

**CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
DEL PERÚ
ESCUELA NACIONAL DE CONTROL**



**“FACTORES DETERMINANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE
RECOMENDACIONES DE INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL
POSTERIOR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES AL
31 DE DICIEMBRE DE 2020”**

**“TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCION DEL GRADO DE MAESTRO
EN CONTROL GUBERNAMENTAL”**

AUTOR:

Mg. Godoy Barreto, Harrinson Antonio

Mg. Salazar Velásquez, Hubert Alejandro

ASESORA:

Dra. Vilchez Guivar de Rojas, Leyla Ivon (ORCID 0000-0003-1081-7922)

Lima, 2022

A mi madre y mi abuela por sus consejos, amor, dedicación y valores inculcados.

*A mi esposa y mis hijas, quienes con su amor y comprensión son mi inspiración y
fortaleza para continuar avanzando.*

Harrinson Antonio Godoy Barreto

A mi madre, por su apoyo permanente e incondicional.

*A mi hija y esposa, quienes son la motivación que me impulsa a continuar avanzando
profesionalmente.*

Hubert Alejandro Salazar Velásquez

Agradecimientos

A los funcionarios y servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Miraflores, Contraloría General de la República, Ministerio Público y Poder Judicial, por su valioso apoyo en el presente trabajo de investigación.

A nuestros docentes del Programa de Maestría de la Escuela Nacional de Control, por compartir sus valiosos conocimientos.

A los integrantes de la promoción 2019 II A de la Maestría en Control Gubernamental de la Escuela Nacional de Control, quienes invirtieron su tiempo y recursos en este proyecto académico de nuestra querida institución.

A todos los compañeros con los que compartimos nuestra labor de control gubernamental en diferentes lugares de nuestra patria, quienes nutrieron nuestros conocimientos y nuestras vidas con sus experiencias y enseñanzas.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	4
RESUMEN.....	11
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN.....	15
1 PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1 Línea de investigación.....	17
1.2 Enunciación y descripción del problema público	17
1.3 Justificación del problema público	19
1.4 Antecedentes	31
1.5 Preguntas y objetivos	33
1.5.1 Pregunta general	33
1.5.2 Preguntas específicas.....	34
1.5.3 Objetivo general.....	34
1.5.4 Objetivos específicos	34
1.6 Hipótesis.....	35
1.6.1 Hipótesis general	35
1.6.2 Hipótesis específicas	35
2 MARCO CONCEPTUAL.....	36
3 METODOLOGÍA.....	40
3.1 Métodos de análisis.....	40
3.2 Estrategia para la recolección de datos.....	41
3.2.1 Herramientas e instrumentos.....	41

3.2.2	Fuentes de información.....	42
3.2.3	Población.....	43
3.2.4	Muestra.....	44
4	RESULTADOS.....	46
4.1	Factores internos que inciden en la baja implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores.....	46
4.2	Factores externos que inciden en la baja implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores.....	52
4.3	Efectos que ocasiona en la Municipalidad Distrital de Miraflores el bajo cumplimiento de la implementación de las recomendaciones producto de servicios de control posterior.....	57
5.	DISEÑO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	63
5.1	Objetivo de la propuesta.....	63
5.2	Análisis de las alternativas.....	66
5.3	Descripción de la alternativa seleccionada.....	73
5.4	Formulación de la intervención.....	79
5.5	Análisis de la viabilidad.....	103
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
6.1	Conclusiones.....	105
6.2	Recomendaciones.....	106
	BIBLIOGRAFÍA.....	107

GLOSARIO DE TERMINOS

CGR	Contraloría General de la República
OCI	Órgano de Control Institucional.
SOA	Sociedad de Auditoría Externa
EFS	Entidades Fiscalizadoras Superiores
ENC	Escuela Nacional de Control
INCOSAI	Congreso Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
INTOSAI	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MDM	Municipalidad Distrital de Miraflores
OLACEFS	Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
PAD	Procedimiento Administrativo Disciplinario
PAS	Procedimiento Administrativo Sancionador de la CGR
ISSAI	Normas Internacionales de las EFS
PNILCC	Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción
SNC	Sistema Nacional de Control
ISCP	Informes de servicios de control posterior

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: RECOMENDACIONES NO IMPLEMENTADAS POR TIPO.....	17
ILUSTRACIÓN 2: RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN NO IMPLEMENTADAS POR AÑO	18
ILUSTRACIÓN 3: RECOMENDACIONES DE ISCP AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 (PERIODO 2014 - 2020).....	20
ILUSTRACIÓN 4: SITUACIÓN DE RECOMENDACIONES PENDIENTES DE ISCP....	21

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE ENTREVISTADOS.....	47
TABLA 2 PRINCIPALES FACTORES INTERNOS QUE INCIDEN EN LA BAJA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES.....	47
TABLA 3 COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE ENTREVISTADOS.....	53
TABLA 4 PRINCIPALES RAZONES EXTERNAS QUE INCIDEN EN LA BAJA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES.....	53
TABLA 5 PRINCIPALES EFECTOS EN LA MUNICIPALIDAD POR LA BAJA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE CONTROL POSTERIOR.....	58
TABLA 6 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	71
TABLA 7 ANÁLISIS MULTICRITERIO DE ALTERNATIVAS.....	73
TABLA 8 MATRIZ DE CAPACIDADES Y OPORTUNIDADES.....	74
TABLA 9 MATRIZ DE CONDICIONES Y VIABILIDAD DE LA PROPUESTA.....	75
TABLA 10 MATRIZ DE DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN.....	103
TABLA 11 DIAGRAMA DE GANTT.....	103
TABLA 12 ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA PROPUESTA.....	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. FACTORES INTERNOS QUE INCIDEN EN LA BAJA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE INFORMES DE CONTROL POSTERIOR	48
GRÁFICO 2. FACTORES EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA BAJA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE INFORMES DE CONTROL POSTERIOR.....	54
GRÁFICO 3. EFECTOS EN LA MUNICIPALIDAD POR LA BAJA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE INFORMES DE CONTROL POSTERIOR	58

ÍNDICE DE FIGURAS:

FIGURA 1: ÁRBOL DE OBJETIVOS 64

FIGURA 2: ÁRBOL DEL PROBLEMA 66

RESUMEN

Como parte de sus competencias constitucionales la CGR y los diferentes órganos del Sistema Nacional de Control que lo conforman, supervisan “la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control”, a través de diferentes servicios de control posterior como las auditorías de cumplimiento, auditorías financieras y los servicios de control específico a hechos con presunta irregularidad, de cuyos resultados se formulan recomendaciones entendidas como medidas concretas y posibles dirigidas a mejorar la eficiencia de la gestión de las entidades en el manejo de sus recursos y en los procedimientos que emplean en su accionar, contribuir a la transparencia en la gestión de las entidades, así como pueden estar referidas a implementar las acciones que permitan la determinación de las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servidores públicos por sus actos en la función que desempeñan. Para ello, las entidades deben evaluar y elegir los mecanismos más adecuados para implementar en forma oportuna las recomendaciones dispuestas en los resultados de los servicios de control, tal como lo disponen las Normas del Sistema Nacional de Control y las Normas Generales de Control Gubernamental.

Sin embargo, las entidades del Estado no han logrado cumplir a cabalidad esa finalidad, para la buena marcha de la Entidad y evitar también la impunidad cuando no se establecen sanciones efectivas a los funcionarios y servidores públicos implicados en los hechos auditados. Tal es así que en la Municipalidad Distrital de Miraflores objeto de estudio, al 31 de diciembre de 2020 se identificó un total de 43 recomendaciones contenidas en dichos informes de control aún pendientes de atención; y, 54 funcionarios y/o servidores públicos con procesos pendientes de deslinde de responsabilidades administrativas, civiles y penales.

Por tanto, la presente investigación tuvo como objetivo determinar los factores que ocasiona la baja implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores y los efectos que ocasiona en el correcto funcionamiento de su administración pública, para lo cual se utilizó

una metodología de análisis mixto cualitativa y cuantitativa sobre una población objetivo compuesta por funcionarios y/o servidores públicos de la referida municipalidad, representantes de su Órgano de Control Institucional, la CGR, Ministerio Público y/o Poder Judicial; Así como vecinos del distrito de Miraflores con conocimiento de control social, para conocer si consideran que la implementación de las recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior, coadyuvan a un mejor servicio a la ciudadanía por parte de la municipalidad.

Para dicha población se consideró el muestreo por conveniencia, a excepción de los vecinos mirafloresinos que se consideró el Muestreo Aleatorio Simple (MAS) y se utilizó como instrumentos de recolección de información para validar nuestra hipótesis las entrevistas semiestructuradas y las encuestas, así como se revisó fuentes documentarias de la propia municipalidad como de la CGR, obteniéndose como resultado que la falta de capacitación para la implementación de las recomendaciones y la poca disponibilidad de tiempo de los funcionarios y servidores de la municipalidad para implementarlas influyen en la baja atención de estas medidas correctivas, determinándose en menor grado que también los procesos civiles y los arbitrajes pueden influir en su retardada implementación, todo ello redundando en la confianza y percepción de la ciudadanía sobre el trabajo que viene efectuando el Sistema Nacional de Control.

Por todo lo expuesto, la conclusión a la que se arriba en esta investigación, es que es necesario, para superar las causas antes referidas, emitir lineamientos que fortalezcan la correcta implementación de las recomendaciones provenientes de los informes de servicios de control posterior del SNC; bajo criterios de economía, costo – beneficio, oportunidad, eficacia y efectividad.

Palabras claves: Servicios de control posterior, informes de control, recomendaciones, control social, auditorías de: cumplimiento y financieras; y, servicios de control específico a hechos con presunta irregularidad - SCE.

ABSTRACT

As part of its constitutional powers, the CGR and the different bodies of the National Control System that comprise it, supervise the legality of the execution of the State budget, the operations of the public debt and the acts of the institutions subject to control, through different subsequent control services such as compliance audits, financial audits and specific control services for allegedly irregular events, the results of which make recommendations understood as concrete and possible measures aimed at improving the efficiency of the management of the entities in the management of their resources and in the procedures they use in their actions, contribute to transparency in the management of entities, as well as may be referred to implement actions that allow the determination of the responsibilities required of officials and servers public for their actions in the role they perform. To this end, the entities must evaluate and choose the most appropriate mechanisms to implement in a timely manner the recommendations set forth in the results of the control services, as provided for in the General Government Control Standards and the Organic Law of the National System of Control and of the CGR.

However, the State entities have not been able to fully fulfill this purpose, to contribute to the smooth running of public management and also avoid impunity when effective sanctions are not established for the officials and public servants involved in the audited events. So much so that in the District Municipality of Miraflores under study, as of December 31, 2020, a total of 43 recommendations contained in said control reports still pending attention were identified; and, 54 civil servants and/or public servants with pending processes of demarcation of administrative, civil and penal responsibilities.

Therefore, the objective of this investigation was to determine the factors that cause the low implementation of the recommendations produced by reports of subsequent control services in the District Municipality of Miraflores and the effects that it causes in the correct functioning of its public administration, for which a methodology of mixed qualitative and quantitative analysis was obtained on a target population composed of officials and/or public servants of the aforementioned municipality, representatives of its Institutional

Control Body, the CGR, Public Ministry and/or Judicial Power; As well as residents of the district of Miraflores with knowledge of social control, to know if, considering that the implementation of the recommendations from reports of subsequent control services, contribute to a better service to citizens by the municipality.

For this population, convenience sampling was considered, with the exception of the Miraflores neighbors, where Simple Random Sampling (MAS) was considered and semi-structured interviews and surveys were used as information collection instruments to validate our hypothesis, as well as reviewed documentary sources of the municipality itself as well as of the CGR, obtaining as a result that the lack of training for the implementation of recommendations and the little availability of time of the officials and servants of the municipality to implement them influence the low attention of these corrective measures, determining to a lesser degree that civil processes and arbitrations can also influence their delayed implementation, all of which results in the trust and perception of citizens about the work that the National Control System has been carrying out.

For all the above, the conclusion reached in this investigation is that it is necessary, in order to overcome the aforementioned causes, to issue guidelines that strengthen the correct implementation of the recommendations from the reports of subsequent control services of the SNC; under criteria of economy, cost - benefit, timeliness, efficiency and effectiveness.

Keywords: Post-control services, control reports, recommendations, social control, compliance audits, financial audits and specific control services for allegedly irregular events.

INTRODUCCIÓN

A pesar de que ya hace aproximadamente más de cuatro lustros, el pueblo peruano vio por las pantallas de la televisión los videos en el que como desde las altas esferas del poder político se compraban conciencias de congresistas, artistas, políticos, empresarios, militares, etc. en la famosa salita del Servicio de Inteligencia Nacional – SIN, las reformas orientadas a evitar estos actos de corrupción en nuestro país han sido insuficientes para desterrar este mal endémico.

Tal es así, que posterior a los acontecimientos antes citados, la fragilidad del marco de integridad en el que se desenvuelven las instituciones públicas en el país, dirigidas por diferentes autoridades, funcionarios y servidores públicos aún no ha alcanzado a vencer este mal que denigra a nuestra sociedad.

La Contraloría General de la República (CGR) viene aplicando nuevas estrategias para ejercer control gubernamental, que involucra también a los empleados públicos que son controlados, siendo importante la activa participación de los terceros responsables que por las estadísticas obtenidas no son muy alentadoras a la fecha.

Por lo tanto, se ha considerado el caso concreto de una de las municipalidades más representativas de la ciudad de Lima como lo es la Municipalidad Distrital de Miraflores (MDM), cuyo presupuesto modificado al ejercicio 2020 fue aproximadamente de doscientos treintaidós millones ciento ochentaidós mil cuarentaiséis soles (S/.232 182 046,00) y que por la materialidad de los recursos públicos que maneja, se debería contar con controles internos adecuados para evitar cualquier tipo de riesgos que pueda alterar la finalidad de los mismos.

Sin embargo, como se aprecia en el contenido de este trabajo de investigación al 31 de diciembre de 2020 la municipalidad mantiene una cantidad de 43 recomendaciones derivadas de ISCP aún pendientes de atención; así como cuarenta y siete (47) funcionarios y/o servidores públicos con procesos pendientes de deslinde de

responsabilidades administrativas, seis (6) que aún no se han iniciado acciones legales en la vía civil y uno (1) para iniciar las acciones legales en la vía penal, que no minimizan las posibilidades que las irregularidades advertidas puedan volverse a repetir, o que la impunidad visible, aliente la corrupción en la entidad edil.

Así mismo, para evaluar si una estrategia crea o no crea valor; en nuestro caso hemos considerado el concepto tridimensional de Mark Moore, referido a lo sustantivo, político y operativo; es así que, en la dimensión política se puede apreciar la regulación de la “Directiva N° 014-2020-CG/SESNC, que refiere que el Titular de la Entidad es el responsable del proceso de implementación de las recomendaciones”, con lo cual, se cumple lo viable y legítimo exigido.

En cuanto a la dimensión de lo sustantivo, referida de algo valioso para los beneficiarios, tenemos que cuando se implementa una mayor cantidad de recomendaciones, esto incidirá en el mejor manejo de sus recursos y en una eficiente gestión; de manera puntual la implementación de la recomendación del Informe N° 013-2017-2-2161, permitirá a la Entidad contar con una “Directiva de Procedimientos para la elaboración, ejecución, supervisión, liquidación y cierre de proyectos de inversión pública en la Municipalidad de Miraflores, que incidirá en mejorar la gestión de la Entidad”.

Así también, la dimensión en lo operativo, de acuerdo a lo señalado por Mark Moore, lo podemos identificar en la formulación del “Plan de Acción, regulado en el numeral 6.3.4 de la citada Directiva, lo cual hace viable y facilita la implementación de las recomendaciones”.

Finalmente, se presentarán conclusiones y recomendaciones que permitan brindar no solo a la MDM, sino también a la CGR, importantes herramientas que sirvan para optimizar, facilitar y propender al oportuno, célere y eficiente grado de atención de las recomendaciones provenientes de ISCP en esta gestión edil, como también en aquellas instituciones públicas con similares problemas o inconvenientes.

1 PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.1 Línea de investigación

“El presente trabajo pertenece a la línea de investigación Procesos y servicios de control gubernamental, aprobada por la Escuela Nacional de Control, ubicada en el aspecto denominado Cadena de valor del Sistema Nacional de Control”.

“Se busca comprender los factores que inciden en la baja implementación de las recomendaciones, que afectan la atención oportuna de los problemas públicos por temas de corrupción, conducta funcional o deficiencias en la gestión pública”.

1.2 Enunciación y descripción del problema público

La CGR ha determinado que producto de la revisión “a la información registrada en el Sistema de Control Gubernamental web”, aplicativo informático que administra para efectuar el seguimiento al estado de las recomendaciones de los ISCP provenientes de los diferentes órganos del Sistema Nacional de Control a nivel nacional, que al 19 de octubre de 2020 existen 47 242 recomendaciones no implementadas, de las cuales 34 135 corresponden a Mejora de Gestión y 13 107 a recomendaciones referidas al “deslinde de responsabilidades administrativas, civiles o penales de los funcionarios y/o servidores públicos pendientes a dicha fecha”, tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Ilustración 1: Recomendaciones no implementadas por tipo

Tipo de recomendación	Cantidad	Porcentaje
Mejora de Gestión	34 135	72%
Administrativa Entidad	8 573	18%
Aspecto Legal	3 080	7%
Administrativa PAS	1 454	3%
Total	47 242	100%

Nota: Hoja Informativa N° 000024-2020-CG/SESNC de 23 de octubre de 2020.

Del cuadro expuesto, se aprecia que 34 135 recomendaciones de “Mejora de Gestión” no fueron atendidas; de las cuales 15 906 corresponden al último quinquenio

(2016 – 2020) lo que representa el 47% del total de recomendaciones sin implementar, a continuación, se presenta la información:

Ilustración 2: Recomendaciones de mejora de gestión no implementadas por año

Quinquenio	Año	Cantidad de recomendaciones	Total	Porcentaje
2001 – 2005	2001	600	3 847	11%
	2002	767		
	2003	687		
	2004	727		
	2005	1 066		
2006 – 2010	2006	466	5 241	15%
	2007	1 247		
	2008	1 058		
	2009	1 186		
	2010	1 284		
2011 – 2015	2011	1 354	9 141	27%
	2012	850		
	2013	1 465		
	2014	2 062		
	2015	3 410		
2016 – 2020	2016	3 374	15 906	47%
	2017	4 118		
	2018	3 867		
	2019	4 051		
	2020	496		
			34 135	100%

Nota: Hoja Informativa N° 000024-2020-CG/SESNC de 23 de octubre de 2020.

Esta información sobre la cantidad de recomendaciones pendientes de atención de ISCP en el último quinquenio, permite referir que no se está reconociendo el valioso aporte que realiza la CGR y el “Sistema Nacional de Control en aras de impulsar la buena marcha de la gestión pública en beneficio de la población”; ya que el proceso integral de control no se cumple si la recomendación de cualquier informe de control no es atendida, pues entonces no habría cumplido su finalidad.

Por otro lado, “la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, aprobado por el Decreto Supremo N° 092-2017-PCM de 14 de setiembre de 2017”, establece que se deben corregir fallas del sistema, de los cuales se aprovecha la corrupción; y en esa línea “la Contraloría General de la República, ha establecido en su

Plan Estratégico Institucional, período 2018-2024”, el fortalecimiento de estrategias de prevención de la corrupción y la conducta funcional, reforzando la función auditora y las acciones estratégicas institucionales, y considerando para ello, la AEI.01.02 referida a “la realización oportuna de los servicios de control y a la cautela de la implementación de las recomendaciones”; y, la AEI.01.07 referida a “que los informes de responsabilidad Penal, Civil o Administrativa sean formalizados, confirmados, admitidos o declarados favorables según corresponda”.

De esta manera, se puede observar que la Contraloría General si viene fortaleciendo el enfoque preventivo como parte de la lucha contra la corrupción, plasmado en el plan estratégico institucional 2018-2024; máxime que el “Informe de Evaluación Trimestral del Plan Operativo 2022 de la Contraloría General de la República, periodo: enero – marzo 2022, publicado en el Portal de Transparencia”, señala que en el primer trimestre del presente año se ha obtenido un Indicador de Avance promedio del Plan Operativo Institucional de 75.64%. Asimismo, el Indicador de Avance promedio de los órganos y unidades orgánicas que realizan servicios de control es de 51.96%, mientras que el Indicador de Avance de las unidades orgánicas que no realizan servicios de control es de 90.06%.

En tal perspectiva, reconocido por la propia CGR, como Organismo Superior de Control, el problema que viene generando esta falta de implementación de recomendaciones provenientes de ISCP en la Administración Pública, que es materia de esta investigación; es que, nuestro interés radica en reconocer en una de las municipalidades más representativas de la provincia de Lima (Municipalidad Distrital de Miraflores) los factores que la han generado durante el periodo 2014 – 2020 a fin de plantear las alternativas de solución que correspondan.

1.3 Justificación del problema público

“A través de diferentes servicios de control posterior ejecutados en la MDM, los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control (CGR, Órgano de Control

Institucional y Sociedades de Auditoría)”, han emitido durante los últimos 7 años la cantidad de 35 informes con un total de 191 recomendaciones correspondientes a la “mejora de la gestión y al deslinde de responsabilidades administrativas, civiles y/o penales de los diferentes funcionarios y servidores públicos de dicho gobierno local¹”. Sin embargo, al 31 de diciembre del 2020 existen 22 informes con 43 recomendaciones contenidas en dichos informes de control aún pendientes de atención por la MDM, 18 recomendaciones que fueron concluidas por inaplicables por el tiempo transcurrido, 10 recomendaciones que figuran como implementadas pero que aún cuentan con un total de 47 funcionarios y/o servidores públicos con procesos pendientes de deslinde de responsabilidades administrativas, así como de la misma manera existe 3 recomendaciones con 6 funcionarios y/o servidores públicos que aún no se han iniciado las acciones legales; y, aproximadamente 26 recomendaciones, que si bien es cierto también figuran como implementadas, pero que corresponden a procesos judiciales en trámite, lo que representa el 52.4% del total de las recomendaciones de dicho periodo frente a las 91 implementadas en su totalidad por la MDM (47.6%). Tal como se aprecia, en resumen:

Ilustración 3: Recomendaciones de ISCP al 31 de diciembre de 2020 (periodo 2014 – 2020)

Total recomendaciones		Pendientes		Inaplicables		Implementadas parcialmente*		Implementadas parcialmente**		Implementadas con procesos judiciales en trámite		Implementadas por la MDM	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
191	100	43	22.6	18	9.4	10	5.2	3	1.6	26	13.6	91	47.6

Nota: Informe de servicio relacionado n.º 2-2161-2021-003-1 del OCI de la MDM de 8 de enero de 2021.

**Recomendaciones con funcionarios y/o servidores pendientes de deslinde de responsabilidades administrativas.*

***Recomendaciones con funcionarios y/o servidores pendientes de inicio de acciones legales.*

A continuación, se expone la situación de las 43 recomendaciones pendientes de atención al 31 de diciembre de 2020:

¹ Información obtenida del Sistema de Control Gubernamental SCG Web administrado por la Contraloría General de la República.

Ilustración 4: Situación de las recomendaciones pendientes de ISCP

ítem	N° de informe	Denominación del informe	Fecha del informe	Descripción de la recomendación pendiente de implementación	Tipo de recomendación	Análisis de la recomendación	total
1	002-2013-2-2161	"Ingresos tributarios y no tributarios, período enero – diciembre 2012". (Informe administrativo).	14/10/2013	6.- "Que el subgerente de Fiscalización y Control y la Gerencia de Administración Tributaria revisen las resoluciones de las sanciones administrativas", para que se sincere el estado situacional y se determine su recuperación, reflejándose en el Sistema Aplicativo Plataforma Tributaria.	De gestión	Existen resoluciones de sanciones con multas pecuniarias sin acciones a la fecha.	1
2	003-2013-2-2161	"Al control de los activos fijos de la Municipalidad de Miraflores" (Informe especial).	27/12/2013	1.- "Poner en conocimiento de la Procuraduría Pública Municipal, para que inicie las acciones legales contra el presunto responsable comprendido en el informe especial".	Para inicio de acciones legales	Aún no se ha iniciado acciones legales que pueden prescribir	1
3	004-2013-2-2161	"Al control de los activos fijos de la Municipalidad de Miraflores" (Informe administrativo).	27/12/2013	1.- "Remitir el presente informe al Órgano Instructor competente de la CGR, para el inicio del procedimiento sancionador de los funcionarios y servidores señalados en la observación 1, que identifican responsabilidad administrativa por presuntas infracciones graves".	Para inicio de acciones administrativas	La CGR derivó el expediente a la MDM para las acciones pertinentes	1
4	003-2014-2-2161	"A la administración de recursos de la Subgerencia de Serenazgo". (Informe administrativo).	1/12/2014	1.- "Remitir el presente informe al Órgano Instructor competente, para el inicio del procedimiento sancionador de los funcionarios y servidores señalados en la observación n.º 1, que identifican responsabilidad administrativa por presuntas infracciones graves".	Para inicio de acciones administrativas	La CGR derivó el expediente a la MDM para las acciones pertinentes	1
5	004-2014-2-2161	"A la programación y ejecución de las obras públicas y los servicios de mantenimiento" (Informe administrativo).	19/12/2014	6.- "Remitir el presente informe con los recaudos y evidencias documentadas correspondientes, al Órgano Instructor competente, para fines del inicio del procedimiento sancionador respecto de los funcionarios y servidores señalados en la observación n.º 1, que identifican responsabilidad administrativa funcional por presuntas infracciones graves" 7.- "Comunicar al Titular que se encuentra impedido de disponer el deslinde de responsabilidad por los mismos hechos a los funcionarios y servidores comprendidos en la observación n.º 1 revelado en el informe".	Para inicio de acciones administrativas Para inicio de Acciones administrativas	La CGR derivó el expediente a la MDM para las acciones pertinentes. No hay ninguna acción adoptada.	2
6	001-2015-2-2161	"Adquisición por compras directas de bienes y servicios" (Informe de auditoría de cumplimiento).	16/2/2015	1.- "Remitir el presente informe con los recaudos y evidencias documentales correspondientes, al Órgano Instructor competente, para fines del inicio del procedimiento sancionador respecto de los funcionarios y servidores señalados en la observación n.º 1, que identifica responsabilidad	Para inicio de acciones administrativas	La CGR derivó el expediente a la MDM para las acciones pertinentes	1

ítem	N° de informe	Denominación del informe	Fecha del informe	Descripción de la recomendación pendiente de implementación	Tipo de recomendación	Análisis de la recomendación	total
				administrativa funcional por presunta infracción grave".			
7	005-2015-2-2161	"Proceso oferta pública 001-2012-MM para concesión playa de estacionamiento bajo la calle Lima y Virgen la Milagrosa" (Informe de auditoría de cumplimiento).	6/11/2015	1.- "Remitir el presente informe con los recaudos y evidencias documentales correspondientes, al Órgano Instructor competente, para fines del inicio del procedimiento sancionador respecto de los funcionarios y servidores señalados en el presente informe".	Para inicio de acciones administrativas	La CGR derivó el expediente a la MDM para las acciones pertinentes	1
8	006-2015-2-2161	"Proceso de contrataciones de bienes y servicios de la Municipalidad de Miraflores" (Informe de auditoría de cumplimiento).	30/11/2015	4.- "Disponer que la Gerencia de Administración y Finanzas instruya a la Subgerencia de Logística y Control Patrimonial, incorpore a su Manual de Procedimientos, actividades de control para que el comité especial verifique que los datos, cifras y fechas consignados en las bases se condigan con lo requerido y con lo programado". 5.- "Disponer que la Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con la Subgerencia de Logística y Control Patrimonial, consignen en su Manual de Procedimientos actividades de control que permita asegurar que los expedientes de contratación cuenten con toda la documentación obligatoria, de acuerdo al tipo de proceso a ejecutarse, así mismo que se verifique que dicho expedientes cuenten con todos los permisos de instituciones públicas y/o privados, si el caso lo requiere, para la ejecución contractual oportuna, evitando dilaciones".	De gestión De gestión	En la Subgerencia de Racionalización pendiente de atención En la Subgerencia de Racionalización pendiente de atención	2
9	021-2016-3-0066	"Reporte de Deficiencias Significativas Municipalidad Distrital de Miraflores – SOA" (Auditoría financiera)	26/5/2016	1.- "Que el gerente Municipal conjuntamente con la Gerencia de Administración y Finanzas dispongan que la Subgerencia de Registros y Orientación Tributaria evalúe la posibilidad de establecer otras alternativas para la devolución de los pagos en exceso por parte de los contribuyentes y evitar contingencias en el futuro de los contribuyentes de la jurisdicción". 3.- "Que la Gerencia Municipal en coordinación con la Gerencia de Administración y Finanzas disponga que las subgerencias involucradas procedan a determinar la antigüedad de las cuentas por cobrar, así como los porcentajes para efectuar la provisión de la cuenta de dudosa recuperación y que estos se encuentren debidamente justificados".	De gestión De gestión	Sin acciones por falta de información de años anteriores En revisión por la Subgerencia de Contabilidad	5

ítem	N° de informe	Denominación del informe	Fecha del informe	Descripción de la recomendación pendiente de implementación	Tipo de recomendación	Análisis de la recomendación	total
				<p>4.- "La Gerencia Municipal disponga en lo sucesivo la prioridad que se debe dar a la Gerencia de Obras y Servicios Públicos la verificación y conciliaciones de las diferencias encontradas, con la finalidad de realizar los ajustes correspondientes de ser el caso y mantener la documentación sustentatoria de las que tiene la municipalidad".</p> <p>5.- "La Gerencia Municipal disponga a quien corresponda se regularice lo indicado toda vez que de acuerdo a la normatividad vigente se necesita la aprobación y autorización correspondiente para que dicha incorporación sea realizada de manera adecuada; así también dichos registros se encuentran debidamente documentados".</p> <p>6.- "La Gerencia Municipal disponga a quien corresponda se regularice lo indicado toda vez que de acuerdo a la normatividad vigente se necesita la aprobación y autorización correspondiente para que dicha incorporación sea realizada de manera adecuada; así también dichos registros se encuentran debidamente documentados de acuerdo a la normatividad vigente".</p>	De gestión	Sin acciones	
					De gestión	Sin acciones	
					De gestión	Sin acciones	
10	012-2016-2-2161	"Adquisición de equipos de video vigilancia y contratación del servicio de transmisión de datos, mejoramiento de equipos y ampliación del sistema de video vigilancia". (Informe de auditoría de cumplimiento).	31/7/2020	1.- "Al titular de la Entidad: Disponer, a través del área competente de la Entidad, la implementación de controles internos y/o instrucciones que estén orientadas a regular el accionar de los comités de selección que se conforman durante la etapa ejecución de los procedimientos de selección de bienes y servicios".	De gestión	En la Subgerencia de Racionalización pendiente de atención	1
11	013-2017-2-2161	"Creación e implementación de la Casa del Adulto Mayor" (Informe de auditoría de cumplimiento).	15/12/2017	4.- "Disponer que la Gerencia de Obras y Servicios Públicos en coordinación con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, establezca en la Directiva Procedimientos para la elaboración, ejecución, supervisión, liquidación y cierre de proyectos de inversión pública en la Municipalidad de Miraflores procedimientos de control con el objeto de verificar la aplicación de penalidades que corresponden a los consultores de obra, identificando a los responsables del mismo y su supervisión precisando los documentos que evidencien su ejecución".	De gestión	En la Subgerencia de Racionalización pendiente de atención	1

ítem	N° de informe	Denominación del informe	Fecha del informe	Descripción de la recomendación pendiente de implementación	Tipo de recomendación	Análisis de la recomendación	total
12	003-2018-3-0453	"Reporte de Deficiencias Significativas Municipalidad Distrital de Miraflores – SOA" (Auditoría financiera)	25/4/2018	<p>1.- "A la Gerencia Municipal, disponer la implementación de procedimientos para la devolución de cobros en exceso, así como definir e implementar la política de reconocimiento y de provisión de los intereses que generan mantener en bancos, dinero de terceros producto de cobranzas en exceso; también se recomienda realizar un sinceramiento contable y administrativo con la finalidad de presentar razonablemente los estados financieros".</p> <p>2.- "A la Gerencia Municipal, disponer la implementación de lo previsto en el Instructivo N° 3 Provisión y Castigo de Cuentas Incobrables a las cuentas por cobrar por concepto de derechos de emisión y de canon y concesión".</p> <p>3.- "A la Gerencia Municipal, disponer implementar los procedimientos previstos en el Instructivo N° 3 Provisión y Castigo de Cuentas Incobrables a las cuentas por cobrar provenientes de resoluciones de multa. De igual forma, llevar el control en cuentas de orden, los importes determinados en la emisión de papeletas emitidas por la municipalidad, reconociendo el ingreso de éstos sólo cuando se efectivice su cobro, siempre que, no se haya emitido la resolución administrativa correspondiente".</p>	De gestión De gestión De gestión	Sin acciones Sin acciones Sin acciones	3
13	011-2018-2-2161	"Adquisición de equipamiento y mobiliario para la Gerencia de Seguridad Ciudadana" (Informe de auditoría de cumplimiento).	28/6/2018	<p>4.- "Disponer que la Gerencia de Administración y Finanzas, establezca un procedimiento de verificación periódico para revisar las acciones de supervisión a cargo de la Subgerencia de Logística y Control Patrimonial, respecto al archivo de los expedientes de contratación de los procedimientos de selección, de acuerdo a la normativa interna aplicable".</p> <p>5.- "Disponer que la Gerencia de Seguridad Ciudadana evalúe instalar los softwares correspondientes a la composición de unidades de control electrónicas Compact NSX de la marca Schneider Electric, a fin de optimizar el equipamiento adquirido para la implementación del centro de datos, Subsistema de Protección Eléctrica".</p>	De gestión De gestión	Sin acciones Sin acciones	2

ítem	N° de informe	Denominación del informe	Fecha del informe	Descripción de la recomendación pendiente de implementación	Tipo de recomendación	Análisis de la recomendación	total
14	016-2018-2-2161	"Contratación de bienes y servicios" (Informe de auditoría de cumplimiento).	31/10/2018	<p>1.- "Disponer el inicio de las acciones administrativas para el deslinde de responsabilidades de los funcionarios comprendidos en la observación n.º 1, teniendo en consideración que su inconducta funcional no se encuentra sujeto a la potestad sancionadora de la Contraloría General de la República".</p> <p>2.- "Disponer que la Subgerencia de Fiscalización y Control en coordinación con la Subgerencia de Logística y Control Patrimonial efectúen el cobro de las penalidades a la empresa contratista por la prestación del servicio con conductores diferentes a los indicados como su personal propuesto. Asimismo, hasta la culminación del contrato n.º 053-2017, se efectúen verificaciones permanentes y documentadas respecto de los requisitos mínimos que los choferes de las 2 grúas deben cumplir".</p> <p>3.- "Disponer que la Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con la Subgerencia de Logística y Control Patrimonial, incluya en la Directiva n.º 003-2016-GM/MM un procedimiento de control con el objeto de verificar periódicamente que los documentos publicados en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado contengan la firma y visto bueno de los miembros del comité de selección, identificando un responsable del control, su frecuencia y las acciones que se deben desarrollar cuando existan incumplimientos, documentando su actuación".</p>	<p>Para inicio de acciones administrativas</p> <p>De gestión</p> <p>De gestión</p>	<p>En procesamiento el expediente</p> <p>Informe que señala inexistencia de penalidades.</p> <p>En revisión por la Subgerencia de Logística y Control Patrimonial</p>	3
15	019-2018-2-2161	"Registro y sustento de ingresos y egresos de los recursos financieros" (Informe de auditoría de cumplimiento).	2/11/2018	<p>1.- "Al titular de la Entidad: Disponer el inicio de las acciones administrativas para el deslinde de responsabilidades de los funcionarios y servidores comprendidos en las observaciones n.ºs 1 y 2, conforme al marco normativo aplicable".</p> <p>2.- "Al titular de la Entidad: Poner en conocimiento de la Procuraduría Pública encargada de los asuntos judiciales de la Entidad, el informe para que inicie las acciones legales contra los funcionarios y servidores comprendidos en los hechos de las observaciones n.ºs 1 y 2 del presente informe de auditoría".</p>	<p>Para inicio de acciones administrativas</p> <p>Para inicio de acciones legales</p>	<p>Pendiente de procesar el expediente</p> <p>Pendiente de iniciar acciones legales a todos los implicados</p>	4

ítem	N° de informe	Denominación del informe	Fecha del informe	Descripción de la recomendación pendiente de implementación	Tipo de recomendación	Análisis de la recomendación	total
				<p>3.- "Al titular de la Entidad: Disponer que la Gerencia de Administración y Finanzas establezca lineamientos por escrito que refuercen los controles que sean necesarios para evitar el incorrecto procesamiento de las transferencias bancarias y emisión de cheques para pagos de obligaciones de la Entidad, que incluya la rotación permanente del personal de las áreas involucradas en estos procesos, así como la obligación que una operación financiera no recaiga solo en un funcionario y/o servidor; que se realicen periódicamente intervenciones de control a dichas operaciones por personal externo de dichas unidades orgánicas, así como se precise las responsabilidades a que habría lugar en caso no se informe a la gerencia de los actos indebidos que por su propia función conociere".</p> <p>4.- "Disponer que la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas en coordinación con la Gerencia de Planificación y Presupuesto, incluya en el Manual de Procedimientos de la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas procedimientos para el traslado y depósito de los ingresos recaudados en las cuentas bancarias de la Municipalidad Distrital de Miraflores, en el cual se establezca, entre otros, la designación y capacitación formal de los responsables de efectuar traslado y depósito de los ingresos, así como la designación del encargado de la supervisión y que estas funciones recaigan en personal estable de la Entidad".</p>	<p>De gestión</p> <p>De gestión</p>	<p>Pendiente de atención por Gerencia de Administración y Finanzas.</p> <p>En revisión proyecto de directiva</p>	
16	021-2018-2-2161	"Contrato de concesión de terrenos públicos celebrado entre la Municipalidad Distrital de Miraflores y el Club Tennis Terrazas" (Informe de auditoría de cumplimiento).	14/12/2018	<p>3.- "Al titular de la Entidad: Disponer que la Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con las unidades orgánicas que correspondan reevalúen el contenido de la Adenda n° 2 del contrato de concesión de terrenos ubicado en la playa Makaha suscrito con el Club Tennis Las Terrazas Miraflores, a efectos de orientar la finalidad de la administración de dicho terreno al interés social y no al interés particular, adecuando el contenido de dicho contrato a la normatividad aplicable en materia de concesiones, que busque garantizar el cumplimiento de su objetivo público y el equilibrio económico - financiero del mismo".</p>	De gestión	En conciliación	1

ítem	N° de informe	Denominación del informe	Fecha del informe	Descripción de la recomendación pendiente de implementación	Tipo de recomendación	Análisis de la recomendación	total
17	002-2019-3-0453	"Reporte de deficiencias significativas Municipalidad Distrital de Miraflores – SOA" (Auditoría financiera)	25/4/2019	<p>3.- "La Gerencia Municipal debe disponer a la Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con la Oficina de Control Patrimonial las acciones administrativas correspondientes a efectos de regularizar los bienes faltantes y los bienes sobrantes".</p> <p>5.- "RECOMENDACIONES DEL AUDITOR: La Gerencia Municipal debe disponer a la Gerencia de Administración y Finanzas realice las acciones administrativas pertinentes a efecto de que se esclarezca la diferencia de S/ 9 134 362,00 determinada entre la cuenta 2103 Otra Cuentas del Pasivo vs el Reporte OA2 (Demandas y Deudas por Sentencias Judiciales, Laudos Arbitrales y Otros) vs Registros Contables".</p> <p>8.- "La Gerencia Municipal debe disponer a la Gerencia de Administración y Finanzas la sustentación correspondiente del saldo pendiente por acreditar con la respectiva documentación".</p>	<p>De gestión</p> <p>De gestión</p> <p>De gestión</p>	<p>Sin acciones</p> <p>Sin acciones</p> <p>Sin acciones</p>	3
18	015-2019-2-2161	"Contratación de locador y reclutamiento de personal para la Gerencia de Seguridad Ciudadana". (Informe de SCE)	26/11/2019	<p>1.- "Al Titular de la Municipalidad: Disponer el inicio de las acciones administrativas para el deslinde de las responsabilidades que correspondan, de los funcionarios y servidores públicos comprendidos en el hecho irregular: Contratación de locador sin justificación de su necesidad, que no acreditó el cumplimiento de un requisito y otorgamiento de la conformidad por servicios parcialmente prestados; así como, su posterior reclutamiento en el régimen CAS, pese a no cumplir con el perfil del puesto y estar impedido de contratar con el Estado, han ocasionado afectación del correcto funcionamiento de la administración pública, el pago irregular de S/ 4 500,00 y que se contrate un profesional que no correspondía, del presente Informe de Control Específico, de acuerdo a las normas que regulan la materia".</p> <p>2.- "Al Titular de la Municipalidad: Disponer la comunicación al Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado-OSCE sobre el incumplimiento cometido por el proveedor, quien a pesar de estar impedido para contratar con el Estado, por ser cónyuge de Congresista, contrató</p>	<p>Para inicio de acciones administrativas</p> <p>De gestión</p>	<p>En procesamiento de expediente</p> <p>Sin cumplir remisión al OSCE</p>	2

ítem	N° de informe	Denominación del informe	Fecha del informe	Descripción de la recomendación pendiente de implementación	Tipo de recomendación	Análisis de la recomendación	total
				con la municipalidad vulnerando lo dispuesto en la Ley de Contrataciones del Estado”.			
19	016-2019-2-2161	“Servicio de desquinchado y eliminación de desmonte en los acantilados de la Costa Verde – Miraflores”. (Informe de SCE)	2/12/2019	1.- “Al Titular de la Entidad: Disponer el inicio de las acciones administrativas para el deslinde de las responsabilidades de los funcionarios y servidores comprendidos en los hechos irregulares: la Municipalidad Distrital de Miraflores contrató el servicio de desquinchado y eliminación de desmonte de los acantilados de la costa verde a través de la Adjudicación Simplificada n° 036-2017-CS/MM, sin el sustento técnico que acredite la necesidad, así como determinó el valor referencial en contravención de la norma de contrataciones, y modificó el plazo inobservando las bases integradas del referido procedimiento, otorgándose conformidad de los servicios contratados sin contar con sustento suficiente de su cumplimiento, conllevando al pago de S/ 53 187,12 en detrimento económico de la Entidad”.	Para inicio de acciones administrativas	En procesamiento de expediente	1
20	019-2019-2-2161	“Contratación de locador y reclutamiento de personal para la Procuraduría Pública Municipal”. (Informe de SCE)	16/12/2019	1.- “Disponer el inicio de las acciones administrativas para el deslinde de las responsabilidades que correspondan, de los funcionarios públicos comprendidos en el hecho irregular: Contratación de locador de servicios que no cumplió uno de los requisitos de los términos de referencia y su posterior reclutamiento bajo el régimen especial CAS, a pesar de no estar autorizado, no contar con la disponibilidad presupuestaria, no cumplir el perfil del puesto y no comunicar su impedimento de contratar con el estado; han ocasionado afectación al correcto funcionamiento de la administración pública”. 2.- “Disponer la comunicación al Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE sobre el incumplimiento cometido por la proveedora quién a pesar de estar impedido para contratar con el Estado, por ser hermana de Congresista de la República, contrató como locador de servicio con la Municipalidad Distrital de Miraflores, vulnerando lo dispuesto en la Ley de Contrataciones del Estado”. 3.- “Disponer se remita una copia del presente Informe a la Procuraduría Pública de la Municipalidad Distrital de Miraflores, por la presentación de tres (3) declaraciones juradas	Para inicio de acciones administrativas De gestión Para inicio de acciones legales	En procesamiento de expediente Pendiente de remitir al OSCE. Pendiente de acciones legales	3

ítem	N° de informe	Denominación del informe	Fecha del informe	Descripción de la recomendación pendiente de implementación	Tipo de recomendación	Análisis de la recomendación	total
				Contrataciones, tal como se sustenta en la pág. 32 de del presente informe". 3.- "Al Procurador Público: Dar inicio a las acciones legales respectivas contra los funcionarios y servidores públicos comprendidos en los hechos con evidencias de irregularidades del presente Informe de Control Específico".	Para inicio de acciones legales	Pendiente de acciones legales	
TOTAL RECOMENDACIONES PENDIENTES DE ATENCIÓN							43

Nota: Informe de servicio relacionado n.º 2-2161-2021-003-1 del OCI de la MDM de 8 de enero de 2021.

La situación expuesta genera el incumplimiento normativo respecto de la atención de las referidas medidas correctivas que puede acarrearles responsabilidad al titular de la entidad y a sus principales funcionarios comprometidos con estas obligaciones. Además, como factores internos en la MDM, la falta de atención de estas medidas correctivas por desconocimiento, falta de tiempo o desinterés, puede conllevar el riesgo potencial de que esta inacción provoque que se reiteren las mismas irregularidades advertidas en tales informes con efectos perjudiciales para la entidad edil por la carencia de reforzamiento de los controles internos; así mismo, la ausencia de medidas disciplinarias contra los funcionarios y servidores responsables en los hechos expuestos en tales informes puede generar un grado de impunidad que arriesga la transparencia e integridad que debe tener un empleado público al servicio del Estado, agravando la desconfianza de la ciudadanía a las instituciones públicas que lo representan.

Por otro lado, como factores externos de la MDM, la carencia de normas legales de mayor rango emitidas desde el Congreso de la República que obliguen bajo responsabilidad a los "titulares, funcionarios y servidores de las entidades públicas a atender tales medidas correctivas provenientes de los referidos ISCP"; así como el pronunciamiento del "Tribunal Constitucional del 25 de abril de 2018, correspondiente al expediente N° 00020-2015-PI/TC" suspendiendo la potestad sancionadora de la CGR y los dilatados procesos judiciales que no permiten la aplicación en forma oportuna de las sanciones ejemplificadoras contra los gestores que han afectado con su actuación el correcto funcionamiento del Estado, agravan más este problema. Todo lo anterior puede

afectar que los resultados de los servicios de control no alcancen sus objetivos para el que fueron formulados y que consisten en “contribuir a la mejora de la gestión y creación de valor público” en las instituciones del Estado controladas.

1.4 Antecedentes

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI que agrupa aproximadamente 195 miembros de pleno derecho a nivel mundial (entre “Entidades Fiscalizadoras Superiores de los países miembros de las Naciones Unidas o de sus organismos especializados y las Entidades Fiscalizadoras Superiores de aquellas organizaciones supranacionales” que son sujetos bajo el derecho internacional y que disponen de un estado jurídico y de un adecuado grado de integración económica, técnica-organizativa o financiera) se encarga como organización central de “mejorar a nivel mundial la fiscalización pública exterior proporcionando un marco institucional para la transferencia y aumento de conocimientos para fortalecer la posición, competencia y prestigio en sus respectivos países”. (Portal web de INTOSAI).

Además, “la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores OLACEFS” como parte de la INTOSAI y como “organismo internacional e independiente, cumple funciones de investigación científica y desarrolla tareas de estudio, capacitación, especialización, entre otros, al servicio de las EFS de América Latina y del Caribe”. (Portal web de la CGR).

En ese sentido, para brindar a las diferentes EFS ese marco institucional antes referido, se han emitido “las ISSAIs que tiene por objeto salvaguardar la independencia y la efectividad de la actividad auditora y apoyar a los miembros de la INTOSAI en el desarrollo de su enfoque profesional”.

Es justamente la ISSAI 10 “Declaración de México sobre Independencia” aprobada en el 2007 en el XIX Congreso de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, en donde se aprueba el Principio N° 7 referido a “*La existencia*

de mecanismos eficaces de seguimiento de las recomendaciones de la EFS”, por lo cual a través de este principio, las EFS deben una vez presentado sus informes de auditoría a las instancias respectivas, hacer la “revisión y seguimiento de las recomendaciones específicas sobre la adopción de medidas correctivas, estableciendo su propio sistema interno de seguimiento para asegurar que las entidades auditadas sigan adecuadamente sus observaciones y recomendaciones”.

En ese sentido, ya en nuestro país con “los incisos b) y e) del artículo 15° de la Ley N° 27785 publicada en el diario oficial El Peruano el 23 de julio de 2002” se le había otorgado a los diferentes órganos conformantes del Sistema Nacional de Control “las atribuciones de la formulación oportuna de recomendaciones para mejorar la buena gestión de la Entidad” y que se adopten las acciones necesarias para su implementación; es decir, ya se contaba desde la fecha de emisión de esta norma legal con marco jurídico para desarrollar estos procedimientos de control orientados a proponer un mejor manejo de los recursos públicos y una mayor transparencia de la gestión pública.

Sin embargo, esta regulación del control gubernamental que fue acompañada para su aplicación con directrices y lineamientos específicos emitidos por la CGR del Perú, aún no cuenta con la fuerza y peso legal suficiente que obligue su atención, como en otros países si se consideran, fortaleciendo la labor de las EFS en esta labor, tal es el caso por ejemplo de la EFS de Chile que de acuerdo a lo establecido en su Constitución Política es un órgano superior de fiscalización de la Administración del Estado, que siendo “autónomo respecto del Poder Ejecutivo y de los demás órganos públicos, controla la legalidad de los actos administrativos y resguarda el correcto uso de los fondos públicos”.

Siendo su “labor fiscalizadora de carácter jurídico, contable y financiero, cautela el principio de legalidad, verificando que las instituciones públicas actúen dentro de sus atribuciones y utilizando eficiente y eficazmente los recursos públicos”, resaltándose en este aspecto, que los funcionarios de la Administración Pública en Chile están obligados a atender las medidas correctivas planteadas en los informes resultantes de los servicios de control posterior emitidos por la Contraloría General, denominados instrucciones,

según Resolución N° 20 de 2015, publicada en el Diario Oficial el 21 de marzo de 2015, pudiendo acarrearles sanciones muy severas impuestas por la propia Contraloría General en caso de omitir su atención, implementación o corrección.

En Brasil, nuestro vecino sudamericano, cuentan con su Tribunal de Cuentas (TCU) encargado de la fiscalización contable, financiera, presupuestaria, operativa y patrimonial de los organismos y entidades públicas del país en cuanto a su legalidad, legitimidad y economicidad. “La Constitución Federal de Brasil de 1988, establece que el control externo es ejercido por el Congreso Nacional”. Para ello, según su portal web el Tribunal de Cuentas “establece un cronograma de auditorías para verificar el uso correcto de fondos públicos por las organizaciones o entidades bajo su jurisdicción”.

Uno de estos tipos de auditorías son las denominadas auditorías de conformidad, que se destacan en “examinar obras públicas que reciben fondos federales para reportar su estatus al Congreso, permitiendo formar una opinión en cuanto a ser o no conveniente desembolsar fondos presupuestarios”.

Por tanto, en base al estado del arte, la investigación que presentamos busca contribuir a determinar las causas que originan la baja implementación de las recomendaciones provenientes de ISCP en la MDM; esperando con las propuestas de solución planteadas superar esta debilidad en el Sistema Nacional de Control que traba la eficiencia de la gestión pública y su contribución a generar valor público a la ciudadanía.

1.5 Preguntas y objetivos

1.5.1 Pregunta general

¿Cuáles son los factores internos y externos que inciden en la baja implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior del periodo 2014 al 2020 y qué efectos ocasiona en la Municipalidad Distrital de Miraflores?

1.5.2 Preguntas específicas

- 1) ¿Cuáles son los factores internos que inciden en el bajo cumplimiento de la “implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores” del periodo 2014 al 2020?
- 2) ¿Cuáles son los factores externos que inciden en el bajo cumplimiento de la “implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores” del periodo 2014 al 2020?
- 3) ¿Cuáles son los efectos que ocasiona en la Municipalidad Distrital de Miraflores el bajo cumplimiento de la implementación de las recomendaciones producto de servicios de control posterior correspondientes al periodo 2014 – 2020?

1.5.3 Objetivo general

Determinar los factores internos y externos que ocasiona la “baja implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores” del periodo 2014 al 2020 y los efectos que ocasiona en el correcto funcionamiento de su administración pública.

1.5.4 Objetivos específicos

- 1) Explicar los factores internos que inciden en el bajo cumplimiento de la “implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores” del periodo 2014 al 2020.
- 2) Explicar los factores externos que inciden en el bajo cumplimiento de la “implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores” del periodo 2014 al 2020.

- 3) Explicar los efectos que ocasiona en la Municipalidad Distrital de Miraflores el bajo cumplimiento de la “implementación de las recomendaciones producto de servicios de control posterior” correspondientes al periodo 2014 – 2020.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

Existen factores internos y externos que generan un bajo cumplimiento en la implementación de las recomendaciones contenidas en los informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores al 31 de diciembre de 2020, ocasionando la afectación al correcto funcionamiento de su administración pública.

1.6.2 Hipótesis específicas

- 1) La debilidad del sistema de control interno y la falta de medidas disciplinarias son los principales factores internos que inciden en el bajo cumplimiento de la “implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores” del periodo 2014 al 2020.
- 2) El pronunciamiento del Tribunal Constitucional del 25 de abril de 2018 correspondiente al expediente N° 0020-2015-PI/TC, suspendiendo la “potestad sancionadora de la Contraloría General de la República y los dilatados procesos jurisdiccionales constituyen principales factores externos que inciden en el bajo cumplimiento de la implementación de las recomendaciones en la Municipalidad Distrital de Miraflores” del periodo 2014 al 2020.
- 3) El bajo cumplimiento de la implementación de las recomendaciones derivadas de los servicios de control posterior ocasiona la afectación al correcto funcionamiento de la administración pública en la Municipalidad Distrital de Miraflores, en el periodo 2014 – 2020.

2 MARCO CONCEPTUAL

La presente investigación versa sobre la implementación de la recomendación, correspondiendo a las contenidas en los ISCP emitidos por el Sistema Nacional de Control, conformados por la CGR, los OCI's y las Sociedades de Auditoría, para lo cual, se muestran resultados que sobre la materia de estudio se han realizado en otros países, siendo los siguientes:

Lagunes (2015), señala que:

“(…) el cumplimiento total de las resoluciones que emiten los Organismos Defensores son fruto de una negociación política (...), quienes representan los intereses de la clase política dominante, cuando debieran representar los intereses públicos”. (p. 380).

Así mismo, **Gaibor (2015)** en su estudio, señala que:

“(…) la falta de interés de los funcionarios de conocer las normativas que rigen su trabajo, la debilidad del control interno y la falta de socialización del contenido de las recomendaciones de auditoría”. (p. 68).

Así también, **Ochoa y Muñoz (2017)** comentan que:

“(…) fortalecimiento del sistema de comunicación entre la dirección y el nivel departamental para mantener control sobre el correcto cumplimiento de las actividades (...), pudiendo así solucionar oportunamente inconvenientes conjuntamente desde la dirección”. (p. 176).

Por lo expuesto, se advierten que las recomendaciones encuentran limitaciones en su implementación por “la falta de interés de los funcionarios de conocer las normativas que rigen su trabajo, debilidad del control interno y la falta de socialización del contenido de las recomendaciones de auditoría”; asimismo, porque no cuentan con un adecuado seguimiento, monitoreo y comunicación entre los niveles de dirección y las áreas o unidades encargadas de la implementación de las recomendaciones y finalmente es

importante la participación de otros entes fiscalizadores como el Congreso y las autoridades, empero con representación de intereses públicos.

Merece indicar que, en el Perú, existen diversas investigaciones, siendo el caso que **Villaroel (2016)** sostiene que:

“(…) percepción que tienen los servidores respecto a que el titular de la institución nunca sanciona (…) plan de implementación como guía que contenga las acciones a realizar, un cronograma y un equipo profesional (…)”. (p.139 al 157).

Así mismo, **Guevara (2016)** señala que:

“(…) ser preciso en lo que se sugiere, evitando la generalidad, (...), no se valora el riesgo de que, al no implementar las medidas correctivas, en las siguientes gestiones se pueda repetir las mismas observaciones (errores o irregularidades) (…)”. (p. 109 al 114).

Así también, **Chávez (2020)** considera entre otros aspectos, que:

“(…) el personal muchas veces no se siente motivado, al contrario, existe trabajo recargado debido a la falta de personal. (...) los informes emitidos por las SOAS algunas veces son difíciles de entenderlos, (...), no se cumple los plazos establecidos (...)”. (p. 30 al 32).

Por otro lado, **Álvarez (2021)** comenta que:

“(…) el eje de supervisión lo desarrollaría el Gerente General del Gobierno Regional, para la implementación de las medidas de remediación y el control de riesgos”. (p.10).

Por lo expuesto, se observa como factores internos que no se realizan reuniones de coordinación de trabajo; desinterés de los funcionarios de turno, existe trabajo recargado por la falta de personal; en algunas veces las recomendaciones son difíciles de entender y se tiene que recurrir al OCI para entenderlos, no se cumplen los plazos establecidos y no se advierten mecanismos de auto control sobre los plazos de los planes

de acción; asimismo, se necesita mayor capacitación para entender las recomendaciones. Así mismo, como factores externos, la percepción de algunos ciudadanos respecto a que el titular de la institución nunca sanciona, ya que la mayoría de los funcionarios pertenecen al partido político del alcalde, carecen de una cultura de mejora de sus gestiones de gobierno.

En el campo normativo, “la CGR mediante Resolución de Contraloría N° 343-2020-CG de 23 de noviembre de 2020, aprobó la Directiva N° 014-2020-CG/SESNC” referida a implementar recomendaciones emergentes de ISCP, su seguimiento y la publicación. en el cual clasificó a las recomendaciones como sigue:

- a) Recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad.
- b) Recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas.
- c) Recomendaciones para el inicio de las acciones legales.

Así mismo, en cuanto a la conceptualización de términos se tiene lo siguiente:

- Informe de Control : Contiene los resultados del servicio de control posterior y las recomendaciones correspondientes.
- Plan de Acción : Define las medidas concretas, plazos y responsables para la implementación de las recomendaciones y su seguimiento.
- Recomendación : Es la medida concreta y posible para “mejorar la gestión de la entidad, así como para el inicio de las acciones legales y administrativas que correspondan”.

Así también, en cuanto a la conceptualización del estado de recomendaciones para la mejora de la gestión, se tiene lo siguiente:

- Pendiente: Cuando no se ha designado responsables de la implementación de la recomendación, o cuando no han iniciado las acciones correspondientes.
- En Proceso : Cuando se encuentran en curso las acciones correspondientes.

- Implementada: Cuando las acciones adoptadas corrigen las observaciones y deficiencias.
- Inaplicable: Cuando no es posible la implementación de la recomendación.
- No implementada: Cuando superado los dos (2) años para implementar la recomendación, no se han adoptado las acciones correspondientes.

Por otro lado, la Directiva N° 001-2022-CG/NORM “Auditoria de Cumplimiento” y el “Manual de Auditoria de Cumplimiento”, aprobados por Resolución de Contraloría N° 001-2022-CG de 7 de enero de 2022, en el numeral VII. RECOMENDACIONES, señala que, “como resultado de las observaciones encontradas, deficiencias de control interno o aspectos relevantes, la comisión auditora formula una matriz de recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad” y de esta manera se espera que se superen las causas que dieron origen a los hechos generadores de observaciones.

Así también, la Directiva N° 007-2021-CG/NORM “Servicio de Control Especifico a Hechos con Presunta Irregularidad”, aprobada por Resolución de Contraloría N° 134-2021-CG de 11 de junio de 2021, en el numeral VI. RECOMENDACIONES, establece que estas “constituyen las medidas concretas y posibles orientadas a disponer que los órganos competentes inicien las acciones legales y administrativas como consecuencias de las presuntas responsabilidades identificadas”.

De la misma manera, las “Normas Generales de Control Gubernamental, aprobadas por Resolución de Contraloría N° 295-2021-CG publicadas en el diario oficial El Peruano el 24 de diciembre de 2021”, en el numeral 7.34 señala que “El informe de control incluye las recomendaciones dirigidas a superar las causas de las observaciones derivadas de los hallazgos, evidenciadas durante la ejecución del servicio de control posterior; así como las recomendaciones encaminadas a la determinación de responsabilidades por las instancias que correspondan según la normativa aplicable, y de acuerdo a la modalidad de servicio de control posterior. El titular o los funcionarios competentes deben disponer la implementación de las recomendaciones”.

3 METODOLOGÍA

3.1 Métodos de análisis

La primera pregunta de investigación: *¿Cuáles son los factores internos que inciden en el bajo cumplimiento de la “implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores” del periodo 2014 al 2020?* está relacionada con las labores de revisión, análisis, y acciones concretas que realizan los funcionarios y servidores que laboran en la MDM, a fin de ir implementando las recomendaciones, así como su seguimiento y monitoreo de tales medidas por parte de los órganos encargados del SNC; y, para su respuesta se empleó el método de análisis cualitativo, revisando para ello, normas internas emitidas para dicho propósito y entrevistas personalizadas con los gerentes, directores y personal designado para dichas labores, partiendo naturalmente, de la “revisión de los documentos de gestión a fin de focalizar sus funciones y deberes que cada uno de ellos tiene dentro de la Municipalidad y del SNC”.

Con relación a la segunda pregunta de investigación, *¿Cuáles son los factores externos que inciden en el bajo cumplimiento de la “implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores” del periodo 2014 al 2020?* está relacionada con las situaciones exógenas fuera de la municipalidad que pueden estar afectando la implementación oportuna de tales recomendaciones en el campo de mejora de la gestión, deslinde de responsabilidades administrativas – PAD y/o formulación de denuncias civiles y penales, y para su respuesta se empleó también el método de análisis cualitativo, realizando entrevistas personalizadas con los gerentes, directores y personal designado para dicha labor, partiendo naturalmente, de la “revisión de los documentos de gestión a fin de focalizar sus funciones y deberes que cada uno de ellos tiene dentro de la municipalidad”, relacionada con el marco normativo y jurídico actual, con el accionar de la CGR, Congreso de la República y Tribunal Constitucional, y para ello, se revisó la normativa legal interna y externa, propuestas legislativas, pronunciamientos del Tribunal Constitucional, así como también se realizó entrevistas a gestores claves de la Contraloría

General, Ministerio Público y/o Poder Judicial, que corresponden a entes externos de la MDM.

Respecto a la tercera pregunta de investigación, *¿Cuáles son los efectos que ocasiona en la Municipalidad Distrital de Miraflores el bajo cumplimiento de la “implementación de las recomendaciones producto de servicios de control posterior” correspondientes al periodo 2014 – 2020?* relacionada con la dimensión sustantiva del valor público, “se aplicó el método de análisis mixto cualitativo y cuantitativo no experimental, con la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los funcionarios claves de la MDM” encargados de la atención de las recomendaciones provenientes de los ISCP, así como a los representantes de la CGR, Ministerio Público y Poder Judicial encargados de su correspondiente evaluación y procesamiento; asimismo, se aplicó encuestas para evaluar la percepción del vecino miraflorentino respecto a estas acciones.

Adicionalmente, se aplicó el método de análisis cuantitativo a través de la revisión de la base de datos del Sistema de Control Gubernamental – SCG de la CGR para determinar la cantidad de recomendaciones pendientes, no implementadas y en proceso producto de ISCP en la MDM que no han sido atendidas a la fecha de corte del presente trabajo de investigación para valorar su incidencia en la gestión municipal.

3.2 Estrategia para la recolección de datos

3.2.1 Herramientas e instrumentos

Respecto al primer objetivo específico, *Explicar los factores internos que inciden en el bajo cumplimiento de la “implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores” del periodo 2014 al 2020*, se revisó las normas de control aplicables y documentos de gestión de la municipalidad, así como también el Sistema de Control Gubernamental – SCG web de la CGR donde se almacena todas las recomendaciones pendientes, en proceso, inaplicables, implementadas y no implementadas de los ISCP efectuados a la MDM para determinar el grado de avance de atención de las mismas. Asimismo, se utilizó como

instrumento de recolección de información, entrevistas relacionadas con el tema a gestores claves de la organización encargados por el titular de la MDM a la implementación de estas recomendaciones, a especialistas del OCI asignados a su seguimiento y a los de la Gerencia Regional de Control de Lima Metropolitana de la CGR que llevan a cabo su monitoreo para validar nuestro trabajo de investigación, tomando como referencia la directiva referida a la implementación de recomendaciones, documentos de gestión de la MDM tales como reglamento y manual de organización y funciones; y, otros documentos internos.

Respecto del segundo objetivo específico, *Explicar los factores externos que inciden en el bajo cumplimiento de la “implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores” del periodo 2014 al 2020*, para la obtención de información se aplicaron entrevistas, diseñándose una guía para la entrevista aplicable a los entes considerados para obtener información para este tipo de objetivo que además de los señalados en el anterior párrafo (a excepción del OCI de la MDM) se incluyeron representantes del Ministerio Público y/o Poder Judicial.

Con relación al tercer objetivo específico, *Describir los efectos que ocasiona en la Municipalidad Distrital de Miraflores el bajo cumplimiento de la “implementación de las recomendaciones producto de servicios de control posterior” correspondientes al periodo 2014 – 2020*, se utilizó también la entrevista como herramienta para la validación de la propuesta tanto a personal interno como externo de la municipalidad relacionados con la atención de la aplicación de las recomendaciones, así como el recojo de información documental denominada revisión de expedientes. Complementariamente, se aplicaron encuestas a los ciudadanos, respecto a su opinión sobre los efectos de la implementación de las recomendaciones provenientes de informes del Sistema Nacional de Control.

3.2.2 Fuentes de información.

En la presente investigación solo se ha identificado fuentes de información primaria siendo las siguientes:

- Municipalidad Distrital de Miraflores, con sus gerencias y unidades responsables de la implementación de las recomendaciones, así como sus documentos de gestión.
- Órgano de Control Institucional de la MDM, como ente de control, que cuenta con registros y reportes de los “informes de control emitidos y el estado situacional de sus recomendaciones”.
- La Gerencia Regional de Control Lima Metropolitana de la CGR, que monitorea el avance de la implementación de las recomendaciones de la MDM con sus normas de control aplicables.
- El Ministerio Público y el Poder Judicial, quienes procesan los ISCP con recomendaciones para el inicio de acciones legales.
- El vecino miraflorentino vinculado con los temas de control gubernamental (denunciante o monitor ciudadano), como actor local directo o indirecto que participa con el control social.

Asimismo, se utilizaron otras fuentes de información primaria relacionadas a este mismo tipo de estudios realizados en otros países, como en el Perú en diferentes escenarios.

3.2.3 Población.

Respecto a las fuentes de información mencionadas, se determinó cinco tipos de población objetivo para el presente trabajo de investigación:

- Ocho (8) funcionarios y/o servidores públicos de la MDM encargados exclusivamente por el titular, mediante “plan de acción, de la implementación de las recomendaciones de gestión y deslinde de responsabilidades pendientes producto de ISCP” al 31 de diciembre de 2020.
- Dos (2) representantes del OCI de la MDM encargados exclusivamente del “seguimiento a la implementación de las recomendaciones provenientes de ISCP”.
- Dos (2) representantes de la Gerencia Regional de Control Lima Metropolitana de la CGR encargados exclusivamente del monitoreo del seguimiento a la implementación

de recomendaciones provenientes de ISCP por parte del Órgano de Control Institucional de la municipalidad.

- Tres (3) representantes del Ministerio Público y/o Poder Judicial encargados del procesamiento de las recomendaciones de inicio de acciones legales de ISCP a la MDM.
- Veinte (20) vecinos del distrito de Miraflores, según información obtenida del OCI de la municipalidad, que en los últimos 3 años han participado en control social (a través de presentación de denuncias ciudadanas) para conocer si consideran que implementar recomendaciones de ISCP, coadyuvan a un mejor servicio a la ciudadanía.

3.2.4 Muestra

A continuación, se precisa para cada uno de los cinco tipos de población objetivo, el diseño muestral siguiente:

- Muestra 1.

Para el caso de los primeros cuatro tipos de población (funcionarios y/o servidores públicos de la MDM; representantes del OCI; representantes de la CGR; y, representantes del Ministerio Público y/o Poder Judicial), se utilizó el muestreo por conveniencia, que es un muestreo no probabilístico. El tamaño de la muestra se consideró según la disponibilidad y experiencia de los mismos.

- Muestra 2.

Respecto a los vecinos del distrito de Miraflores “se consideró el Muestreo Aleatorio Simple (MAS), correspondiente al Muestreo Probabilístico, asumiendo que todos tienen la misma posibilidad de brindar información”.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se tuvo en cuenta que “la variable principal es tipo cualitativo (valor público) y la población es de carácter finito”. “Asimismo, por antecedentes se estimó en 90% el nivel de confianza, en un 0.9 la probabilidad que el vecino brinde información certera y un 9% de margen de error máximo de

estimación”. Como resultado se obtuvo un tamaño de muestra de (11) ciudadanos, y que cada uno representa una unidad de análisis. A continuación, se presenta la fórmula.

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot e^2 + p \cdot q \cdot Z^2}$$

“Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = El tamaño de la población es de 20 vecinos denunciando ante el OCI de la MDM

No se tuvo información de vecinos que hayan sido monitores ciudadanos.

p= La probabilidad de certeza en la respuesta del encuestado, se estima 0,9.

q= La probabilidad de error en la respuesta del encuestado, se estima 0,1.

Z = El nivel de confianza se estima en 90% y equivale a 1,64.

e = El límite aceptable de error muestral se estima en 10% (0,10)

Según lo cual n=11”

$$11 = \frac{20 \cdot (0,9) \cdot (0,1) \cdot 1,64^2}{(20 - 1) \cdot 0,1^2 + (0,9) \cdot (0,1) \cdot 1,64^2}$$

4 RESULTADOS

4.1 Factores internos que inciden en la baja implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores

Para cumplir con el primer objetivo del presente trabajo de investigación, para el presente el caso la muestra estuvo compuesta por 12 personas que son: Gerente Municipal, Asesora de la Municipalidad, Secretaria General, Gerente de Administración y Finanzas, Procurador, Contador, Tesorero, Responsable de Control Patrimonial, dos especialistas del Órgano de Control Institucional y dos representantes de la Gerencia Regional de Control Lima Metropolitana de la CGR; mereciendo indicar, que los funcionarios de la Municipalidad tienen funciones y responsabilidades vinculadas con la implementación de las recomendaciones de ISCP; además, que en determinados casos, son a quienes van dirigidas dichas recomendaciones y en otros, son consignados en los planes de acción o reciben la orden de sus superiores jerárquicos para que adopten las acciones administrativas tendentes a la implementación de las mismas.

Asimismo, en el caso del personal del OCI, son quienes realizan “la evaluación, monitoreo y seguimiento a la implementación de las recomendaciones y los colaboradores de la Gerencia Regional de Control Lima Metropolitana de la CGR supervisan dicha labor”; teniéndose de esta manera a los participantes siguientes:

Tabla 1 Composición de la muestra de entrevistados

Entrevistados	N°
Gerente Municipal	1
Asesora Municipal	1
Secretaria General	1
Gerente de Administración y Finanzas	1
Procurador Público	1
Contador	1
Tesorero	1
Responsable Control Patrimonial	1
Órgano de Control Institucional	2
Colaboradores de GRLICA – CGR	2
Total	12

Nota: Entrevistas aplicadas a los funcionarios de la MD. Miraflores y personal del OCI.

Es así como, los funcionarios que actualmente tienen los cargos descritos en el cuadro expuesto, sobre la base del cuestionario compuesto por once preguntas, brindaron respuestas con opciones múltiples, describiendo como **factor interno**, los motivos por los cuales no se implementan las recomendaciones de los ISCP; por lo cual, a continuación, se presentan los resultados más relevantes:

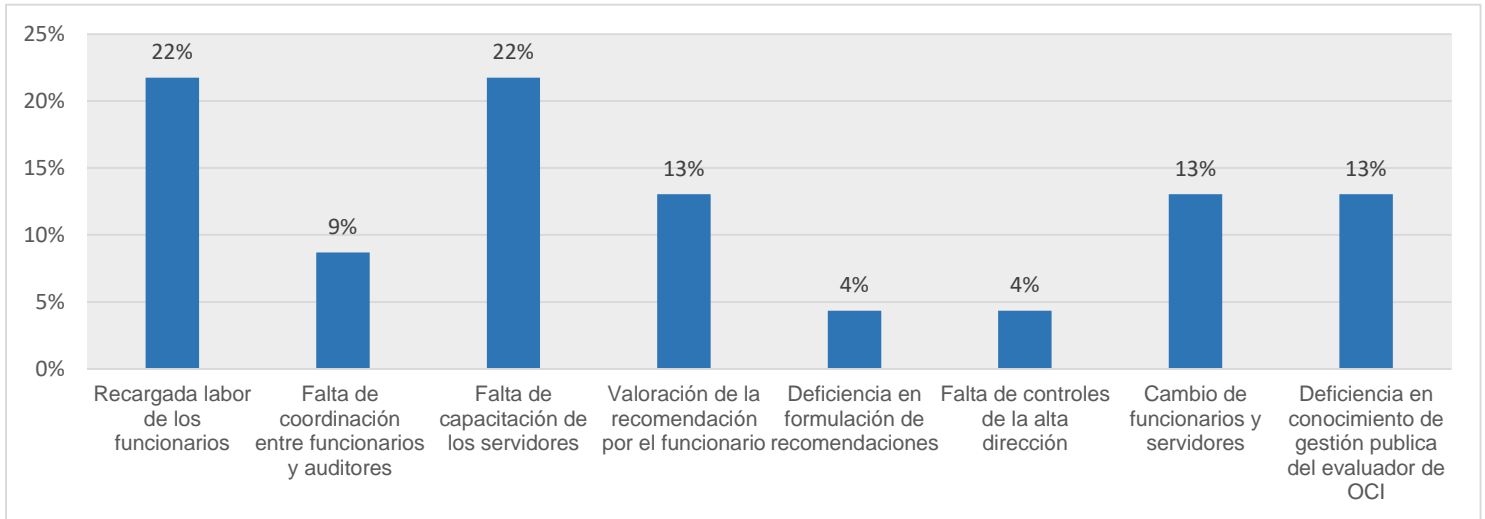
Tabla 2 Principales factores internos que inciden en la baja implementación de las recomendaciones

Factores Internos	Cantidad	%
Recargada labor de los funcionarios	5	22%
Falta de capacitación de los servidores	5	22%
Cambio de funcionarios y servidores	3	13%
Valoración de la recomendación por el funcionario	3	13%
Deficiencia en conocimiento de gestión pública del evaluador de OCI	3	13%
Falta de coordinación entre funcionarios y auditores	2	9%
Deficiencia en formulación de recomendaciones	1	4%
Falta de controles de la alta dirección	1	4%
TOTAL	23	100%

Nota: Entrevistas aplicadas a los funcionarios de la MD. Miraflores y Personal del OCI.

Al respecto, los dos principales motivos como factor interno según lo mostrado en la tabla 4, por el cual, no se implementan las recomendaciones de control está dado por la recargada labor de los funcionarios y la falta de capacitación de los servidores con un 22%.

Gráfico 1. Factores internos que inciden en la baja implementación de recomendaciones de informes de control posterior



Ahora bien, a continuación, se presentan las respuestas que brindaron los ocho (8) funcionarios de la Municipalidad y dos (2) profesionales del Órgano de Control Institucional:

- ✚ Con relación a la primera pregunta referida a si las recomendaciones incluidas en los ISCP de la CGR, los OCIs y las Sociedades de Auditoría influyen positivamente en la buena marcha de la gestión municipal; manifiestan todos los entrevistados que sí, es decir, permite mejorar la gestión, porque identifica diversos problemas que debe solucionarse y para eso están esas recomendaciones.
- ✚ Referente a la pregunta dos, se consulta sobre si estas recomendaciones son claras y están bien definidas. En este caso todos afirman que estas recomendaciones son claras, y solo en casos excepcionales existe poca claridad en éstas. Esto se debe al desconocimiento de normas internas de la institución

o porque involucra información de gestiones anteriores que no está disponible en los archivos. El inconveniente con estas recomendaciones en algunos casos es que son muy costosas de aplicarse o no se cuenta con las herramientas necesarias, lo que genera retraso en los plazos establecidos en los ISCP.

- ✚ En la pregunta tres, referente a si existen reuniones de coordinación entre funcionarios para evaluar el avance de la “implementación de las recomendaciones de los informes de control”, todos los participantes en la entrevista afirmaron que sí, que se reúnen de forma periódica con la finalidad de realizar coordinaciones que permitan que estas recomendaciones pueden ser implementadas. También se realizan reuniones a nivel de unidades orgánicas para facilitar estas recomendaciones. En este punto hay que resaltar lo que manifiesta la funcionaria responsable de la Secretaría General que afirma; en la medida que siga dando importancia a los controles posteriores no se mejorará la gestión, porque esto se basa en hechos que han ocurrido o que ha ocurrido en años anteriores, lo cual implica que no se focaliza la atención en la mejora de la gestión que sigue presentando deficiencias.

- ✚ La pregunta cuatro, relacionada a si las recomendaciones de ISCP permiten tener una mejor gestión optimizando procesos y operaciones; todos los funcionarios encuestados afirmaron que sí, porque permite al implementar estas recomendaciones la mejora de la gestión, porque se enfoca en aspectos que debe mejorar o en los cuales presenta deficiencias y se implementan directivas o disposiciones específicas. Sin embargo, existe una opinión disonante que afirma que no son relevantes para mejorar la gestión, porque están basados en hechos pasados y las medidas que plantea para solucionarlo es el establecimiento de normas, lo cual no influye en la mejora de la gestión.

- ✚ En lo que respecta a la pregunta cinco, referido a “las razones internas por las cuales no se han implementado las recomendaciones de los informes de control”, los entrevistados manifestaron que entre los principales motivos está la recargada

labor de los funcionarios, que tienen que atender diversas actividades de su labor diaria. También está como otros factores la falta de capacitación de los servidores, cambio de funcionarios y servidores, falta de coordinación con los auditores, entre otros. Toda esta variedad de razones son los causales de la no implementación de las recomendaciones de ISCP. Algunos manifestaron que existen deficiencias en los auditores, cuando realizan sus recomendaciones, porque no conocen temas de gestión pública lo que hace poco viables las recomendaciones de los informes.

✚ La pregunta seis, está referida a si existe falta de controles internos desde la Alta Dirección, para monitorear el cumplimiento de la “implementación de las recomendaciones de los informes de control en la MDM”. A esto los funcionarios afirmaron que, sí existen controles a cargo de los funcionarios responsables de cada unidad orgánica y se realizan considerando las recomendaciones de los informes que realizan los auditores o el órgano de control interno, sin embargo, al existir movimiento de personal de forma permanente los controles y la capacitación se van diluyendo, lo que hace que se tenga que reforzar todas las capacidades. Los funcionarios de OCI entrevistados indicaron que sin embargo existe deficiencia de la implementación de los controles internos especialmente en los documentos de gestión de la entidad.

✚ La pregunta siete, presenta un motivo adicional por el cual no se implementan las recomendaciones de ISCP y propone como una razón la recargada labor de los funcionarios en su trabajo diario. Esto es corroborado por los entrevistados que tienen que atender actos de gestión y/o administración, lo que genera que no se cuenta con el tiempo necesario para implementar estas recomendaciones. Existen también otros motivos como el escaso personal debido a las restricciones de la pandemia Covid-19, lo cual no permite que se trabaje la implementación de estas recomendaciones, dándole más tiempo para su desarrollo.

Asimismo, como resultado de las entrevistas realizadas a dos (2) colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Lima Metropolitana de la CGR, se obtuvo el resultado siguiente:

✚ La pregunta cinco referida a las “razones internas por las cuales no se implementan las recomendaciones de control”, en ese punto señalaron las siguientes: Falta de capacidad operativa del OCI de la MDM para hacer el seguimiento y ejecutar estas recomendaciones, además la falta de interés de los funcionarios encargados de realizarlos, las recomendaciones son muy genéricas y no se pueden atender a tiempo. Otro factor es que no se aplica sanciones a los funcionarios responsables así que si no hay sanción no hay interés en implementar la recomendación.

Por lo antes expuesto, los dos principales motivos como “factores internos que inciden en la baja implementación de las recomendaciones de ISCP en la MDM”, son la recargada labor de los funcionarios con un 22% y la falta de capacitación de los servidores con un 22%, aspectos que se encuentran y pueden ser mejorados en el ámbito de la Administración Edil, considerando a funcionarios que articulen la programación de espacios y tiempos adecuados para tratar los temas relacionados a la implementación de recomendaciones, así como, a capacitarlos en los diversos sistemas de la administración pública; más aún, que los funcionarios consideran que las recomendaciones emergentes de informes de control son claras y bien definidas y les permite corregir los aspectos observados y realizar una buena gestión pública.

Considerando los resultados presentados, que fueron obtenidos de la aplicación de las entrevistas a los funcionarios, personal de OCI y colaboradores de GRLICA – CGR se evidencia que entre las principales razones por las cuales no se implementa las recomendaciones de los ISCP está la recargada labor que tienen los funcionarios de la municipalidad y la falta de capacitación de los servidores encargados de ejecutarlas. Esto corrobora lo que afirma Chávez que resalta entre

los principales factores el recargado trabajo y la falta de personal, que no está convenientemente capacitado para cumplir estas obligaciones.

Además, se denota en “los documentos de gestión de la municipalidad, llámense Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos, entre otros”; la falta de disposiciones precisas que establezcan como parte de las funciones de los empleados públicos de esta entidad edil la atención de las recomendaciones provenientes de ISCP, lo que genera poco interés en su implementación, lo que tampoco obliga a incluirlos “la Directiva N° 014-2020-CG/SESNC” “Implementación de las recomendaciones de los ISCP, seguimiento y publicación”.

Asimismo, también los hechos antes expuestos corrobora lo que afirma Gaibor que resalta como motivo principal por el cual no se dieron cumplimiento a las recomendaciones de ISCP el desconocimiento al ser nuevos servidores, esto tiene que ver también con los niveles de capacitación que deben tener al ingresar a trabajar, este factor debe ser tomado en cuenta para mejorar los niveles de implementación actuales de los ISCP, con lo cual la institución podrá tener mejores resultados en su gestión.

4.2 Factores externos que inciden en la baja implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores

Para cumplir con nuestro segundo objetivo específico del presente trabajo de investigación, la muestra estuvo compuesta por trece (13) personas; de los cuales, ocho (8) funcionarios son de la MDM: el Gerente Municipal, Asesora de la Municipalidad, Secretaria General, Gerente Administración y Finanzas, Procurador, Contador, Tesorero, y Responsable de Control Patrimonial; asimismo, se tiene dos (2) profesionales de la Gerencia Regional de Control Lima y Callao - GRLICA, y tres (3) representantes del Ministerio Público; a continuación se presenta un cuadro con los cargos de los entrevistados.

Tabla 3 Composición de la muestra de entrevistados

Entrevistados	N°
Gerente Municipal	1
Asesora Municipal	1
Secretaria General	1
Gerente de Administración y Finanzas	1
Procurador Público	1
Contador	1
Tesorero	1
Responsable de Control Patrimonial	1
Colabores de GRLICA	2
Fiscales – Ministerio Público	3
Total	13

Nota: Funcionarios de la Municipalidad y personal de Contraloría General y Fiscales – Ministerio Público, a quienes se les entrevistó.

Así mismo, se observa que los entrevistados dieron respuestas múltiples y los resultados, los que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4 Principales razones externas que inciden en la baja implementación de las recomendaciones

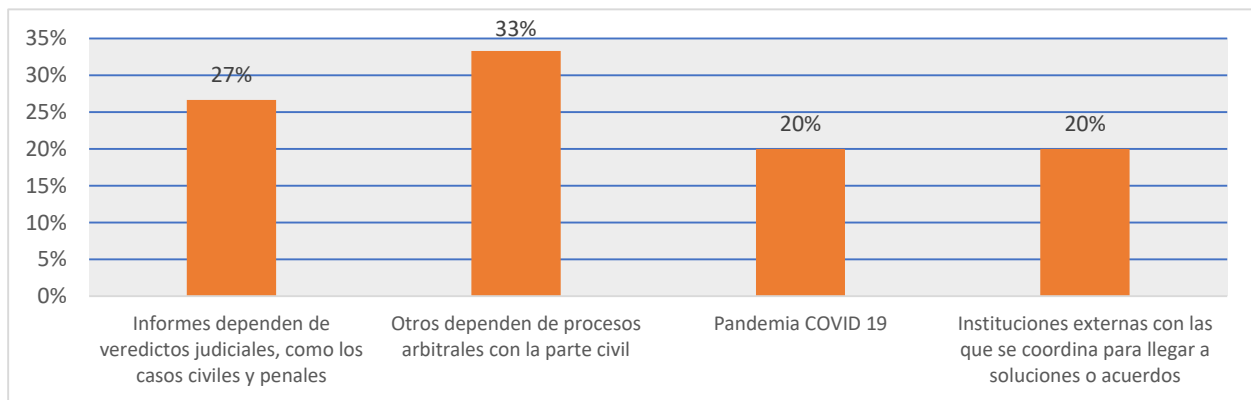
Factores Externos	Cantidad	%
Dependen de procesos arbitrales con la parte civil	5	33%
Informes dependen de veredictos judiciales, como los casos civiles y penales	4	27%
Pandemia COVID 19	3	20%
Instituciones externas con las que se coordina para llegar a soluciones o acuerdos	3	20%
Total	15	100%

Nota: Resultados de la entrevista a funcionarios de la Municipalidad, personal de Contraloría General y Fiscales – Ministerio Público.

Por lo antes expuesto, según lo mostrado en la tabla 4, el principal motivo por lo cual, no se implementan las recomendaciones de control es que dichas implementaciones referidas a deslinde de responsabilidades en el ámbito civil, dependen de procesos arbitrales, que representa un 33% y respecto a recomendaciones que tratan de deslinde de responsabilidades civiles y penales, se señala que dichos informes que contienen ese tipo de recomendaciones dependen de veredictos judiciales, que representan un 27%.

A continuación, se presentan los resultados de manera ilustrativa:

Gráfico 2. Factores externos que inciden en la baja implementación de las recomendaciones de informes de control posterior



Sobre el particular, como resultado de la entrevista realizada a los funcionarios de la Municipalidad, compuesta por ocho (8) funcionarios quienes anteriormente brindaron siete (7) respuestas relacionadas a factores Internos, en esta oportunidad a través de la pregunta ocho, brindan respuesta con relación a los “factores externos que inciden en la baja implementación de las recomendaciones”, siendo las siguientes:

- ✚ En el caso de la pregunta ocho, referida a los motivos externos por los cuales no se implementan las recomendaciones de los informes de control; resalta como los principales factores: Que muchas de estas recomendaciones dependen de procesos arbitrales con la parte civil, también de fallos judiciales. Así mismo, un factor externo importante es la pandemia COVID 19 que limitó la capacidad de operación de la Municipalidad especialmente en temas más técnicos relacionados

con las recomendaciones que se deben implementar. También se menciona como razón los procesos judiciales lentos que demoran la ejecución de una sanción.

Asimismo, como resultados de entrevistas al personal de la Gerencia Regional de Control de Lima y Callao, y a fiscales del Ministerio Público, se tuvo una muestra conformada por dos (2) colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Lima y Callao a quienes se les entrevistó mediante un cuestionario de once preguntas y tres (3) representantes del Ministerio Público, a los que se les entrevistó mediante un cuestionario de nueve preguntas, obteniéndose los resultados siguientes:

- ✚ En el caso de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Lima y Callao, referente a la pregunta uno, en que, si afirman que las recomendaciones incluidas en los ISCP mejoran la gestión municipal, señalaron que, si permite corregir desviaciones de gestión. Por otro lado, los fiscales afirmaron que, si mejoran la gestión, porque las recomendaciones del ISCP están destinadas a corregir una mala práctica o una irregularidad encontrada.
- ✚ La pregunta dos, referida a si esas recomendaciones son claras, la respuesta es que, sí son claras y específicas, resaltando que antes del año 2019 estas eran muy generales repetitivas y ambiguas. Los fiscales respondieron esta pregunta que sí son claras, porque en el acto de evaluación rige la objetividad. En el caso de los fiscales hubo preguntas que estuvieron referidas a que, “si las recomendaciones para el deslinde de responsabilidades administrativas, civiles y penales se encuentran correctamente determinadas en dichos informes”, porque en el acto de evaluación rige la objetividad con que debe manifestarse en el control posterior.
- ✚ En el caso de la pregunta cuatro referido a que, si las recomendaciones de control mejoran los procesos de la entidad, estos manifiestan que sí, porque están bien

formuladas y conlleven a eliminar con su implementación las causas de las irregularidades.

- ✚ En la pregunta ocho se responde por las “razones externas por las cuales no se implementan las recomendaciones de los informes de control” y entre los que manifestaron están las siguientes: la demora en los procesos judiciales para deslindar la responsabilidad penal de los funcionarios involucrados, falta de sanciones severas contra los titulares de las entidades públicas que no lideren este proceso de implementación de recomendaciones.

Además, se responde que la CGR no tiene capacidad sancionadora lo que genera impunidad y también la falta de presupuesto para financiar equipos de OCI's que realicen el seguimiento y evaluación de las recomendaciones de informes de control. En esta pregunta los fiscales manifestaron que una razón externa también es los prolongados procesos judiciales, pero no solo en esta municipalidad sino de forma general en toda entidad pública.

Por lo antes expuesto, “los principales factores externos que inciden en la baja implementación de recomendaciones” son los procesos arbitrales con la parte civil, con 33% y los veredictos judiciales, como los casos civiles y penales con 27%; aspectos que están relacionados con la gestión que realiza la Procuraduría Pública de la Municipalidad, el avance y desarrollo del proceso en instancias jurisdiccionales, y arbitrales, quienes tienen sus propios plazos, mecanismos operacionales y que en muchos casos, los resultados se ven después de muchos años, situación que conlleva a que las recomendaciones en el corto plazo de un (1) año, no muestren resultados positivos de implementación.

De acuerdo a los resultados mostrados referente a los factores externos, se evidencia que corroboran lo que afirma Guevara que sostiene que entre los factores que más afecta el cumplimiento de la implementación de los ISCP, se encuentra la demora o falta de sanción, que se refleja en la percepción que tiene algunos

servidores públicos de la institución, referente al hecho que el titular de la institución nunca sanciona, esto genera una gran afectación a la implementación, debido a que prácticamente no existe interés porque se piensa que todo quedará igual si es que no se hace nada por implementar las recomendaciones establecidas en los ISCP.

Es necesario resaltar que la “Directiva N° 014-2020-CG/SESNC” “Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación” recomienda “el inicio de acciones administrativas y legales para determinar responsabilidad en los funcionarios y servidores públicos responsables de su incumplimiento”. Sin embargo, de acuerdo a lo respondido en las entrevistas esto no se está aplicando de forma efectiva.

Otro aspecto para resaltar es lo referente al pronunciamiento del “Tribunal Constitucional del 25 de abril de 2018, correspondiente al expediente N° 00020-2015-PI/TC” suspendiendo la potestad sancionadora de la CGR lo cual hace que no se aplique sanción alguna por infracciones cometidas a los funcionarios y servidores hasta julio 2021 que recién se restituyó la potestad sancionadora de la CGR. Esto afecta como un factor externo importante a la no implementación de las recomendaciones de los ISCP.

4.3 Efectos que ocasiona en la Municipalidad Distrital de Miraflores el bajo cumplimiento de la implementación de las recomendaciones producto de servicios de control posterior.

Los efectos que ocasiona el bajo cumplimiento de la “implementación de las recomendaciones producto de los ISCP emitidos por los diferentes órganos conformantes del Sistema Nacional de Control” (CGR, Sociedades de Auditoría y OCI’s) en la MDM, queda reflejado en “los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas a los ciudadanos mirafloresinos con experiencia en control social beneficiarios también de los servicios públicos que presta dicho gobierno local”.

La muestra estuvo conformada por la entrevista a once (11) ciudadanos que viven en el distrito de Miraflores; de igual forma como en los casos anteriores también dieron respuestas múltiples, cuyos resultados se muestran a continuación:

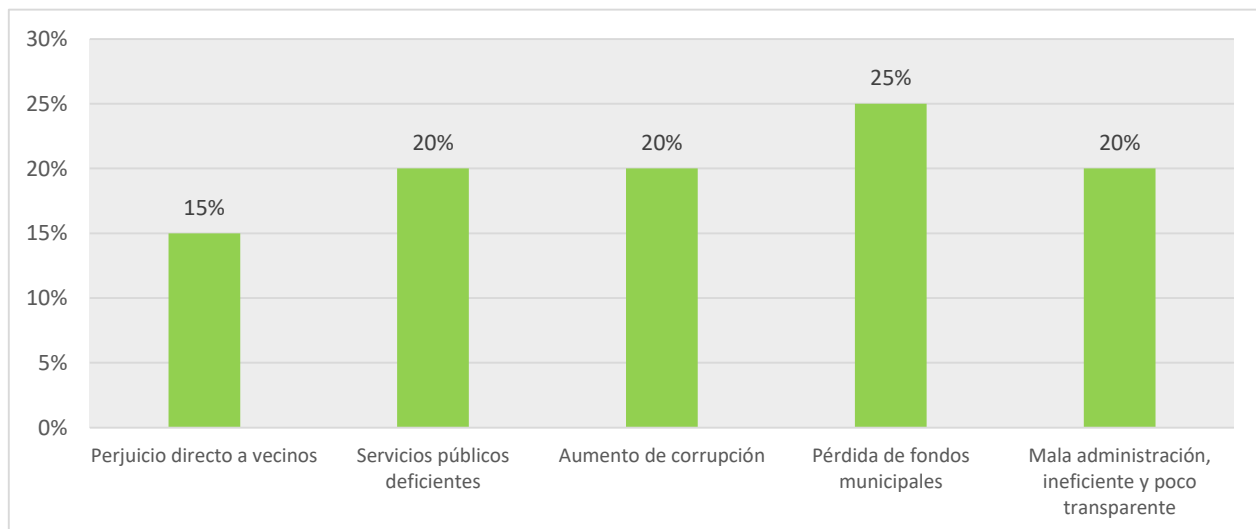
Tabla 5 Principales efectos en la Municipalidad por la baja implementación de las recomendaciones de los informes de control posterior

Efectos	Cantidad	%
Pérdida de fondos municipales	5	25%
Servicios públicos deficientes	4	20%
Aumento de corrupción	4	20%
Ineficiente administración y escasa transparencia	4	20%
Perjuicio directo a vecinos	3	15%
Total	20	100%

Nota: Resultados de las entrevistas aplicadas a los ciudadanos del Distrito de Miraflores.

Al respecto, los dos principales efectos que se dan por la baja implementación de recomendaciones son: La pérdida de fondos municipales con 25% y que existan servicios públicos deficientes con 20%, porcentaje con el cual, le siguen la percepción del aumento de corrupción y la ineficiente administración y escasa transparencia.

Gráfico 3. Efectos en la Municipalidad por la baja implementación de recomendaciones de informes de control posterior



Por lo expuesto, se tiene que los principales “efectos que tiene la no implementación de las recomendaciones” de los ISCP en la MDM según lo que manifestaron los vecinos es la pérdida de fondos municipales con 25% y también servicios públicos deficientes; aumento de corrupción y servicios públicos deficientes, todas estas alternativas con un porcentaje del 20%.

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas tenidas con ciudadanos del Distrito de Miraflores, cuyo cuestionario tuvo cinco (5) preguntas y las respuestas fueron las siguientes:

- ✚ En la pregunta número uno referido a si conoce los resultados de algún ISCP de los once ciudadanos encuestados, nueve (9) ciudadanos indicaron que conocen algún informe de control y dos (2) indicaron que no tienen conocimiento alguno referido al tema. Con respecto a quienes, si tienen conocimiento de los informes de control, indicaron que tomaron conocimiento a través del portal institucional; y en menor número de ciudadanos indican que fueron informados por amistades o personas cercanas.
- ✚ Lo que respecta a la opinión acerca de que los si los informes son relevantes se resalta que los entrevistados afirmaron que sí, porque está relacionado con la evidencia de hechos de corrupción. Con relación a las recomendaciones de estos informes los ciudadanos afirmaron que dentro de los que más resaltan están los relacionados con los perfiles y experiencia que deben tener los funcionarios de la municipalidad. También está lo relacionado con avisos publicitarios que se colocan por medio de paneles en las principales avenidas del distrito y que deterioran el ornato del ambiente. La recomendación importante es la relacionada con la seguridad ciudadana en el cual intervienen diversos factores como comercio ambulatorio y locales que atienden al público y generan ruidos molestos entre otros que afectan la tranquilidad de los vecinos.
- ✚ Finalmente, los vecinos afirman que el efecto que tiene en el distrito y en la MDM la poca atención en la implementación de recomendaciones de ISCP es más

acciones de corrupción, que tiene que ver con sensación de impunidad, que involucra pérdida de fondos municipales, así como un deficiente servicio público ofrecido a los ciudadanos de parte de la municipalidad y también una mala gestión administrativa.

Así mismo, en la entrevista realizada a los funcionarios de la Municipalidad y personal del OCI, a través de las preguntas nueve (9), diez (10) y once (11), las respuestas que se obtuvieron con relación a la incidencia en la Municipalidad por la baja implementación de las recomendaciones fueron las siguientes:

- ✚ La pregunta nueve, está referida a los efectos que genera en la institución la no implementación de las recomendaciones de control de los ISCP en la MDM desde el punto de vista de la opinión de los funcionarios entrevistados. Entre los principales efectos de acuerdo con lo mencionado por los entrevistados está que al no implementarse estas mejoras se presenten deficiencias y no se logre la buena gestión de la entidad y la lucha contra la corrupción. Además, no permiten que se optimicen los procesos y esto al final tiene como efecto que el servicio ofrecido a la población del distrito sea deficiente. Esto se refiere a que no se fortalece los procedimientos de gestión y tampoco se proteja los recursos del estado.

- ✚ En la pregunta diez, los entrevistados hacen referencia a que, si no se implementan las recomendaciones de los ISCP, existe la posibilidad que se repitan las mismas irregularidades observadas previamente. Esto sin embargo es negado por los funcionarios, que manifestaron que realizan un trabajo de coordinación permanente para implementar estas recomendaciones y se dictan directrices para superar las irregularidades observadas. Esto quiere decir que, a pesar de las limitaciones del tiempo del personal, los funcionarios están muy comprometidos con implementar las recomendaciones para evitar caer nuevamente en irregularidades que han sido identificadas en ISCP realizadas previamente.

- ✚ Finalmente, en la pregunta número once en la cual se afirma que la no implementación de las recomendaciones de ISCP en la MDM generaría la existencia de un grado de impunidad que alentaría la corrupción, los funcionarios entrevistados afirmaron tajantemente que no es el caso de esa entidad, porque sea por vía administrativa o judicial se trabaja arduamente para cumplir con todos los procesos que los informes de auditorías han recomendado, además se aplican sanciones administrativas a los servidores encontrados en falta.

Así también, en la entrevista realizada a los funcionarios de la Municipalidad, personal de CGR y Fiscales del Ministerio Público, a través de las preguntas ocho (8) y diez (10), las respuestas que se obtuvieron con relación a la incidencia en la Municipalidad por la baja implementación de las recomendaciones fueron las siguientes:

- ✚ La pregunta ocho referido a los “efectos de la no implementación de las recomendaciones de los informes de control”, los fiscales afirmaron que no existe sanción efectiva para los responsables. Esto también tiene que ver con lo establecido en la pregunta número nueve relacionado con la existencia de un grado de impunidad por la “no implementación de las recomendaciones de informes de control”, esto es evidenciable porque como resultado de esos informes no existe sanción alguna a ningún responsable.
- ✚ En referencia a la pregunta diez, en donde plantea la posibilidad que se repitan las mismas irregularidades identificadas en los ISCP, afirmaron que sí, que, en los informes de los años 2018, 2019 y 2020 hay irregularidades que se viene repitiendo. Finalmente, en la pregunta once en la que se afirma que la impunidad es una razón en particular por la cual “no se implementan las recomendaciones de los informes de control”, los especialistas entrevistados afirman que sí, se percibe un grado de impunidad y que no va a suceder nada si no se implementan estas recomendaciones.

Finalmente, se puede señalar que tanto en las respuestas de los Funcionarios de la Municipalidad, Personal del OCI, Profesionales de la CGR y Fiscales del Ministerio Público, existe, confluencia en señalar que la baja implementación de las recomendaciones si incide en la Municipalidad con la pérdida de fondos públicos, percepción de corrupción y deficiente administración con baja calidad de servicios públicos; situación que se encuentra bajo el ámbito del señor Alcalde del Distrito y de los señores Funcionarios, adoptar acciones administrativas tendentes a llevar a cabo la implementación de recomendaciones de ISCP.

Los resultados mostrados referidos a la opinión expresada por los ciudadanos del distrito de Miraflores con experiencia en control social sobre los efectos de la no implementación de recomendaciones de ISCP permiten establecer que se evidencia una percepción de aumento de la corrupción, porque no se evidencia sanción alguna por parte de los organismos responsables de tal labor.

Además, consideran también que estos efectos son muy graves para la institución y aparte de generar pérdidas repercuten en el servicio que se ofrece a los vecinos del distrito.

5 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Considerando los resultados de la aplicación de instrumentos y herramientas de investigación a los funcionarios y colaboradores de la MDM, Ministerio Público y CGR, así como a la población beneficiaria, se puede concluir que es necesaria la implementación de una alternativa que contribuya a la atención de las recomendaciones provenientes de ISCP que creen valor público a la población miraflorentina.

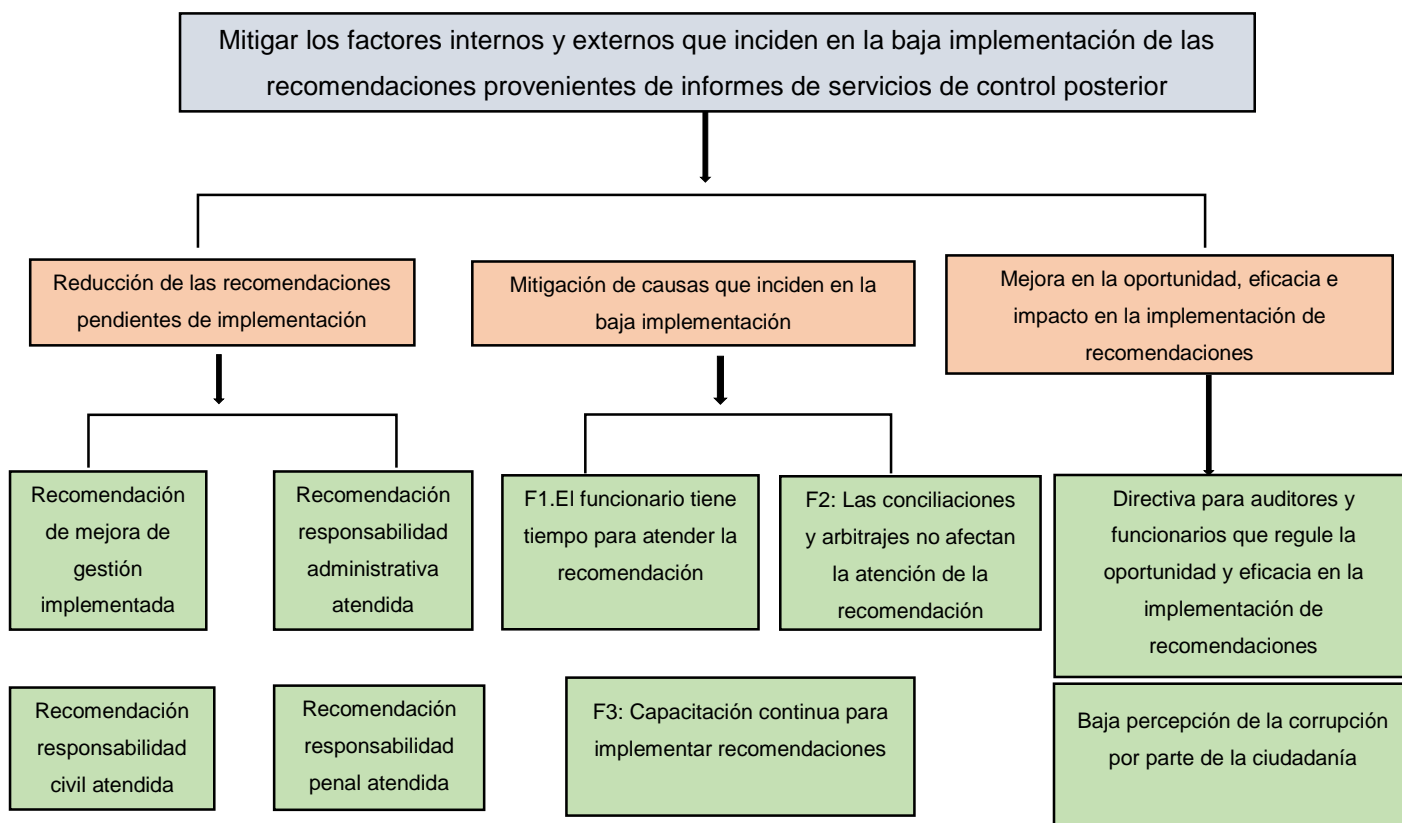
5.1 Objetivo de la propuesta

El planteamiento del objetivo de la propuesta y la generación de “alternativas se realiza mediante el uso del instrumento denominado **Árbol de Objetivos**. Mediante este instrumento se determinan tres elementos básicos comprendidos en el diseño de un Plan”:

- a. “Objetivo principal, aquel que se convertirá en el propósito de la intervención”.
- b. “Medios para alcanzar el objetivo, los cuales permiten plantear los componentes de la propuesta o, incluso, alternativas para el logro del objetivo”.
- c. “Fines a los cuales contribuirá la propuesta, en la medida que se logre alcanzar el objetivo”.

Conjuntamente con el objetivo, se plantean las alternativas para su logro. Una alternativa representa una posible solución al problema público. “El árbol de objetivos permite clarificar el objetivo del Plan e identificar las posibles alternativas para la solución del problema y seleccionar aquellas que resulten las más adecuadas desde lo legal, técnico y financiero”. “Una vez identificados los medios, se puede proceder, en forma concreta, al diseño de la propuesta. Cabe tener en cuenta que, por lo general, el logro de un determinado objetivo” y, por lo tanto, la solución del problema central se puede obtener mediante más de una alternativa.

Figura 1: Árbol de objetivos



Tal como se puede observar en la Figura 1, el objetivo de la propuesta es: Mitigar los factores internos y externos que inciden en la baja implementación de las recomendaciones provenientes de ISCP.

Para el logro de dicho objetivo, se plantean tres líneas de acción o componentes, los cuales son los siguientes:

- a) Reducción de las recomendaciones pendientes de implementación: orientado a disminuir la cantidad de recomendaciones pendientes y en proceso correspondientes a “mejoras de gestión, deslinde de responsabilidades administrativas, civiles y penales existentes en los diferentes ISCP” emitidos por los diferentes órganos del Sistema Nacional de Control en la MDM, a través de acciones realizadas por los funcionarios de la municipalidad tendentes a dicha finalidad.

- b) Mitigación de causas que inciden en la baja implementación: a través de la identificación de las razones internas y externas en la MDM por la cual no se brinda la atención prioritaria a estas recomendaciones, estableciendo lineamientos que reduzcan o eliminen dichas causas para un óptimo cumplimiento de dicho procedimiento de control en beneficio de la municipalidad.

- c) Mejora en la oportunidad, eficacia e impacto en la implementación de recomendaciones: a través de lineamientos orientados a la debida atención de las mismas correspondientes a ISCP; a través de los funcionarios de la MDM en su implementación oportuna que conlleve a demostrar eficacia en sus actuaciones con impacto positivo en la ciudadanía.

✓ **Relación causal del problema**

Considerando los resultados obtenidos en el capítulo anterior, en el cual los entrevistados afirmaron diversas causas por las cuales no se implementan las medidas correctivas señaladas en los ISCP en la MDM, se tuvieron varios factores internos y externos de este problema; sin embargo, de todos los que se manifestaron los que más resaltaron fueron 1) La recargada labor de los funcionarios de la MDM para atender estas recomendaciones; 2) La falta de capacitación para implementar correctamente dichas recomendaciones; y, 3) La “implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría” dependen de los procesos arbitrales en la parte civil. El árbol del problema y las relaciones causales que la explican se muestran en la siguiente figura:

Figura 2: Árbol del problema



5.2 Análisis de las alternativas

A continuación, se define el objetivo como medio de la siguiente manera: Suficiente periodo de tiempo y capacitación permite la correcta implementación de las recomendaciones provenientes de ISCP.

A efectos de seleccionar las mejores alternativas para dar solución al problema identificado y elegir el más adecuado, desde puntos de vista técnico y económico, para que su ejecución conlleve a cambios sustanciales “en el proceso de implementación de recomendaciones de ISCP en la MDM” que genere mejores servicios públicos y una correcta administración municipal en beneficio de la población mirafloresna, se tomó como referencia las buenas prácticas llevadas a cabo en dos países de Latinoamérica (Chile y Brasil) donde sus EFS contando con un marco normativo apropiado vienen realizando actividades que conllevan a la atención de estas medidas correctivas en aras de superar las causas de las irregularidades, debilidades, retrasos o deficiencias advertidas.

Es de precisar que las EFS reciben distintas denominaciones en los diferentes países en el Mundo, en los dos países de los cuales se ha tomado referencia de buenas prácticas, se les denomina: Contraloría General de la República de Chile y Tribunal de Cuentas de la Unión en Brasil, y se encuentran facultadas por Ley a

realizar actividades en materia de supervisión, fiscalización y/o vigilancia de recursos públicos.

A continuación, se describe cómo se desarrolla en estas dos EFS el proceso de implementación de las recomendaciones provenientes de ISCP:

✓ **Contraloría General de la República de Chile**

“La Contraloría General de la República de Chile es un organismo autónomo del poder ejecutivo y demás órganos públicos que controla la legalidad de los actos administrativos y asegura el correcto uso de los fondos públicos, teniendo una labor fiscalizadora de carácter jurídico, contable y financiero”.

En ese sentido dentro de esta labor fiscalizadora realiza auditorías de cumplimiento, financieras, así como otras formas de auditoría que velen por el cumplimiento de las normas jurídicas como las investigaciones o inspecciones que incluyen el examen de cuentas.

Sin embargo, la diferencia radica con la EFS de Perú, en que también realiza función jurídica que significa “controlar la juridicidad de los actos de la administración del Estado, para asegurar que se ajuste al ordenamiento jurídico y respete las normas y principios que garantizan el estado de derecho”.

Por dicha labor la CGR de Chile emite pronunciamientos jurídicos que tienen carácter obligatorio para la administración del Estado (lo que no pasa en el Perú) a través de “dictámenes y oficios que conforman jurisprudencia administrativa y el control de órdenes formales emanadas de la administración activa, que puede ser preventivo, simultáneo o a futuro” (otras modalidades de control).

“Este sistema jurídico basado en el precedente administrativo, es decir, la interpretación uniforme de una misma regla jurídica permite que los ciudadanos

tengan una legítima expectativa de que la administración del Estado toma decisiones de manera ordenada y según situaciones antes dadas”.

Además, dada estas atribuciones que impone su marco legal aplicable a los funcionarios de la Administración Pública en Chile, genera también la obligación de atender las medidas correctivas planteadas en los informes resultantes de los servicios de control posterior emitidos, los que son denominados instrucciones, según Resolución N° 20 de 2015, publicada en el Diario Oficial el 21 de marzo de 2015, pudiendo acarrearles sanciones muy severas impuestas por la propia Contraloría General en caso de omitir su atención, implementación o corrección. Pudiéndose constituir esta EFS en cuentadante y hacer efectiva la responsabilidad civil, a cualquier funcionario municipal que haya causado un detrimento al patrimonio público.

En tal sentido, gracias a las “mejoras logradas en los últimos años en esta EFS, los procesos de seguimiento de las medidas correctivas de las auditorías en promedio durante el periodo 2015-2020”, han conseguido corregir el 50% de las observaciones. Esta Contraloría compartió con la OCDE² los datos consolidados de las referidas observaciones derivadas de los procesos de seguimiento de auditorías desde el 2015 hasta el 2020, en el cual muestran que se emitieron 57 613 observaciones. El promedio de observaciones fue de 9 938 observaciones por año. Todas las observaciones se distribuyen en 1 894 servicios que fueron auditados durante este periodo.

✓ **Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil**

El Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU), de acuerdo a la Constitución Federal de 1988 realiza el control externo de la Administración Pública Federal, desempeñando un papel auxiliar en dos frentes en apoyo al Congreso Nacional: Elaborando un dictamen previo sobre las cuentas del Gobierno para la Comisión

² OCDE: La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Mixta de Planes, Presupuestos Públicos y Fiscalización, cuyo informe de auditoría es efectuado 60 días antes de que el Congreso Nacional reciba las cuentas del Gobierno Central; y prestando asesoramiento permanente para la correcta ejecución presupuestaria.

La Constitución Federal de 1988 otorga al Congreso Nacional y a las comisiones parlamentarias poderes para solicitar la realización, por el Tribunal de Cuentas de la Unión, de inspecciones y auditorías específicas. El TCU también participa, a pedido de las diversas comisiones parlamentarias, en audiencias públicas.

Además, dicho Tribunal de Cuentas de la Unión tiene también la prerrogativa de imponer sanciones, a raíz de los resultados de sus labores de control, a los funcionarios o servidores públicos que hayan incurrido en irregularidades, desde multas hasta declaraciones de inhabilitación para ocupar cargos o funciones públicas por determinado período de tiempo, así como declaraciones de falta de idoneidad de proveedores que cometan irregularidades en licitaciones públicas, las cuales se realizan directamente sin necesitar de alguna derivación a través de una recomendación que sugiera el deslinde de responsabilidades.

El TCU también puede definir sanciones financieras resultantes de infracciones cometidas por agentes públicos y su responsabilización por cualquiera de los perjuicios causados por la conducta irregular, mediante la aplicación de multas y el resarcimiento obligatorio de los perjuicios correspondientes.

Como el TCU tiene poderes de ejecución penal, también mantiene una estrecha articulación con el Ministerio Público para asegurar que los casos de falta de probidad administrativa referente a recursos públicos sean debidamente encaminados, posibilitando el seguimiento de sus procesos originados a raíz de sus acciones de control y por ende efectuando el seguimiento permanente de sus informes de alcance legal.

En tal sentido, el propio TCU se encarga de establecer sanciones administrativas y civiles a los funcionarios y servidores públicos inmersos en irregularidades, sin necesidad de derivar esta responsabilidad a otra instancia administrativa, a excepción de la ejecución penal en la que participa coordinadamente con el Ministerio Público, como antes lo habíamos señalado, con resultados favorables, que evitan la dependencia de terceros para la atención de estas medidas correctivas, impulsando oportunamente su cumplimiento.

Por todo lo expuesto, tomando como referencia la experiencia extranjera y con el objetivo de fortalecer las labores de implementación de las recomendaciones provenientes de ISCP en la MDM, a través del uso de los mecanismos de control implementados por la CGR, se ha propuesto las alternativas de solución que se detallan a continuación y se califican en la tabla 6.

- Diseñar una propuesta de lineamientos obligatorios a aplicar por los órganos conformantes de la MDM para una correcta implementación de las recomendaciones provenientes de ISCP, que incluya una distribución apropiada de funciones, tiempo y permanente capacitación a los involucrados.
- Optimización de los principales procesos requeridos para la implementación de las recomendaciones de los ISCP de la MDM. Esto quiere decir que se identifica una recomendación y los procesos que involucra que pueden ser misionales, estratégicos o de soporte y se los rediseña con la finalidad de que pueda implementarse de forma más efectiva y rápida la recomendación.
- Implementación de seguimiento a los controles internos establecidos por la MDM con la finalidad de cumplir las recomendaciones de los ISCP de la MDM en el tiempo apropiado. En este caso se busca tener sistematizado el seguimiento con la finalidad de establecerse plazos y responsables de su cumplimiento.
- Diseñar un programa de capacitación para “los responsables de la implementación de las recomendaciones provenientes de ISCP” que hagan más celeridad y oportuno este proceso.

Tabla 6: Matriz de análisis de alternativas

Alternativas	Breve descripción	Criterio 1: Viabilidad	Criterio 2: Eficacia	Criterio 3: Eficiencia	Selección (Resultado)
Alternativa 1	Propuesta de lineamientos a aplicar por los órganos de la MDM; así como de un Plan de Incentivos para la oportuna implementación de la recomendación de ISCP.	1	1	1	X
Alternativa 2	Se identifica una recomendación y los procesos que involucra que pueden ser misionales, estratégicos o de soporte y se los rediseña con la finalidad de que pueda implementarse de forma más efectiva la recomendación.	2	2	2	
Alternativa 3	En este caso se busca tener sistematizado el seguimiento con la finalidad de establecerse plazos y responsables de su cumplimiento.	3	3	3	
Alternativa 4	Diseñar programa de capacitación para los responsables de la implementación de las recomendaciones de ISCP que hagan más célere y oportuno este proceso	1	2	3	

Escala de tipo ordinal: 1º, 2º y 3º.

El puntaje es de tipo ordinal es decir el que tiene un mayor valor es el número 1 porque está en primer orden.

La alternativa seleccionada es la numero 1 y con relación a la viabilidad tiene el mayor puntaje porque estos lineamientos a establecer van a servir para que las diferentes unidades orgánicas de la MDM implementen apropiadamente las recomendaciones que sirvan para coadyuvar a una mejor gestión no solo dentro de la municipalidad sino para beneficio del distrito.

Además, la propuesta tiene eficacia porque permite alcanzar la meta deseada que es implementar las recomendaciones realizadas en el servicio de control posterior en la MDM, para lo cual, se emitirá lineamientos y un proyecto de Plan de

Incentivos para asegurar ese propósito. Por último, es eficiente porque optimiza el uso de recursos de la institución, es decir no se realiza gastos considerables en su formulación.

Análisis multicriterio de alternativas

Por definición, las alternativas “son distintos medios orientados a lograr el objetivo de una propuesta”. “Comparar las diferentes opciones que pueden identificarse en el árbol de objetivos, rechazando las que no parezcan deseables o presenten un grado excesivo de incertidumbre y, finalmente, seleccionando la alternativa óptima”.

Para la selección de alternativas se ha utilizado la Matriz de Análisis de Alternativas, la cual permite realizar tal labor a través de un método de ponderación cuali-cuantitativa o mixta. Dicha matriz consta básicamente de tres campos:

- a) **Criterios.** Son los criterios de priorización de los diferentes medios identificados o alternativas. Se pueden considerar los criterios siguientes: institucional, legal, técnico, económico y social.
- b) **Coeficientes.** Hace referencia a los pesos que se otorga a cada uno de los criterios establecidos, a través de una escala que va del 1 al 5.
- c) **Alternativas.** Son las diferentes alternativas identificadas en la investigación realizada. Cada una recibirá un puntaje, el cual puede ser mayor o menor según cumpla en mayor o menor medida cada uno de los criterios establecidos previamente.

Una vez realizada la puntuación de cada una de las alternativas según los criterios establecidos (institucional, legal, técnico, económico y social), se ha procedido a ponderar dichos puntajes según el mayor o menor peso que posea cada criterio. Finalmente, se selecciona la alternativa de mayor puntaje.

Tabla 7. Análisis multicriterio de alternativas

Criterios	Pesos (Escala: 1-5)	Alternativas de mejora (Escala: 1-5)			
		A. Optimización del tiempo del capital humano		B. Fortalecimiento de aptitudes	
A. Institucional	2	4	8	5	10
B. Legal	4	2	8	4	16
C. Técnico	3	3	9	5	15
D. Económico	1	1	1	3	3
E. Social	5	5	25	5	25
TOTAL			51		69

5.3 Descripción de la alternativa seleccionada

La alternativa viable según la matriz de análisis de alternativas es establecer: “Lineamientos a aplicar por las diferentes unidades orgánicas de la Municipalidad Distrital de Miraflores para una correcta y oportuna implementación de las recomendaciones provenientes de ISCP y Proyecto de Plan de Incentivos para la mejora de la gestión”.

El enfoque propuesto conllevará a superar las causas que traban los objetivos de la Entidad y mejorar los procesos de gestión en beneficio de la sociedad.

Esta propuesta se basa en la reforma del estado que debe entenderse como un proceso de rearticulación entre la política, la economía y la sociedad que busca que el servicio ofrecido a los ciudadanos sea de calidad.

Para esto es imprescindible que mejoren sus procesos y optimicen sus resultados en beneficio de la población. Una forma en que se realizará esto será mediante la implementación de las recomendaciones de ISCP.

✓ **Viabilidad de la alternativa 1**

Para determinar la viabilidad de la alternativa 1, se realizó un estudio sobre las capacidades y oportunidades de la CGR y la MDM en su calidad de actores intervinientes en la presente propuesta, cuyo detalle se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 8. Matriz de capacidades y oportunidades

CAPACIDADES	OPORTUNIDADES
C1. Suficiente capacidad operativa, técnica y profesional para realizar servicios de control posterior en la MDM; asimismo, como iniciativa legislativa proponer al Congreso un proyecto de plan de incentivos por la implementación de recomendaciones. (Actor: CGR)	01. Programar y ejecutar servicios de control posterior orientados a áreas críticas o procesos misionales de interés de los funcionarios de la MDM.
C2. Cuenta con una Escuela Nacional de Control para disponer la realización de actividades de capacitación en materia de implementación de recomendaciones de ISCP. (Actor: CGR)	02. Fortalecer las capacidades de los funcionarios y servidores para una correcta implementación de recomendaciones, motivando su participación para una mejor comprensión del control.
C3. Marco legal que faculta a disponer que la MDM cumpla con la implementación de recomendaciones pendientes de ISCP con aplicación de sanciones por incumplimiento. (Actor: CGR).	03. Establecer disposiciones de cumplimiento obligatorio con plazos establecidos y sanciones efectivas por incumplimiento de implementación de recomendaciones, con aprobación con rango de Ley.
C4. Personal técnico y profesional con experiencia en gestión pública para atender las recomendaciones de los ISCP. (Actor: MDM)	04. Aprovechar los recursos humanos más capacitados para atender por especialidad las recomendaciones pendientes de atención brindándoles el tiempo necesario para dicho fin.

Tabla 8. Matriz de capacidades y oportunidades

CAPACIDADES	OPORTUNIDADES
C5. Sistema de controles internos implementados que permite efectuar seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos. (Actor: MDM)	Incluir en los sistemas de controles implementados aquellos que permitan verificar la atención de las recomendaciones pendientes de ISCP.
C6. Predisposición de los altos funcionarios al control posterior y atención de sus recomendaciones. (Actor: MDM)	Realizar charlas motivacionales dirigidas a los funcionarios proclives al control gubernamental que difundan en la MDM los beneficios para la buena marcha de la gestión.

Asimismo, se elaboró una matriz de condiciones y viabilidad de la propuesta, conforme se desprende de la tabla 9.

Tabla 9. Matriz de condiciones y viabilidad de la propuesta

CAUSAS DEL CÍRCULO DE CONTROL		CAPACIDADES	OPORTUNIDADES	ALTERNATIVA
Recargada labor de los funcionarios de la MDM para atender las recomendaciones	P1. Baja implementación de las recomendaciones	C1. Suficiente capacidad operativa, técnica y profesional del SNC para realizar servicios de control posterior en la MDM.	01. Programar y ejecutar servicios de control posterior orientados a áreas críticas o procesos misionales de interés de los funcionarios de la MDM.	Emitir lineamientos a aplicar por las diferentes unidades orgánicas de la MDM para una correcta y oportuna implementación de las recomendaciones provenientes de ISCP, que coadyuve a la buena marcha de la gestión municipal y al cumplimiento de los
		C2. La CGR cuenta con una ENC para disponer la realización de actividades de capacitación en materia de implementación de recomendaciones de ISCP.	02. Fortalecer las capacidades de los funcionarios y servidores para una correcta implementación de las recomendaciones, motivando su participación para una mejor comprensión del control.	
		C3. Marco legal que faculta a que la MDM cumpla con la implementación de recomendaciones pendientes de ISCP con aplicación de sanciones por incumplimiento.	03. Establecer disposiciones de cumplimiento obligatorio con plazos establecidos y sanciones efectivas por incumplimiento de implementación de recomendaciones, con aprobación con rango de Ley.	

Tabla 9. Matriz de condiciones y viabilidad de la propuesta

CAUSAS DEL CÍRCULO DE CONTROL		CAPACIDADES	OPORTUNIDADES	ALTERNATIVA
Falta de capacitación para implementar las recomendaciones	de los ISCP afecta la buena marcha de la gestión en la MDM en perjuicio de su población.	C4. Personal técnico y profesional con experiencia en gestión pública en la MDM para atender las recomendaciones de los ISCP.	04. Aprovechar los recursos humanos más capacitados para atender por especialidad las recomendaciones pendientes de atención brindándoles el tiempo necesario para dicho fin.	objetivos y metas de la MDM en beneficio de su población; y, asimismo como iniciativa legislativa proponer un proyecto de plan de incentivos por la implementación de las recomendaciones.
Procesos arbitrales y judiciales que entranpan la implementación de recomendaciones sin que los funcionarios de la MDM no sepan que hacer.		C5. Sistema de controles internos implementados en la MDM que permite efectuar seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos.	05. Incluir en los sistemas de controles implementados aquellos que permitan verificar la atención de las recomendaciones pendientes de ISCP.	
		C6. Predisposición de los altos funcionarios de la MDM al control posterior y atención de sus recomendaciones	06. Realizar charlas motivacionales dirigidas a los funcionarios proclives al control gubernamental que difundan en la MDM los beneficios para la buena marcha de la gestión	

En tal sentido, para la viabilidad de la propuesta se cuenta, tanto en el SNC como en la MDM, con profesionales capacitados y con experiencia suficiente en gestión pública y control; así como, con conocimiento técnico especializado a la fecha, para que puedan fortalecer este proceso de implementación de recomendaciones provenientes de ISCP, permitiendo mejorar la calidad de formulación de estas medidas correctivas, como también la oportunidad y las acciones a adoptar para efectivizarlas en la municipalidad; y para proponer un plan de incentivos para las municipalidades, por la implementación de las recomendaciones.

Asimismo, la CGR cuenta con una Escuela Nacional de Control que puede promover cursos de capacitación y especialización en la atención de este tipo de recomendaciones, a través inclusive de convenios que podrían celebrarse con la MDM para estos fines, lo que permitiría mejorar los resultados de este proceso y evitar contar con medidas correctivas pendientes de años anteriores que con el tiempo quedan desfasadas o desactualizadas y por ende inaplicables en la entidad municipal.

Ahora, considerando las atribuciones legales que cuenta la Contraloría General de la República como máximo órgano rector del SNC, otorgado por la Ley N° 27785, y contando a la fecha con la restitución de su potestad sancionadora, suspendida desde el ejercicio 2019, mediante la Ley N° 31288; es una oportunidad valiosa que cuenta este órgano de control para emitir disposiciones orientadas a impulsar la atención de las recomendaciones provenientes de ISCP, mediante mecanismos que flexibilicen la actuación de los gestores públicos, dándoles mayor discrecionalidad en las decisiones a adoptar con las referidas medidas correctivas, como también sancionándolos ejemplarmente cuando se identifique negligencia o desidia que paralice su implementación; también considerarse reforzar los mecanismos normativos para que los auditores formulen recomendaciones coherentes, aplicables y que en realidad generan valor en la municipalidad.

Por último, a través del levantamiento de información en este proyecto de investigación, se ha podido reconocer en los funcionarios y servidores de la MDM la predisposición que existe para brindar atención a las recomendaciones antes referidas, pero que por la falta de tiempo y disponibilidad no la realizan por la labor que deben realizar día a día, por lo que una correcta distribución del tiempo podría conllevar a solucionar este inconveniente, lo que debe conllevar también a aprovecharse el sólido Sistema de Control Interno que posee la municipalidad, para incluirse en él medidas de controles que aseguren esta implementación de recomendaciones en la municipalidad.

Plazo de ejecución: La ejecución de esta propuesta debe ser a corto plazo sustentado en que la CGR y la MDM cuentan con los recursos humanos, logísticos tecnológicos e infraestructura, así como con la capacidad técnica y profesional suficiente, que no necesita de mayor financiamiento.

✓ **Eficiencia de la alternativa 1**

La propuesta planteada no necesita que se invierta en nuevos recursos logísticos, financieros, personal, etc. Para su implementación, sino en utilizar con lo que se cuenta de manera óptima para los fines propuestos, utilizando la normativa general o de control específica vigente para obligar, pero a la vez estimular a los funcionarios y servidores de

la MDM a la implementación oportuna de la recomendaciones provenientes de ISCP en la municipalidad, convenciéndolos que es necesario para una correcta gestión municipal en beneficio de la comunidad mirafloresina y contando para ello, con un plan de incentivos por la implementación de las recomendaciones, la cual incide en la buena gestión municipal.

De la misma manera los lineamientos a proponer, tampoco generarán mayores recursos a la MDM ni a la CGR, ya que estarán orientadas a fortalecer las capacidades en la referida implementación de recomendaciones provenientes de ISCP que este directamente relacionada a mitigar o eliminar las causas de las irregularidades advertidas, para que las mismas no se vuelvan a repetir en el referido gobierno local, contando con la Escuela Nacional de Control como aliado estratégico para cumplir con dicho objetivo a través de las capacitaciones que se brinden para ello.

✓ **Eficacia de la alternativa 1**

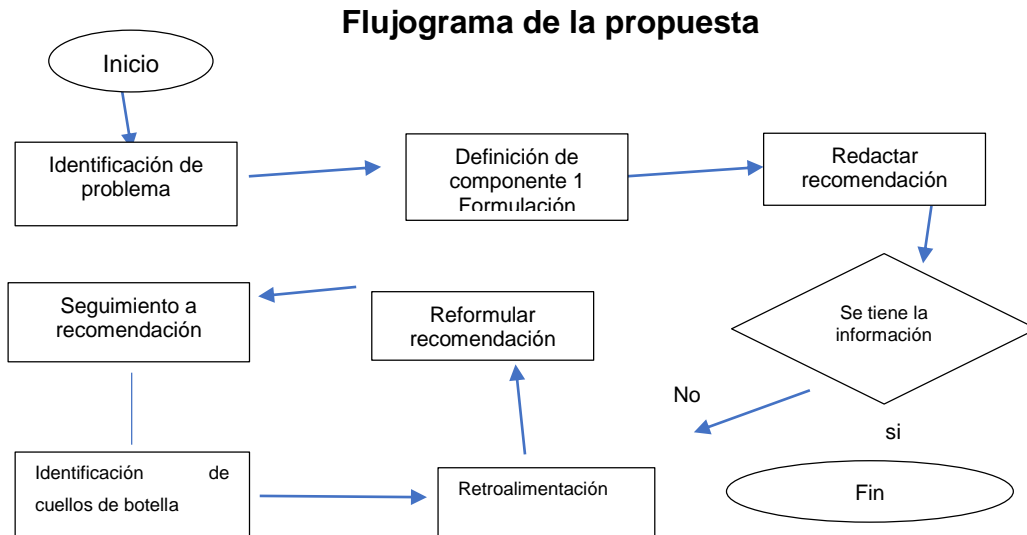
La propuesta contribuye al logro de los objetivos estratégicos institucionales de la CGR: 01. “Contribuir a la reducción de la inconducta funcional y la corrupción en las entidades públicas” y 02. “Contribuir a la gestión eficiente y eficaz de los recursos públicos en beneficio de la población, establecidos en su Plan Estratégico Institucional modificado 2019 – 2024” aprobado por “Resolución de Contraloría N° 452-2018-CG de 14 de setiembre de 2018” que se articula con las Acciones Estratégicas Institucionales; 01.01 Sanción efectiva y oportuna a servidores públicos, 02.01 Servicios de control oportunos y efectivos a entidades públicas; y, 02.02 Planes de acción para la implementación de recomendaciones aprobados por el Titular de la Entidad.

“En concordancia con los incisos b) y e) del artículo 15° de la Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República” que establece entre las atribuciones de los órganos conformantes del SNC el “formular recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar”; y, “exigir a los funcionarios y servidores públicos la plena responsabilidad por sus actos en la función que desempeñan, identificando el tipo de

responsabilidad incurrida y recomendando la adopción de las acciones preventivas y correctivas necesarias”.

5.4 Formulación de la intervención

Se presenta el flujograma de formulación de la intervención



A continuación, se presenta la propuesta de lineamientos para una correcta formulación e implementación de recomendaciones provenientes de ISCP en la MDM y el SNC:

➤ DIRECTIVA N^a 00X-2022-GM/MM

DISPOSICIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS ISCP Y SU PUBLICACIÓN WEB EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES

1. FINALIDAD

Atender en forma oportuna las acciones que garantizan la implementación de las recomendaciones de los ISCP emitidos por los órganos del Sistema Nacional de Control, y su “publicación en el Portal de Transparencia Estándar o portal web de la Municipalidad Distrital de Miraflores de las recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión y su estado de implementación”; en el marco de las normas legales vigentes.

2. OBJETIVOS

Establecer disposiciones que permitan a los distintos funcionarios y servidores públicos de la municipalidad a cumplir con la implementación oportuna, eficaz, eficiente y económica de las diferentes recomendaciones de los ISCP emitidos por los diferentes órganos de control, así como los procedimientos que garanticen su correcta atención en la Municipalidad Distrital de Miraflores.

Establecer “disposiciones para el proceso de publicación en el Portal de Transparencia Estándar o portal web de la entidad, de las recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión y su estado de implementación”.

3. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente directiva son de uso obligatorio para los órganos y unidades orgánicas que conforman la Municipalidad Distrital de Miraflores.

4. BASE LEGAL

- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 27783, Ley de Bases de Descentralización.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Decreto Supremo N° 063-2010-PCM, que aprueba la Implementación del Portal de Transparencia Estándar en las Entidades de la Administración Pública.
- Resolución Ministerial N° 035-2017-PCM, que aprueba la Directiva N° 001-2017-PCM/SGP, “Lineamientos para la implementación del Portal de Transparencia Estándar en las entidades de la Administración Pública”.
- Decreto Supremo N° 040-2014-PCM que aprueba el Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.
- Directiva N° 014-2020-CG/SESNC - "Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación" aprobada con Resolución de Contraloría N° 343-2020-CG de 23 de noviembre de 2020.

- “Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Miraflores aprobado por la Ordenanza N° 475-MM y cuyo texto definitivo ha sido aprobado por la Ordenanza N° 504-MM del 15 de noviembre de 2018”.

5. RESPONSABILIDADES

Son responsables del cumplimiento de la presente Directiva todas las unidades orgánicas encargadas de la atención de las recomendaciones provenientes de ISCP del SNC.

En caso de incumplimiento de la presente Directiva, los funcionarios y/o servidores responsables estarán sujetos a la apertura del Procedimiento Administrativo Disciplinario, según las disposiciones contenidas en el Reglamento Interno de los Servidores Civiles – RIS, y demás documentos de aplicación especial y de Gestión que corresponda.

6. DISPOSICIONES GENERALES

6.1 Definiciones

Para efectos de la presente directiva, se entenderá por:

- a) Informe de control: Contiene los “resultados del servicio de control posterior y las recomendaciones correspondientes”.
- b) Plan de Acción: Define las medidas concretas, plazos y responsables para la implementación de las recomendaciones y su seguimiento.
- c) Recomendación: Es la medida concreta y posible para “mejorar la gestión de la entidad, así como para el inicio de las acciones legales y administrativas que correspondan”.

6.2 Competencias vinculadas al proceso de implementación de las recomendaciones de los informes de control

- 6.2.1** El gerente municipal como máxima autoridad administrativa de la Municipalidad es designado por el Titular como funcionario responsable del monitoreo del

proceso de implementación de las recomendaciones, de mantener una evaluación permanente respecto a los avances obtenidos hasta lograr su implementación; de asignar a los funcionarios y/o servidores la obligación de atender las recomendaciones; así como, de informar y remitir la documentación correspondiente al Órgano de Control Institucional - OCI encargado del seguimiento, en la oportunidad y forma que sean requeridos por la CGR

6.2.2 El gerente municipal, es designado por el Titular de la MDM mediante acto resolutivo, que notifica al OCI, a la CGR y publica en su portal web, debiendo cautelar que el funcionario público a quien se encarga esta obligación, cuente con vínculo laboral y dependa funcionalmente de la municipalidad.

6.3 Aspectos básicos en el proceso de implementación de las recomendaciones

Las recomendaciones se clasifican en:

- a) “Recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la Municipalidad”
- b) “Recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas”
- c) “Recomendaciones para el inicio de las acciones legales”.

6.4 Obligaciones y responsabilidades

6.4.1 De la implementación de las recomendaciones

a) Del funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones

- “Elaborar, suscribir y remitir el Plan de Acción al OCI en los plazos y formas establecidos por la Contraloría”.

- “Disponer que los funcionarios y servidores públicos designados en el Plan de Acción para la implementación de las recomendaciones adopten oportunamente las acciones o medidas necesarias que aseguren su atención en los plazos establecidos”.
- “Disponer las acciones que aseguren la implementación de las recomendaciones que se mantienen en estado “Pendiente” y “En proceso”; y, evaluar la necesidad de capacitar previamente a los funcionarios y/o servidores en estos temas en cursos de la Escuela Nacional de Control, con los que se podrá suscribir convenios para dicho propósito”.
- “Coordinar con el “funcionario y/o servidor responsable de la implementación de las recomendaciones del informe de control”, tres (3) meses o menor tiempo de corresponder, antes de cumplirse el plazo señalado en el plan de acción”.
- “Establecer un cronograma de tiempo y plazos a cumplir para la atención de las recomendaciones, bajo responsabilidad administrativa funcional, brindándoles las facilidades para desarrollar sus labores habituales de gestión del puesto con estas obligaciones”.
- “Informar a la CGR y al OCI, acompañando las medidas adoptadas para asegurar la implementación de las recomendaciones, así como el grado de cumplimiento de las mismas”.
- “Disponer las acciones que permitan la emisión de las resoluciones de prescripción que correspondan, derivando al procedimiento administrativo sancionador de la MDM a quienes las hayan originado”.

b) De la Procuraduría Pública Municipal

- “Elaborar y suscribir el Plan de Acción para las acciones legales de acuerdo a lo establecido en la normativa correspondiente”.
- “Presentar demandas o denuncias de acuerdo al marco normativo que regula el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado”.
- “Informar al funcionario responsable de implementación de las recomendaciones, mensualmente el estado de los procesos civiles y penales hasta su sentencia consentida y ejecutoriada”.

c) Del funcionario público responsable

- “Elaborar y “suscribir el Plan de Acción”, en los plazos y forma establecidos por la Contraloría General, bajo responsabilidad funcional”
- “Adoptar las acciones o medidas dispuestas en el Plan de Acción y todas aquellas que sean necesarias para asegurar la implementación de las recomendaciones del informe de control, de manera efectiva y dentro de los plazos establecidos, que no debe superar los tres meses”.
- “De considerarse necesario, solicitar apoyo al OCI, con la finalidad que absuelva consultas sobre las recomendaciones del informe de control”.
- “De darse el caso, informar el motivo de la no implementación de las recomendaciones”.
- “Informar al funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones”.

6.4.2 De la publicación de las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad

- El responsable del Portal de Transparencia Estándar deberá publicar “el estado de la implementación de las recomendaciones que están orientadas a mejorar la gestión de la Municipalidad, en el marco de las normas del Sistema que regulan la publicidad de los informes de control”.
- Los reportes Apéndice N° 2 que hace llegar el OCI semestralmente sobre “el estado de la implementación de las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la Municipalidad”, se publicará máximo dentro de tres (3) días siguientes de recibido por el Titular de la Municipalidad, en el rubro “Planeamiento y Organización del Portal de Transparencia Estándar de la Municipalidad”.

7. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

De la implementación, ejecución y publicación de las recomendaciones de los informes de control

7.1 Implementación de las recomendaciones

Elaborar y remitir el Plan de Acción

- a) “Corresponde al Titular de la entidad, designar al gerente municipal como responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones del informe de control, y a los funcionarios públicos responsables de implementarlas”.
- b) “El gerente municipal elabora el Plan de Acción de acuerdo a la estructura establecida en la normativa de la CGR, y lo remite al OCI, en forma física o virtual”.

- c) “El funcionario o servidor público responsable, de considerarlo, puede solicitar reuniones de coordinación con el OCI para que brinde apoyo técnico a través de la explicación o absolución de consultas que pudieran existir, respecto del cual se elabora el Plan de Acción”.
- d) “El gerente municipal responsable del monitoreo deberá informar al OCI cuando cambia o remueve al funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones”.
- e) “El funcionario público responsable de implementar las recomendaciones evalúa modificar acciones y plazos establecidos en el Plan de Acción inicial, adjuntando la documentación correspondiente”.
- f) “De no cumplir con remitir el Plan de Acción actualizado al OCI, se incurre en infracción sujeta a las medidas disciplinarias de la municipalidad de acuerdo a los documentos de gestión”.

7.2 Ejecución del Plan de Acción

Ejecutar el Plan de Acción

- a) “Los funcionarios y/o servidores públicos de la Municipalidad, que de acuerdo al Plan de Acción tienen a su cargo implementar una o más recomendaciones, son responsables de ejecutar el Plan de Acción a través de la adopción de las acciones o medidas necesarias que aseguren su implementación”.
- b) “De manera excepcional, pueden ser modificados aquellos cuyos plazos puedan generar inaplicabilidad de la recomendación como los casos de deslinde de responsabilidades administrativas o presentación de demandas civiles o penales que tienen plazos de prescripción”.

7.3 De la publicación en conjunto de los informes de control y las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad

El estado de las recomendaciones orientadas para la mejora de la gestión de la entidad, se publicará en el Portal de Transparencia Estándar de la entidad, mediante el Apéndice N° 2 periódicamente en el primer semestre (enero – junio) y segundo semestre (julio – diciembre) al día siguiente de recibido el informe.

➤ Propuesta de Proyecto de Ley del Plan de Incentivos para la implementación de las recomendaciones emergentes de los ISCP

Propuesta de incorporación de disposiciones complementarias finales del “Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público”; como una iniciativa legislativa, a fin de impulsar la Implementación de las recomendaciones de los ISCP.

Texto propuesto:

- **Proyecto de Ley para incorporación de disposiciones complementarias finales del “Decreto Legislativo N° 1440 Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público”.**

Ley que incluye en el programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal, la implementación de recomendaciones de ISCP elaborados por el Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República,

“Artículo 1°.- Modificatoria

Modifíquese la Cuarta Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1440 Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público en los siguientes términos:

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

Cuarta. Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal

El Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI), es una herramienta de incentivos presupuestarios a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas que promueve la mejora de la calidad de los servicios públicos provistos por las municipalidades a nivel nacional. El PI tiene como objetivo general contribuir a la mejora de la efectividad y eficiencia del gasto público de las municipalidades, vinculando el financiamiento a la consecución de resultados asociados a los objetivos nacionales”.

“Los criterios, lineamientos y procedimientos para la distribución del incentivo, así como los requisitos y metas que deben cumplir para que los Gobiernos Locales accedan al PI, serán establecidos mediante Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas.

Artículo 2°.- Derogatoria

Derogase todas las normas que se opongan a la presente Ley”.

Texto propuesto:

- **Proyecto de Decreto Supremo para incorporación de metas del Decreto Supremo N° 366-2021-EF “Aprueban los Procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de recursos del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del año 2022 y dictan otras disposiciones”.**

Decreto Supremo que incluye como meta en el “programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal”, la implementación de recomendaciones de ISCP elaborados por el Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

“Artículo 1°.- Modificatoria

Modifíquese el Anexo A, Metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal que deben cumplir las municipalidades al 31 de diciembre de 2022”.

“Anexo A Metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal que deben cumplir las municipalidades al 31 de diciembre de 2022

GRUPO: Municipalidades pertenecientes a ciudades principales - provinciales Tipo "A" (74)		
Meta al 31 de diciembre de 2022	Responsable de entrega de resultados	Ponderador para la distribución de recursos
(...)		
Meta 8: Implementación de recomendaciones de ISCP elaborados por la “Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control”.	CGR	5%
Total		100%

“GRUPO: Municipalidades no pertenecientes a ciudades principales - provinciales Tipo "B" (122)		
Meta al 31 de diciembre de 2022	Responsable de entrega de resultados	Ponderador para la distribución de recursos
(...)		
Meta 8: “Implementación de recomendaciones de ISCP elaborados por el Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República”.	CGR	5%
Total		100%

“GRUPO: Municipalidades de Lima Metropolitana - distritales Tipo "C" (42)		
Meta al 31 de diciembre de 2022	Responsable de entrega de resultados	Ponderador para la distribución de recursos
(...)		

“GRUPO: Municipalidades de Lima Metropolitana - distritales Tipo "C" (42)		
Meta 8: “Implementación de recomendaciones de ISCP elaborados por el Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República”.	CGR	5%
Total		100%

“GRUPO: Municipalidades pertenecientes a otras ciudades principales - distritales Tipo "D" (129)		
Meta al 31 de diciembre de 2022	Responsable de entrega de resultados	Ponderador para la distribución de recursos
(...)		
Meta 8: “Implementación de recomendaciones de ISCP elaborados por el Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República”.	CGR	5%
Total		100%

“GRUPO: Municipalidades no pertenecientes a ciudades principales, con más de 70% de población urbana - distritales Tipo "E" (378)		
Meta al 31 de diciembre de 2022	Responsable de entrega de resultados	Ponderador para la distribución de recursos
(...)		
Meta 8: “Implementación de recomendaciones de ISCP elaborados por el Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República”.	CGR	5%
Total		100%

“GRUPO: Municipalidades no pertenecientes a ciudades principales, con población urbana entre 35% y 70% - distritales Tipo "F" (509)		
Meta al 31 de diciembre de 2022	Responsable de entrega de resultados	Ponderador para la distribución de recursos

“GRUPO: Municipalidades no pertenecientes a ciudades principales, con población urbana entre 35% y 70% - distritales Tipo "F" (509)		
(...)		
Meta 8: “Implementación de recomendaciones de ISCP elaborados por el Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República”.	CGR	10%
Total		100%

“GRUPO: Municipalidades no pertenecientes a ciudades principales, con menos de 35% de población urbana - distritales Tipo "G" (634)		
Meta al 31 de diciembre de 2022	Responsable de entrega de resultados	Ponderador para la distribución de recursos
(...)		
Meta 8: “Implementación de recomendaciones de ISCP elaborados por el Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República”.	CGR	5%
Total		100%

Artículo 2°.- Precisiones ante falta de implementación de las recomendaciones emergentes de los ISCP

La falta de implementación de las recomendaciones emergentes de los ISCP incide en la prestación de servicios públicos deficientes y en el aumento de la corrupción. Así mismo, ponen en alerta la “posible afectación en la generación de valor público”.

Artículo 3°.- Derogatoria

En aquellas Municipalidades que no cuenten con recomendaciones en proceso y/o pendientes de implementación, el porcentaje de incentivo se prorrateará entre las demás metas existentes que vienen siendo materia de logros y avances. Asimismo, en caso los planes de acción indiquen que la(s) recomendación(es) se implementarán en dos o tres años, el incentivo será entregado según su porcentaje de avance.

“Artículo 4°.- Derogatoria

Derogase todas las normas que se opongan a la presente Ley”.

- **Proyecto de Modificación de Directiva n.º 014-2020-CG/SESNC “Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación”.**

Texto propuesto:

Incorporación de recomendaciones de mejora de gestión en los Informes emergentes de los Servicios de Control Especifico a Hechos con Presunta Irregularidad y los Informes emergentes de las Acciones de Oficio Posterior.

“Artículo 1°.- Modificatoria

Incorpórense recomendaciones de mejora de gestión en los informes emergentes de los servicios de control específico a hechos con presunta irregularidad³ y los informes emergentes de las acciones de oficio posterior⁴”.

Artículo 2°.- Incorporaciones

- *En el punto 4, Siglas y Referencias: Incorporar los conceptos de Procedimiento Administrativo y Procedimiento Legal.*
- *En el punto 6, Disposiciones Generales; 6.1 Definiciones; 6.1.1 Hoja Informativa Semestral, agregar que también corresponde a las acciones que adopta el titular a través de los ISCP.*

³ En la medida en que los informes emergentes de los SCE no contengan recomendaciones de mejora de gestión, se está perdiendo la posibilidad de que los hechos que son observados y que obedecen a sistemas administrativos, estos últimos puedan ser mejorados.

⁴ Asimismo, dado que las acciones de oficio posterior no contienen recomendaciones de mejora de gestión, si no que el seguimiento se realiza a las acciones del titular, se debe ampliar el alcance.

- En el punto 6.1.3 sobre el Plan de Acción, incorporar que debe actualizarse cada vez que haya cambio de autoridad, de alta dirección y del funcionario responsable consignado en dicho plan de acción.
- En el punto 6.2.2 sobre la Supervisión que realiza la Contraloría General, enfatizar que la labor de supervisión conlleva a sostener reuniones con la alta dirección a fin de exponer los efectos que se podrían generar al no implementarse las recomendaciones y estas se sigan manteniendo como pendientes o en proceso; y no quedar en solo exponer cantidades de recomendaciones implementadas, en proceso o pendientes.

En este punto, se debe elaborar una plataforma tecnológica que permita a los funcionarios de la Entidad realizar el registro de las acciones que van adoptando, y el avance en cuanto a la implementación de las recomendaciones, las cuales deben contener un segmento de validación por parte del OCI o CGR; mereciendo indicar que actualmente la entidad no realiza los registros, siendo el OCI quien realiza los registros en el aplicativo.

I. Exposición de motivos

“Según lo dispuesto en el numeral 3 del artículo 118 de la Constitución Política del Perú, le corresponde al Presidente de la República dirigir la política general del gobierno.

Por su parte, el numeral 1 del artículo 4 de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, establece que el Poder Ejecutivo tiene la competencia exclusiva de diseñar y supervisar las políticas nacionales y sectoriales, las cuales son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades del Estado en todos los niveles de gobierno”.

“De conformidad con lo dispuesto en el artículo 118 de la Constitución Política del Perú; la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; y, el Decreto Supremo N°

029-2018-PCM”; mediante Decreto Supremo N° 164-2021-PCM, se aprobó la Política General de Gobierno para el periodo 2021-2026, la cual establece:

Artículo 3.- Ejes de la Política General de Gobierno para el periodo 2021- 2026

“(…)

6: Fortalecimiento del sistema democrático, seguridad ciudadana y lucha contra la corrupción, narcotráfico y terrorismo (…)”.

Artículo 4.- Lineamientos prioritarios de la Política General de Gobierno para el periodo 2021-2026

“(…)

Eje 6: Fortalecimiento del sistema democrático, seguridad ciudadana y lucha contra la corrupción, narcotráfico y terrorismo.

(…)

6.4 Fortalecer la capacidad regulatoria y fiscalizadora del Estado.

Líneas de intervención

(…)

6.4.2 Fortalecer el sistema nacional de control y el sistema judicial anticorrupción.

(…). Mejorando los servicios públicos con valor público, en aras que la ciudadanía reciba servicios de calidad”.

a. Objetivo:

“La iniciativa legislativa tiene como objetivo, incluir en el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI) creado mediante Ley N° 29332, la implementación de las recomendaciones de los ISCP elaborados por el Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República, para la optimización de los sistemas administrativos, de gestión y de control interno; así como, lo concerniente a las acciones administrativas y/o legales”

b. Marco Legal:

- Constitución Política del Perú
- Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades
- Ley N° 29332 Ley que crea el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal
- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y modificatorias
- Normas Generales de Control Gubernamental, aprobadas con Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG y modificatorias
- Directiva N° 008-2016-CG/GPROD “Auditoria de Desempeño”
- Manual de Auditoria de Desempeño, aprobado con Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG.
- Directiva N° 007-2019-CG/NORM “Servicio de Control Especifico a Hechos con Presunta Irregularidad”, aprobada con Resolución de Contraloría N° 198-2019-CG, y modificatoria.
- Directiva N° 002-2020-CG/NORM “Acción de Oficio Posterior”, aprobada con Resolución de Contraloría N° 089-2020-CG”.
- Directiva N° 014-2020-CG/SESNC” “Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación” y dictan diversas disposiciones.
- Decreto Legislativo 1440 del “Sistema Nacional de Presupuesto Público.”

“La Constitución Política del Perú, en su artículo 82, establece que la Contraloría General de la República supervisa la legalidad de la ejecución del Presupuesto, las operaciones de la deuda pública y los actos de las instituciones sujetas a control”.

Por su parte, el artículo 6 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y modificatorias, señala que, con el cumplimiento de los planes de acción, la evaluación de los sistemas de administración, gerencia y control, se coadyuva al mejoramiento de la gestión pública.

“Al respecto, los literales c) y d) del artículo 22 de la Ley N° 27785, disponen que son atribuciones de la Contraloría General de la República, supervisar y garantizar el cumplimiento de las recomendaciones que se deriven de los informes de control emanados de cualquiera de los órganos del Sistema Nacional de Control, y, disponer el inicio de las acciones legales pertinentes en forma inmediata, por el Procurador Público de la Contraloría General de la República o el Procurador del Sector o el representante legal de la entidad examinada, en los casos en que la ejecución directa de una acción de control se encuentre dañado económico o presunción de ilícito penal”.

“Asimismo, los literales c) y d) del artículo 32 de la Ley N° 27785, establecen como facultades del Contralor General de la República, dictar las normas y las disposiciones especializadas que aseguren el funcionamiento del proceso integral de control, en función de los principios de especialización y flexibilidad; así como ejercer e impulsar directamente, o en caso de incumplimiento, a través de la autoridad llamada por ley, las acciones pertinentes para asegurar la implementación de las recomendaciones y acciones legales derivadas del proceso de control a cargo del Sistema Nacional de Control”.

“El numeral 4.18 de las Normas Generales de Control Gubernamental, aprobadas con Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG, y modificatorias, precisa que el titular de la entidad es el responsable de disponer las acciones y designar a los encargados de la implementación de las recomendaciones formuladas en los resultados de la ejecución de los servicios de control, y de mantener un proceso permanente de evaluación de los avances obtenidos hasta lograr su total implementación, informando a la Contraloría General de la República y al Órgano de Control Institucional en la oportunidad y forma que establezca esta Entidad Fiscalizadora Superior”.

Adicionalmente, el “numeral 4.19 de las referidas Normas Generales de Control Gubernamental, señala que la Contraloría General de la República y los Órganos

de Control Institucional deben efectuar el seguimiento a la implementación que realizan las entidades respecto a las recomendaciones formuladas, así como a la gestión de los riesgos detectados como resultado del desarrollo de los servicios de control; con la finalidad de contribuir al desarrollo de una gestión eficaz y moderna de los recursos y bienes públicos”.

“El artículo 14 de la Ley N° 27785, prescribe que el ejercicio del control gubernamental por el Sistema Nacional de Control en las entidades, se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General, la que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso”.

Bajo dicho contexto, con “Resolución de Contraloría N° 343-2020-CG de 23 de noviembre de 2020”, se aprobó la “Directiva N° 014-2020-CG/SESNC”, “Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación” y dictan diversas disposiciones; estableciendo como finalidad, el regular el proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones y la publicación de su estado”.

En esa línea, debe darse especial atención, en implementar las recomendaciones de los informes de control para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades.

De allí la importancia de una institución pública de índole vecinal, recaído en nuestras municipalidades, provinciales y distritales, que muy bien podrían implementar las “recomendaciones de los informes de control que le han sido notificados y remitir la documentación a la Contraloría y al Órgano de Control Institucional” en la oportunidad y forma que sean requeridos, para tal efecto; máxime si así lo establece “la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, en el numeral 22 de su artículo 20.- Atribuciones del alcalde”.

Señala la “Constitución Política del Perú en su artículo 195°, que las municipalidades provinciales y distritales promueven el desarrollo y la economía

local, y la prestación de servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las política y planes nacionales y regionales de desarrollo”.

c. Ley Orgánica de Municipalidades

La Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, establece lo siguiente:

- **Artículo 9.- ATRIBUCIONES DEL CONCEJO MUNICIPAL**

Que autoriza al procurador público municipal, la defensa de los intereses y derechos de la municipalidad

- **Artículo 20.- ATRIBUCIONES DEL ALCALDE**

Implementar las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría interna.

- **Artículo 30.- ÓRGANOS DE AUDITORÍA INTERNA**

“Abarca a todos los órganos del gobierno local y a todos los actos y operaciones, conforme a ley”.

- **Artículo 148.- TRANSPARENCIA FISCAL Y PORTALES ELECTRONICOS**

“Los gobiernos locales están sujetos a las normas de transparencia y sostenibilidad fiscal”.

- **Artículo 149.- TRANSPARENCIA FUNCIONAL**

“Los alcaldes, regidores, funcionarios y servidores de los gobiernos locales, están prohibidos de ejercer actividades inherentes a su cargo con el objeto de obtener ventajas de cualquier orden”.

“Debiendo actuar imparcialmente y no dar trato preferencial a ninguna persona natural o jurídica. Así mismo, deberán presentar su declaración jurada de bienes y rentas, conforme a ley”.

Como se puede observar, existe el marco legal con las condiciones suficientes para que se incorpore la implementación de las recomendaciones de los ISCP elaborados por el Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República, dentro del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, mecanismo importante que busca mejorar la calidad de los servicios públicos.

d. Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal

“El Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal es un instrumento del Presupuesto por Resultados (PpR), que se creó en marzo de 2009 mediante Ley N° 29332, el cual tiene como la finalidad de mejorar la calidad de los servicios públicos provistos por las municipalidades a nivel nacional”⁵.

Para su efectividad el “Ministerio de Economía y Finanzas, mediante decreto supremo, establece los procedimientos de distribución de los montos del incentivo, así como los requisitos que deben cumplir los gobiernos locales”.

La Ley de Incentivos, inicia su implementación mediante “Ley N° 29465, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2010 que en su inciso b) numeral 1.4, del artículo 1, dispuso el monto de S/700 millones para el financiamiento del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal en el marco de lo dispuesto en el párrafo 1.2 del artículo 1 de la Ley N° 29332, Ley que crea el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal”.

“Señala, asimismo que los citados recursos son incorporados presupuestalmente en los gobiernos locales respectivos conforme a los criterios, fines y oportunidad establecidos en la citada Ley y su reglamento”.

La citada Ley ha sido materia de varias modificaciones que a continuación se mencionan:

⁵ https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101547&lang=es-ES&view=article&id=2221

- El Decreto de Urgencia N° 119 de 24 de diciembre de 2009, hace un agregado al objeto de la Ley.
- “La Novena Disposición Complementaria Final de la Ley N° 29812, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2012, incorpora al numeral 1.1 de la Ley del Plan de Incentivos, la simplificación de trámites, la mejora en la provisión de servicios públicos y la prevención de riesgos”.
- “La Ley N° 30281, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2015, publicada el 4 de diciembre de 2014, en su Segunda Disposición Complementaria Modificatoria, modifica el numeral 1.1 del artículo 1 de la Ley del Plan de Incentivos”.
- “La Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2016, en su artículo 41 sobre Recursos para el Fondo Especial para la Seguridad Ciudadana, FED y otros; numeral 41.1 c), además de disponer recursos para el financiamiento de los fines del Plan de Incentivos hasta por la suma de mil millones de soles, dispone el cambio de denominación de Plan por Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal”.
- “El Decreto Legislativo 1440 del Sistema Nacional de Presupuesto Público, de 16 de setiembre de 2018, en su Cuarta Disposición Complementaria Final”, dispone:

“El Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI), creado mediante Ley N° 29332, es una herramienta de incentivos presupuestarios a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas que promueve la mejora de la calidad de los servicios públicos provistos por las municipalidades a nivel nacional. El PI tiene como objetivo general contribuir a la mejora de la efectividad y eficiencia del gasto público de las municipalidades, vinculando el financiamiento a la consecución de resultados asociados a los objetivos nacionales”.

“Los objetivos específicos del PI son: i) Mejorar la calidad de los servicios públicos locales y la ejecución de inversiones, que están vinculados a resultados, en el marco de las competencias municipales, de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades; y, ii) Mejorar los niveles de recaudación y la gestión de los tributos municipales”.

“La distribución del incentivo, así como los requisitos y metas que deben cumplir para que los Gobiernos Locales accedan al PI, serán establecidos mediante Decreto Supremo refrendado”.

“Desde diciembre de 2009 al 2018, se ha venido modificando la Ley que crea el PI hasta establecerse en la Cuarta Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público”.

“No obstante, la vigencia de la Ley que crea el PI, es necesario introducir como objetivo específico, la implementación de las recomendaciones de los ISCP elaborados por el Sistema Nacional de Control”.

e. Implementación de recomendaciones de los ISCP

“La Directiva N° 014-2020-CG/SESNC, define al Informe de Control, como el resultado del control posterior que incluye la recomendación”.

Así mismo, define la recomendación como la “medida concreta y posible para la mejora de la gestión y para el inicio de acciones administrativas o legales (Directiva aprobada con RC N° 343-2020-CG de 23 de noviembre de 2020)”.

f. Estado situacional de implementación de recomendaciones de los ISCP

De la revisión a la información registrada en el Sistema de Control Gubernamental web, aplicativo informático que administra para efectuar el seguimiento al estado de atención de las recomendaciones derivadas de los ISCP provenientes de los

diferentes órganos del Sistema Nacional de Control a nivel nacional, se ha identificado al 19 de octubre de 2020 la existencia de 47 242 recomendaciones no implementadas, de las cuales 34 135 corresponden a “Mejora de Gestión” y 13 107 a recomendaciones referidas a deslinde de responsabilidades correspondientes.

II. Efecto de la vigencia de la norma en la legislación nacional

“El proyecto de ley, no se contrapone a norma alguna, implica modificar la Cuarta Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público”.

“Incluirá como uno de los objetivos del Programa de Incentivos, la implementación de las recomendaciones de los ISCP elaborados por el SNC”.

III. Análisis costo beneficio

El proyecto de ley no demanda gasto alguno al tesoro público, por el contrario, lo que busca es que al incluirse la implementación de las recomendaciones de los ISCP elaborados por el Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República, mejorará la calidad del servicio público municipal al tiempo de desarrollarse programas de control que cumplan con las metas bajo criterios establecidos por el decreto supremo.

Los presentes lineamientos entrarán en vigencia, una vez aprobados mediante actos resolutivos, con la finalidad de que sea usada para la implementación y seguimiento de las recomendaciones ya elaboradas y también como referencia para la formulación de recomendaciones en futuros servicios de control posterior.

Tabla 10 Matriz de desarrollo de la intervención

Componente	Actividad	Costo S/	Responsable	Plazo para su cumplimiento	Indicador de desempeño del componente
Componente 1: Capacitación en implementación de recomendaciones de informes de control	Talleres y cursos en la Escuela Nacional de Control	15 000	CGR	02 meses	Número de profesionales capacitados
Componente 2: Implementación de seguimiento	Programación de metas de seguimiento	500	Gerencia Municipal MDM	04 meses	Número de metas de seguimiento establecidas
	Elaboración de planes de trabajo	500	Gerencia Municipal MDM	04 meses	Numero de planes de trabajo elaborados

Tabla 11 Diagrama de Gantt

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	M 6
Componente 1: Capacitación en implementación de recomendaciones de informes de control						
Talleres y cursos en la Escuela Nacional de Control						
Componente 2: Seguimiento de implementación de recomendaciones						
Programación de metas de seguimiento						
Elaboración de planes de trabajo						

5.5 Análisis de la viabilidad

A continuación, se muestran los resultados del análisis de viabilidad con relación a la propuesta seleccionada:

Tabla 12 Análisis de viabilidad de la propuesta

Tipo y subtipo de viabilidad		Valores Presentados	Valor obtenido por la propuesta presentada
"Viabilidad Organizacional"	"Política"	"0 = En desacuerdo las autoridades de la entidad 1 = A favor en un nivel regular las autoridades de la entidad. 2 = A favor con nivel alto las autoridades de la entidad".	N/A
	"Capacidad"	"0 = La organización no puede desarrollar la propuesta 1 = La organización tiene nivel medio para desarrollar la propuesta 2 = La organización tiene nivel alto para desarrollar la propuesta".	2
"Viabilidad financiera"		"0 = La organización no puede costear la innovación propuesta 1 = La organización puede con dificultad costear la innovación propuesta 2 = La organización puede costear la innovación propuesta".	2
"Viabilidad Normativa"	"Ámbito"	"0 = Fuera del ámbito de intervención de la organización 1 = Dentro del ámbito de intervención de la organización 2 = Dentro del ámbito de intervención de la organización".	2
	"Dificultades normativas"	"0 = La propuesta implica un cambio normativo de alto nivel 1 = La propuesta implica un cambio normativo de nivel medio 2 = La propuesta no implica un cambio normativo importante".	2
Puntaje total			8

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.

1. Como resultado de la investigación realizada se tiene que los dos principales factores internos que inciden en la baja implementación de las recomendaciones de los ISCP son la recargada labor de los funcionarios de la MDM, toda vez que tienen que realizar diversas labores, reuniones con la Alta Dirección, atención al público y entrega de información requerida por diversas entidades, entre ellas, la CGR, Ministerios y el Órgano de Control Institucional; asimismo, otro factor interno es la falta de capacitación de los servidores en los diversos sistemas administrativos y en comprender los hechos descritos en los diversos informes de control.
2. Así también, como factores externos, se tiene a los procesos arbitrales y los veredictos judiciales, quienes tienen sus propios plazos, mecanismos operacionales y que, en muchos casos, los resultados se ven después de muchos años, no estando dentro de la gestión de los funcionarios el control de plazos ni accionar alguno para agilizar los procesos jurisdiccionales; situación que conlleva a la percepción de corrupción y de ineficiencia.
3. Los efectos que ocasiona la no implementación de las recomendaciones de los ISCP, según lo manifestado por los vecinos con experiencia en control social es la prestación de servicios públicos deficientes y el aumento de la corrupción que afecta la correcta administración municipal en el distrito de Miraflores.
4. La alternativa seleccionada establece una solución, a fin de revertir la cantidad de recomendaciones pendientes y en proceso en la comuna edil; respondiendo a la falta de tiempo y conocimiento de los funcionarios públicos para atender estas obligaciones de control gubernamental; pudiendo existir otras alternativas para la mejora de la implementación de las recomendaciones de los diferentes órganos que conforman el Sistema Nacional de Control.

6.2 Recomendaciones.

- a)** Replantear los actuales procedimientos para la implementación de las recomendaciones de los ISCP, que permita utilizar herramientas bajo criterios de materialidad, impacto y costo beneficio para superar las reales causas de las irregularidades identificadas y con ello conllevar a alcanzar los fines institucionales de la entidad.

- b)** Emitir lineamientos y directrices dentro de la MDM que permitan mejorar la implementación de las recomendaciones provenientes de ISCP en forma oportuna y eficiente, bajo coordinación con el OCI responsable de su seguimiento, acompañando con un plan de incentivos para la implementación de las recomendaciones, lo cual coadyuvará a la buena marcha de la entidad.

Así mismo, publicitar los resultados de los diferentes ISCP emitidos a la MDM, que no tengan el carácter de reservado, así como la atención de las recomendaciones incluidas en ellos en los diferentes medios de comunicación existentes con los ciudadanos de la comuna miraflores, que les permita conocer los resultados de estas labores en beneficio de la mejor dotación de servicios públicos locales.

- c)** Continuar con la presente línea de investigación de este trabajo, aplicando esta propuesta en otras instituciones públicas, llámense gobiernos locales, gobiernos regionales, organismos constitucionalmente autónomos, empresas públicas, entre otros; a fin de poder encontrar oportunidades de mejora en la implementación de las recomendaciones provenientes de ISCP, que permita fortalecer el cumplimiento de los objetivos de este procedimiento de control y se mejoren los servicios públicos con el mejor manejo y administración de los recursos del Estado.

BIBLIOGRAFÍA

Mark Moore (1995), "Creating Public Value: Strategic Management in Government, Harvard University Press".

Contraloría General de la República, (2003) Ley N° 27785 – "Ley Órganica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República".

Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, 96 (2017).
<http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>

INEI. (2017). Perú: Percepción Ciudadana sobre Democracia y Confianza en las Instituciones. Enero-Junio 2017. In *Informe Técnico N 02*.
http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_gobernabilidad_democracia_confianza_ene_jun2017.pdf

INEI. (2018a). Perú: Percepción Ciudadana sobre Democracia y Confianza en las Instituciones. Enero-Junio 2018. In *Informe Técnico N 05*.
http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_gobernabilidad.pdf

INEI. (2018b). Perú: Percepción Ciudadana sobre Democracia y Confianza en las Instituciones. Julio-Diciembre 2017. In *Informe Técnico N 01*.
http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_percepcion.pdf

INEI. (2019a). Perú: Percepción Ciudadana sobre Democracia y Confianza en las Instituciones. Julio-Diciembre 2018. In *Informe Técnico N 02*.
<http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-percepcion-gobernabilidad-enero-2019-4ta-version.pdf>

INEI. (2019b). Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones. Enero-Junio 2019. In *Informe Técnico N 04*.
http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_percepcion_gobernabilidad_2.pdf

INEI. (2020). Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones. Julio-Diciembre 2019. In *Informe Técnico N 01*. http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_gobernabilidad_febrero2020.pdf

Tribunal Constitucional (2018): Expediente N° 00020-2015-PI/TC suspendiendo la potestad sancionadora de la Contraloría General de la República.

ISSAI 10: Declaración de México sobre Independencia, aprobada en 2007 en el XIX Congreso de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores

ISSAI 12: El Valor y Beneficio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores - marcando la diferencia en la vida de los ciudadanos, Pub. L. No. ISSAI 12, 1 (2013).

Oscar Nicasio Lagunes López (2015): El cumplimiento de las recomendaciones. *¿Negociación política o fuerza moral? El caso de la gestión de la comisión estatal de derechos humanos de sonora - México, 1992-2012.*

Mercedes de Jesús Gaibor Ángulo. (2015): Seguimiento de las recomendaciones de auditoría pública y su influencia en los resultados de los procesos administrativos y financieros del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Montalvo de la provincia de los Ríos. Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas.

Jessica Silvana Ochoa Bernal y Ana Gabriela Muñoz Espinoza (2017): Examen Especial al Cumplimiento de las Recomendaciones emitidas por la Contraloría General del Estado y la Unidad de Auditoría Interna al Gobierno Provincial del Cañar del año 2014 – 2015. Universidad del Azuay, Facultad de Ciencias de la Administración, Escuela de Contabilidad Superior.

Patricia Villaroel, Schwarziz, (2016) Cumplimiento de las recomendaciones del Informe Largo de Auditoría a los Estados Financieros y Presupuestarios en los concejos distritales de la provincia de Huancayo, Universidad Nacional del Centro del Perú.

Jony Alduvara Guevara Mundaca, (2016) Factores que influyen en la implementación de la recomendación de los Informes de Control en las Municipalidades de los distritos de Cañaris, Incahuasi y Pueblo Nuevo de la provincia de Ferreñafe, departamento de Lambayeque, año 2008-2014, Pontificia Universidad Católica del Perú.

Br. Chávez Asto, Blanca Luz, (2020) Gestión administrativa y la implementación de recomendaciones de informes de control en el MTPE y unidades ejecutoras, Universidad Cesar Vallejo.

Cristina Janet Álvarez Bayona (2021) El control interno y su incidencia en los procedimientos de selección de proveedores de obras del Gobierno Regional de Tumbes–2019, Universidad Nacional de Tumbes.

OECD (2022), *Fortaleciendo el impacto de la Contraloría de la República de Chile: Lecciones de las ciencias conductuales para la Integridad Pública*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f21e41f7-es>.

Portal institucional del Tribunal de Cuentas de la Unión - <https://portal.tcu.gov.br/espanol/el-tcu/auditoria/>.

ANEXOS



SUBDIRECCIÓN DE POST GRADO

MAESTRÍA EN CONTROL GUBERNAMENTAL

PROYECTO: "FACTORES DETERMINANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES"

Fecha de la entrevista	
Grupo/Sector	Gestión Administrativa (interna)
Entrevistado	
Cargo	

Introducción: El presente cuestionario tiene como finalidad indagar si hay factores internos y externos que inciden en la baja implementación de las recomendaciones de gestión producto de informes de servicios de control posterior del periodo 2014 al 2020 en la Municipalidad Distrital de Miraflores y los efectos que ocasiona en dicha entidad edil.

Preguntas:

1) ¿Considera que las recomendaciones incluidas en los informes de servicios de control posterior que emite la Contraloría General de la República, el Órgano de Control institucional y las Sociedades de Auditoría influyen positivamente en la buena marcha de la gestión municipal? Sí, No, ¿Por qué?

.....
.....
.....

2) ¿Considera que son claras y entiende las recomendaciones de los informes de control, y luego si conoce y tiene las herramientas administrativas para superar las causas que generan las observaciones? (Mejora de la gestión como factor interno). Sí, No, ¿Por qué?

.....
.....
.....

3) ¿Comente si se reúne con los funcionarios o servidores y si evalúan el avance de las acciones y plazos conducentes a la implementación de las recomendaciones? Sí, No, ¿Por qué?

.....
.....
.....

4) ¿Las recomendaciones para mejora de gestión de los informes de servicios de control posterior sirven para optimizar los procesos u operaciones de la entidad?

- Sí (.....)
- NO (.....)
- No están bien formulados (.....)
- No son aplicables a la entidad (.....)
- Son lo mismo que dice las normas (.....)
- Otros:

.....
.....

Nota: Explique ¿Por qué?



SUBDIRECCIÓN DE POST GRADO

MAESTRÍA EN CONTROL GUBERNAMENTAL

PROYECTO: "FACTORES DETERMINANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES"

Fecha de la entrevista	
Grupo/Sector	Gestión Jurídica (interna)
Entrevistado	
Cargo	

Introducción: El presente cuestionario tiene como finalidad indagar si hay factores internos y externos que inciden en la baja implementación de las recomendaciones de deslinde de responsabilidades producto de informes de servicios de control posterior del periodo 2014 al 2020 en la Municipalidad Distrital de Miraflores y los efectos que ocasiona en dicha entidad edil.

Preguntas:

1) ¿Considera que las recomendaciones incluidas en los informes de servicios de control posterior que emite la Contraloría General de la República, el Órgano de Control institucional y las Sociedades de Auditoría influyen positivamente en la buena marcha de la gestión municipal? Si, No, ¿Por qué?

.....

2) ¿Considera que son claras y entiende las observaciones por las cuales se ha planteado recomendaciones para el deslinde de responsabilidades en los informes de control, y luego si conoce y tiene las herramientas para implementarlas? Si, No, ¿Por qué?

.....

3) ¿Las recomendaciones para el deslinde de responsabilidades administrativas se encuentran correctamente determinadas en dichos informes de servicios de control posterior?

- Sí (.....)
- NO (.....)
 - No están bien sustentadas (.....)
 - No están los verdaderos responsables (.....)
 - No les corresponde por los hechos descritos (.....)
 - No amerita ninguna responsabilidad (.....)
 - Otros:

Nota: Explique ¿Por qué?

.....



SUBDIRECCIÓN DE POST GRADO
MAESTRÍA EN CONTROL GUBERNAMENTAL

PROYECTO: "FACTORES DETERMINANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES"

4) Si las recomendaciones para el deslinde de responsabilidades administrativas si se encuentran correctamente determinadas en dichos informes de servicios de control posterior. Comente lo siguiente:

- Realiza el seguimiento a la etapa de precalificación de los informes de control, con reuniones y plazos, hasta la emisión del pronunciamiento. Si, No, ¿Por qué?

.....
.....

- En los casos donde se inicia el Procedimiento Administrativo Disciplinario, producto de los informes de control, ¿se revisan las actuaciones y el control de calidad legal en cuanto a que la sanción tenga equidad y justicia? Si, No, ¿Por qué?

.....
.....

- ¿En los casos donde se produce la prescripción del Proceso Administrativo Disciplinario, que acciones administrativas y/o legales adopta? Si, No, ¿Por qué?

.....
.....

5) ¿Las recomendaciones para el deslinde de responsabilidades civiles se encuentran correctamente determinadas en dichos informes de servicios de control posterior?

- | | |
|------------|---|
| Sí (.....) | NO (.....) |
| | No están bien sustentadas (.....) |
| | No están los verdaderos responsables (.....) |
| | No les corresponde por los hechos descritos (.....) |
| | No amerita ninguna responsabilidad (.....) |
| | Otros: |

Nota: Explique, ¿Por qué?

6) ¿Las recomendaciones para el deslinde de responsabilidades penales se encuentran correctamente determinadas en dichos informes de servicios de control posterior?

- | | |
|------------|---|
| Sí (.....) | NO (.....) |
| | No están bien sustentadas (.....) |
| | No están los verdaderos responsables (.....) |
| | No les corresponde por los hechos descritos (.....) |
| | No amerita ninguna responsabilidad (.....) |
| | Otros: |

Nota: Explique, ¿Por qué?



SUBDIRECCIÓN DE POST GRADO

MAESTRÍA EN CONTROL GUBERNAMENTAL

PROYECTO: "FACTORES DETERMINANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES"

7) ¿Cuáles considera sean las razones internas por las cuales no se implementan las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores? Señale cuatro razones.

7.1)

7.2)

7.3)

7.4)

8) ¿Entre las razones expuestas podría incluir también la falta de controles internos establecidos desde la Alta Dirección para monitorear el cumplimiento de la implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores? Si, No, ¿Por qué?

9) ¿Cuáles considera sean las razones externas por las cuales no se implementan las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores? Señale cuatro razones

9.1)

9.2)

9.3)

9.4)

10) ¿Entre las razones expuestas podría incluirse también los prolongados procesos judiciales que existen a la fecha y que originan el retraso en la atención de las recomendaciones de deslinde de responsabilidades civiles y penales de los informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores? Si, No, ¿Por qué?

11) ¿Entre las razones expuestas podría incluirse también que la suspensión de la potestad sancionadora a la Contraloría General de la República por el Tribunal Constitucional en el ejercicio 2019 impidió la atención del deslinde de responsabilidades administrativas funcionales recomendados en los informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores? Si, No, ¿Por qué?

12) ¿Cuáles son los efectos que considera genera la baja atención en la implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores? Señale cuatro efectos.

12.1)

12.2)

12.3)

12.4)

13) ¿Entre las razones expuestas podría incluirse también que el grado de impunidad que se percibe con la falta de sanciones ejemplares en la vía administrativa o judicial a los funcionarios inmersos en recomendaciones de los informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores puede alentar la corrupción? Si, No, ¿Por qué?



Escuela
Nacional
de Control

SUBDIRECCIÓN DE POST GRADO

MAESTRÍA EN CONTROL GUBERNAMENTAL

PROYECTO: "FACTORES DETERMINANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES"

Fecha de la entrevista

Grupo/Sector

Gestión Jurídica (externa)

Entrevistado

Cargo

Introducción: El presente cuestionario tiene como finalidad indagar si hay factores internos y externos que inciden en la baja implementación de las recomendaciones de deslinde de responsabilidades producto de informes de servicios de control posterior del periodo 2014 al 2020 en la Municipalidad Distrital de Miraflores y los efectos que ocasiona en dicha entidad edil.

Preguntas:

- 1) ¿Considera que las recomendaciones incluidas en los informes de servicios de control posterior que emite la Contraloría General de la República, el Órgano de Control institucional y las Sociedades de Auditoría influyen positivamente en la buena marcha de la gestión municipal? Si, No, ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

- 2) ¿Las recomendaciones para el deslinde de responsabilidades administrativas se encuentran correctamente determinadas en dichos informes de servicios de control posterior?

Sí (.....)

NO (.....)

No están bien sustentadas (.....)

No están los verdaderos responsables (.....)

No les corresponde por los hechos descritos (.....)

No amerita ninguna responsabilidad (.....)

Otros:

.....
.....

Nota: Explique, ¿Por qué?

- 3) ¿Las recomendaciones para el deslinde de responsabilidades civiles se encuentran correctamente determinadas en dichos informes de servicios de control posterior?

Sí (.....)

NO (.....)

No están bien sustentadas (.....)

No están los verdaderos responsables (.....)

No les corresponde por los hechos descritos (.....)

No amerita ninguna responsabilidad (.....)

Otros:

.....
.....

Nota: Explique, ¿Por qué?



SUBDIRECCIÓN DE POST GRADO

MAESTRÍA EN CONTROL GUBERNAMENTAL

PROYECTO: "FACTORES DETERMINANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES"

4) ¿Las recomendaciones para el deslinde de responsabilidades penales se encuentran correctamente determinadas en dichos informes de servicios de control posterior?

Si (.....)

NO (... ..)

No están bien sustentadas (.....)

No están los verdaderos responsables (.....)

No les corresponde por los hechos descritos (.....)

No amerita ninguna responsabilidad (.....)

Otros:

.....
.....

Nota: Explique, ¿Por qué?

5) ¿Cuáles considera sean las razones externas por las cuales no se implementan las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores? Señale cuatro razones

5.1)

5.2)

5.3)

5.4)

6) ¿Entre las razones expuestas podría incluirse también los prolongados procesos judiciales que existen a la fecha y que originan el retraso en la atención de las recomendaciones de deslinde de responsabilidades civiles y penales de los informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores? Si, No, ¿Por qué?

.....
.....
.....

7) ¿Entre las razones expuestas podría incluirse también que la suspensión de la potestad sancionadora a la Contraloría General de la República por el Tribunal Constitucional en el ejercicio 2019 impidió la atención del deslinde de responsabilidades administrativas funcionales recomendados en los informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores? Si, No, ¿Por qué?

.....
.....
.....

8) ¿Cuáles son los efectos que considera genera la baja atención en la implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores? Señale cuatro efectos.

8.1)

8.2)

8.3)

8.4)



SUBDIRECCIÓN DE POST GRADO

MAESTRÍA EN CONTROL GUBERNAMENTAL

PROYECTO: “FACTORES DETERMINANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES”

9) ¿Entre las razones expuestas podría incluirse también que el grado de impunidad que se percibe con la falta de sanciones ejemplares en la vía administrativa o judicial a los funcionarios inmersos en recomendaciones de los informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores puede alentar la corrupción? Si, No, ¿Por qué?

.....
.....
.....



SUBDIRECCIÓN DE POST GRADO

MAESTRÍA EN CONTROL GUBERNAMENTAL

PROYECTO: "FACTORES DETERMINANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES"

ENCUESTA AL CIUDADANO MIRAFLORINO

Nombres y apellidos

Edad:

Introducción: La presente encuesta tiene como finalidad evaluar el grado de percepción del ciudadano miraflorentino, de los beneficios y efectos positivos que genera la implementación de las recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior emitidos en la Municipalidad Distrital de Miraflores.

Preguntas:

1) ¿Conoce de los resultados de algún informe de servicio de control posterior emitido durante el periodo 2014 al 2020 en la Municipalidad Distrital de Miraflores?

- Si conoce, varios informes de control ¿Cuáles?.....
- Si conoce, pocos informes de control ¿Cuáles?.....
- No conoce, ningún informe de control.....

2) De ser afirmativa su respuesta, señale a través de que medio tuvo conocimiento de los resultados de dicho informe.

- Portal Institucional de la Contraloría General
- Medios de prensa escrita
- Medios de prensa televisiva
- Medio radial
- A través de la Municipalidad Distrital de Miraflores
- Otros medios..... (Indicar)

3) ¿Le parece relevante las recomendaciones señaladas en dichos informes de servicios de control posterior?

- Si muy relevantes ¿Por qué?.....
- Moderadamente relevantes ¿Por qué?.....
- Le es indiferente ¿Por qué?.....
- Poco relevante ¿Por qué?.....
- Nada relevante ¿Por qué?.....

4) De ser afirmativa su respuesta, señale: ¿Cuál considera sea la recomendación de algún informe de servicio de control posterior que coadyuva a la mejora de la atención de los servicios públicos en el distrito por la municipalidad?

- Recomendación sobre ¿Por qué?.....
- Recomendación sobre ¿Por qué?.....
- Recomendación sobre ¿Por qué?.....
- Recomendación sobre ¿Por qué?.....
- Recomendación sobre ¿Por qué?.....



SUBDIRECCIÓN DE POST GRADO

MAESTRÍA EN CONTROL GUBERNAMENTAL

PROYECTO: "FACTORES DETERMINANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES"

5) ¿Cuáles son los efectos que considera genera en el distrito la poca atención de los funcionarios de la municipalidad a la atención en la implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior? Señale cuatro efectos.

Gran efecto..... ¿Por qué?

Mediano efecto..... ¿Por qué?

Bajo efecto ¿Por qué?.....

Nulo efecto..... ¿Por qué?.....

No sabe / No opina.....

Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres
Año de la Universalización de la Salud

Jesús María, 23 de Octubre del 2020

HOJA INFORMATIVA N° 000024-2020-CG/SESNC

A: **Samuel Torres Tello**
Gerente de Diseño y Evaluación Estratégica del Sistema Nacional de Control

De: **Luis Manuel Portugal Lozano**
Subgerente de Seguimiento y Evaluación del Sistema Nacional de Control(e)

Asunto: Formulación de recomendaciones de mejoras de gestión en los informes de auditoría

Referencia: MEMORANDO CIRCULAR N° 000019-2020-CG/GDEE (08SEP2020)

1. ANTECEDENTE

Mediante Resolución de Contraloría N° 030-2019-CG de 24 de enero de 2019, modificada mediante R.C. N° 292-2019-CG y R.C. N° 069-2020-CG, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría General de la República, detallando, entre otras, en su artículo 106° las funciones relacionadas a la Subgerencia de Seguimiento y Evaluación del SNC (SESNC) como sigue:
b) *"Monitorear el registro de los sistemas informáticos correspondientes, de los avances de los servicios de control y servicios relacionados, así como del estado de los informes, recomendaciones resultantes, entre otros que se establezcan como necesarias para la gestión del SNC."*, y el literal f) *"Evaluar el nivel de implementación de las recomendaciones de los informes de control y proponer acciones de mejora para su gestión; así como articular y coordinar su ejecución con los órganos de control y las entidades"*.

Por consiguiente, mediante Memorando Circular N° 000019-2020-CG/GDEE de 8 de setiembre de 2019, se remite a las unidades orgánicas de la Contraloría General de la República (en adelante CGR) la propuesta para la mejora la formulación de recomendaciones de mejora de gestión formulada por la Subgerencia de Seguimiento y Evaluación del Sistema Nacional de Control, propuesta que involucra modificaciones en el "Manual de Auditoría de Cumplimiento y el "Manual de Auditoría Financiera".

Al respecto, esta subgerencia recibió diecinueve (19) respuestas de las unidades orgánicas de la CGR relacionadas a la propuesta descrita en el párrafo anterior.

2. ANÁLISIS

2.1 Descripción de la problemática

Como producto de la revisión a la información registrada en el Sistema de Control Gubernamental Web (en adelante SCG) al 19 de octubre de 2020, referida al estado de las recomendaciones derivadas de los Informes de Control posterior, se identificó la existencia de 47 242 recomendaciones no implementadas, de las cuales 34 135 corresponden a "Mejora de Gestión", que representan el 72%, conforme se aprecia en el cuadro siguiente:

Cuadro n.° 1
Recomendaciones no implementadas por tipo

Tipo de Recomendación	Cantidad	Porcentaje
Mejora de Gestión	34,135	72%
Administrativa Entidad	8,573	18%
Aspecto Legal	3,080	7%
Administrativa PAS	1,454	3%
Total	47,242	100%

Fuente: Base de datos del SCG al 19 de octubre de 2020
Elaborado por: SESNC

En el cuadro precedente se aprecia que 34 135 recomendaciones de "Mejora de Gestión" no fueron implementadas; de las cuales 15 906 corresponden al último quinquenio (2016-2020) lo que representa el 47% del total de recomendaciones sin implementar, tal como se muestra a continuación:

Cuadro n.° 2
Recomendaciones de mejora de gestión no implementadas por año
Periodo 2001-2020

Quinquenio	Año	Cantidad de recomendaciones	Total	Porcentaje
2001-2005	2001	600	3 847	11%
	2002	787		
	2003	687		
	2004	727		
	2005	1066		
2006-2010	2006	466	5 241	15%
	2007	1247		
	2008	1058		
	2009	1186		
	2010	1284		
2011-2015	2011	1354	9 141	27%
	2012	850		
	2013	1465		
	2014	2062		
	2015	3410		
2016-2020	2016	3374	15 906	47%
	2017	4118		
	2018	3867		
	2019	4051		
	2020	496		
	TOTAL			

Fuente: Base de datos del SCG al 19 de octubre de 2020
Elaborado por: SESNC

Haciendo una precisión respecto a las recomendaciones de "Mejora de Gestión" debemos mencionar que, en la modificación al Manual de Auditoría de Cumplimiento aprobada con Resolución de Contraloría N° 136-2018-CG de 2 de mayo de 2018, se expuso lo siguiente:

"Están orientadas a promover la superación de las causas y las deficiencias evidenciadas durante la auditoría, y se formulan con orientación constructiva a efectos que la administración de la entidad, mediante la implementación de medidas correctivas, propicie el mejoramiento de la gestión y la eficacia operativa de los controles internos de la entidad y el desempeño de los funcionarios y servidores públicos a su servicio, con énfasis a contribuir al logro de los objetivos institucionales; aplicando criterios de oportunidad de acuerdo a la naturaleza de las observaciones y costo proporcional a los beneficios esperados", (El resaltado es nuestro).

De acuerdo a una revisión efectuada al registro de las recomendaciones en el

Sistema de Control Gubernamental, el mayor porcentaje de recomendaciones de "Mejora de Gestión", (50%) corresponde a informes de control emitidos por Órganos de Control Institucional, el 36% a informes emitidos por Sociedades de Auditoría y el 14% a informes emitidos por la Contraloría (ver cuadro n.º 3). Asimismo, la mayor cantidad estas recomendaciones corresponde a observaciones (62%), situación que se detalla en el cuadro n.º 4.

Cuadro n.º 3
Recomendaciones para mejora de gestión no implementadas por órgano emisor
Período 2001-2020

Tipo de Órgano	Sin Implementar	Porcentaje
Contraloría General	4,681	14%
Órgano de Control Institucional	17,202	50%
Sociedad de Auditoría	12,252	36%
Total	34,135	100%

Fuente: Base de datos del SCG al 19 de octubre de 2020
Elaborado por: SESNC

Cuadro n.º 4
Recomendaciones para mejora de gestión no implementadas por producto
Período 2001-2020

Tipo de Producto	Sin Implementar	Porcentaje
Observación	21,017	62%
Aspecto Relevante	8,404	25%
Deficiencia de Control Interno	4,714	14%
Total	34,135	100%

Fuente: Base de datos del SCG al 19 de octubre de 2020
Elaborado por: SESNC

En este punto, sería importante precisar que, dadas las funciones asignadas a la Subgerencia de Seguimiento y Evaluación del SNC y con base en estas, considerando el seguimiento que esta realiza al estado de las recomendaciones registradas en el SCG, así como a los informes semestrales del seguimiento e implementación de las recomendaciones elaborados por las unidades orgánicas y órganos desconcentrados de la CGR, se han identificado básicamente, dos aspectos que no permiten la implementación de las referidas recomendaciones:

1. *Formulación genérica de recomendaciones en reportes de deficiencias significativas de SOA.*
2. *Las recomendaciones no son claras, al no tener lineamientos específicos para la formulación de las mismas.*

Considerando los aspectos señalados líneas arriba y luego del análisis integral de la problemática y el registro asociado a las recomendaciones de "Mejora de gestión", la Subgerencia de Seguimiento y Evaluación del Sistema Nacional de Control frente al alto número de recomendaciones pendientes de implementación propuso el uso de la metodología para la formulación de las recomendaciones de mejora de gestión, a través del análisis Causa – Raíz (técnica de los 5 porqués), la misma que se detalla a continuación..

2.2 Descripción de la metodología para la formulación de las recomendaciones

ANÁLISIS CAUSA – RAÍZ (ACR)

La elaboración de la metodología tiene como objetivo introducir el concepto y las técnicas para la determinación de las causas raíz que vienen generando las diversas observaciones en materia de gestión institucional en las entidades

sujetas a control; a fin de plantear recomendaciones que neutralicen dichas causas, las eliminen y coadyuven en la mejora de la gestión.

El análisis causa – raíz es un conjunto de técnicas o procesos empleados para identificar factores causales de diferentes problemas. En el caso puntual de la auditoría de cumplimiento, los problemas se evidencian a través de la condición identificada en la Matriz de Desviaciones y requerida por el Manual de Auditoría de Cumplimiento, las mismas que son trasladadas en el Informe de Auditoría a través de las Deficiencias de Control Interno y Observaciones.

En términos generales, el ACR es una herramienta diseñada integralmente para identificar problemas, recopilar datos o evidencia técnica de comprobación, determinación de causas y toma de acciones. No obstante, en esta adaptación del método sólo tomaremos dos pasos, es decir, determinación de causas y toma de acciones.

A fin de identificar las causas raíces, se sugiere la aplicación de la presente herramienta desde el proceso de determinación de observaciones, el cual tiene como producto la Matriz de Desviaciones, la misma que incluye la identificación de causas, por tanto, es importante incorporar un método comprobado que garantice, o al menos incremente la precisión en la identificación de causas generatrices de los hallazgos de auditoría. El método empleado para profundizar en el análisis de causas es el 5W o método del cuestionamiento secuencial. El 5W es una técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas y que basa su fortaleza en la profundidad y detalle de las respuestas a los cuestionamientos. Es clave señalar que dicha técnica afina su precisión proporcionalmente al número de participantes (miembros de comisión) que participen en el proceso de cuestionamiento.

El método desarrollado se explica a través de los pasos siguientes:

- Paso 1: Colocar la condición identificada en el formato de trabajo 5W.
- Paso 2: Realizar primer cuestionamiento: ¿Por qué se ha presentado la condición?
- Paso 3: Responder y colocar todas las causas directas probables que la hayan generado.
- Paso 4: Revisar si todas las causas cuentan con evidencia de su existencia, caso contrario eliminarla del análisis y colocarla como pendiente de análisis en los documentos de trabajo.
- Paso 5: Realizar el segundo cuestionamiento: ¿Por qué... **"Causa 1"**?
- Paso 6: Responder y colocar todas las causas probables que hayan generado la **Causa 1**.
- Paso 7: Revisar si todas las causas cuentan con evidencia de su existencia, caso contrario eliminarla del análisis y colocarla como pendiente de análisis en los documentos de trabajo.
- Paso 8: Realizar el tercer cuestionamiento: ¿Por qué... **"Causa 2"**?
- Paso 9: Responder y colocar todas las causas probables que hayan generado la **Causa 2**.
- Paso 10: Revisar si todas las causas cuentan con evidencia de su existencia, caso contrario eliminarla del análisis y colocarla como pendiente de análisis en los documentos de trabajo.
- Paso 11: Evaluar la continuidad de las preguntas a fin de dar con la causa generatriz, en caso se continúe, seguir los pasos descritos en los numerales anteriores hasta el quinto cuestionamiento, caso contrario, continuar con el paso 12.
- Paso 12: Revisar, depurar y ajustar lo registrado en el Formato de trabajo 5W.
- Paso 13: Armar el Árbol Causa Raíz para la condición (problema) trabajada.
- Paso 14: Registrar las causas generatrices encontradas por cada condición en los documentos oficiales de la auditoría.

El procedimiento descrito se deberá realizar por cada condición encontrada en la determinación de observaciones.

FORMATO DE TRABAJO 5W

	3er nivel de detalle	2do nivel de detalle	3er nivel de detalle	2do nivel de detalle	No condicionamiento	Evidencia vinculada
Condición	Causa probable 1	Causa probable 2	Causa probable 3	Causa probable 4	Causa probable 5	Evidencias vinculadas

Con respecto al nivel de despliegue de las causas, la técnica abarca hasta al quinto nivel de detalle, sin embargo, en muchas oportunidades no será posible alcanzar determinado nivel sin forzar la técnica; la experiencia señala que usualmente en el tercer nivel de detalle ya se obtienen causas raíces consistentes para aplicar soluciones prácticas. Por tanto, para efectos prácticos, esta guía propone que de manera obligatoria se despliegue hasta el 3er nivel de detalle para la identificación de causas, en tanto que, el desarrollo de los niveles subsiguientes quedará a criterio técnico de la comisión de auditoría.

De igual manera, se debe precisar que la presente metodología requiere, tal y como se menciona en cada uno de los pasos referidos a la identificación de causas, evidencia documental que permita corroborar y validar la inclusión de las causas identificadas para cada condición planteada por la auditoría de cumplimiento, por lo tanto, es clave que los auditores ante la identificación de condiciones (problemas) se encuentren en capacidad de realizar un ejercicio analítico previo para mapear las probables causas atribuibles desde la perspectiva de gestión a fin de emplear las técnicas de auditoría adecuadas para recopilar información y datos que permitan validar sus hipótesis previas durante el trabajo de campo y con ello, sustentar las causas que se generen a través de la técnica 5W.

Con respecto a esto, la evidencia recabada y registrada en los documentos de trabajo de auditoría con carácter obligatorio son aquellos vinculados a las causas generatrices, toda vez que éstos son los más relevantes, teniendo en cuenta que las soluciones a plantear recaen sobre dichas causas.

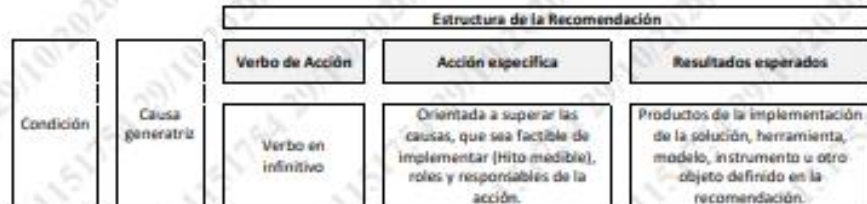
Finalmente, es importante resaltar que el procedimiento descrito permitirá realizar una formulación de recomendaciones orientadas a superar las causas generatrices identificadas a través de los pasos descritos anteriormente, por tanto, éstas deben estar correctamente sustentadas a través de documentación o informes de análisis, toda vez que permitirán explicar el origen de las recomendaciones.

ESTRUCTURA DE LA RECOMENDACIÓN DE GESTIÓN

Se ha estructurado una redacción conformada por tres (03) componentes, los cuales se detallan a continuación:

- a. **Verbo de acción:** La recomendación implica la ejecución de un acto determinado que permita superar la deficiencia identificada, todo acto está definido por un verbo en infinitivo.
- b. **Acción específica:** Elemento central de la recomendación, el cual representa la solución planteada por la Comisión de Auditoría.
- c. **Resultados esperados:** Elemento que describe el resultado y beneficios que generará la implementación de la solución.

Dichos componentes deben ser registrados en el formato siguiente:



2.3 Socialización de la metodología propuesta y comentarios recibidos por las unidades orgánicas de la CGR

La Gerencia de Diseño y Evaluación Estratégica a través del documento de la referencia remitió a las diferentes unidades orgánicas de CGR la propuesta descrita en el numeral anterior, requiriéndoles sus comentarios y aportes para la aplicación de la citada propuesta.

Al respecto, esta subgerencia ha recibido diecinueve documentos que contienen los comentarios de las unidades orgánicas siguientes:

Cuadro n.° 5
Unidades orgánicas que emitieron comentarios a propuesta

ítem	Unidad Orgánica
1	Gerencia Regional de Control de Lima Metropolitana y Callao
2	Gerencia de Control Megaproyectos
3	Gerencia de Control de Servicios Públicos Básicos
4	Subgerencia de Control del Sector Salud
5	Subgerencia de Control del Sector Económico y Financiero
6	Subgerencia de Control del Sector Educación
7	Subgerencia de Control del Sector Productivo y Trabajo
8	Subgerencia de Control del Sector Transporte y Comunicaciones
9	Subgerencia de Control del Sector Agricultura y Ambiente
10	Subgerencia de Control del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento
11	Subgerencia de Control del Sector Justicia, Político y Electoral
12	Gerencia Regional de Control de Ayacucho
13	Gerencia Regional de Control de Arequipa
14	Gerencia Regional de Control de Lambayeque
15	Gerencia Regional de Control de Piura
16	Gerencia Regional de Control de Tacna
17	Gerencia Regional de Control de Huancavelica
18	Gerencia Regional de Control de Ica
19	Gerencia Regional de Control de San Martín

Fuente: Documentos recibidos por el Sistema de Gestión Documental
Elaborado por: SESNC

A continuación, se presentan los principales comentarios formulados por las unidades orgánicas que dieron respuesta a la propuesta planteada por esta subgerencia, el detalle de todas respuestas se muestra en el anexo n.° 1 del presente documento:

Gerencia Regional de Control Lima Metropolitana y Callao

La gerencia sugirió agregar en el anexo n.° 22 de la auditoría de cumplimiento un glosario de términos y conceptos contenidos en la presentación teórica y los anexos, desarrollar casos prácticos incluyendo el llenado de los formatos de trabajo.

Con relación a la auditoría financiera requiere evaluar si el formato de trabajo "Matriz de formulación de recomendaciones para la mejorar la gestión" debe

formar parte de los entregables que debe entregar la SOA o de los papeles de trabajo de la SOA responsable de la auditoría financiera.

Comentario:

Al respecto, recogiendo las sugerencias planteadas, en la versión final de la metodología para la formulación de recomendaciones dentro del apéndice n.º 22 (antes anexo n.º 22) se ha incorporado en la metodología para la formulación de las recomendaciones para mejora de la gestión una estructura que contiene: objetivos, definiciones, desarrollo, pasos a desarrollar por los integrantes de la comisión auditora, así como ejemplos de aplicación.

Con relación a la auditoría financiera, el formato de trabajo propuesto formará parte de los papeles de trabajo de las SOA responsable de la auditoría financiera.

Gerencia de Control Megaproyectos

La gerencia, con relación al anexo metodológico de la propuesta, solicita que se precise si, la evidencia que se requiere para sustentar la causa identificada y a la que se hace mención en la propuesta, requerirá que las comisiones consigan evidencia documental adicional a la utilizada para sustentar la condición contenida en la observación.

Finalmente indica que la metodología debe validarse en talleres con ejemplos didácticos, con auditores con experiencia en la realización de servicios de control posterior y con funcionarios auditados.

Comentario:

Con relación a las evidencias señaladas en la propuesta y a fin de evitar confusiones entre los integrantes de la comisión auditora, ni redundar en el trabajo a realizar, se ha considerado pertinente no indicárselas en la versión final del formato de trabajo.

Subgerencia de Control del Sector Salud

La subgerencia nos comenta que está de acuerdo con la propuesta alcanzada para la auditoría de cumplimiento. Con relación a la propuesta para la modificación del Manual de Auditoría Financiera Gubernamental, propone una "Matriz de deficiencias respecto a la Auditoría Financiera Presupuestaria Gubernamental".

Comentario:

Al respecto, se ha considerado en la versión final del formato de trabajo de la propuesta las sugerencias realizadas por la citada unidad orgánica.

Subgerencia de Control del Sector Económico y Financiero

Precisan que la metodología propuesta es una modificación parcial y que debería incluirse una actualización integral del Manual de Auditoría Financiera Gubernamental o una Guía de Auditoría Financiera, debido a que el MAF está desactualizado y no está alineado con los estándares técnicos internacionales (INTOSSAI y el IFAC).

Comentario:

Al respecto, consideramos que debe realizarse una actualización integral del Manual de Auditoría Financiera, sin embargo, teniendo en cuenta que una de nuestras funciones es: "Evaluar el nivel de implementación de las recomendaciones de los informes de control y proponer acciones de mejora para su gestión; así como articular y coordinar su ejecución con los órganos de control y las entidades", y entendiendo la problemática descrita en el numeral 2.1, consideramos que nuestra propuesta debe enfocarse en contribuir a mejorar la

formulación de las recomendaciones para su implementación.

Subgerencia de Control del Sector Educación

Señalan que la principal causa del alto porcentaje de recomendaciones pendientes de implementar es la pasividad de las entidades para la adopción de medidas correctivas y la poca importancia que le prestan a esta labor. Asimismo, indican que no se evidencia en el estudio las limitaciones o problemática que tienen los OCI para la implementación de las recomendaciones.

En la propuesta para elaborar recomendaciones no se ha planteado el tiempo de elaboración y aprobación, lo cual implicaría días adicionales en la etapa de elaboración del informe; siendo pertinente modificar otros rubros del Manual de Auditoría de Cumplimiento y del Manual de Auditoría Financiera Gubernamental.

Se debe incluir casuística para la aplicación de lo propuesto, así como del llenado del Formato de Trabajo, considerando los componentes propuestos por cada recomendación.

Comentario:

Al respecto, si bien es cierto una de las causas del gran porcentaje de recomendaciones pendientes de implementar podría ser la pasividad de las entidades para implementarlas, una de las causas identificadas producto de la experiencia y casuística analizada, es que las recomendaciones no son lo suficientemente claras en su formulación, hecho que no permite su implementación, por lo que se pretende, con la aprobación de la propuesta planteada, contribuir con la mejora la calidad de las mismas.

Subgerencia de Control del Sector Productivo y Trabajo

La Subgerencia nos comenta que la identificación de la causa no es una tarea fácil para la mayoría de las comisiones auditoras, debido a la falta de una metodología clara y sencilla de aplicar, falta de entrenamiento del personal auditor. Además, porque "en el caso de las observaciones, estas conllevan al señalamiento de responsabilidades, en donde la causa suele confundirse (...) con el factor de atribución de estas últimas (dolo/intencionalidad, culpa/negligencia (...)); sumado a que en la práctica no se identifica y evidencia la causa, consignando como causa el resumen de la condición.

Asimismo, nos indica que la metodología aplicable a la Auditoría de Cumplimiento, así como para la Auditoría Financiera requiere de entrenamiento y experiencia, siendo necesario talleres de capacitación de casos prácticos.

Comentario:

Al respecto, una vez aprobada la propuesta de modificación del manual de auditoría de cumplimiento y manual de auditoría financiera gubernamental, se está recomendando la programación de talleres de capacitación para la aplicación de la metodología propuesta, la misma que debería estar a cargo de personal con experiencia en servicios de control posterior.

Subgerencia de Control del Sector Justicia, Político y Electoral

Solicitan se elimine el campo "Evidencias" del formato de trabajo (matriz), debido a su volumen y por ser un campo detallado en la "Matriz de Desviación de Cumplimiento". Además, requieren se haga precisiones respecto al campo 11 "Posibles medios de verificación de las acciones para implementar la recomendación".

Comentario:

Al respecto, en la versión final del formato de trabajo (matriz) se ha considerado

pertinente eliminar el campo de evidencias señaladas en la propuesta, a fin de evitar confusiones entre los integrantes de la comisión auditora ni redundar en el trabajo a realizar.

Gerencia Regional de Control Lambayeque

La gerencia regional, respecto al formato de trabajo "Matriz de formulación de recomendaciones" aplicable a la Auditoría de Cumplimiento sugiere eliminar los campos denominados "Evidencias", "Criterio" y "Efecto", debido a que esta información se encuentra detallada en la "Matriz de desviación de cumplimiento". Situación que también sería aplicable a la Auditoría Financiera.

Comentario:

Al respecto, en la versión final del formato de trabajo se ha considerado pertinente eliminar estos campos en la propuesta, a fin de evitar confusiones entre los integrantes de la comisión auditora ni redundar en el trabajo a realizar.

2.4 Mejoras en la metodología para la formulación de las recomendaciones

Producto del análisis realizado a los comentarios recibidos por parte de las unidades orgánicas de la CGR, se han realizado mejoras a la metodología para la formulación de las recomendaciones, las cuales se detallan a continuación:

2.4.1 Para la auditoría de cumplimiento

- Se han realizado mejoras en la explicación de la técnica de los cinco porqués – Análisis causa raíz (ACR).
- Se ha mejorado la redacción de los pasos a seguir para la aplicación de la metodología planteada, los cuales se describen a través de catorce (14) sencillos pasos, a fin de que se mas didáctica y no genere confusión.
- Inicialmente en el formato de la matriz de trabajo se propuso que la condición del hecho se ubicaba al costado de la tipología de la condición, sin embargo, afectos de mejorar la presentación del formato en mención se ha modificado su ubicación en la cabecera de la matriz.

Asimismo, se ha agregado para la sumilla y la condición lo siguiente:

"Copia literal de la sumilla de la observación/deficiencia de control interno/aspecto relevante".

- Al existir confusión respecto a si las evidencias, criterio y efecto señaladas en la propuesta inicial con las que la comisión auditora señala en la matriz de desviación de cumplimiento/ deficiencia de control interno y lo descrito en el aspecto relevante identificado, se ha considerado pertinente no indicarlás en la propuesta de trabajo, a fin de no generar confusión entre los integrantes de la comisión auditora ni redundar en el trabajo.
- La leyenda del formato de trabajo inicialmente estaba conformada por once campos, sin embargo, debido a los cambios realizados en el formato de trabajo (matriz) la leyenda quedará de la siguiente manera:

Legenda:

- (1) : Indicar si corresponde a: (1) observación, (2) deficiencia de control interno, (3) aspecto relevante.
 - (2) : Cuestionamiento secuencial (5 porqué) empleado para encontrar la causa raíz de lo identificado en la observación / deficiencia de control interno / aspecto relevante.
 - (3) : Es la razón o motivo que dio lugar a lo identificado, esta respuesta permitirá formular una recomendación que prevenga o corrija la recurrencia de la condición.
 - (4) : Están orientadas a promover la superación de las causas y las deficiencias durante la auditoría, y se formulan con orientación constructiva a efectos que la administración de la entidad, mediante la implementación de las medidas correctivas, propicie el mejoramiento de la gestión y la eficacia operativa de los controles internos de la entidad y el desempeño de los funcionarios y servidores públicos a su servicio, con énfasis a contribuir al logro de los objetivos institucionales; aplicando criterios de oportunidad de acuerdo a la naturaleza de las observaciones y el costo proporcional a los beneficios esperados
 - (5) : Ejecución de un acto determinado que permita superar la causa y deficiencia identificada, todo acto está definido por un verbo en infinitivo.
 - (6) : Elemento central de la recomendación que representa la solución planteada.
 - (7) : Elementos que describen los resultados y beneficios que generará la implementación de la solución.
 - (8) : Documentos u otros medios que permitan comprobar la ejecución de las acciones para implementar la recomendación.
- Se ha mejorado la redacción de la propuesta de modificación del párrafo 151 del **"Manual de Auditoría de Cumplimiento"** aprobado por Resolución de Contraloría N° 473-2014-CG y sus modificatorias, según el detalle siguiente:

"Estructura del informe de auditoría
[...]

V. RECOMENDACIONES

[...]

- **Recomendaciones para la mejora de la gestión**

[...]

Para su formulación, la comisión auditora debe aplicar la metodología aprobada por Contraloría (ver Apéndice 22 - Metodología para la formulación de las recomendaciones para la mejora de la gestión).

Como resultado de ello, por cada observación o deficiencia de control interno o aspecto relevante la comisión auditora registra de manera concisa en la matriz de formulación de recomendaciones establecida por la Contraloría, todas las causas probables identificadas que dieron origen a las recomendaciones, así como los medios posibles de su implementación (ver Apéndice 23 -

Matriz de formulación de recomendaciones para la mejora de la gestión).

La formulación de la matriz debe ser previa a la redacción de las recomendaciones finales del informe de auditoría de cumplimiento, para su discusión, validación y aprobación por parte de los integrantes de la comisión auditora, el supervisor y por el gerente o jefe de la unidad orgánica u OCI competente."

- En la propuesta inicial se señaló como anexo 22 "Metodología para la formulación de las recomendaciones de mejora de gestión", sin embargo, de acuerdo a la estructura del informe aprobado con RC N° 473-2014-CG de 22 de octubre de 2014, **debe ser** apéndice 22 "Metodología para la formulación de las recomendaciones para la mejora de la gestión".

Es preciso indicar que se han realizado cambios en la metodología planteada, los cuales consisten en lo siguiente:

- Estructura en la metodología.
 1. Objetivo.
 2. Definiciones
 3. Desarrollo (el cual contiene ejemplos de aplicación).

La versión final de las mejoras descritas se adjunta en el anexo n.º 2 - Propuesta de modificación para la auditoría de cumplimiento.

2.4.2 Mejoras para la auditoría Financiera

- Se han realizado mejoras en la explicación de la técnica de los cinco porqués – Análisis causa raíz (ACR).
- Se ha mejorado la redacción de los pasos a seguir para la aplicación de la metodología planteada, los cuales se describen a través de catorce (14) pasos sencillos pasos, a fin de que se mas didáctica y no genere confusión.
- Inicialmente en formato de la matriz de trabajo se propuso que la condición o descripción de la deficiencia se ubicaba al costado de la tipología de la condición, sin embargo, afectos de mejorar la presentación del formato en mención se ha modificado su ubicación en la cabecera de la matriz.

Asimismo, se ha agregado para la sumilla y la condición o descripción de la deficiencia lo siguiente:

"Copia literal de la sumilla de la condición de la deficiencia significativa".

- Al existir confusión respecto a si las evidencias, criterio y efecto señaladas en la propuesta inicial con las que la comisión auditora señala en el reporte de deficiencias significativas, se ha considerado pertinente no indicarlás en la propuesta de trabajo, a fin de no generar confusión entre los integrantes de la comisión auditora ni redundar en el trabajo.
- La leyenda del formato de trabajo inicialmente estaba conformada

por once campos, sin embargo, debido a los cambios realizados en el formato de trabajo (matriz) la leyenda quedará de la siguiente manera:

Leyenda:

- (1) : Cuestionamiento secuencial (5 porqués) empleado para encontrar la causa raíz de lo identificado en la deficiencia.
- (2) : Es la razón o motivo que dio lugar a lo identificado, esta respuesta permitirá formular una recomendación que prevenga o corrija la recurrencia de la condición.
- (3) : Están orientadas a mejorar la capacidad y eficiencia de la gestión de la entidad en el manejo de sus recursos y en los procedimientos que emplean en su accionar, así como contribuir a la transparencia de su gestión, a través de las medidas correctivas que adopta la entidad para superar las causas que originaron la observación, los hechos o deficiencias reveladas en el informe de control, y evitar se produzcan situaciones similares.
- (4) : Ejecución de un acto determinado que permita superar la causa y deficiencia identificada, todo acto está definido por un verbo en infinitivo.
- (5) : Elemento central de la recomendación que representa la solución planteada.
- (6) : Elementos que describen los resultados y beneficios que generará la implementación de la solución
- (7) : Documentos u otros medios que permitan comprobar la ejecución de las acciones para implementar la recomendación.

Es preciso indicar que se han realizado cambios en la metodología planteada, los cuales consisten en lo siguiente:

- Estructura en la metodología.
 1. Objetivo.
 2. Definiciones
 3. Desarrollo (el cual contiene ejemplos de aplicación).

La versión final de las mejoras descritas se adjunta en el anexo n.º 3 - Propuesta de modificación para la auditoría financiera.

Es importante precisar que la metodología propuesta (técnica de los 5 porqués) y los formatos de trabajo - implicaría realizar modificaciones en el Manual de Auditoría de Cumplimiento, así como en el Manual de Auditoría Financiera Gubernamental, y realizar adecuaciones en los aplicativos informáticos de contraloría utilizados para el registro de información de los informes de control posterior emitidos por los órganos conformantes del SNC.

Asimismo, una vez aprobada la propuesta, es recomendable realizar talleres de sensibilización a todo el personal conformante del Sistema Nacional de Control para la aplicación de la metodología propuesta, la cual deberá estar a cargo de profesionales con experiencia en servicios de control posterior.

3. CONCLUSIONES

- 3.1. En el periodo 2001-2020 existen 30 969 recomendaciones de "Mejora de gestión" que no fueron implementadas; de las cuales 16 377 corresponden al último quinquenio (2016-2020) lo cual representa el 53% del total de recomendaciones sin implementar.

- 3.2. La Subgerencia de Seguimiento y Evaluación del SNC elaboró y propuso el uso de la metodología para la formulación de las recomendaciones para la mejora de la gestión, a través del análisis Causa – Raíz (técnica de los 5 por qué) que es una técnica sencilla y permitirá identificar la causa raíz de la condición identificada en la Auditoría de Cumplimiento y Auditoría Financiera, que a su vez permitirá formular una recomendación oportuna e implementable. Dicha metodología fue socializada con las unidades orgánicas de la CGR encargadas de la ejecución de servicios de control posterior, a fin que emitan sus comentarios a la propuesta planteada.
- 3.3. Diecinueve unidades orgánicas de la CGR remitieron comentarios a esta subgerencia respecto a la propuesta para la formulación de recomendaciones de mejoras de gestión en los informes de auditoría. Con base a lo cual, se elaboró la versión final de la propuesta de la metodología para la formulación de recomendaciones. La implementación de dicha propuesta implica que se realicen modificaciones en el Manual de Auditoría de Cumplimiento y Manual de Auditoría Financiera Gubernamental.
- 3.4. Es necesario actualizar los aplicativos informáticos de la Contraloría, utilizados para el registro de información de los informes de control posterior emitidos por los órganos conformantes del SNC, a fin de que recojan los cambios propuestos.

4. RECOMENDACIÓN

- 4.1. De acuerdo a lo expuesto en la presente Hoja Informativa, se recomienda elevar al Despacho del Vicecontralor de Gestión Estratégica e Integridad Pública, la propuesta contenida en la misma, para que, a su vez con el visto correspondiente de dicha instancia, remita el documento al Despacho de la Gerencia de Jurídico Normativa para la aprobación de la modificación del Manual de Auditoría de Cumplimiento y Manual de Auditoría Financiera Gubernamental.
- 4.2. Se recomienda que aprobada la propuesta se programe la realización de capacitaciones al personal auditor las cuales deberán estar a cargo de personal con experiencia en servicios de control posterior.

Es todo cuanto se informa para su conocimiento y fines que se sirva determinar.

Documento firmado digitalmente
Luis Manuel Portugal Lozano
Subgerente de Seguimiento y Evaluación del Sistema Nacional de Control(e)
Contraloría General de la República

(LPL/lpm)

Nro. Emisión: 01114 (L590 - 2020) Elab:(U19449 - L590)

ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL

INFORME DE SERVICIO RELACIONADO
N° 2-2161-2021-003-1

**“IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS
INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR,
SEGUIMIENTO Y PUBLICACIÓN”**

**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES
MIRAFLORES, LIMA, LIMA**

PERIODO: NOVIEMBRE - DICIEMBRE 2020

Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia

INFORME DE SERVICIO RELACIONADO N° 2-2161-2021-003-1

"IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR, SEGUIMIENTO Y PUBLICACIÓN"

ÍNDICE

DENOMINACIÓN	N° Pág.
I. ANTECEDENTES	
1. ORIGEN	1
2. OBJETIVO	1
3. DE LA ENTIDAD	1
4. NORMATIVA APLICABLE	2
II. ALCANCE	2
III. COMENTARIOS	2
IV. LIMITACIONES QUE SE PRESENTARON DURANTE LA EJECUCIÓN DEL SERVICIO	7
V. CONCLUSIONES	7
VI. RECOMENDACIONES	7



INFORME DE SERVICIO RELACIONADO N° 2-2161-2021-003-1

"IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR, SEGUIMIENTO Y PUBLICACIÓN"

I. ANTECEDENTES

1. ORIGEN

El servicio relacionado denominado "Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación" se efectuó de conformidad a lo establecido en la Directiva N° 014-2020-CG/SESNC aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 343-2020-CG de 23 de noviembre de 2020.

2. OBJETIVO

Determinar el grado de implementación de las recomendaciones consignadas en los Informes de servicios de control posterior emitidos por los diferentes órganos del Sistema Nacional de Control en la Municipalidad Distrital de Miraflores, a efectos de reforzar su atención oportuna, así como la publicación del estado situacional de las mismas en el Portal de Transparencia Estándar de la Entidad.

3. DE LA ENTIDAD

El Mariscal EP Ramón Castilla, Presidente Provisorio de la República el 2 de enero de 1857, teniendo la necesidad de formar el registro cívico que era la base fundamental para las elecciones populares, en concordancia con la Ley Orgánica dictada por la Convención Nacional en noviembre de 1856, que consideró la existencia de municipalidades en el país, creó diversas municipalidades en diferentes distritos de Lima, entre las cuales se encontraba Miraflores.

La Municipalidad Distrital de Miraflores como gobierno local promotor del desarrollo distrital, que emana de la voluntad popular, cuenta con personería jurídica de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos municipales de su competencia y ejerce funciones y atribuciones que le señalan la Constitución y la Ley Orgánica de Municipalidades; asimismo, tiene entre sus principales finalidades:

- a. Promover el desarrollo integral y sostenible, la economía local y la adecuada prestación de los servicios públicos locales en estricta armonía con los planes nacionales, regionales y metropolitanos de desarrollo.
- b. Representar a los vecinos, consolidando la democracia participativa.
- c. Promover, fomentar y conducir el desarrollo socio económico de su jurisdicción a través de una adecuada priorización y planificación de la atención a las necesidades de la población.
- d. Fomentar el bienestar de los vecinos del distrito, proporcionando servicios que satisfagan sus necesidades vitales en los aspectos de acondicionamiento del espacio físico y uso del suelo, saneamiento ambiental, salubridad, abastecimiento, comercialización, educación, cultura, recreación, deporte, transportes y comunicaciones.



4. NORMATIVA APLICABLE

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contrataría General de la República, Ley N° 27785 de 13 de julio de 2002 y modificatorias.
- Normas Generales de Control Gubernamental, aprobada con Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG de 12 de mayo de 2014 y modificatorias.
- Directiva N° 014-2020-CG/SESNC - "Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación" aprobada con Resolución de Contraloría N° 343-2020-CG de 23 de noviembre de 2020.
- Directiva N° 007-2015-CG/PROCAL "Directiva de los Órganos de Control Institucional" aprobada con Resolución de Contraloría N° 163-2015-CG, modificada con Resolución de Contraloría N° 363-2015-CG.
- Reglamento de Organizaciones y Funciones aprobado con Resolución de Contraloría N° 030-2019-CG modificada con Resolución de Contraloría N° 292-2019-CG.

II. ALCANCE

El presente servicio relacionado abarcó la revisión y verificación del estado de implementación de las recomendaciones de gestión, de inicio de acciones administrativas y acciones legales de los informes de servicios de control posterior emitidos por los diferentes órganos del Sistema Nacional de Control a la Municipalidad Distrital de Miraflores en el Sistema de Control Gubernamental – SCG durante el periodo noviembre – diciembre 2020, así como la publicación del estado de las mismas en el Portal Institucional de la Entidad.

III. COMENTARIOS

En el desarrollo del presente servicio relacionado, se procedió a revisar la documentación remitida a este Órgano de Control Institucional en adelante "OCI" de las unidades orgánicas de la Municipalidad Distrital de Miraflores en adelante "Entidad" referente a la implementación de las recomendaciones formuladas en los diversos informes de servicios de control posterior de los distintos órganos conformantes del Sistema Nacional de Control durante el periodo del 1 de noviembre al 31 de diciembre del 2020 obteniéndose los siguientes resultados:



1. **Recomendaciones en estado "pendiente", "en proceso" e "implementada" de informes de servicios de control posterior incluidos en el Sistema de Control Gubernamental – SCG Web del OCI atendidos durante el periodo noviembre – diciembre 2020 por parte de los funcionarios responsables de la Entidad.**



A través de la revisión de la documentación remitida al OCI por las diferentes unidades orgánicas y/o a través de la Gerencia Municipal, cuyo representante cuenta con la responsabilidad del titular de la Entidad de monitorear el cumplimiento de la implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior realizados a la Municipalidad Distrital de Miraflores, se ha determinado que durante el periodo comprendido entre noviembre y diciembre 2020 se ha atendido dos (2) recomendaciones (implementadas) de un informe de servicio de control posterior, mientras que se mantiene la cantidad de recomendaciones en estado pendientes y en proceso al 31 de diciembre de 2020 por un total de cuarenta y tres (43) recomendaciones contenidos en veintidós (22) informes de control posterior correspondientes a los años 2013 al 2020 en dicha situación, tal como se detalla en el cuadro que se expone a continuación:

Cuadro n.º 1
Situación de recomendaciones de informes de servicios de control posterior

ITEM	INFORME	DENOMINACIÓN	FECHA INFORME	RECOMENDACIONES AL 31/12/2025			
				IMPPL.	PEND.	PROC.	TOTAL
1	002-2013-2-2161	Examen Especial Ingresos tributarios y no tributarios, periodo enero - diciembre 2012. (Informe administrativo)	14/03/2013	-	-	1	1
2	003-2013-2-2161	Examen Especial al control de los activos fijos de la Municipalidad de Miraflores (Informe Especial)	27/12/2013	-	1	-	1
3	004-2013-2-2161	Examen Especial al control de los activos fijos de la Municipalidad de Miraflores (Informe Administrativo)	27/12/2013	-	1	-	1
4	005-2014-2-2161	Examen Especial a la administración de recursos de la Intendencia de Serenazgo (Informe Administrativo)	1/12/2014	-	1	-	1
5	006-2014-2-2161	Examen Especial a la programación y ejecución de las obras públicas y los servicios de mantenimiento (Informe Administrativo)	19/12/2014	-	2	-	2
6	001-2015-2-2161	Adquisición por compra directa de bienes y servicios (Informe de auditoría de cumplimiento)	16/2/2015	-	1	-	1
7	005-2015-2-2161	Proceso de oferta pública n.º 001-2012-MIR para el otorgamiento en concesión de la pleya de estacionamiento bajo la calle Lima y Virgen La Virgen (Informe de auditoría de cumplimiento)	6/11/2015	-	1	-	1
8	005-2015-2-2161	Proceso de contrataciones de bienes y servicios de la Municipalidad de Miraflores (Informe de auditoría de cumplimiento)	30/11/2015	-	1	1	2
9	021-2016-3-0066	Reporte de Deficiencias Significativas Municipalidad Distrital de Miraflores - SOA	29/5/2016	-	5	-	5
10	012-2016-2-2161	Adquisición de equipos de video vigilancia y contratación del servicio de transmisión de datos, mejoramiento de equipos y ampliación del sistema de videovigilancia	31/07/2016	-	1	-	1
11	013-2017-2-2161	Creación e implementación de la Casa del Adulto Mayor (Informe de auditoría de cumplimiento)	15/12/2017	-	-	1	1
12	003-2018-3-0463	Reporte de Deficiencias Significativas Municipalidad Distrital de Miraflores - SOA	29/6/2018	-	3	-	3
13	011-2018-2-2161	Adquisición de equipamiento y mobiliario para la Gerencia de Seguridad Ciudadana (Informe de auditoría de cumplimiento)	29/5/2018	-	-	2	2
14	015-2018-2-2161	Contratación de bienes y servicios (Informe de auditoría de cumplimiento)	31/10/2018	-	2	1	3
15	019-2018-2-2161	Registro y control de ingresos y egresos de los recursos financieros (Informe de auditoría de cumplimiento)	2/11/2018	-	3	1	4
16	021-2018-2-2161	Contrato de concesión de lavaderos públicos celebrado entre la Municipalidad Distrital de Miraflores y el Club Tennis Tenazas (Informe de auditoría de cumplimiento)	14/12/2018	2	-	1	3
17	002-2019-3-0463	Reporte de deficiencias significativas Municipalidad Distrital de Miraflores - SOA	25/4/2019	-	-	3	3
18	018-2019-2-2161	Contratación de equipo y reclutamiento de personal para la Gerencia de Seguridad Ciudadana	26/11/2019	-	-	2	2
19	016-2019-2-2161	Servicio de desmantelamiento y eliminación de desmonte en los apartamentos de la Costa Verde - Miraflores	2/12/2019	-	-	1	1
20	019-2019-2-2161	Contratación de licitador y reclutamiento de personal para la Procuraduría Pública Municipal	18/12/2019	-	3	-	3
21	012-2020-3-0466	Reporte de deficiencias significativas Municipalidad Distrital de Miraflores - SOA	23/10/2020	-	1	-	1
22	026-2020-2-2161	Contratación del servicio de mantenimiento, conservación, saneamiento e limpieza de áreas verdes públicas	1/12/2020	-	3	-	3
TOTAL				2	29	14	45

Fuente: Reporte del Sistema de Control Gubernamental - SCG Web
Ejecutado: 03/12/2021
(IMPPL. Implementado, PEND. Pendiente, PROC. En proceso)

El retraso en la adopción de las acciones o medidas necesarias para la implementación de las recomendaciones señaladas en el cuadro precedente puede acarrear responsabilidad al titular de la Entidad y los funcionarios públicos comprometidos en esta obligación de acuerdo a lo dispuesto en las Disposiciones Generales de la Directiva N° 014-2020-CG/SESNC - "Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación" aprobada con Resolución de Contraloría N° 343-2020-CG de 23 de noviembre de 2020, que establece lo siguiente:

"6.4.4.1 De la implementación de las recomendaciones.

a) Del Titular de la entidad

(...)

- Disponer las acciones que aseguren la implementación de las recomendaciones que se mantienen en estado "Pendiente" y "En proceso".
- Mantener en permanente evaluación y monitoreo los avances del proceso de implementación de las recomendaciones y adoptar las medidas correctivas para asegurar su implementación.
- Informar a la Contraloría y al OCI, en la forma y plazos que sean requeridos acompañando los correspondientes documentos que den sustento a las acciones o medidas adoptadas para asegurar la implementación de las recomendaciones, así como el grado de cumplimiento de las mismas.

b) Del funcionario público responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones.

(...)

- Evaluar la información registrada o remitida por los funcionarios públicos responsables de la implementación de las recomendaciones del informe de control, para su consolidación y remisión al OCI o a la unidad orgánica u órgano desconcentrado de la Contraloría a cargo del seguimiento cuando corresponda.

c) Del funcionario público responsable de implementar las recomendaciones.

(...)

- Adoptar las acciones o medidas dispuestas en el plan de acción, y todas aquellas que sean necesarias para asegurar la implementación de las recomendaciones del informe de control de manera efectiva y dentro de los plazos establecidos.

(...)

- Informar al OCI y al Titular de la entidad el motivo por el cual no se han implementado las recomendaciones asignadas.

Además, en aplicación de la Disposición General N° 6.4.4.2 de la Directiva N° 014-2020-CG/SESNC, en concordancia con la Directiva N° 001-2017-PCM-SG P "Lineamientos para la implementación del Portal de Transparencia Estándar en las Entidades de la Administración Pública" indica que "Las entidades tienen la obligación de publicar en el Portal de Transparencia Estándar las recomendaciones de los informes de auditoría orientadas a mejorar la gestión de las entidades, así como el estado de su implementación".

Al respecto el Órgano de Control Institucional ha verificado que en el referido portal de la Municipalidad Distrital de Miraflores NO SE HA CUMPLIDO CON PUBLICAR LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR EN



ESTADO PENDIENTE, EN PROCESO O IMPLEMENTADAS DURANTE EL PRESENTE EJERCICIO 2020. (Ver anexo n° 1).

En tal sentido, es pertinente actualizar la información del estado de implementación de las recomendaciones de gestión derivadas de los informes de servicios de control posterior, que la Municipalidad Distrital de Miraflores publica en su portal institucional, a partir de la emisión del presente informe, conforme lo establece la referida directiva de control que señala:

"6.4.4.2 De la publicación de las recomendaciones formuladas en los informes de control que están orientadas a mejorar la gestión de la entidad

Las entidades tienen la obligación de publicar en su Portal de Transparencia Estándar las recomendaciones formuladas en los informes de control que están orientadas a mejorar la gestión de las entidades, así como el estado de su implementación, en el marco de las normas del Sistema que regulan la publicidad de los informes de control y lo señalado en el literal p) del artículo 8 del Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, conforme a lo dispuesto en la presente Directiva.

2. Procesos administrativos, civiles y penales en estado "pendiente" y "en proceso" de informes de servicios de control posterior incluidos en el Sistema de Control Gubernamental – SCG Web del OCI al 31 de diciembre 2020.

A través de la revisión de la documentación remitida al OCI por las diferentes unidades orgánicas y/o a través de la Gerencia Municipal, cuyo representante cuenta con la responsabilidad del titular de la Entidad de monitorear el cumplimiento de la implementación de las recomendaciones en estado "pendiente" y "en proceso" producto de informes de servicios de control realizados a la Municipalidad Distrital de Miraflores, se ha determinado que durante el periodo comprendido entre noviembre y diciembre 2020, solo se ha informado de la atención de un deslinde de responsabilidad administrativa, quedando pendiente la atención de cuarentaisiete (47) de ellas contenidas en informes de servicios de control posterior desde el ejercicio 2015 al 2020, asimismo se tiene pendiente de informar el inicio de acciones legales en el ámbito civil de siete (7) ex funcionarios correspondiente a los ejercicios 2013 y 2015 y de una acción legal (1) en el ámbito penal de un informe de servicio de control posterior del ejercicio 2018 con el riesgo que puedan prescribir y generar responsabilidades a los funcionarios involucrados en esta omisión de acciones, tal como se detalla en los cuadros que se exponen a continuación:



Cuadro n.º 2
Situación de procesos administrativos de informes de servicios de control posterior al 31 de diciembre del 2020

ITEM	INFORME	DENOMINACIÓN	FECHA INFORME	PROCESOS ADMINISTRATIVOS AL 31/12/2020			
				IMPL *	PEND *	PROC *	TOTAL
1	005-2015-2-2181	Proceso de oferta pública n° 001-2013-MI para el otorgamiento en consorcio de la playa de estacionamiento bajo la calle Lima y Virgen La Virgen.	08/11/2015	-	9	-	9
2	912-2017-2-2181	Contratación de bienes y servicios para la Gerencia de Seguridad Ciudadana.	15/12/2017	-	2	-	2

ITEM	INFORME	DENOMINACIÓN	FECHA INFORME	PROCESOS ADMINISTRATIVOS AL 31/12/2019			
				IMPL.	PEND.	PROC.	TOTAL
3	006-2017-3-2161	Organismo de licitación de funcionarios	14/07/2017	-	1	-	1
4	005-2017-2-2161	Determinación y gestión de procesos y procedimientos de cobranza prioritaria y coerción de deudas y sanciones administrativas pecuniarias	10/07/2017	1	4	-	5
5	011-2018-2-2161	Adquisición de equipamiento y mobiliario para la Gerencia de Seguridad Ciudadana	28/06/2018	-	2	-	2
6	016-2018-2-2161	Contratación de bienes y servicios	21/10/2018	-	2	-	2
7	019-2018-2-2161	Registro y sustento de ingresos y egresos de recursos financieros	02/11/2018	-	11	-	11
8	015-2019-2-2161	Contratación de licador y reclutamiento de personal para la Gerencia de Seguridad Ciudadana	26/11/2019	-	4	-	4
9	016-2019-2-2161	Servicio de desquinchado y eliminación de desechos en los acantilados de la Costa Verde - Miraflores	02/12/2019	-	7	-	7
10	028-2020-2-2161	Contratación del servicio de mantenimiento, conservación, tratamiento y limpieza de áreas verdes públicas	1/12/2020	-	5	-	5
TOTAL				1	47	0	48

Fuente: Reporte del Sistema de Control Subseccional - SCC Web
Elaborado: OCI/MCM

(*) IMPL: Implementada, PEND: Pendiente, PROC: En proceso

Cuadro n.º 3
Situación de procesos civiles de informes de servicios de control posterior
al 31 de diciembre del 2020



ITEM	INFORME	DENOMINACIÓN	FECHA INFORME	PROCESOS CIVILES AL 31/12/2020			
				IMPL.	PEND.	PROC.	TOTAL
1	003-2013-2-2161	Examen Especial al control de los activos fijos de la Municipalidad de Miraflores	27/12/2013	-	1	-	1
2	002-2015-2-2161	Pagos de bonificaciones y otros beneficios derivados de pactos colectivos a funcionarios y servidores de la entidad (Informe de auditoría de cumplimiento)	21/09/2015	-	6	-	6
TOTAL				0	7	0	7

Fuente: Reporte del Sistema de Control Subseccional - SCC Web
Elaborado: OCI/MCM

(*) IMPL: Implementada, PEND: Pendiente, PROC: En proceso



Cuadro n.º 4
Situación de procesos penales de informes de servicios de control posterior
al 31 de diciembre del 2020

ITEM	INFORME	DENOMINACIÓN	FECHA INFORME	PROCESOS PENALES AL 31/12/2020			
				IMPL.	PEND.	PROC.	TOTAL
1	019-2018-2-2161	Registro y sustento de ingresos y egresos de recursos financieros (Informe de auditoría de cumplimiento)	02/11/2018	-	1	-	1
2	021-2018-2-2161	Contrato de concesión de terrenos públicos entre la Municipalidad Distrital de Miraflores y el Club Tennis Terrazas (Informe de auditoría de cumplimiento)	14/12/2018	-	-	-	-
3	016-2019-2-2161	Servicio de desquinchado y eliminación de desechos en los acantilados de la Costa Verde - Miraflores	02/12/2019	-	-	-	-
TOTAL				0	1	0	1

Fuente: Reporte del Sistema de Control Subseccional - SCC Web
Elaborado: OCI/MCM

(*) IMPL: Implementada, PEND: Pendiente, PROC: En proceso

El retraso en la adopción de las acciones o medidas necesarias para la atención de la implementación de las acciones administrativas/legales señaladas en los cuadros precedentes puede acarrear responsabilidad a los funcionarios públicos comprometidos con en esta obligación de acuerdo a lo dispuesto en la Directiva N° 014-2020-CG/SESNC.

IV. LIMITACIONES QUE SE PRESENTARON DURANTE LA EJECUCIÓN DEL SERVICIO

Durante el periodo de ejecución del presente servicio relacionado no se ha presentado limitación alguna para el desarrollo del mismo.

V. CONCLUSIONES

De acuerdo con lo expuesto en los comentarios, se concluye lo siguiente:

1. De acuerdo a la información obtenida del Sistema de Control Gubernamental – SOG Web del Órgano de Control Institucional de la Municipalidad Distrital de Miraflores al 31 de diciembre de 2020, existe un total de **cuarentaitrés (43) recomendaciones** contenidas en los informes de servicios de control posterior en estado "En Proceso" y "Pendiente", el cual la Entidad no ha adoptado acciones para su implementación a la fecha de emisión del presente informe.
(Comentario n. °1)
2. Se ha verificado que la información del estado de implementación de recomendaciones derivados de los informes de servicios de control posterior que la Municipalidad Distrital de Miraflores publica en su portal institucional, se encuentra desactualizada, conforme lo establece la Directiva n. ° 014-2020-CG/SESNC, por lo que deberá actualizarse ante la emisión del presente informe de servicio relacionado.
(Comentario n. °1)
3. Con relación a la implementación de los procesos administrativos/legales derivados de los informes de servicios de control posterior, se observa que existe al 31 de diciembre 2020 **cuarentaisiete (47) funcionarios y/o servidores** con procesos pendientes de deslinde de responsabilidades administrativas, **siete (7) en la vía civil** y **uno (1) en la vía penal** con el riesgo que puedan prescribir y generar responsabilidades a los funcionarios involucrados en esta omisión, al no haberse adoptado acciones tendientes a cumplir con este compromiso en aras de sancionar la corrupción.
(Comentario n. ° 2).



VI. RECOMENDACIONES

Al Titular de la Municipalidad Distrital de Miraflores:

1. Disponga que los funcionarios de la Entidad, implementen las recomendaciones y las acciones administrativas/legales que se encuentran en estado "En Proceso" y "Pendiente", contenidas en los informes de servicios de control posterior de los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control señalados en los cuadros n° 1, 2, 3 y 4 del presente informe y con detalle en el apéndice n° 2 adjunto (referente a recomendaciones de gestión), informando a este Órgano de Control Institucional en forma sustentada y documentada de las acciones adoptadas al respecto, estableciendo para ello plazos perentorios para su implementación; poniendo énfasis en verificar que estos plazos se cumplan, de acuerdo a lo señalado en la Directiva n. ° 014-2020-CG/SESNC

"Implementación y Seguimiento a las Recomendaciones de los Informes de Auditoría y su publicación en el Portal de Transparencia Estándar de la Entidad".
(Conclusiones n.º 1 y 3)

- 2 Actualizar la información del estado actual de la implementación de recomendaciones derivados de los informes de servicios de control posterior en el portal institucional de la Entidad de acuerdo al apéndice n.º 2 adjunto.
(Conclusión n.º 2).



Luis Paredes Bardales
Auditor del OCI
Municipalidad Distrital de Miraflores

Miraflores, 8 de enero de 2021.

El jefe del OCI que suscribe, ha revisado el contenido del presente documento y lo hace suyo remitiéndolo a las instancias correspondientes.

Miraflores, 8 de enero de 2021.



Hubert Alejandro Salazar Velásquez
Jefe del OCI
Municipalidad Distrital de Miraflores

Agéncia N° 2: FORMATO PARA PUBLICACIÓN DE RECOMENDACIONES DEL INFORME DE SERVICIO DE CONTROL POSTERIOR ORIENTADAS A MEJORAR LA GESTIÓN DE LA ENTIDAD

ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR ORIENTADAS A LA MEJORA DE LA GESTIÓN "Implementación de las Recomendaciones de los Informes de Servicios de Control Posterior, Seguimiento y Publicación"				
Entidad:	Municipalidad Distrital de Miraflores			
Periodo de seguimiento:	Noviembre - Diciembre 2020			
N° DEL INFORME DE SERVICIO DE CONTROL POSTERIOR	TIPO DE INFORME DE SERVICIO DE CONTROL	N° DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
012-2020-3-0450	REPORTE DE DEFICIENCIAS SIGNIFICATIVAS	1	Al Gerente Municipal El Gerente Municipal deberá ordenar al Gerente de Administración y Finanzas y vice a su vez al Sub Gerente de Contabilidad y Finanzas para realizar la subsección respectiva. La misma que o la fecha de emisión del presente informe estaban en pleno proceso de implementación.	PENDIENTE
002-2019-3-0453	REPORTE DE DEFICIENCIAS SIGNIFICATIVAS	3	La Gerencia Municipal debe disponer a la Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con la Oficina de Control Patrimonial las acciones administrativas correspondientes a efectos de regularizar los bienes faltantes y los bienes sobrantes.	EN PROCESO
002-2019-3-0453	REPORTE DE DEFICIENCIAS SIGNIFICATIVAS	5	RECOMENDACIONES DEL AUDITOR: La Gerencia Municipal debe disponer a la Gerencia de Administración y Finanzas realice las acciones administrativas pertinentes a efecto de que se reduzca la diferencia de S/ 9,134,362 debitada entre la cuenta 2109 Dora Cuentas del Pasivo es el Registro DA2 (Debitos y Deudas por Sentencias Judiciales, Laudos Arbitrales y Otros) vs Registros Contables.	EN PROCESO
002-2019-3-0453	REPORTE DE DEFICIENCIAS SIGNIFICATIVAS	8	La Gerencia Municipal debe disponer a la Gerencia de Administración y Finanzas la sustentación correspondiente del saldo pendiente por acreditar con la respectiva documentación.	EN PROCESO



Apéndice N° 2: FORMATO PARA PUBLICACIÓN DE RECOMENDACIONES DEL INFORME DE SERVIDO DE CONTROL POSTERIOR ORIENTADAS A MEJORAR LA GESTIÓN DE LA ENTIDAD

ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE SERVIDO DE CONTROL POSTERIOR ORIENTADAS A LA MEJORA DE LA GESTIÓN "Implementación de las Recomendaciones de los Informes de Servido de Control Posterior, Seguimiento y Publicación"				
Entidad: Municipalidad Distrital de Miraflores				
Periodo de seguimiento: Noviembre - Diciembre 2020				
N° DEL INFORME DE SERVIDO DE CONTROL POSTERIOR	TIPO DE INFORME DE SERVIDO DE CONTROL	N° DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
021-2018-2-2161	INFORME DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO	3	<p>AL TITULAR DE LA ENTIDAD: Disponer que la Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con las unidades orgánicas que correspondan revisalen el contenido de la Adenda n° 2 del contrato de concesión de terrenos ubicado en la playa Malabú suscrito con el Club Tenis Las Terrazas Miraflores, a efectos de orientar la finalidad de la administración de dicho terreno al interés social y no al interés particular; adecuando el contenido de dicho contrato a la normatividad aplicable en materia de concesiones, que busque garantizar el cumplimiento de su objetivo público y el equilibrio económico - financiero del mismo.</p>	EN PROCESO
019-2018-2-2161	INFORME DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO	3	<p>Al Titular de la Entidad: Disponer que la Gerencia de Administración y Finanzas establezca lineamientos por escrito que refuercen los controles que sean necesarios para evitar el incorrecto procesamiento de las transferencias bancarias y emisión de cheques para pagos de obligaciones de la Entidad, que incluya la notación permanente del personal de las áreas involucradas en estos procesos, así como la obligación que una operación financiera no realice solo en un funcionario y/o servidor; que se realicen periódicamente intervenciones de control a dichas operaciones por personal externo de dichas unidades orgánicas, así como se precie las responsabilidades a que habrá lugar en caso no se informe a la gerencia de los actos indebidos que por su propia función cometa.</p>	PENDIENTE



Adjuntis N° 2: FORMATO PARA PUBLICACIÓN DE RECOMENDACIONES DEL INFORME DE SERVICIO DE CONTROL, POSTERIOR ORIENTADAS A MEJORAR LA GESTIÓN DE LA ENTIDAD

ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL, POSTERIOR ORIENTADAS A LA MEJORA DE LA GESTIÓN "Implementación de las Recomendaciones de los Informes de Servicio de Control Posterior, Seguimiento y Publicación"				
Entidad:	Municipalidad Distrital de Miraflores			
Periodo de seguimiento:	Noviembre - Diciembre 2020			
N° DEL INFORME DE SERVICIO DE CONTROL POSTERIOR	TIPO DE INFORME DE SERVICIO DE CONTROL	N° DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
019-2018-2-2161	INFORME DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO	4	Al Titular de la Entidad: Disponer que la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas en coordinación con la Gerencia de Planeación y Presupuesto, incluya en el Manual de Procedimientos de la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas procedimientos para el traslado y depósito de los ingresos recaudados en las cuentas bancarias de la Municipalidad Distrital de Miraflores, en el cual se establezca, entre otros, la designación y capacitación formal de los responsables de efectuar traslado y depósito de los ingresos, así como la designación del encargado de la supervisión y que estas funciones recaigan en personal estable de la Entidad.	PENDIENTE
016-2018-2-2161	INFORME DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO	2	Disponer que la Subgerencia de Fiscalización y Control en coordinación con la Subgerencia de Logística y Control Patrimonial, efectúen el cobro de las penalidades a la empresa contratista por la prestación del servicio con conductores diferentes a los indicados como su personal propio. Asimismo, hasta la culminación del contrato n.° 053-2017, se efectúen verificaciones permanentes y documentadas respecto de los requisitos mínimos que los choferes de las 2 grúas deben cumplir.	EN PROCESO
016-2018-2-2161	INFORME DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO	3	Disponer que la Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con la Subgerencia de Logística y Control Patrimonial, incluya en la Directiva n.° 005-2016-GM/MDM un procedimiento de control con el objeto de verificar periódicamente que los documentos publicados en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado contenga la firma y visto bueno de los miembros del comité de selección, identificando un responsable del control, la frecuencia y los acciones que se deben desarrollar cuando existan incumplimientos, documentando su actuación.	PENDIENTE



Apéndice N° 2: FORMATO PARA PUBLICACIÓN DE RECOMENDACIONES DEL INFORME DE SERVICIO DE CONTROL POSTERIOR ORIENTADAS A MEJORAR LA GESTIÓN DE LA ENTIDAD

ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR ORIENTADAS A LA MEJORA DE LA GESTIÓN "Implementación de las Recomendaciones de los Informes de Servicios de Control Posterior, Seguimiento y Publicación"				
Entidad: Municipalidad Distrital de Miraflores				
Período de seguimiento: Noviembre - Diciembre 2020				
N° DEL INFORME DE SERVICIO DE CONTROL POSTERIOR	TIPO DE INFORME DE SERVICIO DE CONTROL	N° DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
011-2018-2-2161	INFORME DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO	4	Disponer que la Gerencia de Administración y Finanzas, establezca un procedimiento de verificación periódico para revisar las accesos de supervisión a cargo de la Subgerencia de Logística y Control Patrimonial, respecto al archivo de los expedientes de contratación de los procedimientos de selección, de acuerdo a la normativa interna aplicable.	EN PROCESO
011-2018-2-2161	INFORME DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO	5	Disponer que la Gerencia de Seguridad Ciudadana evalúe instalar los software correspondientes a la composición de unidades de control electrónica Compact NSX de la marca Schneider Electric, a fin de optimizar el equipamiento adquirido para la implementación del Centro de Datos, Subsistema de Protección Eléctrica.	EN PROCESO
003-2018-3-0453	REPORTE DE DEFICIENCIAS SIGNIFICATIVAS	1	A la Gerencia Municipal, disponer a las Gerencias Corresponsables, la implementación de procedimientos para la devolución de los cobros en exceso, así como definir e implementar la política de reconocimiento y de provisión de los intereses que generan mantener en Bancos, dinero de terceros producto de cobranzas en exceso; también se recomienda realizar un saneamiento contable y administrativo con la finalidad de presentar razonablemente los estados financieros.	PENDIENTE
003-2018-3-0453	REPORTE DE DEFICIENCIAS SIGNIFICATIVAS	2	A la Gerencia Municipal, disponer a las Gerencias pertinentes, la implementación de lo previsto en el Instructivo N° 3 Provisión y Causa de Cuentas Incoables a las cuentas por cobrar por concepto de Derechos de emisión y de Cauza y concusión.	PENDIENTE



Adjunta N° 2: FORMATO PARA PUBLICACIÓN DE RECOMENDACIONES DEL INFORME DE SERVICIO DE CONTROL POSTERIOR ORIENTADAS A MEJORAR LA GESTIÓN DE LA ENTIDAD

ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR ORIENTADAS A LA MEJORA DE LA GESTIÓN				
"Implementación de las Recomendaciones de los Informes de Servicios de Control Posterior, Seguimiento y Publicación"				
Entidad:		Municipalidad Distrital de Miraflores		
Período de seguimiento:		Noviembre - Diciembre 2020		
N° DEL INFORME DE SERVICIO DE CONTROL POSTERIOR	TIPO DE INFORME DE SERVICIO DE CONTROL	N° DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
003-2018-3-0453	REPORTE DE DEFICIENCIAS SIGNIFICATIVAS	3	A la Gerencia Municipal, disponer a los Gerentes pertinentes, implementar los procedimientos previstos en el instructivo N° 3 Prevención y Castigo de Cuentas Incorridas a los cueros por cobrar provenientes de Resoluciones de Multa. De igual forma, llevar al control en cuentas de orden, los importes adeudados en la emisión de papelería emitida por la Municipalidad, recomenando el ingreso de estos sólo cuando se efectivice su cobro, siempre que, no se haya emitido la Resolución Administrativa correspondiente.	PENDIENTE
013-217-3-2161	REPORTE DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO	4	Disponer que la Gerencia de Obras y Servicios Públicos en coordinación con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, establezca en la Directiva Procedimientos para la elaboración, ejecución, supervisión, liquidación y cierre de proyectos de inversión pública en la Municipalidad de Miraflores procedimientos de control con el objeto de verificar la aplicación de generalidades que corresponden a los consultores de obra, identificando a los responsables del mismo y su supervisión prestando los documentos que evidencian su ejecución.	EN PROCESO
021-2016-3-0066	REPORTE DE DEFICIENCIAS SIGNIFICATIVAS	1	Que el Gerente Municipal conjuntamente con la Gerencia de Administración y Finanzas dispongan que la Subgerencia de Registros y Orientación Fiscalizadora evalúe la posibilidad de establecer otras alternativas para la devolución de los pagos en exceso por parte de los contribuyentes y emitir contingencias en el futuro de los contribuyentes de la jurisdicción	PENDIENTE



Apéndice N° 2: FORMATO PARA PUBLICACIÓN DE RECOMENDACIONES DEL INFORME DE SERVICIO DE CONTROL POSTERIOR ORIENTADAS A MEJORAR LA GESTIÓN DE LA ENTIDAD

ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR ORIENTADAS A LA MEJORA DE LA GESTIÓN "Implementación de las Recomendaciones de los Informes de Servicios de Control Posterior, Seguirnos y Publicación"				
Entidad: Municipalidad Distrital de Miraflores				
Periodo de reportamiento: Noviembre - Diciembre 2020				
N° DEL INFORME DE SERVICIO DE CONTROL POSTERIOR	TIPO DE INFORME DE SERVICIO DE CONTROL	N° DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
021-2016-3-0066	REPORTE DE DEFICIENCIAS SIGNIFICATIVAS	3	Que la Gerencia Municipal en coordinación con la Gerencia de Administración y Finanzas disponga que las Subgerencias involucradas procedan a determinar la prioridad de las cuentas por cobrar así como los parámetros para efectuar la provisión de la cuenta de dudas recuperación y que estas se encuentren debidamente justificadas.	PENDIENTE
021-2016-3-0066	REPORTE DE DEFICIENCIAS SIGNIFICATIVAS	4	La Gerencia Municipal disponga en lo sucesivo la prioridad que se da a dar a la Gerencia de Obras y Servicios Públicos la verificación y conciliaciones de las diferencias encontradas, con la finalidad de realizar los ajustes correspondientes de ser el caso y mantener la documentación sustantiva de los que tiene la municipalidad.	PENDIENTE
021-2016-3-0066	REPORTE DE DEFICIENCIAS SIGNIFICATIVAS	5	La Gerencia Municipal disponga a quien corresponda se regularice lo indicado toda vez que de acuerdo a la normatividad vigente se necesita la aprobación y autorización correspondiente para que dicha incorporación sea realizada de manera adecuada; así también dichos registros se encuentren debidamente documentados.	PENDIENTE
021-2016-3-0066	REPORTE DE DEFICIENCIAS SIGNIFICATIVAS	6	La Gerencia Municipal disponga a quien corresponda se regularice lo indicado toda vez que de acuerdo a la normatividad vigente se necesita la aprobación y autorización correspondiente para que dicha incorporación sea realizada de manera adecuada; así también dichos registros se encuentren debidamente documentados de acuerdo a la normatividad vigente.	PENDIENTE



Apéndice N° 2: FORMATO PARA PUBLICACIÓN DE RECOMENDACIONES DEL INFORME DE SERVICIO DE CONTROL POSTERIOR ORIENTADAS A MEJORAR LA GESTIÓN DE LA ENTIDAD

ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR ORIENTADAS A LA MEJORA DE LA GESTIÓN "Implementación de las Recomendaciones de los Informes de Servicios de Control Posterior, Seguimiento y Publicación"				
Entidad:		Municipalidad Distrital de Miraflores		
Período de seguimiento:		Noviembre - Diciembre 2020		
N° DEL INFORME DE SERVICIO DE CONTROL POSTERIOR	TIPO DE INFORME DE SERVICIO DE CONTROL	N° DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
002-2018-2-2161	INFORME DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO	3	Al Titular de la Entidad, a través del área competente de la Entidad, la implementación de control interno y/o subestructuras que estén orientadas a regular el proceso de los comités de selección que se conforman durante la etapa aplicación de los procedimientos de selección de bienes y servicios.	PENDIENTE
008-2018-2-2161	INFORME DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO	4	Disponer que la Gerencia de Administraciones y Finanzas instruya a la Subgerencia de Logística y Control Patrimonial, incorpore a su Manual de Procedimientos, actividades de control para que el comité especial verifique que los datos, cifras y fechas consignados en los boletines coincidan con lo requerido y con lo programado.	EN PROCESO
003-2018-2-2161	INFORME DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO	6	Disponer que el Subgerente de Fiscalización y Control y la Gerencia de Administración Tributaria revise las Resoluciones de las Secciones Administrativas, a fin de obtener el estado situacional de cada una de ellas y determinar su recuperación, lo cual se deberá reflejar en el Sistema Aplicativo Plataforma Tributaria.	EN PROCESO



Cuadro n.º 1
Situación de recomendaciones de informes de servicios de control posterior
segundo semestre 2020

Item	Nº de informe	Denominación y tipo de informe	Fecha del informe	Recomendación pendiente de implementación	Tipo de recomendación	Análisis de la recomendación	total
1	002-2013-2-2161	Examen Especial ingresos tributarios y no tributarios, período enero - diciembre 2012. (Informe administrativo).	14/10/2013	6.- Disponga que el subgerente de Fiscalización y Control y la Gerencia de Administración Tributaria avisen las resoluciones de las sanciones administrativas, a fin de situar el estado situacional de cada una de ellas y determinar su recuperación, lo cual se deberá reflejar en el Sistema Aplicativo Plataforma Tributaria.	De gestión	Existen resoluciones de sanciones con multas pecuniarias sin acciones a la fecha.	1
2	003-2013-2-2161	Examen Especial al control de los activos fijos de la Municipalidad de Miraflores (Informe especial).	27/12/2013	1.- Al titular de la Entidad: Poner en conocimiento de la Procuraduría Pública Municipal, a cargo de los asuntos judiciales de la Municipalidad Distrital de Miraflores, para que inicie las acciones legales contra el presunto responsable comprendido en el informe especial.	Para inicio de acciones legales	Aún no se ha iniciado acciones legales que pueden prescribir	1
3	004-2013-2-2161	Examen Especial al control de los activos fijos de la Municipalidad de Miraflores (Informe administrativo).	27/12/2013	1.- Remitir el presente informe con los recaudos y evidencias documentales correspondientes, al Órgano Instructor competente de la CGR, para fines del inicio del procedimiento sancionador respecto de los funcionarios y servidores señalados en la observación 1, que identifican responsabilidad administrativa funcional por presuntas infracciones graves.	Para inicio de acciones administrativas	La CGR derivó el expediente a la MDM para las acciones pertinentes	1
4	003-2014-2-2161	Examen Especial a la administración de recursos de la Subgerencia de Serenazgo (Informe administrativo).	1/12/2014	1.- Remitir el presente informe con los recaudos y evidencias documentales correspondientes, al Órgano Instructor competente, para fines del inicio del procedimiento sancionador respecto de los funcionarios y servidores señalados en la observación n.º 1, que identifican responsabilidad administrativa funcional por presuntas infracciones graves.	Para inicio de acciones administrativas	La CGR derivó el expediente a la MDM para las acciones pertinentes	1
5	004-2014-2-2161	Examen Especial a la programación y ejecución de las obras públicas y los servicios de mantenimiento (Informe administrativo).	19/12/2014	6.- Remitir el presente informe con los recaudos y evidencias documentales correspondientes, al Órgano Instructor competente, para fines del inicio del procedimiento sancionador respecto de los funcionarios y servidores señalados en la observación n.º 1, que identifican responsabilidad administrativa funcional por presuntas infracciones graves. 7.- Comunicar al Titular de la entidad, que de acuerdo a la competencia legal exclusiva de la Contratación General, se encuentra impedido de disponer el destino de responsabilidad por los mismos hechos a los funcionarios y servidores comprendidos en la observación n.º 1 reseñado en el informe.	Para inicio de acciones administrativas Para inicio de acciones administrativas	La CGR derivó el expediente a la MDM para las acciones pertinentes. No hay ninguna acción adoptada.	2
6	001-2015-2-2161	Adaptación por compra directa de bienes y servicios (Informe de auditoría de cumplimiento).	16/2/2015	1.- Remitir el presente informe con los recaudos y evidencias documentales correspondientes, al Órgano Instructor competente, para fines del inicio del procedimiento sancionador respecto de los funcionarios y servidores señalados en la observación n.º 1, que identifican responsabilidad administrativa funcional por presunta infracción grave.	Para inicio de acciones administrativas	La CGR derivó el expediente a la MDM para las acciones pertinentes	1
7	005-2015-2-2161	Proceso de oferta pública n.º 001-2013-MDI para el mejoramiento en concesión de la playa de estacionamiento bajo la calle Lima y Virgen La Niágara (Informe de auditoría de cumplimiento).	6/1/2015	1.- Remitir el presente informe con los recaudos y evidencias documentales correspondientes, al Órgano Instructor competente, para fines del inicio del procedimiento sancionador respecto de los funcionarios y servidores señalados en el presente informe.	Para inicio de acciones administrativas	La CGR derivó el expediente a la MDM para las acciones pertinentes	1



Item	N° de Informe	Descripción y tipo de informe	Fecha del informe	Recomendación pendiente de implementación	Tipo de recomendación	Análisis de la recomendación	Total
8	006-2015-2-2161	Paseo de contrataciones de bienes y servicios de la Municipalidad de Miraflores (Informe de auditoría de cumplimiento).	30/11/2015	<p>4.- Disponer que la Gerencia de Administración y Finanzas instruya a la Subgerencia de Logística y Control Patrimonial, incorpore a su Manual de Procedimientos, actividades de control para que el comité especial verifique que los datos, cifras y fechas consignados en los bases se condigan con lo requerido y con lo programado.</p> <p>5.- Disponer que la Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con la Subgerencia de Logística y Control Patrimonial, consignen en su Manual de Procedimientos las actividades de control que permita asegurar que los expedientes de contratación cuenten con toda la documentación que se les debe incorporar obligatoriamente, de acuerdo con el tipo de proceso a ejecutarse, así mismo que se verifique que dichos expedientes cuenten con todos los permisos de inspecciones públicas y/o privadas, si el caso lo requiere, para la ejecución contractual oportuna, evitando dilaciones.</p>	<p>De gestión</p> <p>De gestión</p>	<p>En la Subgerencia de Racionalización pendiente de atención</p> <p>En la Subgerencia de Racionalización pendiente de atención</p>	2
9	021-2016-3-0066	Reporte de Deficiencias Significativas Municipalidad Distrital de Miraflores – SCA	26/5/2016	<p>1.- Que el gerente Municipal conjuntamente con la Gerencia de Administración y Finanzas dispongan que la Subgerencia de Registros y Orientación Tributaria evalúe la posibilidad de establecer otros mecanismos para la devolución de los pagos en exceso por parte de los contribuyentes y evitar contingencias en el futuro de los contribuyentes de la jurisdicción.</p> <p>3.- Que la Gerencia Municipal en coordinación con la Gerencia de Administración y Finanzas dispongan que las subgerencias involucradas procedan a determinar la antigüedad de las cuentas por cobrar, así como los porcentajes para efectuar la provisión de la cuenta de dudosa recuperación y que estos se encuentren debidamente justificados.</p> <p>4.- La Gerencia Municipal disponga en lo sucesivo la prioridad que se debe dar a la Gerencia de Clases y Servicios Públicos la verificación y conciliaciones de las diferencias encontradas, con la finalidad de realizar los ajustes correspondientes de ser el caso y mantener la documentación sustentatoria de las que tiene la municipalidad.</p> <p>5.- La Gerencia Municipal disponga a quien corresponda se regularice lo indicado toda vez que de acuerdo a la normatividad vigente se necesita la aprobación y autorización correspondiente para que dicha incorporación sea realizado de manera adecuada; así también dichos registros se encuentren debidamente documentados.</p> <p>6.- La Gerencia Municipal disponga a quien corresponda se regularice lo indicado toda vez que de acuerdo a la normatividad vigente se necesita la aprobación y autorización correspondiente para que dicha incorporación sea realizado de manera adecuada; así también dichos registros se encuentren debidamente documentados de acuerdo a la normatividad vigente.</p>	<p>De gestión</p> <p>De gestión</p> <p>De gestión</p> <p>De gestión</p>	<p>Sin acciones por falta de información de años anteriores</p> <p>En trámite por la Subgerencia de Contabilidad</p> <p>Sin acciones</p> <p>Sin acciones</p> <p>Sin acciones</p>	5



Item	N° de informe	Descripción y tipo de informe	Fecha del informe	Recomendación pendiente de implementación	Tipo de recomendación	Análisis de la recomendación	Total
10	012-2016-2-2161	Adquisición de equipos de video vigilancia y contratación del servicio de transmisión de datos, mejoramiento de equipos y ampliación del sistema de video vigilancia. (Informe de auditoría de cumplimiento).	31/7/2020	1.- Al titular de la Entidad, Disponer, a través del área competente de la Entidad, la implementación de controles internos y/o instrucciones que estén orientadas a regular el ecionar de los comités de selección que se conformen durante la etapa ejecución de los procedimientos de selección de bienes y servicios.	De gestión	En la Subgerencia de Racionalización pendiente de atención	1
11	013-2017-2-2161	Creación e implementación de la Casa del Adulto Mayor (Informe de auditoría de cumplimiento).	15/12/2017	4.- Disponer que la Gerencia de Obras y Servicios Públicos en coordinación con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, establezca en la Dirección Procedimientos para la elaboración, ejecución, supervisión, liquidación y cierre de proyectos de inversión pública en la Municipalidad de Miraflores procedimientos de control con el objeto de verificar la aplicación de modalidades que corresponden a los consultores de obra, identificando a los responsables del mismo y su supervisión precisando los documentos que evidencian su ejecución.	De gestión	En la Subgerencia de Racionalización pendiente de atención	1
12	003-2016-3-0453	Reporte de Deficiencias Significativas Municipalidad Distrital de Miraflores - DCA	25/4/2018	1.- A la Gerencia Municipal, disponer la implementación de procedimientos para la devolución de cobros en exceso, así como definir e implementar la política de reconocimiento y de provisión de los intereses que generen mantener en bancos, dinero de terceros producto de cobranzas en exceso; también se recomienda realizar un sincronización contable y administrativo con la finalidad de presentar razonablemente los estados financieros. 2.- A la Gerencia Municipal, disponer la implementación de lo previsto en el Instructivo N° 3 Provisión y Castigo de Cuentas Incobrables a las cuentas por cobrar por concepto de derechos de arrendamiento y de canon y cesación. 3.- A la Gerencia Municipal, disponer implementar los procedimientos previstos en el Instructivo N° 3 Provisión y Castigo de Cuentas Incobrables a las cuentas por cobrar provenientes de resoluciones de multa. De igual forma, llevar al control en cuentas de orden, los importes determinados en la emisión de papeletas emitidas por la municipalidad, reconociendo el ingreso de éstos sólo cuando se efectúe su cobro, siempre que, no se haya emitido la resolución administrativa correspondiente.	De gestión De gestión	Sin acciones Sin acciones	3
13	011-2016-2-2161	Adquisición de equipamiento y mobiliario para la Gerencia de Seguridad Ciudadana (Informe de auditoría de cumplimiento).	26/6/2016	4.- Disponer que la Gerencia de Administración y Finanzas, establezca un procedimiento de verificación periódica para revisar las acciones de supervisión a cargo de la Subgerencia de Logística y Control Patrimonial, respecto al archivo de los expedientes de contratación de los procedimientos de selección, de acuerdo a la normativa interna aplicable. 5.- Disponer que la Gerencia de Seguridad Ciudadana evalúe instalar los sistemas correspondientes a la composición de unidades de control electrónicas Compact NSX de la marca Schneider Electric, a fin de optimizar el equipamiento adquiriendo para la implementación del centro de datos, Subsistema de Protección Eléctrica.	De gestión De gestión	Sin acciones Sin acciones	2



Item	N° de Informe	Denominación y tipo de Informe	Fecha del Informe	Recomendación pendiente de implementación	Tipo de recomendación	Análisis de la recomendación	Total
14	010-2016-2-2161	Contratación de bienes y servicios (Informe de auditoría de cumplimiento)	31/10/2016	<p>1.- Disponer el inicio de las acciones administrativas para el destino de responsabilidades de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Miraflores comprendidos en la observación n.° 1, teniendo en consideración que su conducta funcional no se encuentre sujeta a la potestad sancionadora de la Contraloría General de la República.</p> <p>2.- Disponer que la Subgerencia de Fiscalización y Control en coordinación con la Subgerencia de Logística y Control Patrimonial efectúen el cobro de las penalidades a la empresa contratista por la prestación del servicio con conductores diluidos a los indicadores como su personal propio. Asimismo, hasta la culminación del control n.° 003-2017, se efectúen verificaciones permanentes y documentadas respecto de los requisitos mínimos que los choferes de las 2 grúas deben cumplir.</p> <p>3.- Disponer que la Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con la Subgerencia de Logística y Control Patrimonial, incluya en la Directiva n.° 003-2016-CM/Md un procedimiento de control con el objeto de verificar periódicamente que los documentos publicables en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado contengan la firma y sello suenos de los miembros del comité de selección, identificando un responsable del control, su frecuencia y las acciones que se deben desarrollar cuando existan incumplimientos, documentando su ejecución.</p>	<p>Para inicio de acciones administrativas</p> <p>De gestión</p> <p>De gestión</p>	<p>En procesamiento el expediente</p> <p>Informe que señala inexistencia de penalidades.</p> <p>En revisión por la Subgerencia de Logística y Control Patrimonial</p>	3
15	010-2016-2-2161	Registro y control de ingresos y egresos de los recursos financieros (Informe de auditoría de cumplimiento)	20/11/2016	<p>1.- Al titular de la Entidad: Disponer el inicio de acciones administrativas para el destino de responsabilidades de funcionarios y servidores de la Municipalidad comprendidos en las observaciones 1 y 2, conforme al memo consultivo.</p> <p>2.- Al titular de la Entidad: Poner en conocimiento de la Procuraduría Pública encargada de los asuntos judiciales de la Municipalidad Distrital de Miraflores, el informe para que inicie las acciones legales contra los funcionarios y servidores comprendidos en los hechos de las observaciones n.°s 1 y 2 del presente informe de auditoría.</p> <p>3.- Al titular de la Entidad: Disponer que la Gerencia de Administración y Finanzas establezca las acciones por escrito que realicen los controles que sean necesarios para evitar el incorrecto procesamiento de los transferencias bancarias y emisión de cheques para pagos de obligaciones de la Entidad, que incluya la relación permanente del personal de las áreas involucradas en estos procesos, así como la obligación que una operación financiera no recaiga solo en un funcionario y/o servidor; que se realicen periódicamente intervenciones de control a dichas operaciones por personal externo de dichas entidades orgánicas, así como se precise las responsabilidades a que habrá lugar en caso no se informe a la gerencia de los actos indebidos que por su propia función conocen.</p> <p>4.- Al titular de la Entidad: Disponer que la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas en coordinación con la Gerencia de Planeación y Presupuesto, incluya en el Manual de Procedimientos de la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas</p>	<p>Para inicio de acciones administrativas</p> <p>Para inicio de acciones legales</p> <p>De gestión</p> <p>De gestión</p>	<p>Pendiente de procesar el expediente</p> <p>Pendiente de iniciar acciones legales a todos los implicados</p> <p>Pendiente de atención por Gerencia de Administración y Finanzas.</p> <p>En revisión proyecto de decreto</p>	4



				procedimiento para el traslado y depósito de los ingresos recaudados en las cuentas bancarias de la Municipalidad Distrital de Miraflores, en el cual se establecen, entre otros, la designación y capacitación formal de los responsables de efectuar ingreso y depósito de los ingresos, así como la designación del encargado de la supervisión y que estas funciones recaigan en personal estable de la Entidad.			
16	001-2016-2-2161	Contrato de concesión de terreno público celebrado entre la Municipalidad Distrital de Miraflores y el Club Tenis Tennis (Informe de auditoría de cumplimiento).	14/12/2016	3.- Al Titular de la Entidad: Disponer que la Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con las unidades orgánicas que corresponden revisen el contenido de la Adenda n° 2 del contrato de concesión de terrenos ubicado en la playa Maliska suscito con el Club Tenis Las Tenetas Miraflores, a efectos de orientar la finalidad de la administración de dicho terreno al interés social y no al interés particular, adecuando el contenido de dicho contrato a la normatividad aplicable en materia de concesiones, que busque garantizar el cumplimiento de su objetivo público y el equilibrio económico - financiero del mismo.	De gestión	En conciliación	1
17	002-2016-3-0453	Reporte de deficiencias significativas Municipalidad Distrital de Miraflores - SCA	25/4/2016	3.- La Gerencia Municipal debe disponer a la Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con la Oficina de Control Patrimonial las acciones administrativas correspondientes a efectos de regularizar los bienes faltantes y los bienes sobrantes. 5.- RECOMENDACIONES DEL AUDITOR: La Gerencia Municipal debe disponer a la Gerencia de Administración y Finanzas realice las acciones administrativas pertinentes a efecto de que se esclarezca la diferencia de S/ 8 134 362,30 determinada entre la cuenta 2103 Otro Cuentas del Pasivo vs el Reporte GA2 (Demandas y Deudas por Sentencias Judiciales, Leudos Arbitrales y Otros) vs Registros Contables. 8.- La Gerencia Municipal debe disponer a la Gerencia de Administración y Finanzas la sustentación correspondiente del saldo pendiente por acreditar con la respectiva documentación.	De gestión	Sin acciones	3
					De gestión	Sin acciones	
18	015-2019-2-2101	Contratación de locador y redutamiento de personal para la Gerencia de Seguridad Ciudadana. (Informe de Servicio de Control Específico a Hechos con Presunta Irregularidad)	30/11/2019	1.- Al Titular de la Municipalidad: Disponer el inicio de las acciones administrativas para el deslinde de las responsabilidades que correspondan, de los funcionarios y servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Miraflores comprendidos en el hecho irregular: Contratación de locador sin justificación de su necesidad, que no acreditó el cumplimiento de un requisito y otorgamiento de la conformidad por servicios parcialmente prestados; así como, su posterior redutamiento en el régimen CAS, pese a no cumplir con el perfil del puesto y estar impedido de contratar con el Estado, han ocasionado afectación del correcto funcionamiento de la administración pública, el pago irregular de S/ 4 900,00 y que se contrate un profesional que no correspondía, del presente Informe de Control Específico, de acuerdo a las normas que regulan la materia. 2.- Al Titular de la Municipalidad: Disponer la comunicación al Orogeliano Supervisor de los Contrataciones del Estado-OSCE sobre el incumplimiento cometido por el proveedor, quien a pesar de estar impedido para contratar con el Estado, por ser cómplice de Coagregista, contrató con la municipalidad vulnerando lo dispuesto en la Ley de Contrataciones del Estado.	Para inicio de acciones administrativas	En procesamiento de expediente	2
					De gestión	Se desestimó remitir al OSCE	



Barr	N° de Informe	Denominación y tipo de Informe	Fecha del Informe	Recomendación pendiente de implementación	Tipo de recomendación	Análisis de la recomendación	total
19	016-2018-2-2161	Servicio de desquichado y eliminación de desmonte en los acantilados de la Costa Verde - Miraflores. (Informe de Servicio de Control Específico a Hechos con Presunta Impugnación)	21/02/2018	1.- Al Titular de la Entidad: Disponer el inicio de las acciones administrativas para el deslinde de las responsabilidades que corresponden, de los funcionarios y servidores comprendidos en los hechos impugnados: la Municipalidad Distrital de Miraflores contrató el servicio de desquichado y eliminación de desmonte de los acantilados de la costa verde a través de la Adjudicación Simplificada n° 030-2017-COMM, sin el sustento técnico que acredite la necesidad, así como determinó el valor referencial en contravención de la norma de contrataciones, y modificó el plan incrementando las tasas integradas del referido procedimiento, alegándose conformidad de los servicios contratados sin contar con acuse de recibo suficiente de su cumplimiento, conllevando al pago de S/53 187,12 en detrimento económico de la Entidad, del presente Informe de Control Específico, de acuerdo a las normas que regulan la materia.	Para inicio de acciones administrativas	En procesamiento de expediente	1
20	010-2018-3-2161	Contratación de locador y reclutamiento de personal para la Procuraduría Pública Municipal. (Informe de Servicio de Control Específico a Hechos con Presunta Impugnación)	16/12/2018	1.- Al Titular de la Municipalidad Distrital de Miraflores: Disponer el inicio de las acciones administrativas para el deslinde de las responsabilidades que corresponden, de los funcionarios públicos de la Municipalidad Distrital de Miraflores comprendidos en el hecho impugnado: "Contratación de locador de servicios que no cumplió con los requisitos de los términos de referencia y su posterior reclutamiento bajo el régimen especial CAS, a pesar de no estar autorizado, no contar con la disponibilidad presupuestaria, no cumplir el perfil del puesto y no comunicar su impedimento de cambiar con el estado; han ocasionado afectación al correcto funcionamiento de la administración pública" del presente Informe de Control Específico, de acuerdo a las normas que regulan la materia. 2.- Al Titular de la Municipalidad Distrital de Miraflores: Disponer la comunicación al Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE sobre el incumplimiento cometido por la proveedora quien a pesar de estar impedido para contratar con el Estado, por ser hermana de Congresista de la República, contrató como locador de servicios con la Municipalidad Distrital de Miraflores, vulnerando lo dispuesto en la Ley de Contrataciones del Estado. 3.- Al Titular de la Municipalidad Distrital de Miraflores: Disponer se remita una copia del presente Informe de Control Específico a la Procuraduría Pública de la Municipalidad Distrital de Miraflores, por la presentación de las (3) declaraciones juradas realizadas por la locadora, en la cual declara no encontrarse impedida de trabajar para el Estado, con la finalidad de que considere dar inicio a las acciones legales conforme a sus competencias funcionales.	Para inicio de acciones administrativas De gestión Para inicio de acciones legales	En procesamiento de expediente Pendiente de remitir al OSCE. Pendiente de acciones legales	3
21	012-2020-3-0499	Reporte de deficiencias significativas Municipalidad Distrital de Miraflores - SOA	20/10/2020	1.- Al gerente Municipal El gerente Municipal deberá ordenar al gerente de Administración y Finanzas y así a su vez al sub gerente de Contabilidad y Finanzas para realizar la subsanación respectiva. La misma que a la fecha de emisión del presente informe estaba en pleno proceso de implementación.	De gestión	Se decreta acciones.	1



Item	N° de Informe	Denominación y tipo de Informe	Fecha del Informe	Recomendación pendiente de implementación	Tipo de recomendación	Análisis de la recomendación	Total
22	026-2020-2-1-01	Contratación del servicio de mantenimiento, conservación, tratamiento y limpieza de áreas verdes públicas. (Informe de Servicio de Control Específico a Hechos con Presunta Irregularidad)	1/12/2020	<p>1.- Al Titular de la Entidad:</p> <p>Disponer el inicio de las acciones administrativas para el destino de las responsabilidades que corresponden, a los funcionarios y servidores de la municipalidad comprendidos en los hechos irregulares: "La municipalidad controló el servicio de mantenimiento, conservación, tratamiento y limpieza de áreas verdes públicas mediante contratación directa n° 01-2020-CECMM por situación de desabastecimiento, con términos de referencia con las mismas características técnicas que mejoran la cancelación del procedimiento de selección, sin examen y justificación válida, que condujo a dicha contratación, disminuyendo sin embargo las exigencias establecidas en cuanto a experiencia del postor y equipamiento de vehículos, para así contratar a un proveedor sin experiencia y con precios unitarios superiores, sin acreditar el cumplimiento de la documentación requerida, afectando la integridad, igualdad de trato y transparencia en las contrataciones públicas, conllevando a perjuicio económico por S/. 423 027,13", del presente Informe de Control Específico, de acuerdo a las normas que regulan la materia.</p> <p>2.- Al Titular de la Entidad:</p> <p>Disponer a quien corresponda comunicar al Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado -OSCE sobre el incumplimiento cometido por el proveedor, quien había presentado documentación que carece de veracidad en la contratación directa n.° 01-2020-CECMM vulnerando lo dispuesto en la Ley de Contrataciones, tal como se sustentó en la pág. 32 del presente Informe.</p> <p>3.- Al Procurador Público:</p> <p>Dar inicio a las acciones legales respectivas contra los funcionarios y servidores públicos comprendidos en los hechos con evidencias de irregularidades del presente Informe de Control Específico, de conformidad al sub numeral 7.1.3.3 del numeral 7.1.3 de la Directiva n.° 007-2019-COINORM Servicio de Control Específico a Hechos con Presunta Irregularidad aprobado por R.C. n.° 198-2019-CO de 1 de julio de 2019 modificado por R.C n.° 285-2019-CO de 8 de setiembre de 2019.</p>	<p>Para inicio de acciones administrativas</p> <p>De gestión</p> <p>Para inicio de acciones legales</p>	<p>En procesamiento de expediente</p> <p>Pendiente de revisión al OSCE</p> <p>Pendiente de acciones legales</p>	5
TOTAL RECOMENDACIONES PENDIENTES DE ATENCIÓN							43

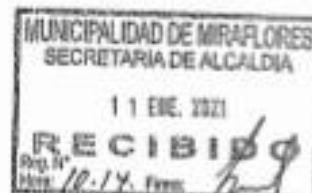
Fuente: Reporte del Sistema de Control Gubernamental - SCG Web
Elaborado: OIG MCM



Miraflores, 11 de enero de 2021

OFICIO N° 008 -2021-OCI/MM

Señor
LUIS ALFONSO MOLINA ARLES
Alcalde
Municipalidad Distrital de Miraflores
Av. Larco n.° 400
Miraflores/Lima/Lima



- ASUNTO :** Remisión de Informe de Servicio Relacionado n.° 2-2161-2021-003-1, "Implementación de las recomendaciones de los Informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación".
- REFERENCIA :** Directiva n.° 014-2020-CG/SESNC, "Implementación de las recomendaciones de los Informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación", aprobada mediante Resolución de Contraloría n.° 343-2020-CG de 23 de noviembre de 2020.

Tengo a bien dirigirme a usted, para hacer de su conocimiento que, en el marco del dispositivo de la referencia, se ha efectuado el Servicio Relacionado denominado "Implementación de las recomendaciones de los Informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación", respecto de las acciones adoptadas por la gestión municipal en el período noviembre – diciembre 2020.

Como resultado se ha emitido el informe señalado en el asunto, el mismo que alcanzo a su despacho a efectos que adopte como Titular de la Entidad las acciones correspondientes que permitan la atención e implementación de las recomendaciones contenidas en el presente informe en el más breve plazo, a fin de superar las debilidades encontradas.

Asimismo, se remite adjunto el Apéndice n.° 2, que contiene el estado de la implementación de las citadas recomendaciones a fin que se efectúe su publicación en el Portal de Transparencia Estándar de la Municipalidad Distrital de Miraflores.


Es propicia la oportunidad para expresarle las seguridades de mi consideración.

Atentamente,

HCV/epb



MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES


HUBERT ALEJANDRO SALAZAR VELÁSQUEZ
Jefe de OCI