

MARZO

por Harrison Y Huber Promoción 2019iia

Fecha de entrega: 08-mar-2022 11:43a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1779514985

Nombre del archivo: PROYECTOTIAfinal01032022.docx (634.46K)

Total de palabras: 31482

Total de caracteres: 184830

57

**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**

**INFORME FINAL PARA LA OBTENCION DEL GRADO DE MAGISTER
EN CONTROL GUBERNAMENTAL**

AUTOR:

Ms. Godoy Barreto, Harrinson Antonio

Mg. Salazar Velásquez, Hubert Alejandro

ASESORA:

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

Lima, 2021

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 esposa e hija, 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,
³² Contraloría General de la República, Ministerio Público y Poder Judicial, por su generoso 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.....	18
1.1 Línea de investigación.....	18
1.2 Enunciación y descripción del problema público	18
1.3 Justificación del problema público	22
1.4 Antecedentes	23
1.5 Preguntas y objetivos	27
1.5.1 Pregunta general	27
1.5.2 Preguntas específicas.....	27
1.5.3 Objetivo general.....	28
1.5.4 Objetivos específicos	28
1.6 Hipótesis.....	28
1.6.1 Hipótesis general	28
1.6.2 Hipótesis específicas	29
2 MARCO CONCEPTUAL.....	30
3 METODOLOGÍA.....	35
3.1 Métodos de análisis.....	35
3.2 Estrategia para la recolección de datos.....	36
3.2.1 Herramientas e instrumentos.....	36

3.2.2	Fuentes de información.	38
3.2.3	Población.	38
3.2.4	Muestra.....	39
4	RESULTADOS	41
4.1	Factores internos que inciden en la baja ¹ implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores	41
4.2	Factores externos que inciden en la baja ¹ implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores	48
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.	53
5.	DISEÑO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	59
5.1	Objetivo de la propuesta.....	59
5.2	Análisis de las alternativas.....	62
5.3	Descripción de la alternativa seleccionada.....	70
5.4	Formulación de la intervención.....	76
5.5	Análisis de la viabilidad.....	⁷⁹ 114
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
6.1	Conclusiones.....	116
6.2	Recomendaciones.....	118
	BIBLIOGRAFÍA.....	119

GLOSARIO DE TERMINOS

CGR	³¹ Contraloría General de la República
OCI	Órgano de Control Institucional.
SOA	Sociedad de Auditoría Externa
EFS	Entidades Fiscalizadoras Superiores
ENC	Escuela Nacional de Control
⁴⁸ 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
⁴⁸ 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

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: RECOMENDACIONES NO IMPLEMENTADAS POR TIPO.....	20
ILUSTRACIÓN 2: RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN NO IMPLEMENTADAS POR AÑO	21

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE ENTREVISTADOS.....	42
TABLA 2 PRINCIPALES FACTORES INTERNOS QUE INCIDEN EN LA BAJA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES.....	42
TABLA 3 COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE ENTREVISTADOS.....	48
TABLA 4 PRINCIPALES RAZONES EXTERNAS QUE INCIDEN EN LA BAJA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES.....	49
TABLA 5 PRINCIPALES EFECTOS EN LA MUNICIPALIDAD POR LA BAJA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE CONTROL POSTERIOR.....	54
TABLA 6 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	68
TABLA 7 ANÁLISIS MULTICRITERIO DE ALTERNATIVAS.....	70
TABLA 8 MATRIZ DE CAPACIDADES Y OPORTUNIDADES.....	72
TABLA 9 MATRIZ DE CONDICIONES Y VIABILIDAD DE LA PROPUESTA.....	73
TABLA 10 MATRIZ DE DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN	112
TABLA 11 DIAGRAMA DE GANTT	113
TABLA 12 ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA PROPUESTA	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. PERCEPCIÓN DE CONFIANZA DE LA POBLACIÓN PERUANA SOBRE LA CGR (2017 – 2019)	19
GRÁFICO 2. FACTORES INTERNOS QUE INCIDEN EN LA BAJA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE INFORMES DE CONTROL POSTERIOR	43
GRÁFICO 3. FACTORES EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA BAJA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE INFORMES DE CONTROL POSTERIOR.....	49
GRÁFICO 4. EFECTOS EN LA MUNICIPALIDAD POR LA BAJA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE INFORMES DE CONTROL POSTERIOR	54

ÍNDICE DE FIGURAS:

FIGURA 1: ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	60
FIGURA 2: ÁRBOL DEL PROBLEMA.....	62

RESUMEN

³⁵ Las recomendaciones incluidas en los informes resultantes de los servicios de control posterior efectuados por los diferentes órganos conformantes ¹⁰ del Sistema Nacional de Control en las diferentes reparticiones del Estado, no han logrado cumplir a cabalidad su finalidad para los cuales fueron emitidos, que eran el de coadyuvar a la buena marcha de la gestión pública y combatir la corrupción a través del deslinde de responsabilidades de 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 desde el ejercicio 2014 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 ¹ implementación de las recomendaciones producto de informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores durante el periodo 2014 al 2020 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 ¹⁹ Órgano de Control Institucional, la Contraloría General de la República, Ministerio Público y/o Poder Judicial; Así como vecinos del distrito de Miraflores para conocer si consideran que la ¹⁴ 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 en los auditores para la formulación de recomendaciones y 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 formulación de recomendaciones en los informes de servicios de control posterior por parte de los auditores del SNC; y también para los ⁷⁶funcionarios y servidores de la municipalidad encargados de implementarlos bajo criterios de economía, costo – beneficio, oportunidad, eficacia y efectividad.

Palabras claves: Servicios de control posterior, informes de control y recomendaciones.

ABSTRACT

The recommendations included in the reports resulting from the subsequent control services carried out by the different bodies that make up the National Control System in the different departments of the State have not fully fulfilled their purpose for which they were issued, which was to help to the smooth running of public administration and fight corruption through the demarcation of responsibilities of officials and public servants involved in the audited events. Such is the case that in the District Municipality of Miraflores under study, as of December 31, 2020, a total of 43 recommendations contained in said control reports since the 2014 fiscal year were still pending attention; and, 54 civil servants and/or public servants with pending processes of demarcation of administrative, civil and penal responsibilities.

Therefore, the present investigation aimed to determine the factors that cause the low implementation of the recommendations resulting from reports of subsequent control services in the District Municipality of Miraflores during the period 2014 to 2020 and the effects that it causes in the correct functioning of its public administration, for which a mixed qualitative and quantitative analysis methodology was used on a target population made up of officials and/or public servants of the aforementioned municipality, representatives of its Institutional Control Body, ⁶⁶ the Comptroller General of the Republic, ⁶⁰ Ministry Public and/or ⁶⁰ Judicial Power; ⁶⁰ As well as residents of the district of Miraflores to find out if they consider 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 ⁶⁰ itself as well as of the CGR, obtaining ⁵³ as a result that the lack of training in the auditors for ⁵³ the formulation of recommendations and little availability of time ⁵³ of the officials and servants of the municipality to implement them influence the low attention of these

measures. corrective measures, determining to a lesser degree that civil processes and arbitrations can also influence their delayed implementation, all of which results in the confidence 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 formulation of recommendations in the reports of subsequent control services by the auditors. of the CNS; and also for the officials and servants of the municipality in charge of implementing them under criteria of economy, cost - benefit, timeliness, efficiency and effectiveness.

Keywords: Subsequent control services, control reports and recommendations.

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. Por ende, actos de corrupción que involucran a ex presidentes de la república, excandidatos presidenciales, empresarios, incluso representantes de federaciones deportivas; muestra lo lejos que estamos de lograr alguna fórmula que permita al Estado reducirla, así como incrementar la confianza de la ciudadanía en sus instituciones.

La Contraloría General de la República (CGR) no ha estado fuera de dicho contexto, cuya actuación no le ha permitido generar la confianza esperada en la población en los últimos años, conllevando a que hoy en día venga aplicando nuevas estrategias para ejercer control gubernamental, que involucre no solo un cambio de mentalidad del auditor gubernamental sino de los empleados públicos que son controlados. Siendo un importante reto del ⁵⁸ Sistema Nacional de Control el lograr la activa participación de los terceros responsables en la ¹ implementación de las recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior en las instituciones públicas, que a decir por las estadísticas obtenidas no son muy alentadoras a la fecha.

En tal sentido, nuestro trabajo de investigación tiene como finalidad reflexionar sobre dicha problemática planteada en el párrafo anterior, para lo cual 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 informes de control posterior 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.

Para desarrollar nuestra evaluación hemos partido del concepto tridimensional de Mark Moore, según el cual la evaluación sobre si una estrategia crea o no valor público debe realizarse en tres dimensiones: i) Dimensión sustantiva, ii) Dimensión política y iii) Dimensión operativa. De acuerdo con ello, la estrategia debe ser sustantivamente valorable en el sentido de que la organización produzca algo cuya finalidad sea valiosa para los beneficiarios. Asimismo, la estrategia debe ser políticamente viable y tener legitimidad en el entorno autoritativo político al cual va a rendir cuentas; y finalmente, debe ser operativamente viable, de tal manera que las actividades pueda insertarse en la estructura existente en la organización con la ayuda de otros que puedan contribuir al objetivo de la organización (Moore, 1995, p. 71).

Desde una perspectiva metodológica, la investigación parte del análisis de la dimensión política, a cuyo efecto se ha desarrollado la evaluación del grado de atención de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior en la ⁵¹ Municipalidad Distrital de Miraflores y su articulación con la normativa de control aplicable a este procedimiento; así como la evaluación de su legitimidad en este gobierno local, a

partir de la realización de entrevistas a funcionarios de la municipalidad como una visión externa de representantes involucrados también de la Contraloría General de la República y del Ministerio Público.

Posteriormente, en la dimensión sustantiva nuestra investigación ha evaluado la incidencia de la atención de estas recomendaciones en la gestión edil. Asimismo, se ha indagado sobre la percepción de la población beneficiaria respecto de la labor de los órganos de control, con la finalidad de medir si el control gubernamental genera confianza en la ciudadanía.

En cuanto a la dimensión operativa nuestra investigación ha evaluado la operatividad del proceso de formulación, implementación de las recomendaciones provenientes de los informes de servicios de control posterior y su seguimiento por parte de los órganos de control involucrados en la Municipalidad Distrital de Miraflores.

Al final de la ejecución del presente trabajo, se espera contar con un conjunto de conclusiones y recomendaciones que permita 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 informes de servicios de control posterior 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

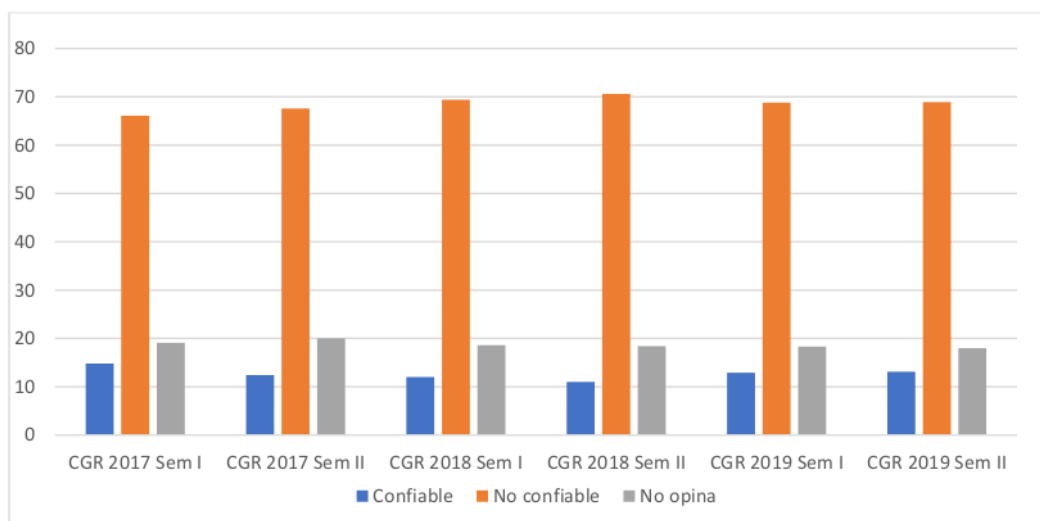
El presente trabajo pertenece a la línea de investigación denominada *Procesos y servicios de control gubernamental*, que forma parte de las líneas de investigación aprobadas por la Escuela Nacional de Control, ubicada dentro del aspecto principal denominada *Cadena de valor del Sistema Nacional de Control*. Bajo esta línea de investigación se busca comprender si los servicios de control gubernamental permiten atender los problemas públicos asociados a temas de corrupción, inconducta funcional o deficiencia en la gestión pública en entornos cambiantes y si estos requerirán ser mejorados.

1.2 Enunciación y descripción del problema público

A través de los últimos años la percepción de confianza de la población peruana a la labor que viene cumpliendo la CGR, cuya misión es ¹⁸ dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientando su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, la promoción de valores y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, así como, contribuir con los Poderes del Estado en la toma de decisiones y con la ciudadanía ¹⁹ para su adecuada participación en el control social (artículo 16° de la Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República) no ha sido favorable.

Esta situación se refleja en la siguiente figura que pasamos a mostrar:

Gráfico 1. Percepción de confianza de la población peruana sobre la CGR (2017 – 2019)



Nota : INEI, 2017, 2018b, 2018a, 2019a, 2019b, 2020.

Así pues, podemos advertir que, durante los meses de enero a junio 2017, el 66,1 % de ciudadanos consideraba que la CGR, era una institución no confiable (INEI, 2017, p. 8), porcentaje que se incrementa alcanzando el 67,6% en el semestre correspondiente a julio a diciembre de 2017 (INEI, 2018b, p. 8), de 69,4% de enero a junio de 2018 (INEI, 2018a, p. 9), y de 70,6% en el semestre de julio a diciembre de 2018 (INEI, 2019a, p. 9). A partir del año 2019, hay un leve descenso, pero con un nivel alto de desconfianza de 68,9% (INEI, 2020, p. 7).

Esta percepción de desconfianza ciudadana se ve reflejada en el poco impacto que genera las recomendaciones provenientes de los informes de ³⁹ servicios de control posterior emitidos por los órganos conformantes de la CGR (órganos de control institucional, sociedades de auditoría y/o unidades orgánicas o desconcentradas de la CGR) en las diferentes reparticiones y entidades del Estado que controlan, al advertirse que las autoridades y funcionarios que las dirigen ¹⁶ no le dan la debida importancia a la implementación de las referidas medidas correctivas, tendentes a impulsar la buena marcha de la gestión pública y el correcto funcionamiento de la misma, causando que las

mismas irregularidades advertidas vuelvan a producirse, generando desazón en la sociedad.

Esta situación, lo ha determinado la propia CGR 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 atención de las recomendaciones derivadas de los informes de servicios de control posterior provenientes de los diferentes órganos del Sistema Nacional de Control a nivel nacional, en el que 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 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, tal como se muestra a continuación (Hoja Informativa N° 000024-2020-CG/SESNC de 23 de octubre de 2020):

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.

Por otro lado, la “Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción” aprobado ³⁹ por el Decreto Supremo N°092-2017-PCM de 14 de setiembre de 2017, al establecer que se “debe dotar al Estado Peruano de mecanismos que garanticen la prevención, así como la promoción del mejoramiento continuo de las instituciones, corrigiendo aquellas fallas del sistema que aprovecha la corrupción”; conlleva a la CGR a desarrollar estrategias diversificadas para combatir este problema público de la corrupción, entre otras con políticas y acciones que propicien que las instituciones públicas cumplan con implementar las recomendaciones claras provenientes de los informes de servicios de control (Plan Operativo Institucional Multianual 2022 – 2024).

En tal perspectiva, reconocido por la propia CGR, como Organismo Superior de Control, el problema que viene generando esta falta de ¹ implementación de recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior 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 ⁷⁶ del Sistema Nacional de Control (CGR, Órgano de Control Institucional y Sociedades de Auditoría) han emitido en los últimos siete años (periodo 2014 – 2020) la cantidad de 45 informes con un total de 184 recomendaciones correspondientes a la mejora de la gestión y ²² 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 existe un total de 43 recomendaciones contenidas en dichos informes de control aún pendientes de atención por la gestión edil de la MDM; 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.

Esta situación genera el incumplimiento normativo respecto de la atención de las referidas medidas correctivas que puede acarrearle responsabilidad al titular de la entidad y a sus principales funcionarios comprometidos con estas obligaciones. Además, la situación descrita 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 MDM por la falta del reforzamiento de los controles internos en los procesos y actividades para evitarlo. Asimismo, la falta de medidas disciplinarias contra los funcionarios y servidores comprometidos en los hechos expuestos en tales informes puede generar un grado de impunidad que arriesga la transparencia e integridad que

⁶ Información obtenida del Sistema de Control Gubernamental SCG Web administrado por la Contraloría General de la República.

debe tener un empleado público al servicio del Estado, agravando la desconfianza de la ciudadanía a las instituciones públicas que lo representan (factores internos).

Por otro lado, 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 informes de servicios de control posterior; 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 (factores externos), agravan más este problema. Todo lo anterior pone en grave riesgo que los resultados de los referidos 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 de las Entidades Fiscalizadoras Superiores – EFS en sus respectivos países miembros. (Portal web de INTOSAI).

Además, la ²⁹ Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores OLACEFS como parte de la INTOSAI y como ²⁸ organismo internacional, autónomo, independiente, apolítico y de carácter permanente, contribuye en esta finalidad cumpliendo ²⁸ funciones de investigación científica, especializada y desarrolla tareas de estudio, capacitación, especialización, asesoría, asistencia técnica, información y coordinación 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 ¹⁰ Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAIs): Las ISSAIs tiene el objetivo de salvaguardar la independencia y la efectividad de la actividad auditora, así como apoyar a los miembros de la INTOSAI en el desarrollo de su propio enfoque profesional en función de su mandato.

Es justamente la ISSAI 10 “Declaración de México sobre Independencia” aprobada en el 2007 en el XIX ⁵⁷ Congreso de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, en donde se aprueba el Principio N° 7 referido a ¹³ 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 ¹² 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.

²⁰ En ese sentido, ya en nuestro país ⁵⁹ con los incisos b) y e) del artículo 15° de la Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República 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 “*Formular oportunamente 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 (...)*”; así como

“Exigir a los funcionarios y servidores públicos la plena responsabilidad por sus actos en la función que desempeñan, identificando el tipo de responsabilidad incurrida, sea administrativa funcional, civil o penal y recomendando la adopción de las acciones preventivas y correctivas 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 los actos y resultados 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 por parte de los funcionarios de la Administración Pública, como en otros países si se consideran, fortaleciendo la labor de las EFS en esta labor, tal ³⁷ es el caso por ejemplo de la Contraloría General de la República de Chile que de acuerdo a lo establecido en el su Constitución Política es un órgano superior de fiscalización de la Administración del Estado, que siendo ⁵ 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 ⁷⁷ su labor eminentemente fiscalizadora de carácter jurídico, contable y financiero, y tiene el objetivo de cautelar el principio de legalidad, es decir, verificar que las instituciones públicas actúen dentro del ámbito de sus atribuciones, respetando los procedimientos legales y utilizando eficiente y eficazmente los recursos públicos, resaltándose en este aspecto, que los funcionarios ⁶⁵ de la Administración Pública en Chile tienen la obligación de 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, ⁶⁵ 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 ⁷⁰ contable, financiera, presupuestaria, operativa y patrimonial de los organismos y entidades públicas del país en cuanto a su legalidad, legitimidad y economicidad. De acuerdo con lo establecido en el artículo 71 de la Constitución Federal de Brasil de 1988, el control externo es ejercido ¹⁷ por el Congreso Nacional con la ayuda del TCU, a quien compete el juzgamiento de las ¹⁷ cuentas de los administradores y de los demás responsables de fondos, bienes y valores públicos federales, como así también de las cuentas de cualquier persona física o jurídica que ocasione pérdidas, extravíos u otras irregularidades que ocasionen daño económico al erario 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 cuanto a ser o no conveniente desembolsar fondos presupuestarios para la manutención o retomada de las obras.

Cuando el Tribunal encuentra irregularidades graves en tales obras públicas, el Congreso suspende el desembolso de fondos hasta que las faltas sean corregidas. Como resultado, un apéndice es añadido a la Ley Presupuestaria Anual con una lista de las obras que violaron gravemente la ley para que la transferencia de fondos sea bloqueada hasta que haya cumplimiento. Cuando es necesario, las auditorías de conformidad son realizadas para ayudar la evaluación de actividades de personal sujetas al examen del Tribunal, tales como admisión o jubilación de empleados civiles y militares o pensiones del servicio público federal, de esta manera impulsan con estas medidas entre otras ²⁴ la implementación oportuna de las medidas correctivas establecidas en dichos informes de auditoría.

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 informes de servicios de control posterior en la MDM, Lima; 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 que ocasiona la baja ¹ 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 ¹⁵ factores internos que inciden en el bajo cumplimiento de la ¹ 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 ¹⁵ los factores externos que inciden en el bajo cumplimiento de la ¹ 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 ²⁵ la implementación de las recomendaciones producto de servicios de control posterior correspondientes al periodo 2014 – 2020.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

¹ La existencia de factores internos y externos genera 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 los principales 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) 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

El concepto principal sobre el cual gira la investigación es la implementación de la recomendación, correspondiendo a las contenidas en los informes de servicios de control posterior 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 ¹⁴ falta 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. del 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 claridad y precisión en la formulación de las recomendaciones. Así mismo, como factores externos, la percepción de algunos servidores 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 “Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación” en el cual clasificó a las recomendaciones como sigue:

a) Recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad

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 que se produzcan situaciones similares.

b) Recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas

Están orientadas a la implementación de las acciones administrativas por parte de los órganos competentes, que permitan determinar la responsabilidad exigible a los funcionarios y servidores públicos por incumplimiento de las disposiciones que integran el marco legal aplicable a las entidades y de las disposiciones internas relacionadas a su actuación funcional cuando en el informe de control se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad administrativa.

c) Recomendaciones para el inicio de las acciones legales

Están orientadas a la implementación de las acciones legales por parte de los órganos, instancias y organismos competentes, que permitan la determinación de

las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servidores públicos cuando en el informe de control se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad civil o penal.

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

- Informe de Control : Es el documento que ³⁶ expone por escrito los resultados de la realización del servicio de control posterior, con el fin de brindar oportunamente al Titular de la entidad y a otras autoridades y organismos competentes, las recomendaciones para mejorar la gestión de la entidad y para el deslinde de las presuntas responsabilidades que se hubieren identificado.
- Plan de Acción : Es un documento clave e indispensable formulado por la entidad que sustenta el inicio del proceso de implementación de las recomendaciones del informe de control, y su seguimiento; y muestra el compromiso que el Titular de la entidad asume para garantizar a través de los funcionarios públicos designados, la implementación de dichas recomendaciones. El plan de Acción define las medidas concretas, plazos y responsables asignados para tal fin.
- Recomendación : Es la medida concreta y posible que se expone en el informe de control, con el propósito de mejorar la eficiencia de la gestión de la entidad, así como para el inicio de las acciones legales y administrativas que permitan determinar las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servidores públicos cuando se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad administrativa, civil o penal.

Así también, en cuanto a la conceptualización del estado de ⁵⁰ las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad se tiene lo siguiente:

- Pendiente: Cuando el Titular de la entidad no ha designado a los funcionarios públicos responsables de implementar las recomendaciones, o cuando habiendo

sido designados, los funcionarios públicos no han iniciado las acciones orientadas a su implementación y no se constituyen los supuestos previstos para el estado “inaplicable”.

- En Proceso: Cuando el funcionario público designado como responsable de implementar la recomendación ejecuta acciones orientadas a su implementación.
- Implementada: Cuando se adoptan acciones a partir de la recomendación, que corrigen la deficiencia o desviación detectada y desaparece la causa que la motivó.
- Inaplicable: Cuando se sustente técnica o jurídicamente que no es posible implementar la recomendación.
- No implementada: Cuando se ha superado el plazo de dos (2) años para la implementación de la recomendación, desde la notificación del informe de control al Titular de la entidad, o cuando se realiza el seguimiento a través de otro informe de control más reciente, el cual contiene la misma recomendación.

3 METODOLOGÍA

3.1 Métodos de análisis

La primera pregunta específica de investigación: ¹⁵ *¿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?* ¹ 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, y para responderla se utilizó el método de análisis cualitativo, realizando una revisión de sus normas internas emitidas para dicho propósito, panel de expertos y 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.

¹⁵ Respecto de la segunda pregunta específica 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?* ¹ está relacionada con las labores de revisión, análisis, y acciones administrativas concretas que realizan los funcionarios y servidores que laboran en la MDM, a fin de ir implementando las recomendaciones en el campo de mejora de la gestión, deslinde de responsabilidades administrativas – PAD y formulación de denuncias civiles y penales, frente a los hechos advertidos y comunicados, y para responderla se utilizó el método de análisis cualitativo, realizando encuestas y 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, está relacionada con el marco normativo y jurídico actual, con el accionar de la CGR, Congreso de la República, Tribunal Constitucional y con la percepción de la población del distrito, 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 ³² Contraloría General, Ministerio Público, Poder Judicial y a ciudadanos del distrito.

En lo que respecta a la tercera pregunta específica de investigación, *¿Cuáles son los efectos que ocasiona en la Municipalidad Distrital de Miraflores el bajo cumplimiento de ²⁷ 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, mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los funcionarios claves de la MDM encargados de la atención de las recomendaciones provenientes de los informes de servicios de control posterior, así como a los representantes de la CGR, Ministerio Público y Poder Judicial encargados de su correspondiente evaluación y procesamiento; asimismo, se aplicó encuestas destinadas a evaluar la percepción del vecino miraflorentino sobre estas acciones, incidiendo en la evaluación de la confianza de la ciudadanía sobre el control gubernamental efectuado en dicho gobierno local.

Adicionalmente, en el aspecto referido a su contribución al ejercicio del control gubernamental, se aplicó el método de análisis cuantitativo mediante 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 informes de servicios de control posterior 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

Con relación al primer objetivo específico, *Explicar ³⁰ los factores internos que inciden en el bajo cumplimiento de la ¹ 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 informes de servicios de control posterior 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 y fuera de la organización para validar nuestro trabajo de investigación, tomando como referencia la directiva referida a la implementación de recomendaciones emitida por la CGR, documentos de gestión de la municipalidad como su reglamento y manual de organización y funciones; y, manuales internos de la municipalidad.

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 obtener información se utilizó la herramienta cualitativa denominada entrevista, a cuyo efecto se diseñó el instrumento guía de entrevista.

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 utilizó la herramienta cuantitativa de encuesta, aplicada a los ciudadanos, en cuanto a su opinión sobre los efectos de la implementación de las recomendaciones provenientes de informes del Sistema Nacional de Control y su contribución a la sociedad, de acuerdo con el instrumento cuestionario para encuesta muestral, a efectos de determinar la confianza de la ciudadanía al trabajo de los diferentes órganos de control.

3.2.2 Fuentes de información.

Para efectos de la investigación se ha identificado las fuentes de información siguientes:

- Municipalidad Distrital de Miraflores, con las Gerencias y Unidades responsables de la implementación de las recomendaciones.
- Órgano de Control Institucional de la ⁵⁸ Municipalidad Distrital de Miraflores, como ente de control, quien cuenta con registros de los informes de control emitidos y el estado situacional de las recomendaciones.
- La ²⁵ Contraloría General de la República, quienes también monitorean el avance de la implementación de las recomendaciones de las diversas entidades sujetas de control, entre ellas, a la Municipalidad Distrital de Miraflores.
- El Ministerio Público y el Poder Judicial, quienes procesan los informes de servicios de control posterior con recomendaciones para el inicio de acciones legales en al ámbito civil y/o penal.
- El ciudadano, como actor local directo o indirecto al cual debe beneficiar la buena marcha de la gestión pública orientada al servicio del ciudadano y por ende la implementación de recomendaciones conlleva a alcanzar dicho objetivo.

3.2.3 Población.

Con relación a las fuentes de información primaria, precisadas anteriormente, se determinó cinco tipos de población objetivo para el presente trabajo de investigación:

- Ocho (8) funcionarios y/o servidores públicos de ⁷⁴ la Municipalidad Distrital de Miraflores encargados de la implementación de las recomendaciones de gestión y deslinde de responsabilidades pendientes y en proceso producto de informes de servicios de control posterior.

- Dos (2) representantes del Órgano de Control Institucional encargado del seguimiento a la implementación de las recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior.
- Dos (2) representantes de la Contraloría General de la República encargados del monitoreo del seguimiento a la implementación de recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior 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 informes de servicios de control posterior a la Municipalidad Distrital de Miraflores.
- Once (11) vecinos del distrito de Miraflores 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.

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 Municipalidad Distrital de Miraflores; representante del Órgano de Control Institucional; representantes de la Contraloría General de la República; y, representantes del Ministerio Público y/o Poder Judicial), se consideró el muestreo por conveniencia, uno de los tipos de muestreo no probabilístico, debido a que la mayoría de posibles informantes sustentaron diversos factores limitantes para brindar información (tiempo, predisposición, sentido de participación, discreción, etc.). El tamaño de la muestra se calculó de acuerdo a la disponibilidad de los informantes y de la experiencia de los investigadores, lo que conllevó a su selección, considerando que cada uno de ellos representa una unidad de análisis.

- Muestra 2.

Para el caso de 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 calcular el tamaño de la muestra se consideró que la variable principal es de tipo cualitativo (valor público) y que 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 denunciante brinde información certera y un 9% de margen de error máximo de estimación. Como resultado se obtuvo un tamaño de muestra de (11) ciudadanos, tomándose en cuenta que cada uno de ellos representa una unidad de análisis. El detalle se precisa a continuación:

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = El tamaño de la población es de 20 vecinos denunciante de diferentes hechos ante el Órgano de Control Institucional de ⁷⁴ la Municipalidad Distrital de Miraflores.

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 nuestro primer objetivo específico 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 informes de servicios de control posterior; 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.

Así mismo, 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 informes de servicios de control posterior; por lo cual, a continuación, se presentan los resultados más relevantes:

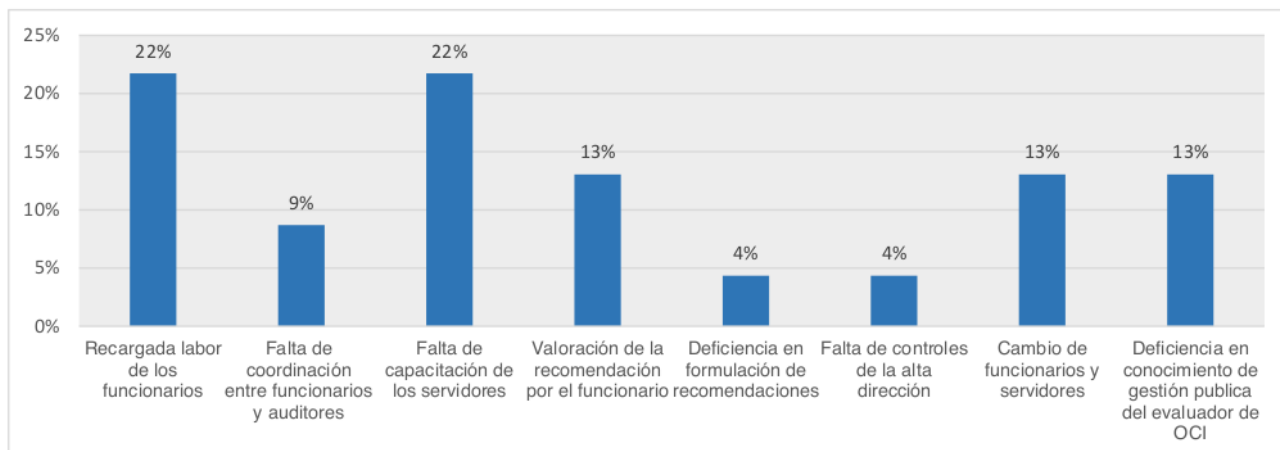
Tabla 2 Principales factores internos que inciden en la baja implementación de las recomendaciones

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 2. 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 informes de servicios de control posterior 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 informes de control posterior.

✚ 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 los informes de control posterior 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 los informes de control posterior. 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 ¹ 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 implementa las recomendaciones de control 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 ¹² 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 los informes de servicios de control posterior en la MDM, son la recargada labor de los funcionarios con un 25% y la falta de capacitación de los servidores con un 20%, 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 consideren que las recomendaciones emergentes de los 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 ¹ por las cuales no se

implementa las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior 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 ³¹ 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 informes de servicios de control posterior, 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 informes de servicios de control posterior, 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 control posterior 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 informes de control posterior, con lo cual la institución podrá tener mejores resultados en su gestión.

4.2 Factores externos que inciden en la baja ¹ 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 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%

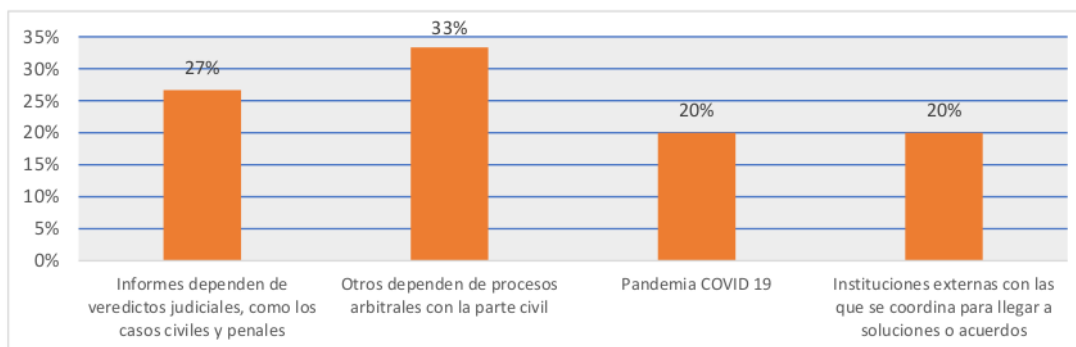
Nota: Resultados de la entrevista a funcionarios de la Municipalidad, personal de Contraloría General y Fiscales – Ministerio Público.

Por lo antes expuesto, según lo mostrado en la tabla 6, 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%.

47

A continuación, se muestran los resultados de manera ilustrativa en el gráfico siguiente:

Gráfico 3. 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 informes de servicios de control posterior mejoran la gestión municipal, señalaron ⁷² que, si indican, o que permite corregir desviaciones de gestión que impiden el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales. Por otro lado, ⁶ los fiscales afirmaron que, si mejoran la gestión, porque las

recomendaciones del informe de control posterior, está 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 conllevan a eliminar con su implementación las causas de las irregularidades.
- ✚ En la pregunta ocho se responde por las razones externas ¹ 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 realice seguimiento y evaluación de las recomendaciones de los 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 lleve a cabo 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 informes de control posterior, 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 quedara igual si es que no se hace nada por implementar las recomendaciones establecidas en los informes de control posterior.

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 informes de control posterior.

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 informes de servicios de control posterior 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 beneficiarios de los servicios públicos que presta dicho gobierno local; y, que fueron seleccionados en relación al grado de vinculación o relación que llegaron a obtener con algún representante del Sistema Nacional de Control.

La encuesta aplicada tuvo como objetivo recopilar información sobre la percepción de la población mirafloresina, sobre los beneficios de la implementación de estas recomendaciones de informes de servicios de control posterior, en la mejor entrega de servicios públicos.

Respecto al conocimiento de los resultados de cualquier informe de servicio de control posterior emitido durante el periodo 2014 al 2020 por algún integrante del Sistema Nacional de Control, para el presente caso, 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:

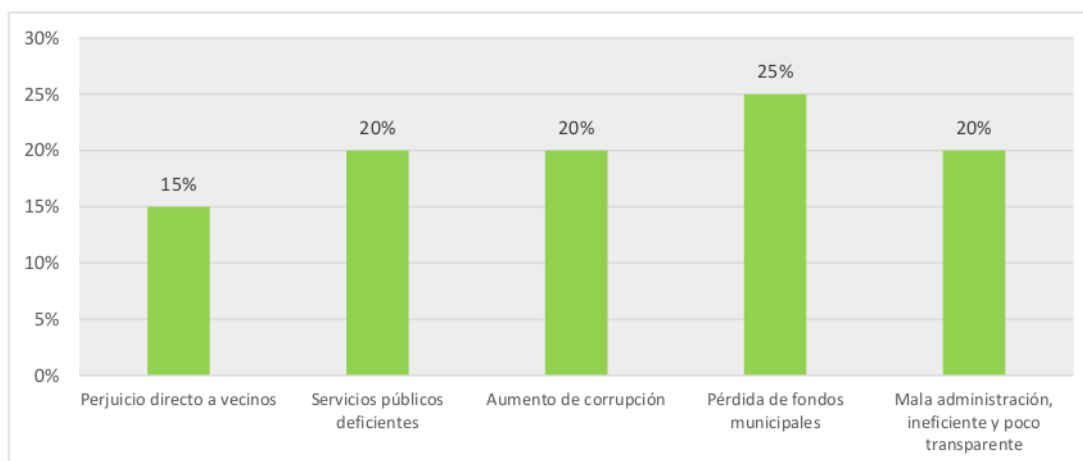
Tabla 5 Principales efectos en la Municipalidad por la baja implementación de las recomendaciones de los informes de control posterior

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 4. 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 informes de servicios de control posterior 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 informe de servicio de control posterior 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 los informes de servicios de control posterior 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 ¹ la no implementación de las recomendaciones de control de los informes de control posterior 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 ²⁷ contribuir al fortalecimiento y mejora en la gestión de la entidad y de 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 informes de control posterior, 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 informes de control posterior realizadas previamente.

✚ Finalmente, en la pregunta número once en la cual se afirma que la no implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior 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 ⁶² 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 ¹ la no implementación de las recomendaciones de los 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 ⁸ en los informes de servicios de control posterior, 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 implementa 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 los informe de control posterior.

Los resultados mostrados referidos a la opinión expresada por los ciudadanos del distrito de Miraflores sobre ³⁶ los efectos de la no implementación de recomendaciones de los informes de control posterior 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. Esto tiene que ver con lo que establece la “Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción” aprobado por el Decreto Supremo N°092-2017-PCM que considera que se “debe dotar al Estado Peruano de mecanismos que garanticen la prevención, así como la promoción del mejoramiento continuo de las instituciones, corrigiendo aquellas fallas del sistema que aprovecha la corrupción”. Esto es un gran reto de la CGR porque es necesario aplicar estrategias para combatir este problema público y que la ciudadanía este confiada que los recursos públicos están resguardados y que el servicio que se ofrezca será de calidad.

5 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Teniendo en cuenta los resultados de la aplicación de las herramientas e instrumentos 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 informes de servicios de control posterior que creen valor público a la población mirafloresina. Sin embargo, esta percepción de creación de valor público podría disminuir de manera sustantiva si, de un lado, los funcionarios y autoridades de la entidad edil encargados de ello no adoptan las medidas correctivas o preventivas sobre las situaciones de incumplimiento reportadas; y, de otro lado, si la labor de los órganos de control no consigue generar con sus informes de control el impacto que la ciudadanía espera.

5.1 Objetivo de la propuesta

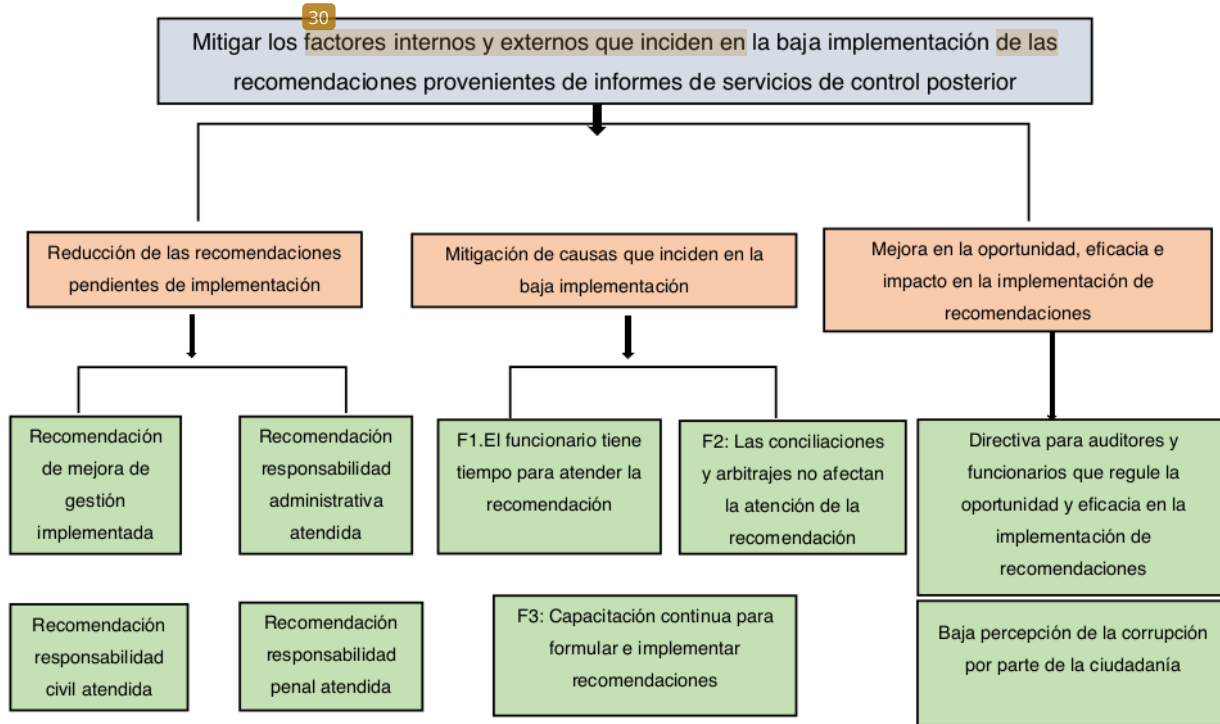
El planteamiento del objetivo de la propuesta y la generación de alternativas se realiza mediante el uso del instrumento denominado **Árbol de Objetivos**. Mediante este instrumento se determinan tres elementos básicos comprendidos en el diseño de un Plan:

- 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 en forma positiva clarificar el objetivo del Plan e identificar las posibles alternativas para la solución del problema y seleccionar aquellas que

resulten las más adecuadas desde las perspectivas legal, técnica y financiera. 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 informes de servicios de control posterior.

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

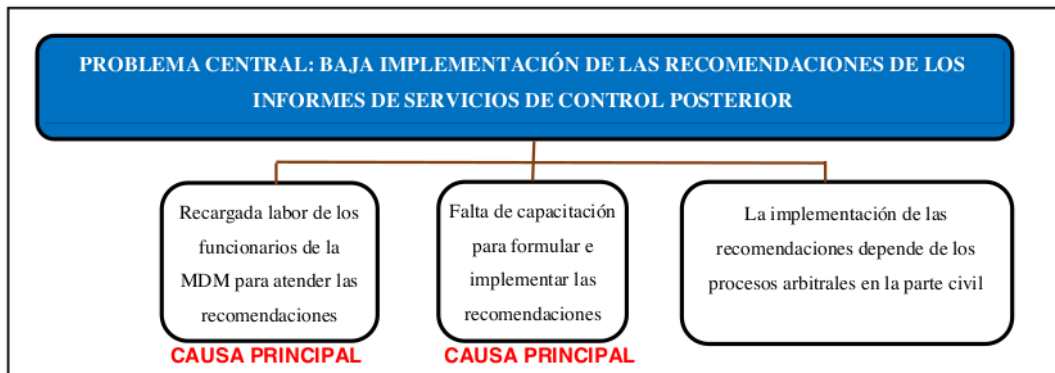
correspondientes a mejoras de gestión, deslinde de responsabilidades administrativas, civiles y penales existentes ¹⁶ en los diferentes informes de servicios de control posterior emitidos por los diferentes órganos del Sistema Nacional de Control en la MDM, a través de acciones realizadas por los funcionarios 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 los auditores del SNC a una correcta formulación de recomendaciones en sus informes de servicios de control posterior; y a 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 ²⁴ medidas correctivas señaladas en los informes de control posterior 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 formular e implementar correctamente dichas recomendaciones; ¹⁶ 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 formulación e implementación de las recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior.

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 informes de servicios de control posterior en la MDM que generé 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: ⁵ **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 como se desarrolla en estas dos EFS el proceso de implementación de las recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior:

⁵⁵
✓ **Contraloría General de la República de Chile**

⁵ 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 ⁵ 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 ⁵ **Contraloría General de la República de Chile** emite pronunciamientos jurídicos **que** tienen carácter obligatorio para la administración del Estado (lo que no pasa en el Perú) a través de ⁴¹ **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).

Con esta función jurisdiccional de dictaminar se le ha otorgado la facultad de interpretar normas jurídicas para el ámbito administrativo que se materializa en informes jurídicos obligatorios para los servicios que están sujetos a fiscalización. Esta jurisprudencia administrativa contribuye a orientar múltiples decisiones de los órganos y servicios públicos, posibilitando que la regulación aplicable a éstos últimos sea coherente, íntegra y estable; facilitando que las declaraciones generales y abstractas de la normativa legal relacionada con la ética pública se transformen en normas específicas de conducta.

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 armónica y según criterios manifestados con anterioridad en situaciones equivalentes.

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.

Es más, su propia legislación, ante la falta de atención oportuna a los requerimientos de información de sus comisiones de control, faculta al Contralor General a sancionar ⁵ con la medida disciplinaria de multa de hasta 15 días de remuneraciones, previo procedimiento administrativo que corresponda o suspensión sin goce de haberes al funcionario que incumple con estos pedidos de información.

✓ ¹³ Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil

El Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU), ⁵⁸ 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 ³⁷ un dictamen previo sobre las cuentas del Gobierno para la Comisión 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.

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

Como ⁷⁰ el Tribunal de Cuentas de la Unión 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 recomendaciones de alcance legal establecidas en sus informes, que conlleva a una remarcada labor del TCU en que se cumplan.

En términos de manuales, el TCU cuenta, entre otras, con las Normas de Auditoría del Tribunal (Portaría TCU n° 280, del 10/12/2010), que establece normas técnicas y de comportamiento para que los trabajos se realicen con seguridad, calidad y consistencia. El TCU posee también estándares de auditoría y otras normas y manuales utilizados por los funcionarios. Hay, además, directrices y guías específicos para uso exclusivo del personal del TCU en las actividades de auditoría.

La capacitación de los funcionarios del TCU es muy exigente y está a cargo del Instituto Serzedello Correa (ISC).

Por último, debe destacarse que el TCU cuenta con una unidad orgánica de Oidoría, que se encarga de recibir denuncias y promover un canal de diálogo entre el TCU y la sociedad, escuchando sus necesidades y reclamos. En cuanto a la fiscalización contable, financiera, presupuestaria, operacional y patrimonial, posee una secretaría de control interno y una corregiduría.

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 informes de servicios de control posterior 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 del SNC y la MDM para una correcta formulación e implementación respectivamente de las recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior, que incluya una distribución apropiada de funciones, tiempo y permanente capacitación a los involucrados.
- Optimización de los principales procesos requeridos ³⁵ para la implementación de las recomendaciones de los informes de control posterior 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 informes de control posterior 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 ⁷³ responsables de la formulación e implementación de las recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior 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 del SNC y la MDM; así como de un Plan de Inventivos para una oportuna y adecuada implementación de las recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior.	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 formulación e implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior que hagan más celeridad 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 por la CGR van a servir para que los órganos de control formulen recomendaciones apropiadas que sirvan para coadyuvar a una mejor gestión no solo para esta municipalidad sino para cualquier entidad pública.

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 ⁴ diferentes opciones para la solución de un problema. Son distintos medios o conjuntos de medios orientados a lograr el objetivo de una propuesta. La función básica del análisis de alternativas es 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. ⁴ 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 ⁴ 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 ⁴ 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 de acuerdo con la matriz de análisis de alternativas es establecer: “Lineamientos a aplicar por los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control y la Municipalidad Distrital de Miraflores para una correcta formulación e implementación respectivamente, de las recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior y Proyecto de Plan de Incentivos para la mejora de la gestión”.

En el marco del Decreto Supremo N° 029-2018-PCM que aprueba el reglamento que regula las políticas públicas nacionales, modificado por el Decreto Supremo N° 038-2018-PCM, en el cual define a estas políticas como lineamientos

generales que orientan el accionar del Estado en el largo plazo a fin de lograr el bienestar de los ciudadanos y el desarrollo sostenible del país; el enfoque propuesto en esta investigación permitiría lograr este propósito por parte de la MDM con sus ciudadanos mirafloresinos, ya que la implementación de las recomendaciones provenientes de servicios de control posterior debe conllevar a superar las causas que traban estos objetivos, lo que a la vez debe permitir 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 ¹⁴ la implementación de las recomendaciones de los servicios de control posterior.

✓ **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 ⁴⁷ 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 formulación de recomendaciones de informes de servicios de control posterior. (Actor: CGR)	02. Fortalecer las capacidades de los auditores para una correcta formulación de recomendaciones y motivar la participación de los funcionarios de la MDM para una mejor comprensión del control.
C3. Marco legal que faculta a disponer que la MDM cumpla con la implementación de recomendaciones pendientes de informes de servicios de control posterior 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 informes de servicios de control posterior. (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.
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 informes de servicios de control posterior.
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 de los informes de servicios de control posterior afecta la buena marcha de la gestión en la MDM en perjuicio de su población.	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 los órganos conformantes del SNC y la MDM para una correcta formulación e implementación respectivamente, de las recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior, que coadyuve a la buena marcha de la gestión municipal y al cumplimiento de los 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.
		C2. La CGR cuenta con una ENC para disponer la realización de actividades de capacitación en materia de formulación de recomendaciones de informes de servicios de control posterior.	02. Fortalecer las capacidades de los auditores para una correcta formulación de recomendaciones y motivar la participación de los funcionarios de la MDM para una mejor comprensión del control.	
		C3. Marco legal que faculta a que la MDM cumpla con la implementación de recomendaciones pendientes de informes de servicios de control posterior con aplicación de sanciones por incumplimiento.	03. Establecer disposiciones de cumplimiento obligatorio con plazos establecidos y sanciones efectivas por incumplimiento de recomendaciones, con aprobación con rango de Ley.	
Falta de capacitación para formular e implementar las recomendaciones	C4. Personal técnico y profesional con experiencia en gestión pública en la MDM para atender las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior.	04. Aprovechar los recursos humanos más capacitados para atender por especialidad las recomendaciones pendientes de atención brindándoles el tiempo necesario para dicho fin.		
Procesos arbitrales y judiciales que entorpecen 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.	Incluir en los sistemas de controles implementados aquellos que permitan verificar la atención de las recomendaciones pendientes de informes de servicios de control posterior.		
	C6. Predisposición de los altos funcionarios de la MDM al control posterior y atención de sus recomendaciones	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 ¹ implementación de recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior, 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 ²⁴ cuenta con una Escuela Nacional de Control que puede promover cursos de capacitación y especialización en formulación y 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 informes de servicios de control posterior, 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 ¹²implementación oportuna de la ¹⁶recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior 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 ¹⁶implementación de las recomendaciones, la cual incide en la buena gestión municipal.

De la misma manera los lineamientos a proponer a los auditores del SNC que realizan labores de control en la MDM tampoco generaran mayores recursos a la CGR, ya que estarán orientadas a fortalecer sus capacidades en la formulación de recomendaciones en sus informes de servicios de control posterior 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.

✓ **Eficacia de la alternativa 1**

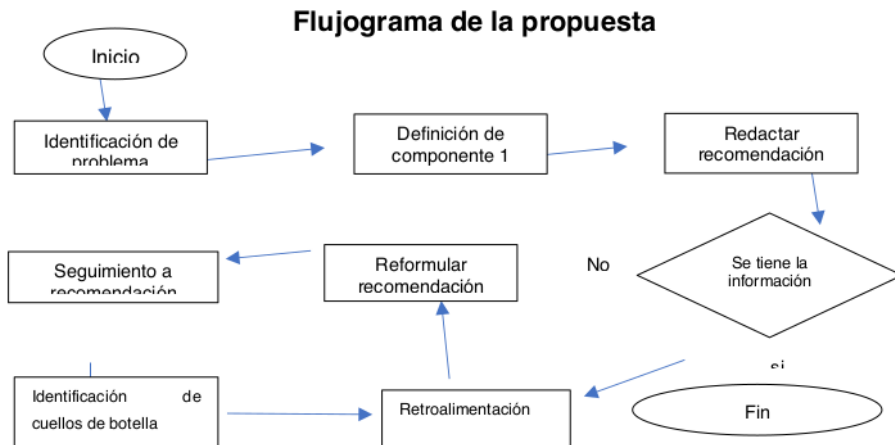
La propuesta contribuye al logro de los objetivos estratégicos institucionales de la CGR: 01. Contribuir a la reducción de la conducta funcional y la corrupción en las entidades públicas y 02. Contribuir a la gestión eficiente y eficaz de los recursos públicos

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 oportunamente 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, sea administrativa funcional, civil o penal y recomendando la adopción de las acciones preventivas y correctivas necesarias para su implementación.

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 informes de servicios de control posterior en la MDM y el SNC

➤ **DIRECTIVA N° 00X-2022-GM/MM**

³⁸
DISPOSICIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR Y SU PUBLICACIÓN WEB EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES

1. FINALIDAD

Atender en forma oportuna las acciones que garanticen la implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior 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 ⁷ a la mejora de la gestión y su estado de implementación; en el marco de las normas legales vigentes.

2. OBJETIVOS

Establecer las disposiciones para la actuación de los distintos órganos y/o unidades orgánicas que intervienen en la implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior y los procedimientos que garanticen su correcta atención en la Municipalidad Distrital de Miraflores.

Establecer las disposiciones para el proceso de publicación en el Portal de Transparencia Estándar o portal web de la entidad, de las recomendaciones orientadas ⁷ a la mejora de la gestión y su estado de implementación.

³⁴
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, modificado por la Ordenanza N° 488-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 informes de servicios de control posterior 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

⁶⁴ Para efectos de la presente directiva, se entenderá por:

- a) Informe de control: Es el documento que expone por escrito los resultados de la realización del servicio de control posterior emitidos por los órganos del Sistema Nacional de Control, con el fin de brindar oportunamente al Titular de la Municipalidad y a otras autoridades u organismos competentes, las recomendaciones para mejorar la gestión de la Municipalidad, y para el deslinde de las presuntas responsabilidades que se hubieren identificado.
- b) Plan de Acción: Es un documento clave e indispensable formulado por la Municipalidad que sustenta el inicio del proceso de implementación de las recomendaciones del informe de control, y su seguimiento; y muestra el compromiso que el Titular de la Municipalidad asume para garantizar a través de los funcionarios públicos designados, la implementación de dichas recomendaciones. El Plan de Acción define las medidas concretas, plazos y responsables asignados para tal fin, según anexo N° 1 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.
- c) Recomendación: Es la medida concreta y posible que se expone en el informe de control, con el propósito de mejorar la eficiencia de la gestión de la Municipalidad, así como para el inicio de las acciones legales y administrativas que permitan determinar las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servidores públicos cuando se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad administrativa, civil o penal.

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

Están orientadas a mejorar la capacidad y eficiencia de la gestión de la Municipalidad en el manejo de sus recursos y en los procedimientos que emplean en su accionar; así como, contribuir a la transparencia de la gestión, a través de las medidas correctivas que adopta la Municipalidad para superar las causas que originaron la observación, los hechos o deficiencias reveladas en el informe de control, y evitar que se produzcan situaciones similares.

b) Recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas

Están orientadas a la implementación de las acciones administrativas por parte del Secretario Técnico de Procesos Administrativos, que permita determinar la responsabilidad ²² exigible a los funcionarios y servidores públicos de la Municipalidad por incumplimiento de las disposiciones que integran el marco legal aplicable a las entidades públicas y de las disposiciones internas relacionadas a su actuación funcional cuando en el informe de control se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad administrativa.

c) Recomendaciones para el inicio de las acciones legales

Están orientadas a la implementación de las acciones legales por parte de la Procuraduría Pública Municipal, que permita la determinación de las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servidores públicos cuando en el informe de control se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad civil o penal.

6.4 Obligaciones y responsabilidades en el proceso de ³⁵ implementación de las recomendaciones formuladas en los informes de control

6.4.1 De la implementación de las recomendaciones

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

- ⁷⁸ Elaborar, suscribir y remitir el Plan de Acción al OCI en los plazos y formas establecidos en las disposiciones que en dicha materia emite la Contraloría. En caso de incumplimiento injustificado será causal de

atención de remoción por el Consejo Municipal de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades.

- Disponer que los funcionarios y servidores públicos designados en el ²⁶ Plan de Acción para la implementación de las recomendaciones adopten oportunamente las acciones o medidas necesarias que aseguren su atención en los plazos establecidos, cuyo estado no deben permanecer sin alteraciones o cambios en periodos mayores a tres meses.
- 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 ⁶⁷ 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, que está por vencer el plazo máximo para ²⁵ la implementación de las recomendaciones a fin de que se adopte las acciones que correspondan bajo responsabilidad, asegurando que cuente con la disponibilidad para su atención.
- Establecer un cronograma de tiempo y plazos a cumplir para la atención de las recomendaciones por parte de los funcionarios y/o servidores de la municipalidad, bajo responsabilidad administrativa funcional, brindándoles las facilidades para desarrollar sus labores habituales de gestión del puesto con estas obligaciones.

- Evaluar la información remitida por los funcionarios y/o servidores públicos responsables ⁶⁷ de la implementación de las recomendaciones del informe de control posterior, para su consolidación y remisión al OCI. De considerarlo contratar expertos que aseguren el correcto procesamiento de las medidas correctivas en temas específicos y técnicos.
- Informar a la CGR y al OCI, en la forma y plazos que sean requeridos acompañando los correspondientes documentos que den sustento a las acciones o ⁴⁹ 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, cuando el OCI registre y se haya aprobado la recomendación con el estado de "inaplicable" al haber vencido el plazo máximo para el inicio de las acciones administrativas, derivando al procedimiento administrativo sancionador de la MDM ⁶¹ las responsabilidades de los funcionarios y/o servidores que la hayan originado.

b) De la Procuraduría Pública Municipal

- Elaborar y suscribir el Plan de Acción para el inicio de las acciones legales de las recomendaciones de los informes de control de la Contraloría y del OCI, ⁵² de acuerdo a lo establecido en el literal d) del artículo 22 de la Ley N° 27785 y de la normativa que regula el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado. En los plazos y forma establecidos en las disposiciones que en dicha materia emite la Contraloría.
- Presentar demandas o denuncias de acuerdo al marco normativo que regula el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado, para dar por implementadas las recomendaciones para el inicio de acciones legales contenidas en los informes de control posterior del SNC, cuando

corresponda según la normativa aplicable, teniendo sumo cuidado en que no prescriban dichas acciones legales.

- Informar al funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones, mensualmente el estado de los procesos civiles y penales hasta su sentencia consentida y ejecutoriada
- Contar con archivos físicos o virtuales de las sentencias o resoluciones que dan por concluido los procesos civiles y penales, que permitan brindar información oportuna respecto al seguimiento de los procesos civiles y penales.

c) Del funcionario público responsable de implementar las recomendaciones

- Elaborar y suscribir el ²⁶ Plan de Acción para el inicio de la implementación de las recomendaciones del informe de control posterior, en los plazos y forma establecidos en las disposiciones que en dicha materia emite 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.
- Solicitar, cuando lo considere necesario, apoyo técnico al OCI a fin de que dicho órgano de control explique o absuelva las consultas que pudieran existir sobre las recomendaciones del informe de control. Esta acción no suspende ni afecta los plazos establecidos en el Plan de Acción.

- Informar al Titular de la entidad el motivo por el cual no se han implementado las recomendaciones asignadas, por lo menos treinta días hábiles que venza el plazo establecido en el Plan de Acción.
- Informar al funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones, las acciones o ⁴⁹medidas adoptadas para asegurar la implementación de las recomendaciones, en la forma y plazos que le sean requeridos por estos, adjuntando la documentación correspondiente, que permitan comprobar la ejecución de las acciones para implementar las recomendaciones, para su revisión y remisión al OCI.

6.4.2 De la publicación de las recomendaciones formuladas en los informes de control que están 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 formuladas en los informes de control 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 y lo señalado en el literal p) del artículo 8 del Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Los reportes Apéndice N° 2 que hace llegar el OCI semestralmente sobre el estado de la implementación de las recomendaciones formuladas en los informes de control que están 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

¹⁴ 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 funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones del informe de control, y a los funcionarios públicos responsables de implementar las recomendaciones, determinar las acciones que estos adoptarán y establecer los plazos para su implementación; debiendo cautelar que el funcionario público a quien se encargue de la implementación de una o más recomendaciones, se encuentre vinculado funcionalmente al propósito de las mismas, que las acciones y plazos establecidos en el Plan de Acción sean razonables, proporcionales y congruentes con la naturaleza o complejidad de la recomendación, evitando se prolongue y afecte la oportunidad de mejora de la gestión o el inicio de las acciones administrativas y legales.
- b) El funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones elabora el Plan de Acción de acuerdo a la estructura establecida en el Apéndice N° 1 - ²⁶ Plan de Acción para la implementación de las recomendaciones del informe de servicio de control posterior, y lo remite al OCI, debidamente suscrito y aprobado por el Titular de la entidad, en un plazo máximo de veinte (20) días hábiles, contado a partir del día hábil siguiente de recibido el informe de control por la entidad. Los funcionarios públicos responsables de los ⁷² órganos o unidades orgánicas de la entidad, a cargo de la implementación de las ⁶³ recomendaciones también suscriben el Plan de Acción.

El Plan de Acción incluye los medios de verificación (como documentos emitidos por la entidad u otros), que permitan comprobar la ejecución de las acciones para implementar las recomendaciones. Pueden incluirse varios medios de verificación por cada acción que realice la entidad para implementar las recomendaciones.

El Plan de Acción deberá guardar relación razonable, proporcional y congruente con la naturaleza y complejidad de las recomendaciones del informe de control y plazo razonable con el propósito de lograr la implementación efectiva y oportuna de las recomendaciones.

- c) Durante el plazo establecido en el literal b) del presente numeral y antes de su vencimiento, el funcionario o servidor público responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones, de considerarlo, pueden solicitar reuniones de coordinación con el OCI para que brinde apoyo técnico a través de la explicación o absolución de consultas que pudieran existir sobre las recomendaciones del informe de control respecto del cual se elabora el Plan de Acción.
- d) El funcionario ⁸ responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones deberá informar al OCI cuando cambia o remueve al funcionario público responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones; asimismo, remite el Plan de Acción actualizado cuando se produce el cambio o remoción de uno o más funcionarios públicos designados como responsables de implementar una o más recomendaciones; en el plazo máximo de cinco (5) días hábiles a partir del día hábil siguiente al cambio o remoción de alguno de los referidos funcionarios públicos, bajo responsabilidad.
- e) Si el funcionario público responsable de implementar las recomendaciones evalúa modificar acciones y plazos establecidos en el Plan de Acción inicial, de una o más recomendaciones, cuando se presenten situaciones debidamente

sustentadas que justifiquen dichas modificaciones y siempre que no excedan los plazos máximos para su implementación, éstos pueden ser modificados por única vez, lo cual deberá informar al responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones a fin de coordinar una reunión con el OCI con el propósito de emitir un nuevo Plan de Acción.

El nuevo Plan de Acción es suscrito por el funcionario público responsable del monitoreo que en este caso es el gerente municipal y por los funcionarios y/o servidores públicos responsables de implementar las recomendaciones, para ser aprobado por el Titular de la Municipalidad. El citado plan se deberá presentar al funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones dentro del plazo máximo de tres (3) días hábiles contados a partir del día hábil siguiente a la fecha de reunión de coordinación con el OCI.

- f) De no cumplir con remitir el Plan de Acción actualizado al OCI, se incurre en infracción sujeta a la potestad sancionadora de la MDM.

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, e informar con la documentación sustentante al funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones, para su evaluación y remisión al OCI.
- b) De manera excepcional, los plazos y acciones establecidos en el Plan de Acción para implementar una o más recomendaciones, pueden ser modificados cuando se presenten situaciones que debidamente sustentadas justifiquen dichas modificaciones y siempre que no excedan los plazos máximos para su

implementación. El funcionario y/o servidor público responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones remite al OCI, antes del vencimiento del plazo para la implementación de la recomendación establecido en el Plan de Acción, la información y documentación que sustentan la modificación de plazos y acciones.

7.3 De la publicación en conjunto de los informes de control y ⁵⁰ las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad

⁵⁰ Las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad derivadas de los informes de control, cuyo estado es “Pendiente”, “En proceso”, “Implementada”, “No implementada” e “Inaplicable”, se publican en el Portal de Transparencia Estándar de la entidad, mediante el Apéndice N° 2 - Formato para la publicación de recomendaciones del informe de servicio de control posterior, orientadas a mejorar la gestión de la entidad, conjuntamente con el informe de control respectivo luego que la Contraloría lo haya publicado en su portal web.

Las recomendaciones con el estado “Implementada”, “No Implementada” o “Inaplicable” se publican por una sola vez, en el periodo siguiente a la determinación de su estado final.

El Apéndice N° ⁶ 2 se publica periódicamente de acuerdo a lo siguiente:

Primer semestre: Contiene las recomendaciones y sus estados del periodo enero-junio.

Segundo semestre: Contiene las recomendaciones y sus estados del periodo julio-diciembre.

⁶ El funcionario público responsable de actualizar el Portal de Transparencia Estándar de la Municipalidad o portal web institucional, publica el Apéndice N° 2, al día siguiente de recibido.

⁶ El incumplimiento de los plazos establecidos en el presente numeral da lugar al inicio de las acciones por parte de la Municipalidad, ⁶ para la determinación de responsabilidad conforme a los procedimientos establecidos en el marco de la normativa aplicable.

En el caso particular de la Auditoría de Desempeño, el informe de control y el Plan de Acción para la implementación de las recomendaciones del informe de servicio de control posterior (Apéndice N° 1) se publican en el portal web de la Municipalidad.

➤ **Propuesta de Proyecto de Ley del Plan de Incentivos ³⁵ para la implementación de las recomendaciones emergentes de los informes de servicio de control posterior**

Propuesta de incorporación de disposiciones complementarias finales del ⁴⁰ Decreto Legislativo N° 1440 Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público; ⁸ como una iniciativa legislativa, a fin de impulsar la Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior.

Texto propuesto:

- **Proyecto de Ley para incorporación de ⁶¹ disposiciones complementarias finales del Decreto Legislativo N° 1440 ¹² Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público.**

⁴⁶ **Ley que incluye en el programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal, la implementación de recomendaciones de ⁹ informes de servicios de control posterior elaborados por el ¹¹ 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 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; así como, implementar las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior elaborados por el Sistema Nacional de Control, en el marco de las competencias municipales, de acuerdo a los establecido en la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, y la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República;** y, ii) *Mejorar los niveles de recaudación y la gestión de los tributos municipales.*

“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 ⁴⁶ en el programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal, la implementación de recomendaciones de ⁹ informes de servicios de control posterior elaborados por el ¹¹ 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”.

⁷
“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 1: Fortalecimiento del patrullaje municipal para la mejora de la seguridad ciudadana	MININTER	20%
Meta 2: Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial	MEF	10%

GRUPO: Municipalidades pertenecientes a ciudades principales - provinciales		
Tipo "A" (74)		
Meta 3: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales	MINAM	20%
Meta 4: Acciones de municipios para promover la adecuada alimentación, la prevención y reducción de la anemia	MINSA	25%
Meta 6: Regulación del funcionamiento de mercados de abasto para prevenir y contener la COVID-19 y mejorar el acceso a la alimentación saludable”	MINSA	20%
Meta 8: Implementación de recomendaciones de informes de servicios de control posterior elaborados por el Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República	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 2: Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial	MEF	20%
Meta 3: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales	MINAM	30%
Meta 5: Aseguramiento de la calidad y sostenibilidad de la prestación de los servicios de saneamiento”.	MVCS	45%
Meta 8: Implementación de recomendaciones de informes de servicios de control posterior elaborados por el	CGR	5%

11	Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República		
Total			100%

"GRUPO: Municipalidades de Lima Metropolitana - distritales Tipo "C" (42)			
	Responsable de entrega de resultados	Ponderador para la distribución de recursos	
2	Meta al 31 de diciembre de 2022		
	Meta 1: Fortalecimiento del patrullaje municipal para la mejora de la seguridad ciudadana	MININTER	20%
	Meta 2: Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial	MEF	10%
	Meta 3: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales	MINAM	20%
	Meta 4: Acciones de municipios para promover la adecuada alimentación, la prevención y reducción de la anemia	MINSA	25%
	Meta 6: Regulación del funcionamiento de mercados de abasto para prevenir y contener la COVID-19 y mejorar el acceso a la alimentación saludable".	MINSA	20%
	Meta 8: Implementación de recomendaciones de informes de servicios de control posterior elaborados por el		
11	Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República	CGR	5%
Total			100%

"GRUPO: Municipalidades pertenecientes a otras ciudades principales - distritales Tipo "D" (129)		
	Responsable de entrega de resultados	Ponderador para la
Meta al 31 de diciembre de 2022		

"GRUPO: Municipalidades pertenecientes a otras ciudades principales - distritales Tipo "D" (129)		
		distribución de recursos
Meta 1: Fortalecimiento del patrullaje municipal para la mejora de la seguridad ciudadana	MININTER	25%
Meta 2: Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial	MEF	10%
Meta 3: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales	MINAM	20%
Meta 4: Acciones de municipios para promover la adecuada alimentación, la prevención y reducción de la anemia	MINSA	25%
Meta 6: Regulación del funcionamiento de mercados de abasto para prevenir y contener la COVID-19 y mejorar el acceso a la alimentación saludable".	MINSA	15%
Meta 8: Implementación de recomendaciones de informes de servicios de control posterior elaborados por el Sistema Nacional de Control y de 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 2: Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial	MEF	20%

Meta 3: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales.	MINAM	75%
Meta 8: Implementación de recomendaciones de informes de servicios de control posterior elaborados por el Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República	CGR	5%
Total		100%

7

"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
Meta 5: Aseguramiento de la calidad y sostenibilidad de la prestación de los servicios de saneamiento.	MVCS	90%
Meta 8: Implementación de recomendaciones de informes de servicios de control posterior elaborados por el Sistema Nacional de Control y de 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 4: Acciones de municipios para promover la adecuada alimentación, la prevención y reducción de la anemia	MINSA	20%

Meta 5: Aseguramiento de la calidad y sostenibilidad de la prestación de los servicios de saneamiento	MVCS	45%
Meta 7: Adopción de prácticas mejoradas por productores y productoras de cultivos transitorios para optimizar la producción agrícola.	MIDAGRI	30%
Meta 8: Implementación de recomendaciones de informes de servicios de control posterior elaborados por el Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República	CGR	5%
Total		100%

Artículo 2°.- Precisiones ante falta de implementación de las recomendaciones emergentes de los informes de servicio de control posterior

La falta de implementación de las recomendaciones emergentes de los informes de servicio de control posterior incide en la prestación de servicios públicos deficientes y en el aumento de la corrupción. Así mismo, alertan sobre la posible afectación en la generación de valor público si no se implementan medidas correctivas oportunas con la finalidad de revertir la cantidad de recomendaciones pendientes y en proceso.

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. Así mismo, 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 ⁸ 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 ⁵¹ Control Especifico a Hechos con Presunta Irregularidad y los Informes emergentes de las Acciones de Oficio Posterior.

“Artículo 1º.- Modificatoria

Incorpórense recomendaciones de mejora de gestión en los informes emergentes de los servicios de control específico a hechos con presunta irregularidad² y los informes emergentes de las acciones de oficio posterior³”.

Artículo 2º.- 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 informes de los servicios de control posterior.*
- *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.*

² 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.

³ 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 6.2.2 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.
- Así mismo, se señala ²⁵ que se debe verificar el registro que efectúe la entidad de la información o la documentación que sustente la implementación de las recomendaciones.

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”.

“Mediante Decreto Supremo N° 029-2018-PCM, se aprueba el Reglamento que regula las Políticas Nacionales, con el objeto de regular las Políticas Nacionales de competencia exclusiva del Poder Ejecutivo, estableciendo las normas que rigen

su rectoría, con la finalidad que sean implementadas por las entidades públicas de los tres niveles de gobierno en beneficio de los ciudadanos.

Es así que, en sesión de fecha 15 de setiembre de 2021, el Consejo de Ministros acordó aprobar la Política General de Gobierno 2021 - 2026, la cual contiene los ejes, lineamientos prioritarios y líneas de intervención para superar las mayores brechas identificadas en el ejercicio efectivo de los derechos fundamentales de las personas, así como en los servicios elementales; y 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, que aprueba el Reglamento que regula las Políticas Nacionales, y sus modificatorias; con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros; Mediante Decreto Supremo N° 164-2021-PCM, se aprobó la Política General de Gobierno para el periodo 2021-2026, la cual establece”:

56

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 (…)”.

56

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 informes de servicios de control posterior elaborados por el Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República, a fin de 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, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno y para el inicio de las acciones administrativas y/o legales que sean recomendadas en dichos informes de control, según lo establecen los literales b) y f) del artículo 15 de la Ley N° 27785”.

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.
- ¹² 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 es una entidad descentralizada de Derecho Público que goza de autonomía conforme a su ley orgánica. Es el órgano superior del Sistema Nacional de Control. Supervisa 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”.

“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 el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes”.

“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 daño 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 formuladas en los informes de servicios de control posterior, emitidos por los órganos del Sistema Nacional de Control, así como del seguimiento a los procedimientos administrativos y procesos legales derivados de su implementación, y de la publicación de las recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión en el Portal de Transparencia Estándar o portal web de la entidad, ³¹ con el propósito de contribuir al fortalecimiento y mejora en la gestión de las entidades y la lucha contra la corrupción”.

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 en la toma de decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno y para el inicio de las acciones administrativas y/o legales que sean recomendadas en dichos informes de control.

³ De allí la importancia de una institución pública de índole vecinal, recaído en nuestras municipalidades, provinciales y distritales, que muy bien podrían ¹⁰ implementar las recomendaciones de los informes de control que le han sido notificados, de mantener una evaluación y monitoreo permanente respecto a los avances obtenidos hasta lograr su total implementación, de informar y remitir la documentación a la Contraloría y la 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 ²² Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, establece lo siguiente:

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

“(…)

23. Autorizar al procurador público municipal, para que, en defensa de los intereses y derechos de la municipalidad y bajo responsabilidad, inicie o impulse procesos judiciales contra los funcionarios, servidores o terceros respecto de los cuales el órgano de control interno haya encontrado responsabilidad civil o penal; así como en los demás procesos judiciales interpuestos contra el gobierno local o sus representantes”.

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

“(…)

22. Implementar, bajo responsabilidad, las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría interna”.

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

“(…) Su ámbito de control 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 y a otras conexas en su manejo de los recursos públicos;

dichas normas constituyen un elemento fundamental para la generación de confianza de la ciudadanía en el accionar del Estado, así como para alcanzar un manejo eficiente de los recursos públicos. Para tal efecto, se aprobarán normas complementarias que establezcan mecanismos efectivos para la rendición de cuentas. Los gobiernos locales deberán contar con portales de transparencia en Internet, siempre y cuando existan posibilidades técnicas en el lugar. En los lugares en que no se cuente con presupuesto para implementar los portales de transparencia, se cumplirá con publicar periódicamente la información respectiva a través de otro medio de comunicación social”.

- Artículo 149.- TRANSPARENCIA FUNCIONAL

“Los alcaldes y regidores, así como los 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. Asimismo, están obligados a actuar imparcialmente y a no dar trato preferencial de naturaleza alguna a ninguna persona natural o jurídica. Los alcaldes y regidores presentarán, bajo responsabilidad, su declaración jurada de bienes y rentas, conforme a ley”.

³ Como se puede observar, existe el marco legal con las condiciones suficientes para que se incorpore la implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior elaborados por el Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República, ⁹ dentro del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, mecanismo importante que busca mejorar la calidad de los servicios públicos y por consiguiente 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, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno y para el inicio de las acciones administrativas y/o legales que sean recomendadas en dichos informes de control.

⁷
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”⁴.

Para su efectividad ³³ el Ministerio de Economía y Finanzas, mediante decreto supremo, establece los criterios, entre ellos, los procedimientos de distribución de los montos del incentivo, así como los requisitos que deben cumplir los gobiernos locales para acceder al Plan.

El artículo 1 de la citada Ley señala lo siguiente:

“Artículo 1.- Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal

1.1. Créase el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, en adelante el Plan, el cual tiene por objetivo incentivar a los gobiernos locales a mejorar los niveles de recaudación de los tributos municipales y la ejecución del gasto en inversión”.

³ 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.

De igual manera, el Plan de Incentivos en el numeral 1.2 de su artículo 1° establece:

²¹
⁴ https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101547&lang=es-ES&view=article&id=2221

“1.2 El Plan se financia con cargo a los recursos del Tesoro Público por un monto equivalente a la detracción del Fondo de Compensación Municipal (Foncomun) a que se refiere el artículo 76 del Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal, aprobado por el Decreto Supremo N° 156-2004-EF y modificatorias”.

³ La citada Ley ha sido materia de varias modificaciones que a continuación se mencionan:

- El Decreto de Urgencia N° 119 de 24 de diciembre de 2009, hace un agregado al objeto de la Ley:

“Artículo 1.- Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal

1.1. Créase el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, en adelante el Plan, el cual tiene por objetivo incentivar a los gobiernos locales a mejorar los niveles de recaudación de los tributos municipales, la ejecución del gasto en inversión y la reducción de los índices de desnutrición crónica infantil a nivel nacional”.

- “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” ³ con el texto siguiente:

“1.1. Créase el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal, en adelante el Plan, el cual tiene por objetivos: **i)** Mejorar los niveles de recaudación y la gestión de los tributos municipales, fortaleciendo la estabilidad y eficiencia en la en la percepción de los

mismos; ii) Mejorar la ejecución de proyectos de inversión pública, considerando los lineamientos de política de mejora en la calidad del gasto; iii) Reducir la desnutrición crónica infantil en el país; iv) Simplificar trámites generando condiciones favorables para el clima de negocios y promoviendo la competitividad local; v) Mejorar la provisión de servicios públicos locales prestados por los gobiernos locales en el marco de la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, vi) Prevenir riesgos de desastres”.

- “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”.

³ 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”.

Como se puede apreciar, desde diciembre de 2009 al año 2018, se ha venido modificando la Ley N° 29332, Ley que crea el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, principalmente el numeral 1.1 del artículo 1 relacionado con los objetivos, hasta finalmente establecerse mediante la Cuarta Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1440 Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público.

No obstante, la vigencia de la Ley N° 29332 Ley que Crea el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, es necesario modificar la Cuarta Disposición Complementaria Final, introduciendo en el objetivo específico, la implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior elaborados por el Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República.

e. Implementación de recomendaciones de los informes de servicios de control posterior

“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, aprobada con Resolución de Contraloría N° 343-2020-CG de 23 de noviembre de 2020”, define los siguientes conceptos:

“6.1.2 Informe de control: Es el documento que expone por escrito los resultados de la realización del servicio de control posterior, con el fin de brindar

oportunamente al Titular de la entidad y a otras autoridades u organismos competentes, las recomendaciones para mejorar la gestión de la entidad, y para el deslinde de las presuntas responsabilidades que se hubieren identificado”.

“6.1.4 Recomendación: *Es la medida concreta y posible que se expone en el informe de control, con el propósito de mejorar la eficiencia de la gestión de la entidad, así como para el inicio de las acciones legales y administrativas que se permitan determinar las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servidores públicos cuando se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad administrativa, civil o penal”.*

10
f. **Estado situacional de implementación de recomendaciones de los informes de servicios de control posterior**

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 informes de servicios de control posterior 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 administrativas, civiles o penales de los funcionarios y/o servidores públicos pendientes a dicha fecha.

80
II. **Efecto de la vigencia de la norma en la legislación nacional**

El proyecto de ley, no se contrapone a norma constitucional ni legal alguna, implica modificar la Cuarta Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público, incluyendo como uno de los objetivos del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI), creado mediante la Ley N° 29332, la implementación de las

recomendaciones de los informes de servicios de control posterior elaborados por el Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República.

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 informes de servicios de control posterior elaborados por el Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República, mejorara 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 cuales coadyuvarán a 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, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno y para el inicio de las acciones administrativas y/o legales que sean recomendadas en dichos informes de control.

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: Formulación de recomendaciones de informes de control	Taller de formulación y redacción usado en el Sistema Nacional de Control	15 000	CGR	02 meses	Número de profesionales capacitados
Componente 2:	Programación de metas de seguimiento	500	Gerencia Municipal MDM	04 meses	Número de metas de seguimiento establecidas

Implementación de seguimiento	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: Redacción de recomendaciones de informes de control						
Taller de formulación y redacción usado en el Sistema 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 presenta el análisis de viabilidad de la propuesta seleccionada, la misma que alcanza un puntaje de 8, considerando que el subtipo “viabilidad política” no pudo ser analizado, debido a que se desconoce la opinión de las autoridades de la MDM y la CGR sobre 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 principales autoridades de la organización 1 = A favor en un nivel regular las principales autoridades de la organización. 2 = A favor en un nivel alto las principales autoridades de la organización.	N/A
	Capacidad	0 = La organización no tiene la capacidad para desarrollar la propuesta 1 = La organización tiene una capacidad de nivel medio para desarrollar la propuesta. 2 = La organización tiene una capacidad de nivel alto para desarrollar la propuesta.	2
Viabilidad financiera		0 = La organización no puede costear la innovación propuesta	2

		<p>1 = La organización puede costear la innovación propuesta, aunque con dificultades</p> <p>2= La organización puede costear la innovación propuesta sin dificultades.</p>	
Viabilidad Normativa	Ámbito	<p>0 = Fuera del ámbito de intervención de la organización.</p> <p>1 = Dentro del ámbito de intervención de la organización.</p> <p>2 = Dentro del ámbito de intervención de la organización.</p>	2
	Dificultades normativas	<p>0 = La propuesta implica un cambio normativo importante y de alto nivel.</p> <p>1 = La propuesta implica un cambio normativo de nivel medio.</p> <p>2 = La propuesta no implica un cambio normativo importante.</p>	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 informes de servicios de control posterior son la recargada labor de los funcionarios de la MDM, toda vez que tienen que realizar las diversas labores establecidas en el Plan Operativo, Plan Anual de Contrataciones, ejecución y supervisión de obras y proyectos, reuniones con la Alta Dirección, atención al público y entrega de información requerida por diversas entidades, entre ellas, la CGR, El Ministerio de Economía y Finanzas, el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado - OSCE 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; así como de los auditores del Sistema Nacional de Control en formulación y redacción de informes de servicios de control posterior.
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 informes de servicios de control posterior, según lo que manifestaron los vecinos 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 plantea una solución a los problemas identificados, según los resultados obtenidos en la presente investigación aplicada al caso relacionado a los factores determinantes en la baja ¹⁶ implementación de las recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior al 31 de diciembre de 2020 en la MDM, que alertan sobre la posible afectación en la generación de valor público si no se implementan medidas correctivas oportunas con la finalidad de revertir la cantidad de recomendaciones pendientes y en proceso en la comuna edil. La alternativa responde, asimismo, a la falta de tiempo y conocimiento que cuentan los funcionarios públicos para atender estas obligaciones de control gubernamental; sin perjuicio de que la CGR adopte otra ⁵⁵ alternativa de solución que permita mejorar la formulación de recomendaciones de los diferentes órganos que conforman el Sistema Nacional de Control.

6.2 Recomendaciones.

- a) Replantear los actuales procedimientos para formular las recomendaciones en los informes de servicios de control posterior por parte de los auditores conformantes del Sistema Nacional de Control, que permita brindar mejores herramientas a los gestores públicos, bajo criterios de materialidad, impacto y costo beneficio para superar las reales causas de las irregularidades identificadas y con ello conllevar al cumplimiento de los fines institucionales de las entidades públicas.
- b) Emitir lineamientos y directrices en la MDM que permitan optimizar el proceso de implementación de las recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior 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 gestión de la entidad.

Así mismo, publicitar los resultados de los diferentes informes de servicios de control posterior 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; con la finalidad de indagar posibles escenarios que permitan comparar, extrapolar experiencias y enriquecer el análisis de la creación de valor público y oportunidades de mejora en la baja implementación de las recomendaciones provenientes de informes de servicios de control posterior, que permita fortalecer el cumplimiento de los objetivos de este procedimiento de control que coadyuve a mejorar los servicios públicos que se brinda a la sociedad 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.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Hm9uKVj0qDYC&oi=fnd&pg=PR11&dq=mark+moore+public+value&ots=5HBnB6OyRK&sig=Hq4ZDHUMYNeQ9pCbjZ32r3l8Ju4#v=onepage&q=mark%20moore%20public%20value&f=false>,

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.gov.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.gov.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 Internacioal 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, Schwariz, (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

ANEXOS



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 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

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?



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 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

Preguntas:

- 5) ¿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.
- 5.1).....
- 5.2).....
- 5.3).....
- 5.4).....
- 6) ¿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? Explique, ¿Cuáles?
-
-
-
-
- 7) ¿Entre las razones expuestas podría incluir también la recargada labor de los funcionarios en atender actos de gestión y/o administración que impiden contar con el tiempo razonable para 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?
-
-
-
-
- 8) ¿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
- 8.1).....
- 8.2).....
- 8.3).....
- 8.4).....
- 9) ¿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.
- 9.1).....
- 9.2).....
- 9.3).....
- 9.4).....



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 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

Preguntas:

10) ¿Entre las razones expuestas podría incluirse también la posibilidad que se repitan las mismas irregularidades identificadas en los informes de servicios de control posterior en la Municipalidad Distrital de Miraflores por no brindarse atención oportuna a las recomendaciones contenidas en ellos? Si, No, ¿Por qué?

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

11) ¿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 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

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?

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:



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 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

Preguntas:

- 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?



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 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

Preguntas:

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?

.....

.....

.....

.....



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 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

Preguntas:

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 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

Table with 2 columns: Field (Fecha de la entrevista, Grupo/Sector, Entrevistado, Cargo) and Value (Gestión Jurídica (externa)).

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?



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 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

Preguntas:

4) ¿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?

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).....



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 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

Preguntas:

- 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 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

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?

- Sí 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?.....



Escuela
Nacional
de Control

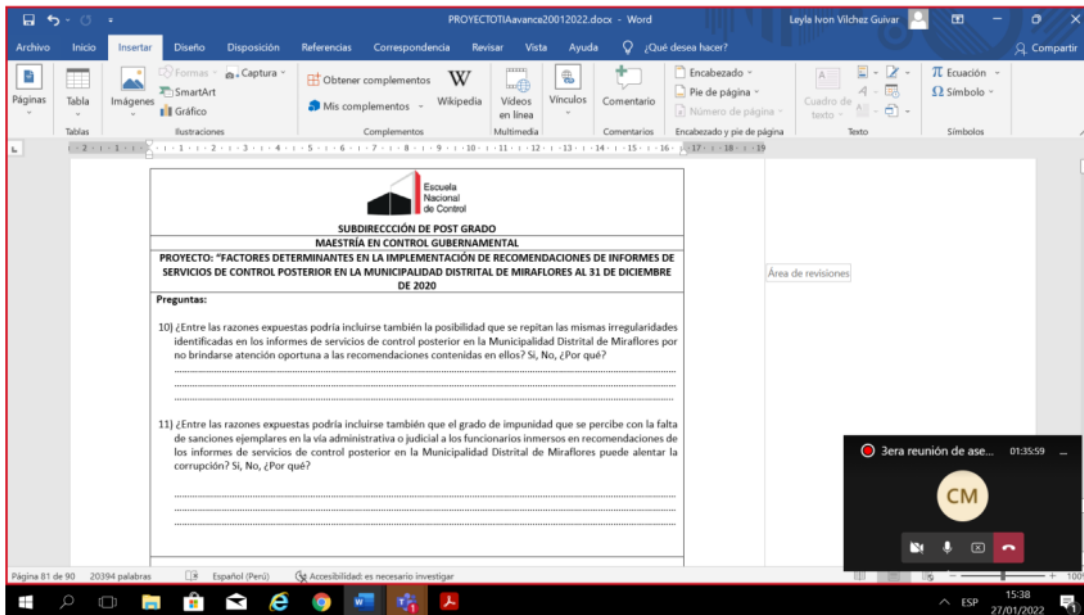
SUBDIRECCIÓN DE POST GRADO

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 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

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.....



MARZO

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
2	www.elperulegal.com Fuente de Internet	1%
3	www.leyes.congreso.gob.pe:443 Fuente de Internet	1%
4	edoc.pub Fuente de Internet	1%
5	www.contraloria.cl Fuente de Internet	1%
6	vvallejo.com Fuente de Internet	1%
7	repositorio.ucsp.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1%
9	www.transparencia.munlima.gob.pe Fuente de Internet	<1%

10	www.contraloria.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
11	pdba.georgetown.edu Fuente de Internet	<1 %
12	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
13	www.intosai.org Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
15	ateneo.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	myslide.es Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Systems Link Trabajo del estudiante	<1 %
18	cornejotimote.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
19	munialtoselvaalegre.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
20	Submitted to University of Sussex Trabajo del estudiante	<1 %
21	Submitted to University of Birmingham Trabajo del estudiante	<1 %

22	www.foncodes.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
23	dataonline.gacetajuridica.com.pe Fuente de Internet	<1 %
24	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	www.onpe.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
26	"Report of the Fourth meeting of the CFMC/OSPESCA/WECAFC/CRFM/CITES Working Group on Queen Conch, San Juan, Puerto Rico, 16–17 December 2019/Informe de la cuarta reunión del Grupo de trabajo conjunto CFMC/OSPESCA/COPACO/CRFM/CITES sobre el caracol rosado, San Juan, Puerto Rico, 16-17 de diciembre de 2019", Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2020 Publicación	<1 %
27	repositorio.unamad.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
28	www.cgr.gob.ni Fuente de Internet	<1 %
29	Hernán Vicente, Germán Gustavo Murdolo. "Control Gubernamental y Normas de	<1 %

Auditoría para el Sector Público en la República Argentina", Audit.AR, 2021

Publicación

30

estrucplan.com.ar

Fuente de Internet

<1 %

31

www.muni-sanmiguel.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

32

www.quepasa.cl

Fuente de Internet

<1 %

33

tramifacil.pe

Fuente de Internet

<1 %

34

200.10.65.116

Fuente de Internet

<1 %

35

www.internationalmonetaryfund.com

Fuente de Internet

<1 %

36

Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

37

www.escuelapnud.org

Fuente de Internet

<1 %

38

idoc.pub

Fuente de Internet

<1 %

39

repositorio.up.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

actualidadlaboral.com

40

Fuente de Internet

<1 %

41

Submitted to Universidad Autonoma de Chile

Trabajo del estudiante

<1 %

42

Submitted to Universidad Señor de Sipan

Trabajo del estudiante

<1 %

43

direicaj-pnp.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

44

doczz.es

Fuente de Internet

<1 %

45

repositorio.unasam.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

46

www.munihuancayo.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

47

moam.info

Fuente de Internet

<1 %

48

www.idi.no

Fuente de Internet

<1 %

49

www.recope.com

Fuente de Internet

<1 %

50

M.A. López-Montenegro Soria, M. Clemente Martí, N.V. Jiménez Torres. "Doctors' acceptance of recommendations for patients with the opportunity for pharmacotherapy

<1 %

improvement", Farmacia Hospitalaria (English Edition), 2011

Publicación

51

portal.contentenginellc.com

Fuente de Internet

<1 %

52

"Ensayos de investigación sobre contabilidad: análisis y propuestas", Universidad del Pacífico, 2016

Publicación

<1 %

53

"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 36 (2020) (VOLUME II)", Brill, 2022

Publicación

<1 %

54

bibliotecavirtual.minam.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

55

munitambo.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

56

interesesnacionales.wordpress.com

Fuente de Internet

<1 %

57

www.asambleanacional.gov.ve

Fuente de Internet

<1 %

58

doku.pub

Fuente de Internet

<1 %

59

www.mtc.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

60	Towards a Justice with a Human Face, 1978. Publicación	<1 %
61	anip.pe Fuente de Internet	<1 %
62	www.biologicaldiversity.org Fuente de Internet	<1 %
63	www.fao.org Fuente de Internet	<1 %
64	www.mesadeconcertacion.org.pe Fuente de Internet	<1 %
65	www.superval.gob.sv Fuente de Internet	<1 %
66	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 11 (1995)", Brill, 1998 Publicación	<1 %
67	www.gerechtigkeit-heilt.de Fuente de Internet	<1 %
68	www.midis.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
69	www.muniyunguyo.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
70	Donato Volkers Moutinho. "Contas dos presidentes da república, governadores de estado e do DF e prefeitos municipais:	<1 %

apreciação pelos tribunais de contas do
Brasil", Universidade de Sao Paulo, Agencia
USP de Gestao da Informacao Academica
(AGUIA), 2020

Publicación

71	documents.mx Fuente de Internet	<1 %
72	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
73	www.fobomade.org.bo Fuente de Internet	<1 %
74	www.kidney.org.au Fuente de Internet	<1 %
75	www.minproduce.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
76	www.munimaynas.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
77	www.rti-rating.org Fuente de Internet	<1 %
78	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
79	cybertesis.uni.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
80	edgardcama.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %

<1 %

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía Activo

MARZO

INFORME DE GRADEMARK

NOTA FINAL

/0

COMENTARIOS GENERALES

Instructor

PÁGINA 1

PÁGINA 2

PÁGINA 3

PÁGINA 4

PÁGINA 5

PÁGINA 6

PÁGINA 7

PÁGINA 8

PÁGINA 9

PÁGINA 10

PÁGINA 11

PÁGINA 12

PÁGINA 13

PÁGINA 14

PÁGINA 15

PÁGINA 16

PÁGINA 17

PÁGINA 18

PÁGINA 19

PÁGINA 20

PÁGINA 21

PÁGINA 22

PÁGINA 23

PÁGINA 24

PÁGINA 25

PÁGINA 26

PÁGINA 27

PÁGINA 28

PÁGINA 29

PÁGINA 30

PÁGINA 31

PÁGINA 32

PÁGINA 33

PÁGINA 34

PÁGINA 35

PÁGINA 36

PÁGINA 37

PÁGINA 38

PÁGINA 39

PÁGINA 40

PÁGINA 41

PÁGINA 42

PÁGINA 43

PÁGINA 44

PÁGINA 45

PÁGINA 46

PÁGINA 47

PÁGINA 48

PÁGINA 49

PÁGINA 50

PÁGINA 51

PÁGINA 52

PÁGINA 53

PÁGINA 54

PÁGINA 55

PÁGINA 56

PÁGINA 57

PÁGINA 58

PÁGINA 59

PÁGINA 60

PÁGINA 61

PÁGINA 62

PÁGINA 63

PÁGINA 64

PÁGINA 65

PÁGINA 66

PÁGINA 67

PÁGINA 68

PÁGINA 69

PÁGINA 70

PÁGINA 71

PÁGINA 72

PÁGINA 73

PÁGINA 74

PÁGINA 75

PÁGINA 76

PÁGINA 77

PÁGINA 78

PÁGINA 79

PÁGINA 80

PÁGINA 81

PÁGINA 82

PÁGINA 83

PÁGINA 84

PÁGINA 85

PÁGINA 86

PÁGINA 87

PÁGINA 88

PÁGINA 89

PÁGINA 90

PÁGINA 91

PÁGINA 92

PÁGINA 93

PÁGINA 94

PÁGINA 95

PÁGINA 96

PÁGINA 97

PÁGINA 98

PÁGINA 99

PÁGINA 100

PÁGINA 101

PÁGINA 102

PÁGINA 103

PÁGINA 104

PÁGINA 105

PÁGINA 106

PÁGINA 107

PÁGINA 108

PÁGINA 109

PÁGINA 110

PÁGINA 111

PÁGINA 112

PÁGINA 113

PÁGINA 114

PÁGINA 115

PÁGINA 116

PÁGINA 117

PÁGINA 118

PÁGINA 119

PÁGINA 120

PÁGINA 121

PÁGINA 122

PÁGINA 123

PÁGINA 124

PÁGINA 125

PÁGINA 126

PÁGINA 127

PÁGINA 128

PÁGINA 129

PÁGINA 130

PÁGINA 131

PÁGINA 132

PÁGINA 133
