

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

**Análisis, evaluación y mejora en la aplicación
de las evaluaciones ex post de los proyectos o
programas de inversión Pública de la unidad
ejecutora programas subsectorial de irrigaciones
PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el
periodo 2019-2021**

**Jose Eduardo Callirgos Pucce
Jose Alberto Sánchez Pantaleón
Carmen Gisselly Quiroz Yerrén**

Lima, 2018

Tesis para optar el Grado Académico de
Maestro en Gerencia Pública



Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Asesor:

José Alberto Castro Quiroz

Dedicatoria:

A Dios dedicamos este Plan de investigación a Dios, por habernos permitido llegar hasta este punto y dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestros Padres dedicamos este Plan de investigación también a nuestros padres, por la enseñanza y los valores que nos inculcaron que nos permitieron hacernos profesionales y lograr nuestros objetivos.

Agradecimiento:

A nuestro Asesor por su gran dedicación, apoyo, motivación, persistencia y paciencia para el logro del presente plan de investigación, por ser una guía brindándonos sus conocimientos para la culminación de nuestros estudios.

Reconocimiento:

A la Universidad Continental por ser nuestra alma mater y por la formación que brinda a sus estudiantes.

Índice

Asesor:	2
Dedicatoria:	3
Agradecimiento:	4
Reconocimiento:.....	5
Índice.....	6
Índice de Gráficos	8
Índice de Tablas	9
Resumen	11
Abstract	12
Introducción.....	13
Capítulo I: Generalidades.....	17
1.1 Antecedentes	17
1.2 Determinación del Problema	19
1.3 Justificación del Plan	24
1.4 Objetivos Generales y Específicos	25
1.5 Descripción del Producto Propuesto	26
1.6 Alcances y Limitaciones del Plan de Gestión	28
Capítulo II: El Diagnóstico	29
2.1 Propósito del Plan	29
2.2 Diagnóstico Organizacional	29
2.2.1 La organización	29
2.2.2 Análisis Interno.....	40
2.2.3 Entorno Organizacional.....	86
2.2.4 Alianzas Estratégicas	93
2.2.5 Diagnóstico de Realidad Problema	95
2.2.6 Problemas Institucionales	98
Capítulo III: La Formulación	101
3.1 Marco Teórico	101
3.1.1 Bases Teóricas	101
3.1.2 Definición De Términos Básicos	143
Capítulo IV: La Propuesta de Implementación	149

4.1.	Identificación de Recursos Críticos	149
4.1.1.	Recursos Humanos.....	149
4.1.2.	Recursos Financieros.....	150
4.1.3.	Recursos Logísticos	150
4.1.4.	Recursos Tiempo	151
4.2.	Metas	151
4.3.	Metodología y Técnicas.....	159
4.4.	Aspectos Administrativos	161
Capítulo V:	Análisis de Viabilidad y Factibilidad	165
5.1.	Metodología SADCI.....	165
5.2.	Metodología MACTOR	177
Capítulo VI:	El Control	184
6.1.	Mecanismos de Monitoreo	184
6.2.	Mecanismos de Evaluación	187
Capítulo VII:	La Síntesis	191
7.1.	Análisis	191
Conclusiones.....		207
Recomendaciones.....		210
Bibliografía		213
Anexos		221

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Diagrama ciclo de inversión. _____	18
Gráfico 2: Organigrama del Ministerio de Agricultura y Riego. _____	31
Gráfico 3: Organigrama Programa Subsectorial de Irrigacioness – Ministerio de Agricultura y Riego - 2006 _____	37
Gráfico 4: Cuando los Proyectos y Programas los Formula y Ejecuta el PSI ____	44
Gráfico 5: Ciclo de Proyecto - Proyectos y Programas Formulados por el Psi ____	46
Gráfico 6: Cuando los Proyectos y Programas los Formula un Gobierno Sub Nacional y Ejecuta el Psi _____	47
Gráfico 7: Ciclo de Proyecto - Proyectos y Programas los Formula un Gobierno Sub Nacional y Ejecuta el Psi _____	50
Gráfico 8: Ciclo de Proyecto - Proyectos y Programas con Financiamiento del Tesoro Público y Operaciones Oficiales de Crédito _____	53
Gráfico 9: Cuando los Proyectos y Programas los Formula y Ejecuta el PSI ____	55
Gráfico 10: Cuando los Proyectos y Programas los Formula un Gobierno Sub Nacional y Ejecuta el Psi _____	56
Gráfico 11: Organigrama del Programa Subsectorial de Irrigaciones _____	57
Gráfico 12: Interrelación Del SNIP _____	104
Gráfico 13: Diagrama Ciclo del Proyecto _____	105
Gráfico 14: Documentos sobre Evaluación ex Post _____	113
Gráfico 15: Los cinco criterios de evaluación. _____	116
Gráfico 16: El ciclo de un PIN y el proceso de evaluación. _____	116
Gráfico 17: Criterios que se aplican según momentos Perú _____	117
Gráfico 18: Criterios que se aplican según momentos Bolivia. _____	117
Gráfico 19: Fases del Ciclo de Inversión _____	119
Gráfico 20: Estadística de inversión Pública y Privada _____	134

Índice de Tablas

Tabla 1 Inversiones Programa Subsectorial de Irrigaciones según proyectos para el periodo 1999 – 2015 _____	20
Tabla 2 Presupuesto Institucional De Apertura 2015 Del Programa Subsectorial De Irrigaciones – PSI _____	39
Tabla 3 Presupuesto Institucional Modificado Del Programa Subsectorial De Irrigaciones – PSI _____	40
Tabla 4 Flujo que identifica el nudo crítico cuando los proyectos y programas los formula y ejecuta el PSI _____	45
Tabla 5 Flujo que identifica el nudo crítico cuando los proyectos y Programas los formula un Gobierno Sub Nacional y ejecuta el PSI _____	48
Tabla 6 Flujo que identifica el nudo crítico acorde a los contratos de endeudamiento _____	52
Tabla 7 Cuadro Orgánico de Cargos _____	58
Tabla 8 Funciones específicas a nivel de cargo según Manual de Organización y Funciones de la Dirección Ejecutiva _____	60
Tabla 9 Cuadro Orgánico de Cargos _____	63
Tabla 10 Funciones específicas a nivel de cargo según Manual de Organización y Funciones de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento _____	64
Tabla 11 Cuadro Orgánico y número de cargos de la Dirección Ejecutiva Del PSI _____	71
Tabla 12 Perfiles de cargo según Manual de Organización y Funciones de la Dirección Ejecutiva _____	71
Tabla 13 Cuadro Orgánico y Número de Cargos de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento del PSI _____	73
Tabla 14 Perfiles de cargo según Manual de Organización y Funciones de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento del PSI _____	73
Tabla 15 Plazas no cubiertas en la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento _____	75
Tabla 16 Histórico de Presupuestos Iniciales de Apertura (PIA) y Presupuesto Iniciales Modificados (PIM) del PSI _____	77
Tabla 17 Presupuesto Institucional de Apertura 2015 _____	84
Tabla 18 Leyes que Regulan los SNIPS en América Latina _____	130

Tabla 19 Etapas del Proceso de Inversión abarcadas por el SNIP _____	131
Tabla 20 Áreas Temáticas de Capacitación _____	132
Tabla 21 Detalle de los Productos, Actividades, Objetivos y Metas Propuestas en el Plan de Gestión de Análisis, Evaluación y Mejora en la Aplicación de las Evaluaciones Ex Post de los Proyectos o Programas de Inversión Pública de la Unidad Ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones- Psi del Ministerio de Agricultura y Riego para el Periodo 2019- 2021 _____	152
Tabla 22 Cronograma de Implementación de las Actividades y Productos _____	155
Tabla 23 Administrativos para la Implantación del Plan de Gestión _____	162
Tabla 24 Formulario C. Tareas _____	165
Tabla 25 Formulario D1: DCI desde el Punto de Vista de las Reglas del Juego	169
Tabla 26 Formulario D2: DCI desde el Punto de Vista de las Relaciones Interinstitucionales _____	170
Tabla 27 Formulario D3: DCI desde el Punto de Vista de la Organización y Asignación de Funciones _____	171
Tabla 28 Formulario D4: DCI desde el Punto de Vista de las Políticas del Personal _____	171
Tabla 29 Formulario D5: DCI desde el Punto de Vista de Insumos Físicos y Recursos Humanos _____	172
Tabla 30 Formulario D6: Relativo a la Capacidad Individual de las Personas Intervinientes _____	173
Tabla 31 Formulario F: Sinopsis de Estrategia y Plan de Acción de DI _____	174
Tabla 32 Cronograma de Capacitación _____	175
Tabla 33 Productos del Plan de Investigación Aplicada _____	177
Tabla 34 Identificación de actores según intervención en ejecución de productos _____	178
Tabla 35 Análisis de la oposición de los actores identificados en la intervención de la ejecución de los productos _____	180
Tabla 36. Monitoreo De Metas y Tiempo _____	184
Tabla 37. Evaluación De Metas En Relación Tiempo _____	187

Resumen

El presente plan de gestión de análisis, evaluación y mejora en la aplicación de las evaluaciones ex post de los proyectos o programas de inversión pública de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones- PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019- 2021, está basado en información del Programa Subsectorial de Irrigaciones, el cual pretende analizar como el PSI viene realizando o no las evaluaciones ex post de los proyectos o programas de inversión pública, en post de conocer los resultados obtenidos por los mismos.

Respecto a la evaluación ex post la cual se enmarca dentro la fase de Funcionamiento que es parte del ciclo de inversión, existe una inquietud de cómo el PSI ha realizado esta evaluación a los proyectos o programas de inversión que ha ejecutado a lo largo de su creación como entidad, pero no sólo de ello, sino también en qué estado se encuentra el Perú en comparación de otros países de América Latina y el Caribe respecto a las evaluaciones ex post, considerando que el derogado SNIP y ahora el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones - Invierte Pe como sistema administrativo de inversiones en el Perú ya tiene más de 15 años.

El objetivo de esta investigación, es proponer acciones específicas de cómo mejorar e implementar el desarrollo de las evaluaciones ex post de los proyectos o programas de inversión pública en el PSI, que le permitan a la entidad obtener información oportuna y relevante para la toma de decisiones futuras a partir de los resultados obtenidos y de lecciones aprendidas respecto a la intervención realizada a través de los proyectos o programas ejecutados, ya sean estas positivas o negativas, proponiendo como una de las acciones específicas la implementación y aplicación de las evaluaciones ex post.

Palabras Claves: Evaluación ex post, proyectos de inversión, programas de inversión, valor público, lecciones aprendidas, Invierte. Pe.

Abstract

The present plan of management analysis, evaluation and improvement in the application of the evaluations ex-post of the projects or programs of public investment of the executing unit Programmes Subsectorial of Irrigations - PSI of the Ministry of Agriculture and Irrigation for the period 2019-2021, is based on information of the Subsectorial Program of Irrigations, which tries to analyze as the PSI comes realizing or not the evaluations ex-post of the projects or programs of public investment, in order to know the results obtained from them.

Respect to the evaluation ex-post which is part of the phase of functioning that is a part of the cycle of investment, exists a worry of how the PSI has realized this evaluation to the projects or programs of investment that to executed along his creation as entity, but not only that, but also in what condition finds Peru in comparison to other countries of Latin America and the Caribbean with regard to the evaluations ex-post, considering that the repealed SNIP and now the National System of multiyear programming and Investments Management - Invierte as administrative system of investments in Peru already has more than 15 years.

The purpose of this research is to propose specific actions of how to improve and to implement the development of the evaluations ex-post of the projects or programs of public investment in the PSI, that allow the entity to achieve opportune and relevant information for future decision making from the results obtained and lessons learned with regard to the intervention realized through of the projects or programs executed, already be these positive or negative, proposing as one of the specific actions the implementation and application of the evaluations ex-post.

Keywords: Ex post evaluation, investment projects, investment programs, public value, lessons learned, Invierte. Pe.

Introducción

El presente Plan de Gestión, corresponde a una investigación de la Evaluación ex post en el Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI del Ministerio de Agricultura y Riego, realizando un análisis de cómo se han desarrollado o se vienen desarrollando en el PSI como Unidad Ejecutora las evaluaciones ex post de los proyectos o programas de inversión pública en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (derogado SNIP) y el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe) respectivamente.

En América Latina y el Caribe, países como Chile y Colombia actualmente vienen desarrollando grandes esfuerzos en realizar evaluaciones ex post a sus proyectos de inversión pública, ello con el objetivo de retroalimentarse a través de las lecciones aprendidas, así como de proponer medidas para mejorar la eficiencia de los proyectos y así alcanzar los objetivos planteados, es así que el Perú se encuentra en un estado de Consolidación contando con una estructura y normativa sólida, según lo señalado por Pacheco, Contreras, & Cartes (Octubre 2009).

El PSI, al igual que otras entidades del Estado, en su calidad de Unidades Ejecutoras, viene adoleciendo de realizar evaluaciones ex post a los proyectos o programas de inversión pública lo cual origina que no se conozca los resultados de las intervenciones realizadas a través de los mismos, lo que ha originado el interés para realizar un análisis que nos permita identificar y explicar cuáles son los problemas o limitaciones que viene atravesando, para llevar a cabo dichas evaluaciones, así como de proponer objetivos específicos que le permita mitigar dichos problemas.

Es así, que, en el presente plan de gestión, se han desarrollado en siete (07) capítulos, los mismos que se desarrollaran a continuación:

El Capítulo I, está enfocado en identificar los antecedentes del PSI así como el marco normativo, el cual permita identificar el problema materia de estudio, vale decir cuáles son las limitaciones o dificultades que cuenta la entidad para realizar

dichas evaluaciones ex post, considerando que son de importante valor realizarlas con el objeto de poder conocer si los proyectos o programas ejecutados están o no dando resultado y beneficiando a los ciudadanos; y asimismo dar cuenta si estos proyectos o programas pueden y/o deben seguir ejecutando una vez conocido los resultados de las evaluaciones ex post y así poder cautelar o utilizar de mejor forma el uso de los recursos públicos, planteando así la justificación del plan y los objetivos que se buscan alcanzar describiendo los productos y sus alcances y limitaciones.

El Capítulo II, abarca el diagnóstico, en el cual se identifica cual es el propósito del presente Plan de Gestión, analizando para ello a la organización tanto de manera interna, como a su entorno e identificando las brechas que se deben cubrir para alcanzar los objetivos.

El Capítulo III, presenta la formulación en el cual se identifican las bases teóricas que sustentan en que está fundamentada la presente investigación, así como el análisis de experiencias de otros países relacionadas a las evaluaciones ex post, lo cual nos permite identificar los objetivos y plantear nuestras estrategias para alcanzar los productos que coadyuvan al logro de los objetivos del presente Plan de Gestión.

El Capítulo IV, en él se plantea la propuesta de implementación, en el cual se identifican los recursos críticos que tienen influencia en la implementación de los productos, estableciendo metas, metodologías y técnicas y aspectos administrativos.

El Capítulo V, se realiza el análisis de la viabilidad y factibilidad, el cual a través del análisis de las metodologías del MACTOR y SADCI se busca identificar los aspectos positivos y negativos respecto a los productos propuestos para alcanzar los objetivos. A través de la Metodología MACTOR se verificó que no existe actores que se opongan a la ejecución de los productos, sin embargo, estos actores podrían cambiar su posición, por lo que considerando este supuesto se realizará el monitoreo y/o seguimiento del comportamiento de los actores

involucrados en la ejecución de los productos. Así mismo se está proponiendo un plan de capacitación con la finalidad que los actores fortalezcan su conocimiento y cambien su posición de cero (0) a +1 en los productos del 1 al 05.

El Capítulo VI, se plantean los mecanismos de monitoreo y los mecanismos de evaluación de las metas trazadas para alcanzar los productos.

El Capítulo VII, se realiza la síntesis, es decir el análisis sustentado y fundamentado de los objetivos, de las conclusiones y recomendaciones.

De otro lado, el Gobierno del Perú el 01 de diciembre de 2016 a través del Decreto Legislativo 1252 deroga la Ley N° 27293 “Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP”, y crea el “Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones – Invierte.pe”, la misma que según el literal d) del artículo 4° menciona que las inversiones pueden ser objeto de evaluaciones ex post, con el fin de obtener lecciones aprendidas que permitan mejorar las futuras inversiones.

Así mismo, el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252, en su artículo 5° señala que la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones (DGPMI) Es el órgano a través del cual el Ministerio de Economía y Finanzas ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, siendo la más alta autoridad técnico-normativa del Sistema, contando entre otras con las siguientes atribuciones: aprueba las metodologías para la realización de las evaluaciones ex post de los proyectos de inversión e inversiones y realiza la evaluación ex post de las inversiones, sobre la base de una muestra determinada conforme a los criterios que establezca la DGPMI y cuyos resultados serán publicados en el portal institucional del Ministerio de Economía y Finanzas.

Y en su artículo 7° precisa que la Oficinas de Programación Multianual de Inversiones, realiza la evaluación ex post de los proyectos de inversión y demás

inversiones públicas, y que los resultados de la evaluación ex post se registrarán en el Banco de Inversiones.

En dicho contexto, el grupo considera y recomienda que la realización de las evaluaciones ex post también debería ser realizada por las unidades ejecutoras adicionalmente a los responsables considerados en la normativa vigente, toda vez que dicha normativa dispone que las evaluaciones ex post se realizará solo a una muestra de proyectos como referencia, lo cual lo hace discrecional y habría la posibilidad de no considerar proyectos que la entidad considera relevantes evaluar.

Por lo tanto, el beneficio de que la Entidad por iniciativa propia pueda seleccionar los proyectos a ser evaluados ex post, es que eliminaría la aleatoriedad de la muestra con lo cual se dirigirían a proyectos de interés de la entidad ya sea por su impacto o relevancia con el fin de conocer los resultados obtenidos en relación al cumplimiento de los objetivos sectoriales e institucionales relacionados al cierre de brechas y al mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores, y obtener lecciones aprendida de los resultados de las evaluaciones ex post a fin de mejorar o corregir o replicar las intervenciones de los proyectos de inversión pública, para lo cual creemos que el PSI debiera realizar la gestión por delegación o encargo de la OPMI (y bajo las pautas técnicas que se establezca) realizar la evaluación ex post y con anuencia del Órgano Rector (DGPMI del MEF), así mismo el grupo adjunta el Anexo 7 en el cual se desarrolla el análisis legal que viabilizaría la opción para que el Programa Subsectorial de Irrigaciones del MINAGRI, pueda realizar las Evaluaciones Ex post, cabe precisar que para la implementación del presente plan previamente el PSI debe contar con la delegación de competencias para llevar a cabo las evaluaciones Ex post.

LOS AUTORES

Capítulo I

Generalidades

1.1 Antecedentes

El Ministerio de Agricultura hoy denominado Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), entre sus múltiples propósitos como ente rector del sector agrario se preocupó en desarrollar de manera sostenible los sistemas de riego, así como también el desarrollo de capacidades y la consolidación técnica y de gestión de las Organizaciones de Usuarios de Agua de riego (OUA's), así como propagar y apoyar el uso de tecnologías modernas de riego. Para tal efecto el MINAGRI creó al Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI como un órgano desconcentrado, el cual tiene como fin promover el crecimiento de la productividad agrícola, promoviendo así el bienestar de los agricultores a través de elevar la rentabilidad del agro.

En el año 1998, el órgano desconcentrado Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI del MINAGRI, puso en marcha sus operaciones para la mejora de la infraestructura de riego existente, la promoción del riego tecnificado a nivel parcela, y el otorgamiento de capacitación y fortalecimiento a las organizaciones de usuarios de agua de riego básicamente en el ámbito de la costa.

El financiamiento o presupuesto asignados para los proyectos o programas por el Estado al Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI durante el período 1999-2015, ha sido aproximadamente de S/ 1,856.47 Millones de nuevos soles, de los cuales a la fecha ha ejecutado proyectos que representan un monto de hasta de S/ 1,274.681 Millones, es decir se ha ejecutado alrededor del 68%, de los cuales la mayoría de proyectos ejecutados no se tiene registro y/o antecedentes de que se hayan realizado Evaluaciones Ex Post.

De otro lado, mediante Ley N° 27293, se creó el Sistema Nacional de Inversión Pública - SNIP, con la finalidad de optimizar el uso de los recursos

públicos destinados a la inversión, siendo el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección General de Inversión Pública el ente rector quien a través de su Reglamento y Directiva (con las modificaciones) ha regulado las fases y las etapas del ciclo de los proyectos: Pre inversión, Inversión y Post Inversión.

Actualmente, a través del Decreto Legislativo N° 1252 se creó el sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe) y deroga la Ley N° 27293 – Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, el cual considera que la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones (DGPMI) Es el órgano a través del cual el Ministerio de Economía y Finanzas ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, siendo la más alta autoridad técnico-normativa del Sistema, siendo actualmente a la fecha el ciclo de inversión como se muestra a continuación:



Gráfico 1: Diagrama ciclo de inversión.
Fuente: MEF – Decreto Legislativo N° 1252

Conforme al diagrama mostrado, la fase de Funcionamiento comprende la Evaluación Ex Post.

Así mismo, la evaluación ex post tiene dos objetivos:

- 1) Sacar lecciones de la experiencia,
- 2) Proponer si corresponde, medidas para mejorar la eficiencia operacional del proyecto para alcanzar los objetivos previstos.

En ese sentido, al ser el PSI una de las Unidades Ejecutoras de mayor relevancia del MINAGRI es importante que realice Evaluaciones Ex Post, a fin de conocer los resultados e impactos de los proyectos o programas de inversión pública financiados con recursos públicos a toda fuente, como antecedente solo se han realizado evaluaciones de medio término o Impacto a los proyectos o programas cuyo financiamiento han sido a través de operaciones oficiales de crédito externo, lo cual trae como consecuencia que no se pueda conocer los resultados e impactos de la inversión realizada por dicha entidad en beneficio de los ciudadanos (agricultores, familias y la población en general) y poder o no realizar los ajustes pertinentes en las estrategias de intervención o generar políticas públicas adecuadas de ser los resultados positivos.

Por lo expuesto, se considera necesario realizar el presente Plan, que permita en primera instancia conocer a mayor detalle el motivo y/o problemas que afronta el PSI para llevar a cabo las Evaluaciones Ex Post, y de esta manera, proponer una solución a dicho problema, con la finalidad que el MINAGRI pueda conocer la efectividad de las políticas públicas actuales en riego que se implementan a través de los proyectos y programas de inversión pública son efectivas o no y de ser necesario realizar los ajustes o mejoras a las mismas o en su defecto proponer nuevas políticas, producto de la retroalimentación de los resultados de las evaluaciones ex post.

1.2 Determinación del Problema

Para la identificación del problema, es pertinente manifestar que el Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI en los últimos 17 años ha ejecutado un

número importante de proyectos y programas de inversión pública con un presupuesto asignado en los PIM's correspondientes de hasta por un monto aproximado de mil ochocientos cincuenta y seis millones de soles (S/ 1,856 millones de soles), de los cuales la institución solo conoce algunos resultados de los mismos, ya que solo en los programas o proyectos financiados con operaciones oficiales de crédito externo, el cooperante generalmente establece en los contratos de préstamos evaluaciones intermedias y de resultado a realizar.

A continuación, en el siguiente cuadro, se muestran los proyectos de inversión pública ejecutados por el Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI en un periodo del año 1999 al 2015.

Tabla 1
Inversiones Programa Subsectorial de Irrigaciones según proyectos para el periodo 1999 – 2015

Nombre de la UE	Año	Nº de proyectos	Gasto de inversión en soles (A toda fuente)			% Avance
			Presupuesto Inicial de Apertura (PIA)	Presupuesto Inicial Modificado (PIM)	Presupuesto Ejecutado	
Unidad de Coordinación del proyecto Subsectorial de Irrigación	1999	Nd	78,623,305	78,559,262	78,306,455	99.68%
	2000	Nd	120,000,000	76,967,191	76,964,189	100.00%
	2001	Nd	83,914,000	56,199,905	56,192,905	99.99%
	2002	Nd	85,405,763	65,905,881	65,905,881	100.00%
	2003	Nd	77,297,542	56,008,744	56,008,744	100.00%
	2004	Nd	41,656,046	41,658,806	39,934,239	95.86%
	2005	5	5,944,168	17,313,428	14,491,805	83.70%
	2006	15	0	27,478,893	15,551,203	56.59%
	2007	19	47,088,804	62,067,793	23,436,093	37.76%
	2008	55	83,775,936	84,954,846	27,146,119	31.95%
Programa Subsectorial de Irrigación	2009	78	54,550,623	70,187,031	48,603,257	69.25%
	2010	77	71,997,134	88,529,278	46,612,229	52.65%
	2011	70	71,694,712	81,307,377	47,180,281	58.03%
	2012	143	90,794,187	87,331,514	62,582,411	71.66%
	2013	252	148,765,332	250,002,928	110,044,021	44.02%
	2014	362	56,320,330	430,308,829	271,697,236	63.14%
	2015	367	42,577,488	281,694,980	234,158,614	83.12%
TOTAL			1,160,405,370	1,856,476,686	1,274,815,682	68.67%

Fuente: Consulta amigable del MEF

Nota 1 – Los proyectos indicados en el cuadro, podrán repetirse en dos o más años fiscales, vale decir que no necesariamente se ejecutaron los 1443 proyectos identificados.

Nota 2 - No se han podido identificar proyectos del año 1999 al 2004

Ahora bien, el Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI a ejecutado proyectos con recursos público a toda fuente, que representan una inversión aproximadamente de S/. 1,274'815, 682 Millones.

Durante el período 1999-2015, muchos de los proyectos ejecutados no se tienen registro y/o antecedentes de Evaluación Ex Post que se hubiera realizado a estos proyectos.

En ese sentido, la problemática que se pretende resolver se centra en que el Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI en su calidad de ejecutora realiza de manera muy limitada las evaluaciones ex post (Se han realizado: Una evaluación de Resultado - Impacto a un Proyecto denominado " Proyecto Subsectorial de Irrigaciones que fuera financiado por el Banco Mundial y una Evaluación de resultado al Programa PSI Sierra también financiado por el BIRF y en camino una evaluación de Impacto de un Programa denominado Programa Subsectorial de Irrigaciones financiado por el JBIC ahora JICA), quedando pendiente todos los proyectos financiados con recursos ordinarios siendo la brecha casi la totalidad de proyectos ejecutados por la entidad, importantísimas para conocer de manera precisa si lo que se viene implementando está logrando los objetivos propuestos a través de los proyectos o programas.

En ese sentido, se describen las principales metas a nivel de impacto y resultado de los proyectos o programas ejecutados citados en sus marcos lógicos respectivos, se detallan a continuación:

- a) A nivel de Impacto - Incremento de los ingresos de los productores (Soles), Incremento de activos de los agricultores, entre otros.
- b) A nivel de Propósito o Resultado - Mejora de la disponibilidad o garantía del recurso hídrico en los sistemas de riego (m³), mejora de la infraestructura de riego en la Sierra (Has o beneficiarios), superficie mejorada con tecnología de riego para uso eficiente del agua en las

parcelas (Has), agricultores que han mejorado sus sistemas de riego en las parcelas y los operan satisfactoriamente (Agricultores), mejora de rendimiento de los cultivos (Incremento Tn por Has), nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio de riego administrado por la JU, nivel de cobranza de las tarifas de agua, juntas de usuarios han formulado e implementado un Plan de Operación y Mantenimiento para la Infraestructura de Riego y Drenaje, Incremento del Valor bruto de la producción, entre otros.

Al respecto, la información que proporcionaría dichas evaluaciones ex post contribuiría de un lado conocer si la inversión realizada se viene redituando en el ciudadano de ser así fomentar o consolidar políticas públicas de intervención en riego y si de no es así tomar las decisiones correspondientes para poder corregir o ajustar las estrategias de intervención.

En ese sentido, el problema central a resolver por el plan es la limitada o nula realización de evaluaciones Ex Post a los proyectos y programas de inversión pública ejecutados por parte de la entidad, lo cual trae como efecto que no se conozca si lo que se ha implementado está dando los resultados e impactos planeados, considerando la gran inversión de recursos públicos ejecutados.

Dicho esto, los problemas específicos o causas que motivan el problema central mencionado, se citan a continuación:

- a) Existía un incumplimiento de la Directiva del SNIP por parte del Programa Subsectorial de Irrigaciones como Unidad Ejecutora, toda vez que según dicha directiva las Unidades Ejecutoras eran las responsables de realizar las evaluaciones ex post de los proyectos de inversión pública.
- b) La Oficina de Planeamiento, presupuesto y seguimiento, es el área competente, por funciones de llevar a cabo las evaluaciones Ex Post de los proyectos o programas de inversión pública ejecutadas por la entidad, sin embargo, en el MOF no especifica de manera

clara, las funciones de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, sobre la materia.

- c) No se cuenta con la totalidad de profesionales contratados en la Oficina de Planeamiento, presupuesto y seguimiento, acorde al MOF. En el documento citado estipula que dicha oficina debe contar con tres (03) especialistas de seguimiento de proyectos de inversión y en la actualidad solo cuenta con un (01) profesional contratado, existiendo una brecha de dos (02) profesionales por cubrir.
- d) En el MOF, el perfil del especialista de seguimiento de proyectos de inversión es muy escueto y general, no especifica claramente la experiencia técnica y profesional respecto a Inversión Pública (incluyendo la evaluación Ex Post) y la formación académica deseada para tal fin.
- e) El PSI en el Plan Operativo Institucional para el año 2015 no consideró en su programación acciones referidas a evaluaciones Ex Post de proyectos y programas de inversión pública ya ejecutados por la entidad, en consecuencia, no se asignaron recursos para tal fin, cosa similar pasa en los años anteriores (para proyectos financiados por recursos ordinarios).
- f) Del punto anterior, como resultado de no realizar dichas acciones la entidad desconoce si generó valor público o no, con respecto a los beneficiarios, si es que los bienes y servicios públicos otorgados, son considerados por los agricultores y junta de usuarios como satisfactorios y poder determinar si las alternativas seleccionadas de solución a los problemas fueron o no satisfactorias y se logró el impacto deseado.
- g) De otro lado, no existía exigencia por parte de la DGIP del MEF respecto al cumplimiento de la normativa en lo que respecta a la evaluación Ex Post, ello genera que la entidad no priorice el tema, sin embargo, es importante realizarlas.

- h) Existen dificultades y desconocimiento por parte de la entidad para realizar y cumplir con las evaluaciones Ex Post, acorde a lo dispuesto por el ente rector a través de la normatividad respectiva.

1.3 Justificación del Plan

La formulación del presente plan se justifica, en que el Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI debiera realizar las evaluaciones ex post, con el fin de que pueda conocer si su intervención a través de los proyectos y programas de inversión pública ejecutados y en consecuencia los recursos públicos invertidos en el Sector Agricultura vienen dando o no resultados e impactos a los beneficiarios, para lo cual, el grupo considera que se continúen aplicando las pautas generales para la evaluación Ex Post de proyectos de inversión Pública, con las que se contaban antes de la dación del Decreto Legislativo N°1252 a fin de generar dos conceptos importantes: Primero la generación de capacidades de los profesionales de la entidad y segundo la cultura de realizar evaluaciones ex post.

a) Justificación Social:

Permitirá al ciudadano y/o el agricultor, conocer si los proyectos y programas de inversión pública ejecutados por el PSI han logrado el objetivo planteado, pero no solo a nivel de metas físicas (a nivel de producto o servicio) o financieras, sino también probar si dichas intervenciones han cambiado su calidad vida, reflejada en una mejora en sus ingresos, activos, nivel de vida, respecto a una situación inicial o sin intervención previa del Estado.

b) Justificación Económica:

El PSI con la información proveniente de las evaluaciones ex post se podrá tomar mejores decisiones respecto a las estrategias a tomar en cuenta al momento de la ejecución de nuevos programas y proyectos de inversión pública, cautelando y dando un mejor uso de los recursos públicos en beneficio del ciudadano, caso contrario

el Programa Sub Sectorial de Irrigaciones - PSI seguirá ejecutando programas o proyectos de inversión pública sin conocer los reales resultados de su intervención.

c) Justificación Institucional:

Los resultados obtenidos de las evaluaciones ex post, harán que la gestión del sector agricultura y de la entidad potencie, vigore o corrija las alternativas técnicas que vienen proponiendo en la ejecución de los programas y proyectos de inversión pública con el objeto de solucionar los problemas centrales planteados en ellos, mejorando las intervenciones o estrategias de intervención, producto de la retroalimentación de las lecciones aprendidas.

1.4 Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General:

Formular un Plan de Gestión de análisis, evaluación y mejora en la aplicación de las evaluaciones ex post de los proyectos o programas de inversión pública de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones- PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019-2021.

Objetivos Específicos:

- a) Mejorar las funciones de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, en relación a la elaboración y gestión de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública, que el PSI ya ha ejecutado.
- b) Mejorar el Manual de Organización Funciones – MOF de la Dirección Ejecutiva y de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, a fin de tener identificada la responsabilidad de realizar dichas evaluaciones.
- c) Reformular y/o mejorar en el Manual de Organización Funciones del PSI, la descripción de las funciones y perfiles respecto a las

evaluaciones ex post de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.

- d) Implementar la evaluación Ex Post de proyectos de inversión pública, aplicando las Pautas Generales para evaluaciones ex post de proyectos de inversión pública del MEF que se contaba antes de la dación del Decreto Legislativo N° 1252, a los proyectos y programas que realizó la Unidad Ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019-2021.
- e) Identificar una lista de proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post a fin que se incluya el recurso presupuestal en el POI de los ejercicios 2019 – 2021.
- f) Cubrir la brecha de profesionales especialistas de seguimiento de proyectos de inversión, acorde a lo estipulado en el MOF del PSI.
- g) Generar información a través de las evaluaciones de resultados y de impacto que sirvan de insumo para evidenciar si las políticas públicas actuales en riego son efectivas o no, así como de mejorar las mismas o en su defecto proponer nuevas políticas, producto de la retroalimentación de los resultados de las evaluaciones ex post.
- h) Cumplir con lo dispuesto en la normativa vigente de inversión pública.

1.5 Descripción del Producto Propuesto

Los productos propuestos para el presente “Plan de gestión de análisis, evaluación y mejora en la aplicación de las evaluaciones ex post de los proyectos o programas de inversión pública de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones- PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019- 2021”, se centra en desarrollar una propuesta de mejora en los instrumentos de gestión llámese Manual de Operaciones y Manual de Organización y Funciones del PSI en lo relacionado a las evaluaciones Ex

Post, así como también que la entidad implemente y aplique tomando como referencia las Pautas Generales para la evaluación Ex Post de proyectos de inversión pública del MEF con las que se contaba antes de la dación del Decreto Legislativo N° 1252, para evaluaciones ex post de proyectos o programas, para que la entidad pueda realizar dichas evaluaciones, entre otros puntos que se pasan a detallar.

- a) Elaborar una propuesta de funciones de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, en relación a la elaboración y gestión de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública, que el PSI ya ha ejecutado, las mismas que deberían estar establecidas en el Manual de Organización Funciones y Manual Operativo del PSI, para así tener identificada la responsabilidad de realizar dichas evaluaciones y cumplir con lo dispuesto por el Sistema Nacional de Inversión Pública.
- b) Elaborar las propuestas de a) Resolución Ministerial que apruebe las modificaciones al Manual Operativo, b) Resolución Directoral que apruebe las modificaciones del Manual de Organización y Funciones del PSI, y propuesta c) Memorándum de la Dirección Ejecutiva dirigido a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento en el cual se instruya la realización y programación de evaluaciones Ex Post en el PSI en los ejercicios presupuestales.
- c) Aplicar las Pautas Generales para la evaluación Ex Post de proyectos de inversión pública del MEF, para evaluaciones ex post de proyectos o programas que realizó la Unidad Ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019-2021, incluyendo, aspectos metodológicos para realizar evaluaciones ex post en proyectos productivos agrarios (riego), criterios de selección e identificación de los proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post (evaluación de culminación, seguimiento ex post, evaluación de resultados y estudios de impacto).

- d) Elaborar una propuesta de lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post para los próximos tres (03) años, los cuales serán incluidos en el POI del PSI.
- e) Elaborar el perfil del Capital Humano de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento que será responsable de la elaboración y gestión de las evaluaciones ex post, a acorde a lo estipulado en el MOF.

1.6 Alcances y Limitaciones del Plan de Gestión

A través del presente Plan de investigación Aplicada, el Programa Subsectorial de Irrigaciones del Ministerio de Agricultura y Riego podrá realizar la implementación de evaluaciones ex post de los proyectos o programas de inversión pública de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI para el periodo 2019-2021, contando para ello con los diferentes aportes que le proporcionará el presente plan y así cumplir no solo con la normatividad respectiva y contar con información que permita a la entidad tomar las mejores decisiones en sus intervenciones.

Las limitaciones, que se tendrían respecto al presente “Plan de gestión de análisis, evaluación y mejora en la aplicación de las evaluaciones ex post de los proyectos o programas de inversión pública de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones- PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019- 2021”, es la voluntad de quienes se encuentren en la gestión del Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI ya sea para proporcionar la información, así como de disponer la implementación de las evaluaciones ex post y de destinar los recursos financieros para que se lleven a cabo dichas evaluaciones.

Capítulo II

El Diagnóstico

2.1 Propósito del Plan

Contribuir y motivar a la entidad, para que realice las evaluaciones ex post que le permitan conocer si los proyectos y programas de inversión pública en el marco de las alternativas seleccionadas para la solución de diversos problemas, han tenido resultado positivos o negativos, respecto a las inversiones realizadas en el mejoramiento de infraestructura de riego, riego tecnificado y capacitaciones, con el objetivo de mejorar la productividad agropecuaria y el sostenido uso del recursos hídrico.

Con dichos resultados, la entidad estará en condiciones de adoptar las mejores decisiones en lo gerencial, técnico (alternativas técnicas seleccionadas serán replicadas, mejoradas o en su defecto dejadas a un lado por otras en bien de los agricultores) y en la utilización de manera eficiente y adecuada los recursos públicos orientados a mejorar la calidad de vida de los agricultores a lo largo del país.

2.2 Diagnóstico Organizacional

2.2.1 La organización

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)

El MINAGRI tiene como política agraria promover el desarrollo de las familias campesinas a través de planes y programas del sector, que tienen como objetivo central elevar la competitividad del agro, la tecnificación de los cultivos, fomentar un mayor acceso a los mercados y, en consecuencia, lograr elevar la calidad de vida de las familias del campo.

Conforme a la Estructura Orgánica, que se muestra en el Gráfico N° 2, el Ministerio de Agricultura y Riego, tiene dos despachos viceministeriales: El Despacho Viceministerial de Políticas Agrarias y

el Despacho Viceministerial de Desarrollo e Infraestructura Agraria y Riego, este último tiene tres programas:

- 1) Programa de Desarrollo Productivo Agrario – AGRO RURAL,
- 2) Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, y
- 3) Programa de Compensaciones para la Competitividad.

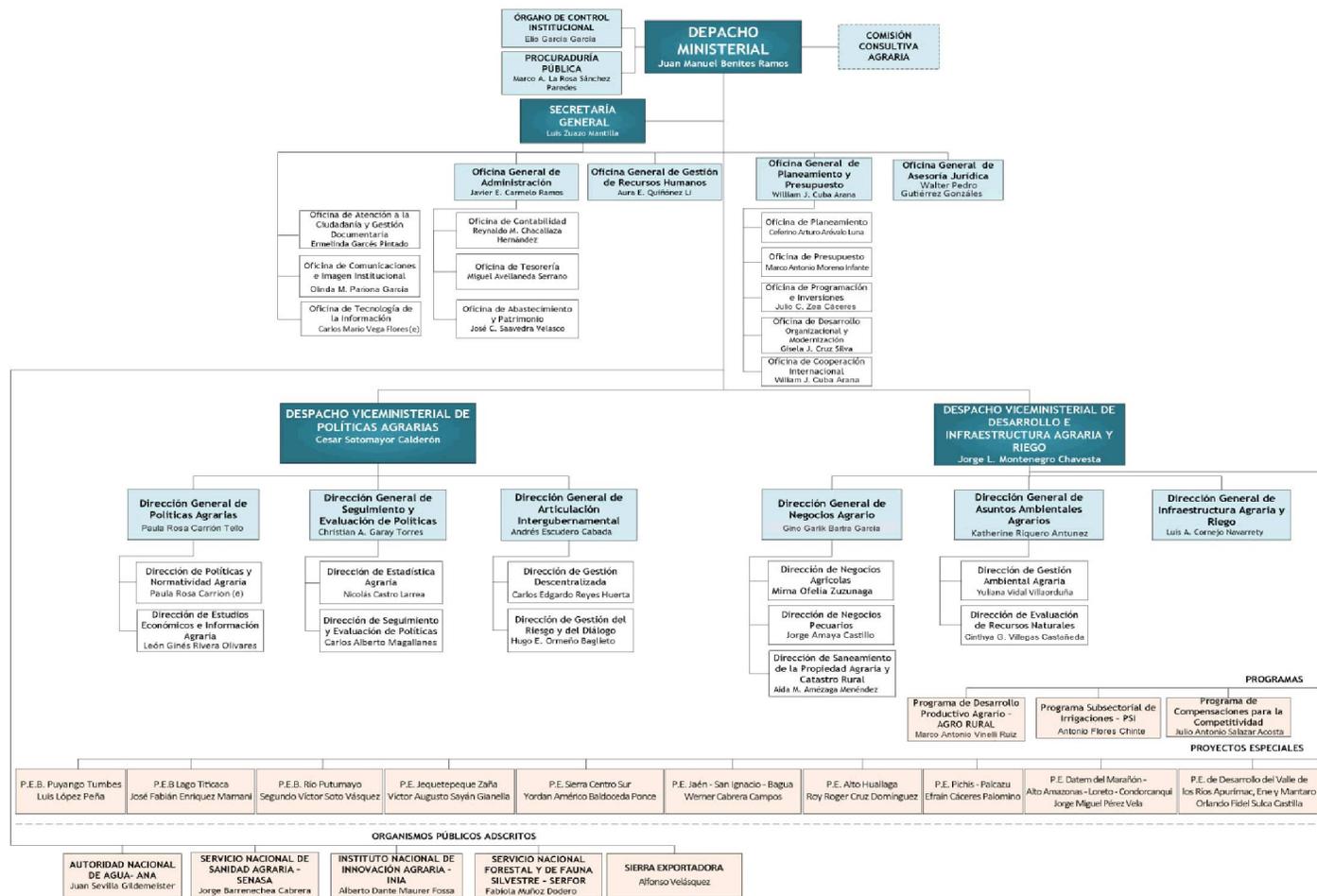


Gráfico 2: Organigrama del Ministerio de Agricultura y Riego.
Fuente: Pagina web del Ministerio de Agricultura y Riego

Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI

Se crea mediante ley No 28675 en el año 2006, mediante ley 28585 reglamentado con D.S No 004–2006–AG en el cual lo designa como Ente Rector en Materia de Riego Tecnificado.

Su accionar está orientado a impulsar el crecimiento técnico y económico de la agricultura a nivel nacional, modernizando el uso eficiente del agua por parte de los agricultores, siendo sus actividades principales las siguientes:

- Mejorar las condiciones operativas de los sistemas de riego, mediante obras de mejoramiento y rehabilitación.
- Fortalecer a las Juntas de Usuarios del agua de Riego para una adecuada gestión del recurso hídrico.
- Asistir a los gobiernos regionales y locales en la implementación de la ley de riego tecnificado.
- Ejecutar proyectos de riego tecnificado para promover e impulsar su uso masivo.

Con la finalidad, de contribuir al incremento de la producción y la productividad de la agricultura de riego, contando para ello con las siguientes líneas de intervención:

1. Rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura de riego:

Consiste en el mejoramiento y rehabilitación de obras que conforman parte de los sistemas de riego incluyendo bocatomas, canales principales y secundarios con sus obras de arte, defensas rivereñas y obras de control y medición.

2. Riego tecnificado:

El objetivo es mejorar la eficiencia de aplicación del riego a nivel de parcela, con el fin de incrementar la intensidad de uso

de la tierra y la producción de los cultivos; difundiendo nuevas técnicas de riego y financiando parcialmente la implementación de sistemas de riego tecnificado: presurizado y por gravedad.

3. Fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de riego:

Consiste en la ejecución de un programa de capacitación y asistencia técnica de los beneficiarios de rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura de riego y riego tecnificado.

4. Apoyo a la Gestión de los Recursos Hídricos:

El objetivo de este componente es lograr la adecuación y formalización gradual de derechos de uso de agua con fines de riego, asignándose dotaciones básicas para uso agrícola en función de los recursos disponibles, procurando su uso eficiente, equitativo y sostenible.

A través del Decreto de Urgencia N° 101-96 se modificó la estructura programática del Ministerio de Agricultura, incorporándose a la Unidad Ejecutora del Proyecto Subsectorial de Irrigaciones - UCPSI, con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera. Por Decreto de Urgencia N° 024-97, se creó a la Unidad de Coordinación del Proyecto Subsectorial de Irrigaciones - UCPSI, con autonomía técnica, económica y financiera para el cumplimiento de sus funciones de acuerdo al Contrato de Préstamo N° 4076-PE.

Mediante Decreto Supremo N° 017-2001-AG, que aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura, y en el inciso d) de su Cuarta Disposición Transitoria considera al Proyecto Subsectorial de Irrigaciones como uno de los Proyectos del Sector, con autonomía técnica y administrativa.

La República del Perú, a través de los Ministerios de Agricultura y, de Economía y Finanzas, y el Banco Mundial suscribieron el Contrato de Préstamo N° 7308-PE (“Ampliación del PSI en el marco del Contrato de Préstamo 4076-PE”), dentro del cual se ha previsto el Mejoramiento y Rehabilitación de los Sistemas de Riego y Drenaje, la Tecnificación del Riego, el Fortalecimiento de las Organizaciones de Usuarios de Agua de Riego y el Desarrollo de las Capacidades de Riego de los agricultores, así como el Apoyo a la Gestión de los Recursos Hídricos. Esta operación de endeudamiento externo, hasta por la suma de US\$ 10'260,000, se aprobó con Decreto Supremo N° 142-2005-EF.

Con Resolución Ministerial N° 0742-2005-AG, del 19.09.2005, se aprobó el Manual de Operaciones de la Unidad de Coordinación del Proyecto Subsectorial de Irrigaciones (UCPSI), a fin de ser aplicado en la ejecución del Programa “Ampliación del PSI en el marco del Contrato de Préstamo N° 4076-PE”, dentro del Contrato de Préstamo financiado por el Banco Mundial; documento de gestión que recoge los procedimientos administrativos, financieros y de monitoreo, así como diversos manuales referidos a los lineamientos básicos para la ejecución de cada uno de los Componentes conformantes del Proyecto.

Con Decreto Supremo N° 004-2006-AG; se designó al Proyecto Subsectorial de Irrigaciones como ente Ejecutor del Programa de Riego Tecnificado, que fue creado por Ley N° 28585; disponiéndose que seguiría realizando las actividades a su cargo.

En el año 2006, mediante ley No 28675 se crea el Programa Subsectorial de Irrigaciones; el D.S No 004-2006-AG, que reglamenta la ley 28585, lo designa como Ente Rector en Materia de Riego Tecnificado.

Dentro del Marco de la Ley N° 28880 “Shock de Inversiones” de setiembre de 2006, se incluyeron algunos proyectos dentro de paquete de proyectos a ejecutar por el MINAG. Debido a la amplia experiencia del PSI en proyectos de tecnificación de riego, mediante Resolución Ministerial N° 1159-2006-AG, el MINAG encargó la ejecución al Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI, también se desagregan los recursos aprobados mediante la mencionada Ley, dichos proyectos fueron:

- Asistencia Técnica y Extensión en Agricultura en la Región Arequipa.
- Optimización de la Agricultura de Riego en Pampa de Majes.
- Transformación Agropecuaria en la Joya Antigua.
- Implementación de Riego por Goteo en la Joya Nueva.
- Reconversión Productiva del Valle de Casma con Riego Tecnificado.
- Piloto de Reconversión Productiva del Cultivo del Arroz en Pítipo - Región Lambayeque.

Mediante Quincuagésima Disposición Complementaria Final de la Ley N° 29951, Ley de Presupuesto del Sector Publico para el Año Fiscal 2013, fue creado el Fondo de Promoción de Riego en la Sierra –MI RIEGO, para la implementación de los dispuesto en la Quincuagésima Disposición Complementaria Final de la Ley N° 29951, mediante el Decreto Supremo N° 002-2013-AG, se aprueba el Reglamento del Fondo de Promoción de Riego en la Sierra –MI RIEGO y crea el Grupo de Trabajo Multisectorial denominado Comité Técnico MI RIEGO, facultando al Ministerio de Agricultura (hoy Ministerio de Agricultura y Riego) a dictar las normas que resulten necesarias para la mejor aplicación del Fondo.

Con fecha 19 de mayo de 2014, el Ministerio de Agricultura y Riego y el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo –FONDOEMPLO, suscribieron un convenio para la

ejecución del proyecto “Asociatividad y Gerencia Rural para mejorar Ingresos Económicos y Empleo de los Productores del Valle Viejo del Distrito de Olmos”, siendo el PSI una Unidad Ejecutora del MINAGRI, encargada de viabilizar el proyecto.

Mediante Decreto Supremo N° 308-2014-EF, se aprueba la operación de endeudamiento, destinadas a financiar parcialmente el programa de Valles y Poblaciones Rurales Vulnerables ante Inundaciones, asimismo se formaliza la designación del Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI como Unidad Ejecutora del Programa en referencia, en el marco del Contrato de Préstamo PE-P45, suscrito con fecha 07 de noviembre de 2014, por parte de Gobierno Peruano y la Japan International Cooperation Agency (JICA).

Mediante Decreto Supremo N° 045-2015-PCM, de fecha 04 de julio de 2015, se declara el Estado de Emergencia en algunos distritos y provincias, comprendidos en los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Amazonas, San Martín, Ancash, Lima, Ica, Arequipa, Cusco, Puno y Junín, por peligro inminente ante el periodo de lluvias 2015-2016 y posible ocurrencia del Fenómeno El Niño, y con Decreto Supremo N° 185-2015-PCM, de fecha 04 de julio de 2015, se autoriza la transferencia de partidas en el presupuesto del sector público para el año fiscal 2015, a favor del pliego Ministerio de Agricultura, por la suma de 150 millones de nuevos soles, para los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque y la Libertad.

El Objetivo del Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI, es contribuir al incremento de la producción y la productividad de la agricultura de riego mediante acciones que permitan el desarrollo de la capacidad y gestión de las Juntas de Usuarios, el mejoramiento

en aprovechamiento de los recursos hídricos y el incremento de la eficiencia en el uso del suelo cultivable.

Asimismo, como metodología operativa el Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI ejecuta sus proyectos y actividades considerando lo siguiente:

- Co-participación económica de las Organizaciones de Usuarios del Agua de Riego y del agricultor beneficiario.
- Disminución gradual y significativa de la inversión del Estado en los proyectos de riego.
- Creación de una cultura de auto gestión y su empoderamiento por las Organizaciones de Usuarios del Agua de Riego.

La estructura orgánica del Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI acorde a la RM N° 01570-2006-AG es la siguiente:

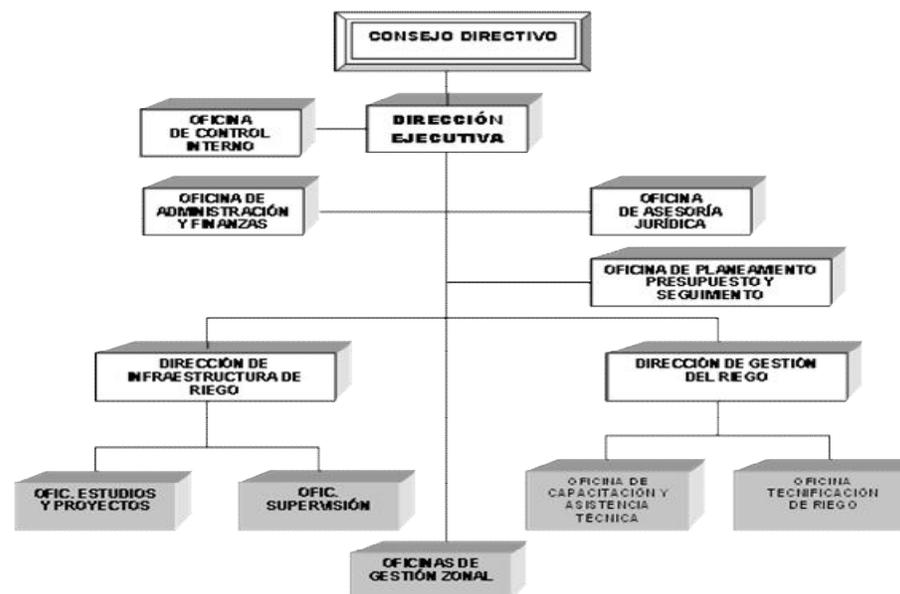


Gráfico 3: Organigrama Programa Subsectorial de Irrigaciones – Ministerio de Agricultura y Riego – 2006. Fuente: Manual de Operaciones (MAO), aprobado con RM. N° 01570-2006-AG del 29 diciembre 2006

La estructura orgánica vigente se encuentra contenida en el Manual de Operaciones (MAO), aprobado con RM. N° 01570-2006-AG del 29 diciembre 2006; en la cual se incorporó la Oficina de Control Institucional – OCI por disposición de Contraloría General de la República. Las sedes zonales están compuestas por 05 OGZ: Chiclayo, Trujillo, Huancayo, Arequipa y Cusco.

Las funciones del Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI se encuentran contenidas en su Manual de Operaciones – MAO, las cuales se describen a continuación:

- Formular, dirigir, ejecutar estrategias y políticas para el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos.
- Coordinar, programar, supervisar y evaluar los estudios, obras, supervisiones, consultorías y actividades complementarias incluidas en el Plan Operativo, referentes a la infraestructura de riego y drenaje, la incorporación de tecnologías y procedimientos innovadoras de riego parcelario, el fortalecimiento institucional de las organizaciones de usuarios de agua de riego a través de capacitación, asistencia técnica y gestión integrada del agua; y el apoyo a la gestión de los recursos hídricos.
- Participar en la elaboración, formulación y ejecución de mecanismos que permitan fortalecer institucional y operativamente el Subsector Riego.
- Diseñar y formular el plan de desarrollo, los planes operativos, programas y presupuestos.
- Gestionar y promover líneas de financiamiento y suscribir convenios de cooperación mutua, con entidades del sector público o privado, nacionales, extranjeros, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

- Ejercer las funciones de ente rector en materia de riego tecnificado, de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Reglamento de la Ley del Programa de Riego Tecnificado.

Ahora bien, para el año 2015, el Programa Subsectorial de Irrigaciones, tiene asignado un Presupuesto Institucional de Apertura - PIA por el importe de S/. 57'327,488 distribuido en los proyectos y actividades siguientes:

Tabla 2

Presupuesto Institucional De Apertura 2015 Del Programa Subsectorial De Irrigaciones – PSI

Programas/Proyectos/Actividades	PIA (S/.)
Programa PSI Sierra (Contrato de Préstamo 7878-PE).	38'975,350
Programa JICA Vulnerab. (Contrato de Préstamo PE-45).	3'602,138
Programa de Riego Tecnificado – PRT.	1'500,000
Activa. Productores agrarios con competencias	1'619,160
Gestión Programa Subsectorial de Irrigaciones (Gto Cte).	11'630,840
Total	57'327,488

Fuente: Plan Operativo Institucional del PSI

El Presupuesto total para el 2015 asciende a S/.57'327,488 compuesto por S/.42'487,262 de la fuente Recursos Ordinarios (RO) y S/.14'840,226 de la fuente Endeudamiento Externo (EE) para financiar la ejecución de proyectos del Contrato de Préstamo con el BIRF.

A la fecha, según la Consulta amigable del MEF, el PIM actual del Programa Subsectorial de Irrigaciones es de S/. 455,917,225 (Monto se actualizará), el mismo que está compuesto según fuentes de financiamiento de la siguiente manera:

Tabla 3***Presupuesto Institucional Modificado Del Programa Subsectorial De Irrigaciones – PSI***

Fuente de Financiamiento	PIA	PIM
Recursos Ordinarios	42,487,262	185,152,178
Recursos Directamente Recaudados	0	1,961,207
Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito	14,840,226	29,040,431
Donaciones y Transferencias	0	12,311,105
Recursos Determinados	0	227,452,304
Total	57,327,488	455,917,225

Fuente: Consulta Amigable MEF

2.2.2 Análisis Interno

En el presente Plan de Gestión, se utilizará la metodología propuesta por Kast y Rosenzweig (1985) donde describen la organización como un sistema abierto, es decir, en relación dinámica con su entorno.

Para realizar el análisis interno Kast y Rosenzweig proponen que toda institución pública puede ser analizada como un Sistema, y la delimitación de un problema debe darse al analizar su comportamiento dentro de cada uno de los subsistemas.

Los subsistemas analizados fueron: El Subsistema Razón de ser, Subsistema tecnológico, Subsistema estructural, Subsistema psicosocial, y el Subsistema de gestión.

a) Subsistema: Razón de Ser de la Organización

En este subsistema se analizará si la misión del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI guarda relación con su razón de ser. La misma que se cita a continuación:

“Fomentar el desarrollo integral y sostenible de los sistemas de riego a nivel nacional, mejorando la infraestructura, fortaleciendo las organizaciones de usuarios de agua,

tecnificando el riego, contribuyendo en mejorar la eficiencia del riego y por ende al incremento de la rentabilidad del agro.”

Del análisis de la misión se advierte que el Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, tiene como finalidad mejorar la productividad agropecuaria y el uso sostenido del recursos hídrico, mejorando las condiciones actuales de riego, desarrollando condiciones operativas de infraestructura de riego, a través de obras de mejoramiento y rehabilitación, así como coordinando y fortaleciendo a las diferentes organizaciones de usuarios de agua, a fin de mejorar la calidad de vida de los agricultores del País.

De los problemas identificados en el Capítulo I del presente proyecto de gestión, se advierte que estos se encuentran enmarcados, en la misión del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, sino en el desarrollo de las funciones de las diferentes unidades orgánicas que intervienen en el ciclo de proyecto de inversión pública, específicamente en la fase de Post Inversión.

Brechas:

En ese sentido, el Plan de Gestión que se propone está enmarcado en la misión institucional, no existiendo ninguna brecha a cubrir.

b) Sub Sistema: Tecnológico

En este subsistema, se analizarán los procesos y flujos, de cómo las diferentes unidades orgánicas del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI intervienen en el ciclo del proyecto de inversión pública conforme al SNIP (derogado) considerando que a la fecha en la normativa vigente aún no se ha desarrollado directivas respecto a las evaluaciones ex post

por lo que el presente plan de gestión que fuera desarrollado cuando el SNIP se encontraba en vigencia y tomará como referencia el ciclo del proyecto del SNIP para el desarrollo de los procesos y flujos.

Para el presente análisis, es necesario mencionar que:

- Con RM. N° 01570-2006-AG del 29 diciembre 2006 se aprobó el Manual de Operaciones (MAO), del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI.
- El Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP - se creó mediante Ley N° 27293 del 28 de junio del 2000, mediante Resolución Directoral N° 003-2011-EF/68.01 de fecha 09 de abril de 2011 se aprobó la Directiva General del SNIP, siendo su última modificatoria a través de la Resolución Directoral N° 004-2015-EF/63.01 de fecha 09 de abril de 2015, la misma que regula las fases y etapas del ciclo del proyecto, el mismo que se describe en el cuadro N° 2 del presente plan de gestión.

Ahora bien, conforme al Manual de Operaciones, las fases y etapas del ciclo del Proyecto del Sistema Nacional de Inversión Pública - SNIP, se ha realizado un análisis al respecto, dirigido a los programas y proyectos con financiamiento del tesoro público y operaciones oficiales de crédito, identificando para ello, los flujos de procesos que actualmente vienen realizando las unidades orgánicas del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI que intervienen en dicho ciclo actualmente:

En ese sentido, a continuación, se realizan dos análisis:

Primer análisis: orientado a programas y proyectos cuya fuente de financiamiento es del Tesoro Público (Recursos Ordinarios, Recursos Determinados, entre otros)

I. Cuando los Proyectos y Programas los Formula y Ejecuta el Psi

Producto del análisis realizado se muestra en el siguiente gráfico, el flujo del proceso actual:

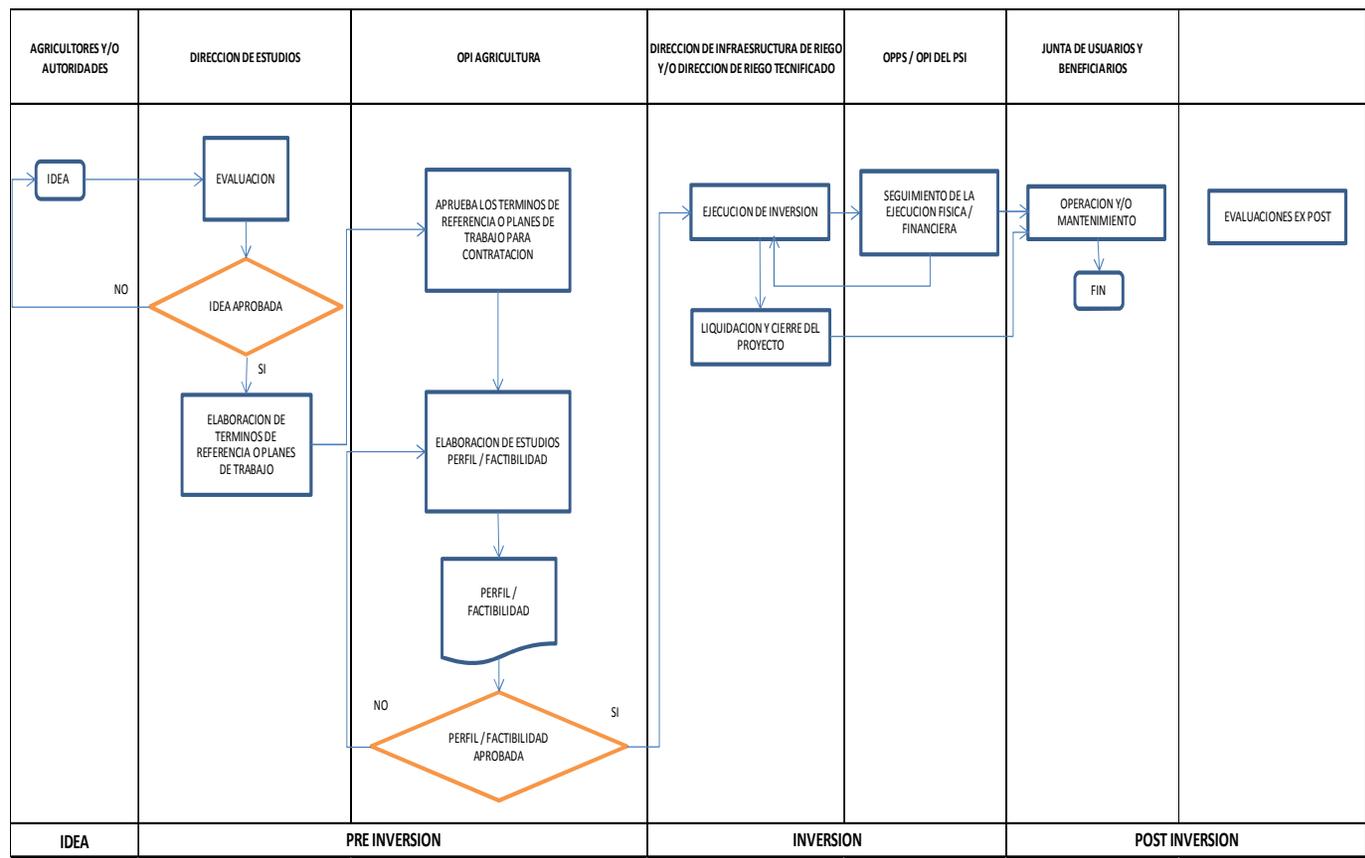


Gráfico 4: Cuando los Proyectos y Programas los Formula y Ejecuta el PSI
Fuente: Capítulo II del presente Plan de Investigación Aplicada

En ese sentido, en la matriz adjunta se detalla el flujo presentado y se establece en ella el nudo crítico.

Tabla 4

Flujo que identifica el nudo crítico cuando los proyectos y programas los formula y ejecuta el PSI

Idea	Pre Inversión	Inversión	Post Inversión
<p>La demanda de las ideas de los proyectos y programas puede partir de los agricultores y de las autoridades.</p>	<p>La Unidad Formuladora, es la responsable de elaborar los estudios de pre inversión correspondientes (Perfil y Factibilidad), siendo esta la Jefatura de Estudios de la Dirección de Infraestructura del PSI, con el apoyo de las áreas técnicas y de asesoramiento</p>	<p>Elaboración de los Estudios definitivos y la inversión propiamente lo realizará la Unidad Ejecutora PSI con el soporte técnico de la Unidad de Línea competente (La Dirección de Infraestructura, obras de infraestructura de riego principalmente o la Dirección de Riego Tecnificado, obras de riego tecnificado preferentemente).</p>	<p>Operación y Mantenimiento, los responsables de la misma son las juntas de usuarios para las obras de infraestructura.</p>
<p>Posteriormente, luego de coordinar con las áreas técnicas, la Unidad Formuladora elaborara los términos de referencia (si es que un consultor formulará el estudio de pre inversión y el plan de trabajo (si lo formulará el PSI), previa aprobación de OPI Agricultura.</p>	<p>Es preciso manifestar que en los contenidos de los estudios de pre inversión se deben desarrollar en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública y bajo las metodologías respectivas (Se trabajará principalmente: La determinación de problema central, alternativas, balance oferta demanda, dimensionamiento del proyecto, evaluación y selección de las alternativas, elaboración de marco lógico, desarrollo de indicadores de insumo, producto, resultado e impacto), que servirán de insumo para las futuras evaluaciones de impacto. La OPI Agricultura, es la que puede observar, rechazar, aprobar o viabilizar los Programas y Proyectos</p>	<p>Las cuales se podrán realizar bajo la modalidad de contrata o administración directa.</p>	<p>Y para los proyectos de riego tecnificado lo realizarán los beneficiarios <i>Respecto a las Evaluaciones Ex Post para estos proyectos o programas, actualmente en el PSI ningún área lo realiza (Nudo Critico).</i></p>
		<p>Por último, se liquida y cierra el proyecto en el marco del SNIP.</p>	
		<p>El seguimiento en cuanto a la ejecución física – financiera lo realiza la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento – OPPS del PSI y de considerarlo la OPI que declaró viable el Proyecto o Programa.</p>	<p>Por lo tanto, no existe retroalimentación respecto a lo ejecutado, si fue o no una inversión adecuada, ya sea para replicar la intervención o en su defecto corregirla.</p>

Fuente: Capítulo II del presente Plan de Investigación Aplicada

A continuación, se muestra un diagrama del proceso conforme al ciclo del proyecto, en el cual se identifican los diferentes actores que intervienen.

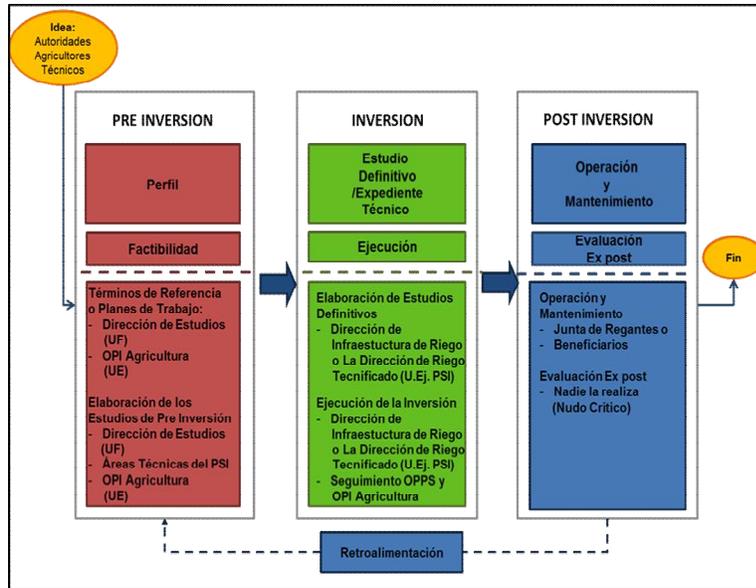


Gráfico 5: Ciclo de Proyecto - Proyectos y Programas Formulados por el PSI.

Fuente: Capítulo II del presente Plan de Investigación Aplicada

- II. Cuando los Proyectos y Programas Los Formula un Gobierno Sub Nacional y Ejecuta el Psi
 Producto del análisis realizado se muestra en el diagrama de flujo el proceso actual:

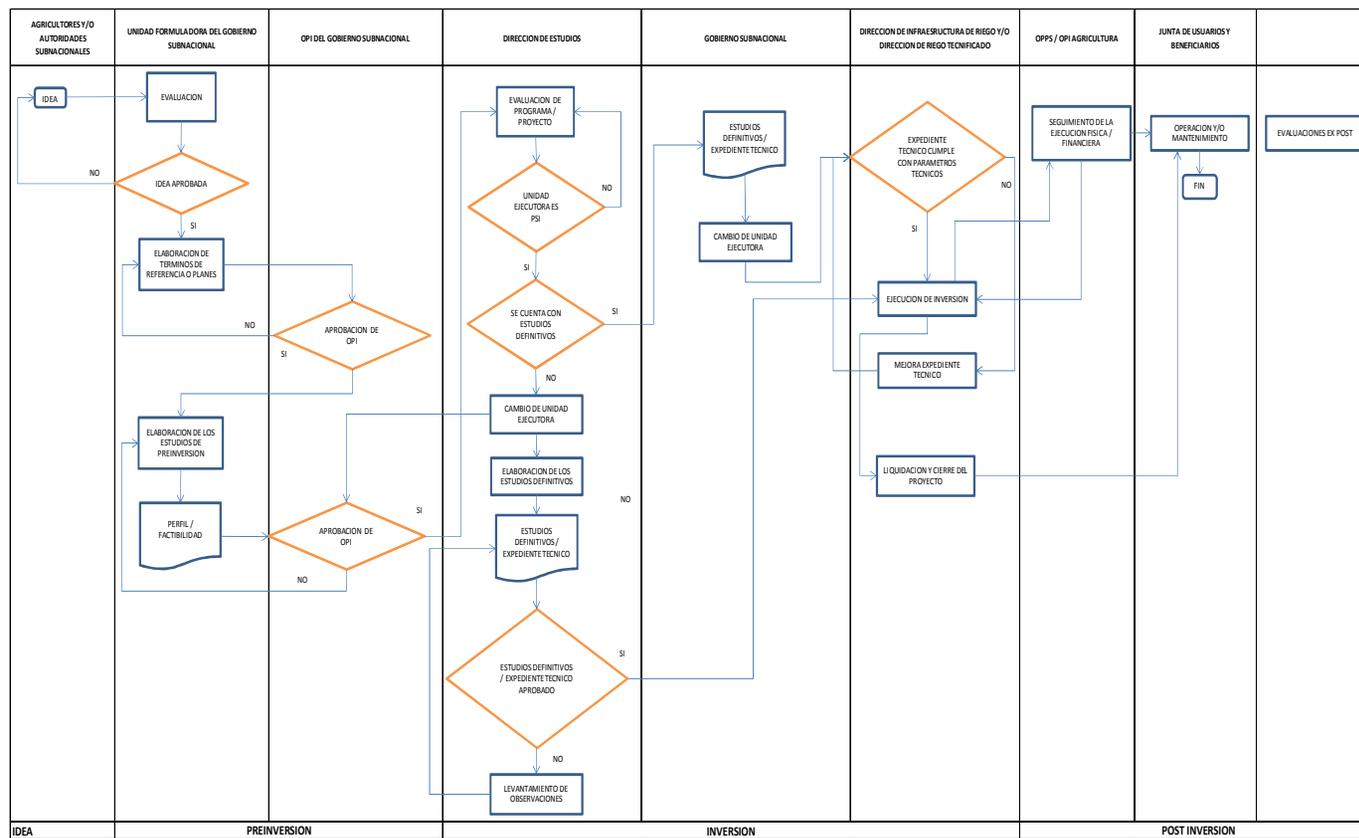


Gráfico 6: Cuando los Proyectos y Programas los Formula un Gobierno Sub Nacional y Ejecuta el PSI.
Fuente: Capítulo II del presente Plan de Investigación Aplicada

En ese sentido, en la matriz adjunta se detalla el flujo presentado y se establece en ella el nudo crítico

Tabla 5

Flujo que identifica el nudo crítico cuando los proyectos y Programas los formula un Gobierno Sub Nacional y ejecuta el PSI

Idea	Pre Inversión	Inversión	Post Inversión
<p>La demanda de las ideas de los proyectos y programas puede partir de los agricultores y de las autoridades subnacionales.</p>	<p>La Unidad Formuladora del Gobierno Subnacional respectiva, es la responsable de elaborar los estudios de pre inversión correspondientes (Perfil y Factibilidad).</p>	<p>Primer Caso, Cuando el PSI elabora el Estudio Definitivo Para lo cual antes de elaborar el estudio definitivo y la ejecución de la obra, se deberá realizar el cambio de Unidad Ejecutora, para lo cual la Unidad Ejecutora del Gobierno Subnacional renuncia a ser la Ejecutora del Proyecto, el PSI acepta ser la Unidad Ejecutora del Proyecto y quien realiza el trámite es la OPI que viabilizó el Proyecto y lo registra la Dirección General de Inversión Pública del MEF Elaboración de los Estudios definitivos y la inversión propiamente, hasta su liquidación y cierre, lo realizará la Unidad Ejecutora PSI con el soporte técnico de la Unidad de Línea competente (La Dirección de Infraestructura, obras de infraestructura de riego principalmente o la Dirección de Riego Tecnificado, obras de riego tecnificado preferentemente). Segundo Caso, Cuando el Estudio Definitivo ya fue elaborado por el Gobierno Subnacional (Ejecutora vigente) Para lo cual antes de la ejecución de la obra, se deberá realizar el cambio de Unidad Ejecutora, para lo cual la Unidad Ejecutora del Gobierno Subnacional renuncia a ser la Ejecutora del Proyecto, el PSI acepta ser la Unidad Ejecutora del Proyecto y quien realiza el trámite es la OPI que viabilizó el Proyecto y lo registra la Dirección General de Inversión Pública del MEF. Luego el PSI revisa la calidad del Expediente técnico antes de ejecutar la obra (La Dirección de Estudios de La Dirección de Infraestructura de Riego del PSI, de estar acorde a los parámetros técnicos el estudio definitivo se proseguirá con la ejecución de la Obra hasta su liquidación y cierre, caso contrario se tendrá que mejorar el mencionado documento antes de ejecutar la obra. La ejecución de las obras se podrá realizar bajo la modalidad de contrata o administración directa. El seguimiento en cuanto a la ejecución física – financiera lo realiza la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento – OPPS del PSI y de considerarlo la OPI que declaró viable el Proyecto o Programa.</p>	<p>Operación y Mantenimiento, los responsables de la misma son las juntas de usuarios para las obras de infraestructura. Y para los proyectos de riego tecnificado lo realizarán los beneficiarios Respecto a las Evaluaciones Ex Post para estos proyectos o programas, actualmente en el PSI ningún área lo realiza (Nudo Crítico). Por lo tanto, no existe retroalimentación respecto a lo ejecutado, sí fue o no una inversión adecuada, ya sea para replicar la intervención o en su defecto corregirla.</p>
<p>Posteriormente, luego de coordinar con las áreas técnicas, la Unidad Formuladora del Gobierno Subnacional elaborara los términos de referencia (si es que un consultor formulará el estudio de pre inversión y el plan de trabajo (si lo formulará el PSI, previa aprobación de OPI del Gobierno</p>	<p>Es preciso manifestar que en los contenidos de los estudios de pre inversión se deben desarrollar en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública y bajo las metodologías respectivas (Se trabajará principalmente: La determinación de problema central, alternativas, balance oferta demanda, dimensionamiento del proyecto, evaluación y selección de las alternativas, elaboración de marco lógico, desarrollo de indicadores de insumo, producto, resultado e impacto), que servirán de insumo para las futuras evaluaciones de impacto. La OPI del Gobierno</p>		

Idea	Pre Inversión	Inversión	Post Inversión
Subnacional respectivo.	Subnacional respectivo, es la que puede observar, rechazar, aprobar o viabilizar los Programas y Proyectos		

Fuente: Capítulo II del presente Plan de Investigación Aplicada

A continuación, se muestra un diagrama del proceso conforme al ciclo del proyecto, en el cual se identifican los diferentes actores que intervienen.

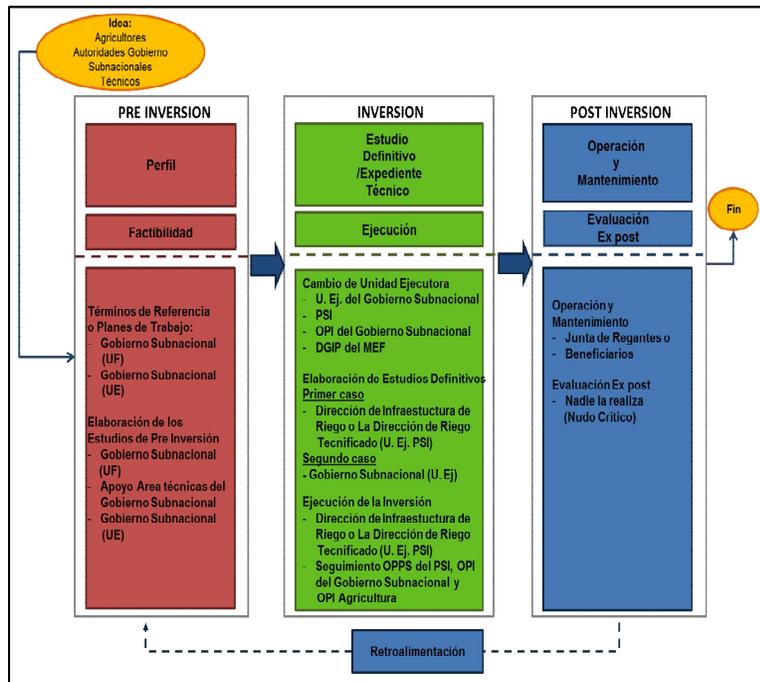


Gráfico 7: Ciclo de Proyecto - Proyectos y Programas los Formula un Gobierno Sub Nacional y Ejecuta el Psi.
Fuente: Capítulo II del presente Plan de Investigación Aplicada

Segundo análisis: orientado a los programas y proyectos cuya fuente de financiamiento es del Tesoro Público y operaciones oficiales de crédito, tomando en cuenta lo que estipulan los contratos de endeudamiento respectivo:

Acorde a lo dispuesto en los contratos de endeudamiento. Producto del análisis realizado se muestra el diagrama de flujo que refleja el proceso.

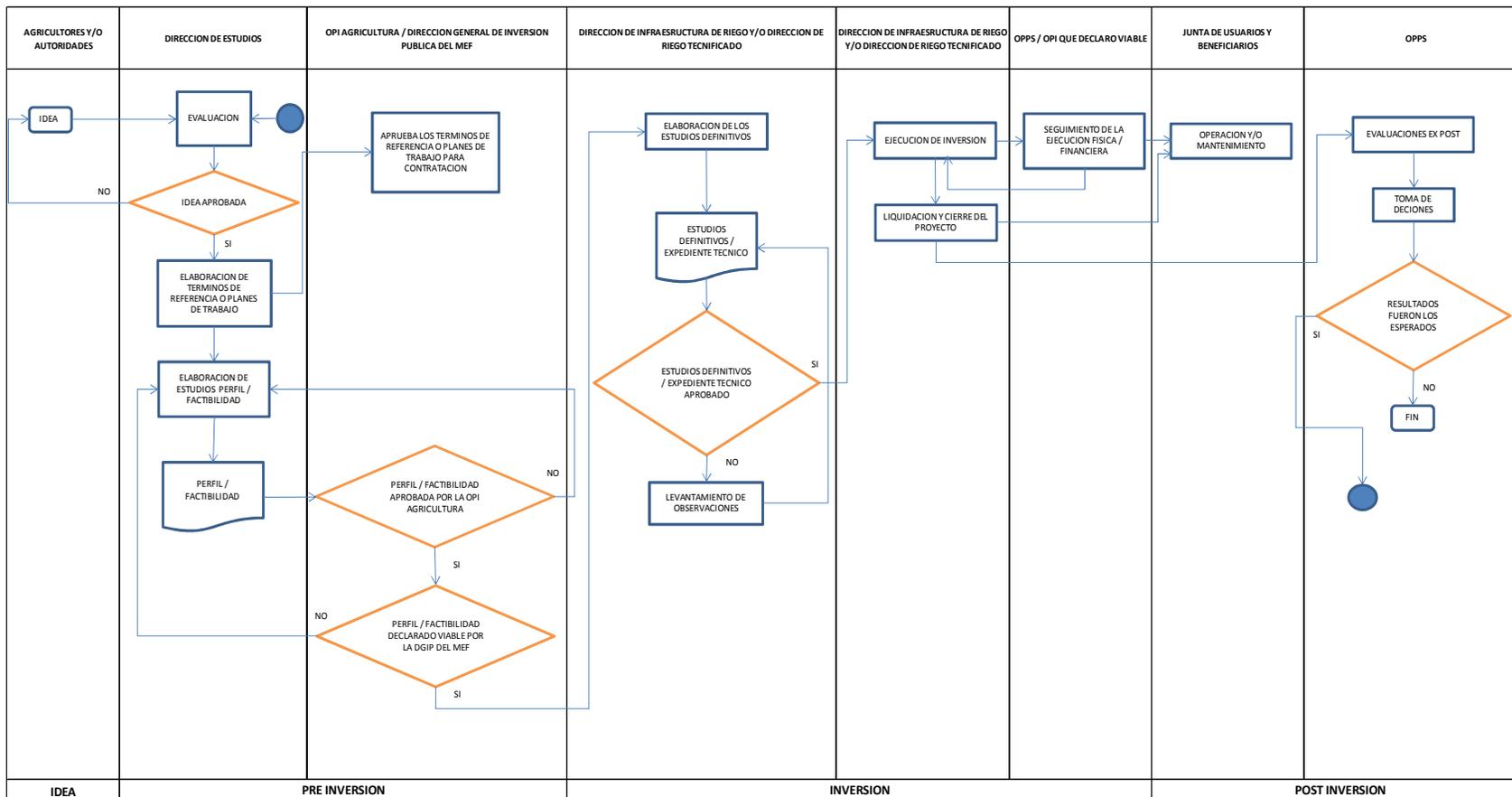


Gráfico 8: Acorde a lo Dispuesto en los Contratos de Endeudamiento.

Fuente: Capítulo II del presente Plan de Investigación Aplicada

En ese sentido, en la matriz adjunta se detalla el flujo presentado y se establece en ella el nudo crítico.

Tabla 6*Flujo que identifica el nudo crítico acorde a los contratos de endeudamiento*

Idea	Pre Inversión	Inversión	Post Inversión
<p>La demanda de las ideas de los proyectos y programas puede partir de los agricultores y de las autoridades.</p>	<p>La Unidad Formuladora, es la responsable de elaborar los estudios de pre inversión correspondientes (Perfil y Factibilidad), siendo esta la Jefatura de Estudios de la Dirección de Infraestructura del PSI, con el apoyo de las áreas técnicas y de asesoramiento y de la fuente Cooperante respectiva.</p>	<p>Elaboración de los Estudios definitivos y la inversión propiamente dicha hasta su liquidación y cierre lo realizará la Unidad Ejecutora PSI con el soporte técnico de la Unidad de Línea competente (La Dirección de Infraestructura, obras de infraestructura de riego principalmente o la Dirección de Riego Tecnificado, obras de riego tecnificado preferentemente).</p>	<p>Operación y Mantenimiento, los responsables de la misma son las juntas de usuarios para las obras de infraestructura.</p> <p>Y para los proyectos de riego tecnificado lo realizarán los beneficiarios</p>
<p>Posteriormente, luego de coordinar con las áreas técnicas, la Unidad Formuladora elaborara los términos de referencia (si es que un consultor formulará el estudio de pre inversión y el plan de trabajo (si lo formulará el PSI), previa aprobación de OPI Agricultura y de la Dirección General de Inversión Pública del MEF.</p>	<p>Es preciso manifestar que en los contenidos de los estudios de pre inversión se deben desarrollar en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública y bajo las metodologías respectivas (Se trabajará principalmente: La determinación de problema central, alternativas, balance oferta demanda, dimensionamiento del proyecto, evaluación y selección de las alternativas, elaboración de marco lógico, desarrollo de indicadores de insumo, producto, resultado e impacto), que servirán de insumo para las futuras evaluaciones de impacto.</p> <p>La OPI Agricultura, es la que puede observar, rechazar o aprobar y la Dirección General de Inversión Pública del MEF de observar o viabilizar los Programas y Proyectos.</p> <p>En Programas que han tenido proyectos conglomerados, la DGIP del MEF delego facultades para que la Unidad Ejecutora declare viabilidad de dichos proyectos, la cual recayó en la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento del PSI</p>	<p>Las cuales se podrán realizar bajo la modalidad de contrata o administración directa.</p> <p>El seguimiento en cuanto a la ejecución física – financiera lo realiza la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento – OPPS del PSI y de considerarlo la OPI que declaró viable el Proyecto o Programa.</p> <p>Asimismo, si estipula el contrato de préstamo se realizan estudios de línea de base, evaluaciones intermedias, etc.</p>	<p>Respecto a las Evaluaciones Ex Post para estos proyectos o programas, se han realizado ya que ha sido estipulado en los respectivos contratos de endeudamiento, y se han realizado a través de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento del PSI.</p> <p>Por lo tanto, existe una retroalimentación relativa respecto a lo ejecutado, sí fue o no una inversión adecuada, ya sea para replicar la intervención o en su defecto corregirla.</p>

Fuente: Capítulo II del presente Plan de Investigación Aplicada

A continuación, se muestra un diagrama del proceso conforme al ciclo del proyecto, en el cual se identifican los diferentes actores que intervienen.

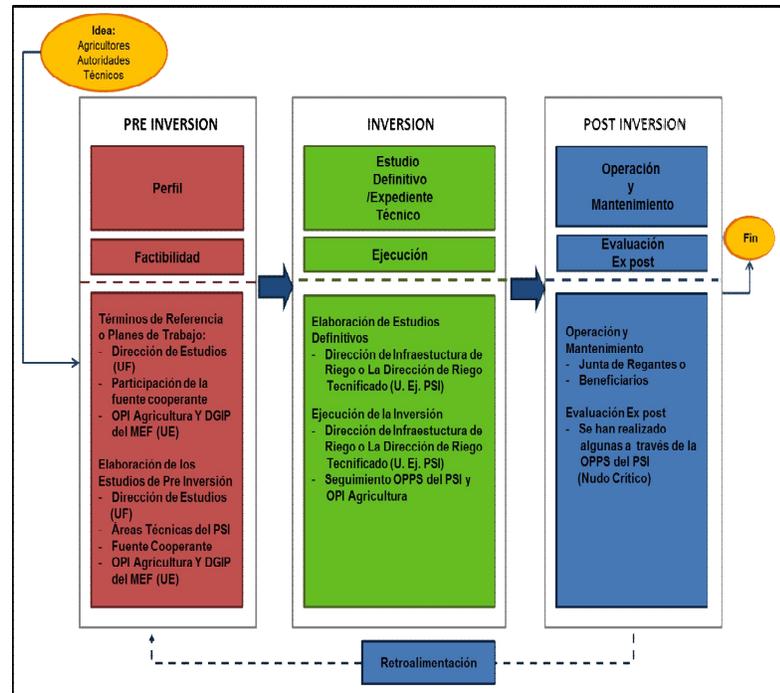


Gráfico 8: Ciclo de Proyecto - Proyectos y Programas con Financiamiento del Tesoro Público y Operaciones Oficiales de Crédito
Fuente: Capítulo II del presente Plan de Investigación Aplicada

Brechas

Del análisis de los flujos de los procesos antes descritos conforme al ciclo del proyecto del Sistema Nacional de Inversión Pública - SNIP, se advierten las siguientes brechas:

- a. Al respecto, en marco a la Directiva del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP y lo concerniente al ciclo de proyectos (Pre inversión, inversión y post inversión), se debe cumplir con el mismo, sin embargo, la entidad cumple sólo dos fases (pre inversión e inversión) y no cumple con la tercera fase del ciclo del proyecto, cuando los proyectos son financiados con recursos de tesoro Público. Solo cumple con las tres fases en algunos

casos, cuando los proyectos o programas son financiados parcialmente con operaciones oficiales de crédito, ya que muchas veces la fuente cooperante o financiadora lo demanda y se estipula en los contratos o convenios de endeudamiento respectivo. En ese sentido, a la mayoría de proyectos no se le ha realizado la evaluación ex post correspondiente a la tercera fase del ciclo de proyectos, lo cual hace que la entidad no conozca los resultados e impacto de los mismos que viene obteniendo y si el beneficiario (agricultor, familias, etc.), está o no mejorando su calidad de vida.

- b. De la fase de Post Inversión, la etapa de Evaluación Ex Post, no está siendo atendida cabalmente por la Unidad Ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones, ello refleja que no se está dando cumplimiento a lo dispuesto por la Directiva del Sistema Nacional de Inversión Pública - SNIP, considerando que en su artículo 10º, numeral 10.1 literal c, señala que la Unidad Ejecutora tiene como función y responsabilidad la evaluación ex post del PIP, y que en el artículo 31º detalla los momentos de la evaluación ex post, dado que de los procesos analizados - etapa de inversión se advierte que la Unidad Ejecutora es el Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI (El grupo considera que la entidad a pesar de la normativa actual debiera realizar sus propias evaluaciones ex post).

En tal sentido a fin de advertir la brecha antes descrita en la etapa de evaluaciones ex post respecto al primer análisis, se muestran dos flujogramas, con lo que debería ser (ideal):

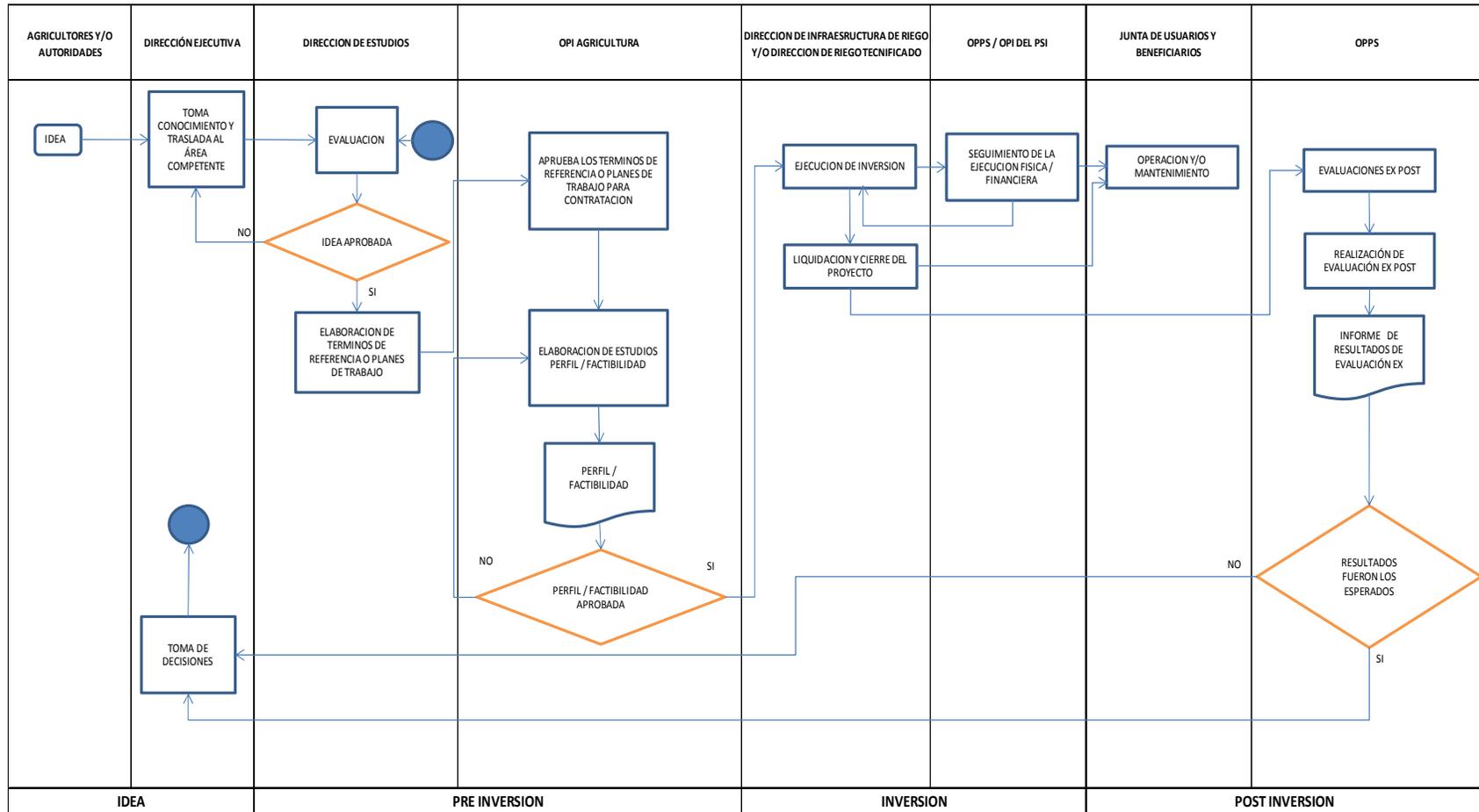


Gráfico 9: Cuando los Proyectos y Programas los Formula y Ejecuta el PSI
Fuente: Capítulo II del presente Plan de Investigación Aplicada

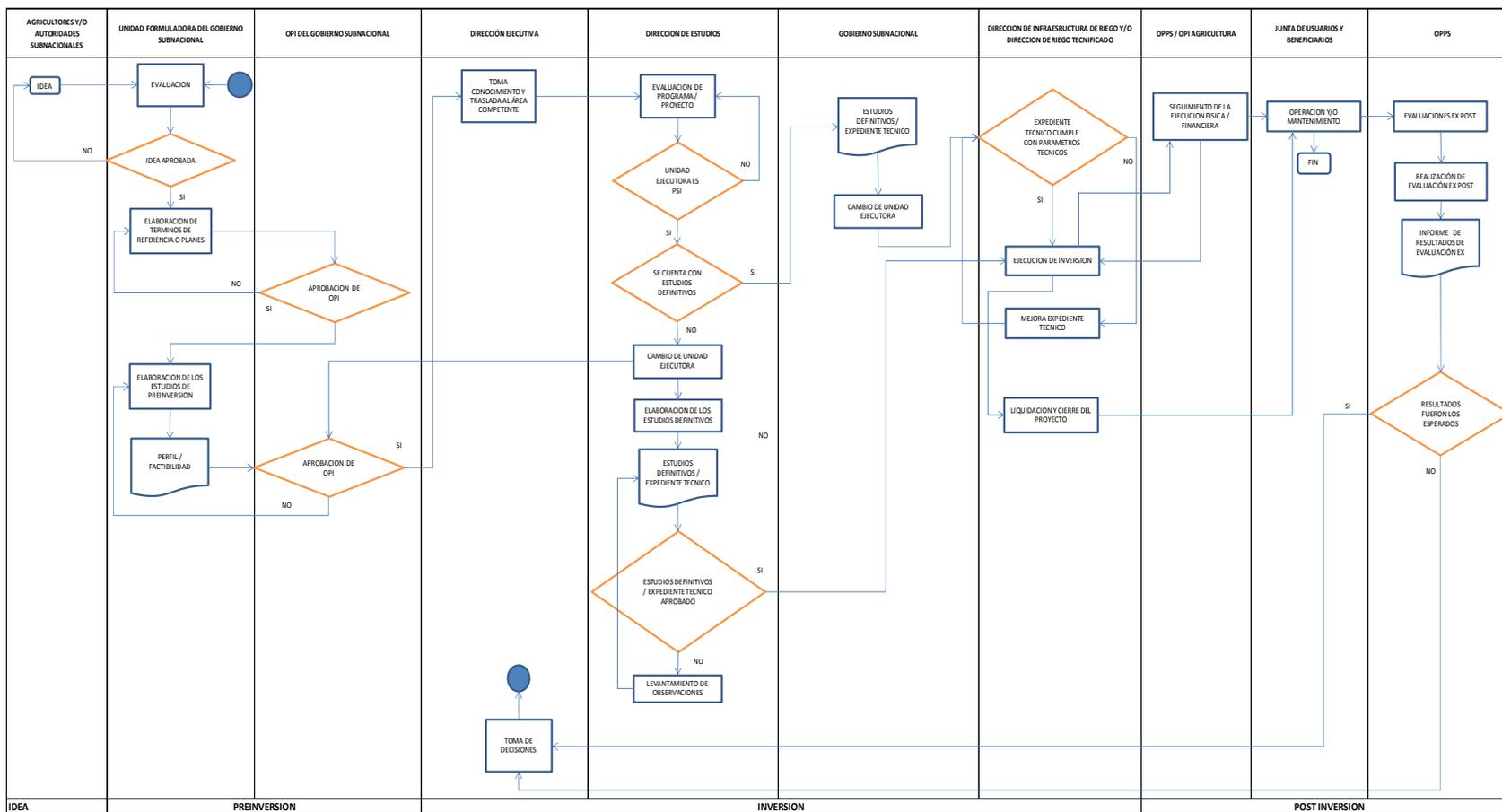


Gráfico 10: Cuando los Proyectos y Programas los Formula un Gobierno Sub Nacional y Ejecuta el Psi.
Fuente: Capítulo II del presente Plan de Investigación Aplicada

c) Subsistema: Estructural

Para el desarrollo de este subsistema es preciso señalar, el artículo 4° del Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, que establece las normas para Programas, Proyectos y Comisiones, disponiendo que la definición de las funciones y, de ser el caso, la estructura orgánica de los programas y proyectos se aprueba mediante un Manual de Operaciones (MAO), de acuerdo a lo previsto en dicha norma; asimismo, la norma acotada establece que las funciones específicas a nivel del cargo o puesto de trabajo serán contempladas en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Entidad.

Con Resolución Ministerial N° 01570-2006-AG de fecha 29 de diciembre del 2006, se aprueba el Manual de Operaciones (MAO) del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, con la siguiente estructura:

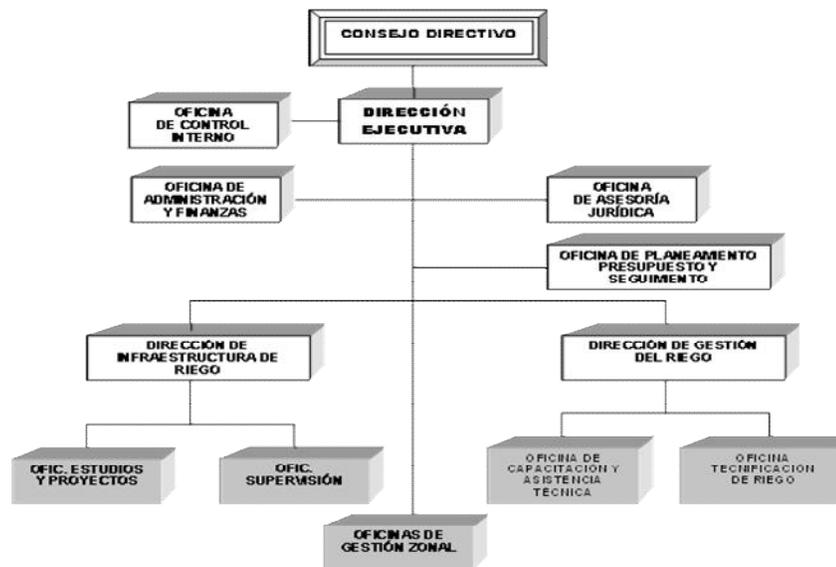


Gráfico 11: Organigrama del Programa Subsectorial de Irrigaciones
Fuente: Plan Operativo Institucional 2015

Con Resolución Directoral N° 134-2014-MINAGRI-PSI de fecha 28 de febrero del 2014, se aprueba el Manual de Organización

y Funciones (MOF), del Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI.

Del análisis del MAO y el MOF del PSI se ha identificado que la Dirección Ejecutiva por ser la máxima autoridad en dicho programa, es la responsable de dar cumplimiento a la normativa del SNIP, siguiendo en dicha responsabilidad según su estructura orgánica la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento – OPPS, quien es la responsable conforme a sus funciones establecidas en los documentos de gestión antes mencionados, la directamente involucrada en la fase de Post Inversión del ciclo del proyecto, motivo por el cual a continuación se describen cada una de ellas.

Dirección Ejecutiva - DE

La Dirección Ejecutiva del PSI, tiene como funciones acordes al Manual de Operaciones y el Manual de Organización y Funciones, “Organizar, dirigir, supervisar y evaluar a través de los informes de gestión, de cada uno de los órganos especializados y responsables del funcionamiento del PSI” (Programa Subsectorial de Irrigaciones, febrero 2014).

El cuadro orgánico de cargos de la Dirección Ejecutiva está conformado de la siguiente manera:

Tabla 7
Cuadro Orgánico de Cargos

Denominación de la Unidad Orgánica y Cargos Clasificados
Director Ejecutivo
Asesor en gestión técnica
Asesor en gestión administrativa
Secretaria Ejecutiva
Técnico administrativo
Auxiliar administrativo
Chofer

Fuente: MOF- Aprobado con RD N° 134-2014- MINAGRI-PSI

Conforme al cuadro orgánico de cargos, se presenta la descripción de las funciones específicas a nivel de cargo de la Dirección Ejecutiva acorde al Manual de Organización y Funciones del Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI que se encuentran vigentes:

Tabla 8**Funciones específicas a nivel de cargo según Manual de Organización y Funciones de la Dirección Ejecutiva**

Cargo	Descripción del cargo	Descripción de funciones
Director Ejecutivo	Dirige y controla la política institucional, los lineamientos de gestión y estrategias que permitan cumplir los objetivos del Programa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer al Consejo Directivo la política institucional, los lineamientos de gestión y estrategias que permitan cumplir los objetivos del Programa. 2. Proponer el presupuesto y los estados financieros institucionales. 3. Aprobar directivas, documentos de gestión y procedimientos administrativos, así como el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones PAAC. 4. Participar en las gestiones para los procesos de concertación y desembolso del financiamiento al Programa, ante organismos bilaterales y multilaterales y países o instituciones donantes. 5. Ejercer la representación legal del Programa. 6. Aprobar las bases de Licitaciones y Concursos sobre obras y consultorías, bienes y servicios. 7. Designar comités y Comisiones Especiales de acuerdo a las propuestas técnico legal que representen los órganos especializados y responsables funcionalmente. 8. Suscribir contratos, convenios y/o adendas para la ejecución de estudios, obras, servicios, supervisión y presupuestos adicionales y/o deductivos, ampliaciones de plazo; y demás actos administrativos para el logro de las metas y objetivos del Programa, en función de las propuestas técnico legal que presenten los órganos especializados del PSI. 9. Otorgar poderes para representar o defender los intereses del PSI en los procesos de conciliación y arbitraje. 10. Dirigir y supervisar de manera general la administración de los recursos humanos, materiales y económicos, cuya gestión corresponde a los órganos especializados y responsables funcionalmente de su manejo. 11. Expedir Resoluciones Directorales en asuntos relacionados con los actos administrativos de su competencia. 12. Organizar, dirigir, supervisar y evaluar a través de los informes de gestión, de cada uno de los órganos especializados y responsables del funcionamiento del PSI. 13. Delegar las funciones que considere pertinentes a los órganos del PSI. 14. Cumplir y hacer cumplir los acuerdos del Consejo Directivo. 15. Las demás que le señalen las leyes, reglamentos o que sean inherentes a su cargo y las que sean encargadas por los Organismos Superiores del Sector.
Asesor en Gestión Técnica	Presta apoyo y asesoramiento en el ámbito técnico (de las actividades de infraestructura de riego, gestión de riego y Jefaturas zonales), al Despacho de la Dirección Ejecutiva para facilitar las labores de gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar labores de asesoría especializada de cierta complejidad y emitir recomendaciones en materia de gestión del Riego Tecnificado, Infraestructura de Riego encomendadas por el Director Ejecutivo. 2. Analizar y proponer mejoras a los informes en el ámbito de su competencia para el seguimiento de las actividades que realiza el Programa. 3. Analizar expedientes técnicos y de otros que requiera aprobación de la Dirección Ejecutiva. 4. Participar en comisiones y/o reuniones sobre asuntos de la especialidad. 5. Efectuar las coordinaciones con organizaciones públicas o privadas que le sean encomendadas por la Dirección Ejecutiva. 6. Seguimiento de actividades encomendadas por la Dirección Ejecutiva a las diferentes Áreas y Direcciones del PSI en el ámbito de su competencia. 7. Otras funciones que le encomiende el Director Ejecutivo.
Asesor en Gestión	Presta apoyo y asesoramiento en el	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar labores de asesoría especializada en los ámbitos de los sistemas administrativos encomendados por el Director Ejecutivo.

Cargo	Descripción del cargo	Descripción de funciones
Administrativa	ámbito de las actividades de los sistemas administrativos, al Despacho de la Dirección Ejecutiva para facilitar las labores de gestión.	<ol style="list-style-type: none"> 2. Analizar y proponer mejoras a los reportes e informes, para el seguimiento de las actividades que realiza el programa en el ámbito de su competencia. 3. Emitir opinión sobre los alcances, aplicación y ejecución de los instrumentos de gestión. 4. Participar en comisiones y reuniones en los asuntos de su especialidad encomendados por el Director Ejecutivo. 5. Analizar normas técnicas administrativas y proponer mejoras de procedimientos en el ámbito de su competencia. 6. Coordinar y recomendar a la Dirección Ejecutiva acciones en el manejo de la información administrativa que se le remite y que debe emitir. 7. Efectuar las coordinaciones que se le encomienden con órganos y dependencias tanto públicos y privados referidas a los temas de sistemas administrativos. 8. Seguimiento de actividades encomendadas por la Dirección Ejecutiva a las diferentes Áreas y Direcciones del PSI, en el ámbito de su competencia. 9. Otras funciones que le encomiende el Director Ejecutivo.
Secretaria Ejecutiva	Presta apoyo secretarial al despacho de la Dirección Ejecutiva para facilitar las labores de gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir, revisar, registrar, clasificar y distribuir la documentación del Despacho de la Dirección Ejecutiva. 2. Redactar y transcribir documentación de acuerdo a las instrucciones y requerimientos del Director Ejecutivo. 3. Recibir, revisar, registrar, clasificar y distribuir la documentación. 4. Revisar y preparar la documentación para la firma del Director Ejecutivo. 5. Controlar el correlativo de documentos internos. 6. Registro de Resoluciones Directorales. 7. Recibir, clasificar, distribuir y efectuar el seguimiento de la documentación del Programa que ingresa por Mesa de Partes, para viabilizar la oportuna atención de los asuntos que los originen. 8. Seguimiento de documentos, de acuerdo a las instrucciones de la Dirección Ejecutiva. 9. Preparar las autorizaciones de viajes oficiales del Director Ejecutivo y los informes respectivos. 1. Apoyar en la recepción, registro, clasificación y distribución del flujo documentario correspondiente a la Dirección Ejecutiva. 2. Digitalizar y elaborar documentos diversos de la Dirección Ejecutiva. 3. Registrar los documentos dirigidos a la Dirección Ejecutiva, procedente de otras áreas. 4. Recibir, revisar, registrar, clasificar y distribuir la documentación correspondiente a los Convenios suscritos por el Programa. 5. Efectuar seguimiento de los documentos pendientes de respuesta mediante la entrega de hojas de ruta a las secretarías de las diferentes áreas del Programa, para verificación y descargo. 6. Archivar y llevar el control ordenado de la documentación de la Dirección Ejecutiva. 7. Preparar la agenda del Director Ejecutivo según sus indicaciones y con la documentación correspondiente. 8. Organizar y coordinar reuniones del Director Ejecutivo. 9. Atender a los funcionarios y público en general que deseen una reunión con el Director Ejecutivo. 10. Efectuar y atender llamadas telefónicas. 11. Realizar las coordinaciones sectoriales e intersectoriales del Director Ejecutivo.
Técnico Administrativo	Presta apoyo de manejo administrativo al Despacho de la Dirección Ejecutiva para facilitar las labores de gestión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir, registrar y revisar la documentación de rendiciones contables, que debe visar el Director Ejecutivo. 2. Preparar documentación que debe ser remitida a las Oficinas de Gestión Zonal.
Auxiliar Administrativo	Presta apoyo administrativo al	

Cargo	Descripción del cargo	Descripción de funciones
	Despacho de la Dirección Ejecutiva para facilitar las labores de gestión.	3. Preparar la documentación de viaje de los Asesores de la Dirección Ejecutiva. 4. Registrar los documentos dirigidos a la Dirección Ejecutiva, procedente de otras áreas.

Fuente: Manual de Organización y Funciones del PSI – Aprobado con RD N° 134-2014-MINAGRI-PSI

Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento - OPPS

La OPPS del PSI, tiene como funciones acordes al Manual de Operaciones y el Manual de Organización y Funciones, “Dirigir, conducir y ejecutar los procesos de seguimiento y evaluación de los planes institucionales, presupuesto, Sistema de Inversión Pública, Cooperación Internacional, y Organización, y presentar informes periódicos de los resultados, a la Dirección Ejecutiva” (Programa Subsectorial De Irrigaciones, Febrero 2014).

Así mismo, a continuación, se procede a describir el cuadro orgánico de cargos:

Tabla 9

Cuadro Orgánico de Cargos

Denominación de la Unidad Orgánica y Cargos Clasificados
Jefe de la Oficina
Especialista en formulación y evaluación de proyectos de inversión de riego
Especialista en cooperación técnica
Especialista en presupuesto
Especialista en planeamiento institucional
Especialista seguimiento de proyectos de inversión
Especialista en sistemas informáticos
Técnico en O&M informático
Técnico administrativo

Fuente: MOF- Aprobado con RD N° 134-2014- MINAGRI-PSI

Conforme al cuadro orgánico de cargos, se presenta la descripción de las funciones específicas a nivel de cargo de la Oficina de Planeamiento, presupuesto y seguimiento acorde al Manual de Organización y Funciones del Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI que se encuentran vigentes:

Tabla 10

Funciones específicas a nivel de cargo según Manual de Organización y Funciones de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento

Cargo	Descripción del cargo	Descripción de funciones
Jefe de Oficina de Planeamiento Presupuesto y Seguimiento	<p>Conduce una gestión eficaz en los procesos de planificación, programación de inversiones, cooperación técnica, presupuestos y seguimiento. Así mismo se debe desarrollar una coordinación efectiva con los organismos técnicos financieros externos y conducir el sistema de información de gestión</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar proponer y aplicar las estrategias y políticas institucionales en concordancia con el Sector. 2. Conducir, dirigir, y asesorar a los órganos y dependencias del Programa en los procesos de planificación, presupuesto, Sistema de Inversión Pública, Cooperación Internacional, y Organización. 3. Consolidar y proponer los proyectos de planes institucionales, presupuesto institucional, programas de inversión y de cooperación técnica de la Unidad Ejecutora. 4. Diseñar y proponer indicadores para la medición de resultados en el ámbito institucional. 5. Dirigir, conducir y ejecutar los procesos de seguimiento y evaluación de los planes institucionales, presupuesto, Sistema de Inversión Pública, Cooperación Internacional, y Organización, y presentar informes periódicos de los resultados, a la Dirección Ejecutiva. 6. Otorgar viabilidad a los proyectos de pre inversión de acuerdo a las normas legales vigentes. 7. Monitorear la gestión del financiamiento externo, destinado al Programa. 8. Proponer las modificaciones presupuestales de la Unidad Ejecutora. 9. Emitir opinión técnica de disponibilidad presupuestal para las acciones administrativas, de acuerdo a las normas legales vigentes. 10. Proponer la actualización de los instrumentos de gestión en el marco de su competencia (ROF, CAP, MOF etc.). 11. Revisar, analizar y proponer el Presupuesto, y Plan Operativo del área de su competencia, y evaluar periódicamente su ejecución. 12. Planificar, dirigir, controlar y evaluar las actividades técnico administrativas del área de su competencia. 13. Supervisar y controlar el cumplimiento de las órdenes que imparta al personal a su cargo
Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión den Riego	<p>Propone y conduce el plan de inversiones del Programa, así como también desarrolla proyectos o programas de inversión directamente o a través de terceros y supervisa estos trabajos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar directamente o a través de terceros, estudios de pre inversión de proyectos o programas relacionados al objeto de la institución. 2. Asesorar a los órganos del programa en relación a los proyectos de inversión pública. 3. Elaborar el Plan Operativo Institucional (POI) 4. Proponer el plan de inversiones anual y multianual. 5. Evaluar y emitir informe de los proyectos de pre inversión presentados por las áreas técnicas. 6. Emitir opinión sobre proyectos de pre inversión presentados por otras entidades. 7. Evaluar los proyectos en ejecución. 8. Efectuar el seguimiento de las fases de pre inversión de los proyectos del Programa y los

Cargo	Descripción del cargo	Descripción de funciones
Especialista en Cooperación Técnica	<p>Efectúa el seguimiento de la fase de pre inversión de los proyectos o programas desarrollados o promovidos por el Programa hasta su financiamiento</p> <p>Propone y conduce el plan de cooperación técnica del Programa, así como también desarrolla proyectos o programas de cooperación técnica directamente o a través de terceros y supervisa estos trabajos.</p> <p>Efectúa el seguimiento de la fase de pre inversión y ejecución de los proyectos o programas de cooperación desarrollados o promovidos por el Programa</p> <p>Conduce el proceso presupuestario de la entidad en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación del Presupuesto.</p> <p>Presenta propuestas para la elaboración del Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo del Programa.</p>	<p>promovidos en otras instancias.</p> <p>9. Velar por la aplicación de las normas del SNIP en la ejecución de los proyectos y programas verificando la aplicación de las condiciones establecidas en el estudio de pre inversión.</p> <p>1. Proponer el plan de cooperación técnica anual y multianual.</p> <p>2. Coordinar con el Órgano del Sector encargado de la Cooperación Técnica, con la Agencia Peruana de Cooperación Técnica y con las entidades cooperantes, acciones del sistema</p> <p>3. Asesorar a los órganos del Programa en relación a los proyectos de cooperación técnica.</p> <p>4. Monitorear la gestión del financiamiento de los proyectos de cooperación técnica.</p> <p>5. Evaluar los proyectos de cooperación técnica elaborados por otras áreas y emitir opinión.</p> <p>6. Elaborar informes sobre el avance y cumplimiento de los convenios de CTI</p> <p>7. Desarrollar directamente o a través de terceros estudios de proyectos de cooperación técnica relacionados al objetivo de la institución</p>
Especialista en Presupuesto	<p>Conduce el proceso presupuestario de la entidad en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación del Presupuesto.</p> <p>Presenta propuestas para la elaboración del Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo del Programa.</p>	<p>1. Formular el proyecto de Presupuesto Institucional, consolidar los objetivos institucionales de corto plazo, elaborar la propuesta de estructura funcional programática.</p> <p>2. Proponer metas físicas y presupuestarias, con base en el cronograma de desembolsos previstos por las Entidades Financieras.</p> <p>3. Efectuar el seguimiento al proceso de formulación, hasta la aprobación del presupuesto institucional.</p> <p>4. Programar los recursos presupuestarios de acuerdo a las normas del sistema de Presupuesto</p> <p>5. Coordinar y sustentar ante los organismos que correspondan, la autorización de las asignaciones trimestrales de gasto.</p> <p>6. Efectuar la distribución del calendario autorizado, y solicitar las ampliaciones de calendario de compromisos.</p> <p>7. Efectuar las conciliaciones del marco presupuestal de ingresos y gastos.</p> <p>8. Proponer las modificaciones presupuestarias a nivel funcional programático necesarias.</p>

Cargo	Descripción del cargo	Descripción de funciones
Especialista en Planeamiento Institucional	Ejecuta actividades de planificación, seguimiento y evaluación de los componentes y metas del Programa, así mismo, llevar el control y seguimiento de sus respectivos indicadores de gestión.	<ol style="list-style-type: none"> 9. Formular y tramitar los créditos suplementarios 10. Verificar que la ejecución de los ingresos y compromisos de gastos de cada mes guarde relación con los calendarios de compromisos autorizado. 11. Emitir informes de disponibilidad presupuestaria y de Seguimiento a la ejecución del gasto. 12. Elaborar los informes de evaluación presupuestaria de acuerdo a la normativa vigente. 1. Conducir, coordinar la elaboración de los planes operativos y planes estratégicos, así como su actualización o reprogramación. 2. Proponer los proyectos de planes institucionales. 3. Formular, y/o actualizar según corresponda los instrumentos de gestión (CAP, MOF, MAPRO ETC.) 4. Coordinar con las áreas técnicas sobre el cumplimiento de los indicadores de los componentes. 5. Analizar y evaluar la información cualitativa y cuantitativa sobre los avances en las actividades y cumplimiento de objetivos y metas de los componentes que forman parte de los Planes Institucionales. 6. Elaborar los informes de avance requeridos por las entidades financieras, órganos del Sector, del Ministerio de Economía y Finanzas y demás entidades. 7. Coordinar con las oficinas de planificación de las instituciones involucradas con el Programa, la presentación de los informes de gestión, trimestrales y de los indicadores de desempeño (indicadores de impacto, de resultado, de producto, de insumo) cumpliendo los objetivos y metas.
Especialista en Seguimiento de Proyectos de Inversión	Ejecuta actividades de planificación, seguimiento y evaluación de los componentes y metas del Programa, así mismo, llevar el control y seguimiento de sus respectivos indicadores de gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conducir, coordinar la elaboración de los informes y reportes de seguimiento y evaluación de proyectos de inversión pública. 2. Proponer el desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación de los planes institucionales. 3. Administrar el Sistema de Seguimiento y Evaluación. 4. Coordinar con las áreas técnicas para la actualización permanente del Sistema de Seguimiento del Programa y sus componentes. 5. Coordinar con las áreas técnicas el cumplimiento de las metas e indicadores de los proyectos. 6. Registrar la información sobre los avances en las actividades y cumplimiento de objetivos y metas de los componentes que forman parte de los Planes Institucionales. 7. Mantener actualizados los informes y registros de avance requeridos por las entidades financieras, órganos del Sector, del Ministerio de Economía y Finanzas y demás entidades. 8. Coordinar con las direcciones y oficinas el estado de avance y la presentación de los informes sobre el estado de ejecución de los proyectos, indicadores de impacto, de resultado, de producto, de insumo y el cumplimiento los objetivos y metas.

Cargo	Descripción del cargo	Descripción de funciones
Especialista en Sistemas Informáticos	Proporciona el soporte necesario a las áreas del Programa, en aspectos de diseño, desarrollo y aplicación de Sistemas de Información, para efectos de Seguimiento y Evaluación de las actividades que desarrolla el PSI, así como asegurar el adecuado funcionamiento de los equipos de cómputo, velando por su permanente actualización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular y coordinar en Plan Operativo de Desarrollo e implementación de Sistemas de información con fines de Seguimiento y Evaluación de las actividades que desarrolla el PSI. 2. Efectuar la identificación, definición y especificaciones de las necesidades informáticas de las diferentes áreas. 3. Efectuar el control de los Sistemas informáticos implementados y evaluar su utilización 4. Efectuar la supervisión y el control técnico del desarrollo de sistemas de información encargados a terceros. 5. Diseñar y mantener la página Web del Programa. 6. Desarrollar las acciones de control a los Sistemas Informáticos. Supervisar y controlar a los Consultores y/o Empresa contratadas por el Programa para el desarrollo de las actividades relacionadas con el análisis, diseño, programación, mantenimiento, procesamiento, transmisión y seguridad de los datos de sus sistemas de información. 7. Formular el Plan Anual de Sistematización de las actividades y gestionar la aprobación correspondiente. 8. Elaborar los términos de referencia y las especificaciones técnicas para la contratación de servicios por terceros referidos a sistemas de información y para la adquisición de los equipos de cómputo y componentes de la red. 9. Diseñar, desarrollar e implementar métodos y procedimientos para las actividades computarizadas que permitan la correcta utilización de los recursos humanos, equipos y sistemas buscando la obtención de resultados eficaces y eficientes. 10. Preparar los informes técnicos con los avances de las actividades del PSI.
Técnico en O&M Informático	Proporciona el soporte necesario a las áreas del Programa, en aspectos de Operación y Mantenimiento de los Sistemas de Información, para efectos de Seguimiento y Evaluación, así como asegurar el adecuado funcionamiento de los equipos de cómputo, velando por su permanente actualización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar en la formulación y coordinación del Plan Operativo de Desarrollo e implementación de Sistemas de información. Efectuar la identificación, definición y especificaciones de las necesidades informáticas de las diferentes áreas. 2. Brindar el correspondiente soporte técnico para la aplicación y validación de los sistemas informáticos 3. Apoyar en el control de los Sistemas informáticos implementados y evaluar su utilización 4. Desarrollar las acciones de control a los Sistemas Informáticos. Supervisar y controlar a los Consultores y/o Empresa contratadas por el Programa para el desarrollo de las actividades relacionadas con el análisis, diseño, programación, mantenimiento, procesamiento, transmisión y seguridad de los datos de sus sistemas de información. 5. Apoyar en la formulación del Plan Anual de Sistematización de las actividades y gestionar 6. Elaborar los términos de referencia y las especificaciones técnicas para la contratación de servicios por terceros referidos a sistemas de información y para la adquisición de los equipos de cómputo y componentes de la red.
Técnico	Presta apoyo a la Oficina	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir, clasificar, remitir, verificar y archivar la documentación que ingresa y sale de la

Cargo	Descripción del cargo	Descripción de funciones
Administrativo	de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento para el cumplimiento de sus funciones y vela por la confiabilidad de su documentación, así como brindar un adecuado y oportuno apoyo administrativo.	<p>Oficina.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Digital y elaborar documentos diversos de la Oficina. 3. Tomar dictado y transcribir la documentación confidencial. 4. Preparar documentos para la firma del Jefe de Oficina. 5. Mantener actualizado y organizado el archivo de la Oficina. 6. Evaluar y seleccionar documentos, proponiendo su eliminación o transferencia al Archivo Pasivo. 7. Recibir y hacer llamadas de acuerdo a solicitud o requerimiento de la Oficina. 8. Atender y operar los sistemas de comunicaciones de la Oficina. 9. Coordinar reuniones y concertar citas. 10. Hacer pedidos de bienes y servicios para la oficina así como el seguimiento de su atención.

Fuente: Manual de Organización y Funciones del PSI – Aprobado con RD N° 134-2014-MINAGRI-PSI

Brechas

Como resultado de la revisión y análisis de la descripción de los cargos y funciones, los cargos que se encontrarían vinculados o relacionados a las evaluaciones ex post de los proyectos son: Jefe de la oficina de Planeamiento, presupuesto y seguimiento y ii) Especialista en Seguimiento de Proyectos de Inversión.

Sin embargo, considerando la dependencia jerárquica de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, la Dirección Ejecutiva siendo la máxima autoridad en el Programa Subsectorial de Irrigaciones también recae sobre ella la responsabilidad de las evaluaciones ex post. En tal sentido se pueden apreciar las siguientes brechas:

- a. La Oficina de Planeamiento, presupuesto y seguimiento del Programa Subsectorial de Irrigaciones, que tiene como función “Dirigir, conducir y ejecutar los procesos de seguimiento y evaluación de los planes institucionales, presupuesto, Sistema de Inversión Pública, Cooperación Internacional, y Organización, y presentar informes periódicos de los resultados, a la Dirección Ejecutiva”, en lo que respecta al Sistema de Inversión Pública, no viene realizando ningún tipo de evaluaciones ex post, salvo con los proyectos o programas que están financiados parcialmente con operaciones oficiales de crédito y que este estipulado realizarlas en los contratos de endeudamiento.
- b. En las funciones específicas en lo que respecta al personal establecido en el MOF del PSI de la Oficina de Planeamiento, presupuesto y seguimiento, no se identifica de manera clara, la función relacionada a realizar evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública, que el PSI ya ha ejecutado.

- c. De no estar clara en el MAO y MOF la función de realizar evaluaciones Ex Post, no existe dispositivo interno que disponga de manera clara dicha necesidad.
- d. Adicional a ello, la OPPS, no aplica las pautas generales para la evaluación Ex post de proyectos de inversión pública, para realizar esta citada tercera fase del ciclo de proyectos denominado evaluación Ex post de los proyectos o programas de inversión pública, que el MEF haya proporcionado.
- e. Así mismo, la Dirección Ejecutiva que tiene como función, evaluar a través de los informes de gestión, de cada uno de los órganos especializados y responsables del funcionamiento del PSI, no viene exigiendo a la OPPS que en sus informes incluya los resultados de las evaluaciones ex post de los proyectos, a fin que le pueda permitir realizar un mejor análisis de la intervención que viene realizando el PSI.

d) Sub Sistema: Psicosocial

Mediante Resolución Directoral N° 134 – MINAGRI – PSI de fecha 28 de febrero 2014, se aprobó el Manual de Organización y Funciones MOF, el cual es un instrumento de gestión que permite que la institución pueda desempeñar sus funciones de una manera organizada y clara.

Al respecto, en lo que compete a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento del Programa Sub Sectorial de Irrigaciones del Ministerio de Agricultura y Riego y tal como se detalló en el Sub sistema Estructural, es el área que debiera ser la responsable de promover o realizar las evaluaciones ex post de los proyectos o programas de inversión pública que ya ha ejecutado el PSI, así como la Dirección Ejecutiva del PSI.

La Dirección Ejecutiva del Programa Sub Sectorial de Irrigaciones del Ministerio de Agricultura y Riego, acorde al MOF y cómo se describió en el subsistema anterior, debe contar con un número de 7 profesionales y con los perfiles adecuados para poder cumplir de manera eficiente con sus funciones, los cuales se detallan a continuación.

Tabla 11
Cuadro Orgánico y número de cargos de la Dirección Ejecutiva Del PSI

Denominación de la Unidad orgánica y Cargos Clasificados	Nº Total de Cargos
Dirección Ejecutiva	
Director Ejecutivo	1
Asesor en Gestión Técnica	1
Asesor en Gestión Administrativa	1
Secretaria Ejecutiva	1
Técnico Administrativo	1
Auxiliar Administrativo	1
Chofer	1
Total	7

Fuente: MOF del PSI

A continuación, se detallan los perfiles de cada cargo.

Tabla 12
Perfiles de cargo según Manual de Organización y Funciones de la Dirección Ejecutiva

Cargo	Perfil del Cargo
Director Ejecutivo	Título Profesional en Ingeniería Agrícola, civil, Agronomía, Economía, Administración y carreras afines, con colegiatura. Especialidad en gestión de proyectos de inversión, en proyectos de riego y capacitación a organizaciones agrarias. Experiencia previa en gestión de proyectos de inversión económica y/o social.
Asesor en Gestión Técnica	Título Profesional y colegiatura en Ingeniería Agrícola, Civil, Agronomía, Administración, Economía o Carreras afines. Experiencia de cinco (05) años en labores de Gestión de Proyectos, experiencia en el ámbito técnico de infraestructura y Gestión de Riego y dos (02) años de experiencia en cargos similares.
Asesor en Gestión Administrativa	Título Profesional en Administración, Economía, Contabilidad, Derecho o carreras afines. Experiencia de cinco (05) años y participación activa de los sistemas administrativo, experiencia en proyectos financiados por organismos internacionales y dos (02) años de experiencia en cargos similares.

Cargo	Perfil del Cargo
Secretaria Ejecutiva	Diploma de Secretariado Ejecutivo, de preferencia con conocimientos de idiomas. Experiencia de tres (03) años acreditada en cargos similares y experiencia de digitación, taquigrafía y redacción.
Técnico Administrativo	Estudios de administración o dos años de experiencia acreditada en cargos. Experiencia dos (02) años en cargos similares.
Auxiliar Administrativo	Educación secundaria completa, con un (01) año de experiencia en labores similares.
Chofer	Educación secundaria completa. Licencia de conducir profesional, conocimientos básicos de mecánica y electricidad automotriz y experiencia de cinco (05) años de experiencia en el cargo.

Fuente: MOF del PSI

Se puede verificar, que, de los perfiles antes descritos, el perfil del cargo del Asesor en Gestión Técnica, sería el cargo que orientará o asesorará a la Dirección Ejecutiva que exija a la OPPS, que se lleven a cabo las evaluaciones Ex Post, sin embargo, no especifica en la experiencia tanto técnica como laboral, experiencia en evaluaciones Ex Post o similar. Así mismo, si se exige experiencia en gestión de proyectos, pero no especifica que dicha experiencia sea en proyectos de inversión pública.

Actualmente la Oficina de la Dirección Ejecutiva del Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI cuenta con 7 personas contratadas por la modalidad de CAS, que es el mismo número del cuadro orgánico.

La Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento del PSI, acorde al MOF y cómo se describió en el subsistema anterior, debe contar con un número de 12 profesionales y con los perfiles adecuados para poder cumplir de manera eficiente con sus funciones, los cuales se detallan a continuación.

Tabla 13**Cuadro Orgánico y Número de Cargos de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento del PSI**

Denominación de la Unidad orgánica y Cargos Clasificados	Nº Total de Cargos
Jefe de oficina	1
Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión en Riego	1
Especialista en Cooperación Técnica	1
Especialista en Presupuesto	2
Especialista en Planeamiento Institucional	1
Especialista Seguimiento de Proyectos de Inversión	3
Especialista en Sistemas Informáticos	1
Técnico en O&M Informático	1
Técnico Administrativo	1
Total	12

Fuente: MOF del PSI

A continuación, se detallan los perfiles de cada cargo.

Tabla 14**Perfiles de cargo según Manual de Organización y Funciones de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento del PSI**

Cargo	Perfil del Cargo
Jefe de la Oficina	Título Profesional y colegiatura en Ingeniería, Agronomía, Economía, Administración o carreras afines, de preferencia con estudios de Maestría y experiencia Siete años (7) en el ejercicio de la profesión, tres (3) años en cargos similares, conocimiento y manejo de las normas y procedimientos administrativos de la CTI, SNIP y capacitación especializada en el área
Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión de Riego	Título Profesional en Ingeniería Agrícola, Administración, Economía, o carreras afines, experiencia de cinco (5) años en el ejercicio de la profesión, tres (3) años en cargos similares en proyectos o programas de inversión, conocimiento de las normas y procedimientos que regulan el SNIP, conocimientos del sistema de presupuesto público y de CTI y capacitación en el área.
Especialista en Cooperación Técnica	Título Profesional en Ingeniería, Economía, Administración, o carreras afines, De preferencia con estudios de Maestría, experiencia de cinco años (5) en el ejercicio de la profesión, dos años (2) en cargos similares en proyectos o programas de inversión, conocimiento de las normas y procedimientos de la CTI y capacitación en el área
Especialista en Presupuesto	Título Profesional en Ingeniería, Economía, Administración, o carreras afines, De preferencia con estudios de Maestría, con experiencia de cinco (5) años en el ejercicio de la profesión, tres (3) años en cargos similares y conocimiento de las normas y procedimientos del sistema de presupuesto público y capacitación en el área
Especialista en planeamiento institucional	Título Profesional en Economía, Administración, Ingeniería o profesiones afines, de preferencia con estudios de maestría, con experiencia de cinco (5) años en el ejercicio de la profesión, tres (3) años en cargos similares y capacitación en el área

Cargo	Perfil del Cargo
Especialista seguimiento de proyectos de inversión	Título Profesional en Economía, Administración, Ingeniería o profesiones afines, de preferencia con estudios de maestría, con experiencia de cinco (5) años en el ejercicio de la profesión, tres (3) años en cargos similares y capacitación en el área
Especialista en sistemas informáticos	Profesional en Ingeniería de Sistemas e Informática, de preferencia con estudios de Maestría, con experiencia de cuatro (4) años en el ejercicio de la profesión, un (1) año en cargos similares y capacitación en el área
Técnico en O&M informático	Profesional en Ingeniería de Sistemas e Informática, de preferencia con estudios de Maestría, con experiencia de cuatro (4) años en el ejercicio de la profesión, un (1) año en cargos similares y capacitación en el área
Técnico administrativo	Diploma Secretarial o dos años de experiencia acreditada en cargos similares

Fuente: MOF del PSI

Se puede verificar, que el perfil del cargo para el Especialista seguimiento de proyectos de inversión, que sería el cargo que llevará adelante las evaluaciones Ex Post, no especifica la experiencia tanto técnica como laboral, respecto a evaluaciones Ex Post o similar, asimismo no se evidencia en la formación académica especializada sobre la temática de evaluación Ex Post de proyectos o programas de inversión pública.

Actualmente la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento del Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI cuenta con 5 personas contratadas por la modalidad de CAS y con 6 locadores de servicios en temas específicos.

Respecto a las personas contratadas bajo la modalidad de CAS que responden al MOF son las siguientes:

- a) Jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.
- b) Especialista en Seguimiento y Monitoreo en proyectos de inversión pública.
- c) Especialista en gestión presupuestal
- d) Especialista en informática

e) Secretaria

Es preciso considerar que las cinco personas contratadas entre profesionales y técnicos bajo esta modalidad, cuentan con la instrucción académica y experiencia establecidas en el MOF.

De otro lado, la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento del PSI, tiene contratado 6 locadores de servicios, pero destinados a realizar servicios específicos y con una duración de un mes, a continuación, se citan los mismos:

- ✓ Servicio de Apoyo Administrativo
- ✓ Especialista para la elaboración del reporte situacional de las actividades de prevención en las regiones de Piura y Lambayeque.
- ✓ Especialista para la evaluación del reporte situacional de las actividades de prevención en la Región Lambayeque.
- ✓ Apoyo a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento en sistemas de gestión presupuestal con énfasis en el PEFEN.
- ✓ Especialista para la evaluación del reporte situacional de las actividades de prevención en la Región Piura.

f) Especialista en Planeamiento

En el cuadro que se muestra a continuación, se detallan las plazas aún no cubiertas acorde al MOF aprobado.

Tabla 15
Plazas no cubiertas en la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento

Cargos Clasificados	Nº Total de Cargos	Nº Cargos Cubiertos
Jefe de Oficina	1	Cubierto
Especialista en formulación y evaluación de proyectos de inversión en riego	1	No cubierto

Cargos Clasificados	Nº Total de Cargos	Nº Cargos Cubiertos
Especialista en cooperación técnica	1	No cubierto
Especialista en presupuesto	2	Cubierto
Especialista en planeamiento institucional	1	No cubierto
Especialista seguimiento de proyectos de inversión	3	Cubierto (1)
Especialista en sistemas informáticos	1	Cubierto
Técnico en O&M informático	1	No cubierto
Técnico administrativo	1	Cubierto
Total Personas	12	5

Fuente: Área de Recursos Humanos del PSI

Al respecto, se evidencia que actualmente existen 7 plazas no cubiertas acordes al MOF para esta oficina.

Brechas

En ese sentido podemos determinar para este Sub sistema Psicosocial, las siguientes brechas:

- a. La Dirección Ejecutiva tiene cubiertas las plazas estipuladas en el MOF sin embargo el puesto del Asesor en Gestión Técnica no se advierte que tenga conocimiento sobre evaluaciones ex post
- b. Respecto a contar con las plazas cubiertas estipuladas en el MOF para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento del PSI, se denota que están cubiertas en un 41%, y en específico a los profesionales vinculados directamente a temas como las evaluaciones Ex Post, se tiene estipulado contar con 3 especialista seguimiento de proyectos de inversión y solo se cuenta contratado uno solo, existiendo una carencia de personal de 2 de ellos.
- c. Del punto anterior, no solo la brecha se centra en la cantidad de los profesionales sino también que los mismos deben contar con un perfil más especializado tanto laboral, académico y técnico respecto a temas relacionados al Sistema Nacional de Inversión Pública

incluyendo la evaluación Ex Post, siendo esto más específico a lo que estipula el Manual Operativo del PSI

e) Sub Sistema: Gestión

Respecto al presente sub sistema, podemos manifestar que acorde a la información de la consulta amigable del Ministerio de Economía y Finanzas podemos apreciar en la tabla N° 16, que los presupuestos iniciales de apertura (PIA) de los últimos seis años del Programa Sub sectorial de Irrigaciones – PSI del Ministerio de Agricultura en promedio se le ha asignado hasta por un monto aproximado de S/ 72.5 millones de soles y lo que respecta al presupuesto inicial modificado (PIM) en promedio se le ha asignado a la entidad hasta por un monto aproximado de S/ 123 millones de soles, los mismos contemplan el desarrollo de proyectos y programas.

Es importante manifestar, que hace tres años la asignación presupuestal al PSI se ha incrementado sustancialmente debido a la ejecución de proyectos en el marco del Fondo Mi Riego.

Tabla16

Histórico de Presupuestos Iniciales de Apertura (PIA) y Presupuesto Iniciales Modificados (PIM) del PSI

Año	PIA	PIM
2010	71,997,134	88,529,278
2011	71,694,712	81,307,377
2012	90,794,187	87,331,514
2013	148,765,332	250,002,928
2014	56,320,330	430,308,829
2015	42,577,488	281,694,980

Fuente: Consulta Amigable del MEF

De otro lado, acorde a lo estipulado en el Plan Operativo Institucional – POI del Programa Subsectorial de Irrigaciones del Ministerio de Agricultura y Riego, el objetivo principal del PSI es “Contribuir al incremento de la producción y la productividad de la agricultura de riego, el mejoramiento en aprovechamiento de los recursos hídricos y el incremento de la eficiencia en el uso del suelo cultivable”.

Para lo cual desarrollará los siguientes objetivos específicos:

1. Objetivo específico: proyectos de infraestructura de riego
Mejorar e intensificar la sostenibilidad y eficiencia de los sistemas de riego.
2. Objetivo específico: proyectos de riego tecnificado
Optimizar la eficiencia del uso del agua y suelos cultivables, mediante la tecnificación del riego a nivel parcelario.
3. Objetivo específico: fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades en riego.
Lograr que los beneficiarios de los programas y proyectos, de infraestructura de riego, tecnificación del riego u otros, implementen mecanismos para el uso apropiado de la infraestructura instalada, así como su adecuada operación y mantenimiento.
4. Objetivo específico: programa de riego tecnificado
Promover la sustitución del riego tradicional por el riego tecnificado, mediante la capacitación y asistencia técnica en los gobiernos regionales y locales.
5. Objetivo específico: productores agrarios con competencias para el aprovechamiento del recurso hídrico para uso agrario

Optimizar la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos hídricos para el desarrollo de las actividades agropecuarias, mediante la capacitación y asistencia técnica.

6. Objetivo específico: gestión del Programa Subsectorial de Irrigaciones

Optimizar el nivel de la gestión institucional, mediante la adecuada aplicación de criterios y acciones estratégicas que contribuyan a los objetivos y metas de la institución.

Respecto a los logros que se esperan para el presente año fiscal, acorde a lo estipulado al mencionado POI del Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI se describen los siguientes:

A: Contrato De Préstamo N° 7878-Pe – PSI Sierra

1. Proyectos de Modernización y Rehabilitación de los Sistemas de Riego.

Resultados Proyectados: Para el presente ejercicio se prevé la ejecución de 43 proyectos y formulación de 11 expedientes técnicos (total 54 proyectos), con los cuales posibilitará obtener los resultados siguientes:

- Revestir 72.52 Km. de canales de riego, para mejorar las condiciones de riego en una superficie de riego de 7,034.56 Ha. en beneficio de 10,933 productores agrarios.
- Declarar viables 03 perfiles técnicos.
- Aprobar 35 expedientes técnicos.

2. Proyectos De Tecnificación Del Riego

Resultados Proyectados: Se tiene previsto instalar 58 sistemas de riego tecnificado y concluir otras 29 instalaciones, en 07 regiones que comprende el

ámbito de ejecución del programa, se espera alcanzar los resultados siguientes:

- Implementar 711.41 Ha de riego tecnificado en beneficio de 765 productores agrícolas, organizados en grupos de gestión empresarial (GGE).
- Además, se tiene previsto otorgar revisar y aprobar 46 expedientes técnicos.

3. Fortalecimiento Institucional y Apoyo a las Organizaciones de Usuarios del Agua

Resultados Projectados

- Fortalecer mediante acciones de capacitación a 12 juntas de usuarios, mediante el desarrollo de 4,232 eventos de capacitación en beneficio de 1,429 personas, entre directivos y personal profesional y técnicos de las organizaciones de usuarios.
- Formar, capacitar y sensibilizar a 1,339 productores agrícolas organizados en 114 grupos de gestión empresarial (GGE).

Productos por Componentes

Capacitación para mejorar la operación y mantenimiento de los sistemas de riego y la gestión de las OUA's (C1).

- Se tiene programado desarrollar 4,232 eventos de capacitación y asistencia técnica, en beneficio de 1,429 personas capacitadas.
- Se tiene previsto formular e implementar 33 planes de operación y mantenimiento de las obras de infraestructura de riego.

Capacitación y asistencia técnica en tecnificación del riego (C2).

- Se tiene previsto desarrollar 352 eventos de capacitación, asistencia técnica y extensión en beneficio de 1,339 productores agrícolas.
- Desarrollar 20 eventos de capacitación a operadores de agro negocios, asimismo, conformar 100 grupos de gestión con expedientes técnicos formulados.

4. Derechos de Uso de Agua de Riego

a) D1: Formalización de Derechos de Uso de Agua (D1)

Para el 2015 se estima otorgar 1,836 Licencias de Derechos de Uso de Agua de Riego y 101,572 Certificados Nominativos, en beneficio de 33,857 productores agrarios en 10 juntas de usuarios.

b) D2: Registro Administrativo de Derechos de Agua (D2)

c) Se estima efectuar 116,453 Registros Administrativos de Derechos de Agua de Riego.

d) D3: Obras de Control y Medición de Agua por Bloques de Riego

e) Se estima ejecutar 223 medidores, para mejorar las condiciones de riego una superficie de 96,335 Ha. en beneficio de 125,234 familias.

5. Gestión del PSI Sierra

Las actividades están referidas al monitoreo, seguimiento y supervisión de los proyectos de los Componentes A, B, C y D, del cual se obtendrán 01 informe por trimestre.

B: Contrato de Préstamo PE - P45: Programa de Protección de Valles y Poblaciones Rurales Vulnerables ante Inundaciones

Durante el ejercicio 2015, se tiene previsto formular los expedientes técnicos (03) para los valles Pisco, Chincha y Cañete; igualmente, se desarrollará los manuales para el proceso de capacitación a los beneficiarios del programa.

C: Programa de Riego Tecnificado - PRT.

A través del Programa de Riego Tecnificado – PRT, se proyecta desarrollar acciones de capacitación dirigido a 2,000 personas entre profesionales y técnicos de los Gobiernos Regionales y Locales, en diversas materias de tecnificación del riego; asimismo, se desarrollarán acciones de promoción del riego tecnificado con la finalidad de sustituir progresivamente el riego tradicional por el tecnificado; y, se estima adaptar 03 normas técnicas en riego tecnificado.

D: Productores agrarios con competencias para el aprovechamiento del Recurso Hídrico para so agrario

Se tiene previsto intervenir en 04 regiones, mediante el desarrollo de 96 talleres desensibilización a productores agrarios, 72 eventos de capacitación y otorgar asistencia técnica a 1,800 agricultores; asimismo, se tiene previsto desarrollar 96 campañas informativas dirigidas a los productores agrarios.

E: Gestión Del Programa Subsectorial De Irrigaciones

Se tiene previsto desarrollar las actividades siguientes:

1. Gestión del PSI.

Comprende las actividades de soporte inherentes a la ejecución de los proyectos y actividades que tiene previsto ejecutar durante el ejercicio 2015, cuyos indicadores de productos están establecidos por:

- Doce (12) Informes de la gestión presupuestal institucional.
- Cuatro (04) Informes de seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional - POI 2015.
- Doce (12) Informes de Estado Situacional de los proyectos financiados con recursos del fondo MI RIEGO.
- Cuatro (04) Informes de Progreso del Contrato de Préstamo N° 7878-PE – PSI SIERRA.

2. Plan de Implementación del Sistema de Control Interno.

Para implementar la actividad se constituyó el Comité de Control Interno, asimismo, se viene revisando el Plan de Trabajo para su aprobación, para el ejercicio 2015, se tiene previsto:

- 02 Informes de Control interno elaborados.

3. Plan de Lucha contra la Corrupción

Se cuenta con un Plan de Lucha Contra la Corrupción y para el próximo ejercicio se debe cumplir:

- 02 Informes del Plan de Lucha Contra la Corrupción.

4. Plan Nacional de Obligatorio Cumplimiento

Para el próximo ejercicio, en el marco de la Ley N° 28983 y Decreto Supremo N° 027-2007-PCM y sus modificatorias, se estima cumplir:

- 02 Informes de Implementación del Plan de Igualdad de Género.

Adicionalmente, el PSI ejecuta proyectos en el marco del Fondo Mi Riego.

Para cumplir con lo estipulado en el Plan Operativo Institucional del Programa Subsectorial de Irrigaciones del Ministerio de Agricultura y Riego y las metas mencionadas para el año fiscal 2015, al PSI se le ha asignado un Presupuesto Institucional de Apertura – PIA por el importe de S/. 57'327,488, distribuido en los proyectos y actividades siguientes:

Tabla 17
Presupuesto Institucional de Apertura 2015

Programas/Proyectos/Actividades	PIA (S/.)
Programa PSI Sierra (Contrato de Préstamo 7878-PE).	38'975,350
Programa JICA Vulnerab. (Contrato de Préstamo PE-P45).	3'602,138
Programa de Riego Tecnificado – PRT.	1'500,000
Activa. Productores agrarios con competencias para el apo	1'619,160
Gestión Programa Subsectorial de Irrigaciones (Gto Cte).	11'630,840
Total	57'327,488

Fuente: POI PSI del 2015

El Presupuesto total para el 2015 asciende a S/. 57'327,488 compuesto por S/. 42'487,262 de la fuente Recursos Ordinarios (RO) y S/. 14'840,226 de la fuente Endeudamiento Externo (EE) para financiar la ejecución de proyectos del Contrato de Préstamo con el BIRF, sin embargo, PIM 2015 acorde a la consulta amigable llega a un monto de S/. 455'917,225, incrementado básicamente por la ejecución de proyectos del Fondo Mi Riego y actividades relacionadas a

prevenir el Fenómeno del Niño (acciones de des colmatación de canales principalmente).

El Plan Operativo Institucional registra las metas físicas y presupuestales que se esperan alcanzar durante el ejercicio fiscal 2015 y se constituyen en un instrumento de gestión que contiene procesos, objetivos y metas de corto plazo, precisando las tareas y actividades que corresponde desarrollar a los diversos órganos del Programa: Dirección de Infraestructura de Riego (Oficinas de Estudios y Proyectos y Supervisión), Dirección de Gestión de Riego (Oficinas de Capacitación y Asistencia Técnica, Tecnificación de Riego y Programa de Riego Tecnificado), Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, Oficina de Asesoría Jurídica, Oficina de Administración y Finanzas y Oficina de Control Institucional.

Sin embargo, tanto en lo programado inicialmente y lo que la entidad ha venido desarrollando en el presente año fiscal, no se ha evidenciado en el PIA o PIM respectivamente, que el PSI haya destinado o programado recursos para realizar evaluaciones Ex Post, considerando que es una Unidad Ejecutora que ya ha culminado la ejecución de muchos proyectos y programas de inversión sería importante conocer los resultados e impactos logrados y adicionalmente que la normatividad del Sistema Nacional de Inversión Pública lo demanda.

Brechas

Por lo que la brecha, para el presente Sub Sistema, es que en el POI de la entidad no se han programado ni siquiera una evaluación Ex Post a algún proyecto o programa de inversión pública culminado por la entidad y en consecuencia no se

evidencia recursos presupuestales en el presupuesto del PSI destinado a realizar evaluaciones Ex Post.

2.2.3 Entorno Organizacional

En el presente Plan de Gestión, se utilizará la metodología propuesta por Collette y Schneider para realizar el análisis del entorno de los elementos que no son parte de la organización pero que pueden tener una influencia actual o futura sobre ella, Collette y Schneider proponen que toda institución pública tiene un entorno que se puede analizar en tres Niveles: Entorno inmediato, intermedio y de tendencias globales.

Entorno Inmediato

En este entorno se identifica a los agricultores y a las juntas de usuarios de riego del país, como los beneficiarios directos de los bienes y servicios públicos (Mejoramiento o construcción de canales, reservorios, bocatomas, etc., riego tecnificado, capacitación en mantenimiento de infraestructura de riego y de equipos, actividades para prevenir fenómenos climáticos, defensas ribereñas, entre otras) que otorga el Programa Subsectorial de Irrigaciones del Ministerio de Agricultura y Riego a través de los proyectos o programas de inversión pública y actividades que ejecuta.

En ese sentido, existe un desconocimiento por parte de la entidad si los beneficiarios conciben si han sido atendidos con eficiencia, eficacia y calidad y si los proyectos han logrado el impacto esperado.

Brecha

En ese sentido, la brecha que se determina, es que no se conoce la percepción de los beneficiarios respecto a las intervenciones que ha realizado el PSI y si se han logrado los resultados e impactos esperados en los agricultores y juntas de usuarios.

Entorno Intermedio

En este entorno se identifica al Ministerio de Economía y Finanzas como entorno intermedio, dado que a través de la Dirección General de Inversión Pública es el ente rector del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP y en su calidad de rector debe regular, planificar, ejecutar y supervisar el sistema administrativo de Inversión Pública.

En el SNIP, tal como se ha citado en el presente documento, el ciclo de proyecto esta comprendidos por tres fases, el mismo que contempla en una de las etapas de las fases del ciclo del proyecto, las evaluaciones ex post, sin embargo, considerando que el Ministerio de Economía y Finanzas dispone en sus directivas del SNIP que las unidades ejecutoras deben realizar evaluaciones de Impacto o ex post, el MEF no está supervisando de manera rigurosa su cumplimiento, más aun considerando que la Dirección General de Política de Inversiones (DGPI) emitirá las disposiciones y/o instrumentos metodológicos correspondientes para el desarrollo y la aplicación de la Evaluación Ex post y sus momentos, sin embargo aún no ha facilitado guía o pauta para el al menos dirigidos al sector agricultura.

Brechas

En ese sentido se advierte como brecha lo siguiente:

- a) El Ministerio de Economía y Finanzas, no ha tomado acción firme, en el marco de realizar el seguimiento respectivo a que las Entidades Públicas cumplan con realizar evaluaciones ex post a los proyectos de inversión pública, a fin de garantizar que el recurso financiero que se invierte en los proyectos, estén generando el impacto esperado, por lo que debería ser más exigente en este punto.

- b) No existen herramientas metodológicas de Evaluación Ex post, para el sector agricultura.

Entorno de Tendencias Globales

En este entorno, se identifica que a nivel de Latinoamérica todos los países vienen realizando evaluaciones ex post a sus proyectos que son financiados con endeudamiento externo toda vez que es parte de la política de los organismos internacionales como: BID, JICA, CAF, OIMT, GIZ, GTZ, BIRF, entre otros, realizar evaluaciones ex post a los proyectos, ya que tiene por objeto evaluar la medida en la que se han alcanzado los objetivos de desarrollo de las operaciones financiadas que obtiene un proyecto, así como de brindar retroalimentación a través de lecciones aprendidas, para lograr que la cooperación para el desarrollo sea más efectiva y eficiente, en términos de sus efectos directos o impacto producido, una vez concluida la actividad.

Es así que considerando la importancia de las evaluaciones ex post, con fecha 11 de julio del 2013 el Gobierno Chileno aprueba el Reglamento del Artículo 4° de la Ley N° 20.530 que crea el Ministerio de Desarrollo Social. Y en el Artículo 2° de Reglamento se dispone lo siguiente: De conformidad con lo dispuesto en el artículo 1° de la ley N° 20.530, el Ministerio de Desarrollo Social es la Secretaría de Estado encargada de colaborar con el Presidente de la República en el diseño y aplicación de políticas, planes, y programas en materia de equidad y, o desarrollo social, especialmente aquellas destinadas a erradicar la pobreza y brindar protección social a las personas o grupos vulnerables, promoviendo la movilidad e integración social y la participación con igualdad de oportunidades en la vida nacional.

También en el Artículo 13° del capítulo III del Reglamento de la Secretaria de Evaluación Social señala lo siguiente: “La División de

Evaluación Social de Inversiones tendrá a su cargo la evaluación técnica y económica para determinar la rentabilidad social de las iniciativas de inversión que solicitan financiamiento del Estado. Esta División estará conformada por:

1. El Departamento de Inversiones, encargado de realizar la evaluación ex ante técnica económica de las iniciativas de inversión que solicitan financiamiento del Estado, para determinar su rentabilidad social y elaborar un informe al respecto, de conformidad a lo dispuesto en artículo 19 bis del decreto ley N° 1.263, de 1975, velando por la aplicación pertinente y coherente de las metodologías y criterios de evaluación social a nivel nacional.
2. El Departamento de Metodologías, encargado de elaborar y actualizar los criterios y metodologías que se apliquen a la formulación y evaluación socioeconómica de las iniciativas de inversión.
3. El Departamento de Estudios y Gestión de la Inversión, encargado de analizar información y realizar el seguimiento a los procesos aplicables al Sistema Nacional de Inversiones; del análisis ex post de los resultados de los proyectos de inversión ejecutados; efectuar el seguimiento a la gestión de los proyectos de inversión y estudios de pre inversión ingresados al Sistema; supervisar la calidad del análisis ex ante técnico económico, y, en general, realizar todo otro estudio necesario en el ámbito de la inversión pública.

La División de Evaluación Social de Inversiones, además, tendrá a su cargo la capacitación de los formuladores de proyectos de inversión en materia de preparación, presentación y evaluación de los mismos.

Sin perjuicio de las funciones de la División de Información Social, a que se refiere el artículo 17 del presente reglamento, la División de Evaluación Social de Inversiones, coordinará técnicamente las reglas aplicables a la plataforma informática, en función de la normativa vigente del Sistema Nacional de Inversiones, lo cual regula el ingreso de información en el Banco Integrado de Proyectos de Inversión, de manera de cautelar la calidad de los datos ingresados.

También, el Jefe de División Evaluación Social de Inversiones del Ministerio de Desarrollo Social de Chile, Sr. Fernando Cartes Mena, señaló en su exposición que tiene como título: “Sistema de Evaluación Ex Post y de Seguimiento del Proceso Inversor: la Experiencia Chilena.

De esta exposición se resalta los siguientes puntos:

El Sistema Nacional de Inversiones (SIN) norma y rige el proceso de inversión pública de Chile. Reúne las metodologías, normas y procedimientos que orientan la formulación, ejecución y evaluación de las Iniciativas de Inversión (IDI) que postulan a fondos públicos.

También el expositor señala el objetivo general y los objetivos específicos de la Evaluación Ex Post.

Objetivo General

Determinar la eficacia y eficiencia del uso de los recursos de inversión pública y comprobar si efectivamente las iniciativas de inversión, una vez ejecutadas, cumplieron con los objetivos esperados de acuerdo a lo estimado en la evaluación ex ante, en cuanto a productos, procesos y procedimientos, a partir del análisis de resultados en el corto, mediano y largo plazo.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los resultados de las inversiones, el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y la validez de las proyecciones ex ante.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los procesos y procedimientos técnicos y administrativos establecidos en la evaluación ex ante;
- ✓ Determinar la contribución de la ejecución de las iniciativas de inversión al logro de las políticas públicas.
- ✓ Derivar acciones correctivas para mejorar los procesos de inversión vigentes. Generar información para apoyar el proceso continuo de actualización de metodologías, capacitación, criterios de formulación y evaluación ex ante.

Asimismo, define el concepto y los objetivos de la Evaluación Ex Post de Corto Plazo según describe a continuación:

Evaluación Ex Post de Corto Plazo

- ✓ Se efectúa una vez finalizada la fase de ejecución de una iniciativa de inversión.
- ✓ Debido al corto plazo de operación de éstas se mide resultados a nivel de productos, costos, tiempo de ejecución y especificaciones técnicas (tamaño, localización, magnitudes etc.).
- ✓ En algunos casos, se podrá estimar el cambio en la rentabilidad social de las iniciativas, atribuible sólo a la variación en los montos de la inversión.

Objetivos Evaluación Ex Post de Corto Plazo

Conocer el proceso de ejecución de las iniciativas de inversión, a través del análisis de los tiempos involucrados en el proceso

administrativo, de los costos y tiempos reales de ejecución, y de los productos obtenidos.

- ✓ Identificar variaciones en la etapa de ejecución, entre lo propuesto y lo real, e identificar y analizar sus causas.
- ✓ Identificar aspectos que permitan retroalimentar el Subsistema de Análisis Técnico Económico (Evaluación Ex Ante), básicamente en lo que se refiere a las metodologías y parámetros utilizados en la estimación de costos de inversión, plazos y productos de las iniciativas.

También el expositor señala que el universo de proyectos evaluados fue de 676 proyectos que terminaron su ejecución durante el año 2012, financiados con recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (F.N.D.R) y Sectorial; siendo los principales sectores transporte y multisectorial (desarrollo urbano), educación y cultura, agua potable y alcantarillado, de estos proyectos evaluados señala lo siguiente:

- ✓ La mayor parte corresponden a proyectos de bajo monto de inversión (pequeños), mientras que las grandes inversiones son más bien excepcionales correspondiendo en su mayoría al sector de transporte.
- ✓ En casi 50% de los proyectos el plazo de ejecución fue menor a 1 año. 23% proyectos tardaron más de 3 años en terminar su ejecución.

Los avances en la evaluación ex post han sido relativamente modestos siendo implementada por algunos países en sus sistemas (Argentina, Chile, Colombia, Nicaragua, Bolivia, Perú, y México) donde mayoritariamente se aplica una evaluación ex post de tipo simple. Cabe mencionar los interesantes avances que han hecho Argentina y Colombia en este aspecto, principalmente en lo que

respecta al desarrollo de metodologías de evaluación ex post de impacto. Por otra parte, en Chile se realiza una evaluación de programas cuyos resultados se comunican al Congreso Nacional. Sin embargo, todavía sigue pendiente en la mayoría de los casos, la evaluación respecto a que si dichos resultados son utilizados en la toma de decisiones (por ejemplo, respecto al mejoramiento del proceso de evaluación ex ante).

Brechas

Por lo expuesto se advierte como brecha lo siguiente:

1. Que en los países de Latinoamérica la implementación de la evaluación ex post está todavía a nivel de elaboración de guías, y cada sector realiza su evaluación de sus proyectos.
2. Sólo Chile es el único gobierno que realiza una evaluación de programas cuyos resultados los comunica al Congreso Nacional para la toma de decisiones.
3. En el Perú la implementación de la evaluación ex post está a nivel de elaboración de metodología y guías, y no se ha institucionalizado. Siendo las Unidades Ejecutoras las responsables de realizar la evaluación ex post y el MEF como ente rector que se cumpla con aquello.

2.2.4 Alianzas Estratégicas

En la actualidad el Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI tiene Alianzas Estratégicas con exportadores, Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), ONG's, Gobiernos Regionales – Dirección Regional de Agricultura, Juntas de Usuarios y las Comisiones de Regantes, relacionados a los siguientes temas: i)promover una agricultura de precisión a través de un enfoque integrado del sistema productivo, ii)

Adopción del Manejo Integrado de Plagas, iii) Prácticas culturales y fertirriego con sistemas de riego tecnificado; y en otros temas. Asimismo, se puede afirmar que el Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI no tiene alianzas estratégicas con organismo y/o entidades del ámbito nacional e internacional que le permitan capacitar al personal directivo y/o funcionarios que les permita conocer experiencias de las evaluaciones ex post realizadas a los proyectos de Inversión pública.

A nivel internacional se ha identificado que la Corporación Andina de Fomento-CAF señala que la Evaluación Ex post es un procedimiento metodológico ordenado y sistemático para realizar análisis valorativos de los programas y proyectos de inversión que financia y que el propósito es conocer si se logran los resultados esperados y cuál es el impacto que se genera. Para incrementar la efectividad de dichos programas y proyectos.

La Corporación Andina de Fomento-CAF estableció la evaluación ex post como una medida instrumental que fomenta la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GprD). Este enfoque supone la apreciación sistemática y objetiva de un programa o proyecto en curso o concluido, de su diseño, de su puesta en práctica y de sus resultados, procurando identificar buenas prácticas e internalizar lecciones aprendidas con miras a futuros ciclos de inversión.

Así mismo uno de los organismos multilaterales que cuenta con liderazgo en promover las evaluaciones ex post dentro del ciclo del proyecto, es el Banco Mundial.

La evaluación ex post del Banco Mundial, es una etapa incluida en el ciclo de vida del proyecto y se orienta básicamente en la dirección económica-financiera de éstos. El proceso de evaluación estima de nuevo los costos y beneficios de un proyecto, con los cambios

registrados en la operación, en el entorno del proyecto y en el ambiente general. Luego se efectúa una comparación con los datos estimados antes de la operación del proyecto.

Por lo señalado se recomienda que el PSI realice alianzas estratégicas con la CAF y/o el Banco Mundial con la finalidad que a través de sus experiencias trasladen sus conocimientos al personal Directivo y funcionarios, que están involucrados en el ciclo de vida del proyecto, y permitan conocer la importancia y lo relevante de realizar la EVALUACION EX POST en los proyectos de inversión pública y poder institucionalizar la EVALUACION EX POST en el PSI.

2.2.5 Diagnóstico de Realidad Problema

En el diagnóstico organizacional se identifican las siguientes brechas tanto de los subsistemas analizados y lo que respecta al entorno organizacional:

- a) Respecto a los Sub sistemas analizados:
- Sub sistema Razón de ser de la organización, no existen brechas.
 - Sub sistema Tecnológico, la brecha determinada es la siguiente:
 - La entidad no viene cumpliendo lo dispuesto por la normatividad del Sistema Nacional de Inversión Pública, en lo que es la tercera fase del ciclo del proyecto, Post Inversión (etapa evaluación Ex Post).

En ese sentido, el Programa Subsectorial de Irrigaciones en su calidad de unidad ejecutora, realiza evaluaciones ex post a aquellos proyectos o programas financiados parcialmente con operaciones oficiales de crédito y que esté dispuesto en los contratos de

endeudamiento respectivo, sin embargo, los demás proyectos no culminan el ciclo de proyecto, vale decir no se realizan las evaluaciones ex post respectivas.

- Sub sistema Estructural, las brechas son las siguientes:
 - Por Funciones la Oficina de Planeamiento, presupuesto y seguimiento del Programa Subsectorial de Irrigaciones, debería “Dirigir, conducir y ejecutar los procesos de seguimiento y evaluación del Sistema de Inversión Pública, entre otras”, sin embargo, no viene realizando ningún tipo de evaluaciones ex post.
 - Las funciones específicas en lo que respecta al personal establecido en el MOF del PSI de la Oficina de Planeamiento, presupuesto y seguimiento, no se identifica de manera clara, la función relacionada a realizar evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública, que el PSI ya ha ejecutado.
 - De no estar clara en el MAO y MOF la función de realizar evaluaciones Ex Post, no existe un dispositivo interno que disponga de manera clara dicha necesidad.

- Sub sistema Psicosocial, las brechas son las siguientes:
 - La Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento del Programa Subsectorial de Irrigaciones, no cuenta con todas las plazas cubiertas, en específico a los profesionales vinculados directamente a temas como las evaluaciones Ex Post, se tiene estipulado contar con 3 especialista de seguimiento de proyectos de inversión y solo se ha contratado uno, existiendo una carencia de personal de 2 de ellos.
 - Del punto anterior, no solo la brecha se centra en la cantidad de los profesionales sino también que los

mismos deben contar con un perfil más especializado tanto laboral, académico y técnico respecto a temas relacionados al Sistema Nacional de Inversión Pública incluyendo la evaluación Ex Post, siendo esto más específico a lo que estipula el Manual Operativo del PSI.

- Sub Sistema Gestión, la brecha encontrada es la siguiente:
 - En el Plan Operativo Institucional del año 2015 y del propuesto 2016, la entidad no ha programado ni siquiera una evaluación Ex Post a algún proyecto o programa de inversión pública culminado y en consecuencia no se evidencia recursos presupuestales en el presupuesto del PSI destinado a realizar evaluaciones Ex Post.

b) Respecto al entorno organizacional

- Entorno Inmediato, la brecha es la siguiente:
 - Existe un desconocimiento por parte de la entidad si los beneficiarios conciben si han sido atendidos con eficiencia, eficacia y calidad y si los proyectos han logrado el impacto esperado.
 - No se conoce la percepción de los beneficiarios respecto a las intervenciones que ha realizado el PSI y si se han logrado los resultados e impactos esperados en los agricultores y juntas de usuarios.
- Entorno Intermedio, las brechas son las siguientes:
 - El Ministerio de Economía y Finanzas, no ha tomado acción firme, en el marco de realizar el seguimiento respectivo a que las Entidades Públicas cumplan con

realizar evaluaciones ex post a los proyectos de inversión pública, a fin de garantizar que el recurso financiero que se invierte en los proyectos, estén generando el impacto esperado, por lo que debería ser más exigente en este punto.

➤ No existen herramientas metodológicas de Evaluación Ex post, para el sector agricultura.

• Entorno de Tendencias Globales, se identifican las siguientes las brechas:

➤ Que en los países de Latinoamérica la implementación de la evaluación ex post está todavía a nivel de elaboración de guías, y cada sector realiza su evaluación de sus proyectos.

➤ Sólo Chile es el único gobierno que realiza una evaluación de programas cuyos resultados los comunica al Congreso Nacional para la toma de decisiones.

➤ En el Perú la implementación de la evaluación ex post está a nivel de elaboración de metodología y guías, y no se ha institucionalizado. Siendo el MEF el responsable de realizar la evaluación ex post.

2.2.6 Problemas Institucionales

Producto del Diagnóstico organizacional, detallamos a continuación las brechas identificadas.

a) Existe un incumplimiento de la Directiva del SNIP por parte del Programa Subsectorial de Irrigaciones como Unidad Ejecutora, toda vez que según dicha directiva las Unidades Ejecutoras son las responsables de realizar las evaluaciones ex post de los proyectos de inversión pública.

- b) La Oficina de Planeamiento, presupuesto y seguimiento, es el área competente, por funciones de llevar a cabo las evaluaciones Ex Post de los proyectos o programas de inversión pública ejecutadas por la entidad, sin embargo, en el MOF no especifica de manera clara, las funciones de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, sobre la materia.
- c) No se cuenta con la totalidad de profesionales contratados en la Oficina de Planeamiento, presupuesto y seguimiento, acorde al MOF. En el documento citado estipula que dicha oficina debe contar con tres (03) especialistas de seguimiento de proyectos de inversión y en la actualidad solo cuenta con un (01) profesional contratado, existiendo una brecha de dos (02) profesionales por cubrir.
- d) En el MOF, el perfil del especialista de seguimiento de proyectos de inversión es muy escueto y general, no especifica claramente la experiencia técnica y profesional respecto a Inversión Pública (incluyendo la evaluación Ex Post) y la formación académica deseada para tal fin.
- e) El PSI en el Plan Operativo Institucional para el año 2015 no consideró en su programación acciones referidas a evaluaciones Ex Post de proyectos y programas de inversión pública ya ejecutados por la entidad, en consecuencia, no se asignaron recursos para tal fin.
- f) Del punto anterior, como resultado de no realizar dichas acciones la entidad desconoce si generó valor público o no, con respecto a los beneficiarios, si es que los bienes y servicios públicos otorgados, son considerados por los agricultores y junta de usuarios como satisfactorios y poder determinar si las alternativas seleccionadas de solución a los problemas fueron o no satisfactorias y se logró el impacto deseado.

- g) De otro lado, de no existir exigencia por parte de la DGIP del MEF respecto al cumplimiento de la normativa en lo que respecta a la evaluación Ex Post, hace que la entidad no priorice el tema, sin embargo, es importante realizarlas.
- h) Existe dificultades y desconocimiento por parte de la entidad para realizar y cumplir con las evaluaciones Ex Post, al no contar con instrumentos, herramientas y metodologías de la materia para el Sector Agricultura validadas por parte de la DGIP del MEF.

Capítulo III

La Formulación

3.1 Marco Teórico

3.1.1 Bases Teóricas

Para el desarrollo del presente plan de Investigación Aplicada, se va a desarrollar un marco teórico basado en la inversión pública, en el Sistema Nacional de Inversión Pública, Manual de Operaciones, Manual de Organización y Funciones y Plan Operativo Institucional.

A. Inversión Pública

Uno de los conceptos más importantes y vigentes en la gerencia pública de Perú, es el que establece el propio Ministerio de Economía y Finanzas, el cual dice: “La inversión pública es un factor clave para el crecimiento económico con inclusión y para el desarrollo sostenible del país”. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2014).

La inversión pública, comprende todo un sistema nacional, que es el Sistema Nacional de Inversión Pública, que tiene sus bases en el Sistema Nacional de Planificación – INP, el cual fue desactivado en el año de 1992, según ILPES (Abril 2002), “el referente inmediato anterior al Sistema Nacional de Inversión Pública del Perú, lo constituye el Sistema Nacional de Planificación, que fue desactivado, al disolverse su órgano rector.

Ante tal suceso, en el cual queda desactivado el SINP, a través de la Ley 26404 – Ley de Presupuesto del Sector Público para 1995, se dispone la creación de la Oficina de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas a la que se encarga el cumplimiento de las funciones del desactivado INP. (ILPES,

Abril 2002), en dicha circunstancia el Gobierno Peruano aprueba un convenio de Cooperación Técnica con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el objeto de llevar a cabo el Programa de Mejoramiento del Mecanismo de Programación de la Inversión Pública, el cual buscaba establecer mecanismos para hacer eficiente la asignación de los recursos destinados a financiar los proyectos de inversión pública, el mismo que culmina en diciembre del año 2000, logrando iniciar un proceso de ordenamiento, así como de mecanismos de seguimiento durante la ejecución y criterios para la evaluación ex post. (ILPES, Abril 2002, p. 269)

Naciendo así, en el Estado Peruano el Sistema Nacional de Inversión Pública, el mismo que a la fecha se mantiene vigente.

B. Sistema Nacional de Inversión Pública - (SNIP)

Este sistema se creó mediante Ley N° 27293 del 28 de junio del 2000, la cual tuvo las siguientes modificaciones:

- Ley N° 28522 del 25 de mayo del 2005.
- Ley N° 28802 del 21 de julio de 2006
- Decreto Legislativo N° 1005 del 03 de mayo de 2008
- Decreto Legislativo N° 1091 del 21 de junio de 2008.

Mediante Decreto Supremo N° 102-2007-EF del 19 de julio de 2007 se aprobó el reglamento del SNIP el mismo que ha sido modificado, según siguiente detalle:

- Decreto Supremo N° 038-2009-EF de fecha 15 de febrero de 2009.

Así mismo con Resolución Directoral N° 003-2011-EF/68.01 de fecha 09 de abril de 2011 se aprobó la Directiva General del

SNIP, Directiva N° 001-2011-EF/68.01, la cual ha tenido las siguientes modificatorias:

- Resolución Directoral N° 002-2011-EF/63.01, de fecha 23 de julio de 2011.
- Resolución Directoral N° 003-2012-EF/63.01, de fecha 23 de mayo de 2012
- Resolución Directoral N° 008-2012-EF/63.01, de fecha 13 de diciembre de 2012
- Resolución Directoral N° 003-2013-EF/63.01, de fecha 2 de mayo de 2013
- Resolución Directoral N° 004-2013-EF/63.01, de fecha 7 de julio de 2013
- Resolución Directoral N° 005-2013-EF/63.01, de fecha 27 de julio de 2013
- Resolución Directoral N° 008-2013-EF/63.01, de fecha 31 de octubre de 2013
- Resolución Directoral N° 005-2014-EF/63.01, de fecha 20 de mayo 2014
- Resolución Directoral N° 001-2015-EF763.01, de fecha 05 de febrero de 2015, y
- Resolución Directoral N° 004-2015-EF/63.01, de fecha 09 de abril de 2015.

El SNIP, conforme lo define el Ministerio de Economía y Finanzas, (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2015) es un sistema administrativo que certifica la calidad de los proyectos de inversión pública (PIP), a través de principios, métodos, procedimientos y normas técnicas relacionados con las fases de los proyectos de inversión. Con ello se busca:

- a) Eficiencia en la utilización los recursos de inversión

- b) Sostenibilidad en la mejora de la calidad o ampliación de la provisión de los servicios relacionados a los proyectos.
- c) Mayor impacto socio-económico, es decir, un mayor bienestar para la población.

Al respecto, el Ministerio de Economía y Finanzas precisa respecto al SNIP “En el marco de la política de Modernización y Descentralización del Estado, se ha descentralizado, en los tres (03) niveles de gobierno, los cuales pueden declarar viables los proyectos de su competencia. Cabe preciar que en el caso de los proyectos con endeudamiento o que requieran garantía del Estado, son evaluados por el MEF”. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015)

En la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública, (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011 y actualizada al 09 de abril de 2015) en el artículo 6° señala que el SNIP está conformado por el Órgano Resolutivo, las Oficinas de Programación e Inversiones (OPI) de todos los sectores de Gobierno Naciones, Regional y Local o las que hagan sus veces, así como las Unidades Formuladoras (UF) y las Unidades Ejecutoras (UE) de cada Entidad, en el gráfico siguiente se muestra la interrelación entre cada una de ellas.

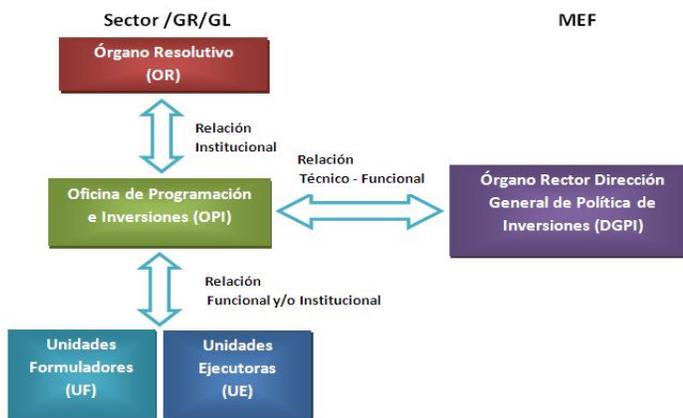


Gráfico 12: Interrelación Del SNIP. Fuente: Directiva General del SNIP – Aprobada Mediante RD N° 003-2011-EF/68.01 – MEF.

El Ministerio de Economía y Finanzas a través de su página web, señala: “Las disposiciones del SNIP se aplican a más de 1980 Unidades Formuladoras (UF) y más de 920 Oficinas de Programación e Inversiones (OPI) de alrededor de 850 entidades sujetas al sistema entre Ministerios, Institutos, Escuelas Nacionales, Universidades Nacionales, Empresas de FONAFE, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, Empresas de Tratamiento Empresarial, etc.” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

La Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011), contempla como Fases del Ciclo Proyecto: La Pre inversión, Inversión y Post inversión, conforme se muestra en el grafico a continuación

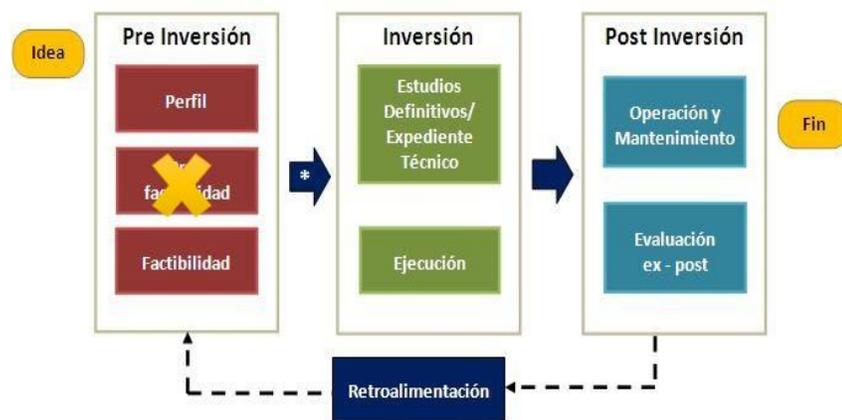


Gráfico 13: Diagrama Ciclo del Proyecto

(*) La declaración de viabilidad es un requisito para pasar de la fase de pre inversión a la fase de inversión.

Fuente: Directiva General del SNIP, siendo su última modificatoria a través de la Resolución Directoral N° 004-2015-EF/63.01 de fecha 09 de abril de 2015.

Ahora bien, del grafico mostrado precedentemente, se observa que cada una de las fases del ciclo del proyecto comprende etapas, motivo por el cual se pasa describir cada una de las fases de manera general centrándonos luego en la Fase de Post Inversión.

Pre Inversión

La Directiva General del SNIP, en su artículo 11° señala que esta fase tiene como objetivo evaluar la conveniencia de realizar un Proyecto de Inversión Pública (PIP) en particular, es decir, en esta fase se determina la pertinencia, rentabilidad social y sostenibilidad del PIP. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011).

(Posas, 1991) al respecto señala que:

La fase o Estado de Preinversión, consiste en identificar las ideas de inversión, formular, evaluar y seleccionar los proyectos más rentables desde el punto de vista económico y social. En esta etapa se realizan todos los estudios y estimaciones tendentes a determinar la factibilidad y viabilidad de los proyectos. Es la fase en que se dan todos los elementos necesarios y suficientes para la toma de decisiones. (p.128)

(Ministerio de Economía y Finanzas, 2015) al respecto señala:

Los estudios de preinversión se deben basar en un diagnóstico del área de influencia del PIP, del servicio sobre el cual se intervendría, así como de los grupos involucrados en todo el ciclo. Con sustento en el diagnóstico se definirá el problema a solucionar, sus causas y sus efectos; sobre esta base, se plantea el PIP y las alternativas de solución. Es necesario conocer la brecha de servicios que atenderá el PIP, que será el punto de referencia para dimensionar los recursos y estimar los costos de inversión, operación y mantenimiento. Finalmente, se estimarán los flujos de beneficios y costos sociales para definir su rentabilidad social. Es importante, así mismo, demostrar la sostenibilidad en la provisión de los servicios objeto de intervención. (p.s/n)

Así mismo, cabe precisar que todos los proyectos no requieren del mismo nivel de análisis técnico, sin embargo, en atención a la magnitud de la inversión, mayor puede ser el riesgo de pérdida de recursos, por lo que se hace necesaria mayor información y estudios técnicos que reduzcan la brecha (Ministerio de Economía y Finanzas).

Ahora bien, sobre la base de la Directiva General del SNIP, se desprende que la Unidad Formuladora (UF) es la responsable de elaborar, suscribir y registrar en el Banco de Proyectos los estudios de pre inversión, la misma que puede ser cualquier oficina o entidad del sector público (Ministerios, Gobiernos Nacionales, Gobiernos Regionales o Gobiernos Locales) que haya sido designada formalmente en la entidad y registrada por la Oficina de Programación de Inversiones correspondiente, poniendo a disposición de la DGPM y demás órganos del SNIP la información relacionada al PIP en caso sea requerida (Ministerio de Economía y Finanzas).

Cabe precisar que la Directiva establece, que un PIP pasa a la fase Inversión, cuando este es declarado viable, siendo la Oficina de Programación de Inversiones la responsable de declarar la viabilidad del PIP y en el caso de los PIP que son financiados con endeudamiento público, la DGPM del MEF es la responsable de declarar la viabilidad (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011).

Inversión

La Directiva General del SNIP, en su artículo 23° señala que un Proyecto de Inversión Pública ingresa a esta fase luego de haber sido declarado viable (MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS, 2011) es decir cuando cuente con los estudios de

pre inversión (perfil, pre factibilidad y factibilidad) y haya sido declarado viable por la OPI correspondiente (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015)

(POSAS, 1991) al respecto señala que:

La fase o Estado de Inversión, son todas las acciones tendentes a ejecutar físicamente el proyecto o programa tal y como fue especificado en la preinversión, a fin de concretar los beneficios netos estimados en la misma. Es la etapa en que se ejecutan los proyectos seleccionados y priorizados en la preinversión. En esta fase se utilizan recursos financieros para la compra de de maquinaria y equipo, terrenos, construcción de infraestructura e instalación de equipo, etc., el producto es el proyecto listo para entrar en funcionamiento. (p.129)

(Ministerio de Economía y Finanzas, 2015) al respecto señala: En esta fase se puede distinguir las etapas de: Diseño (el desarrollo del estudio definitivo, expediente técnico u otro documento equivalente) y la ejecución misma del proyecto, que debe ceñirse a los parámetros técnicos, económicos y ambientales con los cuales fue declarado viable, destacando los siguientes puntos. (p.s/n)

- Diseño: Se elabora el estudio de detalle (o equivalente) del proyecto, incluyendo la planificación de la ejecución, el presupuesto, las metas físicas proyectadas, las especificaciones técnicas, el programa de conservación y reposición de equipos y los requerimientos estimados de personal para la operación y mantenimiento.
- Ejecución: Se realiza la implementación de las actividades programas y, según caso, el desarrollo de la obra física. En esta etapa se realizan las acciones del proyecto, la licitación de los bienes, servicios u obras a adquirir e

implementar, el seguimiento y control de los contratos así como la revisión periódica de los avances de la ejecución del proyecto. El cierre de la ejecución del proyecto marca el fin de la Fase de Inversión.

Así mismo, el Ministerio de Economía y Finanzas señala: que "La Unidad Ejecutora (UE) es responsable de la elaboración del estudio de detalle (o equivalente), de la ejecución, cierre y transferencia del proyecto a la Entidad responsable de la operación y mantenimiento, cuando corresponda" (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

Y la Directiva General del SNIP, precisa: "la Fase de Inversión culmina luego que el PIP ha sido totalmente ejecutado, liquidado y de corresponder, transferido a la Entidad responsable de su operación y mantenimiento" (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011)

Postinversion

La Directiva General del SNIP, en su artículo 29° señala que un Proyecto de Inversión Pública se encuentra en esta fase cuando se haya concluido su ejecución, así mismo precisa que esta fase comprende: operación y mantenimiento del proyecto, así como la evaluación ex post. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011).

(Ministerio de Economía y Finanzas, 2015) al respecto señala:

- Operación y mantenimiento: En esta etapa se debe asegurar que el proyecto ha producido una mejora en la capacidad prestadora de bienes o servicios públicos de una Entidad de acuerdo a las condiciones previstas en el estudio que sustentó su declaración de viabilidad. Para

ello, la Entidad responsable de su operación y mantenimiento, deberá priorizar la asignación de los recursos necesarios para dichas acciones.

- Evaluación ex post: Es un proceso que permite investigar en qué medida las metas alcanzadas por el proyecto se han traducido en los resultados esperados en correlato con lo previsto durante la fase de pre inversión. Las Unidades Ejecutoras, en coordinación con la Oficina de Programación e Inversiones que evaluó el proyecto, son las responsables por las evaluaciones ex post de los PIP que ejecutan. En los PIP cuya viabilidad ha sido declarada sobre la base de un Perfil, la evaluación Ex post la puede realizar una agencia independiente o un órgano distinto de la UE que pertenezca al propio Sector, Gobierno Regional o Local, sobre una muestra representativa de los PIP cuya ejecución haya finalizado. Los estudios de evaluación Ex post se considerará terminados cuando cuenten con la conformidad por parte de la DGPI respecto de la evaluación efectuada.

(Pro Descentralización - MEF, 2005), al respecto, responde a la siguiente interrogante:

¿Todos los proyectos requieren una Evaluación Ex – post?

No necesariamente. Se pueden presentar 3 situaciones:

1. Todos los PIP , cuya viabilidad ha sido declarada sobre la base de un estudio de Factibilidad, requieren que la evaluación Ex-post sea realizada por la Unidad Ejecutora a través de una agencia independiente. Los Términos de Referencia de esta evaluación Ex-post requieren el visto

bueno de la OPI funcionalmente responsable y de la DGPM.

2. En el caso que el PIP , cuya Viabilidad ha sido declarada sobre la base de un estudio de Pre-factibilidad, la evaluación Ex-post se deberá realizar de una muestra representativa del total de los PIP cuya ejecución finalizó el año anterior. Dicha evaluación se realiza a través de una agencia independiente.
3. En el caso que el PIP , cuya viabilidad ha sido declarada sobre la base de un estudio de Perfil, la evaluación Ex-post la puede realizar una agencia independiente o un órgano distinto de la Unidad Ejecutora que pertenezca al propio Sector, Gobierno Regional o Gobierno Local, sobre una muestra representativa de los PIP cuya ejecución finalizó el año anterior.

Habiéndonos, ya centrado en las Evaluaciones Ex Post, a continuación, pasamos a desarrollarlo a más profundidad.

La Evaluación ex Post y su Normatividad

El Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública, en su artículo 3, numeral 3.2 literal m) señala que la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (DGPM) establecerá las metodologías generales y específicas para la formulación y evaluación de proyectos, normas técnicas y parámetros de evaluación, así como la metodología para la evaluación ex post de proyectos de inversión pública (Ministerio de Economía y Finanzas, 2007).

Así mismo, el Ministerio de Economía y Finanzas, (2007), en el artículo 14° del Reglamento del SNIP, señala:

Las Unidades Ejecutoras, en coordinación con la Oficina de Programación e Inversiones que evaluó el proyecto, son las responsables por las evaluaciones ex post de los Proyectos de Inversión Pública que ejecutan. La Dirección General de Programación Multianual del Sector Público está facultada para determinar en los casos en que se requerirán dichas evaluaciones, la metodología a seguir y el requisito de que sea efectuada o no por una agencia independiente, con el fin de verificar la generación de beneficios sociales durante la vida útil del Proyecto. Los resultados de las evaluaciones deben ser enviadas a la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público. (p.14)

Por su parte, el artículo 10° de la Directiva del Sistema Nacional de inversión Pública, en su numeral 10.1 literal c, señala que la Unidad Ejecutora tiene como función y responsabilidad la evaluación ex post del PIP (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011), el mismo que es concordado con el artículo 31° de la misma directiva, en el cual se detallan los momentos de la evaluación ex post, precisando que la Dirección General de Política de Inversiones (DGPI) es la responsable de emitir las disposiciones y/o instrumentos metodológicos correspondientes para el desarrollo y la aplicación de la Evaluación Ex post y sus momentos. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011)

En, tal sentido, de la revisión al sitio web del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, se ha verificado que, en Inversión Pública, Instrumentos Metodológicos, Pautas Metodológicas de Evaluación Ex post, se han publicado Pautas Generales Evaluación Ex Post, así como Guías Pautas Casos Sectoriales para el Sector Energía, Sector Salud, Sector

Saneamiento y Sector Transporte (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015), conforme se muestra en el siguiente Gráfico:



Gráfico 14: Documentos sobre Evaluación ex Post.
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

De acuerdo a lo antes mencionado y habiendo revisado como está regulada en el Perú las Evaluaciones Ex Post, pasamos a revisar la conceptualización y su objetivo.

Definición de la Evaluación ex Post

- ✓ “La evaluación ex post se define como una evaluación objetiva y sistemática sobre un proyecto cuya fase de inversión ha concluido o está en la fase de postinversión” (Ministerio de Economía y Finanzas Y Jica, Marzo 2012).

- ✓ “Es el estudio por el cual se busca determinar la eficiencia, eficacia e impacto de las actividades desarrolladas para alcanzar los Objetivos del PIP” (PRO DESCENTRALIZACION - MEF, 2005)
- ✓ “La Evaluación ex Post es el análisis de los resultados logrados una vez que el proyecto entra en operación, para medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos; permite retroalimentar y actualizar las metodologías, parámetros y supuestos del análisis técnico-económico (evaluación ex ante), para así entregar insumos que permitan efectuar las correcciones tendientes a perfeccionar los procesos y los procedimientos de inversión vigentes” (SISTEMA NACIONAL DE INVERSIONES, 2016)

Objetivo de la Evaluación EX Post

- El objetivo es determinar la pertinencia, eficiencia, efectividad, impacto y la sostenibilidad a la luz de los objetivos específicos que se plantearon en la pre inversión (Ministerio de Economía y Finanzas y Jica, Marzo 2012).
- El Ministerio de Economía y Finanzas y Jica, (Marzo 2012), refieren que la evaluación ex post tiene dos objetivos principales:
 - Retroalimentación a través de las lecciones y recomendaciones para mejorar la administración y desempeño de la inversión pública, para el mismo proyecto evaluado, proyectos similares y políticas del sector.
 - Transparencia del proceso y los resultados de la inversión pública.
- Así mismo, (Hernández, 2014) señala: la evaluación ex post tiene dos objetivos principales:
- Sacar lecciones de la experiencia, verificando cuales fueron los aspectos críticos que modificaron la evaluación y

proponiendo recomendaciones precisas al proceso de evaluación ex - ante, ya sea en la metodología propiamente o en los procedimientos de estimaciones de flujos, tanto de beneficios como de costos

- Proponer si corresponde, medidas para mejorar la eficiencia operacional del proyecto para alcanzar los objetivos previstos.

Sobre este aspecto, es pertinentes manifestar que “La evaluación ex post no es sinónimo de control o fiscalización; se trata de analizar los resultados de los PIP y obtener lecciones aprendidas para mejorar la calidad de la inversión pública, así como proveer de información a las autoridades y población” (Ministerio de Economía y Finanzas y Jica, Marzo 2012, p.14).

Entonces, podemos manifestar, que a través de la evaluación ex post se genera valiosa información sea ésta de éxito o fracaso, la cual puede retroalimentar y ayudar a mejorar la inversión pública, tal es así que en tanto se tengan los resultados de dichas evaluaciones se podrá contribuir al mejor uso de los recursos de inversión pública (MINISTERIO DE Economía y Finanzas y Jica, Marzo 2012, p.14).

Cinco criterios que se aplican en la Evaluación Ex Post

Sobre el particular, se tiene en cuenta el siguiente concepto: “Al evaluar los resultados de un proyecto, a fin de determinar si el diseño y la gerencia del mismo fueron adecuados, se pone énfasis en cinco aspectos importantes: Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad” (Medianero Burga, 2010, pp. 77-78)

El Ministerio de Economía y Finanzas y Jica, muestran en el gráfico siguiente los cinco criterios que se aplican en las

evaluaciones ex post (Ministerio de Economía y Finanzas y Jica Marzo 2012).

Pertinencia	Medida en que los objetivos de un PIP son coherentes con las necesidades de los beneficiarios, los contextos regional y local, y las políticas del país.
Eficiencia	Medida en que los recursos / insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en productos (output) del proyecto. Se asocia con los componentes de un PIP.
Eficacia	Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos del PIP. Se asocia al propósito del PIP y los fines directos.
Impacto	Cambios de largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por un PIP. Se asocia con los fines de un PIP.
Sostenibilidad	Continuidad en la generación de los beneficios de un PIP a lo largo de su período de vida útil. Se asocia con el mantenimiento de las capacidades para proveer los servicios y el uso de éstos por parte de los beneficiarios.

Gráfico 15: Los cinco criterios de evaluación.

Fuente: Pautas generales para la evaluación ex post de proyectos de inversión pública del MEF.

Momentos a aplicar los criterios en la Evaluación Ex Post

En el Perú, según la normatividad vigente del SNIP, la evaluación ex post tiene 4 momentos (MINISTERIO DE MINISTERIO DE Economía y Finanzas y Jica, Marzo 2012), conforme se muestra en el siguiente gráfico.



Gráfico 16: El ciclo de un PIN y el proceso de evaluación.

Fuente: Pautas generales para la evaluación ex post de proyectos de inversión pública del MEF.

Es así que los criterios que se aplican en cada uno de los momentos se muestran en el siguiente gráfico:

Criterios	Evaluación de Culminación	Seguimiento Ex Post	Evaluación de Resultados	Estudio de Impactos
Pertinencia			x	
Eficiencia	x		x	
Eficacia			x	x
Impacto			(x) Impactos Directos	x
Sostenibilidad	(x) Evaluación Actualizada	(x) Operación y Mantenimiento	x	x

Gráfico 17: Criterios que se aplican según momentos Perú
Fuente: Pautas generales para la evaluación ex post de proyectos de inversión pública del MEF.

Así mismo, el Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMA Y A, 2014) de Bolivia, señala que “en la evaluación ex post se distinguen 4 momentos” y que los criterios a ser aplicados en cada uno de los momentos se resumen en el siguiente cuadro”(p.4).

MOMENTO DE EVALUACIÓN EX POST	EVALUACIÓN DE CULMINACIÓN O TERMINACIÓN DEL PROYECTO	SEGUIMIENTO EX POST	EVALUACIÓN EX POST DE RESULTADOS	EVALUACIÓN EX POST DE EFECTOS
Criterios	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia • Eficiencia • Sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia • Eficiencia • Eficacia • Impacto • Sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Impactos • Sostenibilidad

Gráfico 18: Criterios que se aplican según momentos Bolivia.
Fuente: Guía para la evaluación ex post de proyectos de riego – MMA y A.

De los Graficos N° 18 y 19 notése, que existe una diferencia entre los criterios que se aplican en cada uno de los momentos, por ejemplo en el Perú para el cuarto momento, se aplican tres (03) criterios: Eficacia, Impacto Y Sostenibilidad y en Bolivia en

el cuarto momento sólo aplican dos (02) criterios: Impacto Y Sostenibilidad, siendo la diferencia para este cuarto momento de las evaluaciones ex post el criterio de la eficacia.

C. Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones - (Invierte.Pe)

Este sistema se creó mediante Decreto Legislativo N° 1252 el 01 de diciembre de 2016, el mismo que derogó al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) creado a través de la Ley N° 27293.

Mediante Decreto Supremo N° 027-2017-EF el 23 de febrero de 2017 se aprobó el reglamento del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones el mismo que ha sido modificado, según siguiente detalle:

- Decreto Supremo N° 104-2017-EF de fecha 19 de abril de 2017.
- Decreto Supremo N° 248-2017-EF de fecha 24 de agosto de 2017.

Así mismo a través de Resoluciones Directorales se han aprobado tres (3) Directivas, las cuales se señalan a continuación:

- Directiva para la Programación Multianual en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, aprobada a través de Resolución Directoral N° 001-2017-EF/63.01, de fecha 8 de abril de 2017 y modificada por la Resolución Directoral N° 004-2017-EF/63.01 de fecha 12 de setiembre de 2017.
- Directiva para la Formulación y Evaluación en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, aprobada a través de Resolución Directoral N° 002-2017-EF/63.01, de fecha 22 de abril de

2017 y modificada por la Resolución Directoral N° 004-2017-EF/63.01 de fecha 12 de setiembre de 2017.

- Directiva para la Ejecución de Inversiones Públicas en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, aprobada a través de Resolución Directoral N° 005-2017-EF/63.01, de fecha 20 de setiembre de 2017 y modificada por la Resolución Directoral N° 006-2017-EF/63.01 de fecha 03 de octubre de 2017.

El Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones conocido en adelante como Invierte.Pe, conforme lo define el Ministerio de Economía y Finanzas, (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2017) facilitará la inversión pública inteligente para cerrar brechas sociales, a través de procesos más ágiles y formulación de proyectos más simples, realizando el seguimiento en tiempo real y evaluación para acelerar con claridad, trabajando juntos en una sola dirección con los tres niveles de gobierno.

El Invierte.Pe (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016), contempla como Fases del Ciclo de Inversión: La Programación Multianual, Formulación y Evaluación, Ejecución y Funcionamiento, conforme se muestra en el grafico a continuación:



Gráfico 19: Fases del Ciclo de Inversión
Fuente: MEF – Decreto Legislativo N° 1252

Las cuatro fases del ciclo de la inversión conforme lo señalan el Ministerio de Economía y Finanzas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017), comprenden lo siguiente:

- Programación Multianual de Inversiones: La definición de indicadores de brechas y la programación multianual, así como la cartera de proyectos y la consolidación del Programa Multianual de Inversiones del Estado.
- Formulación y Evaluación: El llenado de fichas técnicas y el desarrollo de los estudios de pre inversión, así como la evaluación, aprobación y registro de los proyectos en el Banco de Inversiones.
- Ejecución: La elaboración del expediente técnico y su ejecución, así como del seguimiento físico y financiero a través del Sistema de Seguimiento de Inversiones (SSI).
- Funcionamiento: La operación y mantenimiento, así como las evaluaciones ex post que pueden ser efectuadas a los proyectos con el fin de obtener lecciones aprendidas que permitan mejorar las inversiones.

El Reglamento del Invierte.pe (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017) señala los órganos a cargo del Sistema como son:

- La Dirección General de Programación Multianual de Inversiones: Ejerce la rectoría, siendo la más alta autoridad técnico – normativa del sistema.
- Órgano Resolutivo: Máxima autoridad de cada uno de los tres niveles de gobierno
- Oficinas de Programación Multianual de Inversiones: es el órgano técnico responsable de la fase de Programación Multianual del ciclo de inversión.
- Unidad Formuladora: órgano responsable de la fase de Formulación y evaluación del ciclo de inversión.

- Unidad Ejecutora de Inversiones: órgano responsable de la fase de ejecución de las inversiones.

Al respecto, siendo la Dirección General de Programación Multianual de inversiones (DGPMI) del Ministerio de Economía y Finanzas el rector del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de inversiones, aún no ha aprobado la directiva para la fase de Funcionamiento del ciclo de inversión en el marco del Invierte.pe, fase en la cual se ha contemplado que se pueden realizar las evaluaciones ex post a las inversiones, motivo por el cual no es posible profundizar a cerca del alcance de dichas evaluaciones en el marco del Invierte.pe.

Comparación de los Sistemas de Inversión Pública - SIP

A fin de analizar, la situación actual del Perú respecto al sistema de Inversión Pública, a continuación, se presentan estudios efectuados en América Latina y el Caribe, que a continuación pasamos a detallar:

Pacheco, Contreras, & Cartes (Octubre 2009), señalan, que los SNIP en Latinoamérica y el Caribe en la actualidad es aún heterogéneo y que según las condiciones propias de sus desarrollos podrían establecerse tres (03) estados principales: Refundación, Consolidación – Profundización y Estabilidad – Ajustes.

Motivo por el cual, definen cada uno de estos tres estados, de la siguiente manera:

Refundación:

Caracterizado por el abandono parcial en algún momento de los SNIP, abandono que estuvo asociado a una etapa de

desperfilamiento de la planificación y enfoques de disminución de la participación del Estado. Países que intentan recuperar los SNIP: República Dominicana y Ecuador (PACHECO, et al. Octubre 2009)

Consolidación:

Países que buscan consolidar sus sistemas, los cuales se caracterizan por: el apoyo político, iniciativas de seguimiento físico y financiero, iniciativas de evaluación ex post simple, cuenta con una estructura y normativa sólida (particularmente Perú) y cuentan con programas de capacitación a los funcionarios públicos (Pacheco, et al. Octubre 2009).

Acerca del este estado de Consolidación, Contreras, Cartes, & Pacheco, (2010) señala:

Se reconoce que ha habido avances importantes y que han contado con gran apoyo político en esta materia, como los casos de Guatemala y Nicaragua. Estos países, cuentan con estructuras para propiciar mayor participación ciudadana a través de Consejos de desarrollo, con algún nivel de decisión y por medio de Consejos de poder ciudadano respectivamente. Ambos países tienen iniciativas de seguimiento físico y financiero y evaluación ex post simple. (p.s/n)

Por otra parte, en el caso de Perú, éste cuenta con una estructura y normativa sólida cuya data es de 8 años. A pesar de su comparativamente menor experiencia, es a la fecha uno de los más desarrollados. Además, cuenta con instrumentos de participación ciudadana, componentes de evaluación y capacitación, y oficinas de planificación a niveles territoriales (p.s/n)

Estabilidad:

En este estado tenemos a Colombia y Chile. Colombia destaca por incorporar modalidades de descentralización en la asignación de recursos hasta el nivel local, además de contar con un sistema de rendición de cuentas, y Chile que destaca por la evaluación ex – post de programas públicos y rendición de cuentas al Congreso (Pacheco, et al. Octubre 2009)

Así mismo, sobre las evaluaciones ex – post Pacheco, et al. (Octubre 2009), son de la opinión, que en general no se ha avanzado mucho y que aquellos países que vienen realizando evaluaciones ex - post, no se sabe si la información generada es utilizada para la toma de decisiones.

Antonio Muñoz Sarabia, (2007), realiza un análisis de Experiencias de países específicos como Colombia, Chile y Estados Unidos, señalando lo siguiente:

Colombia

Cuenta con la División Especial de Evaluación y Control de Gestión, que pertenece al Departamento Nacional de Planeación (DNP). La cual tiene por función entre otras, la evaluación ex –post de grupos de proyectos y programas de gasto público.

En 1991, el DPN de Colombia organizó el seminario “Control y Evaluación de la Gestión Pública” , que obtuvo como uno de sus resultados acerca de las evaluaciones ex post lo siguiente: “La falta de evaluación y seguimiento de los proyectos ha impedido determinar la responsabilidad institucional y personal de los aciertos y deficiencias. La mayoría de las entidades no tienen suficiente claridad sobre las funciones y objetivos de la evaluación ex –post; los escasos análisis sobre los proyectos

realizados no se incorporan en el proceso de toma de decisiones, no existe un convencimiento institucional sobre la bondad de la evaluación de proyectos, ni un compromiso de los directivos de las entidades con esta función” (Antonio Muñoz Sarabia, 2007, pp. 12-13).

Colombia es uno de los países en el estado de Estabilidad, que ha incorporado nuevas tareas al SNIP como la modalidad de descentralizar la asignación de recursos hasta el nivel local, así como de su sistema de rendición de cuentas y de avanzar en lo referente a transparencia, informando a través de diversos mecanismos a la nación (CONTRERAS, CARTES, & PACHECO, 2010).

Chile

“Chileno tomó conciencia de la necesidad de cerrar el ciclo de los proyectos financiados por el sector público, para lo cual se estableció como objetivo de mediano y largo plazo la incorporación al Sistema Nacional de Inversiones (SIN) de un subsistema de seguimiento y Evaluación ex –post de proyectos” (Antonio Muñoz Sarabia, 2007, p.13).

Así mismo, Antonio Muñoz Sarabia, (2007), señala que la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBREDE), en atención al convenio suscrito entre el Gobierno de Chile y el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, realizó la evaluación ex post a una muestra de proyectos, y que como producto del resultado se ha sugerido respecto al uso de las evaluaciones ex post, lo siguiente “se puede utilizar para: discriminar entre buenos y malos proyectos (determinar la eficiencia), mejorar la calidad de la inversión y , por ultimo, elaborar un instrumento de adaptación de las técnicas y

métodos de la evaluación ex – ante” (Antonio Muñoz Sarabia, 2007, p.15).

Saavedra, (2010), señala:

Hoy en Chile, de los cinco pilares para la modernización del Estado, uno de ellos es perfeccionar la evaluación de proyectos públicos. La idea es que no se vea al SNIP como un freno, sino como un acelerador de los proyectos buenos. Para eso tenemos un Departamento de Inversiones cuya tarea es “evangelizar” a los distintos ministerios. (p,23)

Chile se encuentra en un estado de Estabilidad (Contreras 2010). Actualmente, cuenta con el Ministerio de Desarrollo Social, que es el encargado de normar y administrar el subsistema de evaluación ex ante del Sistema Nacional de Inversiones, quien realiza esfuerzos para apoyar al proceso de la toma de decisiones en la asignación de recursos públicos, teniendo como una de sus funciones la administración de un inventario actualizado de proyectos en las distintas etapas del ciclo de vida y de la evaluación ex post de proyectos. (Sistema Nacional De Inversiones, 2016)

Contreras, Cartes, & Pacheco, (2010), señala, que Chile es uno de los países que viene realizando evaluaciones ex post a los programas cuyos resultados son comunicados al Congreso.

Las Evaluaciones ex post en Chile, se han institucionalizado a fin de analizar el impacto de sus proyectos de inversión pública a través de las evaluaciones de impacto (Dirección General De Política De Inversiones, 2012).

El Ministerio de Desarrollo Social a través del Sistema Nacional de Inversiones (SNI) norma y rige el proceso de inversión

pública de Chile. Reúne las metodologías, normas y procedimientos que orientan la formulación, ejecución y evaluación de las Iniciativas Inversión (IDI) que postulan a fondos públicos. El SNI está compuesto por cuatro subsistemas, siendo los mismos que definen las etapas del proceso de inversión.

1. Subsistema de Evaluación Ex Ante: Corresponde al conjunto de normas, instrucciones y procedimientos que posibilita a las instituciones públicas disponer de una cartera de iniciativas de inversión socialmente rentables (RS) y en condiciones de asignarles recursos para su ejecución. La administración de este proceso recae a nivel central en la División Evaluación Social, a nivel regional en las Secretarías Regionales de Desarrollo Social.
2. Subsistema de Evaluación Ex Post: Corresponde al análisis de los resultados logrados una vez que el proyecto termina la ejecución o entra en operación, para medir el grado de cumplimiento de la eficacia y eficiencia del uso de los recursos de inversión pública. Asimismo, estos resultados permiten orientar las acciones para mejorar la evaluación ex ante, aportar a las metodologías y aumentar la eficiencia del propio Sistema (SNI).
3. Subsistema de Formulación Presupuestaria: Corresponde a la asignación de recursos financieros a los proyectos de interés sectorial, regional y de las Empresas del Estado. Su función es homogeneizar, normar y coordinar la información relativa al proceso de asignación de fondos así como la aplicación del presupuesto aprobado para el sector público. La Formulación Presupuestaria es responsabilidad del Ministerio de Hacienda y por ello, en esta materia tiene injerencia tanto sobre las

Instituciones y Servicios regidos por el D.L. N° 1.263, como sobre las Empresas del Estado.

4. Subsistema de Ejecución Presupuestaria: Corresponde a la regulación y supervisión de la ejecución del gasto público y su respectivo financiamiento. Se materializa a través de la Ley de Presupuestos del Sector Público, y las instrucciones complementarias de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES). La Dirección de Presupuestos, es el organismo técnico encargado de la asignación de los recursos financieros del Estado. Asimismo, regula y supervisa la ejecución del gasto público, sin perjuicio de las atribuciones que en este ámbito le corresponden a la Contraloría General de la República.

Cartes Mena, Fernando (2014), Jefe División Evaluación Social de Inversiones Ministerio de Desarrollo Social – Chile, señala que los objetivos específicos de la evaluación ex post son: Identificar los resultados de las inversiones, el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y la validez de las proyecciones ex ante, Verificar el cumplimiento de los procesos y procedimientos técnicos y administrativos establecidos en la evaluación ex ante; Determinar la contribución de la ejecución de las iniciativas de inversión al logro de las políticas públicas. Derivar acciones correctivas para mejorar los procesos de inversión vigentes. Generar información para apoyar el proceso continuo de actualización de metodologías, capacitación, criterios de formulación y evaluación ex ante.

Darville Álvarez, Paula (2015) Jefa División de Control de Gestión Dirección de Presupuestos, señala que el Sistema de Evaluación Ex Post en Dipres. En 1997 se inició el Programa

de Evaluación de Programas Gubernamentales (línea EPG) que, en su fase piloto, contempló la evaluación de 20 programas públicos y que respondió a una serie de compromisos establecidos en el marco de la aprobación de la Ley de Presupuestos de ese año, tendientes a una mayor evaluación y transparencia de la gestión pública. A partir del año 2003 —en el marco de lo establecido en el artículo 52 del DL N°1.263 de 1975, Orgánico de Administración Financiera del Estado y su reglamento— se le otorga la facultad a la Dipres para efectuar evaluaciones de los programas sociales, de fomento productivo y de desarrollo institucional incluidos en los presupuestos de los servicios públicos que se determinen mediante uno o más decretos del Ministerio de Hacienda.

Cada año, en el marco de la tramitación del Proyecto de Ley de Presupuestos, los programas públicos e instituciones a evaluar son acordados con el Congreso Nacional. Dicho compromiso se plasma en un Protocolo de Acuerdo entre el Ministerio de Hacienda y el Congreso Nacional.

Estados Unidos de América

Actualmente, utilizan métodos multidisciplinarios de la investigación social aplicada y la metodología económica que es utilizada para la asignación de recursos para misiones y programas de defensa, el “Planning, Programming and Budgeting System, PPBS” (Antonio Muñoz Sarabia, 2007).

Para la evaluación ex – post de proyectos, “hay un vínculo entre la evaluación y el proceso político, es decir, la evaluación ex – post de proyectos se utiliza para analizar las decisiones, los proyectos y la realización del programa político en el país o Estado. Los temas de evaluación están relacionados con la verificación de la utilidad del proyecto, con la búsqueda de

cómo se abarcan las condiciones políticas, el control de la temporalidad y de la agencia ejecutora de la evaluación; y de elaborar un orden de prioridades de los resultados” (Antonio Muñoz Sarabia, 2007, p.17).

Aguilar, (2013), realiza un análisis del Sistema Nacional de Inversión Pública de Honduras, señalando lo siguiente:

Honduras

El SNIP en Honduras tiene una relación PIP – Presupuesto, que tiene dos escenarios en la formulación presupuestaria del PIP: Pre inversión y seguimiento, “El SNIP no contempla en su gestión realizar evaluaciones ex post de proyecto a proyecto, salvo a los que específicamente son de financiamiento externo, y para ese caso son las empresas consultoras las que llevan a cabo según los criterios establecidos por los cooperantes y aceptados por el receptor. Estos proyectos ya sea con carácter de préstamo o donación, establecen en sus contratos que los desembolsos deben estar sujetos al cumplimiento de sus indicadores” (AGUILAR, 2013, p.13)

Perrotti & Vera Rueda, (Abril, 2015), muestran la comparación a nivel de Latinoamérica de los avances y retos del SNIP de los países que conforman la RED SNIP que “fue creada durante el año 2010 con el propósito de contribuir a mejorar la gestión de la inversión pública de los países miembros, a través del intercambio de experiencias” (p.9).

Es así que, a continuación, se muestra un cuadro en el cual se detallan las leyes que regulan los SNIPS en América Latina

Tabla 18*Leyes que Regular los SNIPS en América Latina*

País	Ley de Inversión Pública	Ley de Administración Financiera	Ley Orgánica de Presupuesto	Otras
Argentina	*			*
Bolivia (Estado plurinacional de)		*	*	
Chile		*		
Colombia	*		*	
Costa Rica		*	*	*
Ecuador				
Guatemala			*	*
Honduras			*	
México				*
Nicaragua		*	*	
Panamá			*	
Paraguay		*	*	
Perú	*			
República Dominicana	*	*	*	*
Uruguay				*

Fuente: CEPAL, Resultado de la encuesta 2014

Del cuadro antes mencionado, se puede advertir que de los quince (15) países, sólo cuatro de ellos cuentan con una Ley de Inversión Pública, estando en este grupo Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana.

Perrotti & Vera Rueda, (Abril, 2015), señalan que:

De todas las etapas del ciclo de vida de la inversión, solo el caso del SNIP de República Dominicana abarca la totalidad, en el resto de países se observa también un alcance de la gran mayoría de las etapas de la inversión. Mientras algunos países están en proceso de incorporar nuevas etapas a sus SNIP's, otros, por ejemplo, no incluyen la etapa de Ejecución, porque se limitan a hacer una priorización técnica como recomendación, pero dejan en manos de la Unidades Ejecutoras llevar a cabo el proyecto. (p.18)

A continuación, se muestra el siguiente cuadro:

Tabla 19*Etapas del Proceso de Inversión abarcadas por el SNIP*

	Orientación Estratégica	Formulación y evaluación del proyecto	Análisis y emisión de dictamen	Selección de proyectos	Ejecución directa de proyectos	Seguimiento y evaluación de ejecución de proyectos	Evaluación Ex-post
Argentina		*	*	*		*	
Bolivia (Estado plurinacional de)		*	*	*	*	*	
Chile			*			*	*
Colombia	*	*			*		*
Costa Rica	*	*	*	*		*	
Ecuador	*	*	*	*			
Guatemala	*	*	*	*		*	
Honduras	*	*	*	*	*	*	
Mexico	*	*	*			*	
Nicaragua	*	*	*	*	*	*	*
Panamá	*	*	*	*	*	*	
Paraguay	*	*	*			*	
Perú	*	*	*	*		*	*
República Dominicana	*	*	*	*	*	*	*
Uruguay		*	*			*	*

Fuente: CEPAL, Resultados de la encuesta 2014.

De otro lado, “en el caso de los países que poseen una elevada cantidad de funcionarios en la estructura central del SNIP, como el Estado Plurinacional de Bolivia y el Perú, el porcentaje de funcionarios con formación en evaluación socio-económica difiere, alcanzando en Perú más del 90% de funcionarios con formación específica” (Perrotti & Vera Rueda, Abril, 2015, p,22).

Ahora bien, Ortegón y Pacheco (2004 citado en Perrotti & Vera Rueda, Abril, 2015), señala que la capacitación es un proceso continuo que está orientado a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias predestinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo, que permiten a una Entidad cumplir con sus objetivos.

Es así que Perrotti & Vera Rueda, (Abril, 2015), señalan “La capacitación es fundamental para el SNIP, ya que aporta el valor al capital humano, lo cual es indispensable para lograr una mayor eficiencia y calidad en las evaluaciones que realizan estas instituciones” (p.39).

De los quince países que forman parte de la RED SNIP, y que fueron encuestados, la totalidad de ellos brindan capacitación en el uso del SNIP, mientras que sólo cuatro países otorgan cursos de Evaluación Ex post (Perrotti & Vera Rueda, Abril, 2015), a continuación, se muestra el siguiente cuadro:

Tabla 20
Áreas Temáticas de Capacitación

	Evaluación Socio-económica	Uso del SNIP	Evaluación Ex-post	Otros
Argentina	*	*		*
Bolivia (Estado plurinacional de)	*	*		
Chile	*	*		
Colombia	*	*	*	*
Costa Rica	*	*		*
Ecuador		*		*
Guatemala	*	*		
Honduras	*	*		*
Mexico	*	*		
Nicaragua	*	*		*
Panamá	*	*	*	
Perú	*	*	*	
República Dominicana	*	*	*	*
Uruguay	*	*		*

Fuente: CEPAL, Resultado de la encuesta 2014

Del cuadro, se advierte que el Perú se encuentra dentro de los cuatro países que brinda capacitación en Evaluaciones Ex post.

Evaluación Ex Post en el Perú

“El SNIP ha sido una herramienta fundamental en la gestión pública del Perú, pero tiene que mejorar sus niveles de ejecución de la cartera de proyectos, y eso se hace delegando y haciendo una mejor labor de supervisión, con monitoreo y evaluación” (Ortegón, 2012, citado En Dirección General De Política De Inversiones, 2012, p.3).

Así mismo, HESSE, (2011), señala que el SNIP en el Perú ha sido la respuesta a una necesidad de incrementar la eficiencia en la inversión pública, considerando que antes del 2000 los proyectos pasaban de la idea a la ejecución de manera directa, a excepción de algunos proyectos ejecutados con endeudamiento externo; es así que bajo el concepto de “incrementar la eficiencia”, es necesario que no sólo a los proyectos que son financiados con endeudamiento externo se les realice una evaluación ex post por que los contratos de préstamos lo requieren, sino a todos los proyectos de inversión pública que se encuentren listos para una evaluación ex post, a fin de evaluar el logro alcanzado y que ello permita la retroalimentación, para una mejor toma de decisiones.

Cabe precisar que Durán Cervantes, (2015), señala que el “Perú sigue siendo un país líder en América Latina, comparando el total de la inversión pública y privada respecto del PBI – Promedio Anual del Período 2010 - 2011”, se muestra el siguiente gráfico.

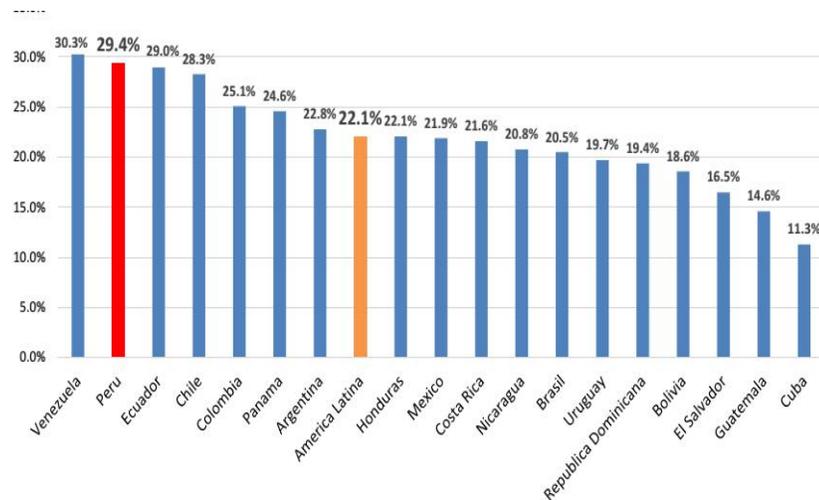


Gráfico 20: Estadística de inversión Pública y Privada
Fuente: Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2012

Al respecto el Gobierno Regional De San Martín, (2013), cuenta con una Directiva aprobada mediante RER N° 500-2013-GRSM/PGR para la gestión de los proyectos de inversión pública en la cual se establece para la fase de post inversión las evaluaciones ex post de los proyectos de inversión culminados conforme a normatividad, sin embargo, se ha verificado del POI 2016, que no se ha incluido estas actividades, así mismo de su página web no se ha encontrado resultados de alguna evaluación ex post realizada.

Así mismo, Valenzuela Muñoz, De La Cruz Sipan Chiong, Marcelo Huamán, Aragón Rosadio, & Panaspaco Medina, (2014), señalan:

No existe eficiencia en el desarrollo de los proyectos de inversión pública. En los resultados de la evaluación ex post encontramos que la ejecución del proyecto no ha generado impacto en el sector agrario y por ende en el desarrollo de la provincia de Huaura y Región Lima, especialmente en la construcción del vivero frutícola, producción de plantones certificados en vivero con alta calidad genética, y capacitación

de beneficiarios mediante cursos y talleres en gestión de la calidad y buenas prácticas agrícolas de los productores frutícolas de la provincia de Huaura.

Contreras, et al. (2010); son de la opinión que “los retos están puestos en avanzar hacia sistemas de evaluación fortaleciendo no sólo en las etapas ex ante, sino que también de manera ex post”

Así mismo, Contreras, et al. (2010), Señala que, en algunos años, ya no solo bastará con saber si la inversión de los recursos públicos se efectuó conforme a norma, sino que será la población de donde se ejecuten los proyectos de inversión, quienes demandarán saber el impacto del proyecto en sus comunidades y si este mejoró su calidad de vida.

Al respecto, en el Encuentro Nacional por los 10 años de creación del SNIP y los retos hacia el 2021, se tuvieron grandes aportes sobre el tado del SNIP en el Perú, de los cuales debemos destacar:

Aldunate, (2010), señala lo siguiente:

Por un lado, los Ministerios que ejeuctan el gasto ven al SNIP como una traba y no como una ayuda a su gestión. El problema es que no hemos sido capaces de convencer a los ejecutores del gasto de que esto es importante y que les conviene a ellos, no solo al MEF o Hacienda, sino a todo el Sector Público. (p,8)

En cuanto a la capacitación, esta tienen que darse a todo nivel. Está muy bien que capacitemos a cinco mil funcionarios para que aprendar a utilizar la metodología. Pero tambien debemos tener gente con mayor nivel de conocimiento y desarrollar

cursos más avanzados que formen la élite que va a garantizar el desarrollo futuro del sistema. (p,9)

Ortegón, (2010), señala:

Los SNIP deben fortalecer los mecanismos de seguimiento físico y financiero. Esta es una falencia que atenta contra la calidad de los resultados de la inversión.

El Perú tiene hoy unos 24,000 proyectos con una cartera aproximada de doce mil millones de dólares, pero surge la misma pregunta: ¿Cuál es el impacto del valor público que se está generando con esta cartera de proyectos.

Cuando se dice que al SNIP no se le conoce o que no se ven los resultados, que la gente no lo percibe como algo beneficioso, significa que no ha generado un valor público. (p.11).

Beltran, (2010), es de la opinión que:

Si contrastamos estos objetivos teóricos con la evolución del sistema a nivel de América Latina y, específicamente, del Perú, veremos una serie de debilidades y dificultades. La primera es la cobertura parcial del sistema en términos del ciclo del proyecto, muy concentrado en el preinversión en desmedro del seguimiento y evaluación de resultados. No existe una cultura de evaluación ex post. (p.12)

Así mismo, en el Encuentro Nacional por los 10 años de creación del SNIP y los retos hacia el 2021, se plantearon desafíos al 2021.

El Ministerio De Economía Y Finanzas, (2010), se plantea desafíos al 2021 de los cuales podemos destacar:

- Es necesario fortalecer permanente y sosteniblemente las capacidades del capital humano mediante la capacitación y la asistencia técnica.
- Es preciso posicionar la cultura del seguimiento y la evaluación de las inversiones, y maximizar las capacidades de monitoreo y control de las transacciones de todos los agentes responsables de la inversión pública.
- Se debe consolidar el seguimiento físico y financiero de la inversión pública para mejorar la calidad del gasto.

(p,17)

D. Manual de Operaciones - MAO

“El Manual de Operaciones – MAO, es un documento técnico normativo de gestión institucional, en el cual se establece su estructura orgánica, se describen las funciones de las Unidades que conforman una organización, las necesidades mínimas de su personal, las funciones y requisitos del personal directivo y el mapa de los procesos con su descripción”. (PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS MÁS POBRES, 2015).

El Decreto Supremo N° 043-2006-PCM (PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS, 2006), que Aprueba los Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones ROF por parte de las entidades de la Administración Pública, en su artículo 4° - Normas para programas, proyectos y comisiones, establece que:

“La definición de las funciones y, de ser el caso, la estructura orgánica de los programas y proyectos se aprueba mediante un Manual de Operaciones de acuerdo con lo previsto en la presente norma. Las funciones específicas a nivel del cargo

o puesto de trabajo serán contempladas en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Entidad...” (p.6)

Así mismo, el artículo 36° - Contenidos mínimos para el Manual de Operaciones; señala:

“Los programas y proyectos contarán con un manual de operaciones en el que se consignará por lo menos la siguiente información:

- ✓ Descripción del programa o proyecto, incluyendo el objetivo, la descripción de éste y la identificación de entidades, órganos o unidades orgánicas ejecutoras que tienen responsabilidades respecto del programa o proyecto.
- ✓ Organización del programa o proyecto: organización, funciones y responsabilidades.
- ✓ Procesos principales tales como programación y aprobación de actividades, ejecución de recursos, proceso de coordinación, desembolsos, según corresponda.
- ✓ Procesos de supervisión, seguimiento y evaluación: supervisión técnica, informes (financieros, registros contables, de progreso), auditorías, inspección y supervisión, según corresponda”. (p.28)

Así mismo, la Ley N° 29158 – Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (CONGRESO DE LA REPÚBLICA), en su artículo 25°, señala: un Ministro de Estado es el responsable político de la conducción de un sector del Poder ejecutivo, teniendo entre sus funciones proponer la organización interna de su Ministerio y aprobarla de acuerdo a sus competencias, así como de expedir Resoluciones Supremas y Resoluciones Ministeriales.

Es así que a través de la Resolución Ministerial N° 01570-2006-AG de fecha 29 de diciembre de 2006 el Ministerio de Agricultura aprueba el Manual de Operaciones del Programa Subsectorial de Irrigaciones.

Así mismo, el Ministerio de Agricultura y Riego, con Resolución Ministerial N° 0302-2011-AG de fecha 21 de julio de 2011 (MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO, 2011), dicta disposiciones para la aprobación de Manual de Operaciones de los Programas y Proyectos Especiales adscritos al Ministerio de Agricultura, en el cual se establece que los manuales operativos se realizaran teniendo en consideración como mínimo los siguientes criterios:

- ✓ Base Legal que sustenta sus funciones y actividades
- ✓ Marco de Políticas Nacionales y Sectoriales, en las que se circunscribe y con las que contribuye el Programa o Proyecto Especial a través de sus actividades
- ✓ Objeto del Programa o Proyecto Especial
- ✓ Objetivos y Metas
- ✓ Órgano del Ministerio de Agricultura del que depende directamente
- ✓ Órganos y/o entidades que evalúan sus actividades en el marco de las políticas nacionales y sectoriales en las que desenvuelve.
- ✓ Nivel de coordinación de las actividades con los Gobiernos Regionales y Locales
- ✓ Ámbito Territorial
- ✓ Programas de Inversión y Proyectos de Inversión Pública en ejecución
- ✓ Estructura Interna: Órganos y Unidades, Funciones y Actividades

- ✓ Descripción de los Procesos que ejecuta a través de otras entidades del sector público.
- ✓ Relación de puestos.
(p.s/n)

E. Manual de Organización y Funciones - MOF

El Programa Subsectorial De Irrigaciones, (Febrero 2014), señala que:

Es el documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo, teniendo en consideración la estructura orgánica y funciones establecidas en el Manual de Operaciones (MAO) y los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal del Programa Subsectorial de Irrigaciones (PSI). El MOF permite al funcionario precisar el ámbito de su competencia donde le corresponde desarrollarse y al servidor, conocer las labores básicas que debe realizar con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos y metas institucionales, es al mismo tiempo un instrumento operativo que hace posible la supervisión, evaluación y control en el cumplimiento de las funciones, responsabilidades y atribuciones a nivel de dependencia y cargo. (p.3)

Es así, que la finalidad del MOF, es definir la estructura orgánica de la Entidad, identificando funciones específicas de cada uno de los cargos señalados en el Cuadro de Asignación de Personal; estableciendo funciones específicas que permitan al personal conocer con claridad sus funciones, deberes y responsabilidades. (Programa Subsectorial De Irrigaciones, Febrero 2014).

Vice Ministerio De Gestion Institucional - Ministerio De Educacion, (2005), señala que los objetivos del MOF son:

- Indicar las funciones específicas de cada cargo precisando las interrelaciones jerárquicas, funcionales, de autoridad, responsabilidad y coordinación.
- Servir como instrumento de base para las supervisiones y auditorias (p.5)

Macchiavello, (2010), señala que:

Dentro de las principales utilidades que presenta el MOF tenemos las siguientes:

- ✓ Determina las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.
- ✓ Proporciona información a los funcionarios y servidores públicos sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización, así como sobre las interrelaciones formales que corresponda.
- ✓ Ayuda a institucionalizar la Simplificación Administrativa proporcionando información sobre las funciones que le corresponde desempeñar al personal al ocupar los cargos que constituyen los puntos de trámite en el flujo de los procedimientos.
- ✓ Facilita el proceso de inducción de personal nuevo y el de adiestramiento y orientación del personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo a que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación. (p.s/n)

Así mismo en el Manual de Operaciones del Programa Subsectorial De Irrigaciones, (2006), en su artículo 11°

establece las funciones de la Dirección Ejecutiva, siendo una de ellas conforme al literal c) “aprobar directivas, documentos de gestión y procedimientos administrativos, así como el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones PAC”, y conforme al literal k) “Expedir Resoluciones Directorales en asuntos relacionados con los actos administrativos de su competencia”.

Es así que a través de la Resolución Directoral N° 134-2014-MINAGRI-PSI de fecha 28 de febrero de 2014, la Dirección Ejecutiva del PSI aprueba el Manual de Organización y Funciones (MOF) del Programa Subsectorial de Irrigaciones (PSI).

F. Plan Operativo Institucional - POI

RULY, (2012) señala lo siguiente:

Es un instrumento de planeamiento institucional de corto plazo, que define las actividades que se llevarán a cabo en periodos de un año, para el logro de los resultados previstos en el Plan Estratégico Institucional, que tiene como objetivo evitar la superposición (duplicación) de actividades.

El POI es una herramienta que traza el camino por el que se debe conducir la institución en un año calendario, conteniendo las principales actividades y proyectos que se desarrollarán en concordancia con los objetivos y líneas estratégicas establecidas en el PEI. Esto lo hace un proceso integrador y de trabajo colectivo que, a partir de consensos respecto de las acciones, proyectos, metas e indicadores, permite alinear y ordenar el trabajo institucional de un año.

Indudablemente, que los objetivos, metas y actividades del POI guardan estrecha relación con los grandes lineamientos y con el objetivo estratégico establecido en el PEI.

En otras palabras, el POI permite concretar o “llevar a la práctica” lo establecido en el PEI, estableciendo los recursos necesarios para su implementación.

Así mismo, contiene las metas que se deben cumplir y los indicadores que permiten evaluar su ejecución.

La propuesta que se viene desarrollando en Chile en lo que respecta a las evaluaciones Ex Post es la que tiene base legal como Leyes, Directivas y procedimientos ya establecidos, que permite que se estén realizando, también es de vital importancia que, en el marco de la tramitación del Proyecto de Ley de Presupuestos, los programas públicos e instituciones a evaluar son acordados con el Congreso Nacional. Dicho compromiso se plasma en un Protocolo de Acuerdo entre el Ministerio de Hacienda y el Congreso Nacional garantizando el presupuesto para realizar las evaluaciones. permitiendo cumplir con el OBJETIVO GENERAL DE LA EVALUACIÓN EX POST según lo señala Fernando Cartes Mena, 2014 es Determinar la eficacia y eficiencia del uso de los recursos de inversión pública y comprobar si efectivamente las iniciativas de inversión, una vez ejecutadas, cumplieron con los objetivos esperados de acuerdo a lo estimado en la evaluación ex ante, en cuanto a productos, procesos y procedimientos, a partir del análisis de resultados en el corto, mediano y largo plazo.

3.1.2 Definición De Términos Básicos

Se presentan los términos básicos que han sido empleados a lo largo del presente Plan de Investigación Aplicada, los cuales

fundamentalmente han sido extraídos del Ministerio de Economía y finanzas, y de ser así estarán resaltados con un asterisco (*).

- Brecha:
Es la diferencia entre la oferta disponible optimizada de infraestructura (la cual incluye la infraestructura natural) y/o acceso a servicios públicos y la demanda, a una fecha determinada y ámbito geográfico determinado. Puede ser expresada en términos de cantidad y/o calidad. (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2017).
- Ciclo de Proyecto:
Comprende las fases de pre inversión, inversión y post inversión. La fase de pre inversión contempla los estudios de perfil, prefactibilidad y factibilidad. La fase de inversión contempla el expediente técnico detallado, así como la ejecución del proyecto. La fase de post inversión comprende las evaluaciones de término del PIP y la evaluación ex-post. (*)
- Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (DGPM):
Órgano del Ministerio de Economía y Finanzas que es la más alta autoridad técnica normativa del SNIP. (*)
- Estudio de Factibilidad:
Valoración precisa de los beneficios y costos de la alternativa seleccionada considerando su diseño optimizado. (*)
- Estudio de Prefactibilidad:
Estudio de las diferentes alternativas seleccionadas en función del tamaño, localización, momento de iniciación, tecnología y aspectos administrativos. Este análisis se realiza como parte del estudio de Perfil y constituye la última instancia para eliminar alternativas ineficientes. (*)
- Estudio Definitivo:
Estudio que permite definir a detalle la alternativa seleccionada en el nivel de pre inversión y calificada como viable. Para su

elaboración se deben realizar estudios especializados que permitan definir: el dimensionamiento a detalle del proyecto, los costos unitarios por componentes, especificaciones técnicas para la ejecución de obras o equipamiento, medidas de mitigación de impactos ambientales negativos, necesidades de operación y mantenimiento, el plan de implementación, entre otros requerimientos considerados como necesarios de acuerdo a la tipología del proyecto. En proyectos de infraestructura, a los estudios especializados se les denomina de ingeniería de detalle (topografía, estudios de suelos, etc.) Los contenidos de los Estudios Definitivos varían con el tipo de proyecto y son establecidos de acuerdo con la reglamentación sectorial vigente y los requisitos señalados por la Unidad Formuladora y/o Unidad Ejecutora del Proyecto. (*)

- Evaluación:
Proceso encaminado a determinar sistemáticamente y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos. Se trata de un proceso organizativo para mejorar las actividades todavía en marcha y ayudar a la administración en la planificación, programación y toma de decisiones futuras. (Antonio Muñoz Sarabia, 2007)
- Evaluación ex post:
Es una evaluación en general, es la recolección y análisis sistemático de evidencias con el propósito de mejorar el entendimiento del objetivo evaluado, así como tener la capacidad de emitir opiniones respecto al mismo. (Ministerio de Economía y Finanzas y Jica, marzo 2012)
- Expediente Técnico Detallado:
Documento que contiene los estudios de ingeniería de detalle con su respectiva memoria descriptiva, bases, especificaciones técnicas y el presupuesto definitivo. (*)
- Oficina de Programación e Inversiones (OPI):

- Órgano del Sector, Gobierno Regional o Gobierno Local al que se le asigna la responsabilidad de elaborar el Programa Multianual de Inversión Pública y velar por el cumplimiento de las normas del SNIP (*)
- Operación de Endeudamiento:
Para los efectos del Sistema Nacional de Inversión Pública, entiéndase por operación de endeudamiento las señaladas por la normatividad de endeudamiento público. (*)
 - Órgano Resolutivo del Sector:
Máxima autoridad ejecutiva de cada Sector, Gobierno Regional o Gobierno Local establecida para los fines del SNIP. (*)
 - Perfil:
Estimación inicial tanto de aspectos técnicos como de beneficios y costos de un conjunto de alternativas. (*)
 - Programa:
Los Programas son estructuras funcionales creadas para atender un problema o situación crítica, o implementar una política pública específica en el ámbito de competencia de la entidad a la que pertenece. Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, artículo 5°. (*)
 - Política pública:
Es en esencia la toma de decisiones en contextos políticos y democráticos para resolver problemas del colectivo, de la sociedad, y no de grupos en particular. Entonces es la respuesta o la solución a problemas de la sociedad, la cual conlleva aplicar instrumentos, procesos y recursos para dar respuestas efectivas y eficaces a la población. (ORTEGÓN, 2012 citado en dirección general de política de inversiones, 2012)
 - Proyecto de Inversión Pública (PIP):
Un Proyecto de Inversión Pública constituye una intervención limitada en el tiempo que utiliza total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la

capacidad productora o de provisión de bienes o servicios de una Entidad; cuyos beneficios se generen durante la vida útil del proyecto y éstos sean independientes de los de otros proyectos. Asimismo, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

El PIP debe constituir la solución a un problema vinculado a la finalidad de una Entidad y a sus competencias. Su ejecución puede hacerse en más de un ejercicio presupuestal, conforme al cronograma de ejecución de los estudios de pre inversión.

No son Proyectos de Inversión Pública las intervenciones que constituyen gastos de operación y mantenimiento. Asimismo, tampoco constituye Proyecto de Inversión Pública aquella reposición de activos que: (i) se realice en el marco de las inversiones programadas de un proyecto declarado viable; (ii) esté asociada a la operatividad de las instalaciones físicas para el funcionamiento de la entidad; o (iii) no implique ampliación de capacidad para la provisión de servicios. (*)

- Recursos Públicos:
Todos los recursos financieros y no financieros de propiedad del Estado o que administran las Entidades del Sector Público. Los recursos financieros comprenden todas las fuentes de financiamiento. (*)
- Sostenibilidad:
Es la capacidad de un PIP para mantener el nivel aceptable de flujo de beneficios netos, a través de su vida útil.
Dicha habilidad puede expresarse en términos cuantitativos y cualitativos como resultado de evaluar, entre otros, los aspectos institucionales, regulatorios, económicos, técnicos, ambientales y socioculturales. (*)
- Unidad Ejecutora (UE):
Las denominadas como tales en la normatividad presupuestal y que tienen a su cargo la ejecución del PIP, así como a las

Empresas del Sector Público No Financiero que ejecutan PIP.
(*)

- Unidad Formuladora (UF):
Cualquier dependencia de una entidad o empresa del Sector Público No Financiero responsable de los estudios de pre inversión de PIP, que haya sido registrada como tal en el aplicativo informático. (*)
- Viabilidad:
Condición atribuida expresamente, por quien posee tal facultad, a un PIP que demuestra ser rentable, sostenible y compatible con las políticas sectoriales, regionales y locales, según sea el caso. (*)
- Vida útil del Proyecto:
Periodo durante el cual un proyecto de inversión pública es capaz de generar beneficios por encima de sus costos esperados. (*)

Capítulo IV

La Propuesta de Implementación

4.1. Identificación de Recursos Críticos

4.1.1. Recursos Humanos

En el análisis del Subsistema Psicosocial se identificó como brecha que la Oficina de Planeamiento, presupuesto y seguimiento del Programa Subsectorial de Irrigaciones, no cuenta con la cantidad del capital humano que requiere según el CAP, y además este capital humano no cuenta con el perfil especializado que se requiere para realizar la evaluación ex post.

En lo que respecta a la cantidad del capital humano que actualmente cuenta la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento del Programa Subsectorial de Irrigaciones (PSI), no es suficiente para desarrollar las funciones de la Oficina, siendo este un punto crítico al no desarrollar funciones que están señaladas en el MOF correspondiente a la evaluación ex post de los proyectos de Inversión, y una de las acciones que se puede realizar es evaluar las competencias que tiene actualmente el capital humano en la Oficina, y de ser el caso deberá implementarse las capacitaciones y/o talleres que permita al personal estar entrenado y tener las herramientas para realizar las funciones para desarrollar las evaluaciones ex post, como parte de las funciones asignadas por la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.

Otro factor que es importante considerar es la gran rotación que tiene capital humano, ya sea por ofertas laborales mejorando su remuneración y/o la necesidad cambiar de ambiente de trabajo. Asimismo, se identificó que, en el perfil para la contratación del

personal según el MOF, no se solicitan experiencia, capacitación, especialización en evaluación ex post de proyectos de inversión.

4.1.2. Recursos Financieros

En lo que respecta al Recurso financiero viene hacer un punto crítico para las evaluaciones ex post, considerando que en la elaboración del Plan Operativo Institucional no están programadas las evaluaciones ex post de los proyectos de inversión.

Los recursos financieros para realizar las evaluaciones ex post no puede realizarse con presupuesto de los proyectos de Inversión, estos gastos deben de realizarse con presupuesto de gasto corriente de la entidad, asimismo en el Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016 del PSI no desarrollan ninguna actividad relacionada a la evaluación ex post, esto ha ocasionado que en el plan operativo no este presupuestado las evaluaciones ex post.

En lo que respecta al presupuesto para realizar las evaluaciones Ex Post la Dirección Ejecutiva solicitará al MEF el presupuesto adjuntando un plan de evaluaciones con una lista priorizada de los proyectos y/o programas, con la finalidad de cumplir con la Directiva del SNIP que obliga a la Unidad Ejecutora a realizar las evaluaciones Ex post.

4.1.3. Recursos Logísticos

En lo que respecta al recurso logístico, para la implementación del Plan de Gestión se estaría empleando recursos básicos, como por ejemplo útiles de escritorio, equipos de cómputo, copias, y el personal; y que no significaría utilizar otros recursos, por lo señalado el recurso logístico no vendría ser un punto crítico.

4.1.4. Recursos Tiempo

En lo que respecta al tiempo propuesto para la implementación del Plan de Plan Trabajo, se está proponiendo 03 años del 2019 al 2021, considerando las actividades y productos que se están proponiendo, está dividida en dos etapas, la primera sería la elaboración de proyectos de directivas, guías, perfil de puestos, funciones y demás instrumentos que permitan generar las condiciones para la implementación de las Evaluaciones Ex post en el PSI, en esta primera etapa se implementara en los dos primeros semestres, y la implementación de la segunda etapa corresponde la contratación de la persona natural y/o jurídica que realizara las evaluaciones ex post de los proyectos priorizados, la realización de las evaluaciones ex post y la elaboración del informe de las evaluaciones ex post, que incluye las lecciones aprendidas, esta segunda etapa se realizara en los cuatro semestres siguientes. Consideramos que si no se realiza en el lapso de tiempo estimado se convertirá en un recurso crítico y generarían un impedimento a la implementación del plan de gestión.

4.2. Metas

Para la determinación de las metas del Plan de gestión de análisis, evaluación y mejora en la aplicación de las evaluaciones ex post de los proyectos o programas de inversión pública de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones- PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019- 2021, es importante determinar cada uno de los productos, el objetivo, actividades y metas del mismo, lo cual se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 21

Detalle de los Productos, Actividades, Objetivos y Metas Propuestas en el Plan de Gestión de Análisis, Evaluación y Mejora en la Aplicación de las Evaluaciones Ex Post de los Proyectos o Programas de Inversión Pública de la Unidad Ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones- Psi del Ministerio de Agricultura y Riego para el Periodo 2019- 2021

Productos	Actividades/Metas
Producto 1	
Elaborar una propuesta de funciones para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, en relación a la elaboración de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública, que el PSI ya ha ejecutado, las mismas que deberían estar establecidas en el Manual de Organización Funciones y Manual Operativo del PSI, para así tener identificada la responsabilidad de realizar dichas evaluaciones y cumplir con lo dispuesto por el Sistema Nacional de Inversión Pública.	<p>Revisión y análisis del MAO y MOF del PSI, respecto a quien es el responsable de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública.</p> <p>Revisión y análisis de la Directiva del SNIP respecto a la evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública</p> <p>Elaboración de Propuesta de funciones para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.</p> <p>Elaboración de Propuesta de funciones específicas para el personal responsable de las evaluaciones ex post.</p> <p>Propuesta de funciones definidas para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.</p> <p>Propuesta de funciones específicas definidas para los responsables de las evaluaciones ex post de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.</p>
Producto 2	
Propuesta de resolución ministerial y direccional para modificación de documentos de gestión (MAO Y MOF), y Propuesta de memorándum para instruir la realización y programación de evaluaciones ex post en el PSI.	<p>Se evaluará el avance de coordinación y evaluación de propuesta de modificación de MAO</p> <p>Revisión de las Resoluciones Ministeriales del MINIGRI que fueron emitidas con la finalidad de modificar el Manual Operativo del PSI.</p> <p>Elaboración de propuesta de Resolución Ministerial la consulta legal del contenido de la propuesta que aprueba la modificación del MAO.</p> <p>Revisión de las Resoluciones Directorales del PSI que fueron emitidas con la finalidad de modificar el MOF del PSI.</p> <p>Elaboración de propuesta de Resolución Direccional y realizar la consulta legal del contenido de la propuesta que aprueba la modificación del MOF.</p> <p>Propuesta de Resolución Direccional que aprueba la Modificación del MAO y con aprobación de las áreas</p>

Productos	Actividades/Metas
Producto 3	<p>respectivas del PSI - Primer semestre 2019</p> <p>Resolución Ministerial que aprueba la modificación del MAO - Primer semestre 2019</p> <p>Se evaluará en atención a la aprobación de la propuesta de modificación del MAO.</p> <p>Revisión y análisis de la existencia de algún documento y/o instrumento de gestión que instruya la realización y programación de evaluaciones Ex Post en la entidad para los ejercicios presupuestales.</p> <p>Elaboración de propuesta de Memorándum de la Dirección Ejecutiva.</p> <p>Revisión y aprobación del Memorándum por la Dirección Ejecutiva.</p> <p>Notificación del Memorándum a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.</p> <p>Propuesta de Memorándum de la Dirección Ejecutiva - Primer semestre 2019.</p>
<p>Aplicar las Pautas Generales para la evaluación Ex Post de proyectos de inversión pública del MEF, para evaluaciones ex post de proyectos o programas que ejecutó de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019-2021, que incluye aspectos metodológicos para realizar evaluaciones ex post en proyectos productivos agrarios (riego), propuesta de criterios de selección e identificación de los proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post (evaluación de culminación, seguimiento ex post, evaluación de resultados y estudios de impacto).</p>	<p>Revisión de normativa y documentos metodológicos de consulta relacionada a evaluaciones Ex Post.</p> <p>Aplicación de las pautas generales para la evaluación ex post de proyectos de inversión pública del MEF para evaluación de proyectos o programas que ejecutó el PSI, el cual incluirá aspectos metodológicos, criterios de selección e identificación de los proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post (evaluación de culminación, seguimiento ex post, evaluación de resultados y estudios de impacto).</p> <p>Se evaluará en función al uso de la pauta generales y al resultado de las evaluaciones ex post realizadas por la entidad.</p>
Producto 4	<p>Elaborar una propuesta de lista</p> <p>Revisión y análisis de los proyectos o programas ejecutados por el PSI en los últimos tres años.</p>

Productos	Actividades/Metas
de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post para los próximos tres (03) años, los cuales serán incluidos en el POI del PSI.	Revisar la normativa del SNIP respecto a las Evaluaciones Ex Post, y a qué tipo de proyectos es de aplicación. Elaboración de la Lista priorizada de proyectos o programas Se programen y se incluyan en los POI's de los siguientes años Lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post. Para los próximos tres (03) años, los cuales serán incluidos en el POI de la Entidad. Se evaluará en atención a los proyectos que su presupuesto se incorpore en el POI del PSI
Producto 5	
Elaborar el perfil del Capital Humano de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento que será responsable de la elaboración y gestión de las evaluaciones ex post, a acorde a lo estipulado en el MOF.	Revisión y análisis del perfil del capital humano que prestan servicios como especialistas de seguimiento de proyectos de inversión (evaluaciones EX POST), en la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento. Análisis de la Oferta de profesionales con experiencia en evaluaciones EX POST en proyectos de inversión pública. Elaboración del perfil académico y experiencia para los especialistas de seguimiento de proyectos de inversión. (Se contrate la totalidad de personal) Perfil de los especialistas de seguimiento de proyectos de inversión a contratar, aprobados por la Oficina de Administración y Finanzas.

Fuente: Capítulo IV del presente Plan de Investigación Aplicada

Identificado los productos, actividades y metas en el Gráfico siguiente se presenta un cronograma para la implementación de las actividades y en consecuencia a los productos propuestos.

Respecto a la implementación de los productos del presente Plan, se presenta a lo largo del documento, las propuestas de cambio de los instrumentos de gestión (funciones y perfiles de profesionales), el listado de proyectos a realizarse la evaluación y el seguimiento que se realizará a la consecución de los productos, cuyo cronograma de actividades para los próximos tres años se detallan a continuación:

Tabla 22

Cronograma de Implementación de las Actividades y Productos

Productos	Actividades/Metas	Año 2019		Año 2020		Año 2021	
		Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre
PRODUCTO 1: Elaborar una propuesta de funciones para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, en relación a la elaboración de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública, que el PSI ya ha ejecutado, las mismas que deberían estar establecidas en el Manual de Organización Funciones y Manual Operativo del PSI, para así tener identificada la responsabilidad de realizar dichas evaluaciones y cumplir con lo dispuesto por el Sistema Nacional de Inversión Pública.	Revisión y análisis del MAO y MOF del PSI, respecto a quien es el responsable de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública.						
	Revisión y análisis de la Directiva del SNIP respecto a las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública						
	Elaboración de Propuesta de funciones para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.						
	Elaboración de Propuesta de funciones específicas para el personal responsable de las evaluaciones ex post.						
	Propuesta de funciones definidas para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.			X		X	
	Propuesta de funciones específicas definidas para los responsables de las evaluaciones ex post de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.			X		X	
PRODUCTO 2: Propuesta de resolución ministerial y directoral para modificación de documentos de gestión (MAO Y MOF), y Propuesta de	Revisión de las Resoluciones Ministeriales del MINIGRI que fueron emitidas con la finalidad de modificar el Manual Operativo del PSI.						
	Elaboración de propuesta de Resolución Ministerial la consulta legal del contenido de la propuesta que aprueba la						

Productos	Actividades/Metas	Año 2019		Año 2020		Año 2021	
		Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre
memorándum para instruir la realización y programación de evaluaciones ex post en el PSI.	modificación del MAO.						
	Revisión de las Resoluciones Directorales del PSI que fueron emitidas con la finalidad de modificar el MOF del PSI.						
	Elaboración de propuesta de Resolución Directoral y realizar la consulta legal del contenido de la propuesta que aprueba la modificación del MOF.						
	Propuesta de Resolución Directoral que aprueba la Modificación del MAO y con aprobación de las áreas respectivas del PSI - Primer semestre 2019			X		X	
	Resolución Ministerial que aprueba la modificación del MAO - Primer semestre 2019			X		X	
	Revisión y análisis de la existencia de algún documento y/o instrumento de gestión que instruya la realización y programación de evaluaciones Ex Post en la entidad para los ejercicios presupuestales.						
	Elaboración de propuesta de Memorándum de la Dirección Ejecutiva.						
	Revisión y aprobación del Memorándum por la Dirección Ejecutiva.						
	Notificación del Memorándum a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.						
	Propuesta de Memorándum de la Dirección Ejecutiva - Primer semestre 2017.			X		X	
PRODUCTO 3: Aplicar las Pautas	Revisión de normativa y documentos metodológicos de consulta relacionada a						

Productos	Actividades/Metas	Año 2019		Año 2020		Año 2021	
		Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre
<p>Generales para la evaluación Ex Post de proyectos de inversión pública del MEF, para evaluaciones ex post de proyectos o programas que ejecutó de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019-2021. Que incluye aspectos metodológicos para realizar evaluaciones ex post en proyectos productivos agrarios (riego) propuesta de criterios de selección e identificación de los proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post (evaluación de culminación, seguimiento ex post, evaluación de resultados y estudios de impacto).</p> <p>PRODUCTO 4: Elaborar una propuesta de lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post</p>	<p>evaluaciones Ex Post.</p>						
	<p>Aplicación de las pautas generales para la evaluación ex post de proyectos de inversión pública del MEF para evaluación de proyectos o programas que ejecutó el PSI, el cual incluirá aspectos metodológicos, criterios de selección e identificación de los proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post (evaluación de culminación, seguimiento ex post, evaluación de resultados y estudios de impacto).</p>			X		X	
	<p>Revisión y análisis de los proyectos o programas ejecutados por el PSI en los últimos tres años. Revisar la normativa del SNIP respecto a las Evaluaciones Ex Post, y a qué tipo de proyectos es de aplicación.</p>						

Productos	Actividades/Metas	Año 2019		Año 2020		Año 2021	
		Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre
para los próximos tres (03) años, los cuales serán incluidos en el POI del PSI.	Elaboración de la Lista priorizada de proyectos o programas Se programen y se incluyan en los POI's de los siguientes años Lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post. Para los próximos tres (03) años, los cuales serán incluidos en el POI de la Entidad. Revisión y análisis del perfil del capital humano que prestan servicios como especialistas de seguimiento de proyectos de inversión (evaluaciones EX POST), en la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento. Análisis de la Oferta de profesionales con experiencia en evaluaciones EX POST en proyectos de inversión pública. Elaboración del perfil académico y experiencia para los especialistas de seguimiento de proyectos de inversión. (Se contrate la totalidad de personal) Perfil de los especialistas de seguimiento de proyectos de inversión a contratar, aprobados por la Oficina de Administración y Finanzas.			X		X	
PRODUCTO 5: Elaborar el perfil del Capital Humano de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento que será responsable de la elaboración y gestión de las evaluaciones ex post, a acorde a lo estipulado en el MOF.							

Fuente: Capitulo IV de la presente Plan de Investigación Aplicada. NOTA: Las actividades marcadas con aspa corresponde al seguimiento que se realizara, con la finalidad de verificar el cumplimiento de las mismas.

Los resultados que se esperan obtener luego de la implementación del Plan se detallan a continuación:

- a) Contar con una entidad con las funciones y competencias (Documentos de gestión), personal capacitado y con el perfil adecuado respecto a la Implementación de las evaluaciones Ex Post.
- b) Contar en lo posible con recursos presupuestales para la realización de las evaluaciones Ex Post.
- c) Conocer los resultados (Se lograron o no) de las intervenciones realizadas por la entidad a nivel de producto, resultado e impacto.
- d) Que en la entidad se genere la cultura de realizar evaluaciones Ex Post.

El Impacto que se pretende lograr respecto a la implementación del Plan se detalla a continuación:

- a) Continuar o replantear las estrategias de intervención (tipología de proyectos ejecutados, modalidades de ejecución, etc.) de la entidad a fin que estén acorde a las lecciones aprendidas que se generen a partir de las evaluaciones Ex Post realizadas.
- b) Validar, establecer o proponer políticas públicas respecto a las intervenciones que han tenido impacto en el agricultor.
- c) En caso de intervenciones que no han tendido el impacto en el agricultor y que esté relacionado a las políticas actuales, proponer su mejora acorde a los resultados obtenidos en las evaluaciones Ex post.
- d) La entidad tendrá como una de sus políticas institucionales realizar evaluaciones ex post, a fin de conocer los resultados de sus intervenciones.

4.3. Metodología y Técnicas

Para el desarrollo del Presente Plan de Investigación Aplicada se utilizaron cinco (05) metodologías, las mismas que a continuación se desarrollan:

Primera: Metodología del análisis interno propuesto por Kast y Rosenzweig donde señalan que toda institución pública puede ser analizada como un Sistema, y la delimitación de un problema debe darse al analizar su comportamiento dentro de cada uno de los subsistemas; cada uno describe una parte de la organización, con base en un punto de vista diferente, los subsistemas analizados fueron: El Subsistema Razón de ser, Subsistema tecnológico, Subsistema estructural, Subsistema psicosocial, y el Subsistema de gestión.

Segunda: Metodología es la del análisis del entorno, propuesta por Collerette y Schneider donde señalan que para realizar el análisis del entorno de los elementos que no son parte de la organización pero que pueden tener una influencia actual o futura sobre ella, Collerette y Schneider proponen que toda institución pública tiene un entorno que se puede analizar en tres Niveles: Entorno inmediato, intermedio y de tendencias globales.

Para la viabilidad y factibilidad se utilizó dos (02) metodologías, una es el MACTOR y el SADCI, las mismas que a continuación se desarrollan:

Tercera: Metodología SADCI, esta metodología fue propuesta por Oscar Oszlak y Edgardo Orellana donde señalan que esta metodología SADCI se aplica en los casos en que se necesita identificar el grado de capacidad institucional actual para llevar a cabo determinadas acciones; evaluar los obstáculos y debilidades a remover o eliminar y establecer las acciones y planes requerido para ello.

Cuarta: Metodología Mactor, esta metodología busca valorar las relaciones de fuerza entre actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados; siendo su objetivo de la utilización del método MACTOR el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos.

Quinta: Metodológica del SNIP, esta metodología busca certificar la calidad de proyectos de inversión pública (PIP), a través del logro de los resultados de manera positiva, utilizando para ello métodos, procedimientos, y normas técnicas en cada una de las fases del ciclo del proyecto y de sus etapas de cada una de estas fases.

4.4. Aspectos Administrativos

A continuación, se detalla en Tabla N° 23 los aspectos administrativos para la implementación del Plan de gestión de análisis, evaluación y mejora en la aplicación de las evaluaciones ex post de los proyectos o programas de inversión pública de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones- PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019-2021

El costo estimado para implementar el Plan es de S/ 91 000.00 (Noventa y un mil con 00/100 soles), el cual parte será financiado parcialmente S/. 16,000 soles (el 17.5% del monto total) por la propia entidad para lo cual lo deberá considerar en sus planes operativos y en consecuencia en sus presupuestos iniciales de apertura o los modificados siendo el monto nada elevado y bastante bancable por el PSI y la diferencia es decir el 82.5% del monto total será financiado por los miembros del grupo en las acciones de seguimiento respecto a la implementación del Plan.

Tabla 23*Administrativos para la Implantación del Plan de Gestión*

Productos	Metas/Actividades	Responsable por actividad	Costo por actividad (S/.)
Producto 1	Revisión y análisis del MAO y MOF del PSI, respecto a quien es el responsable de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública.		2,500.00
Elaborar una propuesta de funciones para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, en relación a la elaboración de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública, que el PSI ya ha ejecutado, las mismas que deberían estar establecidas en el Manual de Organización Funciones y Manual Operativo del PSI, para así tener identificada la responsabilidad de realizar dichas evaluaciones y cumplir con lo dispuesto por el Sistema Nacional de Inversión Pública.	Revisión y análisis de la Directiva del SNIP respecto a las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública		2,000.00
	Elaboración de Propuesta de funciones para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.	Grupo de Trabajo de PIA	2,500.00
	Elaboración de Propuesta de funciones específicas para el personal responsable de las evaluaciones ex post.		
	Propuesta de funciones definidas para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.		3,000.00
Producto 2	Propuesta de funciones específicas definidas para los responsables de las evaluaciones ex post de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.		
	Revisión de las Resoluciones Ministeriales del MINIGRI que fueron emitidas con la finalidad de modificar el Manual Operativo del PSI.	Grupo de Trabajo de PIA	3,000.00
	Elaboración de propuesta de Resolución Ministerial la consulta legal del contenido de la propuesta que aprueba la modificación del MAO.	Programa Subsectorial de Irrigaciones	2,000.00
	Revisión de las Resoluciones Directorales del PSI que fueron emitidas con la finalidad de modificar el MOF del PSI.		2,000.00
Propuesta de resolución ministerial y directoral para modificación de documentos de gestión (MAO Y MOF), y Propuesta de memorándum para instruir la realización y programación de evaluaciones ex post en el PSI.	Elaboración de propuesta de Resolución Directoral y realizar la consulta legal del contenido de la propuesta que aprueba la modificación del MOF.	Ministerio de Agricultura y Riego	5,000.00
	Propuesta de Resolución Directoral que aprueba la Modificación del MAO y con aprobación de las áreas respectivas del PSI - Primer semestre 2019		2,000.00
	Resolución Ministerial que aprueba la modificación del MAO - Primer		2,000.00

Productos	Metas/Actividades	Responsable por actividad	Costo por actividad (S/.)
	semestre 2019		
	Revisión y análisis de la existencia de algún documento y/o instrumento de gestión que instruya la realización y programación de evaluaciones Ex Post en la entidad para los ejercicios presupuestales.	Grupo de Trabajo de PIA	3,000.00
	Elaboración de propuesta de Memorándum de la Dirección Ejecutiva.		2,500.00
	Revisión y aprobación del Memorándum por la Dirección Ejecutiva.		5,000.00
	Notificación del Memorándum a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.	Programa Subsectorial de Irrigaciones	1,500.00
	Propuesta de Memorándum de la Dirección Ejecutiva - Primer semestre 2019.		
Producto 3	Revisión de normativa y documentos metodológicos de consulta relacionada a evaluaciones Ex Post.		2,500.00
Aplicar las Pautas Generales para la evaluación Ex Post de proyectos de inversión pública del MEF, para evaluaciones ex post de proyectos o programas que ejecutó de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019-2021. Que incluye aspectos metodológicos para realizar evaluaciones ex post en proyectos productivos agrarios (riego), propuesta de criterios de selección e identificación de los proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post (evaluación de culminación, seguimiento ex post, evaluación de resultados y estudios de impacto).	Aplicación de las pautas generales para la evaluación ex post de proyectos de inversión pública del MEF para evaluación de proyectos o programas que ejecutó el PSI, el cual incluirá aspectos metodológicos, criterios de selección e identificación de los proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post (evaluación de culminación, seguimiento ex post, evaluación de resultados y estudios de impacto).	Grupo de Trabajo de PIA	10,000.00
	Revisión y análisis de los proyectos o programas ejecutados por el PSI en los últimos tres años.		4,500.00
	Revisar la normativa del SNIP respecto a las Evaluaciones Ex Post, y a qué tipo de proyectos es de aplicación.	Grupo de Trabajo de PIA	3,000.00
	Elaboración de la Lista priorizada de proyectos o programas		4,000.00
	Se programen y se incluyan en los POI's de los siguientes años		
	Lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post para los próximos tres (03) años, los cuales serán incluidos en el POI de la Entidad.	Programa Subsectorial de Irrigaciones	3,000.00
Producto 4			

Productos	Metas/Actividades	Responsable por actividad	Costo por actividad (S/.)
Elaborar una propuesta de lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post para los próximos tres (03) años, los cuales serán incluidos en el POI del PSI.			
Producto 5	Revisión y análisis del perfil del capital humano que prestan servicios como especialistas de seguimiento de proyectos de inversión (evaluaciones EX POST), en la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.		6,000.00
Elaborar el perfil del Capital Humano de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento que será responsable de la elaboración y gestión de las evaluaciones ex post, a acorde a lo estipulado en el MOF.	Análisis de la Oferta de profesionales con experiencia en evaluaciones EX POST en proyectos de inversión pública. Elaboración del perfil académico y experiencia para los especialistas de seguimiento de proyectos de inversión. (Se contrate la totalidad de personal)	Grupo de Trabajo de PIA	7,000.00
	Perfil de los especialistas de seguimiento de proyectos de inversión a contratar, aprobados por la Oficina de Administración y Finanzas.		8,000.00
		Total	91,000.00

Fuente: Capítulo IV del presente Plan de Investigación Aplicada.

Nota: Los costos de los productos 2 y 3, se han asumido costeados de manera prorrateada los salarios de los funcionarios.

Capítulo V
Análisis de Viabilidad y Factibilidad

5.1. Metodología SADCI

El presente análisis, se realiza conforme a la metodología SADCI, a través del cual se identifica el grado de capacidad institucional actual para llevar a cabo determinadas acciones; evaluando obstáculos y debilidades, así como las acciones y planes a realizar, a continuación, se presentan los formularios SADCI.

Tabla 24
Formulario C. Tareas

Código		Descripción de Tareas	Resultados de Tareas (y fecha)	Ejecutor de la Tarea	x	Observaciones
Prog.	Proc. Tarea					
P1	T1	Revisión y análisis del MAO y MOF del PSI, respecto a quien es el responsable de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública.	Determinar las carencias existentes respecto a la determinación de las funciones para realizar las evaluaciones EX POST en el PSI	Grupo de Trabajo de PIA		
	T2	Revisión y análisis de la Directiva del SNIP respecto a las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública	Identificar que la Unidad Ejecutora tiene como función y responsabilidad la evaluación ex post del PIP - Primer semestre 2019.			
	T3	Elaboración de Propuesta de funciones para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.	Propuesta de funciones definidas para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.			
	T4	Elaboración de Propuesta de funciones específicas para el personal responsable de las evaluaciones ex post.	Propuesta de funciones específicas definidas para los responsables de las evaluaciones ex post de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.			
P2	T1	Revisión de las Resoluciones Ministeriales del MINIGRI que fueron emitidas con la finalidad de modificar el	Incorporación de las propuestas al MAO y MOF por parte de la Entidad - Primer semestre 2019.	Grupo de Trabajo de PIA		

Código	Descripción de Tareas	Resultados de Tareas (y fecha)	Ejecutor de la Tarea	x	Observaciones
Prog. Proc. Tarea					
	Manual Operativo del PSI.				
T2	Elaboración de propuesta de Resolución Ministerial la consulta legal del contenido de la propuesta que aprueba la modificación del MAO.				
T3	Revisión de las Resoluciones Directorales del PSI que fueron emitidas con la finalidad de modificar el MOF del PSI.				
T4	Elaboración de propuesta de Resolución Directoral y realizar la consulta legal del contenido de la propuesta que aprueba la modificación del MOF.				
T5	Propuesta de Resolución Directoral que aprueba la Modificación del MAO y con aprobación de las áreas respectivas del PSI - Primer semestre 2019	Propuesta de Resolución Directoral que aprueba la Modificación del MAO y con aprobación de las áreas respectivas del PSI - Primer semestre 2019			
T6	Propuesta de Resolución Ministerial que aprueba la modificación del MAO - Primer semestre 2019	Resolución Ministerial que aprueba la modificación del MAO - Primer semestre 2019			
T7	Revisión y análisis de la existencia de algún documento y/o instrumento de gestión que instruya la realización y programación de evaluaciones Ex Post en la entidad para los ejercicios presupuestales.	Identificar la existencia de documento y/o instrumento de gestión que instruya la realización y programación de evaluaciones Ex Post - Primer semestre 2019.	Programa Subsectorial de Irrigaciones		
T8	Elaboración de propuesta de Memorándum de la Dirección Ejecutiva	Propuesta de Memorándum de la Dirección Ejecutiva - Primer semestre 2019.			
T9	Revisión y aprobación del Memorándum por la Dirección Ejecutiva.	Obtener la conformidad de la Dirección Ejecutiva del proyecto de memorándum - Primer semestre 2019.	Grupo de Trabajo de PIA		
T10	Notificación del Memorándum a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.	Hacer de conocimiento del Memorándum a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento - Primer semestre 2019.	Programa Subsectorial de Irrigaciones		
T11	Propuesta de Memorándum de la Dirección Ejecutiva - Primer semestre	Hacer de conocimiento del Memorándum a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y			

Código	Prog.	Proc.	Tarea	Descripción de Tareas	Resultados de Tareas (y fecha)	Ejecutor de la Tarea	x	Observaciones
				2019.	Seguimiento - Primer semestre 2019.			
			T1	Revisión de normativa y documentos metodológicos de consulta relacionada a evaluaciones Ex Post.	Conocer la normativa y documentos metodológicos relacionados a evaluaciones Ex Post, que se vienen implementando en los diferentes proyectos o programa de inversión pública - Primer semestre 2019.	Grupo de Trabajo de PIA		
P3			T2	Aplicar las Pautas Generales para la evaluación Ex Post de proyectos de inversión pública del MEF, para evaluaciones ex post de proyectos o programas que ejecutó de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019-2021. Que incluye aspectos metodológicos para realizar evaluaciones ex post en proyectos productivos agrarios (riego), propuesta de criterios de selección e identificación de los proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post (evaluación de culminación, seguimiento ex post, evaluación de resultados y estudios de impacto).	Aplicación de las pautas generales para la evaluación ex post de proyectos de inversión pública del MEF para evaluación de proyectos o programas que ejecutó el PSI, el cual incluirá aspectos metodológicos, criterios de selección e identificación de los proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post (evaluación de culminación, seguimiento ex post, evaluación de resultados y estudios de impacto).			
			T1	Revisión y análisis de los proyectos o programas ejecutados por el PSI en los últimos tres años.	Conocer los proyectos o programas ejecutados por el PSI - Primer semestre 2019.			
P4			T2	Revisar la normativa del SNIP respecto a las Evaluaciones Ex Post, y a qué tipo de proyectos es de aplicación.	Conocer el tipo de proyectos o programas es obligatorio realizar las evaluaciones EX POST - Primer semestre 2019.			
			T3	Elaboración de la Lista priorizada de proyectos o programas	Lista priorizada de proyectos o programas - Primer semestre 2019.	Programa Subsectorial de Irrigaciones		
			T4	Se programen y se incluyan en los POI's de los siguientes años.	Evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de inversión pública programado	Grupo de Trabajo de		

Código	Descripción de Tareas	Resultados de Tareas (y fecha)	Ejecutor de la Tarea	x	Observaciones
Prog. Proc. Tarea					
	Lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post para los próximos tres (03) años, los cuales serán incluidos en el POI de la Entidad.	en los POI's - Primer semestre 2019 /Primer semestre 2020/Primer semestre 2021.	PIA		
T5	Revisión y análisis del perfil del capital humano que prestan servicios como especialistas de seguimiento de proyectos de inversión (evaluaciones EX POST), en la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.	Conocer el perfil del capital humano que prestan servicios como especialistas de seguimiento de proyectos de inversión			
T1	Análisis de la Oferta de profesionales con experiencia en evaluaciones EX POST en proyectos de inversión pública.	Conocer la oferta y el perfil existente en el mercado de profesionales con experiencia en evaluaciones EX POST en proyectos de inversión pública.	Grupo de Trabajo de PIA		
P5	Elaboración del perfil académico y experiencia para los especialistas de seguimiento de proyectos de inversión. (Se contrate la totalidad de personal)	Perfil académico y experiencia para los especialistas de seguimiento de proyectos de inversión. (Se contrate la totalidad de personal)			
T2	Perfil de los especialistas de seguimiento de proyectos de inversión a contratar, aprobados por la Oficina de Administración y Finanzas.				
T3					
T4					

Fuente: Capítulo V del presente Plan de Investigación Aplicada.

Tabla 25

Formulario D1: DCI desde el Punto de Vista de las Reglas del Juego

Código			Gravedad del DCI					
Prog.	Proc.	Tarea	Descripción del DCI y Explicación de sus impactos negativos	1	2	3	4	5
		T1	Con respecto a la modificación del MOF el personal tiene de la institución tiene conocimiento y es una las funciones del especialista en planeamiento					X
	P1	T2	Existe la disponibilidad del personal para la revisión y análisis de la Directiva del SNIP					X
		T3. T4	Elaboración de Propuesta de funciones para la Oficina de Planificación, Presupuesto y Seguimiento con respecto a la Evaluación Ex Post, el personal no tiene la experiencia de haber realizado evaluaciones Ex Post			X		
	P3	T2	En lo que respecta a la aplicación de las Pautas Generales para la evaluación Ex Post de proyectos de inversión pública del MEF, existe el desconocimiento por parte del personal, en el uso de la metodología para la realización de la evaluación Ex Post			X		
		T4	El personal de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, solicitara los recursos para realizar las evaluaciones Ex Post a la Dirección General de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto del MINAGRI programen y se incluyan en los POI's de los siguientes años, para esta Dirección no es prioridad las Evaluaciones Ex Post				X	
	P4	T5	El personal de la institución tiene conocimiento de los proyectos ejecutados y conocen que tipo de proyectos son los más significativos tanto en inversión e impacto para la población beneficiaria, no existe resistencia en priorizar una lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post para los próximos tres (03) años.					X
	P5	T3	El personal de la institución está involucrado en incluir en el Perfil académico y experiencia para los especialistas de seguimiento de proyectos de inversión los temas referentes a las evaluaciones Ex Post					X

Fuente: Capitulo V del presente Plan de Investigación Aplicada.

Tabla 26*Formulario D2: DCI desde el Punto de Vista de las Relaciones Interinstitucionales*

Código		Tarea	Descripción del DCI y Explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
Prog.	Proc.			1	2	3	4	5
	P1	T1	La aprobación de la propuesta de la modificación del Manual de Organización Funciones del PSI, depende del Ministerio de Agricultura y Riego, el ministerio no tiene como prioridad realizar evaluaciones Ex post a los programas y/o proyectos de inversión					
		T2				X		
		T3						
		T4						
	P2	T8	Memorándum de la Dirección Ejecutiva dirigido a la Oficina de Planificación, Presupuesto y Seguimiento en el cual se instruya la realización y programación de evaluaciones Ex Post en el PSI en los ejercicios presupuestales, esta tarea para que se ejecute no depende de factores externos					
		T9						
		T10						X
		T11						
	P3	T1	La Oficina de Planificación, Presupuesto y Seguimiento para la aplicación de las Pautas Generales para la evaluación Ex Post de proyectos de inversión pública del MEF, se ha identificado que el MEF no está supervisando y/o controlando las evaluaciones Ex Post					
		T2						X
	P4	T1	La Oficina de Planificación, Presupuesto y Seguimiento no ha normado la elaboración de una propuesta de lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post, para la realización de esta tarea no depende de factores externos.					
		T2						X
		T3						
		T4						
	P5	T1	La elaboración de los perfiles del Capital Humano de la Oficina de Planificación, Presupuesto y Seguimiento que será responsable de la elaboración y gestión de las evaluaciones ex post, a acorde a lo estipulado en el MOF, estará a cargo de esta Oficina y de la Dirección Ejecutiva, no depende de factores externos					
		T2						X
		T3						

Fuente: Capítulo V del presente Plan de Investigación Aplicada.

Tabla 27*Formulario D3: DCI desde el Punto de Vista de la Organización y Asignación de Funciones*

Código			Descripción del DCI y Explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
Prog.	Proc.	Tarea		1	3	4	5	
	P1.....P2	T1.....T11	En lo que respecta a la asignación de funciones para realizar las evaluaciones Ex Post, no se tiene definida esta función. Asimismo, la Dirección Ejecutiva no ha normado la realización de las evaluaciones Ex Post en los proyectos de inversión que se ejecutan en el PSI.			X		

Fuente: Capítulo V del presente Plan de Investigación Aplicada.

Tabla 28*Formulario D4: DCI desde el Punto de Vista de las Políticas del Personal*

Código			Descripción del DCI y Explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
Prog.	Proc.	Tarea		1	2	3	4	5
	P1	T1 al T4	El personal que dará sostenibilidad de las actividades corresponde al Grupo de Trabajo del PIA.					x
	P2	T1 al T11	El personal que dará sostenibilidad de las actividades corresponde al Grupo de Trabajo del PIA.					x
			El personal que dará sostenibilidad de las actividades corresponde al Programa Subsectorial de Irrigaciones – Director Ejecutivo - Jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento (cargo de confianza)				x	
	P3	T1 T2	El personal que dará sostenibilidad de las actividades corresponde al Grupo de Trabajo del PIA.					X
	P4	T2 T3 T4	El personal que dará sostenibilidad de las actividades corresponde al Grupo de Trabajo del PIA.					X
	P5	T1 T2 T3	El personal que dará sostenibilidad de las actividades corresponde al Grupo de Trabajo del PIA.					x

Fuente: Capítulo V del presente Plan de Investigación Aplicada.

Tabla 29

Formulario D5: DCI desde el Punto de Vista de Insumos Físicos y Recursos Humanos

Código			Gravedad del DCI				
Prog.	Proc.	Tarea	1	2	3	4	5
		T1					x
	P1	T2			x		
		T3			x		
		T4					x
		T1					x
		T2					x
		T3					x
		T4					x
	P2	T6					x
		T7					x
		T8			x		
		T9			x		
		T10			x		
		T11			x		
	P3	T1			x		
		T2					x
		T1					x
	P4	T2					x
		T3					x
		T4					x
		T1					x
	P5	T2					x
		T3					x

Fuente: Capítulo V del presente Plan de Investigación Aplicada.

Tabla 30

Formulario D6: Relativo a la Capacidad Individual de las Personas Intervinientes

Código			Número y Categoría de Empleados							Descripción de Déficit de Capacidad		Gravedad del dci					
Prog.	Proc.	Tarea	A	B	C	D	E	F	G	Información	Conocimiento	Know-How	1	2	3	4	5
	P1	T1				3											X
	P1	T2				3										X	
		T3				3											X
		T4				3											X
		T1				3											X
		T2				3											X
		T3				3										X	
		T4				3											X
	P2	T5				3											X
		T6				3											X
		T7				3											X
		T8	1	1													X
		T9	1	1													X
		T10	1	1													X
		T11	1	1													X
	P3	T1				3											X
		T2				3										X	
		T3				3											X
		T1				3											X
		T2				3											X
	P4	T3	1	1	1					Cuenta con información general	Limitado conocimiento sobre evaluaciones ex post			X			
		T4	1	1	1					Cuenta con información general	Limitado conocimiento sobre evaluaciones ex post			X			
	P5	T1				3											X

Código			Número y Categoría de Empleados							Descripción de Déficit de Capacidad		Gravedad del dci						
Prog.	Proc.	Tarea	A	B	C	D	E	F	G	Información	Conocimiento	Know-How	1	2	3	4	5	
		T2				3												X
		T3				3												X

Categoría de Empleados:

A: Director Ejecutivo B: Jefe de Oficina
 C: Profesionales Técnicos
 D: Grupo de Trabajo PIA

Fuente: Capítulo V del presente Plan de Investigación Aplicada.

Tabla 31

Formulario F: Sinopsis de Estrategia y Plan de Acción de DI

Códigos de DCI	Sub. Categoría de DCI	Estrategia y Plan de Acción DI			
		Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de Entrenamiento	Otros
P4	T3			Capacitación en evaluaciones ex post - Curso	
P4	T4			Capacitación en evaluaciones ex post - Curso	

Fuente: Capítulo V del presente Plan de Investigación Aplicada.

Luego del análisis de SADCI de capacidades institucionales, se plantea el siguiente plan de contingencia a efectos de poder resolver las limitaciones encontradas en el PSI, que permitan lograr el fin de los productos en su aplicación.

El Plan de Contingencia es el siguiente:

Tabla 32

Cronograma de Capacitación

N°	Tipo de Acción	Descripción	Propuesta de contenido mínimo	Modalidad			Acción para	Horas	Participantes				Periodo				
				Presencial	Distancia	Mixta			OPPS	DGR	DIR	DE	2018	2019			
													4to Trimestre	1ro Trimestre	2do Trimestre	3ro Trimestre	
1	Curso	Marco conceptual y metodología general de la evaluación Ex post en los Proyectos de Inversión Pública.	I. Marco conceptual II. Metodología y herramientas para la evaluación Ex post III. Pautas para la evaluación de culminación. IV. Pautas para el seguimiento EX post V. Pautas para la evaluación de resultados VI. Pautas para el estudio de impacto		x		Fortalecimiento del desempeño	18	x	x	x	x	x				
2	Curso	Proyecto de Inversión Pública.	I. Introducción a la evaluación de los proyectos de inversión II. Como funciona técnicamente el SNIP III. Métodos para la evaluación de Proyectos de Inversión IV. Información para una mejor aplicación de la evaluación de proyectos		x		Actualización	15	x	x	x		x				
3	Taller	Recordatorio y/o seguimiento	Se realizara seguimiento y verificara si se está implementando los conocimientos adquiridos en los cursos	x			Verificar la Implementación de los cursos 1 y 2	3	x	x	x	x		x			
3	Curso	Las evaluaciones Ex post en américa latina.	I. Importancia de realizar las evaluaciones EX POST en los proyectos de inversión II. Experiencia de éxito en la realización de las evaluaciones EX	x			Fortalecimiento del desempeño	20	x	x	x	x				x	

N°	Tipo de Acción	Descripción	Propuesta de contenido mínimo	Modalidad			Acción para	Horas	Participantes				Periodo			
				Presencial	Distancia	Mixta			OPPS	DGR	DIR	DE	2018	2019		
												4to Trimestre	1ro Trimestre	2do Trimestre	3ro Trimestre	
4	Curso	Metodología utilizada para realizar las evaluaciones Ex post a los proyectos de inversión pública en América Latina.	POST III. Las evaluaciones EX POST y las políticas públicas I. Concepto de metodología II. Tipos de metodología III. Experiencia de metodologías empleadas en las evaluaciones EX POST de los proyectos de inversión pública en América Latina	x			Fortalecimiento del desempeño	15	x	x x	x			x		
5	Taller	Recordatorio y/o seguimiento	Se realizara seguimiento y verificara si se está implementando los conocimientos adquiridos en los cursos	x			Verificar la Implementación de los cursos 3 y 4	4	x	x x	x				x	

Leyenda:

OPP: Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, **DGR:** Dirección de Gestión del Riego, **DIR:** Dirección de Infraestructura de Riego y **DE:** Dirección Ejecutiva.

Fuente: Capítulo V del Plan de Investigación Aplicada

5.2. Metodología MACTOR

Esta metodología busca valorar las relaciones de fuerza entre actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados; siendo su objetivo de la utilización del método MACTOR el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos.

Los productos que se desarrollan en el presente Plan de Investigación Aplicada son:

Tabla 33

Productos del Plan de Investigación Aplicada

N°	Producto
P1	La propuesta de funciones para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, en relación a la elaboración y gestión de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública, que el PSI ya ha ejecutado, la cual consiste en incluir en el MAO de manera específica lo establecido en los artículos 10° y 31° de la Directiva del SNIP, considerando que el PSI es una Unidad Ejecutora, con esta medida la entidad a través de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento dará cumplimiento a lo dispuesto a la normativa respectiva. Así mismo se hará una propuesta de modificación al Manual de Organización Funciones – MOF de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento toda vez que es importante tener identificada la responsabilidad de realizar dichas evaluaciones, la cual consiste en describir de manera detallada a nivel de cargo las funciones específicas y los perfiles requeridos.
P2	Las propuestas de Resolución Ministerial que apruebe las modificaciones al Manual Operativo, Resolución Directoral que apruebe las modificaciones del Manual de Organización y Funciones del PSI, son los documentos formales que aprobarán las modificaciones a estos documentos de gestión, considerando que sólo a través de estos documentos se pueden aprobar modificaciones, al Manual de Operaciones del PSI y modificaciones al Manual de Organización Funciones de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, y la propuesta de Memorándum de la Dirección Ejecutiva dirigido a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento en el cual se instruya la realización y programación de evaluaciones Ex Post en el PSI, es un documento en el cual da una orden el inmediato superior en el cual se instruye al jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento a que se dé cumplimiento en la Directiva del SNIP a lo referido en evaluaciones ex post.
P3	Aplicar las Pautas Generales para la evaluación Ex Post de proyectos de inversión pública del MEF, para evaluaciones ex post de proyectos o programas que ejecutó de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019-2021. Que incluye aspectos metodológicos para realizar evaluaciones ex post en proyectos productivos agrarios (riego), propuesta de criterios de selección e identificación de los proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post (evaluación de culminación, seguimiento ex post, evaluación de resultados y estudios de impacto).
P4	Se elaborará una propuesta de lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post para los próximos tres (03) años, los cuales serán incluidos en el POI del PSI, la cual contendrá aquellos proyectos que se encuentren en la etapa de operación y que se encuentren listos para su

N°	Producto
P5	<p>evaluación ex post, con la finalidad que el recurso que se necesita para su realización se incluya en el POI de la Entidad para los años 2019-2021, lo cual permitirá a la entidad poder programar y presupuestar acciones o actividades relacionadas a Evaluaciones Ex Post.</p> <p>Se elaborará el perfil del Capital Humano de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento que será responsable de la elaboración y gestión de las evaluaciones ex post, a acorde a lo estipulado en el MOF. Será un documento en el cual se indique el perfil que deben cumplir el personal que tendrán la responsabilidad de realizar evaluaciones ex post, logrando con ello identificar el perfil mínimo para ser considerado en el Manual de Organización y Funciones.</p>

Fuente: Capítulo V del presente Plan de Investigación Aplicada.

Identificación de actores que intervienen en la ejecución de los productos.

Tabla 34

Identificación de actores según intervención en ejecución de productos

N°	Producto	Actores
P1	<p>La propuesta de funciones para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, en relación a la elaboración y gestión de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública, que el PSI ya ha ejecutado, la cual consiste en incluir en el MAO de manera específica lo establecido en los artículos 10° y 31° de la Directiva del SNIP, considerando que el PSI es una Unidad Ejecutora, con esta medida la entidad a través de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento dará cumplimiento a lo dispuesto a la normativa respectiva. Así mismo se hará una propuesta de modificación al Manual de Organización Funciones – MOF de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento toda vez que es importante tener identificada la responsabilidad de realizar dichas evaluaciones, la cual consiste en describir de manera detallada a nivel de cargo las funciones específicas y los perfiles requeridos.</p>	<p>Grupo de Trabajo de PIA Jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento Jefe de la Oficina de Administración y Finanzas Especialista en formulación y evaluación de proyectos de inversión en riego</p> <p>Director Ejecutivo</p>
P2	<p>Las propuestas de Resolución Ministerial que apruebe las modificaciones al Manual Operativo, Resolución Directoral que apruebe las modificaciones del Manual de Organización y Funciones del PSI, son los documentos formales que aprobarán las modificaciones a estos documentos de gestión, considerando que sólo a través de estos documentos se pueden aprobar modificaciones, al Manual de Operaciones del PSI y modificaciones al Manual de Organización Funciones de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, y la propuesta de Memorándum de la Dirección Ejecutiva dirigido a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento en el cual se instruya la realización y programación de evaluaciones Ex Post en el PSI, es un documento en el cual da una orden el inmediato superior en el cual se instruye al jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento a que se dé cumplimiento en la Directiva del SNIP a lo referido en evaluaciones ex</p>	<p>Grupo de Trabajo de PIA</p> <p>Jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento</p> <p>Jefe de la Oficina de Administración y Finanzas</p> <p>Director Ejecutivo</p>

N°	Producto	Actores
P3	<p>post. Aplicar las Pautas Generales para la evaluación Ex Post de proyectos de inversión pública del MEF, para evaluaciones ex post de proyectos o programas que ejecutó de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019-2021. Que incluye aspectos metodológicos para realizar evaluaciones ex post en proyectos productivos agrarios (riego), propuesta de criterios de selección e identificación de los proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post (evaluación de culminación, seguimiento ex post, evaluación de resultados y estudios de impacto).</p>	<p>Grupo de Trabajo de PIA Jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento Director Ejecutivo Especialista en formulación y evaluación de proyectos de inversión en riego</p>
P4	<p>Se elaborará una propuesta de lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post para los próximos tres (03) años, los cuales serán incluidos en el POI del PSI, la cual contendrá aquellos proyectos que se encuentren en la etapa de operación y que se encuentren listos para su evaluación ex post, con la finalidad que el recurso que se necesita para su realización se incluya en el POI de la Entidad para los años 2019-2021, lo cual permitirá a la entidad poder programar y presupuestar acciones o actividades relacionadas a Evaluaciones Ex Post.</p>	<p>Grupo de Trabajo de PIA Jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento Director Ejecutivo Especialista en formulación y evaluación de proyectos de inversión en riego</p>
P5	<p>Se elaborará el perfil del Capital Humano de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento que será responsable de la elaboración y gestión de las evaluaciones ex post, a acorde a lo estipulado en el MOF. Será un documento en el cual se indique el perfil que deben cumplir el personal que tendrán la responsabilidad de realizar evaluaciones ex post, logrando con ello identificar el perfil mínimo para ser considerado en el Manual de Organización y Funciones.</p>	<p>Grupo de Trabajo de PIA Jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento Jefe de la Oficina de Administración y Finanzas</p>

Fuente: Capítulo V del presente Plan de Investigación Aplicada.

Identificación de actores que intervienen en la ejecución de los productos.

Tabla 35

Análisis de la oposición de los actores identificados en la intervención de la ejecución de los productos

N°	Producto	Actores					
		Grupo de Trabajo de PIA	Jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento	Jefe de la Oficina de Administración y Finanzas	Especialista en formulación y evaluación de proyectos de inversión en riego	Director Ejecutivo	Ministro de Agricultura
P1	La propuesta de funciones para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, en relación a la elaboración y gestión de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública, que el PSI ya ha ejecutado, la cual consiste en incluir en el MAO de manera específica lo establecido en los artículos 10° y 31° de la Directiva del SNIP, considerando que el PSI es una Unidad Ejecutora, con esta medida la entidad a través de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento dará cumplimiento a lo dispuesto a la normativa respectiva. Así mismo se hará una propuesta de modificación al Manual de Organización Funciones – MOF de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento toda vez que es importante tener identificada la responsabilidad de realizar dichas evaluaciones, la cual consiste en describir de manera detallada a nivel de cargo las funciones específicas y los perfiles requeridos.	+1	+1	0	0	+1	0
	Las propuestas de Resolución Ministerial que apruebe las modificaciones al Manual Operativo, Resolución Directoral que apruebe las modificaciones del Manual de Organización y Funciones del PSI, son los documentos formales que aprobarán las modificaciones a estos documentos de gestión, considerando que sólo a través de estos documentos se pueden aprobar modificaciones, al Manual de Operaciones del PSI y modificaciones al Manual de Organización Funciones de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, y la propuesta de Memorandum de la Dirección Ejecutiva dirigido a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento en el cual se instruya la realización y programación de evaluaciones Ex Post en el PSI, es un documento en el cual da una orden el inmediato superior en el cual se instruye al jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento a que se dé cumplimiento en la Directiva del SNIP a lo referido en evaluaciones ex post.	+1	+1	0	0	+1	0
P3	Aplicar las Pautas Generales para la evaluación Ex Post de proyectos de inversión	+1	+1	0	0	+1	0

N°	Producto	Actores					
		Grupo de Trabajo de PIA	Jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento	Jefe de la Oficina de Administración y Finanzas	Especialista en formulación y evaluación de proyectos de inversión en riego	Director Ejecutivo	Ministro de Agricultura
	pública del MEF, para evaluaciones ex post de proyectos o programas que ejecutó de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019-2021. Que incluye aspectos metodológicos para realizar evaluaciones ex post en proyectos productivos agrarios (riego), propuesta de criterios de selección e identificación de los proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post (evaluación de culminación, seguimiento ex post, evaluación de resultados y estudios de impacto).	1					
P4	Se elaborará una propuesta de lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post para los próximos tres (03) años, los cuales serán incluidos en el POI del PSI, la cual contendrá aquellos proyectos que se encuentren en la etapa de operación y que se encuentren listos para su evaluación ex post, con la finalidad que el recurso que se necesita para su realización se incluya en el POI de la Entidad para los años 2019-2021, lo cual permitirá a la entidad poder programar y presupuestar acciones o actividades relacionadas a Evaluaciones Ex Post.	+ 1	+1	0	+1	+1	0
P5	Se elaborará el perfil del Capital Humano de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento que será responsable de la elaboración y gestión de las evaluaciones ex post, a acorde a lo estipulado en el MOF. Será un documento en el cual se indique el perfil que deben cumplir el personal que tendrán la responsabilidad de realizar evaluaciones ex post, logrando con ello identificar el perfil mínimo para ser considerado en el Manual de Organización y Funciones.	+ 1	+1	+1	+1	+1	+1

Fuente: Capítulo V del presente Plan de Investigación Aplicada.

Al respecto cabe precisar que la evaluación se ha efectuado con la Dirección Ejecutiva del Programa Subsectorial de Irrigaciones Ing. Antonio Flores.

En ese sentido se verifica con la Metodología MACTOR, que no hay actores que se opondrían a la aplicación de cada uno de los Productos Propuestos, por lo que no se requiere de ningún plan de incidencia adicional o especial.

En tal sentido, se procede a realizar un análisis del resultado de cada uno de los productos.

En lo que respecta al producto N° 01 se ha identificado que no existe oposición, en el desarrollo de este producto, y que la Oficina de Administración y Finanzas, el Especialista en formulación y evaluación de proyectos de inversión en riego y el Ministro se encuentra en una posición neutra, asimismo es importante señalar que el titular del Pliego no tiene un interés y/o voluntad política, para que en su sector se realicen las evaluaciones Ex Post de los proyectos y/o programas de inversión, adoptando una posición neutra.

En lo que respecta al producto N° 02 se ha identificado que no existe oposición en el desarrollo de este producto, y que la Oficina de Administración y Finanzas y el especialista en formulación y evaluación de proyectos de inversión en riego se encuentra en una posición neutra, y podemos identificar que el Jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, y el Director Ejecutivo están interesados en la implementación de este producto.

En lo que respecta al producto N° 03 se ha identificado que no existe oposición, en el desarrollo de este producto, y que la Oficina de Administración y Finanzas y el Especialista en formulación y evaluación de proyectos de inversión en riego y el Ministro se encuentra en una posición neutra, en lo que respecta a este producto el Ministro debería tener una posición de interés (+1) siendo el responsable del pliego y de hacer cumplir

las Directivas General del SNIP en la aplicación de las Pautas Generales para la evaluación Ex Post de proyectos de inversión pública del MEF.

En lo que respecta al producto N° 04 se ha identificado que no existe oposición, en el desarrollo de este producto, y que la Oficina de Administración y Finanzas se encuentra en una posición neutra, existiendo un gran interés en las demás oficinas en la ejecución de este producto.

En lo que respecta al producto N° 05, se puede afirmar que los actores que intervienen en la ejecución de este producto tienen una posición de interés que se implemente con la finalidad que el personal que ocupe esta posición cumpla con el perfil establecido.

Capítulo VI

El Control

6.1. Mecanismos de Monitoreo

A continuación, se presentan los mecanismos de monitoreo de las metas, identificando los responsables y en tiempo:

Tabla 36.
Monitoreo de Metas y Tiempo

Productos	Metas/Actividades	Responsabl e por actividad	Año 2019		Año 2020		Año 2021	
			Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre
Producto 1								
Elaborar una propuesta de funciones para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, en relación a la elaboración de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública, que el PSI ya ha ejecutado, las mismas que deberían estar establecidas en el Manual de Organización Funciones y Manual Operativo del PSI, para así tener identificada la responsabilidad de realizar dichas evaluaciones y cumplir con lo dispuesto por el Sistema Nacional de Inversión Pública.	Revisión y análisis del MAO y MOF del PSI, respecto a quien es el responsable de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública.	Grupo de Trabajo de PIA		X				
	Revisión y análisis de la Directiva del SNIP respecto a las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública			X	X			
	Elaboración de Propuesta de funciones para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.			X	X			
	Elaboración de Propuesta de funciones específicas para el personal responsable de las evaluaciones ex post.			X	X			
	Propuesta de funciones definidas para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.			X	X			
	Propuesta de funciones específicas definidas para los responsables de las evaluaciones ex post de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.			X	X			
Verificar consolidación						X	X	X

Productos	Metas/Actividades	Responsable por actividad	Año 2019		Año 2020		Año 2021		
			Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre	
Producto 2									
Las propuestas de Resolución Ministerial que apruebe las modificaciones al Manual Operativo, Resolución Directoral que apruebe las modificaciones del Manual de Organización y Funciones del PSI, son los documentos formales que aprobaran las modificaciones a estos documentos de gestión, considerando que sólo a través de estos documentos se pueden aprobar modificaciones, al Manual de Operaciones del PSI y modificaciones al Manual de Organización Funciones de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, y la propuesta de Memorándum de la Dirección Ejecutiva dirigido a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento en el cual se instruya la realización y programación de evaluaciones Ex Post en el PSI, es un documento en el cual da una orden el inmediato superior en el cual se instruye al jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento a que se dé cumplimiento en la Directiva del SNIP a lo referido en evaluaciones ex post.	Revisión de las Resoluciones Ministeriales del MINIGRI que fueron emitidas con la finalidad de modificar el Manual Operativo del PSI.	Grupo de Trabajo de PIA		X		X			
	Elaboración de propuesta de Resolución Ministerial la consulta legal del contenido de la propuesta que aprueba la modificación del MAO.	Programa Subsectorial de Irrigaciones			X		X		
	Revisión de las Resoluciones Directorales del PSI que fueron emitidas con la finalidad de modificar el MOF del PSI.				X		X		
	Elaboración de propuesta de Resolución Directoral y realizar la consulta legal del contenido de la propuesta que aprueba la modificación del MOF.				X		X		
	Propuesta de Resolución Directoral que aprueba la Modificación del MAO y con aprobación de las áreas respectivas del PSI - Primer semestre 2019	Ministerio de Agricultura y Riego			X		X		
	Resolución Ministerial que aprueba la modificación del MAO - Primer semestre 2019				X		X		
	Verificar consolidación							X	X
	Revisión y análisis de la existencia de algún documento y/o instrumento de gestión que instruya la realización y programación de evaluaciones Ex Post en la entidad para los ejercicios presupuestales.		Grupo de Trabajo de PIA		X		X		
	Elaboración de propuesta de Memorándum de la Dirección Ejecutiva.				X		X		
	Revisión y aprobación del Memorándum por la Dirección Ejecutiva.		Programa Subsectorial de Irrigaciones		X		X		
Notificación del Memorándum a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.				X		X			

Productos	Metas/Actividades	Responsable por actividad	Año 2019		Año 2020		Año 2021	
			Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre
	Propuesta de Memorándum de la Dirección Ejecutiva - Primer semestre 2019. Verificar consolidación			X	X		X	X
Producto 3								
Aplicar las Pautas Generales para la evaluación Ex Post de proyectos de inversión pública del MEF, para evaluaciones ex post de proyectos o programas que ejecutó de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019-2021, que incluye aspectos metodológicos para realizar evaluaciones ex post en proyectos productivos agrarios (riego), propuesta de criterios de selección e identificación de los proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post (evaluación de culminación, seguimiento ex post, evaluación de resultados y estudios de impacto)	Revisión de normativa y documentos metodológicos de consulta relacionada a evaluaciones Ex Post. Aplicación de las pautas generales para la evaluación ex post de proyectos de inversión pública del MEF para evaluación de proyectos o programas que ejecutó el PSI, el cual incluirá aspectos metodológicos, criterios de selección e identificación de los proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post (evaluación de culminación, seguimiento ex post, evaluación de resultados y estudios de impacto)	Grupo de Trabajo de PIA		X	X			
	Verificar consolidación					X	X	X
Producto 4								
Elaborar una propuesta de lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post para los próximos tres (03) años, los cuales serán incluidos en el POI del PSI.	Revisión y análisis de los proyectos o programas ejecutados Por el PSI en los últimos tres años. Revisar la normativa del SNIP respecto a las Evaluaciones Ex Post, y a qué tipo de proyectos es de aplicación. Elaboración de la Lista priorizada de proyectos o programas Se programen y se incluyan en los POI's de los siguientes años Lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post para los próximos tres (03) años, los cuales serán incluidos en el POI de la Entidad. Verificar incorporación del proyecto en el	Grupo de Trabajo de PIA		X	X			
				X	X			
		Programa Subsectorial de Irrigaciones		X	X			

Productos	Metas/Actividades	Responsabl e por actividad	Año 2019		Año 2020		Año 2021	
			Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre
Producto 5	PIA				X	X	X	X
Elaborar el perfil del Capital Humano de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento que será responsable de la elaboración y gestión de las evaluaciones ex post, a acorde a lo estipulado en el MOF.	Revisión y análisis del perfil del capital humano que prestan servicios como especialistas de seguimiento de proyectos de inversión (evaluaciones EX POST), en la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento. Análisis de la Oferta de profesionales con experiencia en evaluaciones EX POST en proyectos de inversión pública. Elaboración del perfil académico y experiencia para los especialistas de seguimiento de proyectos de inversión. (Se contrate la totalidad de personal)	Grupo de Trabajo de PIA		X	X			
	Verificar consolidación				X	X	X	X

Fuente: Capítulo III del presente Plan de Investigación Aplicada.

Del monitoreo de la implementación de los productos y de su ejecución se elaborarán informes semestrales a la Dirección Ejecutiva, a fin que tome en cuenta el avance sobre la implementación y sobre su puesta en marcha.

6.2. Mecanismos de Evaluación

A continuación, se presentan los mecanismos de evaluación de las metas, identificando los responsables y en tiempo:

Tabla 37.
Evaluación De Metas En Relación Tiempo

Objetivos	Productos	Año 2019		Año 2020		Año 2021	
		Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre

Objetivos	Productos	Año 2019		Año 2020		Año 2021	
		Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre
<p>Objetivo 1: Mejorar las funciones de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, en relación a la elaboración y gestión de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública, que el PSI ya ha ejecutado.</p>	<p>Producto 1: Elaborar una propuesta de funciones para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, en relación a la elaboración de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública, que el PSI ya ha ejecutado, las mismas que deberían estar establecidas en el Manual de Organización Funciones y Manual Operativo del PSI, para así tener identificada la responsabilidad de realizar dichas evaluaciones y cumplir con lo dispuesto por el Sistema Nacional de Inversión Pública.</p>		X	X	X	X	X
<p>Objetivo 2: Mejorar el Manual de Organización Funciones – MOF de la Dirección Ejecutiva y de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, a fin de tener identificada la responsabilidad de realizar dichas evaluaciones.</p>	<p>Producto 2: Las propuestas de Resolución Ministerial que apruebe las modificaciones al Manual Operativo, Resolución Directoral que apruebe las modificaciones del Manual de Organización y Funciones del PSI, son los documentos formales que aprobarán las modificaciones a estos documentos de gestión, considerando que sólo a través de estos documentos se pueden aprobar modificaciones, al Manual de Operaciones del PSI y modificaciones al Manual de Organización Funciones de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, y la propuesta de Memorandum de la Dirección Ejecutiva dirigido a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento en el cual se instruya la realización y programación de evaluaciones Ex Post en el PSI, es un documento en el cual da una orden el inmediato superior en el cual se instruye al jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento a que se dé cumplimiento en la Directiva del SNIP a lo referido en evaluaciones ex post.</p>		X	X	X	X	X
<p>Objetivo 3: Reformular y/o mejorar en el Manual de Organización Funciones del PSI, la descripción de las funciones y perfiles respecto a las evaluaciones ex post de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento.</p>							
<p>Objetivo 4: Implementar la evaluación Ex Post de proyectos de inversión pública, aplicando las Pautas Generales para evaluaciones ex post de proyectos de inversión pública del MEF, a los proyectos y</p>	<p>Producto 3: Aplicar las Pautas Generales para la evaluación Ex Post de proyectos de inversión pública del MEF, para evaluaciones ex post de proyectos o programas que ejecutó de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019-2021, que incluye aspectos metodológicos para realizar evaluaciones ex post en</p>		X	X	X	X	X

Objetivos	Productos	Año 2019		Año 2020		Año 2021	
		Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre
programas que realizó la Unidad Ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019-2021.	proyectos productivos agrarios (riego), propuesta de criterios de selección e identificación de los proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post (evaluación de culminación, seguimiento ex post, evaluación de resultados y estudios de impacto).						
Objetivo 7: Generar información a través de las evaluaciones de resultados y de impacto que sirvan de insumo para evidenciar si las políticas públicas actuales en riego son efectivas o no, así como de mejorar las mismas o en su defecto proponer nuevas políticas, producto de la retroalimentación de los resultados de las evaluaciones ex post.							
Objetivo 8: Cumplir con lo dispuesto en la normativa del Sistema Nacional de Inversión Pública en lo que respecta a la evaluación Ex Post.							
Objetivo 5: Identificar una lista de proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post a fin que se incluya el recurso presupuestal en el POI de los ejercicios 2019 – 2021.	Producto 4: Elaborar una propuesta de lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post para los próximos tres (03) años, los cuales serán incluidos en el POI del PSI.		X	X	X	X	X
Objetivo 6: Cubrir la brecha de profesionales	Producto 5: Elaborar el perfil del Capital Humano de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento que	X	X	X	X	X	X

Objetivos	Productos	Año 2019		Año 2020		Año 2021	
		Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre
especialistas de seguimiento de proyectos de inversión, acorde a lo estipulado en el MOF del PSI.	será responsable de la elaboración y gestión de las evaluaciones ex post, a acorde a lo estipulado en el MOF.						

Fuente: Capitulo III del presente Plan de Investigación Aplicada

De la evaluación a los productos implementados se elaborarán informes semestrales a la Dirección Ejecutiva, a fin que tome en cuenta el avance y la participación de cada una de las unidades orgánicas involucradas a fin de prever recurso económico y recurso humano que coadyuven al cumplimiento de realizar evaluaciones ex post a los proyectos de inversión pública.

Capítulo VII

La Síntesis

7.1. Análisis

A continuación, se realiza un análisis de los objetivos del Presente Plan de Gestión, y de los productos con los cuales se alcanzarán los objetivos planteados.

1. El SNIP en el Perú, conforme lo define la Dirección General de Inversión Pública del Ministerio De Economía y Finanzas (2015), es un sistema administrativo que certifica la calidad de los proyectos de inversión pública a través de Principios, métodos, procedimientos normativa técnica relacionada a las Fases del proyecto que buscan: eficiencia, sostenibilidad y mayor impacto socio-económico.

Es así que, teniendo como principal punto de atención a la inversión pública que conforme lo señala el Ministerio De Economía y Finanzas, (2014), es un factor clave para el crecimiento económico y desarrollo sostenible del país, precisamos lo siguiente:

Con relación a la formulación del Plan de gestión de mejora en análisis, evaluación y mejora en la aplicación de las evaluaciones ex post de los proyectos o programas de inversión pública de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones- PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019- 2021, se torna necesario y obligatorio que el PSI en su calidad de Unidad Ejecutora (UE) realice con mayor frecuencia evaluaciones Ex post a sus proyectos y programas.

El artículo 14° del REGLAMENTO DEL SNIP, Ministerio De Economía y Finanzas, (2007), y el artículo 10° y 31° de la Directiva del SNIP, Ministerio de Economía y Finanzas, (2011), señala que las Unidades Ejecutoras en coordinación con la Oficina de Programación e Inversiones, son las responsables por las evaluaciones ex post de los

proyectos de inversión pública, lo que implica que al tener una normativa que regula las evaluaciones ex post de los proyectos de inversión pública genera a todas las entidades del Estado Peruano la obligatoriedad de realizar evaluaciones ex post a los proyectos de inversión pública.

Al respecto, el Ministerio De Economía y Finanzas y Jica (2012), en el marco del documento “Pautas Generales para evaluación Ex post de los proyectos de inversión pública”, define a las evaluaciones ex post como una evaluación objetiva y sistémica sobre un proyecto, cuya fase de inversión ha concluido o está en la fase de post inversión, y que tiene dos objetivos: i) sacar lecciones de la experiencia y ii) proponer si corresponde, medidas para mejorar la eficiencia operacional del proyecto para alcanzar los objetivos previstos.

Así mismo el artículo 31 – Evaluación ex post inciso 31.1 de la Directiva del SNIP (Ministerio De Economía y Finanzas, 2011), manifiesta que las evaluaciones ex post serán de aplicación gradual a los PIP’s y programas de inversión y comprende los siguientes momentos: la evaluación de culminación, el seguimiento ex post, evaluación de resultados y evaluaciones de impacto.

Al respecto y acorde a lo manifestado por PACHECO et al. (2009), actualmente el SNIP en el Perú se encuentra en un estado de Consolidación, considerando que contamos con estructura y normativa sólida, lo cual genera una oportunidad para que las diferentes ejecutoras y en particular el PSI pueda realizar evaluaciones ex post. Así mismo precisa que el Perú cuenta con programas de capacitación a los funcionarios públicos.

Sobre el estado de Consolidación, CONTRERAS et al. (2010), destaca que el Perú a pesar de su comparativamente menor experiencia es uno de los más desarrollados al contar con estructura y normativa sólida, y

que además contamos con instrumentos de participación ciudadana, componentes de evaluación y capacitación y oficinas de planificación a niveles territoriales.

Así mismo PACHECO et al. (2009), manifiesta que hay países en un estado de estabilidad, como Colombia y Chile, destacando a Chile por realizar evaluaciones ex post a programas públicos que le permiten rendir cuentas al Congreso, lo mismo que es destacado por CONTRERAS, et al. (2010).

ANTONIO MUÑOZ SARABIA (2007), señala que Chile, en atención al convenio con el BID, realizó evaluación ex post a una muestra de proyectos dando como resultado respecto al uso de las evaluaciones ex post que puede ser utilizado para discriminar entre buenos y malos proyectos, para mejorar la calidad de la inversión y para contar con instrumentos de adaptación de las técnicas y métodos de las evaluaciones ex ante.

Al respecto, Chile ha logrado un estado de estabilidad en las evaluaciones ex post, dado que tienen una importancia relevante ya que a través del Ministerio de Desarrollo Social quienes norman y administran el subsistema de evaluación ex ante del Sistema Nacional de Inversiones, vienen realizando esfuerzos para apoyar al proceso de la toma de decisiones para la asignación de recursos públicos (SISTEMA NACIONAL DE INVERSIONES 2016), siendo así Chile, un referente en evaluaciones ex post ya que ha logrado consolidar estas acciones con un mecanismo de rendición de cuentas por un lado y de otro verificar la eficiencia de las intervenciones públicas realizadas a través de los proyectos y programas de inversión pública.

De otro lado Colombia, cuenta con la división especial de la división de gestión y control adscrita al departamento nacional de planeación, la cual tiene entre muchas funciones la evaluación ex post de grupos de

proyecto y programas de gasto público (**PACHECO et al.** 2009). CONTRERAS et al. (2010) destaca que Colombia ha logrado incorporar modalidades de descentralización en la asignación de recursos hasta el nivel local, además de tener un sistema de rendición de cuentas.

Al respecto, si bien es cierto el Perú presenta el contexto de contar con estructuras y normativas sólidas respecto al Sistema Nacional de Inversión pública, se necesita mejoras para el desarrollo de dichas evaluaciones Ex post, considerando que conforme lo señala DURÁN CERVANTES (2015) el Perú sigue siendo un país líder en América Latina comparando el total de la inversión pública y privada respecto del PBI.

Actualmente en el País, las evaluaciones ex post o estudios de impacto se realizan básicamente a los proyectos o programas que son financiados parcialmente por operaciones oficiales de crédito externo y en muchos de los casos por demanda de los cooperantes, es así que conforme lo señala **HESSE** (2011) el SNIP en el Perú ha sido la respuesta a una necesidad de incrementar la eficiencia en la inversión, es por ello que con el objetivo de incrementar la eficiencia en la inversión pública consideramos de mucha importancia el realizar evaluaciones ex post ya que sólo de los resultados obtenidos se conocerá el impacto de las mismas y si el proyecto o programa generó valor público o no (**ORTEGÓN** 2010).

De otro lado los proyectos financiados con recursos ordinarios, recursos determinados, etc., en su gran mayoría no son sometidos a evaluaciones ex post, lo que genera un desconocimiento por parte de las entidades de los resultados e impactos generados por estos, a respecto el PSI no es una excepción, por lo que el presente plan propone que este tipo de proyectos sean sujetos a futuras evaluaciones ex post.

Al respecto, tal como lo manifiesta **PACHECO et al.** (2009) el Perú en el marco del Sistema Nacional de Inversión se encuentra en un estado de Consolidación por contar una estructura y normativa sólida, sin embargo, las distintas unidades ejecutoras en el Perú respecto a las evaluaciones ex post en general no las vienen realizando en la totalidad de sus proyectos.

En relación al PSI, debemos mencionar que sólo ha realizado evaluación ex post a proyectos o programas financiados parcialmente con operaciones oficiales de crédito y no a los otros proyectos que ya ha ejecutado, esto debido principalmente a:

- Las funciones en el MAO no reflejan claramente la función de realizar las evaluaciones ex post de manera explícita.
- Las funciones del personal responsable de realizar dichas evaluaciones en bastante genérica.
- No se cuenta con la totalidad del personal contratado acorde a su manual de organización y funciones (respecto al personal encargado de realizar o gestionar dichas evaluaciones).
- No se han priorizado los proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post acorde a la normativa vigente.
- No existe una metodología validada por el MEF respecto a evaluaciones ex post para proyectos del sector agricultura.
- El perfil del personal encargado de realizar o gestionar evaluaciones ex post estipulado en el MOF no responde a la necesidad o al perfil del profesional que se necesita para este tipo de acción.

Dicho esto, consideramos que si bien el Perú cuenta con estructura y normativa sólida es necesario que el PSI como tal, cuente con normativa sólida en lo relacionado a evaluaciones ex post, compartiendo así la opinión con **CONTRERAS et al.** (2010) que señala que los retos están puestos en avanzar hacia sistemas de evaluación, fortaleciendo no sólo a las etapas ex ante sino también a las ex post.

En tal sentido, consideramos que es necesario e importante que el PSI cree una cultura de evaluación ex post, ya que conforme lo señala BELTRAN (2010) si comparamos la evolución del sistema a nivel de América Latina, el Perú tienen debilidades y dificultades siendo una de ellas que no tenemos cultura en evaluaciones ex post.

Motivo por el cual, considerando que conforme lo señala el Ministerio De Economía y Finanzas (2010), unos de los desafíos al 2021 que se tiene respecto a las evaluaciones ex post es: posicionar la cultura del seguimiento y evaluación de las inversiones y de consolidar el seguimiento físico y financiero de la inversión pública para mejorar la calidad del gasto.

Dicho esto, consideramos que es importante que el PSI, realice con mayor frecuencia evaluaciones ex post lo cual permitirá crear cultura de evaluaciones ex post e ir afrontando uno de los desafíos al 2021 del Sistema Nacional de Inversión Pública en el Perú.

Así mismo, consideramos que la importancia también radica en la intervención que el Estado viene realizando a través del PSI, toda vez que ha invertido aproximadamente S/. 1,331.01 Millones en ejecución de proyectos productivos con recursos público, lo cual hace necesario que se conozcan los resultados de dichas intervenciones. Es así que de esta manera compartimos la opinión con CONTRERAS et al. (2010), que en algunos años no solo bastará con saber si la inversión de los recursos públicos se efectuó conforme a norma, sino que será la población quienes demandarán saber el impacto del proyecto en sus comunidades y si este mejoró su calidad de vida.

En tal sentido, implementando el presente plan de gestión el PSI, no solamente conocería la eficiencia que han tenido los programas y proyectos que ya ha culminado, sino que también podría rendir cuentas

ante la alta dirección del MINAGRI y a los beneficiarios (agricultores) a cerca de los recursos públicos, además de conocer su valor público, enfrentar uno de los desafíos del SNIP al 2021 y crear cultura de evaluación ex post. Así mismo, consideramos que realizar evaluaciones ex post a los proyectos de inversión pública permitirá orientar mejor el gasto de inversión y lograr un mayor impacto en la reducción de las brechas con el cumplimiento de los objetivos que cada proyecto de inversión busca alcanzar, siendo el gran beneficiado la población objetivo.

2. Con relación a mejorar las funciones de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento - OPPS en el Manual de Operaciones, en lo relacionado a la elaboración y gestión de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública, que el PSI ya ha ejecutado, se debe mencionar que es necesario incluir en el MAO como una de la funciones de la OPPS la responsabilidad de las evaluaciones ex post, considerando, que, el MAO es el documento técnico normativo de gestión institucional en el cual se describen las funciones de las Unidades. PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS MÁS POBRES (2015).

El Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, (PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS, 2006) en su artículo 4° establece que los Programas, Proyectos y Comisiones aprueban sus funciones y la estructura orgánica de ser el caso a través del Manual de Operaciones, y que las funciones específicas a nivel de cargo serán contempladas en el Manual de Organización y funciones.

Así mismo, el MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO, (2011), a través de la Resolución Ministerial N° 0302-2011-AG establece los criterios que debe tener como mínimo un Manual de Operaciones encontrando entre ellos la siguiente:

- Estructura Interna: Órganos y Unidades, Funciones y Actividades,

- Descripción de los Procesos que ejecuta a través de otras entidades del sector público
- Relación de puestos.

Ahora bien, conforme a lo señalado por el PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS MÁS POBRES (2015), el Manual de Operaciones permite identificar y determinar las diferentes funciones y actividades que realiza una entidad. Así mismo acorde a lo señalado por la PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS (2006) los programas y proyectos especiales deben contar con un manual de operaciones, en ese sentido el Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI cuenta con un documento de gestión denominado Manual de Operaciones – MAO.

De otro lado el MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO (2011) ha establecido las disposiciones diversas que se deben tener en cuenta para aprobar un manual de operaciones, entre ellas las funciones, vale decir la determinación clara de las funciones.

Motivo por el cual en atención a lo antes mencionado y considerando que las funciones actuales establecidas en el MAO vigente del PSI son bastantes generales respecto a la evaluación ex post, se ha establecido para alcanzar el objetivo específico el siguiente producto que cita a continuación “Elaborar una propuesta de mejora a las funciones respecto a las evaluaciones ex post para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento”, a fin que dicha oficina tenga sus funciones claramente definidas y la responsabilidad de operativizar las mismas.

Considerando, conforme a lo señalado por ANTONIO MUÑOZ SARABIA (2007), que uno de los problemas, en que radica la falta de las evaluaciones ex post es que las entidades aún no tienen suficiente claridad sobre las funciones y objetivos de la evaluación ex –post; y

que los escasos análisis sobre los proyectos realizados no se incorporan en el proceso de toma de decisiones, ni un compromiso de los directivos de las entidades con esta función.

Es así que, como producto de la incorporación de la nueva función en el MAO para la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, y con el propósito que los funcionarios tengan claras las funciones respecto a las evaluaciones ex post, se estableció como otro de los objetivos específicos: mejorar el Manual de Organización y Funciones – MOF de la Dirección Ejecutiva y de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, a fin de tener identificada la responsabilidad de realizar dichas evaluaciones.

El Manual de Organización Funciones, conforme a lo establecido en el MOF del PROGRAMA SUBSECTORIAL DE IRRIGACIONES (2014) es un documento de gestión que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo que permiten al personal conocer con claridad sus funciones, deberes y responsabilidades.

Así mismo el Manual de Organización y Funciones conforme lo expresa el VICE MINISTERIO DE GESTION INSTITUCIONAL - MINISTERIO DE EDUCACION (2005), uno de los objetivos es que sirve como instrumento base para las supervisiones y auditorias.

En ese sentido para alcanzar los objetivos específico antes mencionados, el presente plan de gestión propone como producto “Una propuesta de modificación del Manual de Operaciones de la Oficina De Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, así como del Manual de Organización y Funciones de la Dirección Ejecutiva y de la Oficina De Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento” lo cual permitirá al funcionario que desempeñe los cargos conocer sus funciones, responsabilidades y competencias que deberá asumir.

Es así que consideramos, que con la incorporación de la responsabilidad de realizar evaluaciones ex post en los documentos de gestión (Manual de Operaciones – MAO y Manual de Organización y Funciones – MOF), la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento realizará las evaluaciones ex post de los proyectos, independientemente de los funcionarios que se encuentren de turno, siendo la Dirección Ejecutiva la responsable de exigir su realización.

Motivo por el cual, conforme a lo señalado en la **Ley Orgánica de Poder Ejecutivo** (CONGRESO DE LA REPÚBLICA), para llevar a cabo una modificación al Manual de Operaciones del PSI, ésta modificación debe ser aprobada a través de una Resolución Ministerial.

Así mismo, para llevar a cabo una modificación al Manual de Organización y Funciones conforme lo establece el Manual de Operaciones del PROGRAMA SUBSECTORIAL DE IRRIGACIONES (2006), este debe ser aprobado a través de una Resolución Directoral.

En tal sentido, en el presente Plan de Investigación Aplicada se ha planteado para alcanzar los objetivos específicos antes mencionado, el siguiente producto: “Una propuesta de Resolución Ministerial que apruebe las modificaciones al Manual Operativo y propuesta de Resolución Directoral que apruebe las modificaciones al Manual de Organización y Funciones del PSI”, toda vez que sólo a través de estos documentos se puede lograr la aprobación de dichas modificaciones.

3. Con relación a cumplir con lo dispuesto en la normativa del Sistema Nacional de Inversión Pública en lo que respecta a la evaluación Ex Post, podemos manifestar que a fin de tomar una acción inmediata respecto al incumplimiento a la normativa vigente del SNIP en lo relacionado a las evaluaciones ex post, es pertinente que la Dirección Ejecutiva del PSI, a través de un documento interno dirigido a la Oficina de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, disponga el cumplimiento de la

normativa, con la finalidad que la OPPS focalice su atención en las evaluaciones ex post.

En ese sentido, en el presente Plan de Investigación Aplicada se ha planteado para alcanzar el objetivo específico antes mencionado, el siguiente producto “Una propuesta de Memorándum de la Dirección Ejecutiva dirigido a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento en el cual se instruya la realización y programación de evaluaciones Ex Post en el PSI”, a fin que durante el periodo que pueda demorar las modificaciones de los documentos de gestión, se inicie el proceso de priorización y ejecución de las evaluaciones ex post a los proyectos y programas del PSI.

Así mismo, consideramos que la OPPS como consecuencia de este memorándum, se verá obligada a tomar como primeras acciones las siguientes:

- Evaluar en primera instancia si el personal con que cuenta está capacitado para realizar evaluaciones ex post y si así fuere seguirles capacitando a fin de emprender las evaluaciones.
- Deberá evaluar si el capital humano con que cuenta es suficiente para realizar dichas labores o se requiere incorporar capital humano.
- Prever y/o gestionar el recurso necesario para su realización.

De las primeras acciones antes mencionadas, consideramos que la capacitación es una brecha que el Perú viene superando, dado que conforme a lo señalado **PERROTTI & VERA RUEDA** (2015), el Perú se encuentra dentro de los cuatro países que brinda capacitación en Evaluaciones Ex post, lo cual genera valor al capital humano y es indispensable para lograr una mayor eficiencia y calidad en las evaluaciones.

No obstante, consideramos que conforme a los desafíos al 2021 planteados por el **MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS** (2010), a través de la capacitación y la asistencia técnica podemos fortalecer las capacidades del capital humano a cerca de las evaluaciones ex post, las mismas que deben efectuarse de manera permanente y sostenible, a fin de contar con capital humano con mayor nivel de conocimientos conforme a lo expresado por **ALDUNATE**(2010).

4. Con relación a la aplicación e implementación de las pautas generales para la evaluación de proyectos de inversión pública del MEF, para las evaluaciones ex post de los proyectos o programas de inversión pública de la Unidad Ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019-2021, que incluye aspectos metodológicos para realizar evaluaciones ex post en proyectos productivos agrarios (riego), criterios de selección e identificación de los proyectos a ser sometidos a evaluaciones ex post (evaluación de culminación, seguimiento ex post, evaluación de resultados y estudios de impacto), podemos señalar, que es necesario que se apliquen las mismas, con la finalidad de que se empiecen a realizar las evaluaciones ex post con el objetivo de determinar la pertinencia, eficiencia, efectividad, impacto y la sostenibilidad a la luz de los objetivos específicos que se plantearon en la pre inversión, conforme a lo señalado por el **MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS Y JICA** (2012).

Fruto de dichas evaluaciones, se generará información para la toma de decisiones respecto a la intervención de la ejecutora y servirá de insumo para evidenciar si las políticas públicas actuales en riego son efectivas o no, así como de mejorar las mismas o en su defecto proponer nuevas políticas, producto de la retroalimentación de los resultados obtenidos.

Es así que compartimos la opinión con **MEDIANERO BURGA** (2010), que señala que al evaluar los resultados de un proyecto se determina si el diseño y la gerencia fueron adecuados, y con **ANTONIO MUÑOZ SARABIA** (2007), que es de la opinión que el uso de las evaluaciones ex post se pueden utilizar para discriminar entre buenos y malos proyectos, así como de mejorar la calidad de la inversión.

5. Con relación a identificar de manera priorizada una lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post, debemos destacar, que lo que busca, es que las evaluaciones ex post de estos proyectos, se incluyan en el POI de la Entidad para los años 2019 – 2021.

Dado, que resulta necesario priorizar proyectos sujetos a evaluaciones ex post conforme a lo señalado en el artículo 14° del Reglamento del SNIP - **MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS** (2007), que precisa que las Unidades Ejecutoras en coordinación con la Oficina de Programación e Inversiones que evaluó el proyecto, son las responsables por las evaluaciones ex post de los Proyectos de Inversión Pública que ejecutan, con el fin de verificar la generación de beneficios sociales durante la vida útil del Proyecto, la misma que debe iniciarse cuando lo proyectos se encuentren en la etapa de operación y mantenimiento y debidamente transferido a la Entidad responsable de la misma.

Motivo por el cual en el presente Plan de Investigación Aplicada se ha planteado para alcanzar el objetivo específico antes mencionado, el siguiente producto: “Elaborar una propuesta de lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post para los próximos tres (03) años, los cuales serán incluidos en el POI del PSI”.

Ésta lista contendrá aquellos proyectos que se encuentren finalizados o en la etapa de operación y que se encuentren listos para su evaluación ex post y acorde a lo dispuesto en el artículo N° 31 de la Directiva del

SNIP, con la finalidad que los recursos presupuestales que se necesitan para su realización se incluya en el POI de la Entidad para los años 2019-2021.

Ello permitirá a la entidad poder programar y presupuestar acciones o actividades relacionadas a Evaluaciones Ex Post, considerando que el POI, conforme lo señala **RULY** (2012), es un instrumento de planeamiento institucional de corto plazo, que define las actividades que se llevarán a cabo en periodos de un año, conteniendo las principales actividades y proyectos que se desarrollarán en concordancia con los objetivos y líneas estratégicas establecidas en el PEI, estableciendo los recursos necesarios para su implementación, así mismo, contiene las metas que se deben cumplir y los indicadores que permiten evaluar su ejecución.

Es por ello que consideramos que institucionalizando las evaluaciones ex post resulta necesario e indispensable que se priorice una lista de proyectos a ser evaluados y que esta se contemple en el POI a fin que se defina como una actividad principal y se le asigne los recursos necesarios.

Sobre este aspecto, consideramos destacar lo expresado por el MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS Y JICA (2012) que señala que las evaluaciones ex post no deben considerarse como sinonimia de control o fiscalización, sino que se trata de analizar los resultados de los PIP a fin de obtener lecciones aprendidas para mejorar la calidad de la inversión pública y de proveer de información a las autoridades y población.

6. Con relación a generar información a través de las evaluaciones de resultados y de impacto que sirvan de insumo para evidenciar si las políticas públicas actuales en riego son efectivas o no, así como de mejorar las mismas o en su defecto proponer nuevas políticas,

producto de la retroalimentación de los resultados de las evaluaciones ex post.

Sobre este punto se debe mencionar que el MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS Y JICA (2012) señala que en una evaluación ex post se evalúan los éxitos y fracasos, toda vez que ésta genera valiosa información, la cual puede retroalimentar y ayudar a mejorar la inversión pública.

Es así que en tanto se disponga del mayor número de experiencias documentadas posibles, se contribuirá a optimizar el uso de recursos de inversión pública, así mismo permite tener un conocimiento claro sobre los procesos, los resultados y el impacto de la inversión pública.

Motivo por el cual para el presente Plan de Investigación Aplicada consideramos que el objetivo específico antes mencionado, se alcanza cuando el PSI inicie las evaluaciones ex post a los programas y proyectos que ha ejecutado.

Considerando que a raíz de las evaluaciones ex post a mayores proyectos o programas, el PSI podrá tener lecciones aprendidas, y generar insumos para la elaboración de Políticas Públicas, toda vez que los resultados de las evaluaciones ex post permitirá que el PSI conozca si se generó valor público o no con respecto a los beneficiarios, y si los bienes y servicios públicos otorgados, son considerados por los agricultores y junta de usuarios como satisfactorios, a fin de determinar si las alternativas seleccionadas han brindado solución a los problemas, es decir si fueron o no satisfactorias y si se logró el impacto esperado.

Toda vez que estos resultados serán enviados a la DGPI del MEF dando cumplimiento así a la normativa del SNIP en lo que respecta a la evaluación Ex Post, motivo por el cual consideramos que al contar el

Programa Subsectorial de Irrigaciones con resultados obtenidos a través de las evaluaciones ex post, se podrán tomar mejores decisiones sobre la ejecución de los proyectos a ejecutar.

Conclusiones

- Se concluye que la formulación del Plan de gestión de mejora en análisis, evaluación y mejora en la aplicación de las evaluaciones ex post de los proyectos o programas de inversión pública de la unidad ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones- PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019- 2021, permitirá al PSI en su calidad de Unidad Ejecutora obtener lecciones aprendidas y proponer medidas para alcanzar los objetivos de los proyectos de inversión pública, a fin de incrementar la eficiencia en la inversión pública.
- Con relación a la propuesta de modificación de las funciones de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, en relación a la elaboración y gestión de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública, que el PSI ya ha ejecutado, las cuales deben estar establecidas en el Manual de Organización Funciones y Manual Operativo del PSI, concluimos que es indispensable mejorar las funciones de la Dirección Ejecutiva y de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, con la finalidad de contar con el Capital Humano idóneo, y que los funcionarios y el personal conozca que funciones y/o las actividades tienen que desarrollar en relación a las evaluaciones Ex Post, ya que en ese aspecto las herramientas de gestión no son claras.
- Con relación a la propuesta de Resolución Ministerial que apruebe las modificaciones al Manual Operativo y propuesta de Resolución Directoral que apruebe las modificaciones del Manual de Organización y Funciones del PSI, concluimos que conforme a las normas internas de cada sector, solo a través de documentos del mismo nivel que los aprobaron, es pertinente realizar una modificación a los mismos, encontrándose facultados tanto el Ministerio como la Dirección Ejecutiva del PSI para aprobar dichas modificaciones, conforme a sus correspondientes documentos de gestión.
- Con relación a la propuesta de Memorándum de la Dirección Ejecutiva dirigido a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento en el cual

se instruya la realización y programación de evaluaciones Ex Post en el PSI, concluimos que es necesario que el PSI en tanto se reformulen sus documentos de gestión, disponga la realización de las evaluaciones ex post a fin de dar cumplimiento a la normativa vigente de evaluaciones ex post y más allá de ello evalúe el éxito o fracaso de los proyectos que ha ejecutado.

- Con relación a aplicación de las pautas generales para la evaluación de proyectos de inversión pública del MEF, para evaluaciones ex post de los proyectos o programas de inversión pública de la Unidad Ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019-2021, que incluye la metodología y criterios para realizar evaluaciones ex post en proyectos productivos agrarios, concluimos que la aplicación de la pauta contribuirá a institucionalizar las evaluaciones Ex Post en el Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, y cumplir con lo establecido en la directiva del SNIP.
- Con relación a Identificar de manera priorizada una lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post con la finalidad que las evaluaciones ex post de estos proyectos, se incluyan en el POI de la Entidad para los años 2019 – 2021, concluimos que la priorización de los proyectos o programas permitirá al PSI poder programar los recursos económicos para el periodo 2019 y 2021 y realizar las evaluaciones Ex Post a los proyectos o programas priorizados.
- Con relación a elaborar el perfil del Capital Humano de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento que será responsable de la elaboración y gestión de las evaluaciones ex post, concluimos que a fin de lograr que se realicen evaluaciones ex post, se debe contar con el capital humano idóneo y capacitado con las competencias necesarias, a fin que desarrollen las funciones que les corresponda con responsabilidad.
- Se ha advertido que el PSI no prioriza la elaboración de evaluaciones Ex Post en el POI de la entidad, lo cual se puede deber a que dichas

evaluaciones se financiarían con gasto corriente, el cual es limitado, por lo que el PSI prioriza el uso de dichos recursos en la ejecución de otras acciones, como pagos de remuneraciones, servicios entre, otros.

- En todos los años que la entidad viene ejecutando proyectos los cuales representan un monto importante de inversión ejecutada, no se conoce los resultados e impactos obtenidos, por las intervenciones realizadas.
- Se ha advertido una falta de compromiso y de desconocimiento de los funcionarios públicos sobre la importancia y obligatoriedad de realizar evaluaciones ex post.

Recomendaciones

- Que el PSI, realice evaluaciones ex post a los proyectos o programas de inversión pública, de manera obligatoria para conocer los resultados alcanzados, así como de dar cumplimiento a lo dispuesto en la normativa del Sistema Nacional de Inversión Pública.

- Con relación a la conclusión que es indispensable mejorar las funciones de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento en relación a la elaboración y gestión de las evaluaciones EX POST de los proyectos o programas de Inversión Pública, que el PSI ya ha ejecutado, las cuales deben estar establecidas en el Manual de Organización Funciones y Manual Operativo del PSI, y con la finalidad que el PSI cuente con el Capital Humano idóneo, y que los funcionarios y el personal conozca que funciones y/o las actividades tiene que desarrollar en relación a las evaluaciones Ex Post recomendamos que el PSI incorpore en sus documentos de gestión MAO y MOF la responsabilidad de las evaluaciones ex post.

- Con relación a la conclusión de la propuesta de Resolución Ministerial que apruebe las modificaciones al Manual Operativo y propuesta de Resolución Directoral que apruebe las modificaciones del Manual de Organización y Funciones del PSI, recomendamos que la Dirección Ejecutiva del PSI coordine con el MINAGRI a fin que evalúen y aprueben la modificatoria al MAO y así mismo que la Dirección Ejecutiva apruebe la modificación del MOF debidamente consensuado.

- Con relación a la conclusión que a través de un Memorándum de la Dirección Ejecutiva dirigido a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento en el cual se instruya la realización y programación de evaluaciones Ex Post en el PSI, recomendamos que se efectúe a través de este documento interno en tanto se aprueban las modificaciones de los documentos de gestión.

- Con relación a la aplicación de las pautas generales para la evaluación de proyectos de inversión pública del MEF, para evaluaciones ex post de los proyectos o programas de inversión pública de la Unidad Ejecutora Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2019-2021, recomendamos que se realice un documento especializado y ampliado a las diferentes aristas con las que cuenta el sector Agricultura (Riego, Sanidad, Innovación, etc.), o que se realice por temáticas, para su aplicabilidad formal a nivel de los tres niveles de gobierno, debiendo el sector agricultura, a través de su OPI Agricultura revisarla para su posterior aprobación por el ente rector del SNIP.
- Con relación a la conclusión de Identificar de manera priorizada una lista de proyectos o programas sujetos a evaluaciones Ex Post, recomendamos que estas evaluaciones se incluyan en el POI de la Entidad para los años 2019 – 2021 a fin de garantizar los recursos necesarios para su ejecución.
- Con relación a la conclusión de elaborar el perfil del Capital Humano de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento que será responsable de la elaboración y gestión de las evaluaciones ex post, recomendamos que sea incluido en el MOF del PSI.
- Realizar una propuesta al Ministerio de Economía y Finanzas, que para realizar las evaluaciones Ex Post, se puedan utilizar recursos de fuente de inversión y no por la fuente de gasto corriente, tal como se realiza en la formulación de estudios de pre inversión. De ser así sería más fácil para el PSI u otras entidades poder programar en sus Planes Operativos Institucionales la elaboración de dichas evaluaciones Ex Post, pudiendo el MEF siendo el ente rector solicitar que las Unidades Ejecutoras rindan cuentas de las evaluaciones ex post realizadas con este presupuesto y de los resultados de las mismas, a fin que el MEF pueda sustentar ante el Congreso el resultado de las inversiones, conforme lo rinde Chile.
- Se recomienda que el PSI, como Unidad Ejecutora realice evaluaciones ex post a sus proyectos que considere de mayor impacto en el marco de la

normativa vigente, a fin de conocer los resultados e impactos obtenidos, en relación al cumplimiento de los objetivos sectoriales e institucionales relacionados al cierre de brechas y al mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores.

- Compromiso del MEF para fomentar mayor difusión y capacitación a los funcionarios del Sector Público sobre la importancia y relevancia que tiene la elaboración de evaluaciones Ex Post, en el marco de daciones de políticas públicas y de mejoras en la formulación, evaluación y ejecución de proyectos o programas de inversión pública.
- De otro lado, considerando lo señalado en el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252, en su artículo 5° y 7° señala que la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones (DGPMI) y las Oficinas de Programación Multianual de inversiones (OPMI) son las responsables de las evaluaciones ex post, sin embargo el grupo recomienda y propone, que las Unidades Ejecutoras en este caso el PSI realicen también las evaluaciones ex post, considerando que el beneficio de que la Entidad por iniciativa propia pueda seleccionar los proyectos a ser evaluados ex post, es que eliminaría la aleatoriedad de la muestra con lo cual se dirigirían a proyectos de interés de la entidad ya sea por su impacto o relevancia con el fin de conocer los resultados obtenidos en relación al cumplimiento de los objetivos sectoriales e institucionales relacionados al cierre de brechas y al mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores, y obtener lecciones aprendida de los resultados de las evaluaciones ex post a fin de mejorar o corregir o replicar las intervenciones de los proyectos de inversión pública, para lo cual creemos que el PSI debiera realizar la gestión por delegación o encargo de la OPMI (y bajo las pautas técnicas que se establezca) realizar la evaluación ex post y con anuencia del Órgano Rector (DGPMI del MEF), debiendo tener en cuenta que para la implementación del presente plan previamente el PSI debe contar con la delegación de competencias para llevar a cabo las evaluaciones Ex post.

Bibliografía

Yamada, & P. Perez, Evaluación de Impacto de Proyectos de Desarrollo en el Perú. (2005). Lima. (Págs. 1-40).

Aguilar, C. (2013). Tesis. Análisis del Actual Sistema Nacional de Inversión Pública de Honduras. Santiago de Chile, Chile.

Aldunate, E. (2010). Es Crucial Difundir El Rol del Snip en La Población. 10 Años del Snip y Retos Hacia el 2021, 8-9.

Andrés Fernández y Cepal. (2008). Evaluacion Ex Post - Procesos e Impactos. Obtenido de [Http://Www.Cepal.Org/Ilpes/Noticias/Paginas/2/33922/Andres_Fernandez_Evaluacion_Ex_Post.Pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/33922/Andres_Fernandez_Evaluacion_Ex_Post.Pdf)

Antonio Muñoz Sarabia. (2007). Tesis. en U. M. Guatemala, Los Métodos Cuantitativo y Cualitativo en La Evaluación de Impactos en Proyectos de Investigación Social (Págs. 12-16). Guatemala.

Beltran, A. (2010). Existen Dificultades en La Ejecución de Los Proyectos. 10 Años del Snip y Retos Hacia el 2021, 12.

Bermúdez Picón, J. F. (2015). Tesis. Evaluación Ex Post del Impacto de La Regulación de Distribución de Energía en El Desempeño Financiero de Las Empresas Reguladas en Latinoamérica. Medellín.

Cepal. (2000). Los Sistemas De Inversión Pública En América Latina y El Caribe. En M. A. Vizzio, Política Fiscal (Pág. 27). Santiago De Chile.

Congreso De La República. (S.F.). Ley Orgánica Del Poder Ejecutivo N° 29158.

Contreras, E., Cartes, F., & Pacheco, J. F. (2010). Los Snip de América Latina y El Caribe: Historia, Evolución y Lecciones Aprendidas. N° 124 Documentos de Trabajo - Serie De Gestión.

Dirección General De Política De Inversiones. (2012). Impacto De La Inversión Pública y La Evaluación Ex Post. Boletín Informativo Febrero - Marzo, 1-16.

Durán Cervantes, E. (2015). Dirección General De Inversión Pública - Mef., (Pág. 5). Lima.

El Banco Mundial, Lcspt. (2013). Modelo Manual De Operaciones. En Un Manual De Operaciones (Pág. 12). Bogotá Colombia.

Fernández, A. (2008). Evaluación Ex-Post: Procesos E Impactos. Curso Internacional - Evaluación De La Gestión y De Programas Públicas, (Págs. 1-41). Santiago De Chile.

Gobierno Regional De San Martín. (15 De Julio De 2013). Directiva Para La Gestión De Proyectos De Inversión Pública Del Gobierno Regional De San Martín. Obtenido De Gobierno Regional De San Martín: [Http://Www.Regionsanmartin.Gob.Pe/Subpage.Php?Opc=25&Inum=2&Ansiu=2013](http://www.regionsanmartin.gob.pe/subpage.php?opc=25&inum=2&ansiu=2013)

Hajime Sonoda, Rafael Farromeque. (07-08 De Marzo De 2012). La Evaluación De Resultados. Taller Evaluación Ex Post De Proyectos De Inversión Pública, 1-5. Lima, Lima, Lima.

Hernández, Z. (13 De 07 De 2014). Slideshare Web Site. Obtenido De [Http://Es.Slideshare.Net/Zulaimahernandez80/Evaluacin-Ante-Y-Expos](http://es.slideshare.net/Zulaimahernandez80/Evaluacin-Ante-Y-Expos)

Hesse, M. V. (2011). El Boom De La Inversión Pública En El Perú: ¿Existe La Maldición De Los Recursos Naturales? Agenda 2011 - Inversión Pública, 1-18.

Ilpes. (2002). Compendio General Ilpes. Sistemas Nacionales De Inversión Pública En América Latina y El Caribe: Balance De Dos Décadas, 269.

Macchiavello, M. A. (2010). Manual De Organizacion Y Funciones - Mof. Recuperado El 28 De Diciembre De 2015, De [Http://Salasmacchiavello.Blogspot.Pe/2010/10/Manual-De-Organizacion-Y-Funciones-Mof.Html](http://Salasmacchiavello.Blogspot.Pe/2010/10/Manual-De-Organizacion-Y-Funciones-Mof.Html)

Medianero Burga, D. (2010). Metodología De Evaluación Ex Post. Recuperado El 25 De Abril De 2016, De Sistemas De Bibliotecas y Biblioteca Central: [Http://Sisbib.Unmsm.Edu.Pe/Bibvirtual/Publicaciones/Pensa_Critico/2010_N13/Pdf/A06n13.Pdf](http://Sisbib.Unmsm.Edu.Pe/Bibvirtual/Publicaciones/Pensa_Critico/2010_N13/Pdf/A06n13.Pdf)

Mef. (2013). Inversion Pública. Recuperado El 10 De Octubre De 2016, De Mef: [Https://Www.Mef.Gob.Pe/Contenidos/Inv_Publica/Docs/Normas/Normasv/Snip/A2013/Eva_Expo/D_Anexo_27d_Formato_Simplificado_Eval_Culminaci_3_Jul_2013.Pdf](https://Www.Mef.Gob.Pe/Contenidos/Inv_Publica/Docs/Normas/Normasv/Snip/A2013/Eva_Expo/D_Anexo_27d_Formato_Simplificado_Eval_Culminaci_3_Jul_2013.Pdf)

Mef. (2013). Inversión Pública. Recuperado El 10 De Octubre De 2016, De Mef: [Https://Www.Mef.Gob.Pe/Contenidos/Inv_Publica/Docs/Normas/Normasv/Snip/A2013/Eva_Expo/A_Anexo_27a_Informe_Evaluacion_Culminaci_Expost_3_Jul2013.Pdf](https://Www.Mef.Gob.Pe/Contenidos/Inv_Publica/Docs/Normas/Normasv/Snip/A2013/Eva_Expo/A_Anexo_27a_Informe_Evaluacion_Culminaci_Expost_3_Jul2013.Pdf)

Mef. (2013). Inversión Pública. Obtenido De Mef: [Https://Www.Mef.Gob.Pe/Contenidos/Inv_Publica/Docs/Normas/Normasv/Snip/A2013/Eva_Expo/Banexo27b_Seguimiento_Ex%20post3jul2013.Pdf](https://Www.Mef.Gob.Pe/Contenidos/Inv_Publica/Docs/Normas/Normasv/Snip/A2013/Eva_Expo/Banexo27b_Seguimiento_Ex%20post3jul2013.Pdf)

Mef. (2013). Inversión Pública. Recuperado El 11 De 10 De 2016, De Mef: [Http://Www.Mef.Gob.Pe/Contenidos/Inv_Publica/Docs/Normas/Normasv/Snip/A2013/Eva_Expo/Canexo27c_Informe_Evaluacion_De_Resultados_3_Jul_2013.Pdf](http://Www.Mef.Gob.Pe/Contenidos/Inv_Publica/Docs/Normas/Normasv/Snip/A2013/Eva_Expo/Canexo27c_Informe_Evaluacion_De_Resultados_3_Jul_2013.Pdf)

Ministerio De Agricultura y Riego. (2011). Marco Legal. Recuperado El 20 De Marzo De 2006, De Resolución Ministerial N° 0302-2011-Ag: [Http://Www.Minagri.Gob.Pe/Portal/Marco-Legal?Catid=0&Id=5642](http://www.minagri.gob.pe/portal/marco-legal?catid=0&id=5642)

Ministerio De Desarrollo Social. (2013). Metodología De Línea De Base Proyectos De Embalse De Riego. Estudio De Evaluación Socioeconómica Ex Post De Impacto Del Embalse Puclaro. Santiago, Chile.

Ministerio De Desarrollo Social. (Octubre De 2015). Informe Nacional De Evaluacion Ex Post De Corto Plazo Año 2014. Santiago.

Ministerio De Economía y Finanzas. (2007). Reglamento Del Sistema Nacional De Inversión Pública. Lima.

Ministerio De Economía y Finanzas. (2010). Desafíos del Snip Al 2021. 10 Años Del Snip y Retos Hacia El 2021, 17.

Ministerio De Economía y Finanzas. (2011). Directiva General Del Sistema Nacional De Inversión Pública. Lima: Aprobada Por Resolución Directoral N° 003-2011-Ef/68.01, 2011.

Ministerio De Economía y Finanzas. (2012). Directiva para La Concordancia Entre El Sistema Nacional De Evaluacion De Impactos Ambientales (Seia) y El Sistema Nacional De Inversión Pública (Snip). Obtenido De [Https://Www.Mef.Gob.Pe/Contenidos/Inv_Publica/Docs/Estudios_Documentos/Documentos/Ambiente/Flujo_Eia_Pip.Pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/estudios_documentos/documentos/Ambiente/Flujo_Eia_Pip.Pdf)

Ministerio De Economía y Finanzas. (2014). Memoria De La Inversión Pública. 9.

Ministerio De Economía y Finanzas. (2015). Mef. Obtenido De [Https://Www.Mef.Gob.Pe/Index.Php?Option=Com_Content&View=Article&Id=306&Itemid=100883&Lang=Es](https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=306&Itemid=100883&Lang=Es)

Ministerio De Economía y Finanzas. (2016). Decreto Legislativo N° 1252. Sistema Nacional De Programación Multianual y Gestión De Inversiones. Lima, Lima, Perú.

Ministerio De Economía y Finanzas. (2017). Inversión Publica. Obtenido De El Ciclo De La Inversión: <https://www.mef.gob.pe/es/ciclo-de-inversion>

Ministerio De Economía y Finanzas. (2017). Inversión Pública. Obtenido De <https://www.mef.gob.pe/es/acerca-del-invierte-pe>

Ministerio De Economía y Finanzas. (2017). Reglamento Del Sistema Nacional De Programación Multianual Y Gestión De Inversiones. Lima, Lima, Perú.

Ministerio De Economía y Finanzas. (S.F.). Inversion Pública. Recuperado El 05 De Diciembre De 2015, De https://mef.gob.pe/index.php?option=com_glossary&Itemid=100284&Lang=Es

Ministerio De Economía y Finanzas. (S.F.). Normatividad. Recuperado El 28 De Diciembre De 2015, De https://mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=126%3aique-es-una-directiva&catid=60%3aconceptos-basicos&Itemid=100357&Lang=Es,

Ministerio De Economía y Finanzas y Jica. (2012). Pautas Generales Para La Evaluación Ex Post De Proyectos De Inversión Pública.

Ministerio De Economía y Finanzas, Nancy Zapata Rondon. (S.F.). Marco Conceptual Y Metodología General De La Evaluacion Ex Post De Proyectos De Inversión Pública. Obtenido De https://www.mef.gob.pe/Contenidos/Inv_Publica/Docs/Evaluacion_Expost/Taller_evalexpost/Dia_07_Mar_2012/A.Metodologia_Eval_Ex_Post.Pdf

Ministerio De Medio Ambiente y Agua (Mma y A). (2014). Guía Para La Evaluación Ex Post De Proyectos De Riego. Bolivia: Programa De Desarrollo Agropecuario Sustentable (Proagro).

Ministerio De Salud. (2004). Formulación De Criterios Básicos Para La Evaluación De Impacto De Los Proyectos Ejecutados Por El Ministerio De Salud Con Apoyo De La Cooperación Internacional. Lima.

Navarro, H., King, K., Ortegón, E., & Pacheco, J. F. (Enero De 2006). Ilpes. Pauta Metodológica De Evaluación De Impacto Ex Ante y Ex Post De Programas Sociales De Lucha Contra La Pobreza. Santiago De Chile, Chile.

Oficina Internacional Del Trabajo. (2011). Cinterfor. (N. Billorou, M. Pacheco, & F. Vargas, Edits.) Recuperado El 11 De 10 De 2016, De Oit: [Http://Guia.Oitcinterfor.Org/](http://Guia.Oitcinterfor.Org/)

Ortegón, E. (Julio De 2010). La Planificación Estratégica De Las Inversiones Es Clave Para Crecer Y Reducir La Pobreza. 10 Años Del Snip y Retos Hacia El 2021, 10-11.

Pacheco, J. F., Contreras, E., & Cartes, F. (2009). Los Snip De América Y El Caribe ¿Cuáles Son Las Lecciones Aprendidas? Encuentro De Los Sistemas Nacionales De Inversión Pública De América Latina y El Caribe 2009, (Págs. 1-18). Lima.

Perrotti, D., & Vera Rueda, M. (2015). Avances y Retos De Los Sistemas Nacionales De Inversión Pública De América Latina. En I. Y. Cepal, Resultado De La Encuesta 2014. Santiago De Chile: Naciones Unidas.

Posas, R. R. (1991). Unpan, Document Management System (Dms). Obtenido De [Http://Unpan1.Un.Org/Intradoc/Groups/Public/Documents/Icap/Unpan039173.Pdf](http://Unpan1.Un.Org/Intradoc/Groups/Public/Documents/Icap/Unpan039173.Pdf)

Presidencia Del Consejo De Ministros. (2006). Decreto Supremo. Aprueban Lineamientos Para La Elaboración y Aprobación Del Reglamento De Organización y Funciones Rof Por Parte De Las Entidades De La Administración Pública. Lima, Perú.

Pro Descentralizacion - Mef. (2005). Normas Del Sistema Nacional De Inversión Pública. Guia De Orientación N° 1, 53-54.

Programa Nacional De Apoyo Directo A Los Más Pobres. (2015). Manual De Operaciones Del Programa Juntos. Recuperado El 4 De Diciembre De 2015, De Procesos Operativos: [Http://Www.Juntos.Gob.Pe/Index.Php/Manual-De-Operaciones](http://www.juntos.gob.pe/index.php/manual-de-operaciones)

Programa Subsectorial De Irrigaciones. (2006). Manual De Operaciones - Mao.

Programa Subsectorial De Irrigaciones. (2014). Manual De Organización y Funciones. Lima.

Rabanal, J. (2006). Perú Dos Enfoques Para Analizar La Sostenibilidad Fiscal. Obtenido De [Https://Mef.Gob.Pe/Contenidos/Pol_Econ/Documentos/Peru_Dos_Enfoques_Analizar_La_Sostenibilidad_Fiscal.Pdf](https://mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/peru_dos_enfoques_analizar_la_sostenibilidad_fiscal.pdf)

Ruitón Cabanillas, J. (2014). Innovación En El Snip Del Perú., (Págs. 1-19).

Ruly, N. (30 De Setiembre De 2012). Plan Operativo Institucional. Recuperado El 10 De Diciembre De 2015, De [Http://Es.Slideshare.Net/Wrulyw/Plan-Operativo-Institucional-Poiadministracion-Publica-Peru](http://es.slideshare.net/wrulyw/plan-operativo-institucional-poiadministracion-publica-peru), Publicado El 30 De Setiembre 2012, Revisado El 10 De Diciembre De 2015

Saavedra, F. (2010). Chile: El Snip Es Un Acelerador De Buenos Proyectos. 10 Años Del Snip y Retos Hacia El 2021, 23.

Sistema Nacional De Inversiones. (2016). Ministerio De Desarrollo Social De Chile. Obtenido De [Http://Sni.Ministeriodesarrollosocial.Gob.Cl/Quienes-Somos/](http://Sni.Ministeriodesarrollosocial.Gob.Cl/Quienes-Somos/)

Sistema Nacional De Inversiones. (2016). Ministerio De Desarrollo Social De Chile. Obtenido De [Http://Sni.Ministeriodesarrollosocial.Gob.Cl/Evaluacion/Ex-Post/](http://Sni.Ministeriodesarrollosocial.Gob.Cl/Evaluacion/Ex-Post/)

Valenzuela Muñoz, A., De La Cruz Sipan Chiong, O., Marcelo Huamán, J. S., Aragón Rosadio, R. J., & Panaspaco Medina, Á. A. (2014). Evaluacion Ex Post y De Impacto De Los Proyectos De Inversión Pública En El Sector Agrario En La Provincia De Huaura Periodo 2003-2011. Big Bang Faustiniiano, 1-3.

Vice Ministerio De Gestion Institucional - Ministerio De Educacion. (2005). Guia Para La Formulacion Del Manual De Organizacion y Funciones En Las Instancias De Gestion Educativa Descentralizada. Lima.

Zegarra Querevalu, L. (2013). La Evaluación Ex Post De Proyectos De Inversión Pública. "Instrumentos Metodológico Y Caso Práctico", Lima (Págs. 1-39)..

Anexos

UNIVERSIDAD CONTINENTAL

Escuela de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública

ANEXO N° 01

**MODIFICACIÓN DEL MANUAL DE OPERACIONES DE LA OFICINA DE
PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y SEGUIMIENTO
Y
DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN
EJECUTIVA Y DE LA OFICINA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y
SEGUIMIENTO**

Lima – PERU

2018

Modificación Del Manual De Operaciones (Mao)

Funciones establecidas en el MAO

De la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento

Artículo 13°. -De la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento Encargada del sistema de gestión presupuestaria a nivel institucional. Monitorea, supervisa las actividades y funciones del planeamiento estratégico incluyendo la programación de la inversión, de conformidad con la normatividad vigente y la de los contratos, convenios y/o acuerdos con organismos internacionales y entidades financieras que Co-financian al Programa.

Está a cargo de un Jefe, depende jerárquicamente del Director Ejecutivo.

Sus funciones son:

- a) Elaborar, orientar, hacer seguimiento de las actividades relacionadas con los planes operativos y estratégicos del Programa en materia de desarrollo institucional.
- b) Proponer y supervisar la política institucional en concordancia con las políticas del Sector.
- c) Elaborar los manuales y las directivas internas para la ejecución de las funciones del Programa, en coordinación con los órganos respectivos.
- d) Proponer la normatividad, asesorar y conducir el proceso de formulación de los planes de cada órgano del Programa y consolidarlos en el Plan Estratégico Multianual y el Plan Operativo Anual.
- e) Conducir el Proceso Presupuestario del PSI en sus fases: de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación, e informar sobre el avance presupuestal.

- f) Desarrollar y aplicar un sistema de seguimiento y evaluación de los Componentes del Programa, implementando los indicadores de gestión de actividades, productos, resultados e impacto que permitan medir la eficacia y efectividad del cumplimiento de los objetivos y metas previstas en los Planes Operativos.
- g) Conducir y coordinar las acciones inherentes a la generación, procesamiento de información estadística interna y externa.
- h) Elaborar informes periódicos sobre el cumplimiento de los objetivos y metas, efectuando recomendaciones en caso de desfase o desviaciones.
- i) Proponer modificaciones al Plan Operativo Anual, Plan Estratégico institucional y Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones, de acuerdo al avance en su ejecución y/o al requerimiento de unidades orgánicas.
- j) Formular y proponer la apertura programática y la asignación por fuente de financiamiento del PSI.
- k) Elaborar los informes que requiera el MEF y organismos internacionales o entidades financieras, en lo referente al seguimiento de la ejecución de los planes y el presupuesto.
- l) Otorgar la viabilidad a proyectos de pre inversión relacionados con los objetivos del Programa, de acuerdo a las facultades delegadas por el MEF. PROGRAMA SUBSECTORIAL DE IRRIGACIONES - PSI 16 Manual de Operaciones
- m) Elaborar las directivas de su competencia.
- n) Formular el Plan Operativo Anual y el Presupuesto correspondiente a su área y realizar su evaluación periódica.
- o) Otras funciones que le encargue el Director Ejecutivo.

Funciones Propuestas para modificación del MAO

De la Oficina De Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento

Artículo 13°. -De la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento Encargada del sistema de gestión presupuestaria a nivel institucional. Monitorea, supervisa las actividades y funciones del planeamiento estratégico incluyendo la programación de la inversión, **así como del seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de inversión pública ejecutados**, de conformidad con la normatividad vigente y la de los contratos, convenios y/o acuerdos con organismos internacionales y entidades financieras que Co-financian al Programa.

Está a cargo de un Jefe, depende jerárquicamente del Director Ejecutivo.

Sus funciones son:

- a) Elaborar, orientar, hacer seguimiento de las actividades relacionadas con los planes operativos y estratégicos del Programa en materia de desarrollo institucional.
- b) Proponer y supervisar la política institucional en concordancia con las políticas del Sector.
- c) Elaborar los manuales y las directivas internas para la ejecución de las funciones del Programa, en coordinación con los órganos respectivos.
- d) Proponer la normatividad, asesorar y conducir el proceso de formulación de los planes de cada órgano del Programa y consolidarlos en el Plan Estratégico Multianual y el Plan Operativo Anual.
- e) Conducir el Proceso Presupuestario del PSI en sus fases: de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación, e informar sobre el avance presupuestal.
- f) Desarrollar y realizar seguimiento a los proyectos y programas de inversión pública que la entidad ejecuta a través de la implementación de un sistema de seguimiento, implementando los indicadores de gestión de actividades y productos que permitan

medir la eficacia y efectividad del cumplimiento de los objetivos y metas previstas en los Planes Operativos.

- g) Desarrollar las evaluaciones Ex Post de los proyectos y programas de inversión pública que la entidad ha ejecutado conforme a la normatividad respectiva, con el objeto de conocer los resultados e impactos alcanzados en las distintas intervenciones.
- h) Conducir y coordinar las acciones inherentes a la generación, procesamiento de información estadística interna y externa.
- i) Elaborar informes periódicos sobre el cumplimiento de los objetivos y metas, efectuando recomendaciones en caso de desfase o desviaciones.
- j) Proponer modificaciones al Plan Operativo Anual, Plan Estratégico institucional y Plan Anual de Contrataciones, de acuerdo al avance en su ejecución y/o al requerimiento de unidades orgánicas.
- k) Formular y proponer la apertura programática y la asignación por fuente de financiamiento del PSI.
- l) Elaborar los informes que requiera el MEF y organismos internacionales o entidades financieras, en lo referente al seguimiento de la ejecución de los planes y el presupuesto.
- m) Otorgar la viabilidad a proyectos de pre inversión relacionados con los objetivos del Programa, de acuerdo a las facultades delegadas por el MEF.
- n) Elaborar las directivas de su competencia.
- o) Formular el Plan Operativo Anual y el Presupuesto correspondiente a su área y realizar su evaluación periódica.
- p) Otras funciones que le encargue el Director Ejecutivo.

Modificación del Manual de Organización y Funciones (Mof)

Funciones establecidas en el MOF

CARGO	DESCRIPCION DEL CARGO	DESCRIPCION DE FUNCIONES
DIRECTOR EJECUTIVO	Dirige y controla la política institucional, los lineamientos de gestión y estrategias que permitan cumplir los objetivos del Programa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer al Consejo Directivo la política institucional, los lineamientos de gestión y estrategias que permitan cumplir los objetivos del Programa. 2. Proponer el presupuesto y los estados financieros institucionales. 3. Aprobar directivas, documentos de gestión y procedimientos administrativos, así como el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones PAAC. 4. Participar en las gestiones para los procesos de concertación y desembolso del financiamiento al Programa, ante organismos bilaterales y multilaterales y países o instituciones donantes. 5. Ejercer la representación legal del Programa. 6. Aprobar las bases de Licitaciones y Concursos sobre obras y consultorías, bienes y servicios. 7. Designar comités y Comisiones Especiales de acuerdo a las propuestas técnico legal que representen los órganos especializados y responsables funcionalmente. 8. Suscribir contratos, convenios y/o adendas para la ejecución de estudios, obras, servicios, supervisión y presupuestos adicionales y/o deductivos, ampliaciones de plazo; y demás actos administrativos para el logro de las metas y objetivos del Programa, en función de las propuestas técnico legal que presenten los órganos especializados del PSI. 9. Otorgar poderes para representar o defender los intereses del PSI en los procesos de conciliación y arbitraje. 10. Dirigir y supervisar de manera general la administración de los recursos humanos, materiales y económicos, cuya gestión corresponde a los órganos especializados y responsables funcionalmente de su manejo. 11. Expedir Resoluciones Directorales en asuntos relacionados con los actos administrativos de su competencia. 12. Organizar, dirigir, supervisar y evaluar a través de los informes de gestión, de cada uno de los órganos especializados y responsables del funcionamiento del PSI. 13. Delegar las funciones que considere pertinentes a los órganos del PSI. 14. Cumplir y hacer cumplir los acuerdos del Consejo Directivo. 15. Las demás que le señalen las leyes, reglamentos o que sean inherentes a su cargo y las que sean encargadas por los Organismos Superiores del Sector.
ASESOR EN GESTIÓN TÉCNICA	Presta apoyo y asesoramiento en el ámbito técnico (de las actividades de infraestructura de riego, gestión de riego y	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar labores de asesoría especializada de cierta complejidad y emitir recomendaciones en materia de gestión del Riego Tecnificado, Infraestructura de Riego encomendadas por el Director Ejecutivo. 2. Analizar y proponer mejoras a los informes en el ámbito de su competencia para el seguimiento de las actividades que realiza el Programa. 3. Analizar expedientes técnicos y de otros que requiera aprobación de la Dirección Ejecutiva.

Jefaturas zonales), al Despacho de la Dirección Ejecutiva para facilitar las labores de gestión	<ol style="list-style-type: none"> 4. Participar en comisiones y/o reuniones sobre asuntos de la especialidad. 5. Efectuar las coordinaciones con organizaciones públicas o privadas que le sean encomendadas por la Dirección Ejecutiva. 6. Seguimiento de actividades encomendadas por la Dirección Ejecutiva a las diferentes Áreas y Direcciones del PSI en el ámbito de su competencia. 7. Otras funciones que le encomiende el Director Ejecutivo.
---	--

CARGO	DESCRIPCION DEL CARGO	DESCRIPCION DE FUNCIONES
JEFE DE OFICINA DE PLANEAMIENTO PRESUPUESTO Y SEGUIMIENTO	<p>Conduce una gestión eficaz en los procesos de planificación, programación de inversiones, cooperación técnica, presupuestos y seguimiento.</p> <p>Así mismo se debe desarrollar una coordinación efectiva con los organismos técnicos financieros externos y conducir el sistema de información de gestión</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar proponer y aplicar las estrategias y políticas institucionales en concordancia con el Sector. 2. Conducir, dirigir, y asesorar a los órganos y dependencias del Programa en los procesos de planificación, presupuesto, Sistema de Inversión Pública, Cooperación Internacional, y Organización. 3. Consolidar y proponer los proyectos de planes institucionales, presupuesto institucional, programas de inversión y de cooperación técnica de la Unidad Ejecutora. 4. Diseñar y proponer indicadores para la medición de resultados en el ámbito institucional. 5. Dirigir, conducir y ejecutar los procesos de seguimiento y evaluación de los planes institucionales, presupuesto, Sistema de Inversión Pública, Cooperación Internacional, y Organización, y presentar informes periódicos de los resultados, a la Dirección Ejecutiva. 6. Otorgar viabilidad a los proyectos de pre inversión de acuerdo a las normas legales vigentes. 7. Monitorear la gestión del financiamiento externo, destinado al Programa. 8. Proponer las modificaciones presupuestales de la Unidad Ejecutora. 9. Emitir opinión técnica de disponibilidad presupuestal para las acciones administrativas, de acuerdo a las normas legales vigentes. 10. Proponer la actualización de los instrumentos de gestión en el marco de su competencia (ROF, CAP, MOF etc.). 11. Revisar, analizar y proponer el Presupuesto, y Plan Operativo del área de su competencia, y evaluar periódicamente su ejecución. 12. Planificar, dirigir, controlar y evaluar las actividades técnico administrativas del área de su competencia. 13. Supervisar y controlar el cumplimiento de las órdenes que imparta al personal a su cargo
ESPECIALISTA EN SEGUIMIENTO	Ejecuta actividades de planificación, seguimiento y	<ol style="list-style-type: none"> 10. Conducir, coordinar la elaboración de los informes y reportes de seguimiento y evaluación de proyectos de inversión

DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	evaluación de los componentes y metas del Programa, así mismo, llevar el control y seguimiento de sus respectivos indicadores de gestión	<p>pública.</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Proponer el desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación de los planes institucionales. 12. Administrar el Sistema de Seguimiento y Evaluación. 13. Coordinar con las áreas técnicas para la actualización permanente del Sistema de Seguimiento del Programa y sus componentes. 14. Coordinar con las áreas técnicas el cumplimiento de las metas e indicadores de los proyectos. 15. Registrar la información sobre los avances en las actividades y cumplimiento de objetivos y metas de los componentes que forman parte de los Planes Institucionales. 16. Mantener actualizados los informes y registros de avance requeridos por las entidades financieras, órganos del Sector, del Ministerio de Economía y Finanzas y demás entidades. 17. Coordinar con las direcciones y oficinas el estado de avance y la presentación de los informes sobre el estado de ejecución de los proyectos, indicadores de impacto, de resultado, de producto, de insumo y el cumpliendo los objetivos y metas.
----------------------------------	--	---

Funciones Propuestas para modificación del MOF

CARGO	DESCRIPCION DEL CARGO	DESCRIPCION DE FUNCIONES
DIRECTOR EJECUTIVO	Dirige y controla la política institucional, los lineamientos de gestión y estrategias que permitan cumplir los objetivos del Programa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer al Consejo Directivo la política institucional, los lineamientos de gestión y estrategias que permitan cumplir los objetivos del Programa. 2. Proponer el presupuesto y los estados financieros institucionales. 3. Aprobar directivas, documentos de gestión y procedimientos administrativos, así como el Plan Anual de Contrataciones PAC. 4. Participar en las gestiones para los procesos de concertación y desembolso del financiamiento al Programa, ante organismos bilaterales y multilaterales y países o instituciones donantes. 5. Ejercer la representación legal del Programa. 6. Aprobar las bases de Licitaciones y Concursos sobre obras y consultorías, bienes y servicios. 7. Designar comités y Comisiones Especiales de acuerdo a las propuestas técnico legal que representen los órganos especializados y responsables funcionalmente. 8. Suscribir contratos, convenios y/o adendas para la ejecución de estudios, obras, servicios, supervisión y presupuestos adicionales y/o deductivos, ampliaciones de plazo; y demás actos administrativos para el logro de las metas y objetivos del Programa, en función de las propuestas técnico legal que presenten los órganos especializados del PSI. 9. Otorgar poderes para representar o defender los intereses del PSI en los procesos de conciliación y arbitraje.

		<ol style="list-style-type: none"> 10. Dirigir y supervisar de manera general la administración de los recursos humanos, materiales y económicos, cuya gestión corresponde a los órganos especializados y responsables funcionalmente de su manejo. 11. Expedir Resoluciones Directorales en asuntos relacionados con los actos administrativos de su competencia. 12. Organizar, dirigir, supervisar y evaluar a través de los informes de gestión, de cada uno de los órganos especializados y responsables, del funcionamiento del PSI. 13. Delegar las funciones que considere pertinentes a los órganos del PSI. 14. Cumplir y hacer cumplir los acuerdos del Consejo Directivo. 15. Las demás que le señalen las leyes, reglamentos o que sean inherentes a su cargo y las que sean encargadas por los Organismos Superiores del Sector.
<p>ASESOR EN GESTIÓN TÉCNICA</p>	<p>Presta apoyo y asesoramiento en el ámbito técnico (de las actividades de infraestructura de riego, gestión de riego y Jefaturas zonales), al Despacho de la Dirección Ejecutiva para facilitar las labores de gestión</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar labores de asesoría especializada de cierta complejidad y emitir recomendaciones en materia de gestión del Riego Tecnificado, Infraestructura de Riego encomendadas por el Director Ejecutivo. 2. Analizar y proponer mejoras a los informes en el ámbito de su competencia para el seguimiento de las actividades que realiza el Programa. 3. Analizar expedientes técnicos y de otros que requiera aprobación de la Dirección Ejecutiva. 4. Participar en comisiones y/o reuniones sobre asuntos de la especialidad. 5. Efectuar las coordinaciones con organizaciones públicas o privadas que le sean encomendadas por la Dirección Ejecutiva. 6. Analizar y proponer en el marco de la normativa de Inversión Pública, el seguimiento de los proyectos y programas del PSI. 7. Seguimiento de actividades encomendadas por la Dirección Ejecutiva a las diferentes Áreas y Direcciones del PSI en el ámbito de su competencia. 8. Otras funciones que le encomiende el Director Ejecutivo.

CARGO	DESCRIPCION DEL CARGO	DESCRIPCION DE FUNCIONES
<p>JEFE DE OFICINA DE PLANEAMIENTO PRESUPUESTO Y SEGUIMIENTO</p>	<p>Conduce una gestión eficaz en los procesos de planificación, programación de inversiones, cooperación técnica, presupuestos y seguimiento.</p> <p>Así mismo se debe desarrollar una coordinación efectiva con los organismos técnicos financieros externos y conducir el</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar proponer y aplicar las estrategias y políticas institucionales en concordancia con el Sector. 2. Conducir, dirigir, y asesorar a los órganos y dependencias del Programa en los procesos de planificación, presupuesto, Sistema de Inversión Pública, Cooperación Internacional, y Organización. 3. Consolidar y proponer los proyectos de planes institucionales, presupuesto institucional, programas de inversión y de cooperación técnica de la Unidad Ejecutora. 4. Dirigir, conducir y ejecutar los

	<p>sistema de información de gestión</p>	<p>procesos de seguimiento y evaluación de los sistemas de planificación, presupuesto e inversión pública, Cooperación Internacional y Organización</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Presentar informes periódicos a la Dirección Ejecutiva que incluyan resultados obtenidos, que permitan medir la eficiencia y efectividad del cumplimiento de los objetivos y metas previstos en los planes operativos. 6. Diseñar y proponer indicadores para la medición de resultados y toma de decisiones en el ámbito institucional. 7. Otorgar viabilidad a los proyectos de pre inversión de acuerdo a las normas legales vigentes. 8. Monitorear la gestión del financiamiento externo, destinado al Programa. 9. Proponer las modificaciones presupuestales de la Unidad Ejecutora. 10. Emitir opinión técnica de disponibilidad presupuestal para las acciones administrativas, de acuerdo a las normas legales vigentes. 11. Proponer la actualización de los instrumentos de gestión en el marco de su competencia (ROF, CAP, MOF etc.). 12. Revisar, analizar y proponer el Presupuesto, y Plan Operativo del área de su competencia, y evaluar periódicamente su ejecución. 13. Planificar, dirigir, controlar y evaluar las actividades técnico administrativas del área de su competencia. 14. Supervisar y controlar el cumplimiento de las órdenes que imparta al personal a su cargo
<p>ESPECIALISTA EN SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN</p>	<p>Ejecuta actividades de planificación, seguimiento y evaluación de los componentes y metas del Programa, así mismo, llevar el control y seguimiento de sus respectivos indicadores de gestión</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conducir, coordinar la elaboración de los informes y reportes de seguimiento y evaluación de proyectos de inversión pública. 2. Proponer el desarrollo de un sistema de información para seguimiento y evaluación de los proyectos y programas. 3. Proponer herramientas para el seguimiento y evaluación de los programas y proyectos, que permitan contar con información de resultados de ejecución física y financiera, así como de mantenerla actualizada. 4. Realizar evaluaciones ex post a los proyectos o programas en el marco de la normativa de inversión Pública. 5. Coordinar con las áreas técnicas para la actualización permanente del Sistema de Seguimiento del Programa y sus componentes. 6. Coordinar con las áreas técnicas el cumplimiento de las metas e indicadores de los proyectos. 7. Registrar la información sobre los avances en las actividades y cumplimiento de objetivos y metas de los componentes que forman parte de los Planes Institucionales.

-
8. Mantener actualizados los informes y registros de avance requeridos por las entidades financieras, órganos del Sector, del Ministerio de Economía y Finanzas y demás entidades.
 9. Coordinar con las direcciones y oficinas el estado de avance y la presentación de los informes sobre el estado de ejecución de los proyectos, indicadores de impacto, de resultado, de producto, de insumo y el cumplimiento los objetivos y metas.
-

UNIVERSIDAD CONTINENTAL

Escuela de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública

ANEXO N° 02

**PROPUESTAS DE RESOLUCIÓN MINISTERIAL Y DIRECTORAL PARA
MODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS DE GESTIÓN (MAO Y MOF), Y
PROPUESTA DE MEMORÁNDUM PARA INSTRUIR LA REALIZACIÓN Y
PROGRAMACIÓN DE EVALUACIONES EX POST EN EL PSI
PROPUESTA**

Lima – PERU

2018

Resolución Ministerial N° 00000-2018-MINAGRI
(Documento Propuesto para fines del PIA)

Lima,

VISTOS:

El Oficio N° 00000-2018-MINAGRI-PSI remitido por el Director Ejecutivo del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, alcanzando la propuesta del Manual de Operaciones del citado Programa, con la documentación técnico-legal; el Memorándum N° 000-2018-MINAGRI-OGPP/ODOM emitido por la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto; el Informe Técnico N° 000-2018-MINAGRI-ODOM/OGPP emitido por la Oficina de Desarrollo Organizacional y Modernización de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto; el Informe N° 0000-2018-MINAGRI-SG-OGGRH emitido por la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos; el Informe N° 000-2018-MINAGRI-OGAJ emitido por la Oficina General de Asesoría Jurídica del Ministerio de Agricultura y Riego, respectivamente; respecto a la propuesta del Manual de Operaciones del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI; y,

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Legislativo N° 997, modificado por la Ley N° 30048, se aprueba la Ley de Organización y Funciones del actual Ministerio de Agricultura y Riego, estableciendo que es el que diseña, establece, ejecuta y supervisa las políticas nacionales y sectoriales en materia agraria;

Que, mediante Ley N° 28675, establece que el Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, sustituye para todos sus efectos a la Unidad de Coordinación del Proyecto Subsectorial de Irrigación – UCPSI y lo designa como responsable de desarrollar las actividades del Programa de Riego

Tecnificado, así como aquellas que venía ejecutando la UCPSI en el marco de los compromisos asumidos con organismos internacionales, además de las actividades que le encargue el Sector Agricultura y Riego en materia de riego;

Que, la Segunda Disposición Complementaria Transitoria de la Ley N° 30048, Ley que modifica el Decreto Legislativo N° 997, que aprueba la Ley de Organización y Funciones del actual Ministerio de Agricultura y Riego dispone, entre otros, la adecuación del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, con arreglo al Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura y Riego, aprobado por Decreto Supremo N° 008-2014-MINAGRI;

Que, los artículos 4 y 36 de los Lineamientos para elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, establecen que la definición de las funciones y la estructura orgánica de los programas y proyectos se aprueba mediante un Manual de Operaciones, conforme a lo previsto en la citada norma;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 1570-2006-AG se aprobó el Manual de Operaciones del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI;

Que, mediante la Resolución Ministerial N° 0302-2011-AG se dictan disposiciones para la aprobación de manuales de operaciones de los programas y proyectos especiales adscritos al Ministerio de Agricultura, ahora Ministerio de Agricultura y Riego, precisando que dichos documentos de gestión institucional serán aprobados mediante Resolución Ministerial, previa opinión favorable de la entonces Oficina de Planeamiento y Presupuesto, ahora Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, y debiendo considerarse los criterios establecidos en los Lineamientos aprobados por el Decreto Supremo N° 043- 2006-PCM;

Que, mediante el Oficio de Vistos, la Dirección Ejecutiva de PSI ha propuesto la modificación del Manual de Operaciones del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, al cual se adjunta el Informe Técnico N° 0000-2017-MINAGRI-PSI-OPPS y el Informe Legal N° 0000-2017-MINAGRI-PSI/OAJ;

Que, mediante Informe Técnico N° 000-2018-MINAGRI-ODOM/OGPP la Oficina de Desarrollo Organizacional y Modernización de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, emite opinión favorable respecto a la propuesta del Manual de Operaciones del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, indicando que cumple con las características y requisitos de la normatividad vigente, recomendando continuar con su trámite respectivo;

Que, asimismo, la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos mediante el Informe N°0000- 2018-MINAGRI-SG-OGGRH, considera viable la propuesta del acotado Manual, en la medida que permite el funcionamiento de la Entidad conforme a su organización, funciones y responsabilidades que han sido definidas en el Manual de Operaciones; indicando además, que respecto a la relación de puestos del PSI, ésta toma en cuenta la nueva estructura orgánica con sus órganos, unidades orgánicas y órganos desconcentrados, que guarda concordancia con la definición de la estructura orgánica que deben tener las entidades públicas, que se desarrolla el inciso b) del artículo 12° y el inciso a) del artículo 36° de los Lineamientos para la Elaboración y Aprobación del Reglamento de Organización y Funciones – ROF, aprobado con Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, que se aplica para la elaboración del Manual de Operaciones de los programas y proyectos;

Que, la Oficina General de Asesoría Jurídica del Ministerio de Agricultura y Riego mediante el Informe N° 0000-2018-MINAGRI-OGAJ opina que resulta viable la expedición del acto administrativo que aprueba la propuesta de Manual de Operaciones, teniendo en consideración los informes técnicos

y legal de viabilidad emitidos por órganos competentes del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI y del Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI; indicando además, que debe derogarse la Resolución Ministerial N° 1570-2006-AG del 29 de diciembre de 2006;

Que, el Manual de Operaciones permitirá al Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, contar con el documento técnico normativo de gestión que establezca dependencias, funciones, objetivos, estructura orgánica, y principales procesos; orientando el esfuerzo institucional al logro de su misión, visión y objetivos estratégicos y garantizar el cumplimiento de sus objetivos, destinados a promover acciones en materia de riego tecnificado, infraestructura de riego y al cumplimiento de compromisos asumidos con organismos internacionales en el marco de los Contratos de Préstamo N° PEP31-JICA (Infraestructura de Riego en la Costa); N° PEP45-JICA (Valles Vulnerables) y N° 7878-PE (PSI Sierra);

Que, por lo expuesto, resulta necesario expedir la Resolución Ministerial que apruebe el Manual de Operaciones del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI; y,

De conformidad con lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 997, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura, modificado por la Ley N° 30048; su Reglamento de Organización y Funciones aprobado por Decreto Supremo N° 008-2014-MINAGRI; y, los Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública, aprobados por Decreto Supremo N° 043-2006-PCM;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar el Manual de Operaciones del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, el mismo que consta de... (00) Títulos y un (01) Anexo, y forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2.- Derogar la Resolución Ministerial N° 1570-2006-AG del 29 de diciembre de 2006.

Artículo 3.- Dentro del plazo máximo de sesenta (60) días calendario, contados a partir del día hábil siguiente de publicada la presente Resolución en el Diario Oficial El Peruano, la Dirección Ejecutiva del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, podrá dictar las medidas complementarias necesarias para la adecuada aplicación de lo dispuesto en el Manual de Operaciones, aprobado mediante el artículo 1 de la presente Resolución, en el marco de la normativa de gestión, administrativa, presupuestal, recursos humanos y otras vigentes.

Artículo 4.- Disponer la publicación de la presente Resolución en el Diario Oficial El Peruano; y en la misma fecha publicar conjuntamente en los Portales Institucionales del Ministerio de Agricultura y Riego (www.minagri.gob.pe) y del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI (www.psi.gob.pe), la Resolución, el Manual de Operaciones y el Anexo, que forman parte de la misma.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

Resolución Directoral N° 00000-2018-MINAGRI-PSI

Lima,

VISTOS:

El Informe Legal N° 00000-2018-MINAGRI-PSI/OAJ, de fecha..... de..... de 2018, remitido por la Oficina de Asesoría Jurídica del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, alcanzando la propuesta de modificación del Manual de Organización y Funciones del PSI, con la documentación técnico-legal; Informe N° 00000-2018-MINAGRI-PSI/OAF, de fecha..... de..... de 2018, remitido por la Oficina de Administración y Finanzas del PSI y el Informe N° 00000-2018-MINAGRI-PSI/OPPS, de fecha de..... de 2018, remitido por la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento del PSI; y,

CONSIDERANDO:

Que, mediante Ley N° 28675, establece que el Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, sustituye para todos sus efectos a la Unidad de Coordinación del Proyecto Subsectorial de Irrigación – UCPSI y lo designa como responsable de desarrollar las actividades del Programa de Riego Tecnificado, así como aquellas que venía ejecutando la UCPSI en el marco de los compromisos asumidos con organismos internacionales, además de las actividades que le encargue el Sector Agricultura y Riego en materia de riego;

Que, la Segunda Disposición Complementaria Transitoria de la Ley N° 30048, Ley que modifica el Decreto Legislativo N° 997, que aprueba la Ley de Organización y Funciones del actual Ministerio de Agricultura y Riego dispone, entre otros, la adecuación del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, con arreglo al Reglamento de Organización y Funciones

del Ministerio de Agricultura y Riego, aprobado por Decreto Supremo N° 008-2014-MINAGRI;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 1570-2006-AG se aprobó el Manual de Operaciones del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI; asimismo, mediante Resolución Directoral N° 134-2014-MINAGRI-PSI, de fecha 28 de febrero de 2014, se aprobó el Manual de Organización y Funciones del PSI;

Que, los artículos 4 y 36 de los Lineamientos para elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, establecen que la definición de las funciones y la estructura orgánica de los programas y proyectos se aprueba mediante un Manual de Operaciones, conforme a lo previsto en la citada norma; asimismo, la norma acotada establece que las funciones específicas a nivel del cargo o puesto de trabajo serán contempladas en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Entidad;

Que, mediante el Informe N° 00000-2017-MINAGRI-PSI/OPPS, la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento del PSI, propone la modificación del numeral 2.4.2.3 del Manual de Organización y Funciones del PSI, en el extremo que corresponde a la “Descripción de Funciones Específicas a nivel de cargo correspondiente al Jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, Especialista en formulación de proyectos de inversión en riego y Especialista en seguimiento de proyectos de inversión del PSI”, modificación que propone ampliar las funciones específicas de los mencionados cargos en cumplimiento de las disposiciones señaladas en la Directiva del Sistema Nacional de Inversión Pública, aprobada por Resolución Directoral N° 003-2011-EF/68.01 y sus modificatorias que regulan lo concerniente a la evaluación ex post de los proyectos de inversión pública que ejecutan las Entidades del Estado;

Que, la Oficina de Administración y Finanzas mediante el Informe N° - 2017-MINAGRI-PSI-OAF, considera viable la propuesta de modificación del acotado Manual, en la medida que permite el funcionamiento de la Entidad conforme a su organización, funciones y responsabilidades que han sido definidas en el Manual de Operaciones del PSI; indicando, además, que, respecto a la relación de puestos del PSI, la propuesta no varía la actual estructura orgánica de la Entidad;

Que, mediante Informe Legal N° -2017-MINAGRI-PSI/OAJ, la Oficina de Asesoría Jurídica emite opinión favorable respecto a la referida propuesta de modificación del Manual de Organización y Funciones del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, indicando que cumple con las características y requisitos de la normatividad vigente, recomendando continuar con su trámite respectivo;

Que, asimismo, la Oficina de Asesoría Jurídica del PSI mediante el Informe Legal N° -2017-MINAGRI-PSI/OAJ opina que resulta viable la expedición del acto administrativo que aprueba la propuesta de modificación del Manual de Organización y Funciones, teniendo en consideración los informes técnicos y legal de viabilidad emitidos por órganos competentes del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI;

Que, la propuesta de modificación del Manual de Organización y Funciones permitirá al Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, cumplir con las disposiciones vigentes contempladas en el Sistema Nacional de Inversión Pública; coadyuvando al logro de la misión, visión y objetivos estratégicos de la Entidad;

Que, por lo expuesto, resulta necesario expedir la Resolución Directoral que apruebe la modificación del Manual de Organización y Funciones del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI; y,

De conformidad con lo dispuesto en el Manual de Operaciones del PSI, aprobado por Resolución Ministerial N° 01570-2006-AG; los Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública, aprobados por Decreto Supremo N° 043-2006-PCM; y la Directiva del Sistema Nacional de Inversión Pública;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Modificar el numeral 2.4.2.3 del Manual de Organización y Funciones del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI, aprobado por Resolución Directoral N° 134-2014-MINAGRI-PSI, según lo señalado en el Anexo denominado “Descripción de Funciones Específicas a nivel de cargo correspondiente al Jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, Especialista en formulación de proyectos de inversión en riego y Especialista en seguimiento de proyectos de inversión del PSI”, el cual forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2.- Disponer la publicación de la presente Resolución en el Diario Oficial El Peruano; y en la misma fecha publicar el Portal Institucional del Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI (www.psi.gob.pe), la Resolución y el Anexo, que forma parte de la misma.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

MEMORÁNDUM N° - 2018-

A : Jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento

ASUNTO : Evaluaciones Ex post en el marco de la Normativa del SNIP

REFERENCIA : Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública aprobada por RD N° 003 – 2011 – EF/68.01 y Sus modificatorias.

FECHA :

Es grato saludarlo y en el marco del asunto de la referencia y en cumplimiento en lo dispuesto en el artículo N° 31 Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública aprobada por RD N° 003 – 2011 – EF/68.01 y sus modificatorias, le instruyo a que su Oficina realice las acciones respectivas para cumplir con esta disposición.

Es importante para nuestra institución, conocer los resultados e impactos obtenidos de los proyectos y programas de inversión pública ejecutados, por lo que le invocó priorizar un grupo de proyecto o programas a los que se realice las respectivas evaluaciones Ex Post en el presente año fiscal y que esta actividad sea considerada en la formulación del Presupuesto de la entidad para el año fiscal 2019 y en los sucesivos.

Atentamente,

**Director Ejecutivo
Programa Subsectorial de Irrigaciones
Ministerio de Agricultura y Riego**

UNIVERSIDAD CONTINENTAL

Escuela de Postgrado
Maestria en Gerencia Publica

ANEXO N° 03

**APLICACIÓN DE LA PAUTA GENERAL PARA EVALUACIONES EX POST DE
PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA**

**Lima – PERU
2018**

Implementación De La Evaluación De Culminación A Los Proyectos Del Psi

Para la implementación de la evaluación de culminación por parte del PSI, se basa en lo dispuesto en el artículo 31 en su inciso 31. 2 de la Directiva del SNIP y sobre la base a lo establecido en las Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF.

De otro lado, se debe tener en cuenta lo estipulado en el artículo 31 en su inciso 31. 3 de la Directiva del SNIP, dispone textualmente “Se realiza de manera inmediata al inicio de la Fase de Post Inversión, en un plazo máximo de seis (06) meses de iniciada la misma, y debe ser aplicada a todos los PIP que culminen su ejecución y/o inicien su operación. Esta evaluación, está a cargo de la UE, que coordinará con la UF y el órgano que declaró la viabilidad, o el que resulte competente, el proceso de evaluación y la elaboración del Informe de Evaluación, de acuerdo con los contenidos mínimos establecidos en el Anexo SNIP 27”, por parte del PSI para la selección e identificación de los proyectos o programas a ser sometidos a evaluaciones ex post.

En ese sentido, el PSI deberá priorizar realizar la presente evaluación de culminación a todos los proyectos que ejecutó y que tenga de manera inmediata al inicio de la Fase de Post Inversión, en un plazo máximo de seis (06) meses de iniciada la misma, los otros que tengan una antigüedad mayor a seis meses no se le realizaría la misma o en todo caso se le debería consultar al órgano rector (DGIP del MEF) la necesidad o no de realizar la presente evaluación de culminación.

Respecto a la aplicación o implementación de la Evaluación de Culminación por parte del PSI, se presentan algunos alcances, los mismos que se basan en los contenidos desarrollados y dispuestos en las Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF en el inciso 3 Pautas para la Evaluación de Culminación, en el Anexo SNIP 27 A

(MEF 2013) Contenidos mínimos de informe de evaluación culminación y el Anexo SNIP 27 D Formato simplificado de la evaluación de culminación del SNIP.

En ese orden, la evaluación de culminación analiza la eficiencia en tiempos, costos y logro de metas en la ejecución de los proyectos e incluye un análisis prospectivo de la sostenibilidad de los mismos”.

Estos alcances se focalizan en la tipología de proyectos que ejecuta el PSI como son: Sistema de Riego (Construcción y mejoramiento de Infraestructura de riego, riego tecnificado, defensas ante desastres – construcción de espigones, etc., asistencia técnica y capacitación en riego principalmente).

A continuación, se desarrolla los alcances que como se citó líneas arriba se basa en los contenidos desarrollados y dispuestos en las Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF en el inciso 3 Pautas para la Evaluación de Culminación, en el Anexo SNIP 27 A Contenidos mínimos de informe de evaluación culminación y el Anexo SNIP 27 D (MEF 2013) Formato simplificado de la evaluación de culminación del SNIP

a) Competencia,

Como se manifestó líneas arriba la presente evaluación de culminación está a cargo de la UE en este caso el PSI, que coordinará con la UF que también en algunos casos es el mismo PSI y de existir proyectos a los cuales se realizó cambio de unidad ejecutora deberán coordinar con la Unidad Formuladora (Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, otra ejecutora del sector, etc.) y el órgano que declaró la viabilidad pudiendo ser la OPI Agricultura, OPI de los Gobiernos Regionales o locales, de

ser el caso la DGIP del MEF si son proyectos financiados con endeudamiento externo (de ser esta quien otorgará la viabilidad) o la OPI delegada en el PSI en caso de conglomerados (La DGIP del MEF delega dicha facultad a la UE (PSI)).

b) Líneas de Corte para la Evaluación Ex Post,

Se tomará como base para el desarrollo de la evaluación de culminación las líneas de corte sectoriales dispuestas en las Pautas para la evaluación de culminación, que, para el caso de Agricultura, sector donde se encuentra el PSI se menciona a continuación:

- Para proyectos cuyo monto de inversión sean mayores a 3 millones de soles se utilizará los contenidos mínimos (Anexo SNIP 27 A)
- Para proyectos cuyo monto de inversión sean iguales o menores a 3 millones de soles se utilizará el formato simplificado (Anexo SNIP 27 D).

c) Tiempo,

Se manifestó que serán todos los proyectos que hayan culminado su ejecución física – financiero o que se hayan transferido a quien operará el proyecto, con antigüedad no mayor de seis meses, por lo que la priorización del PSI para realizar la presente evaluación de culminación será este parámetro.

d) Evaluación de Culminación para proyectos que utilizarán los contenidos mínimos Anexo SNIP 27 A

Los proyectos inmersos en este punto, son aquellos proyectos de Construcción y mejoramiento de Infraestructura de riego, riego tecnificado, defensas ante desastres – construcción de espigones, etc.,

asistencia técnica y capacitación en riego principalmente que el PSI a ejecutado, cuyos montos de inversión superen los S/. 3 millones de soles.

La aplicación por parte del PSI del presente Anexo SNIP 27 A, se basa en los Contenidos mínimos de informe de evaluación culminación y las pautas para la evaluación de Culminación (Inciso 3 de la Pautas generales para la evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF).

En ese sentido, la metodología se centra en cumplir con los contenidos mínimos dispuesto en dicho Anexo SNIP 27 A y con la ayuda de las pautas para la evaluación de Culminación (Inciso 3 de la Pautas generales para la evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF).

De otro lado, en dicho Anexo, menciona que la evaluación culminación busca lo siguiente:

- “El reflejo inmediato de la ejecución para medir la eficiencia de la misma y obtener lecciones y recomendaciones relacionadas con el planeamiento y ejecución de proyectos”.
- “Analizar las perspectivas de la sostenibilidad del proyecto, en términos de la disponibilidad de los factores necesarios para la adecuada operación y mantenimiento, que posibiliten la entrega oportuna del bien o servicio determinado, concluyendo con las recomendaciones pertinentes incluida la relacionada a la necesidad del seguimiento ex post”.

Para la implementación del presente Anexo SNIP 27 A, el contenido de la evaluación de culminación debe comprender los siguientes puntos:

- **Resumen Ejecutivo**

Se deberá recopilar la información pertinente, llámese estudio de pre inversión declarado viable, los respectivos formatos de variación en la fase de inversión Formato F 16 y formato de consistencia Formato 15, expediente técnico y los respectivos informes técnicos de aprobación y de viabilidad, liquidaciones e informes de cierre respectivos, entre otros, con el objeto de poder detallar temas como. Nombre del Proyecto, código SNIP, si es parte o no de un conglomerado, objetivo central del mismo, componentes, monto de la inversión, modalidad de ejecución, estructura de financiamiento, unidad ejecutora y el plazo de ejecución previsto para la implementación del proyecto, las modificaciones que se hayan dado, sean sustanciales o no, entre otro.

Asimismo, realizar un resumen respecto a la evaluación de eficiencia sea de producto, tiempo, costo y global.

Por último, respecto a la evaluación de la sostenibilidad, una vez revisados los distintos puntos respecto a las dificultades sobre la dación de los servicios o bienes públicos otorgados a través de los proyectos y los riesgos respecto a la operación y mantenimiento, se deberá realizar un resumen al respecto y las respectivas conclusiones y un listado de las lecciones aprendidas y las recomendaciones respectivas.

- **Metodología Utilizada**

En este punto se dan algunos alcances que se basan en los Contenidos mínimos de informe de evaluación culminación y las pautas para la evaluación de Culminación (Inciso 3 de la Pautas generales para la evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF), los mismos que se citan a continuación:

Recopilación y análisis de la Información de los documentos relacionados al proyecto, como se citó en el resumen ejecutivo, es importante contar con la mayor información posible como: Estudio de pre inversión declarado viable, los respectivos informes técnicos de aprobación y de viabilidad, expediente técnico, los respectivos formatos de variación en la fase de inversión Formato F 16 y formato de consistencia Formato 15, contratos de ejecución de obras si fueron por la modalidad de contrata, actas de los usuarios o agricultores que se comprometen a la operación y mantenimiento de las obras, liquidaciones de obra y las respectivas resoluciones directorales e informes de cierre respectivos, actas de entrega de obra, entre otros.

Realización de talleres con los actores involucrados en la ejecución del proyecto, al respecto realizar una serie de talleres con las áreas del PSI encargadas de la implementación técnica del proyecto, asimismo con las áreas de apoyo llámese la OPPS y la OAF del PSI, para conocer la programación presupuestal oportuna de los proyectos y el desempeño de los proyectos (seguimiento) de un lado y de otro los problemas en cuanto a la contratación, ampliaciones de plazo o pagos respectivos para la implementación del proyecto respectivamente.

Conocer también de ser posible, la opinión de los contratistas que se encargaron de la ejecución de la obra o servicio de ser una ejecución indirecta (demora en los pagos, problemas con los beneficiarios, dificultades diversas) y por su puesto de los beneficiarios del proyecto (agricultores o junta de regantes) respecto a su conformidad o no de la misma y las condiciones de la sostenibilidad a la que se han comprometido, por último cualquier otra entidad involucrada en la ejecución del proyecto en temas ambientales, arqueológicos, etc.

Análisis Técnico, Con estos insumos se deberá realizar un análisis técnico que considere la calidad de los componentes ejecutados, problemas ocurridos, conocer potenciales inconvenientes respecto a la

sostenibilidad, idoneidad y oportunidad sobre las acciones de apoyo y asesoramiento (procesos de licitación fluidos, presupuesto oportuno asignado, etc.) entre otros.

Discusión sobre los resultados del análisis, esta discusión busca conocer el desempeño y los problemas acontecidos en la implementación del proyecto, por lo que es importante realizar un taller con los involucrados en la ejecución del proyecto (las áreas del PSI encargadas de la implementación técnica del proyecto, asimismo con las áreas de apoyo llámese la OPPS y la OAF del PSI, para conocer la programación oportuna del presupuesto de los proyectos y el desempeño de los proyectos (seguimiento), invitando asimismo a la unidad formuladora (Del propio PSI o de los Gobiernos Regionales o Gobierno Locales u otra Unidad Ejecutora del Sector), el órgano que declaró la viabilidad (OPI Agricultura, OPI PSI (delegada). OPI Gobierno Regional, OPI Gobierno Local o la DGIP del MEF en caso de proyectos con endeudamiento externo), el contratista de obra o servicio otorgado, supervisor, operador necesariamente deben estar presentes de ser la Junta de regantes o usuarios, grupos de gestión o agricultores.

La temática sometida a discusión podría ser la que dispone el inciso 3 pautas para la evaluación de Culminación de la Pautas generales para la evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF, en su punto 3.2.3 Discusión y Análisis de los resultados preliminares, que a continuación se citan:

- Resumen del Proyecto
- Evaluación de eficiencia: i) Comparación de los productos lo programado con lo ejecutado, ii) Comparación de tiempos Previstos y reales, iii) Comparación de costos de inversión programado con lo ejecutado iv) Evaluación Global.
- Análisis de los factores positivos y negativos que influyeron en la eficiencia de la ejecución del PIP, como por ejemplo si se

cumplió o no con la meta programada, en el tiempo programado y con el costo presupuestado y de no cumplirse cuales fueron las razones de ese hecho, por lo cual es importante la participación de los involucrados.

- Evaluación de la sostenibilidad, se le preguntará a la Junta de regantes o usuarios, grupos de gestión o agricultores, si están o no operando la infraestructura de riego mejorada o construida, si se están o no manteniendo los equipos de riego tecnificado acorde a la capacitación recibida para ambos casos y si están honrando o no su compromiso de mantener y operar lo acordado en acta.
- Se describirá la situación actual de la operación y mantenimiento actual del proyecto y si existen riesgos o problemas para dicha actividad.
- Por último se tendrán las conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones respectivas.

- **Proceso de Ejecución del PIP**

En este punto se desarrollará de un lado quienes participaron en el proyecto y que función cumplieron y la relación entre los mismos, en el caso del PSI existe una diversidad de involucrados muy diferentes al momento en que se ejecutó un proyecto, ya que lo que se enmarcan en contratos con endeudamiento externo son algunos distintos a los que se ejecutaron bajo la normativa nacional.

Con esta precisión se debe elaborar una estructura de relación, que permita identificar dependencias, roles y responsabilidades, lo cual permitirá conocer dónde y que involucrado pudo tener o no inconvenientes al momento de que se ejecutó el proyecto y que causó y a quién perjudicó.

Asimismo, se deberá realizar una descripción secuencial de cada uno de los eventos acontecidos en la implementación de cada proyecto, considerando parte de la etapa del ciclo (pre inversión - inversión) del proyecto, desde la elaboración de los estudios de pre inversión, la respectiva viabilidad y demás eventos, incluyendo convenios suscritos, la ejecución del proyecto, procesos de adjudicación, contratos suscritos de considerarse, valoraciones, pagos, modificaciones realizadas en la ejecución, liquidación, transferencia y cierre del proyectos, entre otros puntos.

- **Evaluaciones de Eficiencia.**

En este se realizará un análisis de comparación respecto al estudio de pre inversión declarada viable, el expediente técnico y formato de consistencia registrado y lo realmente ejecutado, identificando las respectivas diferencias y el porqué de las causas que ocasionaron dichas diferencias.

En la explicación o análisis en este punto se incluirá lo siguiente:

- ***Logro de Productos (asociados a componentes)***, en este punto se realizarán la comparación de las metas, características previstas (calidad) y el ámbito de ejecución de las acciones en el estudio declarado viable, los estipulados en el expediente técnico y los realmente logrados.

En el caso de los proyectos del PSI, se tomarán en cuenta los indicadores de producto llámese: Km de canales de riego, bocatomas, reservorios construidos o rehabilitados, equipos de riego tecnificado instalados, agricultores asistidos o capacitados por citar algunos ejemplos.

Para lo cual se agruparan las metas que conforman el componente y de ser un indicador único facilitará el análisis.

Para lo cual se aplicará el siguiente ratio:

Nivel de ejecución del Componente = Componentes ejecutados (indicador)
/Componente planificados (indicador)

De existir una variación en dicho ratio distinta a la unidad, se deberá explicar y analizar dichas variaciones.

- ***Eficiencia en el tiempo de Ejecución del Proyecto***, en este punto se realizará la comparación del tiempo de ejecución previsto en el estudio de pre inversión declarado viable y tiempo real empleado de cada producto, componente o paquetes de contrato. Al existir diferencias se deberá establecer las mismas y que causas la motivaron.

Acorde a lo que dispone el inciso 3 pautas para la evaluación de Culminación de la Pautas generales para la evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF, en su metodología considera el inicio del proyecto a los 7 meses siguientes de la declaratoria de la viabilidad otra opción que se propone podría ser la primera certificación o compromiso o devengado realizado de recursos presupuestales del Proyecto.

La eficiencia en el tiempo de ejecución del proyecto, puede estimarse mediante la siguiente formula:

Eficiencia en el tiempo de ejecución = Nivel de Ejecución de Componentes x
(Periodo Planeado/ Periodo Real)

- ***Eficiencia en el Costo del Proyecto***, en este punto se realizará la comparación del costo total de inversión previsto en el estudio

de pre inversión declarado viable y el costo total ejecutado a nivel de cada producto, componente o paquetes de contrato. Al existir diferencias se deberá establecer las mismas y que causas la motivaron.

Acorde a las pautas generales para la evaluación ex post de proyectos de inversión pública, manifiesta textualmente “que en caso la liquidación no haya sido concluida, se trabajará con una estimación de costos finales de inversión y la evaluación de culminación será preliminar, debiéndose ajustar en la evaluación de resultados”.

La eficiencia en el Costo del proyecto, puede estimarse mediante la siguiente formula:

Eficiencia en el Costo = Nivel de Ejecución de Componentes x (Costo Planeado/ Costo Real.

- **Eficiencia Global**, una vez realizada las acciones sobre la eficiencia de logro de productos, tiempo y costos, se realizará y determinará la eficiencia global y los problemas en la ejecución del proyecto de existir.

Acorde a lo que dispone el inciso 3 pautas para la evaluación de Culminación de la Pautas generales para la evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF, plantea dos opciones para la evaluación de eficiencia global, la primera cuando es posible cuantificar las ratios y la segunda alcanzada a través de calificaciones que conduzcan a determinar un orden de magnitud.

Sin embargo, considerando la tipología de proyectos que el PSI ejecuta se recomienda la primera opción, cuya fórmula es:

Eficiencia Global = Nivel de Ejecución de Componentes x (Periodo Planeado/ Periodo Real) x (Costo Planeado/ Costo Real).

Luego de los resultados se analizará en donde se enfocaron las dificultades o problemas si los hubo, las mismas que pudieran ser:

- ✓ Calidad de los estudios a nivel de pre inversión o expedientes técnicos o definitivos.
- ✓ La propia gestión del proyecto (presupuesto, adjudicaciones, pagos, contrataciones, etc.)
- ✓ La modalidad de ejecución (Directa, indirecta o la dispuesta en los contratos de endeudamiento).
- ✓ Participación de terceros en la ejecución de los proyectos.
- ✓ Co financiamientos previstos en los proyectos en el caso del PSI es medianamente frecuente (sean Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, agricultores) y los problemas o ciertos que representan,
- ✓ Temas relacionados al clima, conflictos sociales, regulaciones etc., al momento de la ejecución del proyecto.
- ✓ Disponibilidad y oportunidad de contar con los recursos presupuestales.
- ✓ Entre otros.

- **Evaluaciones de la Sostenibilidad.**

Tal como lo dispone el inciso 3 pautas para la evaluación de Culminación de la Pautas generales para la evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF, este punto evalúa los factores señalados en el estudio de pre inversión (con el que se declaró la viabilidad) que garantizan que el proyecto generará los

beneficios y resultados esperados a lo largo de su vida útil, y analizar si los mismos se mantienen o presentan variaciones y en qué medida.

Es de especial interés la identificación de problemas ocurridos en este periodo, así como los riesgos posibles en la operación y mantenimiento.

Al respecto, se deberá conocer para el caso del PSI si los usuarios de riego, grupos de gestión o agricultores están o no realizando la operación y mantenimiento de las infraestructuras de riego mejoradas o construidas y de los equipos de riego tecnificado implementados.

Evidenciado a través del cobro de la tarifa del agua, existencia de morosidad, la gestión de ellos en cuanto a la operación y el adecuado mantenimiento de lo manifestado en el párrafo precedente, permanencia de los profesionales capacitados por el proyecto para realizar esta actividad, entre otras.

- **Lecciones aprendidas y recomendaciones.**

Luego del análisis realizado en los puntos precedentes se deberá realizar los alcances de todo tipo, desde velar de contar con estudios de pre inversión o expedientes técnicos de calidad, los procesos de licitación adecuados, la ejecución adecuada propia del proyecto, entre otros.

Por último se deberán realizar las recomendaciones necesarias que permitan solucionar problemas en las obras ejecutadas, relacionadas a: Deficiencias encontradas, liquidaciones y cierre de los proyectos, operación y mantenimiento, entre otros puntos y recomendar la necesidad de un seguimiento ex post del proyecto.

- **Referencia de la Información y Anexos.**

Acorde a lo dispone el inciso 3 pautas para la evaluación de Culminación de la Pautas generales para la evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF, en este punto se deberá incluir las referencias sobre la ubicación de la información utilizada, precisando el nombre del área donde se pueda encontrar la misma y anexo de información adicional útil para el desarrolla de la presente evaluación.

e) Evaluación de Culminación para proyectos que utilizarán el Anexo SNIP 27 D Formato simplificado de la evaluación de culminación

Los proyectos inmersos en este punto, son aquellos proyectos de Construcción y mejoramiento de Infraestructura de riego, riego tecnificado, defensas ante desastres – construcción de espigones, etc. asistencia técnica y capacitación en riego principalmente que el PSI a ejecutados cuyos montos de inversión sean iguales o menores a los S/. 3 millones de soles, completaran Anexo SNIP 27 D Formato simplificado de la evaluación de culminación.

En ese sentido, para el llenado de dicho formato, se deberá realizar las acciones descritas en el punto anterior (d)

Anexos SNIP 27A
Contenidos Mínimos Del Informe De Evaluación De Culminación

Inversión comprende 3 fases: Pre Inversión, Inversión y Post Inversión. En la primera fase se analiza la conveniencia de ejecutar un determinado proyecto, en la segunda se ejecutan aquellos que han sido declarados viables, efectuándose el seguimiento y evaluación correspondiente y en la tercera fase, en la que se producen los bienes y servicios que demandan los beneficiarios, se realiza la evaluación ex post.

En la evaluación ex post se distinguen 4 momentos, la evaluación de culminación, el seguimiento ex post, la evaluación de resultado y el estudio de impactos.

La evaluación de culminación debe realizarse inmediatamente después de concluida la ejecución física del proyecto, para garantizar que esté disponible la información del proyecto y la memoria de las experiencias estén frescas. En la práctica, es una autoevaluación que se lleva a cabo mediante un proceso participativo donde intervienen todos los involucrados en las fases de pre inversión e inversión, y de ser posible o necesario, el operador del proyecto (que tendrá a su cargo la fase de post inversión), estará a cargo de la UE y los criterios de evaluación son de eficiencia y sostenibilidad (análisis actualizado)

La evaluación de culminación es obligatoria para todos los proyectos de inversión pública. La aplicación de estos contenidos mínimos, es para aquellos PIP cuyo monto de inversión a precios de mercado sea mayor a la línea de corte sectorial (Sección 3.1.4 de las Pautas Generales). Para los PIO cuyo monto de inversión a precios de mercado se encuentra por debajo de la línea de corte, se aplicará el formato simplificado e instructivo (Anexo 4 de las pautas Generales).

La evaluación de culminación tiene como propósitos:

- El reflejo inmediato de la ejecución para medir la eficiencia de la misma y obtener lecciones y recomendaciones relacionadas con el planeamiento y ejecución de proyectos.

- Analizar las perspectivas de la sostenibilidad del proyecto, en términos de la disponibilidad de los factores necesarios para la adecuada operación y mantenimiento, que posibiliten la entrega oportuna del bien o servicio determinado, concluyendo con las recomendaciones pertinentes incluida la relacionada a la necesidad del seguimiento ex post.

La metodología a utilizar debe estar basada en el análisis de documentos relacionados al proyecto, así como una serie de entrevista y reuniones personales y grupales (talleres) con quienes intervienen en la ejecución y operación del PIP. Es una evaluación interna, que puede desarrollarse con o sin una consultoría que facilite el proceso.

El informe de la evaluación de culminación se desarrollará de acuerdo al siguiente contenido:

I. Resumen Ejecutivo

Se deberá presentar una síntesis que contemple los siguientes aspectos:

- A.** Resumen del Proyecto (nombre, objetivos, componentes).
- B.** Evaluación de la eficiencia. Resumen de la eficiencia en cuanto a productos, tiempo y costos.
- C.** Evaluación de la sostenibilidad. Resumen de los problemas identificados y las recomendaciones.
- D.** Lecciones aprendidas.
- E.** Recomendaciones.

Incluir información del estudio de pre inversión con el que fue declarado viable el PIP, considerar: Código SNIP, nombre, monto de la inversión, Unidad Ejecutora y el plazo de ejecución previsto para la implementación del proyecto, entre otros.

Asimismo, describir el objetivo central y los componentes. Especificar las modificaciones que se hayan dado, sean sustanciales o no.

II. Metodología utilizada

- Presentar un resumen de la metodología y procesos que se ha aplicado para la evaluación de culminación.

III. Proceso De Ejecución Del Pip

- Especificar las entidades (precisando los órganos), organizaciones, que han intervenido en la fase de ejecución, señalando los roles o funciones que han cumplido.
- Presentar una descripción secuencial de cada uno de los eventos importantes ocurridos durante la ejecución del Proyecto.

IV. Evaluación De La Eficiencia

Análisis comparativo de los componentes del proyecto entre lo previsto en el estudio de pre inversión con el que fue declarado viable, y lo realmente ejecutado.

Identificación de las diferencias y análisis de las causas. Se incluirá el análisis de:

a. Logro de los Productos (asociados a componentes)

Comparación entre las metas y características de los productos previstos a lograrse en la fase de ejecución (por ejemplo, número de aulas a construir y dimensiones; número de km de carretera a mejorar y características técnicas), con los productos efectivamente logrados.

Identificación y cuantificación de las diferencias y análisis de las causas.

b. Eficiencia en el tiempo de ejecución del proyecto

Comparación entre el tiempo de ejecución previsto y el tiempo real empleado a nivel de cada producto, componente o paquete de contratos.

Identificación y cuantificación de las diferencias y análisis de las causas.

c. Eficiencia en cuanto al costo del Proyecto.

Análisis comparativo entre el costo total de inversión prevista del proyecto y el costo total de inversión real del proyecto (a precios privados), a nivel de cada producto, componente o paquete de contratos, identificar y cuantificar las variaciones y sus causas. Analizar el plan de implementación financiero. Sobre la base de los resultados de la evaluación de la eficiencia a nivel del logro de productos, tiempos de ejecución y costos de inversión, se evaluará la eficiencia global y especificará los problemas de ejecución.

- Incluir una evaluación de la eficiencia en términos generales del proyecto basada en la eficiencia en los tiempos de ejecución y los costos del proyecto.
- Identificar los principales problemas que afectaron la eficiencia en la ejecución del PIP, así como las debilidades y limitaciones en cuanto a la preparación y ejecución del proyecto.

V. Evaluación De La Sostenibilidad

Evaluar los factores señalados en el estudio de pre inversión (con el que se declaró la viabilidad) que garantizan que el proyecto generará los beneficios y resultados esperados a lo largo de su vida útil, y analizar si los mismos se mantienen o presentan variaciones y en qué medida. Especial interés es la identificación de problemas ocurridos en este periodo, así como los riesgos posibles en la operación y mantenimiento.

VI. Lecciones Aprendidas Y Recomendaciones

Determinar el conjunto de lecciones aprendidas que resultan de la evaluación del proceso de ejecución del proyecto y sobre esta base plantear las recomendaciones correspondientes.

VII. Referencia De La Información Y Anexos

- Incluir las referencias sobre la ubicación de la información que se ha utilizado para la elaboración del informe de evaluación, precisando el nombre del responsable del área donde se puede encontrar.
- Anexos conteniendo información adicional útil para el desarrollo de la evaluación de culminación.

Fuente: Directiva General del SNIP – RD N° 004-2013-EF/68.01

Formato SNIP 27 D
FORMATO SIMPLIFICADO DE LA EVALUACIÓN DE CULMINACIÓN

- 1.1. Código SNIP
- 1.2. Nombre del PIP
- 1.3. Fecha de declaración de viabilidad
- 1.4. Monto de inversión declarado viable
- 1.5. Monto de inversión ejecutada
- 1.6. Unidad Ejecutora prevista
- 1.7. Plazo de ejecución previsto para la implementación del proyecto.

2. Metodología para la evaluación de culminación

- 2.1. Nombre de la Unidad Ejecutora
- 2.2. Responsable de la Unidad Ejecutora
- 2.3. Responsable de la Evaluación de Culminación: nombre, telefax, correo electrónico
- 2.4. Participantes de la evaluación de culminación.

	Modalidad de Participación				
	Nombre	Taller	Entrevistas	Documentos	No Participa
UE					
UF					
OPI					
Operador					
Contratista					
Supervisor					
Otras					

2.5. Consultorías contratadas: () Si () No

3. Comparación entre productos (asociados a componentes) Previstos y reales.

3.1. Comparación cuantitativa / Cualitativa de los principales productos del Proyecto

Cantidad	Calidad

Principales Componentes del Proyecto	(Número, dimensión física, etc.)		(Capacidad de producción, etc.)	
	Prevista	Actual	Prevista	Actual

Nivel de Ejecución de Componentes = Componentes Ejecutados / Componentes Previstos

() Mayor que 1.0 (el valor calculado) _____

() Igual que 1.0

() Menor que 1.0 (el valor calculado) _____

() No se puede calcular

Fuente: Directiva General del SNIP – RD N° 004-2013-EF/68.01

3.2. Principales causa de variaciones

4. Eficiencia en el tiempo de Ejecución del Proyecto

4.1. Comparación del tiempo de ejecución previsto y real

	Previsto			Actual			Relación Actual / Previsto
	Inicio	Fin	Periodo (meses)	Inicio	Fin	Periodo (meses)	
Tiempo							
Global de							
Ejecución							
Tiempo de ejecución por principales actividades							

Eficiencia en el tiempo de Ejecución = Nivel de Componentes x (Periodo Provisto / Periodo Actual)

() Mayor que 1.0 (el valor calculado) _____

() Igual que 1.0

() Menor que 1.0 (el valor calculado) _____

() No se puede calcular

4.2. Principales causa de variaciones (demoras)

5. Eficiencia en el Costo del Proyecto

5.1. Comparación del costo previsto y real

Estudio Pre Inversión	Expediente Técnico	Monto Ejecutado	Relación Actual /

Previsto

Costo Global

de Ejecución

Costo por

productos

(componentes)

Eficiencia en el Costo = Nivel de Ejecución de Componentes x (Costo Previsto / Costo Actual)

Mayor que 1.0 (el valor calculado) _____

Igual que 1.0

Menor que 1.0 (el valor calculado) _____

No se puede calcular

5.2. Principales causas de variaciones

6. Eficiencia Global

6.1. Eficiencia Global: Opción A

Eficiencia Global = Nivel de Ejecución de Componentes x (Periodo Previsto / Periodo Actual) x (Costo Previsto / Costo Actual)

Fuente: Directiva General del SNIP – RD N° 004-2013-EF/68.01

Mayor que 1.0 (el valor calculado) _____

Igual que 1.0

Menor que 1.0 (el valor calculado) _____

No se puede calcular

6.2. Eficiencia Global: Opción B

Eficiencia Global	Eficiencia en el Tiempo	Eficiencia en el costo
<input type="checkbox"/> Alta	Más que 1.0	Más que 1.0
<input type="checkbox"/> Media	Más que 1.0	Menos que 1.0
<input type="checkbox"/> Media	Menos que 1.0	Más que 1.0
<input type="checkbox"/> Baja	Menos que 1.0	Menos que 1.0
<input type="checkbox"/> No se puede calcular		

7. Principales Problemas, Limitaciones y Debilidades de Ejecución

Aplica

Si No Categoría / Descripción

Calidad de los estudios de pre inversión y el expediente técnico

Administración del proyecto

()	()	Modalidad del ejecución
()	()	Disponibilidad de recursos técnicos, financieros y humanos de la UE
()	()	Disponibilidad de materiales de construcción
()	()	Disponibilidad de contratistas capacitados
()	()	Condiciones extremas: clima, desastres naturales, conflictos sociales, cambios en las políticas gubernamentales / regulaciones, etc.
()	()	Otros

8. Evaluación de sostenibilidad

8.1. Situaciones actuales del Proyecto

- (a) Liquidación
- (b) Transferencia
- (c) Operación
- (d) Utilización (Producción por el proyecto)

8.2. Riesgos identificados de la operación

Aplica		Aspectos / Descripción de los Riesgos
Si	No	
()	()	Transferencia al operador
()	()	Capacidad técnica del Operador
()	()	Aspecto financiero de la operación
()	()	Aspecto institucional y legal de la operación
()	()	Participación de la comunidad y/o usuario a la operación
()	()	Insuficiencia o falta de demanda
()	()	Otros

Fuente: Directiva General del SNIP – RD N° 004-2013-EF/68.01

9. Lecciones Aprendidas y Recomendaciones

9.1. Lecciones aprendidas que puede ser generalizadas y aplicadas a los proyectos similares

9.2. Recomendaciones

- (a) Acciones recomendadas para el proyecto incluyendo el seguimiento ex post.
- (b) Obras acciones recomendadas

Fuente: Directiva General del SNIP – RD N° 004-2013-EF/68.01

Desarrollo de un Ejemplo de Evaluación de Culminación

A continuación, y en el marco de aplicar con un ejemplo, se ha desarrollado la evaluación de culminación del proyecto “Mejoramiento del servicio de agua del sistema de riego canal Aquenta en la localidad de Coporaque, distrito de Coporaque, provincia de Caylloma, región Arequipa”, cuyo monto declarado viable es de S/. 943,454 soles, por lo que se utilizará el Anexo SNIP 27 D (MEF 2013).

Es preciso manifestar que el desarrollo de esta evaluación es un documento demostrativo y de trabajo, realizado con información primaria y otra supuesta.

FORMATO SIMPLIFICADO DE LA EVALUACIÓN DE CULMINACIÓN

(Ejemplo – Documento de Trabajo y demostrativo)

1. Datos Generales del Proyecto

- | | |
|--|---|
| 1.1 Código SNIP | : El Código SNIP es 226572 |
| 1.2 Nombre del Proyecto | : “Mejoramiento del servicio de agua del sistema de riego canal Aquenta en la localidad de Coporaque, distrito de Coporaque, provincia de Caylloma, región Arequipa”. |
| 1.3 Fecha de Declaración de viabilidad | : El 24 de Agosto del 2012 |
| 1.4 Monto de inversión declarado viable | : S/ 943,454 soles |
| 1.5 Monto de inversión ejecutada | : S/ 974,781 soles |
| 1.6 Unidad Ejecutora prevista | : Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI |
| 1.7 Plazo de ejecución previsto para la implementación del proyecto | : 150 días calendario. |

2. Datos Generales del Proyecto

- | | |
|--|---|
| 2.1 Nombre de la Unidad Ejecutora | : Programa Subsectorial de Irrigaciones – PSI |
|--|---|

2.2 Responsable de la Unidad Ejecutora : Ing. Jorge Zúñiga Morgan

2.3 Responsable de la Evaluación de Culminación

: Carmen Gisselly Quiroz Yerren - Telf. 945065557 e-mail giss271@hotmail.com, José Alberto Sánchez Pantaleón - Telf. 970088512 e-mail ja_sp_@hotmail.com y José Eduardo Callirgos Pucce - Telf. 995 853663 e-mail jecallirgos@yahoo.com.

2.4 Participantes de la Evaluación de Culminación:

	Nombre	Modalidad de Participación			
		Taller	Entrevistas	Documentos	No participa
UE	Ing. Francisco Miranda		X		
UF	Ing. Jorge Remuzgo Mora				X
OPI	Ing. Edilberto Parraga Cárdenas				X
Operador	Junta de Usuarios del Valle del Colca				X
Contratista	Obras Comunitarias				X
Supervisor	Ing. David Pari Mayta				X
Otras					

2.5 Consultorías Contratadas () Si (X) No

3. Comparación entre Productos (asociados a componentes)

El objetivo central del proyecto es el "Incremento de los Niveles de Rendimientos y Producción Agrícola en la Comisión de Regantes Coporaque, por lo cual la UE implemento los medios fundamentales a fin de lograr el mencionado objetivo.

A continuación se evaluará la eficiencia de la intervención.

3.1 Comparación Cuantitativa / Cualitativa de los principales productos del proyecto

Se pasará a evaluar la ejecución del principal componente del proyecto, que para el caso es la infraestructura de riego, basado en la instalación de tuberías por una longitud de 2,200 ml, entre otras actividades, con el objeto de incrementar la conducción del volumen de agua en 2,400.594 miles m3.

Principales Componentes del proyecto	Cantidad		Calidad	
	(Número, dimensión física, etc.)		(Capacidad de producción, etc.)	
	Prevista	Actual	Prevista	Actual
Infraestructura de Riego	2.200 MI de tubería	2.200 MI de tubería	2,400.594 miles m3	2,400.594 miles m3

Fuente: Banco de Proyectos e Informe de cierre del Proyecto

$$\text{Nivel de Ejecución de Componentes} = \frac{\text{Componentes Ejecutados}}{\text{Componentes Previstos}}$$

- () Mayor que 1.0 (el valor calculado) 1

 (x) Igual que 1.0
 () Menor que 1.0 (el valor calculado) _____
 () No se puede calcular

3.2 Principales causas de variaciones

No existieron variaciones respecto a las metas físicas, se ejecutó lo que se planeó.

4. Eficiencia en el tiempo de ejecución del Proyecto

En este punto se medirá el desempeño a nivel de plazo de ejecución (tiempo) que tuvo el PSI en ejecutar el proyecto que se vienen evaluando,

ya que acorde a la documentación revisada el plazo de ejecución era de 5 meses incluyendo la elaboración del expediente técnico.

4.1 Comparación del tiempo de Ejecución Previsto y Real

	Previsto			Actual			Relación Actual / Previsto
	Inicio	Fin	Periodo (meses)	Inicio	Fin	Periodo (meses)	
Tiempo Global de Ejecución	10-dic	feb-13	5	10-dic	ago-13	10	2
Tiempo de Ejecución por principales actividades							
Infraestructura de Riego	11-dic	feb-13	4	abr-13	ago-13	5	1.25

Fuente: Banco de Proyectos e Informe de cierre del Proyecto

$$\text{Eficiencia en el Tiempo de Ejecución} = \text{Nivel de Ejecución de Componentes} \times \frac{\text{Periodo Provisto}}{\text{Periodo Actual}}$$

- () Mayor que 1.0 (el valor calculado) _____
- () Igual que 1.0 _____
- (x) Menor que 1.0 (el valor calculado) 0.5 _____
- () No se puede calcular _____

4.2 Principales causas de variaciones (demoras)

Como se puede apreciar se tomó el doble de tiempo en ejecutar el proyecto, se tenía planeado ejecutarlo en 5 meses y se ejecutó en 10,, teniendo una eficiencia de tiempo del 0.5.

Sin embargo, en lo que respecta a la ejecución del principal componente del proyecto que es la infraestructura de riego se realizó

con un 25% de tiempo adicional (1 mes), lo que quiere decir que las demoras posiblemente se efectuaron en la elaboración del expediente técnico y la parte legal / administrativa.

En ese sentido, las principales causas de la demora, es que se tomó 2 meses para la elaboración del expediente técnico y se tenía planeado un mes, asimismo para iniciar las obras se tomarán tres meses, en temas de carácter presupuestal y administrativo.

Por último hubo demoras en la ejecución del componente de infraestructura de riego ya que hubo una solicitud de ampliación de plazo realizada por la Junta de Usuarios del Valle del Colca debido a factores de índole climático (nieve y precipitaciones pluviales) las cuales están registradas en el cuaderno de obra respectivo.

5. Eficiencia en el Costo del Proyecto

En este punto se medirá el desempeño del costo ejecutado (soles) que tuvo el PSI en la implementación del proyecto que se vienen evaluando, ya que acorde a la documentación revisada el costo declarado viable fue de S/ 943,454 soles.

5.1 Comparación del Costo Previsto y Real (En Soles)

	Estudio de Pre Inversión	Expediente Técnico	Monto Ejecutado	Relación Actual / Previsto
Costo				
Global de Ejecución	943,454.00	978, 119.07	974,781.00	1.033
Costo por productos (Componentes)				
Infraestructura de Riego	801,262.00		828.362.00	1.033

Fuente: Banco de Proyectos e Informe de cierre del Proyecto

$$\text{Eficiencia en el Costo} = \frac{\text{Nivel de Ejecución de Componentes}}{\text{Costo Previsto}} \times \frac{\text{Costo Actual}}{\text{Costo Previsto}}$$

- () Mayor que 1.0 (el valor calculado) _____
- () Igual que 1.0 _____
- (x) Menor que 1.0 (el valor calculado) 0.96
- () No se puede calcular _____

5.2 Principales causas de variaciones

Se tuvo un incremento en el costo planeado respecto al ejecutado de un 3.3%, este se debió a la variación se debió al aumento de metrados en la obra y al costo de la supervisión estipulados en el expediente técnico.

Es preciso manifestar que acorde al informe de cierre del proyecto y complementado lo descrito, manifiesta que la variación se debió al mayor aporte en materiales (no dinerario) hechos por la Junta de Usuarios Valle del Colca y la contratación del supervisor de obra por S/. 42,500.00, sin embargo se generó un deductivo debido a que el servicio de supervisión se inició cuando la obra tenía un 20.98% de avance.

Todo esto conllevó que la eficiencia respecto al Costo alcanzara el puntaje de 0.96.

6. Eficiencia Global

Respecto a la eficiencia Global del Proyecto alcanzo un puntaje de 0.48, básicamente castigado por la demora que se tuvo entre en plazo planeado respecto al periodo de ejecución real que tuvo el mismo, ya que a nivel de componentes y costo se tuvo una eficiencia bastante aceptable.

$$\text{Eficiencia Global} = \text{Nivel de Ejecución de Componentes} \times \frac{\text{Periodo Previsto}}{\text{Periodo Actual}} \times \frac{\text{Costo Previsto}}{\text{Costo Actual}}$$

- () Mayor que 1.0 (el valor calculado) _____
- () Igual que 1.0 _____
- (x) Menor que 1.0 (el valor calculado) 0.48
- () No se puede calcular _____

7. Principales Problemas, limitaciones y debilidades de Ejecución

Aplica		Categoría / Descripción
Si	No	
X		Calidad de Estudios de pre inversión y el expediente técnico
X		Administración del proyecto
	X	Modalidad de Ejecución
X		Disponibilidad de recursos técnicos, financieros y humanos de la UE
	X	Disponibilidad de materiales de construcción
X		Disponibilidad de contratistas capacitados
X		Condiciones externas: Clima, desastres naturales, conflictos sociales, cambios en las políticas gubernamentales / regulaciones, etc.
		Otros

8. Evaluación de Sostenibilidad

Para el desarrollo del presente punto y en el marco demostrativo que tiene el presente documento se asumirán algunos supuestos, básicamente a lo referido a la situación actual respecto a operación y utilización de los productos producidos a través del proyecto.

En ese sentido, la sostenibilidad busca conocerla situación de operación y mantenimiento se le viene realizando a la instalación de tuberías por una longitud de 2,200 ml realizada en el marco del proyecto por parte de la Junta de Usuarios del Valle del Colca.

8.1 Situaciones actuales del proyecto

En cuanto a las situaciones actuales del proyecto podemos manifestar lo siguiente:

(a) Liquidación

El proyecto fue liquidado mediante la Resolución Directoral N° 163 – 2015 – MINAGRI – PSI con fecha 27 de febrero 2015.

(b) Transferencia

Se realizó con fecha 14 de marzo del 2014, mediante acta de recepción, verificándose que la obra fue ejecutada de acuerdo a las especificaciones técnicas establecidas.

(c) Operación

La Junta de Usuarios del Valle del Colca, viene operando de manera regular, ya que no se viene utilizando de manera adecuada el manual de Operación y mantenimiento (solo es un supuesto)

(d) Utilización

Los beneficiarios vienen utilizando regularmente la instalación de tuberías realizadas en el marco del proyecto (solo es un supuesto).

8.2 Situaciones actuales al proyecto

Aplica	Aspectos / Descripción de los riesgos
Si	No
X	Transferencia al operador
X	Capacidad técnica del operador(*)
	X Aspectos financieros de la operación(*)
	X Aspecto institucional y legal de la operación(*)
	X Participación de la comunidad y/o usuario de la operación(*)
	X Insuficiencia o falta de demanda
	Otros

(*) Aspecto considerado con un supuesto.

9. Evaluación de Sostenibilidad

A continuación se presentan lecciones aprendidas y algunas recomendaciones que se citan a continuación:

9.1 Lecciones aprendidas que puede ser generalizadas y aplicadas a los proyectos similares

Luego de la evaluación realizada podemos manifestar que la ejecución de los componentes principales y del costo estuvo con eficiencia de 1 y 0.96 respectivamente, indicadores muy aceptables, Sin embargo la eficacia global tuvo un indicadores de 0.48, siendo este bastante discreto y debido a que el proyecto en su conjunto tomó el doble de tiempo en su implementación con respecto al plazo planeado de ejecución, debido básicamente a demoras en la elaboración del expediente técnico, temas administrativos y presupuestales.

Con esta información podemos citar las siguientes lecciones aprendidas:

- a) Cuando se diseñe este tipo de proyectos, se debe considerar los tiempos necesarios para la elaboración de los expedientes técnicos, así como los tiempos administrativos y considerarlos en el cronograma de ejecución del proyecto.
- b) Asimismo, el área de planificación debe de contar con los recursos presupuestales necesarios y de manera oportuna, acorde a lo que demande al área usuaria para la ejecución de un proyecto y así evitar demoras al momento de ejecutar un proyecto.
- c) Asimismo, el área de planificación debe de contar con los recursos presupuestales necesarios y de manera oportuna, acorde a lo que

demande al área usuaria para la ejecución de un proyecto y así evitar demoras al momento de ejecutar un proyecto.

- d) Realizar visitas ex post a las obras ejecutadas para cerciorarse que el operador está o no operando o manteniendo adecuadamente

9.2 Recomendaciones

Se recomienda a la Unidad Ejecutora que realice acciones de seguimiento ex post al proyecto considerando que la Junta de Usuarios del Valle del Colca, viene operando la infraestructura de manera discreta, ya que no se viene utilizando de manera adecuada el manual de Operación y mantenimiento (solo es un supuesto).

Implementación del Seguimiento Ex Post a Los Proyectos del Psi

Para la implementación del seguimiento ex post por parte del PSI, se basa en lo dispuesto en el artículo 31 en su inciso 31. 2 de la Directiva del SNIP y sobre la base a lo establecido en las Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF.

De otro lado, se debe tener en cuenta lo estipulado en el artículo 31 en su inciso 31.4 de la Directiva del SNIP, dispone textualmente “Es de aplicación a aquellos PIP a los que les ha sido recomendado durante la Evaluación de Culminación. Es realizado por la UE con apoyo del órgano que declaró la viabilidad o el que resulte competente, u otro órgano de la Entidad señalado por la UE. El Seguimiento Ex Post, analiza el cumplimiento de las condiciones y compromisos referidos a la operación y mantenimiento del PIP. El Informe de Seguimiento Ex Post se realizará de acuerdo con los contenidos mínimos establecidos en el Anexo SNIP 27 B (MEF, 2013), por parte del PSI para la selección e identificación de los proyectos o programas a ser sometidos a evaluaciones ex post.

Existen dos versiones en cuanto quien conducirá la realización de la misma, ya que por un lado en las pautas generales para la evaluación ex post de proyectos de inversión pública establece que es la unidad ejecutora en colaboración con la entidad responsable de la operación y mantenimiento sin embargo en el Anexo SNIP 27 B (MEF, 2013), establece que es la OPI en coordinación con la entidad responsable de la operación y mantenimiento y se llevará a cabo cuando menos hasta cumplir un año después del inicio de la operación, por lo que en su momento se deberá realizar la consulta formal al ente rector del Sistema Nacional de Inversión Pública (DGIP - MEF) respecto quien es que debe conducir este seguimiento ex post.

Respecto a la aplicación o implementación del Seguimiento Ex Post por parte del PSI, se presentan algunos alcances, los mismos que se basan en

los contenidos desarrollados y dispuestos en las Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF en el inciso 4 Pautas para el Seguimiento Ex Post y en el Anexo SNIP 27 B (MEF, 2013) Contenidos mínimos de informe Seguimiento Ex Post.

En ese orden, el seguimiento Ex Post, tiene por objeto asegurar que la operación y mantenimiento de los proyectos sea adecuado luego de culminada su ejecución y al inicio de la operación.

Estos alcances se focalizan en la realización de un monitoreo a la operación y mantenimiento al tipo de proyectos más frecuente que ejecuta el PSI como son: Construcción y mejoramiento de Infraestructura de riego y riego tecnificado principalmente.

A continuación, se desarrolla los alcances que como se citó líneas arriba se basan en los contenidos desarrollados y dispuestos en las Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF en el inciso 4 Pautas para el Seguimiento Ex post y en el Anexo SNIP 27 B (MEF, 2013) Contenidos mínimos de informe Seguimiento Ex Post.

- **Ámbito de Aplicación**

El ámbito de aplicación respecto a la operación y mantenimiento de los proyectos que ejecutó el PSI, el cual se centra básicamente en el desempeño de la junta de usuarios o comisiones de regantes, de otro lado en los grupos de gestión constituidos y como no los agricultores beneficiados.

- **Tiempo**

Este punto se hace referencia de cuando se debiera realizar el seguimiento ex post a un proyecto y acorde a las recomendaciones

de la evaluación de culminación y deberá realizarse al menos durante un año después del inicio de la operación del proyecto, para lo cual el PSI debe considerar los recursos pertinentes para su realización.

- **Metodología**

La metodología se basará principalmente en:

- Revisión de los documentos relacionados al proyecto entre ellos: Estudio de pre inversión declarado viable, los respectivos informes técnicos de aprobación y de viabilidad, expediente técnico, los respectivos formatos de variación en la fase de inversión Formato F 16 y formato de consistencia Formato 15, contratos de ejecución de obras si fueron por la modalidad de contrata, actas de los usuarios o agricultores que se comprometen a la operación y mantenimiento de las obras o los equipos de riego tecnificado, liquidaciones de obra y las respectivas resoluciones directorales e informes de cierre respectivos, actas de entrega de obra, entre otros.
- Revisión del Informe de Culminación que recomienda que se realice el seguimiento Ex Post al proyecto.
- Realización de reuniones de coordinación y trabajo y entrevistas, con los involucrados en la operación y mantenimiento de los proyectos, que para el caso del PSI son generalmente las juntas de usuarios, comisiones de regantes, grupos de gestión y agricultores beneficiados.
- Realización de visitas de campo para observar in situ la operación y mantenimiento que vienen realizando los mismos, vale decir como se viene operando y como se ha mantenido las obras o equipos de riego de ser el caso, asimismo la gestión, morosidad de pago, entre otros puntos.
- Otros puntos que se consideren pertinentes.

En el marco de lo dispuesto del Anexo SNIP 27 B (MEF, 2013), el contenido del informe de seguimiento Ex Post debe contar con la siguiente información:

- **Aspectos Generales del Proyecto.**

En este punto se deberá incluir la información de los estudios de pre inversión con el que fue declarado viable el PIP, código SNIP, fecha de declaratoria de viabilidad, nombre del proyecto, monto de la inversión declarado viable, Unidad Ejecutora y el plazo de ejecución previsto para la implementación del proyecto, entre otros.

Asimismo, se deberá describir el objetivo central y los componentes del proyecto viabilizado y por último de existir modificaciones sustanciales o no, explicar las causas de los mismas, situación bastante frecuente en los proyectos que ejecuta o ha ejecutado el PSI.

- **Disposiciones para la Operación y Mantenimiento.**

Se deberá precisar quien realiza la operación y mantenimiento de los proyectos que ejecutó el PSI, que principalmente son: La junta de usuarios, comisiones de regantes, grupos de gestión o agricultores beneficiados, bajo las disposiciones normativas que se cuentan y en el marco de los compromisos asumidos.

De otro lado, se establece también que, si han existido o no cambios respecto a las acciones de operación y mantenimiento estipulados en el estudio de pre inversión declarado viable, explicando las causas si hubo cambios.

- **Desempeño inicial de la operación.**

En este punto acorde a lo establecido a los documentos ya citados, en principio se deberá conocer si la infraestructura de riego o el riego tecnificado (principales proyectos que ejecuta el PSI) están funcionando o no y de no estar funcionando o funcionando parcialmente, detectar las deficiencias físicas o funcionales de tal situación y analizar las causas de esos hechos.

Asimismo, verificar también como se implementaron las recomendaciones de la evaluación de culminación del proyecto al cual se le recomendó que se realice el seguimiento ex post.

De otro lado, conocer como vienen realizando la operación y mantenimiento de los proyectos entregados, por parte los agentes que se comprometieron para tal efecto, que para la mayoría de proyectos que ejecuta el PSI son la junta de usuarios, comités de regantes, grupos de gestión o agricultores beneficiarios, comparando los resultados previstos con los reales (cobro de la tarifa de agua, la operación del sistema de riego o de riego tecnificado, permanencia del personal capacitado para estas actividades, etc.).

- **Debilidades, limitaciones y riesgos de la operación y el mantenimiento.**

En este punto, se desarrollará una evaluación crítica respecto a la capacidad gerencial, técnica, financiera y de recursos humanos disponibles de la junta de usuarios, comités de regantes, grupos de gestión o agricultores que se encargan principalmente de la operación y mantenimiento de los proyectos que ejecuta el PSI.

Así mismo, determinar los factores de riesgo que pudieran causar un deterioro en el rendimiento de la operación, como por ejemplo que

los canales de riego se colmaten, los equipos de riego tecnificado se obstruyan por falta de mantenimiento, entre otros puntos.

- **Lecciones aprendidas y recomendaciones.**

En este punto, se determinará los factores de riesgo identificados o los problemas suscitados, para que en los próximos proyectos no cuenten con estas dificultades y de otro lado desarrollar las medidas que debe tomar la junta de usuarios, comité de regantes, grupos de gestión o agricultores beneficiados para mejorar las condiciones respecto a la operación y mantenimiento de lo que estén manejando o administrando.

Por último, establecer las acciones de seguimiento o monitoreo que se deban adoptar por parte del PSI, para mitigar o evitar posibles problemas en la operación y mantenimiento de los proyectos ejecutados y transferidos, a través de seguir realizando asistencia técnica, entre otros puntos.

Anexos SNIP 27B
Contenidos Mínimos Del Informe De Seguimiento Ex Post

En el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública, el ciclo de un Proyecto de Inversión comprende 3 fases: Pre inversión, Inversión y Post Inversión. En la primera fase se analiza la conveniencia de ejecutar un determinado proyecto, en la segunda se ejecutan aquellos que han sido declarados viables, efectuándose el seguimiento y evaluación correspondiente y en la tercera fase, en la que se producen los bienes y servicios que demandan los beneficios, se realiza la evaluación ex post.

En la evaluación ex post se distinguen 4 momentos, la evaluación de culminación el seguimiento ex post, la evaluación de resultado y el estudio de impactos.

El seguimiento ex post es una evaluación que tiene propósito asegurar la operación y el mantenimiento adecuado de aquellos proyectos que requieran una atención adicional luego de culminada su ejecución y al inicio de operación.

El seguimiento será realizado por la OPI en coordinación con la entidad responsable de la operación y mantenimiento y se llevará a cabo cuando menos hasta cumplir un año después de inicio de la operación.

Esta evaluación, se realizará solo si es recomendada por la evaluación de culminación.

El informe de seguimiento ex post se desarrollará con el siguiente contenido:

I. Aspectos Generales Del Proyecto

- Incluir información del estudio de pre inversión con el que fue declarado viable el PIP que lo caracterice: Código SNIP, nombre, monto de la inversión, unidad Ejecutora y el plazo de ejecución previsto para la implementación del proyecto entre otros.
- Describir el objetivo central y los componentes. Especificar las modificaciones que se hayan dado, sean sustanciales o no.

II. Disposiciones Para La Operación Y Mantenimiento

Especificar la organización y gestión prevista para la operación y mantenimiento.

Evaluar si esta se aplica y es adecuada. Si en la práctica se ha modificado, señalar los cambios y las causas de los cambios.

III. Desempeño Inicial De La Operación

Analizar en qué medida el proyecto alcanzó los fines para los que fue ejecutado y de qué manera se está desarrollando tanto la operación como el mantenimiento del mismo en comparación a lo previsto en el estudio de pre inversión. El análisis debe contemplar la disponibilidad de recursos necesarios para la operación, incluidos aquellos de carácter financiero. En este acápite se debe considerar también, como es que se implementaron las recomendaciones planteadas en la evaluación de culminación.

IV. Debilidades, Limitaciones Y Riesgos De La Operación Y El Mantenimiento

Especificar cuáles son las debilidades y limitaciones de la institución, respecto al desempeño de las acciones para la operación y mantenimiento, medidas en términos de organización y disponibilidad de recursos principalmente, incidiendo en las causas que las originaron y en los riesgos que deben afrontar.

V. Lecciones Aprendidas Y Recomendaciones

Como resultado del análisis efectuado en la evaluación de seguimiento ex post del proyecto, y como conclusión del trabajo, a través del conocimiento de la operación del proyecto, se debe sintetizar cuales son las lecciones aprendidas y las recomendaciones para el mismo proyecto y para otros proyectos de similar naturaleza.

Fuente: Directiva General del SNIP – RD N° 004-2013-EF/68.01

Implementación de la Evaluación de Resultados para los Proyectos del PSI

Para la implementación de la evaluación de resultados por parte del PSI, se basa en lo dispuesto en el artículo 31 en su inciso 31.2 de la Directiva del SNIP y sobre la base a lo establecido en las Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF.

De otro lado, se debe tener en cuenta lo estipulado en el artículo 31 en su inciso 31.5 de la Directiva del SNIP, dispone textualmente “Es de aplicación a todos los PIP o a una muestra representativa de ellos, según las líneas de corte que se establezcan, dentro de los tres (03) a cinco (05) primeros años de operación del PIP, de acuerdo a los parámetros establecidos en los instrumentos y/o herramientas metodológicas elaboradas y aprobadas por la DGPI. Está a cargo de la UE en coordinación con la UF, y es realizada por una agencia independiente a la que se denominará en adelante Evaluador Externo Independiente (EEI). Esta evaluación, analiza el logro de objetivos e impactos directos. El Informe de Evaluación se desarrolla de acuerdo con los contenidos mínimos establecidos en el Anexo SNIP 27 C” (MEF, 2013).

Respecto a la aplicación o implementación de la Evaluación de Resultados por parte del PSI, se presentan algunos alcances, los mismos que se basan en los contenidos desarrollados y dispuestos en las Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF en el inciso 5 Pautas para la Evaluación de Resultados y en el Anexo SNIP 27 C (MEF, 2013) Contenidos mínimos de informe Evaluación de Resultados.

La Evaluación de resultado, acorde a las pautas generales de evaluación ex post de proyectos de inversión pública, manifiesta que es la más importante de la fase de post inversión, buscando básicamente retroalimentar los resultados obtenidos para mejorar el desempeño de la inversión pública y servir como base para la rendición de cuentas (transparencia).

En ese sentido, para el caso del PSI debiese por la cantidad de proyecto que ejecuta, la evaluación de resultados se debiera enmarcar acorde a las líneas corte establecidas en las pautas generales antes mencionadas (todos los proyectos cuyo monto de inversión sean mayores a 10 millones de soles y una muestra de los proyectos cuyo monto de inversión sean igual o menor a 10 millones de soles), pero que se incluya las diferentes tipologías de los proyectos que ejecuta la entidad (Construcción y mejoramiento de Infraestructura de riego, riego tecnificado, defensas ante desastres – construcción de espigones, asistencia técnica y capacitación en riego principalmente), para conocer los resultados de los mismos y que se encuentren dentro de los tres (03) a cinco (05) primeros años de operación del PIP.

A continuación, se desarrolla los alcances que como se citó líneas arriba se basan en los contenidos desarrollados y dispuestos en las Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF en el inciso 5 Pautas para la Evaluación de Resultados y en el Anexo SNIP 27 C (**MEF**, 2013) Contenidos mínimos de informe Evaluación de Resultados.

Al ser realizado el informe de evaluación de resultados por una agencia independiente a la que se denominará en adelante Evaluador Externo Independiente (EEI), se proponen las siguientes consideraciones o alcances que deba tener el mismo:

- **Competencia**

Como se manifestó la realizará un Evaluador Externo Independiente (EEI).

- **Ámbito de aplicación**

En el marco de las pautas generales para la evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF, para el sector agricultura en la cual se adscribe el PSI, todos los proyectos con montos de inversión mayores a 10 millones soles deberán ser sometidos a la evaluación de

resultados y por muestreo los que sean menores o iguales a los proyectos con monto de inversión igual o menor a 10 millones de soles.

- **Tiempo**

Se debiera realizar a los proyectos que el PSI haya ejecutado y se encuentra iniciada su operación entre 3 a 5 años, sin embargo hay que considerar que para algunos proyectos ejecutados por dicha entidad, puede variar el tiempo de la realización de la evaluación de resultados, ya que puede ocurrir que la cedula de cultivo elegida para un proyecto (por ejemplo, algunos frutales) y a su respectivo periodo vegetativo los beneficios de la producción agrícola pudieran demorar más del plazo previstos en los documentos citados.

La OPI Agricultura, la DGIP del MEF, la OPI delegada en el PSI o las OPI's del Gobierno Regional o Local según corresponda, determinaran el momento indicado para iniciar la evaluación de resultados, el cual estará en función del informe de culminación.

- **Metodología**

La metodología se basará principalmente en:

- Revisión de los documentos relacionados al proyecto entre ellos: Estudio de pre inversión declarado viable, los respectivos informes técnicos de aprobación y de viabilidad, expediente técnico, los respectivos formatos de variación en la fase de inversión Formato F 16 y formato de consistencia Formato 15, contratos de ejecución de obras si fueron por la modalidad de contrata, actas de los usuarios o agricultores que se comprometen a la operación y mantenimiento de las obras o los equipos de riego tecnificado, liquidaciones de obra y las respectivas resoluciones directorales e informes de cierre respectivos, actas de entrega de obra, entre otros.

- Revisión del Informe de Culminación y de existir el informe de seguimiento Ex Post al proyecto.
- Revisión y análisis del árbol de problemas del proyecto (causas y efectos) y el árbol de objetivos (medios y fines)
- Revisión y análisis de la matriz lógica y de los indicadores dispuestos en la misma a nivel de indicadores de propósito o resultado y de los medios de verificación.
- Revisión de la línea de base del proyecto de existir la misma.
- De considerarse, proponer nuevos indicadores de propósito o resultado y nuevos medios de verificación, que permita medir el logro del objetivo del proyecto y en consecuencia la obtención del resultado deseado, los mismos que han de ser validados.
- Realización de reuniones de coordinación y trabajo con los involucrados ya sea en la implementación del proyecto, los que operan y mantienen el mismo (junta de usuarios, comisiones de regantes, grupos de gestión y agricultores beneficiados), los beneficiarios (agricultores beneficiados).
- Realización de visitas de campo para conocer y verificar los resultados obtenidos o no del proyecto, ya sea a través de encuestas o entrevistas.
- Con los indicadores ya establecidos o con la propuesta de los mismos validada por el PSI, aplicar los métodos dispuestos en el inciso 5 Pautas para la evaluación de resultados punto 5.1 Aspectos generales y sub punto 5.1.5 Metodología de las Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF, que se detallan a continuación:
 - ✓ **Comparación entre lo planificado/ lo logrado**, referido a las metas establecidas en el estudio de pre inversión y lo ejecutado en los proyectos ejecutados por el PSI. (Por ejemplo, Km de canales construidos o mejorados, Has con riego tecnificado, personas capacitadas o asistidas, entre otros)

- ✓ **Comparación entre el antes / Después del proyecto**, comparación entre la línea de base o los indicadores establecidos en la matriz lógica o los indicadores propuestos validados y poder medir el cambio suscitado, en los proyectos ejecutados por el PSI (Por ejemplo, medir la mejora o incremento de los rendimientos de los cultivos planteados en el proyecto, la mejora de eficiencia de conducción o aplicación en el riego, mejora en la operación y mantenimiento por parte de los beneficiarios, etc.).
- ✓ **Comparación entre Con / Sin proyecto**, medir la mejora que tiene un grupo intervenido o tratado o beneficiado por el proyecto versus un grupo de control no beneficiado por el proyecto, con el objeto de conocer a través de un análisis comparado los beneficios obtenidos por uno y otro grupo.

En cuanto a los contenidos que debiera tener el informe de Evaluación de Resultados se otorgan algunos alcances sobre la base de los contenidos desarrollados y dispuestos en las Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF en el inciso 5 Pautas para la Evaluación de Resultados y en el Anexo SNIP 27 C (**MEF**, 2013) Contenidos mínimos de informe Evaluación de Resultados, que se citan a continuación:

- **Aspectos Generales:**

- **Respecto a resumen ejecutivo**, se presentará un consolidado del informe de evaluación, que desarrolle los siguientes tópicos:
 - Resumen general del proyecto, toda la información concerniente al proyecto declarado viable.
 - Evaluación de pertinencia, los lineamientos de la política agraria en las cuales se adjunta el proyecto que ejecutó el

PSI, la satisfacción de los agricultores, validez de la estrategia y una adecuada gestión de riesgos.

- Evaluación de la Eficiencia, respecto al logro de las metas respecto a lo planeado (Km de canal construidos o mejorados, has tecnificadas con equipos de riego tecnificado, por ejemplo), tiempos de ejecución y costos de inversión ejecutados versus los planeados.
- Evaluación de Eficacia, respecto al logro de objetivos planteados en el proyecto y la rentabilidad social del mismo.
- Evaluación de Impactos Directos resumir los impactos directos previstos y no previstos y los impactos directos negativos, estos dirigidos al beneficiario (Agricultor principalmente)
- Evaluación de Sostenibilidad, los problemas identificados o no que puedan garantizar la sostenibilidad del proyecto.
- Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

- **Respecto a los participantes en la evaluación de resultados**, se identificarán a las instituciones involucradas y al evaluador externo independiente, a continuación, un breve detalle:

- Instituciones Involucradas serían: el PSI o Gobiernos Regionales o Locales por ejemplo como unidades formuladoras, la OPI que declaró la viabilidad (sea la OPI Agricultura, la DGIP del MEF, la OPI delegada en el PSI, OPIs del Gobierno Regional o Local, el PSI como Unidad Ejecutora la Junta de regantes. Comisiones de regantes, grupos de gestión, de ser el caso como entres que operarán o mantendrán la continuidad de los servicios producidos por los proyectos ejecutados, entidades cooperantes que financian parcialmente la ejecución de proyectos (JICA, Banco Mundial).

- Evaluador Externo Independiente, los datos y profesiones que conforman el equipo de trabajo, especialidades y funciones de cada uno.

- **Respecto al resumen del proyecto**, se deberá realizar un resumen del proyecto con la información relevante del proyecto como fecha de declaración de viabilidad, verificaciones, modificaciones, objetivo central, componentes, problemas, causas y efectos, entre otros.

- **Respecto al Marco Lógico para la evaluación Ex Post**, se desarrollará el marco lógico ajustado para la evaluación ex post, en caso el marco lógico del proyecto sometido a la evaluación de resultados no refleje adecuadamente lo que se quiere con el proyecto, para lo cual se deberá contar con nuevos indicadores propuestos y validados.

- **Respecto al ciclo del proyecto**, Se tendrá también que elaborar una descripción secuencial de cada uno de los eventos, durante las fases del ciclo del proyecto hasta la evaluación de resultados.

- **Respecto a aspectos metodológicos**, se podría tomar en consideración las actividades descritas líneas arriba en el punto Metodología, se tendrá que definir y explicar lo que se quiere o busca con la evaluación de resultados e implementarlas y aplicarlos en 5 criterios: Pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad

- **Evaluación de Pertinencia,**

Este criterio está ligado en que los proyectos ejecutados por el PSI estén enmarcados en la política sectorial agraria definida tanto en el PESEM del Sector Agricultura y del PEI del MINAGRI de ser el caso

y en respuesta de las necesidades de los agricultores, asimismo a la satisfacción o no de las necesidades y prioridades de los agricultores beneficiados o la población beneficiada, deberá también transmitir o dar a conocer si la estrategia planteada para el desarrollo del proyecto tuvo o no resultados y por último si hubo o no una adecuada gestión de riesgos.

- **Evaluación de Eficiencia,**

Este otro criterio está ligado al logro de productos (Km de canales construidos o mejorados, número de hectáreas con riego tecnificado, personas capacitadas o asistidas, entre otros) esperados y con la calidad debida, con el menor o igual uso de los recursos previstos y en un plazo igual o menor al planeado.

Para lo cual se valdrá de las siguientes formulas:

- Nivel de ejecución del Componente = Componentes ejecutados (indicador) /Componente planificados (indicador)
- Eficiencia en el tiempo de ejecución = Nivel de Ejecución de Componentes x (Periodo Planeado/ Periodo Real)
- Eficiencia en el Costo = Nivel de Ejecución de Componentes x (Costo Planeado/ Costo Real.
- Eficiencia Global = Nivel de Ejecución de Componentes x (Periodo Planeado/ Periodo Real) x (Costo Planeado/ Costo Real).

Teniendo como resultante información relacionada a la existencia o no de problemas en la ejecución del proyecto

- **Evaluación de Eficacia,**

Este criterio se centra básicamente en el logro de los objetivos de los proyectos, en el caso de los proyectos ejecutados por el PSI, los objetivos de los proyectos se orientan a elevar los rendimientos de los cultivos o la productividad de los mismos, en la eficiencia en la conducción y aplicación del riego, mejora en la operación y mantenimiento por parte de los beneficiarios, entre otros y la rentabilidad social de social de los mismos y teniendo como resultante información sobre la eficacia global, vale decir el nivel de uso y operación de los productos o bienes generados en el marco del proyecto, el logro de objetivos y la rentabilidad social en condiciones reales.

- **Evaluación de Impacto,**

Este criterio mide el cambio en el nivel de vida, que han tenido o no los agricultores o beneficiarios luego de la ejecución de los proyectos por parte del PSI.

Sin embargo, acorde a las pautas generales de evaluación ex post de proyectos de inversión pública, la evaluación de resultados solo considerará los impactos directos, negativos y no previstos, medidos acorde a la disposición de información, presupuesto y tiempo.

- **Evaluación de Sostenibilidad,**

Este criterio se centra básicamente en los productos y bienes públicos generados a través de los proyectos ejecutados por el PSI, como por ejemplo infraestructura de riego mejorados o construidos o equipos de riego tecnificado instalados por ejemplo, cuentan o no con una gran probabilidad de ser operados, mantenidos y utilizados (Operación y mantenimiento, capacidad técnica y gerencial del

operador, sostenibilidad financiera y gestión de riesgos) de manera eficiente por parte ya sea de la junta de regantes, comisiones de regantes, grupos de gestión o agricultores respectivamente, en lo que se considera la vida útil del proyecto.

- **Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas**

En este punto se desarrollará las conclusiones de la evaluación de resultados, basado en el análisis de los 5 tipos de evaluaciones descritos en párrafos anteriores.

Las recomendaciones y lecciones aprendidas, se orientan de un lado en otorgar mejorar o soluciones a lo que pudiera estar complicado como resultado de la evaluación de resultado y de otro lado en sugerir replicas en resultados que si hayan cumplido con la expectativa deseada.

En ese sentido, contribuirá a corregir intentos de solución en caso no se haya obtenido el objetivo del proyecto o en su defecto replicar la intervención en caso de tener resultados positivos al haber ejecutado el proyecto, las cuales podrían aterrizar en políticas.

- **Información y Anexos.**

Se detallarán todos los insumos, instrumentos e información que se utilizaron para el desarrollo de la evaluación de resultados.

En ese sentido, cuando se elaboren los términos de referencia para la contratación del EEI, los mismos deberán orientarse a que se implementen los alcances otorgados los mismos que basan en los contenidos desarrollados y dispuestos en las Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF en el inciso 5 Pautas para la Evaluación de Resultados y en el Anexo

SNIP 27 C Contenidos mínimos de informe Evaluación de Resultados.

Anexos SNIP 27C
Contenidos Mínimos Del Informe De Evaluación De Resultados

En el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública, el ciclo de un Proyecto de Inversiones comprende 3 fases: Pre inversión, Inversión y Post inversión. En la primera fase se analiza la conveniencia de ejecutar un determinado proyecto, en la segunda se ejecutan aquellos que han sido declarados viables, efectuándose el seguimiento y evaluación correspondiente y en la tercera fase, en la que se producen los bienes y servicios que demandan los beneficiarios, se realiza la evaluación ex post.

En la evaluación ex post se distinguen 4 momentos, la evaluación de culminación, el seguimiento ex post, la evaluación de resultados y el estudio de impactos.

Se llevará a cabo en el periodo comprendiendo entre tres y cinco años, desde el inicio de la operación del proyecto; el tiempo apropiado dependerá del periodo de maduración del proyecto y de las características propias de éste. La Unidad Formuladora realizará esta evaluación mediante la contratación de un Evaluador Externo Independiente (consultoría).

Esta evaluación es obligatoria para todos los PIP cuyo monto de inversión sea mayor a la línea de corte sectorial (Sección 5.1.3 de las Pautas Generales). Se evaluará una muestra de los PIP cuyo monto de inversión se encuentre por debajo de la línea de corte sectorial, aplicando los presentes contenidos mínimos.

La evaluación de resultados es una evaluación ex post integral que utiliza cinco criterios; pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad y tiene como objetivo servir a los dos propósitos principales de la evaluación ex post del PIP.

- i) Retroalimentación a través de las lecciones y recomendaciones para mejorar la administración y desempeño de la inversión pública.
- ii) Transparencia de proceso y los resultados de la inversión pública.

El informe de evaluación de resultado se desarrollará de acuerdo con los siguientes contenidos:

I. Aspectos Generales

a. Resumen Ejecutivo

Se deberá presentar una síntesis que contemple los siguientes aspectos:

- Resumen del proyecto (nombre, objetivos, componentes)
- Evaluación de la pertinencia. Resumen de la relevancia del PIP dentro de las políticas y prioridades del sector, la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios, la validez de la estrategia y la gestión de los riesgos más importantes.
- Evaluación de la eficiencia. Resumen de la eficiencia en cuanto al logro de productos (asociados a componentes), tiempos de ejecución y costos de inversión.
- Evaluación de la eficacia. Resumen de la evaluación de la operación y utilización de los productos, el logro del objetivo central, la rentabilidad social.
- Evaluación de Impactos Directos. Resumen de Evaluación e los impactos directos previstos, de los impactos directos negativos y de los impactos directos no previstos.
- Evaluación de la sostenibilidad. Resumen de los problemas identificados y propuestas para garantizar la sostenibilidad del PIP.
- Conclusiones, Recomendaciones y Lecciones aprendidas.

b. Participantes en la Evaluación de Resultados

Señalar las instituciones y los órganos que han participado en la evaluación de resultado indicando sus aportes. Detallar la organización del Evaluador Externo Independiente y los participantes (nombres, especialidades, funciones).

c. Resumen del Proyecto

- Información General: Código SNIP, nombre del PIP, UE prevista, fecha de declaración de viabilidad, monto de inversión declarado viable, monto de inversión modificado, de ser el caso, monto de inversión ejecutado, fecha de culminación del PIP, fecha de inicio de operaciones.
 - Objetivo Central y Componentes: Describir el objetivo central y los componentes del proyecto tal como fue declarado viable y, de ser el caso, especificar las modificaciones que se hubiesen dado.
 - Problemas, causas y Efectuó: Resumir el diagnóstico y el planteamiento del problema, sus causas y efectos. Incluir el árbol de causas-problemas-efectos y el árbol de medios-objetivos-fines.
 -
- d. Marco Lógico Ajustado para la Evaluación de resultado incluir el marco lógico que servirá de base para la evaluación de resultado; los ajustes pueden ser a los objetivos, a los indicadores y metas, así como a los supuestos.

Fuente: Directiva General del SNIP – RD N° 004-2013-EF/68.01

e. Ciclo del PIP.

Descripción secuencial de los principales eventos (hitos) de las fases de pre inversión, inversión y post inversión hasta la fecha de la evaluación de resultados. Descripción de la organización prevista para la fase de ejecución.

f. Aspectos Metodológicos

Describir brevemente la metodología de evaluación señalar las interrogantes especificadas que se han aplicado; indicar los instrumentos y métodos utilizados para la recolección y análisis de información e incluir lista de los principales documentos revisarlos.

II. Evaluación De La Pertinencia

a. Relevancia dentro de las políticas y prioridades del sector

Análisis de la consistencia del objetivo central del PIP con las políticas y prioridades del sector, con el contexto actual a nivel local, regional y nacional. Señalar los cambios que pudiesen haberse dado desde la declaración de viabilidad y analizar si sigue siendo el PIP relevante en el nuevo contexto.

b. Satisfacción de las necesidades y prioridades de los beneficiarios

Análisis del comportamiento de la demanda para verificar si es consistente con las proyecciones realizadas en la pre inversión, así como la las causa que expliquen las variaciones.

Análisis de la satisfacción de los beneficiarios directos con los bienes y servicios que reciben en la fase de post inversión.

c. Validez de la estrategia del proyecto

Conocer si la estrategia utilizada para la ejecución del proyecto fue la más adecuada, comprando los contextos observados en el estudio de pre inversión y el contexto del momento en que se ejecutó el proyecto.

Asimismo, determinar si las actividades y componentes son consistentes con el objeto central y los fines.

d. Gestión de los riesgos importantes

Analizar si el proyecto, consideró los riesgos importantes y si se tomaron las medidas para minimizarlos, incluyéndolas en el PIP en los supuestos.

III. EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA

En los casos que el proyecto cuente con evaluación de culminación, considerarla como punto de partida, complementándola con el punto de vista propio del Evaluador Externo Independiente, caso contrario realizar esta evaluación y comprobar si el proyecto se ejecutó de acuerdo a los siguientes términos:

a. Logro de los Productos (asociados a componentes):

Comparación entre las metas; características de los productos previstos a lograrse en la fase de ejecución (por ejemplo, número de aulas a construir y dimensiones; número de km de carretera a mejorar y características técnicas), con los productos efectivamente logrados. Identificación y cuantificación de las diferencias y análisis de las causas.

b. Eficiencia en el tiempo de ejecución del Proyecto:

Comparación entre el tiempo de ejecución previsto y el tiempo real empleado a nivel de cada producto, componente o paquete de contratos. Identificación y cuantificación de las diferencias y análisis de las causas.

c. Eficiencia en el Costo del Proyecto:

Comparación entre el costo total de inversión del proyecto previsto y el costo total de inversión real del proyecto (a precios privados), a nivel de cada producto, componente o paquete de contratos, identificar y cuantificar las variaciones y sus causas. Analizar el plan de implementación financiero.

d. Eficiencia Global

Evaluar cuál ha sido la eficiencia global en la ejecución, del proyecto, combinando el nivel de logro de los productos, el tiempo de ejecución y los costos incurridos en la fase de inversión.

e. Problemas de Ejecución

Identificar los principales problemas que afectaron la eficiencia en la ejecución del PIP, así como las debilidades y limitaciones en cuanto a la preparación y ejecución del proyecto. Determinar cuáles han sido los problemas más importantes, que han afectado cada una de las fases, pre inversión, inversión y post inversión. Asimismo, considerar las principales debilidades y limitaciones de la Unidad Ejecutora.

Fuente: Directiva General del SNIP – RD N° 004-2013-EF/68.01

IV. Evaluación De La Eficacia

Evaluar si el objetivo central del proyecto ha sido alcanzado. Esta evaluación se realizará en los términos siguientes:

a. Operación y utilización de los productos generados en la fase de inversión.

Analizar si los productos están siendo operados y utilizado tal como se concibió en el estudio de pre inversión señalando cual es el nivel de uso de la capacidad instalada. Si existiese diferencias analizar las causas. Si la operación y utilización tienen problemas, analizar cómo se puede mejorar la situación a futuro.

b. Logro del Objetivo Central o Propósito del Proyecto

En qué proporción se logró (o se espera lograr) el objetivo central del proyecto (en términos de metas). De existir variaciones (positivas o negativas) explicar las causas de las mismas.

c. Rentabilidad Social

Determinar cómo han variado los indicadores de la rentabilidad social del proyecto considerando la información real sobre los costos, (inversión, operación y mantenimiento), periodo de ejecución, fecha de inicio de operaciones, demanda efectiva, beneficios generados, entre otros. Si existiesen diferencias analizar las causas.

d. Eficacia Global

Medir en términos generales cual ha sido la eficacia global del proyecto teniendo en consideración el nivel de operación y utilización de los productos, el logro del objetivo central y rentabilidad social, destacando los factores que más influenciaron positiva o negativamente.

V. Evaluación de los Impactos Directos

Determinar cuáles son los impactos directos del proyecto, tanto positivos como negativos, previstos y no previstos; el nivel de profundidad del análisis dependerá de las necesidades del proyecto, disponibilidad presupuestal y

tiempo. Es necesario estimar órdenes de magnitud de los cambios atribuibles al proyecto. La evaluación se efectuará en los siguientes términos:

a. Impactos Directos Previstos

Analizar si se alcanzaron los impactos directos (asociados con los fines directos) previstos y cuál fue la contribución del proyecto. De ser el caso, identificar acciones para maximizar los impactos directos previstos.

b. Impactos Directos Negativos

Identificar los impactos directivos negativos que está generando el PIP, las medidas que se han adoptado para minimizarlos las acciones que se deberían implementar.

Identificar impactos directos positivos que no se hayan previsto y las acciones necesarias para maximizarlos.

VI. Evaluación De La Sostenibilidad

Evaluar si el proyecto se encuentra operando con normalidad de acuerdo a lo previsto en el estudio de pre inversión. Si el proyecto cuenta con evaluación de culminación y con el seguimiento ex post, estas evaluaciones constituirán la base de esta evaluación. Sin embargo, es de precisar que no la limitarán. La evaluación se efectuará en términos de:

a. Operación y mantenimiento:

Analizar las condiciones físicas y funcionales de los productos generados en la fase de ejecución, las estrategias y prácticas de mantenimiento. Identificar los problemas y limitaciones para una correcta operación y mantenimiento y formular recomendaciones.

b. Capacidad técnica y gerencial del operador

Analizar si los arreglos institucionales para esta fase están funcionando, si el operador dispone de las capacidades técnicas y administrativas necesarias. Si las capacidades fuesen insuficientes, analizar las causas y proponer recomendaciones para mejorar la gestión.

c. Sostenibilidad financiera

Analizar si se está cumpliendo con las previsiones del financiamiento de los costos de operación y mantenimiento, con que fuentes se están cubriendo dichos costos, si los recursos disponibles son suficientes, si están asegurados para el periodo de vida útil. De existir problemas, analizar causas y proponer recomendaciones.

d. Gestión de Riesgos

Fuente: Directiva General del SNIP – RD N° 004-2013-EF/68.01

Analizar si existen riesgos de desastres o conflictos para el proyecto, si éstos fueron identificados en la fase de pre inversión y se adoptaron medidas para inducirlos.

Si surgieron otros riesgos durante la fase de inversión o en la post inversión, analizar las causas y medidas para reducirlos.

e. Sostenibilidad Global

Sobre la base del análisis anterior analizar cuál es el grado de sostenibilidad del proyecto, precisar los factores que influyeron si hubiese problema, analizar acciones para mejorarla.

VII. Conclusiones

Resumir la evaluación de resultados, de acuerdo a los cinco criterios utilizados.

VIII. Recomendaciones

Una recomendación sugiere una acción concreta a alguien. Las recomendaciones deben estar orientadas a un aspecto específico de cada una de las fases del proyecto (pre inversión, inversión y post inversión), señalando el órgano competente de aplicación. Las recomendaciones deben servir para mejorar la eficacia, los impactos y la sostenibilidad del PIP evaluado, la

pertinencia, eficiencia, eficacia, impactos y sostenibilidad de otros PIP o a nivel de formulación de políticas.

IX. LECCIONES APRENDIDAS

Una lección es una enseñanza. Las lecciones aprendidas surgen como consecuencia de los aspectos positivos y negativos encontrados en la evaluación de resultados. Deberán ser generalizables y aplicables a proyectos similares, sugiriendo medidas concretas y destacando en que situaciones se puede aplicar.

X. INFORMACION Y ANEXOS

Indicar las referencias donde se ha obtenido la información detallada que sustenta el informe, así como las fuentes de información y el nombre del responsable de su administración. Incluir como anexos toda la información que pueda ser necesaria para sustentar cada uno de los puntos considerados en esta evaluación de resultados.

Fuente: Directiva General del SNIP – RD N° 004-2013-EF/68.01

Implementación del Estudio de Impacto para los Proyectos del PSI

Para la implementación del Estudio de Impacto por parte del PSI, se basa en lo dispuesto en el artículo 31 en su inciso 31.2 de la Directiva del SNIP y sobre la base a lo establecido en las Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública del MEF.

De otro lado, se debe tener en cuenta lo estipulado en el artículo 31 en su inciso 31.6 de la Directiva del SNIP, dispone textualmente “Es de aplicación a los proyectos cuyos montos de inversión superen los S/. 10 Millones de Nuevos Soles y/o que para su financiamiento requieran de una operación de endeudamiento o aval o garantía del Estado, seleccionados de acuerdo a los parámetros establecidos en los instrumentos y/o herramientas metodológicas elaboradas por la DGPI”.

En ese sentido, a la fecha el PSI ha ejecutado proyectos de estas características tanto por el monto estipulado, así como proyectos que han sido financiados parcialmente por operaciones de endeudamiento externo.

Asimismo, en un futuro se tendrá un gran bolsón de proyectos que debieran ser sujetos a dicha evaluación de impacto, ya que actualmente el PSI viene ejecutando proyectos de envergadura en el marco del Fondo Mi Riego y otros proyectos que vienen siendo financiados parcialmente por operaciones de endeudamiento externo.

Este Estudio de Impacto está a cargo de la UE, en coordinación con el órgano que declaró la viabilidad o el que resulte competente, y es realizada por un Evaluador Externo Independiente. Este estudio, analiza los impactos directos e indirectos de un PIP o conjunto de PIP”.

Asimismo, en el mismo artículo en su inciso 31.7 de la Directiva del SNIP cita textualmente “Los estudios de pre inversión incluirán los indicadores para la evaluación ex post y, de ser el caso, preverán la elaboración de la

línea de base para aquellos PIP cuya declaración de viabilidad sea otorgada con un estudio a nivel de factibilidad y/o a los que le sea de aplicación el numeral precedente”

El estudio de Impacto, busca conocer la mejora sustancial que ha tenido el ciudadano luego de la intervención pública en bienes y servicios otorgados luego de un periodo de tiempo considerado.

Permite conocer la generación de valor público obtenido, para el caso del PSI la mejora de la calidad de vida del Agricultor medido a través de impactos directos o indirectos.

El PSI dentro del universo de proyectos que ejecutó y viene ejecutando, muchos de ellos superan o superaran el monto referencial que estipula la directiva para ser sometidos a evaluación de impacto, así como aquellos que son financiados parcialmente por operaciones de endeudamiento externo.

Como el estudio de impacto será realizada por un evaluador externo, se presenta la propuesta de los temas y consideraciones que debiera desarrollar el informe del estudio de impacto, que se citan a continuación:

- **Respecto a los insumos a considerar.**
 - Se deberá considerar los indicadores de impacto identificados en los estudios de pre inversión, los cuales se identifican básicamente en la matriz lógica.
 - Las líneas de base de los proyectos o programas a las que se le hayan realizado, para poder identificar algunos indicadores adicionales de impacto directos o indirectos, así como el grupo control al que se comprará cuando se realiza la evaluación de impacto con respecto al grupo intervenido.

- Del punto anterior, se podrá contar con otras variables de control que no necesariamente pueden ser del mismo sector.
- **Que buscar en el estudio de impacto.**
 - Determinar si un programa o proyecto está teniendo los efectos deseados en la población objetivo – Valor Público.
 - Identificar qué componentes o actividades de un programa o proyecto son más importantes para producir un impacto.
 - Probar o encontrar programas o proyectos alternativos para establecer cuál tiene mayor impacto en la población objetivo.
 - Determinar si los resultados de un programa o proyecto se pueden replicar en diferentes contextos, con lo cual permitirá o no generar futuras propuestas de políticas públicas.
 - Comparar los impactos de la población intervenida respecto al grupo de control.
 - **Que preguntas debe responder el estudio de impacto.**
 - ¿La intervención realizada genera efectos esperados o no sobre los beneficiarios, en este caso a los agricultores?
 - ¿Algunos grupos de beneficiarios (agricultores) están más afectados o beneficiados por la intervención pública que otros?
 - ¿En qué magnitud mejoró el problema que se pretendía resolver cuando se desarrolló el proyecto o programa?
 - ¿Existieron efectos adversos no planificados?
 - ¿Se mantienen los efectos en el tiempo?
 - ¿Están los beneficiarios satisfechos con el servicio público otorgado? (preguntas de satisfacción corresponden a una evaluación de impacto)
 - ¿La población o grupo intervenido está en mejor condición de vida que el grupo control?

Por último, lo que estipula la Directiva del Sistema Nacional Pública en el artículo 31 inciso 31.8, es que tanto la evaluación de resultados y el estudio de impacto no se considera terminado hasta la conformidad, por parte de la DGIP, del informe de evaluación.

A continuación, se presenta algunas metodologías o diseños que se aplican para el desarrollo de estudios de impacto, para lo cual recogeremos lo establecido.

1) La primera metodología que se presenta, se basa en la guía de evaluación de impacto recogida de la página web de la Oficina Internacional de Trabajo (OIT) - CINTERFOR, la cual plantea que, en el marco de las evaluaciones de impacto con métodos cuantitativos, se cuenta con tres tipos de diseño, que se detallan a continuación y que son un resumen de lo dispuesto en la guía antes citada:

- Diseño Experimental.

Este método se basa en acciones de experimento, para la conformación de los grupos de tratamiento y de control siendo estos elegidos a través de un sorteo, siendo así un proceso aleatorio y que las personas que conforman el grupo de control no serán parte de los beneficiarios del proyecto.

Elegidos los dos grupos, posteriormente se buscará conocer el impacto a través del resultado de la comparación de indicadores establecidos antes y después de la intervención tanto para el grupo de tratamiento y de control, utilizándose para el análisis instrumentos estadísticos, para poder así conocer la causalidad entre las actividades efectuadas en el proyecto y conocer si existió o no algún cambio básicamente al grupo de tratamiento

La característica fundamental de este diseño, es que el impacto se establece en comparaciones entre el grupo de tratamiento y el grupo de control, para lo cual debe quedar evidencia que el grupo de tratamiento solo recibió bienes o servicios producidos por el proyecto o el programa.

La información base para ambos grupos se debe establecer en una la “línea de base” previo al inicio del proyecto.

La crítica que se le encuentra a este tipo de evaluación, en la citada guía, es que es la misma es muy científica y que es complicada su aplicación y desanima su utilización.

- Diseño Semi - Experimental.

Esta evaluación llamado también cuasi-experimental, también se basa al igual que el Diseño experimental en la conformación de los grupos de tratamiento y de control, con la diferencia que no se excluye a estos últimos ser beneficiarios del proyecto.

En este enfoque los todos beneficiarios del proyecto por su voluntad integrarían el grupo de tratamiento sin necesidad de un sorteo aleatorio.

Los integrantes del grupo de control han de ser lo más parecidas posibles a los integrantes del grupo de tratamiento.

Las mediciones se pueden realizar acorde a lo dispuesto en la guía, antes-después o solamente después y en algunos casos se puede aplicar comparando el grupo de tratamiento con un

“grupo de control genérico”, pudiendo ser la población en general o un sector específico de ésta”.

- Diseño No - Experimental.

Este diseño solo toma en cuenta la población que conforma el grupo de tratamiento más no el grupo de control, esto debido a diversos impedimentos de orden técnico o que no fueran planificados para la respectiva evaluación.

Este tipo de evaluación se centra en los denominados “diseños seriados” que cubren los momentos: antes-después o sólo después, siendo estos acordes a lo mencionado la guía como los más rigurosos para este tipo no experimental, ya que permite determinar la tendencia u horizonte del impacto en el caso de que no se hubieran otorgado los bienes o servicios a través del proyecto, para lo cual es necesario contar con información respecto a la situación actual.

La debilidad de este diseño es que no se pueden separar otros bienes y servicios distintos a los que puede estar sujeto el grupo de tratamiento por el proyecto, pero si se podría afirmar que en su conjunto se calcularían resultados

La elección de cualquiera de los tres tipos de diseños antes citados para la realización de evaluación de impacto, se deberán considerar aspectos políticos, metodológicos y relativos a la asignación de recursos económicos y humanos u otros tal como cita la guía antes mencionada y la cual ha sido resumida en este espacio.

- 2) La segunda metodología que se presenta, se basa en la formulación de criterios básicos para la evaluación de impacto de los proyectos ejecutados por el Ministerio de Salud con apoyo de la cooperación

internacional desarrollada por el Ministerio de Salud y la Oficina General de Cooperación Internacional (Dirección Ejecutiva de Evaluación - OEEGI). Al respecto, se cuenta con tres tipos de diseño, que se detallan a continuación y que son un resumen de los criterios básicos para la evaluación de impacto ejecutados por el Ministerio de Salud con apoyo de la cooperación internacional desarrollada por el Ministerio de Salud y la Oficina General de Cooperación Internacional antes citados:

- Diseño de evaluación experimental o aleatoria

Consiste también en contar con personas dispuestas a participar (población objetivo) en el programa o proyecto, y dividirlos al azar en dos grupos: los que reciben la intervención denominados grupo de tratamiento y los que no la reciben denominados grupo de control.

La fortaleza de este diseño es la asignación al azar de los sujetos a evaluación, evitando así sesgos que pudieran distorsionar la misma y su simplicidad para el análisis de los resultados, ya que se evalúa las diferencias alcanzadas sobre una situación base, por parte del grupo de tratamiento y del grupo de control, vale decir que mejor o no están los intervenidos después de la ejecución del proyecto.

Sin embargo, existen varios problemas, acorde a lo dispuesto en la formulación de criterios básicos para la evaluación de impacto de los proyectos ejecutados por el Ministerio de Salud con apoyo de la cooperación internacional desarrollada por el Ministerio de Salud y la Oficina General de Cooperación Internacional:

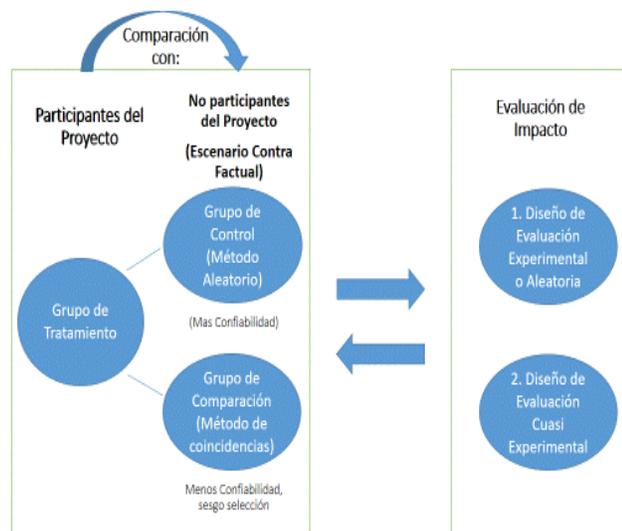
Primero, que optar en el azar para la elección de la población podría ser injusta, ya que podría excluir a otros pobladores en la evaluación.

Segundo, difícil de implementar ya que políticamente puede ser inviable intervenir a un grupo de pobladores y desplazar a otro.

Tercero, por un cambio de política o programa a nivel nacional, la intervención podría limitar la posibilidad de seleccionar a un grupo de control.

Cuarto, podrían existir cambios de las características de los individuos del grupo de tratamiento y de control que invalidarían los resultados.

Quinto, dirigir la selección de personas o hacerlos al azar con el objeto de lograr mejores resultados.



Fuente: *Formulación de criterios básicos para la evaluación de impacto de los proyectos ejecutados por el ministerio de salud con apoyo de la cooperación internacional desarrollada por el Ministerio de Salud y la Oficina General de Cooperación Internacional (Dirección Ejecutiva de Evaluación – OEEGI)*

- **Diseño de evaluación cuasi experimental**

Se trata de contar con un grupo de comparación mediante comparaciones reflexivas o de coincidencias, basada en la determinación de personas que no participan en el proyecto y que pueden compararse con los participantes del proyecto.

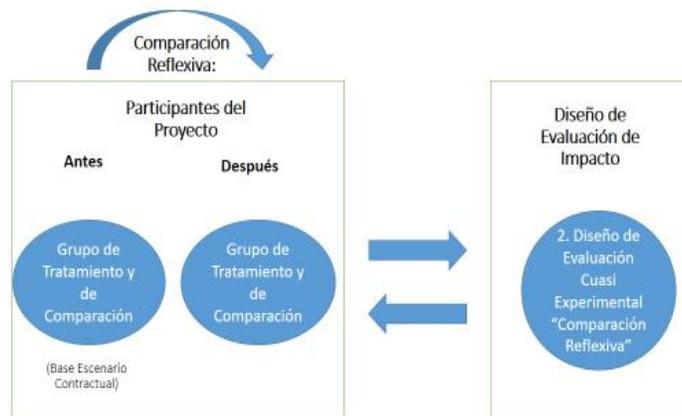
Es preciso mencionar que ambos grupos deben de ser de similares características, para que puedan luego ser medidas en los resultados que se obtengan

Si los grupos se conformarán antes de la ejecución del proyecto se denominan estudios prospectivos y si se conformarán después se denominan estudios retrospectivos.

La ventaja de estas evaluaciones es que no son tan costosas y de rápida implementación por contarse con la información o datos necesarios para realizar las mismas, sin embargo, la desventaja acorde al documento revisado se centra en su menor confiabilidad de los resultados obtenidos

El otro tipo distinto a la coincidencia es la reflexiva, la misma se centra básicamente en los participantes del proyecto y se comparan entre sí antes y después de la implementación, conformándose el grupo de tratamiento y el grupo de comparación.

El inconveniente que tiene este método es el cambio del estado situacional de los participantes del programa o proyecto antes y después de la implementación, debido a múltiples factores como el económico, social, etc. y en consecuencia la confiabilidad de los resultados.



Fuente: *Formulación de criterios básicos para la evaluación de impacto de los proyectos ejecutados por el ministerio de salud con apoyo de la cooperación internacional desarrollada por el Ministerio de Salud y la Oficina General de Cooperación Internacional (Dirección Ejecutiva de Evaluación – OEEGI)*

- Diseños de evaluación no experimentales

Cuando exista dificultad o no sea posible seleccionar un grupo de control al azar, ni identificar un grupo de comparación apropiado a través de los métodos antes citados, se puede utilizar las evaluaciones no experimentales

Al respecto, los beneficiarios del proyecto se pudieran comparar a través de instrumentos estadísticos a aquellos que no son participantes, para considerar las diferencias entre ambos grupos.

La ventaja de esta evaluación no es costosa y sencilla, ya que puede usar información de fácil acceso.

Sin embargo, las dificultades se centran en la confiabilidad de los resultados, básicamente por el instrumento metodológico estadístico utilizado y el riesgo o sesgo en la selección.

UNIVERSIDAD CONTINENTAL

Escuela de Postgrado
Maestria en Gerencia Publica

ANEXO N° 05

**PROPUESTA DE LISTA PRIORIZADA DE PROYECTOS O PROGRAMAS
SUJETOS A EVALUACIONES EX POST**

**Lima – PERU
2018**

A continuación, se presenta una lista que contienen la propuesta de proyectos y programas que serían sujetos a evaluaciones Ex Post para los próximos 3 años, los cuales serían potencialmente a ser incluidos en el POI de la entidad para los años 2018 - 2020.

La lista ha sido elaborada considerando criterios mencionados anteriormente y lo dispuesto en el Artículo 31° de la Directiva del Sistema Nacional de Inversión Pública.

Sobre el particular cabe precisar que la información fue proporcionada por el Programa Subsectorial de Irrigaciones - PSI del Ministerio de Agricultura y Riego

Año Fiscal 2019

Para la lista propuesta de proyectos sujetos a evaluación de culminación, se ha tomado como referencia aquellos proyectos que últimamente han sido liquidados o recepcionados, sin embargo, es preciso mencionar que los mismo estarían fuera del plazo señalado en la directiva del SNIP.

Proyectos Propuestos Para Evaluación De Culminación

CONTRATO DE PRESTAMO 7878 - PE BANCO MUNDIAL - PROGRAMA PSI SIERRA				
N°	NOMBRE DEL PROYECTO	CODIGO SNIP	MONTO DE INVERSIÓN S/. (EXP. TECNICO-Obra+ Supervisión)	FECHA DE CULMINACIÓN (ACTA DE RECEPCIÓN)
COMPONENTE A: REHABILITACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO				
1	CANAL SIFON	268136	387,781	07/01/2016
2	CANAL LLACANORA SUCCHA	280673	727,851	10/12/2015
3	CANAL VICTORIA-YANAMARCA	286252	912,677	08/03/2016
4	PENCA AZUL	286815	489,013	09/03/2016
5	MEJORAMIENTO DEL CANAL JAUNA	284944	675,021	18/01/2016
6	MEJORAMIENTO DEL RESERVORIO BATAN	286803	530,814	31/03/2016
7	MEJORAMIENTO DEL CANAL QUISHUAR-RURIN URA	295768	816,709	31/03/2016
COMPONENTE B: RIEGO TECNIFICADO				
1	Sitacocha	269024	118,917	06/10/2015
2	Las Chamanas	269013	126,033	06/10/2015

3	La Amistad	239772	156,479	16/11/2015
4	Hualtipampa Verde N°1-A	293276	770,623	24/10/2015
5	Mi Hualtipampa Verde N°1-B	293278	953,725	24/10/2015
6	Mi Hualtipampa Verde N°1-C	295429	556,894	20/10/2015
7	Mi Hualtipampa Verde N°2-A	297120	1,345,079	26/10/2015
8	Mi Hualtipampa Verde N°2-B	301544	706,028	20/10/2015
9	Fundo Media Noche	281952	419,785	09/11/2015
10	Vista Hermosa	282834	202,450	09/11/2015
11	Jajachaca	277327	549,380	22/10/2015
12	Amable María	283193	185,957	12/11/2015
13	Jachira	284948	96,719	10/01/2016
14	Hierba Verde	282592	194,820	27/01/2016
15	Mayoc	282590	233,485	26/01/2016
16	La Floresta	288448	230,607	28/10/2015
17	Abrampampa	283633	294,154	15/10/2015
18	Llanca	301963	338,463	11/12/2015
19	Casaorcco Yanama	275684	3,278,648	22/02/2016
20	Cochabamba	300711	2,307,218	22/02/2016
21	El Bosque	281130	139,562	02/11/2015
22	Manzanachayoc	279465	122,767	18/11/2015
23	Nispiruchayoc	279544	170,132	19/11/2015
24	Pincha	295008	176,327	12/12/2015
25	Quinquipampa	284266	114,700	01/10/2015
26	Los Maiceros de Casma	277492	91,057	16/12/2015
27	Productores Agropecuarias Organicos	277732	127,267	16/12/2015
28	Los Triunfadores	278944	87,508	23/12/2015
29	Ancoppuquio	283769	132,621	22/12/2015
30	Accoccasa Chupas	284270	146,673	22/12/2015
31	El Ande	281043	114,447	07/01/2016
32	Villa Josefina	277242	134,679	07/01/2016
33	Virgen de Asunción	282600	94,596	06/01/2016
34	María Auxiliadora	289197	288,670	29/01/2016
35	Los Sauces de Maraypampa	313748	929,766	29/01/2016

MI RIEGO

REHABILITACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO

N°	NOMBRE DEL PROYECTO	CODIGO SNIP	MONTO DE INVERSIÓN S/ (EXP. TECNICO-Obra+ Supervisión)	FECHA DE CULMINACIÓN (ACTA DE RECEPCIÓN)
1	AMPLIACION Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE RIEGO DEL CANAL PUENTE ROJO - SAN CARLOS, LAJAS, DISTRITO DE LAJAS - CHOTA - CAJAMARCA	265452	3,979,453.10	17/11/2015
2	INSTALACION DEL SISTEMA DE RIEGO QUICATO - PARCCO , DISTRITO DE ACOCRO - HUAMANGA - AYACUCHO	229682	7,333,306.49	07/10/2015
3	MEJORAMIENTO, REHABILITACION DEL CANAL DE REGADIO MARGEN IZQUIERDO Y	254207	3,859,671.80	12/11/2015

	MARGEN DERECHO DE LOS CASERIOS SANTA CRUZ, PAMPA BELLA, SATA PAMPA Y PADA HUAMBO, DISTRITO DE CARABAMBA - JULCAN - LA LIBERTAD			
4	MEJORAMIENTO, AMPLIACIÓN DEL SISTEMA DE RIEGO SHALLAP - HUAPISH - TOCLLA EN EL DISTRITO DE HUARAZ, PROVINCIA DE HUARAZ, DEPARTAMENTO DE ANCASH	83853	17,344,336.20	13/11/2015
5	MEJORAMIENTO DEL CANAL DE RIEGO CHACLAHUAIN - PAURAN , DISTRITO DE SHUPLUY, PROVINCIA DE YUNGAY - ANCASH	219872	5,326,279.57	19/01/2016
6	AMPLIACION DEL SERVICIO DE AGUA DEL SISTEMA DE RIEGO RANCAYAN , DEL DISTRITO DE OCROS, PROVINCIA DE OCROS- REGION ANCASH	227523	8,673,846.34	24/02/2016
7	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DEL SERVICIO DE AGUA DEL SISTEMA DE RIEGO NINAQORI EN LAS COMUNIDADES DE VERACRUZ Y CHACABAMBA DEL DISTRITO DE TOTOS, PROVINCIA DE CANGALLO - AYACUCHO	248232	2,793,758.63	01/10/2015
8	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DEL SERVICIO DE AGUA DEL SISTEMA DE RIEGO NINAQORI EN LAS COMUNIDADES DE VERACRUZ Y CHACABAMBA DEL DISTRITO DE TOTOS, PROVINCIA DE CANGALLO - AYACUCHO	248232	2,793,758.63	01/10/2015

Proyectos Propuestos Para Evaluación De Resultados

CONTRATO DE PRESTAMO PE - P31 JICA				
N°	NOMBRE DEL PROYECTO	CODIGO SNIP	MONTO DE INVERSIÓN S/. (EXP. TECNICO-Obra+ Supervisión)	FECHA DE CULMINACIÓN (ACTA DE RECEPCIÓN)
COMPONENTE A1: REHABILITACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO				
1	MEJORAMIENTO DEL CANAL SAN MIGUEL	89108	1,392,132	11-10-12
2	MEJORAMIENTO CANAL DERIVADOR QUIPIICO	104142	8,938,292	09-07-12
3	MEJORAMIENTO DEL CANAL LATERAL SAN ISIDRO EN TRAMOS CRITICOS	145922	2,778,207	03-10-12
4	MEJORAMIENTO DE LA CAPTACION Y CANAL DE RIEGO GUADALUPITO	125455	3,132,532	18-04-12
COMPONENTE A2: OBRAS DE CONTROL Y MEDICION				
1	OBRAS DE CONTROL Y MEDICIÓN DE AGUA POR BLOQUES DE RIEGO EN EL VALLE CAÑETE	68215	746,767	20-11-12
COMPONENTE B: RIEGO TECNIFICADO				
1	Villa Mercedes	161585	351,299.92	03-02-12
2	José Carlos Mariátegui	159503	393,198.55	16-05-12
3	Popán en Acción	161587	351,993.21	24-05-12
4	La Capilla	188742	389,744.29	26-07-12
5	Paraíso-Perla Macabi	151603	320,994.91	28-03-12
6	La Hormigueta	151587	565,648.50	08-06-12
7	El Palomar	151582	371,686.63	09-08-12

8	Agrofam	184470	313,064.44	16-10-12
9	El Olivar	184449	379,875.57	31-10-12
10	Los Emprendedores	152210	265,512.07	14-03-12
11	El Rosario de Alto Quilmana	152206	526,442.27	15-08-12
12	Santa Lucía	157751	343,973.93	19-09-12
13	Los Cáceres	191132	232,237.82	20-09-12

Año Fiscal 2020

Proyectos Propuestos Para Evaluación De Resultados

CONTRATO DE PRESTAMO 7878 - PE BANCO MUNDIAL - PROGRAMA PSI SIERRA				
N°	NOMBRE DEL PROYECTO	CODIGO SNIP	MONTO DE INVERSIÓN S/. (EXP. TECNICO-Obra+ Supervisión)	FECHA DE CULMINACIÓN (ACTA DE RECEPCIÓN)
COMPONENTE A: REHABILITACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO				
1	CANAL AQUENTA	226572	978,119	23/10/2013
2	ESTANQUE CCANAJAYA	214552	1,084,770	18/09/2013
3	CANAL AYRAMPO	213835	786,427	28/10/2013
4	CANAL HUASALADERA	213293	614,765	10/04/2013
5	CANAL ATUN MAYO	220244	301,659	04/12/2013
1	MEJORAMIENTO DEL CANAL PIÑA ÁLAMO-TRAMO 0+133.5 A 5+200	92772	2,266,425	27-03-13
2	MEJORAMIENTO DEL CANAL DE RIEGO CHUCUPE BAJO-TRAMO CRÍTICO	94759	3,099,756	08-02-13
3	MEJORAMIENTO DE LA BOCATOMA BERNALES CON LA CONSTRUCCIÓN DE BARRAJE	92551	2,059,212	18-12-13
4	MEJORAMIENTO DEL CANAL MATRIZ SUPE - BARRANCA - SAN NICOLAS	136006	9,061,672	05-02-13
5	MEJORAMIENTO DEL CANAL DE RIEGO LIMÓN TRAMO CRÍTICO	92759	2,577,802	09-02-13
6	MEJORAMIENTO CANAL RIEGO MONTEVIEJO, TRAMO Km 2+040 - 7+100	212572	3,345,076	10-06-13
7	MEJORAMIENTO DEL CANAL PALO HERBAY - SECTOR HERBAY BAJO	86654	2,213,090	22-10-13
8	MEJORAMIENTO DEL CANAL PACHACAMILLA - SECTORES PUENTE CEBADA-PUENTE GRACILIANO	90135	1,102,926	10-01-13
9	MEJORAMIENTO CANAL DE RIEGO CHUCHICOL	92750	3,073,458	04-06-13
10	MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CAPTACION DE AGUA PARA RIEGO EN EL RIO CHICAMA, SECTOR FACALA	141344	5,213,083	10-05-13
11	REHABILITACIÓN CANAL QUIROZ, DESARENADOR, REHABILITACIÓN CANAL YUSCAY Y BOCATOMA CHIPILLICO	50712	7,479,235	05-02-13
COMPONENTE A2: OBRAS DE CONTROL Y MEDICION				
1	OBRAS DE CONTROL Y MEDICION DE AGUA POR BLOQUES DE RIEGO EN EL VALLE SIGUAS	159137	477,831	10-06-13
2	OBRAS DE CONTROL Y MEDICION DE AGUA POR BLOQUES DE RIEGO EN EL VALLE CHANCAY-HUARAL	77068	568,446	05-02-13
3	OBRAS DE CONTROL Y MEDICION DE AGUA POR BLOQUES DE RIEGO EN EL VALLE FORTALEZA	101461	270,347	06-05-13
4	OBRAS DE CONTROL Y MEDICION DE AGUA POR BLOQUES DE RIEGO EN EL VALLE CHIRA	79642	857,928	20-03-13
5	OBRAS DE CONTROL Y MEDICION DE	105564	300,314	04-10-13

	AGUA POR BLOQUES DE RIEGO EN EL VALLE VIRU			
6	OBRAS DE CONTROL Y MEDICION DE AGUA POR BLOQUE DE RIEGO EN EL VALLE JEQUETEPEQUE REGULADO	103048	1,776,453	16-10-13
7	OBRAS DE CONTROL Y MEDICIÓN DE AGUA POR BLOQUES DE RIEGO EN EL VALLE CHICAMA	79705	1,954,880	22-11-13
8	OBRAS DE CONTROL Y MEDICIÓN DE AGUA POR BLOQUES DE RIEGO EN EL VALLE DE MEDIO Y BAJO PIURA - PIURA	68090	75,441	05-11-13
9	OBRAS DE CONTROL Y MEDICIÓN DE AGUA POR BLOQUES DE RIEGO EN EL VALLE DE SAMA - TACNA	116302	161,010	10-12-13
COMPONENTE B: RIEGO TECNIFICADO				
1	El Progreso	160746	395,708.72	23-12-13
2	San Isidro	184460	318,957.60	25-01-13
3	Apai Corlib I	151547	354,224.79	26-02-13
4	Campo Larco	151598	377,555.42	18-02-13
5	El Castillo II	191709	311,829.01	15-01-13

Proyectos Propuestos Para Evaluación De Impacto

CONTRATO DE PRESTAMO PE - P31 JICA				
N°	NOMBRE DEL PROYECTO	CODIGO SNIP	MONTO DE INVERSIÓN S/. (EXP. TECNICO-Obra+ Supervisión)	FECHA DE CULMINACIÓN (ACTA DE RECEPCIÓN)
COMPONENTE A1: REHABILITACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO				
1	MEJORAMIENTO DE LA CAPTACIÓN DE AGUA PARA REGADÍO EN EL RIO CAÑETE - SECTOR LA PINTA	79788	7,788,997	01-02-11
2	MEJORAMIENTO DEL CANAL CHATO KM 4 + 100 - 9 + 100	53737	3,616,145	21-05-09
3	MEJORAMIENTO CANAL DE RIEGO LLICUAR, PROGRESIVA 1+385 AL 3+385	62464	1,892,561	21-01-09
4	MEJORAMIENTO CANAL DE RIEGO MONTEVIEJO - SECHURA, TRAMO Km 0 + 040 - Km 2 + 040	66077	1,749,634	22-01-10
5	REHABILITACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL CANAL ACEQUIA ALTA DE CAYMA	118198	1,698,625	17-12-10
6	MEJORAMIENTO DEL CANAL CASA BLANCA TRAMO 0+000 - 1+230	51128	569,577	19-11-10
7	MEJORAMIENTO DEL CANAL MATRIZ TIABAYA TRAMO Km 0+000 al 2+430.30	125127	1,608,594	11-10-10
8	MEJORAMIENTO DEL CANAL DE PRIMER ORDEN CANTERA	56302	775,063	15-09-09

Año Fiscal 2021

Proyectos Propuestos Para Evaluación De Resultados

CONTRATO DE PRESTAMO 7878 - PE BANCO MUNDIAL - PROGRAMA PSI SIERRA				
N°	NOMBRE DEL PROYECTO	CODIGO SNIP	MONTO DE INVERSIÓN S/. (EXP. TECNICO- Obra+ Supervisión)	FECHA DE CULMINACIÓN (ACTA DE RECEPCIÓN)
COMPONENTE A: REHABILITACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO				
1	CANAL QUINRAYQUERO	221414	370,450	02/07/2014
2	CANALES ACHAC Y EL GRANERO	255311	250,104	15/02/2014
3	CANAL CAPULIPAMPA Y BOCATOMA CASABLANCA	250018	419,360	14/09/2014
4	CANAL LA COLLPA	218301	630,466	07/02/2014
5	RESERVORIO SAN JOSE DE COCHAS	217524	526,462	13/02/2014
6	CANAL AYRAMPUNI PIAS TUSINE GRANDE	250339	555,430	17/11/2014
7	CANAL A	271622	472,606	31/12/2014
8	SAN JUAN	263745	385,029	11/11/2014
9	SAN ROQUE	263573	672,646	01/07/2014
COMPONENTE B: RIEGO TECNIFICADO				
1	Cuzco	238299	146,837	25/02/2014
2	Nueva Esperanza	233937	70,672	25/02/2014
3	Hualangar	239557	208,831	07/08/2014
4	San Isidro	239570	487,500	29/08/2014
5	Las Zarzas	239747	85,996	28/10/2014
6	Asociación Productores de Caña	269020	256,091	06/10/2014
7	Corpacancha	234682	234,689	05/06/2014
8	Simón Bolívar	274750	274,758	25/11/2014
9	Ecomusa Yanacancha	274753	274,762	26/11/2014
10	Miraflores	277130	277,140	25/11/2014
11	Caja Verde	234680	223,553	28/01/2014
12	Innovadores de Shuitera	264742	159,425	24/10/2014
13	Ayas	264769	264,782	26/11/2014
14	Chipicpita	262918	268,977	20/05/2014
15	La Ponderosa	262912	134,058	08/05/2014
16	Media Luna	266880	438,495	11/07/2014
17	Yuraq Rumi	263180	262,732	23/07/2014
18	La Pulpera	276646	352,205	29/09/2014
19	Tañapaque - Ollería	263183	266,788	14/10/2014
20	Quebrada Verde	272998	299,895	20/10/2014
21	Humirpo Sullullumpa	272738	79,128	30/01/2014
22	Emprendedores	275215	250,466	04/12/2014
23	Trigomayllina	273229	104,268	21/10/2014
24	Ttotorniyoc	273230	203,508	21/10/2014
25	Tenería	273202	101,475	21/10/2014

26	Los Exitosos	282595	113,043	23/12/2014
27	Progresistas	284945	380,000	22/12/2014
28	San Antonio	282597	93,026	24/12/2014
29	Villa Mantaro	275945	101,885	24/12/2014
30	Cuinchaca 1	284254	284,284	09/12/2014
31	Cuinchaca 2	279653	279,684	09/12/2014
32	Cuinchaca 3	280848	280,880	09/12/2014
33	Cuinchaca 6	279648	279,681	12/12/2014

CONTRATO DE PRESTAMO PE - P31 JICA

COMPONENTE A1: REHABILITACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO

N°	NOMBRE DEL PROYECTO	CODIGO SNIP	MONTO DE INVERSIÓN S/. (EXP. TECNICO-Obra+ Supervisión)	FECHA DE CULMINACIÓN (ACTA DE RECEPCIÓN)
1	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA DEL SISTEMA DE RIEGO DEL CANAL TRUJILLO DE LA COMISIÓN DE USUARIOS MUÑUELA MARGEN DERECHA	193663	2,159,552.90	12-08-14
2	MEJORAMIENTO DEL CANAL VICTORIA SUB SECTOR DE RIEGO PARAMONGA DISTRITO DE PATIVILCA, PROVINCIA DE BARRANCA, REGION LIMA	184426	6,699,247	06-08-14
3	MEJORAMIENTO DEL CANAL DE RIEGO CARPINTERO TRAMO 0+000 KM AL 5+000 KM DE FERREÑAFE	93388	4,200,411	04-08-14
4	MEJORAMIENTO DEL CANAL CHOCHOYA - CATACAOS, TRAMO KM 0+000 - 2+440	56192	1,139,911	

COMPONENTE A2: OBRAS DE CONTROL Y MEDICION

1	REHABILITACIÓN, MEJORAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE 15 ESTACIONES HIDROMÉTRICAS EN RÍOS DE LA COSTA, PRIORIZADOS POR EL JBIC	173656	5,202,325	23-07-14
---	---	--------	-----------	----------

COMPONENTE B: RIEGO TECNIFICADO

1	Señor de los Milagros	155523	333,612.14	24-09-14
2	Señor Cautivo	155486	388,037.35	24-10-14
3	Sinchi Roca G-02	158876	642,665.96	24-09-14
4	San Sebastián	162672	349,349.99	06-08-14
5	Valle del Orión	184473	302,064.37	29-10-14
6	Potrero Grande Alto	184464	330,682.03	29-10-14
7	Mocán San José	184457	359,238.13	29-10-14
8	San José Zona Alta	218319	288,763.96	26-08-14
9	San José Zona Baja	218321	265,700.34	06-08-14
10	San Juan Paraíso	218329	640,628.04	20-08-14
11	Santa Teresa	123207	422,815.81	06-08-14
12	Amiralla	218313	380,160.65	22-10-14
13	Pampa de Animas	279002	562,760.01	27-10-14
14	San Luis	279793	532,165.17	27-10-14
15	Quipico	288008	880,691.82	30-09-14

16	Santa Elena Sur IV Etapa	287870	565,771.66	21-10-14
17	Canterillas	188667	442,686.94	03-03-14
18	Divino Niño A	191138	375,891.57	16-09-14
19	Virgen del Rosario	192200	492,635.48	16-09-14
20	Pampa Huatiapilla	192194	355,418.53	16-09-14
21	Divino Niño B	191707	387,828.44	30-09-14
22	Tomaca	191149	220,164.67	30-09-14

MI RIEGO

REHABILITACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO

N°	NOMBRE DEL PROYECTO	CODIGO SNIP	MONTO DE INVERSIÓN S/. (EXP. TECNICO-Obra+ Supervisión)	FECHA DE CULMINACIÓN (ACTA DE RECEPCIÓN)
1	INSTALACIÓN DEL SISTEMA DE RIEGO PARA LAS LOCALIDADES DE RAWA , ACOPARA Y HUAGANGA, DISTRITO DE HUANTAR – HUARI - ANCASH	207142	2,839,204.48	29/10/2014
2	MEJORAMIENTO DEL CANAL DE RIEGO DE LAS COMUNIDADES DE OJO DE AGUA - LA PÚCARA , DISTRITO DE CONCHAN - CHOTA - CAJAMARCA	251078	3,734,296.95	13/12/2014
3	MEJORAMIENTO DEL CANAL DE RIEGO AGUA SALADA EN LA LOCALIDAD DE AGUA SALADA , DISTRITO DE CHANCAY BAÑOS - SANTA CRUZ - CAJAMARCA	247063	989,461.65	23/06/2014
4	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA DE SISTEMA DE RIEGO EN LOS CANALES, SAN PEDRO Y OJO DE AGUA UNO , EN LAS LOCALIDADES SAN PEDRO, PENCA LOMA, DISTRITO DE CONCHAN - CHOTA - CAJAMARCA	227828	4,269,459.57	24/03/2014
5	MEJORAMIENTO DEL CANAL DE IRRIGACION CANIBARA , DISTRITO DE COCHORCO - SANCHEZ CARRION - LA LIBERTAD	205008	2,510,333.00	01/08/2014
6	MEJORAMIENTO DEL CANAL DE IRRIGACION PACKAYHUAYCO , DISTRITO DE COCHORCO - SANCHEZ CARRION - LA LIBERTAD	205134	1,904,149.00	31/07/2014

UNIVERSIDAD CONTINENTAL

Escuela de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública

ANEXO N° 06

**PERFIL DE PUESTO DEL CAPITAL HUMANO DE LA OFICINA DE
PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y SEGUIMIENTO**

**Lima – PERU
2018**

PERFIL DE PUESTOS

PROGRAMA SUBSECTORIAL DE IRRIGACION (PSI) – MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO

PROCESO CAS N°

CONVOCATORIA PARA LA CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DE SERVICIOS DE DOS (02) ESPECIALISTAS EN SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

I. GENERALIDADES

1. Objeto de la convocatoria

Contratar los servicios de dos (02) especialistas en seguimiento de proyectos de inversión.

2. Dependencia, unidad orgánica y/o área solicitante

Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento del Programa Subsectorial de Irrigación – PSI.

3. Dependencia encargada de realizar el proceso de contratación

Oficina de Recursos Humanos del Programa Subsectorial de Irrigación – PSI.

4. Base legal

- a. Decreto Legislativo N° 1057, que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.
- b. Reglamento del Decreto Legislativo N° 1057 que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, Decreto Supremo N°075-2008-PCM, modificado por Decreto Supremo N° 065-2011-PCM.
- c. Las demás disposiciones que regulen el Contrato Administrativo de Servicios.

II. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS	DETALLE
Experiencia General	Cinco (05) años en el sector público o privado, en proyectos y/o programas de inversión pública.
Formación Académica	Título profesional en Ingeniería, Agrícola, Administración, Economía, o carreras afines.

Experiencia Específica	Tres (03) años a partir de la obtención del título en monitoreo y/o evaluación de resultado y/o estudio de evaluación de impacto en proyectos de inversión.
Cursos / Estudio de Especialización	Evaluación Ex Post y/o evaluación en proyecto y/o programas de Inversión
Conocimientos para el Puesto o Cargo	Ms Project, Marco Lógico, conocimiento de las normas y procedimiento del SNIP

III. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO Y/O CARGO

Principales funciones a desarrollar:

- a. Conducir, coordinar la elaboración de los informes y reportes de seguimiento y evaluación de proyectos de inversión pública.
- b. Proponer el desarrollo de un sistema de información para seguimiento y evaluación de los proyectos y programas.
- c. Proponer herramientas para el seguimiento y evaluación de los programas y proyectos, que permitan contar con información de resultados de ejecución física y financiera, así como de mantenerla actualizada.
- d. Realizar evaluaciones ex post a los proyectos o programas en el marco de la normativa de inversión Pública.
- e. Coordinar con las áreas técnicas para la actualización permanente del Sistema de Seguimiento del Programa y sus componentes.
- f. Coordinar con las áreas técnicas el cumplimiento de las metas e indicadores de los proyectos.
- g. Registrar la información sobre los avances en las actividades y cumplimiento de objetivos y metas de los componentes que forman parte de los Planes Institucionales.
- h. Mantener actualizados los informes y registros de avance requeridos por las entidades financieras, órganos del Sector, del Ministerio de Economía y Finanzas y demás entidades.
- i. Coordinar con las direcciones y oficinas el estado de avance y la presentación de los informes sobre el estado de ejecución de los proyectos, indicadores de impacto, de resultado, de producto, de insumo y el cumpliendo los objetivos y metas.

IV. CONDICIONES ESENCIALES DEL CONTRATO

CONDICIONES	DETALLE
Lugar de prestación del servicio	
Duración del contrato	Inicio: _____ Término: _____
Remuneración mensual	S/. _____ (en números) (_____ Nuevos Soles). Incluyen los montos y afiliaciones de ley, así como toda Deducción aplicable al trabajador.

V. CRONOGRAMA Y ETAPAS DEL PROCESO

ETAPAS DEL PROCESO	CRONOGRAMA	ÁREA RESPONSABLE
	Aprobación de la Convocatoria	Fecha
	Publicación del proceso en el Servicio Nacional del Empleo	10 días anteriores a la
CONVOCATORIA		
1	Publicación de la convocatoria en _____ (indicar medio)	Del ___ al ___
2	Presentación de la hoja de vida documentada vía _____ (web, email o físico) en/a la siguiente dirección: _____	Del ___ al ___ Hora: de ___ a
SELECCIÓN		
3	Evaluación de la hoja de vida	Del ___ al ___
4	Publicación de resultados de la evaluación de la hoja de vida en _____ (indicar medio) (7)	Del ___ al ___
5	Otras evaluaciones: (8) Evaluación _____ (detallar) Lugar: _____	Fecha Hora: de ___ a ___
6	Publicación de resultados de las otras evaluaciones en _____ (indicar medio) (7)	Del ___ al ___
7	Entrevista Lugar: _____	Del ___ al ___
8	Publicación de resultado final en _____ (indicar medio) (9)	Del ___ al ___
SUSCRIPCIÓN Y REGISTRO DEL CONTRATO		
9	Suscripción del Contrato	
10	Registro del Contrato	

VI. DE LA ETAPA DE EVALUACIÓN

Los factores de evaluación dentro del proceso de selección tendrán un máximo y un mínimo de puntos, distribuyéndose de esta manera:

EVALUACIONES	PESO	PUNTAJE MÍNIMO	PUNTAJE MÁXIMO
EVALUACIÓN DE LA HOJA DE VIDA%		
a. Experiencia%		
b. Cursos o estudios de especialización (de ser el caso)%		
C. Otros factores (de ser el caso)%		
Puntaje Total de la Evaluación de la Hoja de Vida			

OTRAS EVALUACIONES (10)	...%
a. Evaluación _____	...%
b. Evaluación _____	...%
Puntaje Total Otras Evaluaciones	
ENTREVISTA	...%
PUNTAJE TOTAL	100%

El puntaje aprobatorio será de _____.

VII. DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR

1. De la presentación de la Hoja de Vida:

La información consignada en la hoja de vida tiene carácter de declaración jurada, por lo que el postulante será responsable de la información consignada en dicho documento y se somete al proceso de fiscalización posterior que lleve a cabo la entidad.

2. Documentación adicional:

_____ (detallar)

3. Otra información que resulte conveniente:

_____ (detallar)

VIII. DE LA DECLARATORIA DE DESIERTO O DE LA CANCELACIÓN DEL PROCESO

1. Declaratoria del proceso como desierto

El proceso puede ser declarado desierto en alguno de los siguientes supuestos:

- Cuando no se presentan postulantes al proceso de selección
- Cuando ninguno de los postulantes cumple con los requisitos mínimos.
- Cuando habiendo cumplido los requisitos mínimos, ninguno de los postulantes obtiene puntaje mínimo en las etapas de evaluación del proceso.

2. Cancelación del proceso de selección

El proceso puede ser cancelado en alguno de los siguientes supuestos, sin que sea responsabilidad de la entidad:

- a. Cuando desaparece la necesidad del servicio de la entidad con posterioridad al inicio del proceso de selección.
- b. Por restricciones presupuestales
- c. Otras debidamente justificadas

PROCESO CAS N°.....

**CONVOCATORIA PARA LA CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DE SERVICIOS DE
DOS (02) ESPECIALISTAS EN SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**

PUBLICACIÓN DE RESULTADOS PRELIMINARES

Etapa sin puntaje

NOMBRES Y APELLIDOS (en orden alfabético)	CALIFICACIÓN: APTO/NO APTO
1	
2	
3	
4	

Etapa con puntaje

NOMBRES Y APELLIDOS	ORDEN DE MERITO	PUNTAJE
1		
2		
3		
4		

1. La siguiente etapa del proceso se realizará de acuerdo al cronograma establecido en la convocatoria:

Etapa: _____ (*detallar*)

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

2. Los postulantes deberán presentar los siguientes documentos:

a. _____

b. _____

(Detallar, en caso corresponda)

FECHA: _____

PROCESO CAS N°.....

**CONVOCATORIA PARA LA CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DE SERVICIOS DE
DOS (02) ESPECIALISTAS EN SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**

PUBLICACIÓN DEL RESULTADO FINAL

1. El postulante declarado GANADOR deberá acercarse a _____
(nombre y/o área de la entidad), sito en _____ (indicar dirección), del
_____ a fin de suscribir el Contrato respectivo.
2. Los detalles de la contratación deberán ser coordinados con _____
(indicar área encargada) al teléfono _____ (indicar) y/o al correo electrónico
_____ (indicar) dentro del plazo señalado

NOTA:

Deberá respetarse lo señalado para la etapa de suscripción y registro del contrato en el Reglamento del Decreto Legislativo 1057 que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, aprobado por Decreto Supremo 075-2008-PCM y modificatorias

UNIVERSIDAD CONTINENTAL

Escuela de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública

ANEXO N° 07

**ANÁLISIS LEGAL QUE VIABILIZARÍA LA OPCIÓN PARA QUE EL
PROGRAMA SUBSECTORIAL DE IRRIGACIONES DEL MINAGRI, PUEDA
REALIZAR LAS EVALUACIONES EX POST**

Lima – PERU

2018

I) Antecedentes:

- 1) El presente Plan de Investigación Aplicada (PIA), se realizó tomando en cuenta la Ley N° 27293 Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP (Reglamentos y Directiva), la cual daba cuenta que eran las Unidades Ejecutoras quienes tenían la responsabilidad de realizar las evaluaciones Ex Post.
- 2) El 1 de diciembre del 2016 se promulgó el Decreto Legislativo N° 1252 que posteriormente fuera modificado por el DL N° 1341 del 07 de enero del 2017 que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293 Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP.
- 3) El 23 de Febrero del año 2017 y mediante Decreto Supremo N° 027 – 2017 – EF se aprueba el reglamento del Decreto Legislativo N° 1252 que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, el cual dispone en el Título II: Órganos del Sistema de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, Artículo 5 Dirección General de Programación Multianual de Inversiones literal j) *“Realiza las evaluaciones ex post de las inversiones, sobre la base de una muestra determinada a los criterios que establezca la DGPMI y cuyos resultados serán publicados en el portal institucional del Ministerio de Economía y Finanzas”* y Artículo 7 Oficina de Programación Multianual de Inversiones inciso 7.1 y 7.2 *La Oficina de Programación Multianual de Inversiones de un sector del Gobierno Nacional y de GR y GL respectivamente, en el punto p) y j) respectivamente, manifiesta textualmente “Realizar las evaluaciones ex post de inversión y demás inversiones públicas. Los resultados de la evaluación ex post se registrarán en el Banco de inversiones.”*
- 4) Asimismo, el artículo 7° numeral 7.1 literal p) establece que son las Oficinas de Programación Multianual de Inversiones las responsables de realizar las

evaluaciones ex post de los proyectos de inversión y demás inversiones públicas.

II) Análisis:

2.1 En principio, queda claro legalmente que corresponde tanto a la DGPMI MEF como a las OPMI de los sectores, gobiernos regionales o locales, la función de efectuar las evaluaciones ex post de los proyectos de inversión.

2.2 Sin embargo, se consulta si es viable legalmente que la unidad ejecutora pueda realizar una evaluación ex post de proyectos de inversión

Se considera que es viable que esta unidad ejecutora pueda realizar la evaluación ex post de proyectos de inversión empleando para ello la figura de la delegación de competencias, prevista en la Ley 27444.

2.3 En efecto, la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General en su artículo 67 numeral 1 señala: *“Artículo 67.- Delegación de competencia 67.1 Las entidades pueden delegar el ejercicio de competencia conferida a sus órganos en otras entidades cuando existan circunstancias de índole técnica, económica, social o territorial que lo hagan conveniente”.*

2.4 A través de la figura de la delegación de competencias, una entidad pública puede ejercer las funciones que por ley son asignadas a otra entidad pública, atendiendo a diversas razones.

Como toda delegación, es potestativo de la entidad titular de la función otorgar o no la delegación.

2.5 La relevancia de conocer los resultados e impactos de las intervenciones que realiza cualquier entidad son importantísimas para verificar si se están o no obtenido los logros programados de la inversión ejecutada y este el caso del Programa Subsectorial de Irrigaciones del MINAGRI.

En ese sentido, considerando que el PSI ha ejecutado una significativa cantidad de proyectos de inversión que demandaron un elevado monto de recursos públicos en el Sector Agricultura, creemos que el PSI debiera realizar la gestión que por delegación de la OPMI (y bajo las pautas técnicas que se establezca) realizar la evaluación ex post y con anuencia del Órgano Rector (DGPMI del MEF).

- 2.6 Una razón que justifica legalmente la delegación de la evaluación ex post es de índole económica (presupuestaria). En efecto, es conocido que por los costos que demandan su contratación es reducida el número de evaluaciones ex post efectuados a la fecha. Ahora, bajo el marco normativo de Invierte.pe, consideramos que el número de evaluaciones ex post se reducirá aún más por los escasos recursos presupuestales que poseen las Oficinas de Programación Multianual de Inversiones de los Sectores del Gobierno Nacional para realizar las mismas.

Debe tenerse en cuenta que, conforme a las disposiciones del sistema de presupuesto público, las asignaciones presupuestarias para el período 2018-2020 (asignación presupuestaria multianual) ya están definidas con lo cual se reducen aún más las escasas posibilidades de asignar recursos para realizar estas evaluaciones.

- 2.7 Frente a la posible carencia de recursos para financiar las evaluaciones ex post por parte de las OPMI, el Estado corre el riesgo de continuar con intervenciones cuyos resultados e impactos son desconocidos con el riesgo de seguir destinando recursos a proyectos que no generan valor público alguno.

En cambio, una Ejecutora (PSI) tendría mayor oportunidad, posibilidad e interés de contar con recursos (o en todo caso reorientar los ya asignados) para poder realizar tales evaluaciones y conocer los resultados e impactos de sus propias intervenciones.

2.8 En ese sentido, sería viable legalmente que la Unidad Ejecutora de inversiones pueda realizar las evaluaciones ex post siempre que se le delegue esta atribución por parte de la OPMI de su sector, basado en aspectos de índole económico (falta de recursos para financiar el costo de la evaluación, más aún en escenarios de restricción presupuestal como la presente) y el interés técnico por parte de la entidad (PSI) de conocer los resultados de las intervenciones realizadas por la misma y que la misma no sea discrecional.

Es necesario precisar, que no se propone que de forma inconsulta la Unidad Ejecutora se arrogue la función de realizar las evaluaciones ex post.

III. Conclusión

Resulta viable legalmente que la unidad ejecutora de inversiones pueda realizar las evaluaciones ex post de los proyectos de inversión previa delegación de esta función por parte de la Oficina de Programación Multianual de Inversiones del sector y con anuencia del Órgano Rector (DGPMI del MEF), por lo que para la implementación del presente plan previamente el PSI debe contar con la delegación de competencias para llevar a cabo las evaluaciones Ex post.