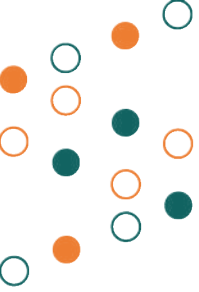


ACOMPANAMIENTO  
PARA MEJORAR  
LA GESTION DE  
LAS INVERSIONES  
PUBLICAS EN  
EL GOBIERNO  
REGIONAL DE JUNIN

# Proyecto de acompañamiento para mejorar la gestión de las inversiones públicas en los Gobiernos regionales de Arequipa, Junín y Cusco

Informe de cierre



# Índice

Resumen ejecutivo .....	4
<b>1. Antecedentes .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Objetivos establecidos por región .....</b>	<b>8</b>
Arequipa .....	9
Cusco .....	9
Junín .....	10
<b>3. Metodología y alcance de la asistencia técnica .....</b>	<b>11</b>
<b>4. Actividades de la asistencia técnica por Gobierno regional .....</b>	<b>14</b>
<b>4.1</b> Gobierno Regional de Cusco .....	<b>15</b>
<b>4.2</b> Gobierno Regional de Junín .....	<b>15</b>
<b>4.3</b> Gobierno Regional de Arequipa .....	<b>16</b>
<b>5. Resultados alcanzados y análisis comparado .....</b>	<b>17</b>
<b>5.1</b> Desempeño en ejecución y gestión de inversiones .....	<b>18</b>
<b>5.2</b> Principales resultados cuantitativos .....	<b>19</b>
<b>6. Buenas prácticas identificadas .....</b>	<b>20</b>
Herramienta para el seguimiento de las inversiones .....	21
<b>7. Factores de éxito .....</b>	<b>23</b>
<b>7.1</b> Factores internos comunes .....	<b>24</b>
<b>7.2</b> Factores externos o habilitantes .....	<b>24</b>
<b>7.3</b> Resultados de satisfacción .....	<b>24</b>
<b>8. Dificultades y limitaciones .....</b>	<b>25</b>
<b>9. Lecciones aprendidas .....</b>	<b>27</b>
<b>9.1</b> Lecciones estratégicas .....	<b>28</b>
<b>9.2</b> Lecciones operativas .....	<b>29</b>
<b>10. Conclusiones .....</b>	<b>30</b>
<b>10.1</b> Técnicas .....	<b>31</b>
<b>10.2</b> Políticas .....	<b>32</b>



<b>11. Recomendaciones</b> .....	<b>33</b>
<b>11.1</b> Continuidad de buenas prácticas .....	<b>34</b>
<b>11.2</b> Recomendaciones para el financiador y la coordinación del programa .....	<b>34</b>
<b>11.3</b> Recomendaciones para los Gobiernos regionales .....	<b>34</b>
<b>12. Anexo 1. Matriz comparativa de resultados</b> .....	<b>35</b>





# Resumen ejecutivo





# Resumen ejecutivo

El informe de sistematización consolida la experiencia de las asistencias técnicas desarrolladas en los Gobiernos regionales de Cusco, Junín y Arequipa y confirma un resultado central: **cuando la asistencia técnica se despliega en territorio, se articula con la alta dirección y se enfoca en problemas concretos, la gestión de inversiones mejora.**

La sistematización integra una lectura comparada de resultados, buenas prácticas, lecciones y recomendaciones, preservando un enfoque común y reconociendo los énfasis específicos de cada región.

La intervención produjo resultados visibles y medibles. Cusco registró alrededor de 120 asistencias técnicas, 4 capacitaciones temáticas con 301 participantes y una cartera priorizada de 9 inversiones. Al cierre de 2025, la cartera seleccionada de proyectos (CSP) alcanzó un avance del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de 96.06%, por encima del promedio regional de 92.7%, y el Gobierno regional se ubicó en el primer lugar del Índice de Gestión de la Inversión Pública (IGEIP) con 0.703.

Arequipa reportó 90 asistencias técnicas, 2 capacitaciones temáticas con 88 participantes y una cartera priorizada de 8 inversiones. La CSP registró un avance del 99.91% del PIM y la región alcanzó un 99.90% de ejecución presupuestal, ubicándose en el séptimo lugar del IGEIP con 0.674.

Junín desarrolló 102 consultas técnicas, 12 reuniones de trabajo, 8 sesiones sprint y más de 200 participantes en acciones formativas. Su resultado más distintivo fue el cierre de 132 inversiones de 190 validadas y la consolidación de capacidades institucionales para obras por impuestos (Oxi) e integridad, lo que contribuyó a ubicar al Gobierno regional en el segundo lugar del IGEIP con 0.701.

Estos resultados muestran que la asistencia técnica no se limitó a recomendaciones: movilizó decisiones, ordenó procesos y generó productos concretos de gestión.

El valor agregado del modelo fue doble. En **Cusco y Arequipa**, la asistencia técnica fortaleció la gestión operativa de la inversión pública mediante la priorización de carteras, el seguimiento físico-financiero, los comités de seguimiento de inversiones y el apoyo a la ejecución presupuestal. En **Junín**, el mayor aporte fue institucional: fortalecimiento de capacidades, implementación progresiva de arreglos funcionales para obras por impuestos (Oxi) e integridad, depuración de la cartera de cierre y sistematización de resultados de gestión. En los tres casos, la asistencia acompañó la articulación entre la Gerencia General, la Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI), las unidades ejecutoras y áreas de soporte, y dejó capacidades, instrumentos y prácticas con vocación de permanencia.

La experiencia deja una conclusión contundente: **la asistencia técnica funciona mejor cuando combina la resolución de cuellos de botella inmediatos con el fortalecimiento institucional sostenible.** También deja una agenda clara: estandarizar un núcleo mínimo común de sistematización para futuras intervenciones, con una estructura homogénea, indicadores básicos comparables y evidencia suficiente para medir los resultados sin perder flexibilidad territorial.

En síntesis, esta experiencia demuestra que una asistencia técnica bien diseñada **no solo mejora la ejecución, sino que también fortalece la capacidad para gestionar inversiones con mayor eficacia, oportunidad y sostenibilidad.**



# Antecedentes





# 1. Antecedentes

A fines de 2024, Videnza brindó asistencia técnica estructurada en cuatro componentes clave para mejorar la ejecución de las inversiones del Gobierno Regional de Cajamarca (GORE Cajamarca). En primer lugar, realizó un acompañamiento técnico a una cartera priorizada de 53 inversiones, con un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/ 564 millones, con el objetivo de alcanzar una meta de ejecución financiera del 80% en el año. En segundo lugar, desarrolló herramientas de gestión de inversiones, incluyendo un dashboard de seguimiento de la ejecución, así como instrumentos para la priorización de inversiones y el recojo eficiente de información. Estas herramientas permitieron mejorar la toma de decisiones y el monitoreo de los avances. El tercer componente consistió en priorizar inversiones con un enfoque prospectivo y territorial, identificando aquellas que contribuirían al cierre de brechas en los sectores básicos y de competitividad de la región. Este enfoque permitió orientar los recursos hacia proyectos con mayor impacto social y económico. Finalmente, realizó un diagnóstico profundo de los procesos de inversión en la sede central del GORE Cajamarca e identificó oportunidades de mejora.

A partir de este análisis, elaboró propuestas concretas para optimizar la gestión institucional, que quedaron a disposición del Gobierno regional para su implementación. Esta asistencia técnica integral buscó fortalecer las capacidades del GORE Cajamarca en la planificación, ejecución y cierre de inversiones públicas, promoviendo una gestión más eficiente, transparente y orientada a resultados.

Al mismo tiempo, Videnza Instituto ha elaborado un Índice de Eficiencia en la Inversión Pública que mide el desempeño relativo de las entidades públicas en el manejo de sus recursos para la inversión de manera más integral, desde la fase de programación de inversiones hasta la liquidación de las obras, mediante ocho indicadores vinculados al ciclo de la inversión pública. Es decir, va más allá de la mera ejecución de los recursos, que ha sido la forma tradicional en la que las entidades han medido su desempeño durante el año.

Considerando estos antecedentes, en junio de 2025, gracias a la contribución de Instituto Bicentenario, Videnza Instituto propuso acompañar a los Gobiernos regionales de Arequipa, Cusco y Junín para implementar parte de la experiencia obtenida en Cajamarca, mejorar los indicadores de eficiencia y contribuir con otras necesidades identificadas en conjunto con las autoridades de las tres regiones, entre otras tareas. Para ello, se establecieron objetivos claros y concretos. Por ejemplo, identificar cuellos de botella que limitan la gestión de inversiones, el acompañamiento y el seguimiento en la actualización o elaboración de instrumentos de gestión, entre otros.

Para afrontar este reto, Videnza Instituto se alió con Marco Lógico, institución con amplia experiencia en la gestión de la inversión pública a nivel regional y local. Con ellos identificó a especialistas en inversión pública ubicados en las regiones seleccionadas, para que se incorporen al equipo y sean los representantes en terreno para todas las gestiones requeridas con los Gobiernos regionales, junto con el apoyo directivo de Marco Lógico, quien constantemente ha asistido a reuniones de trabajo presenciales en cada una de las regiones. Además, organizó un equipo de trabajo junto con Luis Miguel Castilla, director ejecutivo de Videnza Instituto, para el seguimiento continuo del trabajo desarrollado por los especialistas mediante reuniones virtuales intersemanales, y visitas a cada región, realizadas en julio y noviembre de 2025. Finalmente, gracias a una alianza con IMPACTA - Jóvenes por el servicio público, se realizaron talleres para fortalecer las habilidades blandas de los funcionarios de los GORE seleccionados.



# Objetivos establecidos por región



## 2. Objetivos establecidos por región

### Arequipa

En conjunto con el Gobierno Regional de Arequipa se establecieron los siguientes objetivos:

- Identificación de una cartera seleccionada de proyectos (CSP) orientada al cierre de brechas y al impacto. Esto implica acompañamiento, asistencia técnica y seguimiento.
- Elaboración de una matriz de control del avance físico y financiero de las inversiones de la cartera seleccionada que permita identificar sus dificultades, plantear alternativas de solución y alcanzar sus objetivos.
- Identificación y acompañamiento en la solución de los cuellos de botella que limitan la gestión de las inversiones de la cartera seleccionada, e implementación de medidas destinadas a destrabarlos e impulsar su ejecución.
- Participación en el Comité Regional de Inversiones y en otros espacios que el Gobierno regional implemente.
- Acompañamiento y seguimiento en la elaboración o actualización de instrumentos de gestión, con énfasis en la Directiva de Ejecución de Obras por Administración Indirecta, entre otros de relevancia que se identifiquen.
- Acompañamiento en el cierre y la liquidación de los proyectos de inversión.



### Cusco

En el caso del Gobierno Regional de Cusco los objetivos establecidos fueron:

- Identificación de una cartera seleccionada de proyectos (CSP) orientada al cierre de brechas y al impacto. Esto implica acompañamiento, asistencia técnica y seguimiento.
- Elaboración de una matriz de control del avance físico y financiero de las inversiones de la cartera seleccionada que permita identificar sus dificultades, plantear alternativas de solución y alcanzar sus objetivos.
- Identificación y acompañamiento en la solución de los cuellos de botella que limitan la gestión de las inversiones de la cartera seleccionada, e implementación de medidas destinadas a destrabarlos e impulsar su ejecución.
- Participación en el Comité Regional de Inversiones y en otros espacios que el Gobierno regional implemente.
- Acompañamiento y seguimiento en la elaboración o actualización de instrumentos de gestión, con énfasis en la Directiva de Ejecución de Obras por Administración Directa, entre otros de relevancia que se identifiquen.
- Acompañamiento en el cierre y liquidación de los proyectos de inversión.



## Junín

En el caso del Gobierno Regional de Junín se plantearon, conjuntamente, los siguientes objetivos:

- Brindar asistencia para la implementación de un área responsable de las gestiones o implementación de proyectos mediante la modalidad de Oxl, asociaciones público-privadas (APP), PA (proyecto en activos) y Contratos Estandarizados de Ingeniería y Construcción de uso internacional (CEIC).
- Brindar asistencia técnica para la implementación de un área responsable del monitoreo y cumplimiento de los indicadores del proceso de integridad de la Contraloría General de la República del Perú.
- Acompañar y asistir en el proceso de liquidación y cierre de los proyectos de inversión pública.
- Acompañar y asistir en la sistematización de los resultados de gestión del Gobierno regional en la gestión de inversiones.





# Metodología y alcance de la asistencia técnica



# 3. Metodología y alcance de la asistencia técnica

El proyecto contó con tres etapas. Una primera sobre el diseño y la capacitación del equipo en las regiones. Una segunda sobre el acompañamiento y la asistencia técnica especializada a los equipos técnicos de los GORE de Arequipa, Junín y Cusco. Y una última para sistematizar la experiencia, identificar los principales logros y, sobre todo, las lecciones aprendidas para la sostenibilidad y la escalabilidad de las acciones implementadas. A continuación se presenta el detalle de las actividades incluidas de cada una de esas etapas.

## a. Etapa 1: Diseño del acompañamiento

En esta etapa se (i) desarrollaron los lineamientos y las herramientas para diagnosticar la gestión de inversiones en las entidades. Los lineamientos incluyeron, entre otros, los indicadores de medición y el umbral que determinará cuándo brindar acompañamiento especializado. Asimismo, (ii) se diseñaron y desarrollaron herramientas específicas, que abarcaron: (a) el monitoreo y seguimiento de las inversiones; (b) la priorización del stock de inversiones; y (c) la recolección eficiente de información clave. Finalmente, en esta etapa (iii) se seleccionó y capacitó al personal de campo en cada región, conformado por parejas de profesionales jóvenes especialmente contratados para el proyecto.

## b. Etapa 2: Implementación del acompañamiento

Esta etapa comenzó con dos actividades previas al acompañamiento propiamente dicho. En primer lugar, se acordó con los GORE los alcances del proyecto, las responsabilidades y los equipos involucrados. Luego, se realizó un diagnóstico más profundo de la situación de la inversión pública en cada GORE y se seleccionó una cartera priorizada de proyectos. Seguidamente se hizo entrega de la caja de herramientas a los equipos de los GORE y se les capacitó en su uso.

El acompañamiento se dividió en dos subetapas según la especialización requerida. En temas de salud pública, tomando como referencia la organización de nuestro sistema de salud y su primer nivel de atención, se incluyó un acompañamiento —a cargo principalmente del equipo de campo— de una cartera priorizada de inversiones clave para mejorar la ejecución de la inversión pública. En cuanto al segundo nivel de atención, se contempló una asesoría especializada sobre cuellos de botella puntuales para mejorar la gestión de inversiones. El despliegue del primer y segundo nivel de atención estuvo a cargo de Videnza Consultores, firma aliada de Videnza Instituto que cuenta con todo el know-how de la experiencia implementada en Cajamarca.

De manera complementaria, se organizaron dos rondas de talleres para el fortalecimiento de la gestión pública subnacional, pues contribuyen a desarrollar competencias clave para la coordinación entre áreas, la toma de decisiones informadas y la mejora del clima laboral, a la vez que generan un compromiso por parte de los GORE con la continuidad del proyecto. Estuvieron a cargo de IMPACTA, una organización juvenil con foco en el fortalecimiento del sector público, en alianza con Videnza Instituto.



### c. Etapa 3: Evaluación y sistematización

En el último mes del proyecto se evaluaron los resultados alcanzados según los KPI definidos. Y en el presente informe se sistematizó toda la experiencia identificando las principales lecciones aprendidas con miras a replicar el proyecto en otras regiones. Al final de esta etapa, se organizó un evento de cierre en cada región para dar a conocer los resultados del proyecto.

A continuación se presenta una caracterización resumida del alcance regional, con énfasis en el enfoque técnico predominante de cada intervención.

**Cuadro 1: Alcances del Plan de acompañamiento y asistencia técnica (PAAT) según Gobierno regional**

Gobierno regional	Enfoque predominante	Instrumentos o mecanismos centrales
Arequipa	Seguimiento operativo y articulación para la dinamización de inversiones	Plan de acompañamiento y asistencia técnica (PAAT), Comité de Seguimiento de Inversiones (CSI), Project Management Office, cartera seleccionada de proyectos, matriz de control físico-financiero, asistencias técnicas y capacitaciones.
Cusco	Seguimiento operativo y mejora de ejecución de inversiones	PAAT, CSI ordinarios y extraordinarios, cartera seleccionada de proyectos, matriz de control físico-financiero, asistencias técnicas y capacitaciones.
Junín	Fortalecimiento institucional y cierre de inversiones.  Particularidad del caso Junín: como objetivos estratégicos se definió implementar un área responsable de Oxl, implementar un área responsable del monitoreo de integridad, acompañar el proceso de liquidación y cierre de inversiones, y sistematizar los resultados de la gestión regional. Esta definición explica por qué su informe final concentra más contenido cualitativo e institucional que los de Cusco y Arequipa.	PAAT, sesiones sprint, propuestas de instrumentos de gestión, área de Oxl, área de integridad, cartera de cierre, sistematización de resultados 2023-2025.

Fuente: PAAT

### Elementos comunes a las tres experiencias

- Validación inicial del PAAT y construcción de una línea base de trabajo.
- Acompañamiento técnico continuo y resolución de consultas o interferencias.
- Coordinación con funcionarios de alto nivel y equipos técnicos de inversión.
- Desarrollo de capacidades mediante capacitaciones, talleres o sesiones de trabajo.
- Identificación de buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones para la continuidad.





# Actividades de la asistencia técnica por Gobierno regional



## 4. Actividades de la asistencia técnica por Gobierno regional

### 4.1 Gobierno Regional de Cusco

En Cusco, la asistencia técnica se estructuró alrededor de la validación temprana del PAAT, el funcionamiento de los comités de seguimiento de inversiones, la coordinación con las áreas técnicas y presupuestales, la identificación de una cartera seleccionada de proyectos y el seguimiento sistemático del avance físico-financiero de nueve inversiones estratégicas.

- Participación en 11 comités de seguimiento de inversiones: 3 ordinarios y 8 extraordinarios.
- Desarrollo de 55 reuniones de coordinación con actores vinculados a la gestión de inversiones.
- Implementación de una matriz de control físico-financiero para 9 inversiones de la CSP.
- Reporte de alrededor de 120 asistencias técnicas y 4 capacitaciones temáticas masivas con 301 participantes.
- Desarrollo adicional de 2 sesiones tipo coaching para 14 participantes.

El acompañamiento incluyó, también, la revisión de instrumentos de gestión vinculados a obras por administración directa y el impulso al cierre de inversiones. La lógica de trabajo fue intensiva en seguimiento, identificación de riesgos, sinceramiento de la información y soporte para la toma de decisiones. Asimismo, se desarrollaron dos rondas de talleres de habilidades blandas a cargo del equipo de IMPACTA.



### 4.2 Gobierno Regional de Junín

En Junín, la intervención tuvo un carácter más institucional. El PAAT se diseñó con una metodología híbrida, iterativa e incremental, apoyada en sesiones sprint, reportes parciales y validación continua. Las metas se vincularon a la implementación o al fortalecimiento de áreas funcionales, al cierre de inversiones y a la sistematización de resultados de gestión.

- Acompañamiento para la implementación de un área responsable de Oxl, con una propuesta de instrumento de gestión y una cartera de 27 inversiones en distintas fases.

- Asistencia para la implementación de un área responsable del monitoreo de la integridad, incluyendo mejoras al Manual de Organización y Funciones (MOF) y al Reglamento de Organización y Funciones (ROF), así como acciones de capacitación con 98 participantes.
- Asistencia focalizada para el cierre de inversiones, con la elaboración de una directiva de cierre de oficio y la depuración de cartera.
- Sistematización de los resultados de gestión del periodo 2023-2025 validada mediante reuniones con las principales gerencias.
- Atención de 102 consultas técnicas, desarrollo de 12 reuniones de trabajo y 8 sesiones sprint.

Asimismo, se ejecutaron acciones de fortalecimiento de capacidades complementarias: un curso de especialización con 46 participantes, un taller de Oxl con 3 sesiones y certificación de 36 participantes, 3 eventos sobre integridad con 98 participantes, 8 talleres Building Information Modeling (BIM) y 2 rondas de talleres de habilidades blandas a cargo de IMPACTA.

### 4.3 Gobierno Regional de Arequipa

En Arequipa, la asistencia técnica combinó la validación del PAAT, la operatividad del Comité de Seguimiento de Inversiones, la priorización de una cartera seleccionada de 8 inversiones, la articulación con la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) y el fortalecimiento del seguimiento físico-financiero de los proyectos.

- Participación en 6 comités de seguimiento de inversiones.
- Desarrollo de 48 reuniones de coordinación con las áreas involucradas en inversiones.
- Implementación de una matriz de control físico-financiero para 8 inversiones de la CSP.
- Reporte de 90 asistencias técnicas, superando ampliamente la meta mínima prevista en el PAAT.
- Desarrollo de 2 capacitaciones temáticas con 88 participantes y 6.5 horas, además de 3 sesiones de capacitación sobre Oxl con 26 participantes y 9 horas.

El acompañamiento incluyó apoyo a propuestas normativas, seguimiento a la liquidación y al cierre de inversiones, y coordinación entre la Gerencia General, la Oficina Programación Multianual de Inversiones (OPMI), la Gerencia Regional de Infraestructura (GRI), Presupuesto y otras áreas para una gestión presupuestal más dinámica. Asimismo, se desarrollaron dos rondas de talleres de habilidades blandas a cargo del equipo de IMPACTA.





# Resultados alcanzados y análisis comparado



# 5. Resultados alcanzados y análisis comparado

## 5.1 Desempeño en ejecución y gestión de inversiones

Los resultados disponibles confirman que las tres regiones avanzaron de forma significativa, aunque con énfasis distintos según la naturaleza de cada intervención.

En **Cusco**, el seguimiento intensivo mediante 11 CSI (3 ordinarios y 8 extraordinarios) y 55 reuniones de coordinación permitió acompañar de cerca las 9 inversiones de la CSP, cuyo PIM inicial de S/ 240 millones se incrementó en 7% al cierre del año. Al 31 de diciembre de 2025, 5 obras presentaban retraso moderado y 1 retraso crítico. Frente a ello se brindó asistencia técnica focalizada para mejorar los Índices de Desempeño del Cronograma (SPI) y destrabar cuellos de botella.

El resultado final fue un avance del PIM de 96.06%, por encima del promedio regional de 92.7%, y el primer lugar del IGEIP con 0.703. Además, el avance del PIM de la CSP en enero de 2026 (3.20%) ya superaba el de la cartera total del GORE (2%), lo que muestra el efecto de arrastre del acompañamiento hacia el nuevo año fiscal.

En **Arequipa**, la articulación estratégica con la PMO y la operatividad del Comité de Seguimiento de Inversiones respaldaron el seguimiento físico-financiero de las 8 inversiones de la CSP, cuyo PIM creció 22.9% entre agosto y diciembre de 2025. El monitoreo mediante el SPI identificó oportunamente obras con retrasos críticos y moderados —en particular, aquellas con adelantos no amortizados o valorizaciones pendientes de pago—, lo que permitió activar medidas correctivas.

El resultado fue un avance del PIM de 99.91% en la CSP y 99.90% de ejecución presupuestal a nivel regional, con el séptimo lugar del IGEIP con 0.674. En paralelo, al 10 de febrero de 2026, el trabajo en el cierre de inversiones elevó el porcentaje de proyectos cerrados de 16% en octubre a 54.98%.

En **Junín**, el foco fue institucional antes que operativo. El acompañamiento en la depuración y cierre de cartera permitió clasificar 190 inversiones inactivas en rutas diferenciadas: 81 elegibles para cierre por Formato 09-D, 41 con documentación suficiente para cierre regular, y 68 viables mediante "cierre de oficio". Al cierre del periodo se lograron 132 cierres efectivos. Complementariamente, se avanzó en la implementación de la Oficina de Inversiones Privadas —con una cartera de 25 proyectos por S/ 1,038 millones y convenios suscritos por S/ 180.6 millones— y en el fortalecimiento del área de integridad. Este proceso contribuyó a ubicar al GORE Junín en el segundo lugar del IGEIP con 0.701, región que en 2023 ya había alcanzado el primer lugar nacional en gestión de inversiones.



## 5.2 Principales resultados cuantitativos

Cuadro 2: Principales resultados cuantitativos

Indicador	Cusco	Junín	Arequipa
Mecanismos de articulación	11 CSI y 55 reuniones de coordinación	12 reuniones de trabajo y 8 sesiones sprint	6 CSI y 48 reuniones de coordinación
Asistencia técnica / consultas	≈120 asistencias técnicas	102 consultas técnicas y acompañamiento focalizado	90 asistencias técnicas
Capacitación principal	4 capacitaciones temáticas masivas	1 curso de especialización, 1 taller Oxl, 3 eventos de integridad, talleres BIM y de habilidades blandas	2 capacitaciones temáticas masivas + 3 sesiones Oxl
Participantes reportados	301 participantes en capacitaciones temáticas + 14 en coaching	Más de 200 participantes; 46 en curso; 36 en Oxl; 98 en integridad; 43 en habilidades blandas	88 participantes en capacitaciones temáticas + 26 en Oxl
Cartera o universo priorizado	9 inversiones en CSP	190 inversiones validadas para cierre; cartera Oxl en distintas fases	8 inversiones en CSP
Resultado de cierre / hitos	8 de 9 hitos cumplidos o superados	132 cierres efectivos de 190 inversiones validadas	7 de 8 hitos cumplidos o superados

Fuente: Informes de sistematización de los consultores





# Buenas prácticas identificadas



## 6. Buenas prácticas identificadas

Gracias a la presencia territorial, la coordinación con la alta dirección, el análisis de casos concretos, el seguimiento periódico y la producción de evidencia, se obtuvieron las buenas prácticas que detallamos en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3: Buenas prácticas identificadas**

Región	Buena práctica principal	Valor agregado
Cusco	Implementación de CSI ordinarios y extraordinarios como mecanismo permanente de articulación institucional.	Facilitó decisiones oportunas, seguimiento intergerencial y focalización de esfuerzos en una cartera estratégica.
	Mejora del registro oportuno de cierre.	Impulsó la depuración de la cartera y mejoró la calidad de la información del Banco de Inversiones.
Junín	Segmentación y cierre de la cartera de inversiones.	Permitió focalizar la asistencia técnica, ordenar la información y lograr cierres efectivos en un plazo acotado.
	Instalación progresiva de capacidades para Oxl e integridad.	Dejó bases institucionales para nuevas funciones, seguimiento de estándares y gestión alternativa de inversiones.
Arequipa	Articulación estratégica con la PMO para la dinamización de inversiones.	Fortaleció la coordinación de alto nivel y el seguimiento oportuno de cuellos de botella.
	Gestión presupuestal articulada con reprogramaciones dinámicas del gasto.	Contribuyó a sostener altos niveles de ejecución y a ordenar el seguimiento de avances físicos y financieros.

*Fuente: Informes de sistematización de los consultores*

### Herramienta para el seguimiento de las inversiones

Como buena práctica transversal a las tres regiones, se destaca el desarrollo de una herramienta de seguimiento de la inversión pública en Power BI, elaborada por el equipo de Videnza Instituto. La herramienta facilita la presentación de indicadores y la visualización de avances de manera práctica y continua. Al enfocarse en sectores de interés o en unidades ejecutoras específicas, permite un análisis más focalizado y útil para la toma de decisiones. Además, durante su elaboración los Gobiernos Regionales aportaron comentarios de acuerdo con sus necesidades, lo que enriqueció su diseño y funcionalidad. La herramienta se alimenta de información de la Consulta Amigable (SIAF), el Detalle de Inversiones y el Banco de Inversiones, y constituye un producto con alto potencial de institucionalización en futuros ciclos de gestión.





# Factores de éxito



# 7. Factores de éxito

## 7.1 Factores internos comunes

- Compromiso de los equipos técnicos y la alta dirección para validar productos y sostener reuniones de coordinación.
- Presencia sistemática del especialista que permitió resolver consultas y adaptar el acompañamiento a necesidades concretas.
- Uso de herramientas de seguimiento, matrices, reportes, actas y espacios de articulación interáreas.
- Apertura para desarrollar capacitaciones, brindar asistencia técnica focalizada y revisar instrumentos de gestión.

## 7.2 Factores externos o habilitantes

- Existencia de convenios de cooperación que dieron marco formal al acompañamiento.
- Entorno normativo nacional orientado a fortalecer la inversión pública y la calidad del gasto.
- Apoyo de actores externos especializados: Dirección General de Programación Multianual de Inversiones (DGPMI), PMO, ponentes temáticos, programas de fortalecimiento y organizaciones aliadas.
- Intercambio de experiencias entre regiones, especialmente útil en el caso de Junín y Arequipa.

## 7.3 Resultados de satisfacción

- Arequipa (8 encuestados de la Gerencia General, la Oficina de Estudios y Proyectos, la PMO y la OPMI): el 100% se declaró muy satisfecho con el acompañamiento, y el 88% consideró que contribuyó de manera muy significativa a mejorar su gestión de inversiones. El 12% restante dijo que contribuyó de manera significativa.
- Cusco (7 encuestados de la Gerencia General, la OPMI y la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización): el 86% se mostró muy satisfecho y el 14% satisfecho. La misma proporción se repitió al valorar el impacto del proyecto en su gestión diaria.
- Junín (8 encuestados de la Oficina de Obras, la Oficina de Recursos Humanos y la OPMI): el 63% calificó el proyecto como muy satisfactorio y el 38% como satisfactorio. El 75% consideró que el acompañamiento contribuyó de manera muy significativa a su gestión, y el 25%, de manera significativa.





# Dificultades y limitaciones



## 8. Dificultades y limitaciones

### Por regiones:

- **Junín:** incertidumbre normativa para el cierre de oficio y baja participación en sesiones *sprint*.
- **Cusco y Arequipa:** demora en el acceso a la información de ejecución y en el sinceramiento de las inversiones. Suspensión temporal de las obras debido a la temporada de lluvias y a problemas con los contratistas.

### Los principales nudos críticos fueron comunes:

- Alta rotación de funcionarios, especialmente en Arequipa, que generó discontinuidades en los compromisos asumidos y ralentizó la actualización de los instrumentos normativos.
- Demoras administrativas para aprobar instrumentos de gestión, atender observaciones o formalizar decisiones.
- Capacidades heterogéneas del personal en temas especializados: Oxl, cierre de inversiones, integridad, administración directa o seguimiento contractual.
- Sobrecarga laboral y restricciones de tiempo de los funcionarios clave, lo que afectó la continuidad de algunas sesiones de trabajo o la oportunidad de validación.
- Persistencia de cuellos de botella técnicos y contractuales en determinadas inversiones priorizadas.





# Lecciones aprendidas



# 9. Lecciones aprendidas

## 9.1 Lecciones estratégicas

- **El liderazgo de la alta dirección es decisivo para que la asistencia técnica genere resultados concretos.** Cuando las autoridades y gerentes de alto nivel se involucran activamente —participan en reuniones de seguimiento, respaldan las recomendaciones técnicas y toman decisiones con celeridad—, la asistencia técnica produce resultados visibles. Sin ese respaldo, las propuestas técnicas quedan sin implementarse y los cuellos de botella persisten. El compromiso directivo es, por tanto, la condición más importante para que cualquier intervención de este tipo genere cambios reales en la gestión.
- **Una cartera estratégica y segmentada de inversiones mejora la efectividad de la intervención pública.** No todas las inversiones merecen la misma atención al mismo tiempo. Seleccionar un grupo acotado de proyectos prioritarios permite concentrar los esfuerzos técnicos, ordenar la gestión y orientar mejor los recursos administrativos disponibles. Esta focalización, como se aplicó en Cusco y Arequipa, no significa abandonar el resto de la cartera, sino asegurar que las inversiones con mayor impacto o mayor riesgo de atraso reciban atención preferente.
- **La gestión pública sostenible deja capacidad instalada y no solo soluciones inmediatas.** Una intervención bien diseñada no termina cuando concluye el contrato. Su valor real se mide por lo que queda: equipos capacitados, herramientas de seguimiento en uso, metodologías aprendidas y procesos internalizados. Las tres regiones de este programa dejaron evidencia de que es posible transferir capacidades concretas a los equipos de gobierno, de modo que puedan continuar gestionando mejor la inversión pública incluso cuando el acompañamiento externo ya no está presente.



## 9.2 Lecciones operativas

- **Las herramientas de seguimiento permiten detectar desviaciones y activar respuestas a tiempo.** Contar con reportes sencillos de avance físico y financiero, sistemas de alertas tempranas y protocolos de respuesta permite actuar antes de que los problemas escalen. En las tres regiones, las matrices y los reportes periódicos cumplieron esta función: dieron visibilidad a los atrasos y facilitaron la toma de decisiones correctivas a tiempo.
- **La asistencia técnica focalizada acelera la solución de problemas.** Cuando el especialista se concentra en un problema concreto —una obra paralizada por una observación técnica, un expediente que no avanza por falta de información—, la solución llega más rápido que si la asistencia es genérica. La asistencia focalizada genera mayor trazabilidad y toma de decisiones más rápidas porque el acompañamiento se vincula directamente con resultados específicos.
- **La formación práctica y multidisciplinaria fortalece la apropiación institucional.** Las capacitaciones que combinen trabajo entre áreas, casos reales de la propia región y herramientas prácticas tienen un impacto mucho mayor que las formaciones teóricas o desconectadas del día a día. Los funcionarios se apropian mejor de lo que aprenden cuando pueden aplicarlo de inmediato en su trabajo.
- **La sistematización temprana asegura consistencia y un cierre sólido.** Documentar los avances desde el inicio —con registros periódicos, evidencia organizada y formatos homogéneos— evita el problema común de tener que reconstruir lo que pasó al final de la intervención. Una buena sistematización da trazabilidad a los resultados y aporta consistencia analítica al informe final.

### Testimonio: Eloy Durán, actual viceministro del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

En cada una de las tres regiones -Arequipa, Junín y Cusco- se organizó una charla magistral de gestión de la inversión pública a cargo de Eloy Durán Cervantes, ex director general de Programación Multianual de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Al repasar la historia de la inversión pública peruana, el hoy viceministro de Economía destacó que el gran pendiente siempre fue pasar del control del gasto al control de lo que realmente avanza en el campo. Es decir, cuánto de la obra está físicamente ejecutada y cuánto falta para que llegue a la población.

*"A los tres indicadores clave de la inversión pública para el MEF, como el avance financiero, la reactivación de obras paralizadas y el cierre de inversiones [...] hemos agregado el avance físico. Esto lo he recogido yo personalmente del trabajo de acompañamiento que se hizo con Videnza Instituto. [...] **Monitoreando el avance físico** de obras, se pueden hacer muchas cosas para tener **mayor impacto** de la inversión pública".*





# Conclusiones



# 10. Conclusiones

## 10.1 Técnicas

**1. Cusco mostró el mayor impacto operativo del programa:** Superó sus metas de asistencia y capacitación, acompañó 9 proyectos de la CSP, cerró 10 de 18 inversiones identificadas y alcanzó el primer lugar a nivel nacional en el IGEIP del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Además, registró 92.7% de ejecución presupuestal al cierre de 2025.

**2. Arequipa consolidó capacidades de control y seguimiento de inversiones:** Estructuró el monitoreo físico-financiero de la CSP, desarrolló 90 asistencias técnicas y realizó capacitaciones temáticas con 88 participantes, lo que fortaleció la toma de decisiones sobre la cartera priorizada.

**3. Junín generó un impacto institucional más que presupuestal:** Su valor principal estuvo en instalar capacidades, instrumentos y procesos para Oxl, integridad, cierre de inversiones, y sistematización de gestión conforme al diseño original de la asistencia técnica.

**4. El resultado más tangible de Junín fue el cierre efectivo de inversiones rezagadas:** Validó una cartera de 190 inversiones y logró cerrar 132, lo que demuestra que la asistencia focalizada puede destrabar cuellos de botella institucionales y producir resultados medibles en poco tiempo.

**5. En conjunto, la consultoría produjo dos tipos de impacto complementario:** Mejora inmediata del desempeño operativo en Cusco y Arequipa, y fortalecimiento institucional sostenible en Junín.



## 10.2 Políticas

**1. La asistencia técnica demostró que sí es posible acelerar y ordenar la inversión pública regional cuando existe acompañamiento especializado, presencia territorial y trabajo directo con los equipos de gobierno.** En Cusco, Junín y Arequipa, la intervención dejó resultados concretos, capacidades instaladas y una ruta clara de mejora para sostener el desempeño más allá de la consultoría.

**2. En Cusco, la asistencia técnica se tradujo en un resultado de alto impacto y visible para la gestión regional:** Mejor ejecución, mejor seguimiento de la cartera priorizada, cierre de inversiones y fortalecimiento técnico sostenido. Posicionó al Gobierno regional como referente nacional en el desempeño de la inversión pública.

**3. En Arequipa, la asistencia técnica fortaleció la capacidad del Gobierno regional para tomar decisiones oportunas sobre su cartera de inversiones,** mejorando el control físico-financiero, la asistencia especializada a los equipos y el acompañamiento a los procesos críticos de ejecución y cierre de proyectos.

**4. En Junín, la asistencia técnica produjo un logro estructural: dejó institucionalidad instalada donde antes había dispersión,** al impulsar herramientas, arreglos organizacionales y procesos para Oxl, integridad, cierre de inversiones y la sistematización de resultados con efectos directos sobre la capacidad de gestión del Gobierno regional.

**5. El mayor valor político y técnico del programa fue convertir la asistencia técnica en capacidad pública real:** No se limitó a recomendaciones, sino que dejó en marcha la gestión, equipos fortalecidos, prácticas replicables y mejores condiciones para que los Gobiernos regionales ejecuten más y mejor en beneficio de la ciudadanía.





# Recomendaciones



# 11. Recomendaciones

## 11.1 Continuidad de buenas prácticas

- Mantener mecanismos formales de articulación como CSI, mesas técnicas o sesiones periódicas con responsables de inversión.
- Sostener un esquema de cartera priorizada y de segmentación de cierre, en función de la naturaleza de la región y de sus necesidades.
- Dar continuidad a la revisión y aprobación de los instrumentos de gestión iniciados, especialmente en Junín.
- Consolidar programas de capacitación continua con componentes prácticos, casuística y seguimiento poscapacitación.

## 11.2 Recomendaciones para el financiador y la coordinación del programa

- Estandarizar un núcleo mínimo de sistematización para futuras intervenciones, con una estructura homogénea e indicadores básicos comunes que permitan comparar resultados entre regiones sin perder la flexibilidad territorial. Esto facilitaría evaluaciones más robustas y aprendizajes acumulativos entre programas.
- Diseñar mecanismos de seguimiento posconsultoría que permitan verificar si las prácticas, los instrumentos y las capacidades instaladas se sostienen en el tiempo. Un seguimiento ligero a seis y doce meses del cierre de la asistencia técnica aportaría evidencia valiosa sobre la sostenibilidad del modelo.
- Promover el intercambio de experiencias entre los tres Gobiernos regionales participantes. Junín, Cusco y Arequipa han desarrollado buenas prácticas diferenciadas que pueden ser relevantes entre sí: sesiones de intercambio horizontal reforzarían el aprendizaje institucional más allá de cada consultoría individual.

## 11.3 Recomendaciones para los Gobiernos regionales

- Institucionalizar los comités de seguimiento de inversiones (CSI) como espacios permanentes de gestión, no como mecanismos vinculados a la presencia de un consultor externo. La articulación intergerencial que facilita el CSI es un activo institucional que debe mantenerse independientemente de la consultoría.
- Proteger los equipos técnicos fortalecidos frente a la rotación de personal. Uno de los principales riesgos para la sostenibilidad de los avances es la salida de funcionarios clave que incorporaron las nuevas prácticas. Se recomienda documentar los procedimientos aprendidos y asegurar los procesos de transferencia ante cambios de personal.





# Anexo 1. Matriz comparativa de resultados



# 12. Anexo 1. Matriz comparativa de resultados

Cuadro 4: Resultados comparados entre Gobiernos regionales

Dimensión	Cusco	Junín	Arequipa
Gobernanza	CSI ordinarios y extraordinarios, alta articulación intergerencial	Sesiones <i>sprint</i> y coordinación para Oxl, integridad y cierre	CSI, PMO y coordinación interáreas
Soporte técnico	Asistencias técnicas intensivas y seguimiento de cartera	Consultas, acompañamiento focalizado y revisión de instrumentos	Asistencias técnicas intensivas y seguimiento de cartera
Capacidades	Capacitaciones masivas y <i>coaching</i>	Cursos, talleres, integridad, BIM y habilidades blandas	Capacitaciones temáticas y Oxl
Seguimiento de inversiones	Matriz físico-financiera de 9 inversiones	Segmentación y cierre de cartera	Matriz físico-financiera de 8 inversiones
Resultado distintivo	Primer lugar IGEIP 2025	132 cierres efectivos y consolidación institucional	99.90% de ejecución presupuestal y articulación con PMO

VIDENZA  
INSTITUTO