



# Fiscalización de Empresas del Estado y Asociaciones Público Privadas

Eco. Nelson Shack Yalta – Contralor General  
Contraloría General de la República del Perú



# INDICE

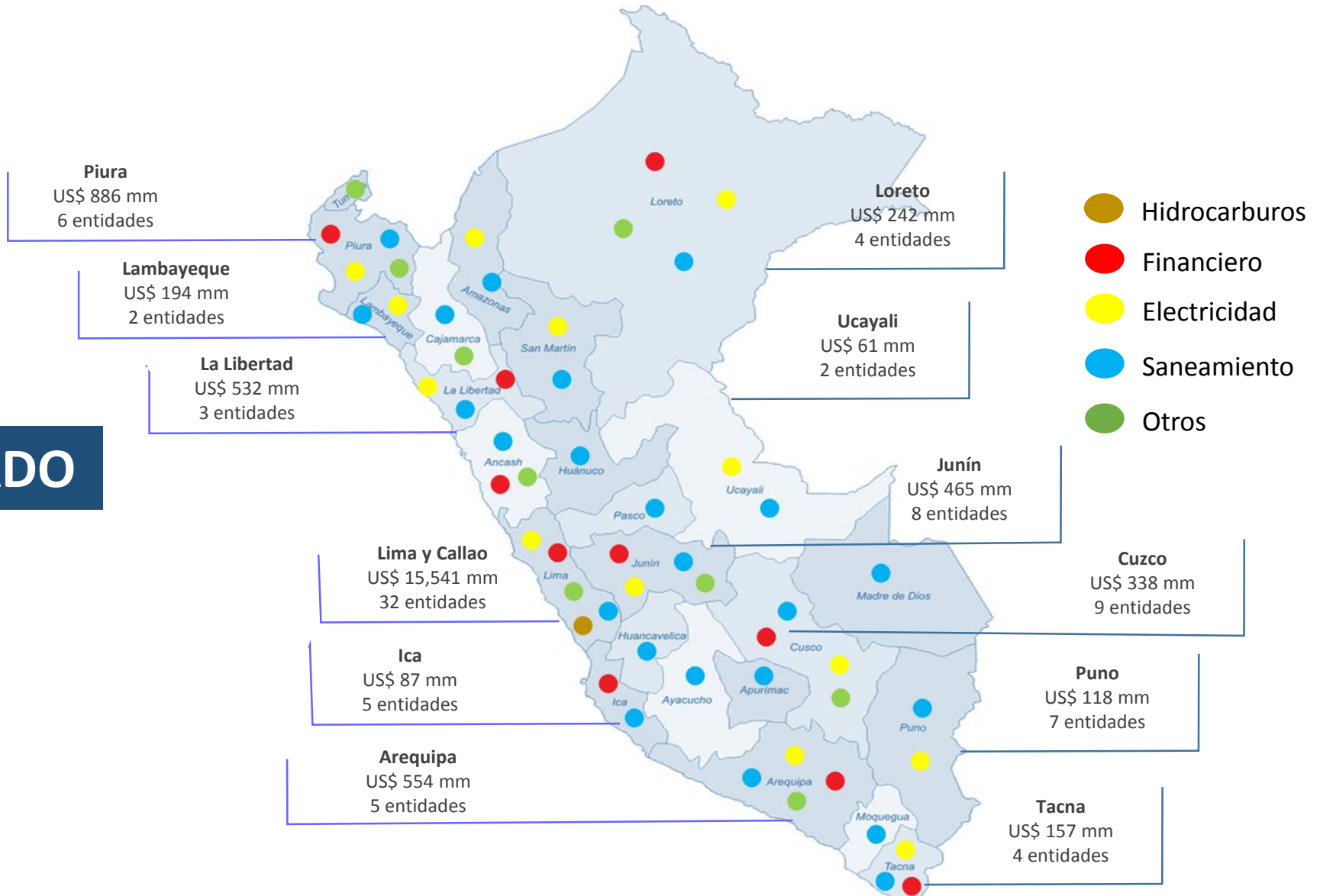
## EMPRESAS DEL ESTADO

- Marco legal
- Contexto General
- Distribución por principales sectores
- Características de principales empresas públicas en el Perú
- Fiscalización
- Diseño organizacional

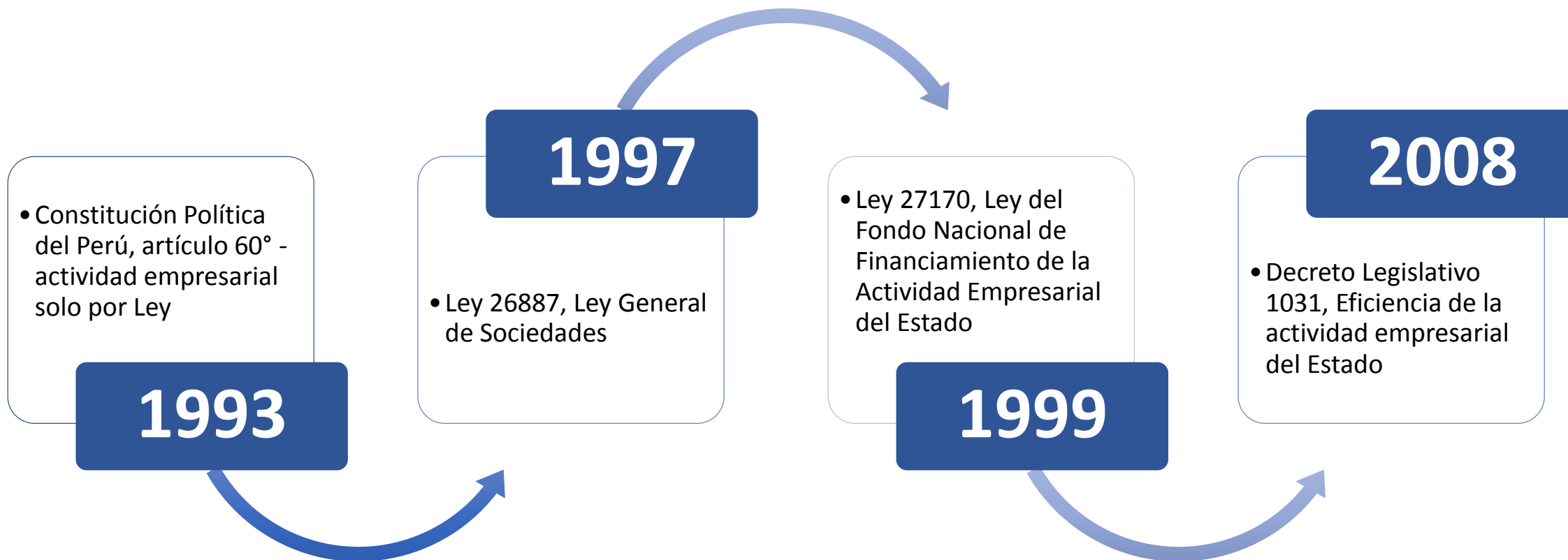
## ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS

- Marco legal
- Contexto General
- Características de principales contratos de APP en el Perú
- Fases de las APP
- Diseño organizacional
- Estrategia de control
- Fiscalización

# EMPRESAS DEL ESTADO



## MARCO LEGAL



## CONTEXTO GENERAL

**Sector público no financiero 2017**  
(millones US\$)  
**US\$ 49,654**

Gobierno General:  
US\$ 33,130 1/

- GN: US\$ 33,130
- GR: US\$ 10,778
- GL: US\$ 10,421

Empresas públicas no financieras:  
US\$ 16,524 2/

**Sector público financiero 2017**  
(millones US\$)  
**US\$ 2,953**

Empresas públicas financieras:  
US\$ 2,828 2/

BCRP: US\$ 125

Participación de empresas públicas

**12,2%**  
**PBI**



**Fuentes:**

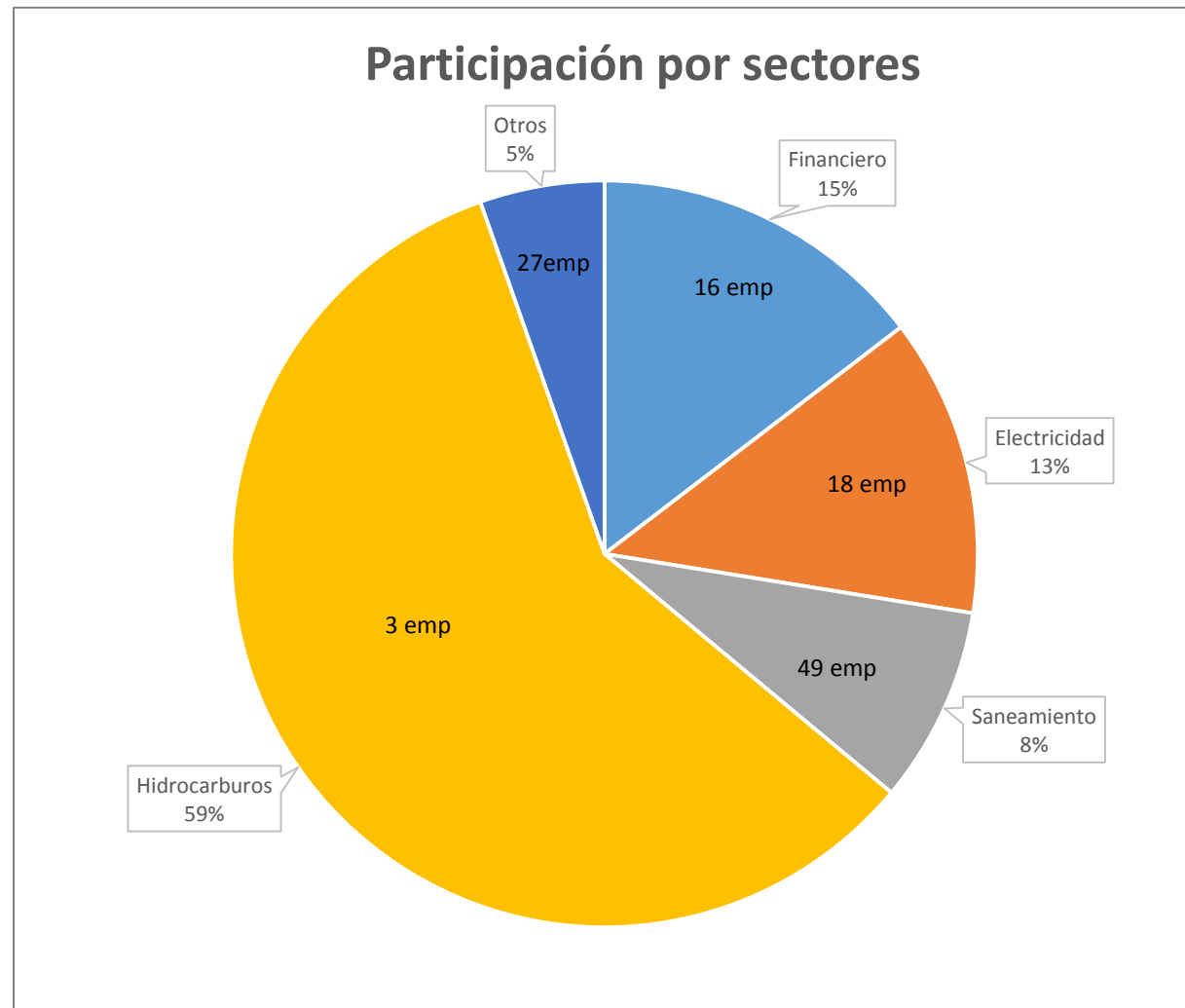
1/ Consulta amigable – MEF

2/ Sistema de Integración contable – MEF

3/ INEI

## DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS DEL ESTADO POR SECTORES

Sector	Cantidad empresas	%	Presupuesto 2017 (millones US\$)	%
Financiero	16	14.2%	2,828	14.6%
Electricidad	18	15.9%	2,503	12.9%
Saneamiento	49	43.4%	1,645	8.5%
<b>Hidrocarburos</b>	<b>3</b>	<b>2.7%</b>	<b>11,332</b>	<b>58.6%</b>
Otros	1	0.9%	453	2.3%
Transporte	4	3.5%	158	0.8%
Servicios	9	8.0%	153	0.8%
Defensa	3	2.7%	148	0.8%
Minería	1	0.9%	54	0.3%
Comunicación	3	2.7%	52	0.3%
Comercio	3	2.7%	23	0.1%
Inmobiliario	3	2.7%	3	0.0%
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>	<b>19,352</b>	<b>100%</b>



# CARACTERÍSTICAS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL ESTADO

El presupuesto de estas empresas representa el 63% del total

## Petroperú



- Creación: 1969
- Presupuesto: US\$ 10,264 millones
- Activos: US\$ 5,938 millones
- N° trabajadores: 2,527



## Electroperú



- Creación: 1972
- Presupuesto: US\$ 603 millones
- Activos: US\$ 1,165 millones
- N° trabajadores: 302



## SEDAPAL



- Creación: 1981
- Presupuesto: US\$ 598 millones
- Activos: US\$ 3,245 millones
- N° trabajadores: 2,390



## Banco de la Nación



- Creación: 1966
- Presupuesto: US\$ 741 millones
- Activos: US\$ 9,320 millones
- N° trabajadores: 4,161



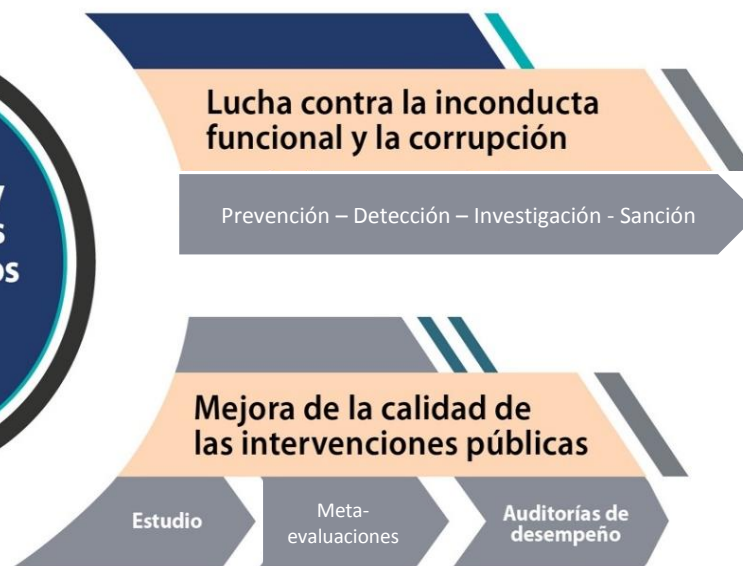
# FISCALIZACIÓN

¿QUIÉNES COMPONEN EL SISTEMA DE CONTROL?

LEY NO. 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República

Artículo 3. **Ámbito de aplicación**

f) Las empresas del Estado, así como aquellas empresas en las que éste participe en el accionariado, cualquiera sea la forma societaria que adopten, por los recursos y bienes materia de dicha participación.



Total de Personal que componen el SNC: 8,758  
Nº de OCIs: 826 a nivel nacional

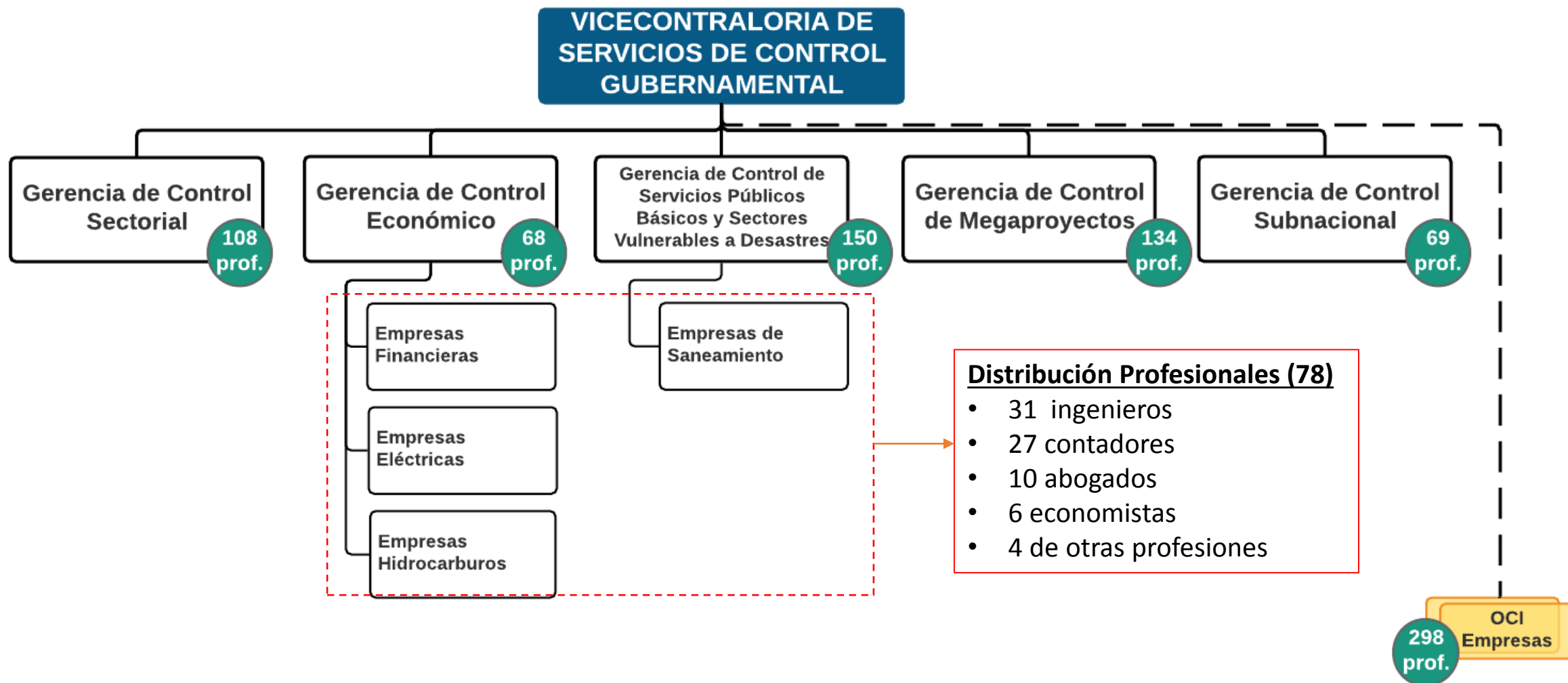




## FISCALIZACIÓN

Tipo	Financiero	Electricidad	Saneamiento	Hidrocarburos
<b>Control simultáneo</b>	✓	✓	✓	✓
<b>Control posterior</b>				
• Auditoría financiera	✓	✓	✓	✓
• Auditoría de cumplimiento	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓
• Auditoría de desempeño	X	X	X	X

## DISEÑO ORGANIZACIONAL – SEDE CENTRAL



## PRINCIPALES LECCIONES

- Implementar mecanismos de control (verificación y seguimiento) de beneficiarios de programas y uso adecuado de los recursos.
- Mejorar los controles de funcionarios, a fin de evitar fraudes.

**Empresas  
financieras**



- Disponer la mejora de procesos de supervisión de obras.
- Cautelar el cumplimiento de los plazos establecidos en la administración de contratos de obras.

**Empresas de  
electricidad**



- Implementar acciones para reducir % de agua no facturada.
- Disponer la reevaluación de activos.
- Finalizar saneamiento físico legal de propiedades.
- Mejorar controles sobre uso de recursos.
- Liquidación, registro y supervisión oportuna de obras.

**Empresas de  
saneamiento**



- Implementación de mecanismos de mitigación de riesgos medioambientales y sociales.
- Mejoras en los controles de calidad de gestión de procesos de producción de combustibles, así como de exportación e importación.
- Reducción de rigideces de planta

**Empresas de  
hidrocarburos**



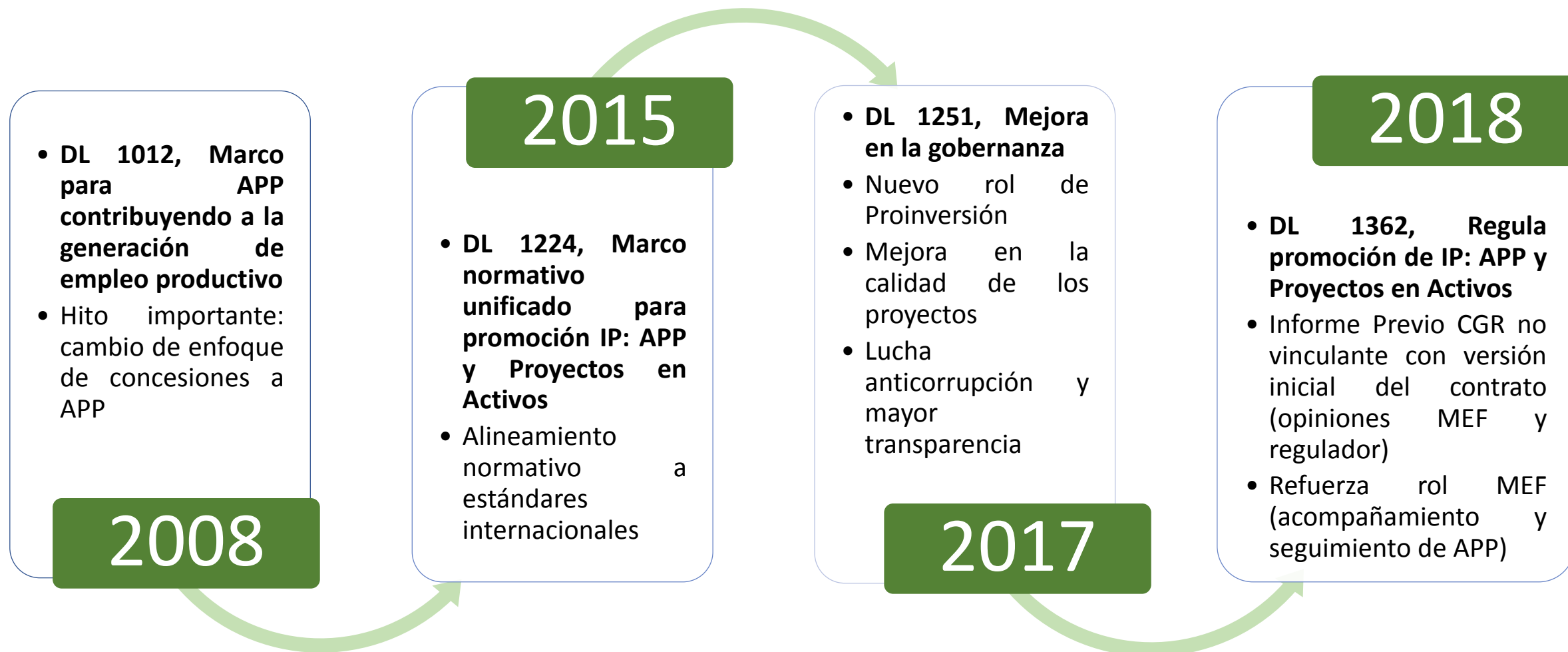
## ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS

### Proyectos adjudicados (Periodo 2012 – 2018)

REGION	TOTAL
AMAZONAS	2
ANCASH	3
APURIMAC	1
AREQUIPA	7
AYACUCHO	3
CAJAMARCA	5
CUSCO	5
HUANCAVELICA	3
HUANUCO	1
ICA	5
JUNIN	3
LA LIBERTAD	6
LAMBAYEQUE	3
LIMA	18
LORETO	4
MADRE DE DIOS	2
MOQUEGUA	7
PIURA	2
PUNO	3
SAN MARTIN	5
TACNA	5
TUMBES	2
UCAYALI	3
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>



## MARCO LEGAL

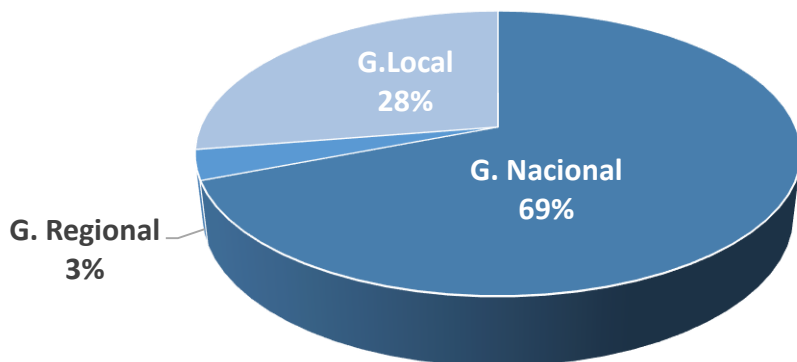


# CONTEXTO GENERAL

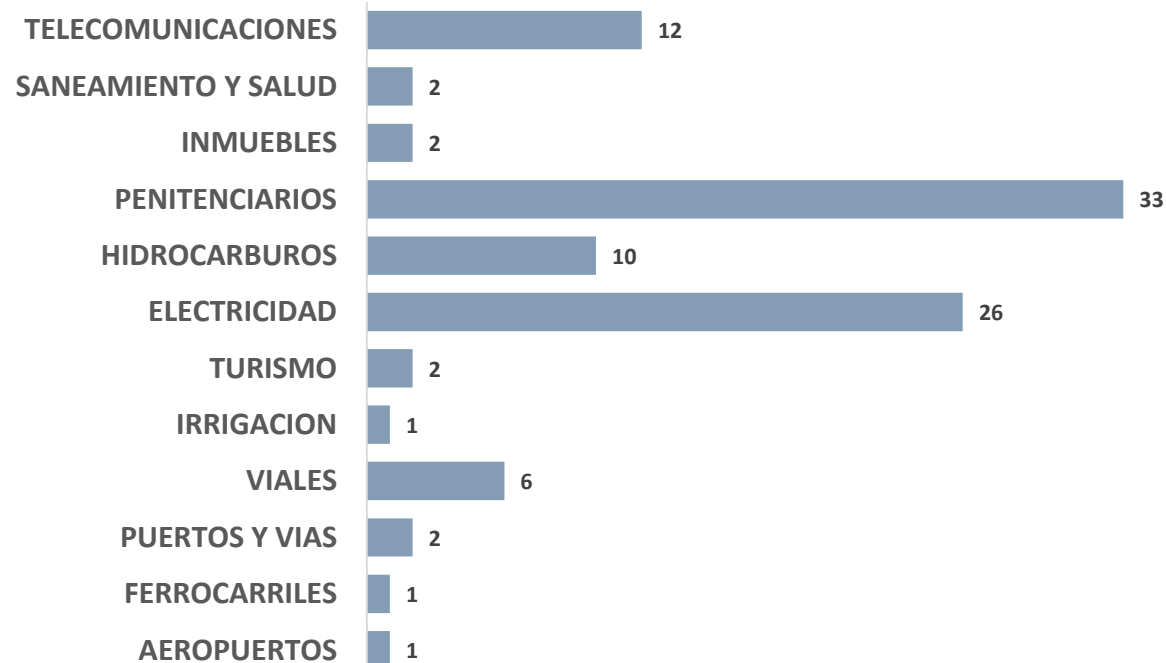
## Cartera de Proyectos APP en el Perú al 2018 (\*)

SECTOR	CANTIDAD	%	MONTO TOTAL REFERENCIAL (Miles de Millones de US\$)	%
<b>G. NACIONAL</b>	143	69%	24.4	87.5%
<b>G. REGIONAL</b>	7	3%	1.4	5.0%
<b>G. LOCAL</b>	38	28%	2.1	7.5%
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>		<b>27.9</b>	

## Cantidad de Proyectos según Nivel de Gobierno (\*)



## Proyectos APP adjudicados según sector específico (2012 - 2018)

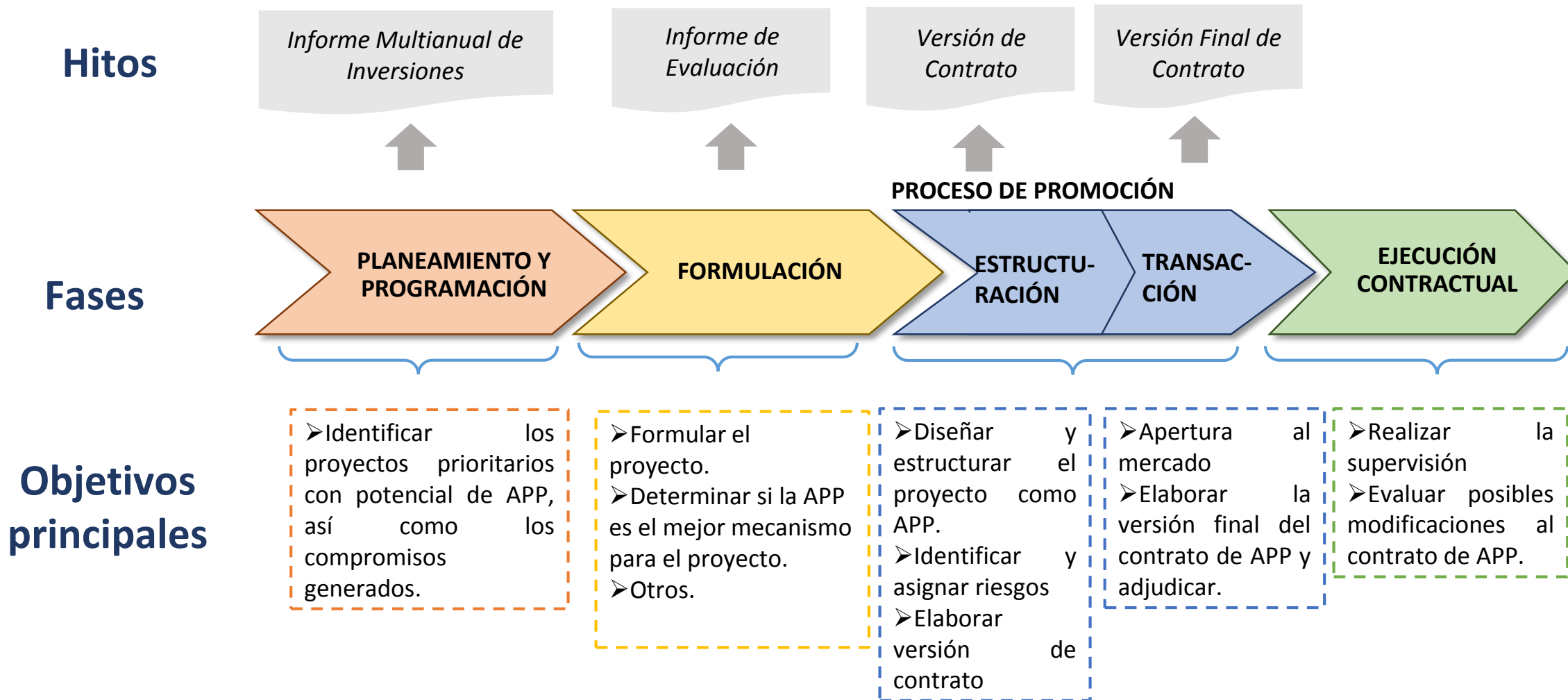


(\*) Incluye proyectos en promoción, adjudicados y en evaluación

## PRINCIPALES CONTRATOS DE APPs EN EL PERÚ

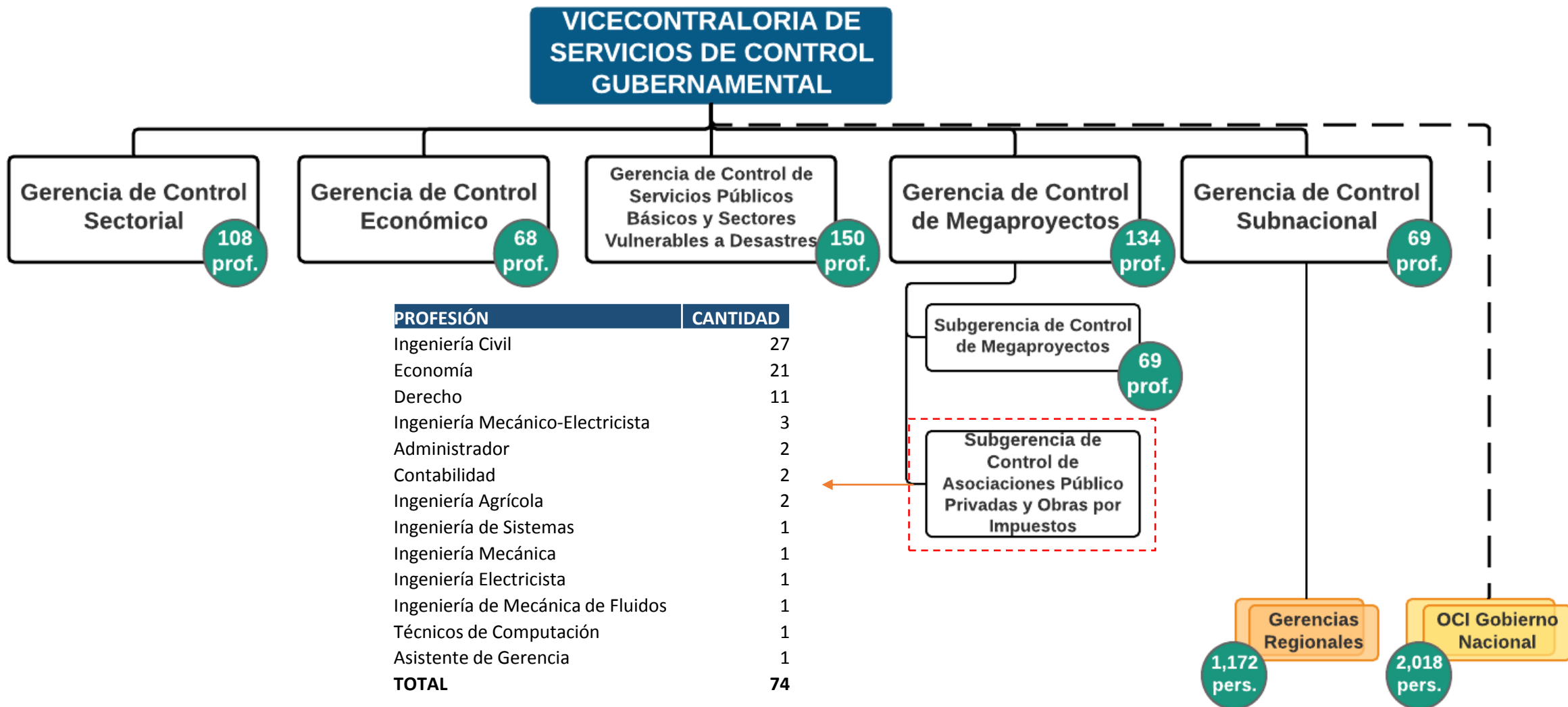
PROYECTO	MONTO DE INVERSIÓN REFERENCIAL SIN IGV (EN US\$)	CARACTERÍSTICA	TIPO DE CONCESIÓN	SECTOR
MEJORAS A LA SEGURIDAD ENERGÉTICA DEL PAÍS Y DESARROLLO DEL GASODUCTO SUR PERUANO.	6'009'496,699.02	INICIATIVA ESTATAL	AUTOFINANCIADA	HIDROCARBUROS
LINEA 2 Y RAMAL AV. FAUCETT - AV. GAMBETTA DE LA RED BÁSICA DEL METRO DE LIMA Y CALLAO.	4'523'317,189.00	INICIATIVA ESTATAL	COFINANCIADA	TRANSPORTE
PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICO DE TELECOMUNICACIONES Y ASIGNACIÓN DEL BLOQUE A DE LA BANDA 1710-1770 MHZ Y 2110-2170 MHZ A NIVEL NACIONAL.	1'201'740,175.92	INICIATIVA ESTATAL	AUTOSOSTENIBLE	TELECOMUNICACIONES
PROYECTOS INTEGRALES DEL PROCESO DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL TERMINAL NORTE MULTIPROPÓSITO EN EL TERMINAL PORTUARIO DEL CALLAO	1'060'800,000.00	INICIATIVA ESTATAL	AUTOSOSTENIBLE	TRANSPORTE
TRANSPORTE DE GAS NATURAL POR DUCTOS DESDE CAMISEA AL CITY GATE (PROYECTO CAMISEA "CECAM").	956'340,000.00	INICIATIVA ESTATAL	AUTOFINANCIADA	HIDROCARBUROS
PLAN DE ACCIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DE INFRAESTRUCTURA REGIONAL SUDAMERICANA – IIRSA	515'008,462.07	INICIATIVA ESTATAL	COFINANCIADA/ AUTOSOSTENIBLE	TRANSPORTE

## FASES DE APPs



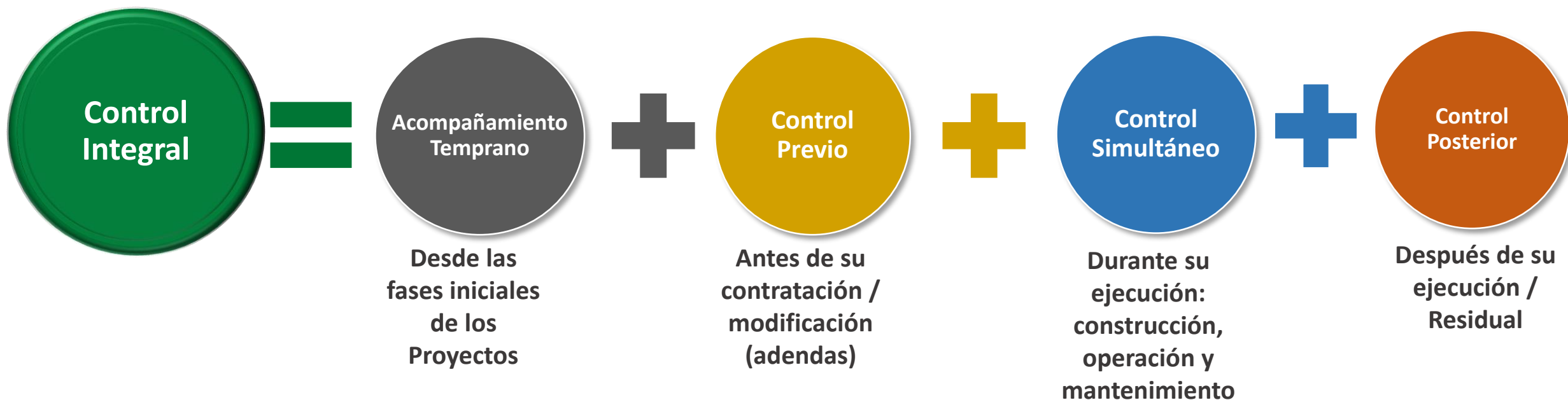


## DISEÑO ORGANIZACIONAL – SEDE CENTRAL



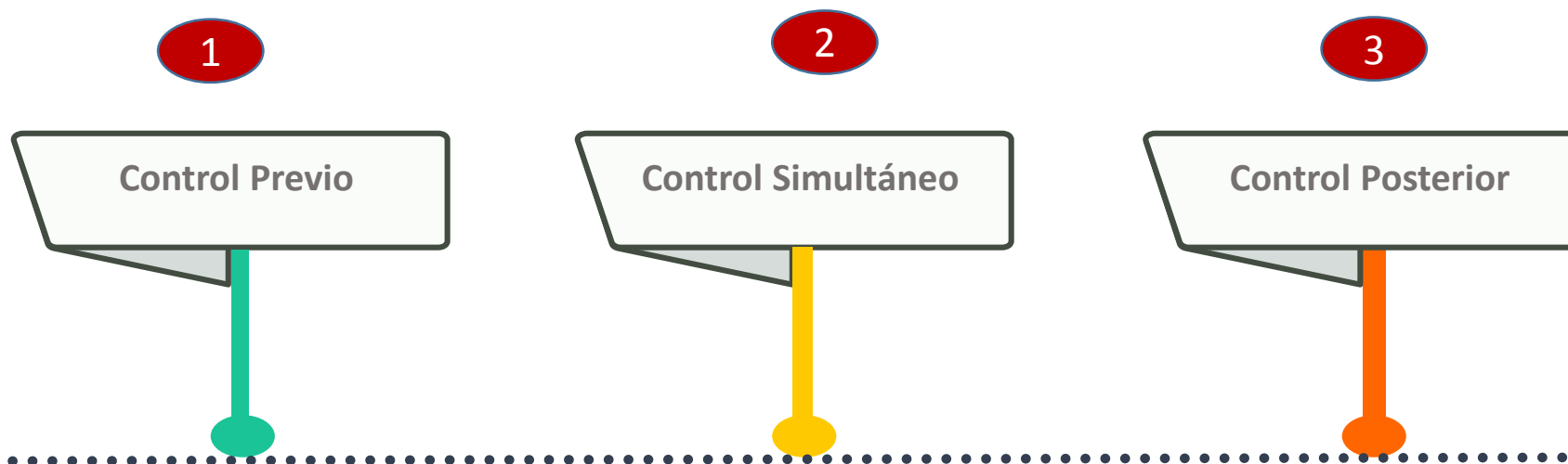
## ESTRATEGIA DE CONTROL

### Fórmula de Control Integral



**Control de hitos claves y resultados articulados**

## FISCALIZACIÓN – CONTROL DE APP



*Antes de versión final de Contrato y Adendas*

*Durante el desarrollo de sus fases*

*Después de su ejecución*

**Riesgos**

**Riesgos y situaciones adversas**

**Incumplimientos e identificación de responsabilidades**

Directiva 012-2016-CG/GPROD “Emisión del Informe Previo” y art. 23° DL 1224

Directiva N° 017-2016-CG/DPROCAL “Control Simultáneo”

Directiva N° 007-2014-CG-GCSII “Auditoría de Cumplimiento” y “Manual de Auditoría de Cumplimiento” y sus modificatorias

## ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS: SERVICIOS DE CONTROL PREVIO (PERIODO 2014 – 2018)

Control Previo

Año	Tipo de Informe	Cantidad	Monto Referencial Evaluado en el año (En miles de millones US\$)
2014	Informe Previo	4	762,5
2017	Informe Previo	3	176,5
2018	Informe Previo	2	350,8

## ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS: CONTROL SIMULTÁNEO (PERIODO 2014 – 2018)

### Control Simultáneo

Año	Tipo de Informe	Cantidad	Sumatoria de los Montos Referenciales de los Proyectos Evaluados en el año (En miles de millones US\$)
2014	Informe de Veeduría	10	13.62
2015	Acción Simultanea	7	3.17
	Visita de Control	1	
	Servicio Relacionado No Programado	1	
2016	Acción Simultanea	10	6.69
	Orientación de Oficio	4	
2017	Acción Simultánea	1	16.97
	Visita de Control	1	
	Orientación de Oficio	13	
2018	Acción Simultánea (En base a Modelo de Control Concurrente)	11	5.7

# Control Concurrente



Análisis de riesgos



Control por hitos asociados a productos intermedios (articulados)



Equipos Multidisciplinarios especializados



Realización de pruebas de ingeniería

## ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS: SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR (PERIODO 2014 – 2018)

### Control Posterior

Año	Tipo de Informe	Cantidad	Sumatoria de los Montos Referenciales de los Proyectos Evaluados en el año (En miles de millones US\$)
2014	Auditoría de Cumplimiento	3	5.2
2015	Auditoría de Cumplimiento	6	11.3
2016	Auditoría de Cumplimiento	5	0.7
2017	Auditoría de Cumplimiento	10	2
2018	Auditoría de Cumplimiento (*)	2	0.5

(\*) En curso.

## PRINCIPALES LECCIONES

### Problemática Transversal

#### Institucionalidad y Gobernanza

- Articulación eficaz y alineación de intereses entre actores clave: rector, concedentes, supervisores, reguladores, concesionario.
- Estabilidad de reglas de juego.

#### Planificación y diseño de proyectos

- Determinación y priorización a mediano y largo plazo.
- Concepción integral de programas de inversión.
- Aplicación de instrumentos de gestión (Valor por dinero, informe de riesgos).
- Migración de hitos constructivos a hitos funcionales.
- Estandarización de contratos y bases.



## PRINCIPALES LECCIONES

### Problemática Transversal

#### Gestión Contractual

- Respeto de condiciones de competencia y asignación de riesgos.
- Entrega de áreas de concesión.
- Cumplimiento de niveles de servicio.
- Disuadir comportamientos oportunistas (penalidades, terminación, etc.).
- Transparencia y rendición de cuentas.

#### Renegociaciones contractuales

- Observancia de marco legal (Condiciones de competencia, Valor por dinero, otros).
- Transparencia y rendición de cuentas.
- Priorizar el cumplimiento de niveles de servicio.
- Matrices de evaluación de impacto de adendas en modelo original.

# Gracias.

