentaron su renuncia voluntaria al programa formativo, culminando satisfactoriamente el programa formativo un total de 176 jóvenes talentos, listos para ser asignados a su OCI respectivo, en atención a la priorización de la necesidad institucional de la CGR, para lo cual se establecieron los siguientes criterios:

- Orden de mérito.
- Ubicación geográfica de residencia declarada en su ficha de postulación.
- Necesidad Institucional.

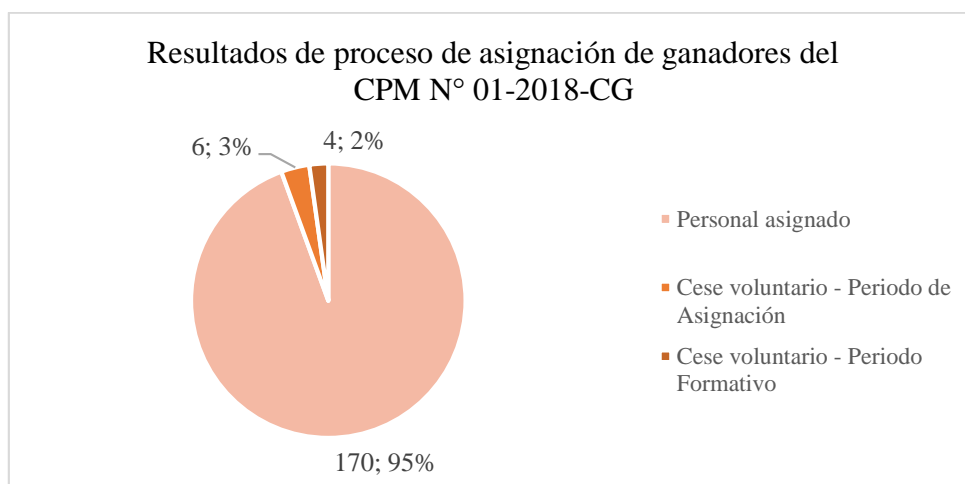
Tomando en cuenta los mencionados criterios, el proceso de asignación se realizó de la siguiente manera:

- Los jóvenes talentos que ocuparon los 4 primeros puestos, de acuerdo al orden de mérito, tuvieron la posibilidad de elegir cualquier unidad orgánica o entidad bajo el ámbito de la CGR.
- Del mérito 5 en adelante, se agrupó a los jóvenes talentos por departamento en estricto orden de mérito.
- De acuerdo a la necesidad institucional, cada joven talento eligió un OCI dentro del ámbito de su departamento de residencia, pero distinto a su provincia.

- Los jóvenes talentos que, por orden de mérito, no alcanzaron elegir un OCI dentro del ámbito de su departamento, pasaron a conformar conjuntamente una única y nueva relación, ordenados en estricto orden de mérito, para elegir nuevamente un OCI que se encuentre disponible, el cual posiblemente estuvo fuera del ámbito de su departamento.
- Si un joven talento desistió de elegir un OCI dentro el ámbito de su departamento, pasó a conformar la mencionada única y nueva relación mencionada en el párrafo anterior.
- Los jóvenes talentos que conformar la única y nueva relación ordenada en estricto orden de mérito, fueron asignados en dicho orden a los OCI que quedaron disponibles de la asignación por departamento de residencia.

Del resultado del proceso de asignación, se puede observar en el Gráfico 6, que 6 jóvenes talentos presentaron su renuncia voluntaria al término del proceso de asignación, por motivos personales, con lo cual 170 jóvenes talentos fueron satisfactoriamente asignados a su centro de labores para el ejercicio de sus funciones.

**Gráfico 6**



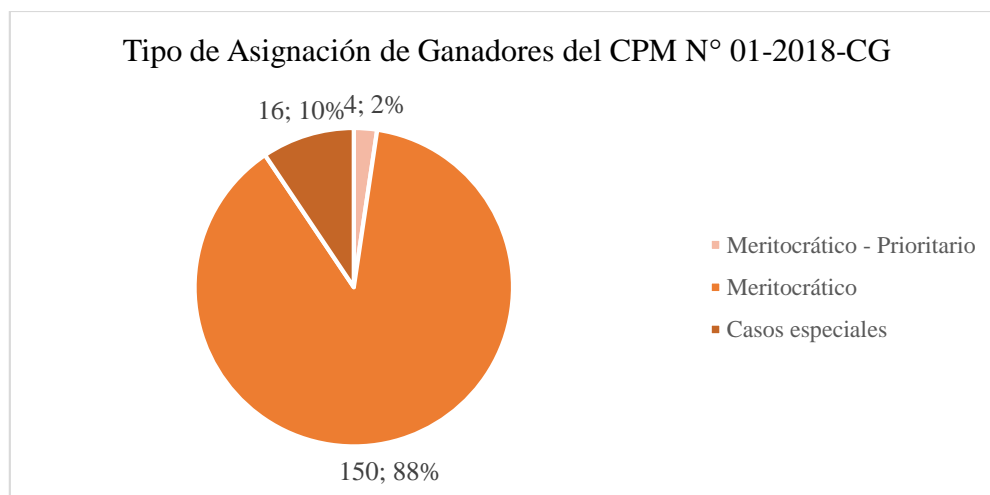
Fuente: Información del área de Reclutamiento y Selección de la Subgerencia de Personal y Compensaciones de la CGR

En el desarrollo del proceso de asignación de los jóvenes talentos, se evidenciaron las situaciones sociales y personales de cada uno de ellos, quienes sabiendo que iban a ser reubicados de su provincia, presentaron su solicitud para que pueda ser evaluada por el área correspondiente y tenerla en consideración al momento de cada asignación.

Es así que, en atención al Gráfico 7, se puede observar que se priorizaron un total de 16 casos, los cuales tuvieron un tratamiento exclusivo por motivos de salud y unidad familiar, disponiendo dichas asignaciones de la siguiente manera:

- 2 personas asignadas a una misma municipalidad provincial, 1 asignada por estricto orden de mérito y otra por el caso especial. El presente caso se repite en 9 municipalidades provinciales.
- 1 persona fue asignada, excepcionalmente, a la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, porque necesitaba estar cerca de hospitales para que pueda seguir recibiendo su tratamiento.
- 6 personas asignadas a unidades orgánicas de la Sede Central, ubicadas físicamente en la ciudad de Lima Metropolitana.

**Gráfico 7**



Elaborado en base a información del área de Reclutamiento y Selección de la Subgerencia de Personal y Compensaciones de la CGR

Del resultado del proceso de asignación, conforme a lo expuesto en la Tabla 4, se priorizaron un total de 182 OCI de entidades de nivel regional, de las cuales había 104 entidades que no contaban con la presencia de personal auditor de la CGR, lo que disminuye las labores de control y vigilancia sobre dicha entidad. Sin embargo, se observa que la CGR ha ampliado su presencia en un 78% de las entidades priorizadas, atendiendo la necesidad de fortalecer la capacidad operativa a 81 OCI de entidades de nivel regional, en el marco del modelo de control descentralizado. De igual modo se fortaleció la capacidad operativa de las entidades bajo el ámbito de la CGR, asignando jóvenes talentos a 69 OCI de entidades de nivel regional, lo que significó el 88% de atención de dichas entidades.

En ese sentido, se está contribuyendo el fortalecimiento de la capacidad operativa de un total de 150 OCI de entidades de nivel regional, lo cual significa un 82% de cobertura de las entidades priorizadas.

**Tabla 4**

*Detalle de Fortalecimiento de Entidades Priorizadas*

<b>Detalle</b>	<b>Presencia</b>	<b>%</b>	<b>Ausencia</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Entidad</b>	<b>CGR</b>		<b>CGR</b>			
Fortalecida	69	88%	81	78%	150	82%
No Fortalecida	9	12%	23	22%	32	18%
<b>Total</b>	78	100%	104	100%	182	100%

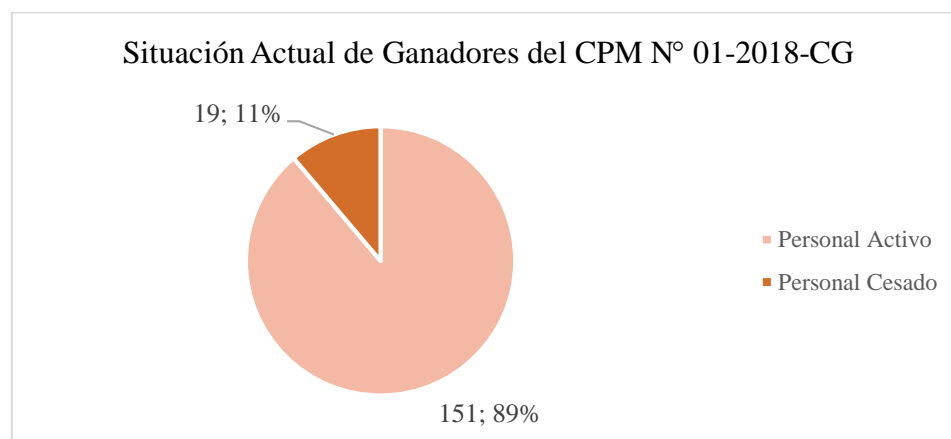
Fuente: Información del área de Reclutamiento y Selección de la Subgerencia de Personal y Compensaciones de la CGR

### **Situación actual de los jóvenes talentos del programa formativo**

A fines del mes de febrero del presente año, luego de casi dos años que los jóvenes talentos se vincularan a la CGR, se hizo una consulta al área de Información de Personal de la Subgerencia de Personal y Compensaciones sobre la situación actual de dicho personal.

Sorpresivamente, como se observar en el Gráfico 8, solo el 11% del total de los jóvenes talentos asignados presentó su carta de renuncia voluntaria, por motivos personales, manteniéndose activos 151 jóvenes talentos distribuidos a nivel nacional.

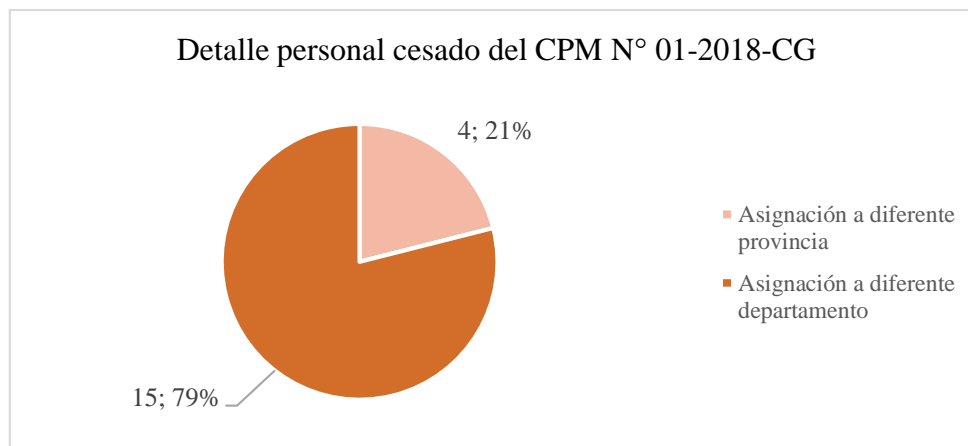
**Gráfico 8**



Fuente: Información del área de Reclutamiento y Selección de la Subgerencia de Personal y Compensaciones de la CGR

De los 19 jóvenes talentos cesados, conforme a lo expuesto en el Gráfico 9, se puede observar que 15 de ellos fueron asignados a una entidad diferente a la de su departamento de residencia, y 4 de ellos fueron asignados a una entidad diferente a su provincia de residencia, pero dentro del mismo departamento, con lo que se puede colegir que el factor de la ubicación geográfica pudo haber llevado a los jóvenes talentos a tomar la decisión de desvincularse de la CGR, independientemente de la situación personal de cada uno.

**Gráfico 9**



Fuente: Información del área de Reclutamiento y Selección de la Subgerencia de Personal y Compensaciones de la CGR

De los jóvenes talentos que aún siguen activos, según la Tabla 5, 123 de ellos mantienen su asignación original, lo que significa el 81% del total de los activos, mientras que 9 de ellos fueron trasladados a un OCI de una entidad bajo el ámbito geográfico del departamento asignado, es decir, pudo haberse reubicado en una provincia distinta a la asignada, y 19 de ellos definitivamente fueron trasladados a un departamento y/o unidad orgánica diferente al asignado.

Esto significa que, a comparación de las vacantes ofertadas por la CGR, y los jóvenes talentos activos en OCI de entidades regionales, se viene cubriendo aproximadamente 66% de las vacantes ofertadas para atender la demanda adicional para la ejecución de servicios de control realizados por OCI de entidades de nivel regional.

**Tabla 5***Situación Actual del personal vinculado por el CPM N° 01-2018-CG*

<b>Ámbito geográfico</b>	<b>Mantiene ámbito</b>	<b>Cambio de ámbito</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Traslado	9	19	28	19%
Mantiene asignación	123	--	123	81%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>19</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información del área de Reclutamiento y Selección de la Subgerencia de Personal y Compensaciones de la CGR

### **Relación de objetivos de la CGR con el programa formativo**

Expuestos los resultados y la situación actual del programa formativo, se realizaron entrevistas al Gerente Regional de Control y Jefes de OCI de distintas entidades de nivel regional y local para interrogarles sobre sus perspectivas del programa formativo, así como la alineación con los objetivos estratégicos de la CGR.

El programa formativo generó altas expectativas en el Gerente Regional de Control y los Jefes de OCI, esperando contar con jóvenes profesionales con alto nivel académico, puesto que uno de los requisitos para postular era que los postulantes se hayan encontrado como mínimo en el tercio superior de su promoción, a fin que se puedan formar de manera integral con las herramientas necesarias para el fortalecimiento de las actividades de control de la CGR. Consideran que la formación recibida por los jóvenes talentos en la Escuela Nacional de Control fue clave por ser de muy alto nivel, comparando con experiencias anteriores de capacitación, las cuales fueron muy satisfactorias y enriquecedoras para el ejercicio de sus funciones.

Asimismo, manifestaron que sus expectativas sobre el programa formativo fueron cubiertas satisfactoriamente, puesto que consideran que los jóvenes talentos aportaron de manera significativa al cumplimiento de metas y planes operativos, siendo capaces de liderar equipos de control simultáneo, demostrando alta vocación de servicio, responsabilidad y alto profesionalismo en el desempeño de sus funciones.

En tal sentido, de acuerdo a lo manifestado por el Gerente Regional de Control y Jefes de OCI, se colige que, al margen de cubrir una proporción significativa y atractiva de las vacantes ofertadas del programa formativo por la CGR, el desempeño y el desarrollo de dicho programa se encuentra alineado con el objetivo estratégico de contribuir a la mejora de la

gestión de los procesos y sistemas de las entidades públicas y a la reducción de la inconducta funcional y corrupción, conjuntamente con la estrategia del marco de control descentralizado, al fortalecer y aumentar la presencia de la CGR en OCI de entidades de nivel regional, así como contribuir el aumento de los servicios de control ejecutados en dichas entidades.

### **Satisfacción de los jóvenes talentos con el programa formativo**

De la entrevista realizada a 5 jóvenes talentos, desde su percepción como ciudadano, previa a su postulación al programa formativo, resaltaron unánimemente que la CGR es una de las mejores instituciones públicas para trabajar, indicando que cuenta con un alto prestigio, destacando la labor exclusiva de auditoría gubernamental, la cual despertó bastante interés y contribuyó a su postulación al programa.

Un aspecto importante durante la etapa de formación fue el módulo del coaching, el cual fue muy bien recibido por los jóvenes talentos, quienes manifestaron que compartieron experiencias en unidades orgánicas de la Sede Central que les ayudó a conocer la cultura, visión y funcionamiento de la organización, en redondear su percepción sobre la CGR. Desde otro punto de vista, tanto el Gerente Regional como los Jefes de OCI valoran dicho módulo por el aporte profesional en el joven talento, no sólo en lo académico, si no en lo organizacional, como bien manifestaron los jóvenes talentos, que les sirvió para conocer a la CGR como organización, lo cual también sirvió para estrechar lazos entre el joven talento y la CGR, debido que cuando fueron asignados a su OCI regional demostraron un alto nivel de compromiso. Esto no quiere decir que sin el módulo de Gestión Pública y Control Gubernamental dejen de ser importantes, todo lo contrario, los jóvenes talentos valoraron bastante la capacitación recibida, la cual fue clave para el despliegue de funciones y actividades en el OCI.

El programa formativo generó un efecto positivo en los jóvenes talentos desde lo profesional hasta lo personal, al margen que muchos de ellos estén en una provincia lejos de sus familiares, en vista que durante el desempeño de sus funciones, ahora tienen una visión más clara y aterrizada sobre la Administración Pública, sobre la importancia del control gubernamental en instituciones y entidades públicas, generando conciencia y fortaleciendo su vocación de servicio, de lo cual se pueden resaltar tres aspectos fundamentales:



- Crecimiento profesional: el hecho de estar laborando en la CGR, siendo una entidad pública con un alto prestigio, la formación recibida por casi 3 meses lo cual les servirá para el desarrollo de sus funciones y a ampliar su visión sobre la Administración Pública, además de la modalidad de contratación, la cual se realizó bajo el DL 728, régimen de la actividad privada, logrando estabilidad laboral.
- Experiencia: el control gubernamental, la labor exclusiva que realiza la CGR, mediante la cual fueron conociendo varios aspectos y funcionamiento de la gestión en una entidad pública.
- Enfoque multidisciplinario: un equipo de control está conformado por profesionales de distintas especialidades, con los cuales se labora estrechamente y se comparten distintos puntos de vista, propias de la especialidad, para poder llegar a una conclusión respecto a una acción de control, lo que generó bastante atractivo en los jóvenes talentos.

En ese sentido, los jóvenes talentos manifestaron que el programa formativo cumplió largamente sus expectativas, quedando agradecidos por la oportunidad que les está tocando vivir, más allá del mérito alcanzado para que puedan ocupar el puesto que vienen asumiendo, lo cual les genera una alta satisfacción para el cumplimiento de sus objetivos personales y contribuir con los objetivos y metas de la CGR.

### **3.8 Discusión**

Del desarrollo de la experiencia de observa que el programa formativo se dividió en dos partes, el proceso de selección de personal, mediante el cual se declararon a los ganadores que fueron capacitados en la etapa formativa por la Escuela Nacional de Control, abordando un módulo de estudio y especialización dividido en 3: Módulo de Gestión Pública, Módulo de Auditoría Gubernamental y Programa de Coaching. Únicamente los declarados ganadores que aprobaron satisfactoriamente los módulos y programa mencionados anteriormente, fueron asignados a su OCI de entidad regional, de acuerdo al proceso de asignación detallado en el desarrollo de la experiencia. Es así como se llevó a cabo el programa formativo, logrando que 170 de ellos sean asignados a su OCI de entidad regional de los 180 declarados ganadores en el proceso de selección.

Con respecto a la situación actual de los jóvenes talentos, se observa en el Gráfico 8 que el 89% de los jóvenes talentos asignados mantienen vínculo laboral con la CGR, de quienes 123 mantienen su asignación original, conforme a lo expuesto en la Tabla 5. Se observa

entonces que se cuenta con un número significativo e importante de jóvenes talentos para contribuir con el cumplimiento de los Planes Anuales de Control del OCI de entidades regionales, a los cuales fueron asignados.

Observando los resultados obtenidos y expuestos en el desarrollo de la experiencia del presente trabajo, del incremento del 36% del número de informes de control emitidos por la CGR en el año 2018 frente a los emitidos en el año 2017, se afirma que el programa formativo responde al objetivo estratégico de la CGR de contribuir a la mejora de la gestión de los procesos y sistemas de las entidades públicas y a la reducción de la conducta funcional y corrupción, en el marco del modelo de control descentralizado, por el reforzamiento de la capacidad operativa de la CGR a nivel regional.

Para medir la satisfacción de los jóvenes talentos respecto al programa formativo, se recoge lo explicado por Thompson (2005) en el desarrollo de la teoría del numeral 2.1 del presente trabajo, sobre la interacción entre rendimiento percibido con expectativas, indicando que si el rendimiento es igual a sus expectativas el cliente se sentirá satisfecho. Por el propio diseño metodológico del presente trabajo de investigación, no fue posible medir cuantitativamente la satisfacción de los jóvenes talentos, sin embargo, se recoge lo manifestado por los jóvenes talentos en las entrevistas realizadas a cada uno de ellos, indicando que el programa formativo cumplió con sus expectativas, supuesto mínimo y necesario para afirmar que los jóvenes talentos se sienten satisfechos con el programa formativo.

## **Capítulo 4**

### **Conclusiones**

#### **4.1 Conclusiones**

Considero que este trabajo de investigación es un aporte significativo para contribuir con el objetivo estratégico de la CGR de contribuir a la mejora de la gestión de los procesos y sistemas de las entidades públicas y a la reducción de la inconducta funcional y corrupción, en el marco de la estrategia del control descentralizado, logrando un avance de cobertura del 10% de entidades a nivel nacional que nunca han recibido alguna acción de control, tal y como se mencionó en sección introductoria del presente trabajo.

El aporte de los jóvenes talentos para el cumplimiento de los planes anuales de control de las distintas OCI de entidades a nivel regional es importante, pero es aún más relevante tanto los conocimientos adquiridos por su propia especialidad profesional como la formación recibida en la Escuela Nacional de Control, puesto que son conocimientos actualizados, en base a normativas y leyes vigentes, para el correcto uso de la información y el ejercicio de sus funciones y actividades.

Los resultados del programa formativo son un punto de partida para la vinculación de personal para el fortalecimiento de la capacidad operativa de la CGR y el cumplimiento de sus objetivos, esperando reducir la cantidad de entidades que no hayan recibido alguna acción de control, para el bienestar de todos los ciudadanos.

#### **4.2 Recomendaciones**

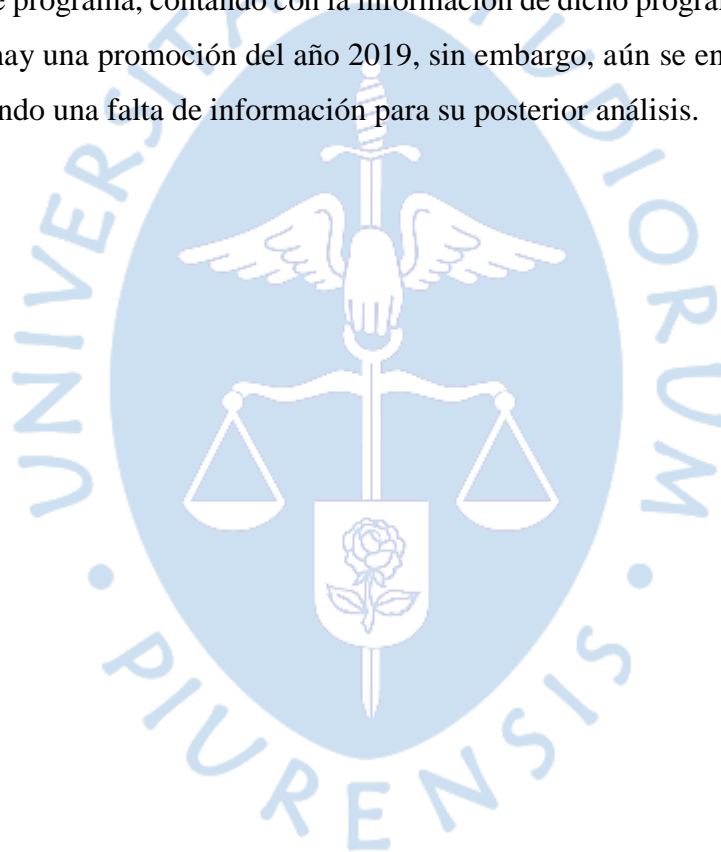
De los comentarios recibidos durante la entrevista realizada a 5 jóvenes talentos, se recomienda colocar los destinos finales de asignación en el aviso de la convocatoria, a fin de proporcionar más información a los postulantes y transparentar más el proceso de selección, en vista que los OCI de entidades a nivel regional fueron presentados a los jóvenes talentos al momento del proceso de asignación.

Para continuar con el avance de la ampliación de la presencia de la CGR en entidades a nivel nacional, se recomienda seguir realizando la vinculación de personal mediante el programa formativo.

En concordancia con la normativa vigente<sup>9</sup>, en caso la CGR lance un próximo programa formativo, en el aviso de la convocatoria deberá publicar un perfil en el cual dentro de los requisitos académicos solicite que los postulantes deban contar con el título universitario, colegiatura y habilitación correspondiente.

### 4.3 Limitaciones

Como se mencionó en el diseño metodológico del presente trabajo, las personas vinculadas mediante el programa formativo del año 2018, formaron parte de la primera promoción de este programa, contando con la información de dicho programa del año indicado. Es cierto que ya hay una promoción del año 2019, sin embargo, aún se encuentran en la etapa formativa, existiendo una falta de información para su posterior análisis.



---

<sup>9</sup> Ley N°. 30742, Ley de Fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control, Artículo 18. (27 de marzo de 2018).

## Referencias

- Contraloría General de la República. (2020). Contraloría en las regiones. Recuperado de: [https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/CGRNew/as\\_contraloria/as\\_portal/Conoce\\_la\\_contraloria/conoceContraloria/ContraloriaRegiones/](https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/CGRNew/as_contraloria/as_portal/Conoce_la_contraloria/conoceContraloria/ContraloriaRegiones/)
- Departamento de Prevención de la Corrupción – Contraloría General de la República (2016). *Servicios y Herramientas de Control Gubernamental*. Recuperado de: [https://doc.contraloria.gob.pe/PACK\\_anticorrupcion/documentos/2\\_CONTROL\\_GUBERNAMENTAL\\_2016.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/2_CONTROL_GUBERNAMENTAL_2016.pdf)
- Directiva N° 002-2016-SERVIR/GDSRH “Normas para la Gestión de los Procesos de Selección en el Régimen de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil”. *Diario Oficial El Peruano*. (8 de abril de 2016). Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/directiva-n-002-2016-servirgdsrh-normas-para-la-gestion-resolucion-no-060-2016-servir-pe-1365641-1/>
- El Peruano. (29 de diciembre de 2017). Formalizan modificación de la Res. N° 61-2010-SERVIR/PE, en lo referido a procesos de selección. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-fortalecimiento-de-la-contraloria-general-de-la-repub-ley-n-30742-1631374-2/>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007), *Metodología de la investigación* (4ta. ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (8va. ed.). Pearson educación.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14ta. ed.). Pearson educación.
- Ley N° 27785. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. *Diario Oficial El Peruano*. (23 de julio de 2002). Recuperado de: <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27785.pdf>
- Ley N° 27785. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Artículo 6. *Diario Oficial El Peruano*. (23 de julio de 2002). Recuperado de: <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27785.pdf>
- Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público. *Ministerio de Educación*. (1 de enero de 2005). Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/politicas/pdf/pdf-normas/ley-n28175.pdf>

Ley N°. 30742, Ley de Fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control, Artículo 18. *Diario Oficial El Peruano*. (27 de marzo de 2018). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-fortalecimiento-de-la-contraloria-general-de-la-repub-ley-n-30742-1631374-2/>

Mesías, O. (2010). *La investigación cualitativa*. Universidad Central de Venezuela, Doctorado en Urbanismo, Seminario de Tesis. Recuperado de: [https://www.academia.edu/22351468/LA\\_INVESTIGACION\\_CUALITATIVA](https://www.academia.edu/22351468/LA_INVESTIGACION_CUALITATIVA)

Programa Pro Descentralización – PRODES (2005). *Módulo de Fortalecimiento Institucional Municipal*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/7940068/M%C3%93DULO\\_FORTALECIMIENTO\\_INSTITUCIONAL\\_MUNICIPAL\\_M%C3%93DULO\\_FORTALECIMIENTO\\_INSTITUCIONAL\\_MUNICIPAL](https://www.academia.edu/7940068/M%C3%93DULO_FORTALECIMIENTO_INSTITUCIONAL_MUNICIPAL_M%C3%93DULO_FORTALECIMIENTO_INSTITUCIONAL_MUNICIPAL)

Reglamento de Organización y Funciones de la CGR, aprobado por Resolución de Contraloría N° 030-2019-CG. (2020). Recuperado de: [http://doc.contraloria.gob.pe/transparencia/documentos/2019/RC\\_030-2019-CG.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/transparencia/documentos/2019/RC_030-2019-CG.pdf)

Shack, N., (Agosto de 2017). Hacia la Reforma del Sistema Nacional de Control. En XX, X. (Presidencia), *Comisión de Descentralización, Regionalización Gobiernos Locales y Modernización del Estado*. Presentación llevada a cabo en el Congreso de la República, Lima, Perú. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/8B8BEB8D4FAFEA0E0525824700771F36/\\$FILE/PPT\\_Hacia\\_La\\_Reforma\\_del\\_SNC.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/8B8BEB8D4FAFEA0E0525824700771F36/$FILE/PPT_Hacia_La_Reforma_del_SNC.pdf)

Thompson, I. (2005). La satisfacción del cliente. *Rev Med (Bolivia)*, 6.

## Anexos

### **Anexo 1. Entrevista a Gerente Regional de Control de Ancash y Jefes de OCI de las Municipalidades Provinciales de Huaraz, Huarmey y del Santa.**

1. Cuando se difundió el programa formativo, ¿Qué esperaba de dicho programa?
2. ¿Cuál sería el mayor atractivo que usted considera del programa formativo?
3. ¿Qué opina del módulo del coaching?
4. ¿Cómo considera la formación recibida por el personal vinculado por dicho programa?
5. ¿Cree que el programa formativo cumplió con sus expectativas?
6. ¿El referido personal ha facilitado y contribuido con el cumplimiento de las metas de los OCI?
7. Las competencias técnicas desarrolladas en el programa formativo, ¿son las competencias que debería contar un auditor gubernamental?
8. Independientemente de la profesión, ¿cuáles son las competencias técnicas que debe contar un auditor gubernamental?
9. ¿De qué manera cree que ha aportado el referido personal a los órganos de control a su cargo, al margen del ejercicio de sus funciones y actividades?
10. ¿Cree que el programa formativo genera valor en el perfil profesional del referido personal?
11. Uno de los objetivos estratégicos de la CGR es la mejora de la gestión de los procesos y sistemas de las entidades públicas y a la reducción de la inconducta funcional y corrupción, y parte de ello integra el reforzamiento de la capacidad operativa de los OCI, ¿Considera relevante fortalecer la Contraloría con personal vinculado por el mencionado programa?

### **Anexo 2. Entrevista a 5 colaboradores vinculados a la CGR por medio del programa formativo.**

1. ¿Por qué la Contraloría?
2. ¿Qué atractivo resaltaste en el programa formativo?
3. ¿Qué esperabas del programa formativo?
4. ¿Qué opinas del módulo del coaching?



5. ¿Fue clave el período de capacitación para el ejercicio de tus funciones en el órgano de control?
6. ¿Sientes que tu aporte ha sido significativo en el órgano de control?
7. ¿Crees que el programa formativo cumplió con tus expectativas? ¿Por qué?
8. ¿Qué valor genera el programa formativo en tu perfil profesional?

