

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Trabajo de Investigación

**Análisis y propuesta para la implementación del
compliance en las contrataciones de los gobiernos
locales, el caso de la Municipalidad Distrital de
Pichanaqui, periodo 2019-2021**

Rita Yesenia Castro Vilcamiche

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Gerencia Pública

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Mg. Guillermo Uribe Córdova

Dedicatoria

A Dios, por estar presente en cada momento de mi vida, por darme la oportunidad de crecer como persona y profesionalmente.

A mis padres Antonia y Alfredo, quienes día con día me dan su apoyo incondicional, por enseñarme valores que me han llevado alcanzar mis metas.

A mi hermana Xihomara, por su apoyo en cada momento difícil de mi vida.

A mi tía Julia, quien con sus consejos y aliento me ayudo a ser perseverante.

A mi profesión, por demostrarme que nunca se termina de aprender que, con respeto, honestidad, y dignidad podemos ser profesionales de éxito.

Agradecimiento

El culminar mi tesis de maestría en la Universidad Continental a sido un gran reto, un gran esfuerzo, es el resultado apasionante por aprender y de un amor verdadero por la investigación. En este camino siempre he contado con el apoyo de mi asesor de tesis, el Dr. Guillermo Uribe Córdova, quién con paciencia y constante guía ha contribuido en este logro. Muchas gracias por todo.

Índice

Asesor.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Índice	v
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras	x
Índice de Gráficos	xi
Resumen	xii
Abstract.....	xiv
Introducción	xvi
Capítulo I Generalidades	20
1.1. Antecedentes	20
1.2. Determinación del Problema	28
1.2.1. Problema General.....	28
1.2.2. Problemas Específicos	29
1.3. Justificación.....	29
1.4. Objetivo General y Específicos.....	30
1.4.1. Objetivo General.....	30
1.4.2. Objetivos Específicos.....	31
1.5. Descripción de los Productos Propuestos	31
1.6. Alcances y Limitaciones	33
Capítulo II Diagnóstico	34
2.1. Propósito del Trabajo de Investigación	34
2.2. Diagnóstico Organizacional	34
2.2.1. La Organización.....	34
2.2.2. Análisis Interno	42
2.2.3. Entorno Organizacional	56
2.2.4. Alianzas Estratégicas Institucionales	62
2.2.5. Diagnóstico de la Realidad Problema	63
2.2.6. Problemas Institucionales	64
Capítulo III La Formulación	66
3.1. Marco Teórico	66

3.1.1.	Bases teóricas	66
3.1.2.	Definición de Términos Básicos	182
3.2.	Objetivos del Trabajo de Investigación	186
3.2.1.	General	186
3.2.2.	Específico	186
3.3.	Estrategia	186
3.4.	Productos	187
3.4.1.	Política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de Mecanismos de Compliance.....	187
3.4.2.	Programa de Compliance para las Contrataciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.....	188
3.4.3.	Propuesta de Modificación de Estructura Orgánica, Incluyendo la Función de Compliance y Perfil del Personal que Desarrollará la Función de Compliance	190
3.4.4.	Plan de Capacitación al Personal de la Municipalidad de Pichanaqui en lo Referido a Integridad y Compliance	190
Capítulo IV	La Propuesta de Implementación	192
4.1.	Identificación de Recursos Críticos.....	192
4.1.1.	Recursos Humanos	192
4.1.2.	Recursos Financieros	192
4.1.3.	Recursos Logísticos.....	192
4.1.4.	Recurso Tiempo	193
4.2.	Actores	193
4.3.	Arquitectura Institucional	193
4.4.	Metas periodo de 3 años	194
4.4.1.	Metas periodo de 3 años.....	195
4.5.	Metodología y Técnicas.....	198
4.6.	Aspectos Administrativos	200
Capítulo V	Análisis de Viabilidad y Factibilidad	205
5.1.	Metodología del Sistema de Análisis de la Capacidad Institucional - SADCI.	205
5.2.	Metodología de Identificación o análisis de Actores - MACTOR	223

Capítulo VI El Control.....	227
6.1. Mecanismos de Monitoreo	227
6.2. Mecanismos de Evaluación	230
Conclusiones	233
Recomendaciones	239
Referencias Bibliográficas.....	242
Anexos.....	251
Anexo A: Matriz de consistencia.....	251
Anexo B: Producto 1	252
Anexo C: Producto 2.....	265
Anexo D: Producto 3 y 4.....	322
Anexo E: Producto 5.....	331

Índice de Tablas

Tabla 1 Casos por año desde 2013-2017	22
Tabla 2 Casos en trámite por delito de corrupción	22
Tabla 3 Cantidad de casos por región.....	25
Tabla 4 Auditorias de cumplimiento en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui .	27
Tabla 5 Subsistema razón de ser.....	43
Tabla 6 Subsistema tecnológico.....	46
Tabla 7 Subsistema estructural	49
Tabla 8 Subsistema de gestión	55
Tabla 9 Regiones con más casos de corrupción	82
Tabla 10 Niveles de tolerancia a la corrupción en Junín y Perú	93
Tabla 11 Auditoria de cumplimiento en la Municipalidad de Pichanaqui.....	95
Tabla 12 Componentes de una política pública.....	108
Tabla 13 Determinación de metas, productos y objetivos	195
Tabla 14 Aspectos administrativos.....	200
Tabla 15 Formulario C: Tareas	207
Tabla 16 Formatos D – DCI (Déficits de Capacidad Institucional). Formulario D1: Desde el punto de vista de las reglas del juego.....	210
Tabla 17 Formulario D3: Desde el punto de vista de organización y asignación de funciones.....	211
Tabla 18 Formulario D4: Desde el punto de vista de las políticas de personal ..	213
Tabla 19 Formulario D5: Desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos	214
Tabla 20 Formulario D6: Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes	217
Tabla 21 Formulario E 1: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales.....	219
Tabla 22 Formulario E2: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional relacionados con capacidades individuales.....	220
Tabla 23 Formulario F: Sinopsis de la estrategia y plan de acción de desarrollo institucional	221
Tabla 24 Actores claves	224

Tabla 25 Posicionamiento de los actores respecto a los productos.....	224
Tabla 26 Grado de convergencia y divergencia entre los actores	225
Tabla 27 Mecanismos de monitoreo	228
Tabla 28 Mecanismos de evaluación del objetivo específico 1.....	230
Tabla 29 Mecanismos de evaluación del objetivo específico 2.....	230
Tabla 30 Mecanismos de evaluación del objetivo específico 3.....	231
Tabla 31 Mecanismos de evaluación del objetivo específico 4.....	232

Índice de Figuras

Figura 1. Cantidad de casos por Región	25
Figura 2. Organigrama estructural de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. ...	37
Figura 3. Mapa de corrupcion : 32,925 casos.....	84

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Casos de corrupción relacionados con contratación del estado	26
Gráfico 2. Índice de la percepción de la Corrupción	70
Gráfico 3. Porcentaje que dijo que la corrupción de incremento los últimos 12 meses	80
Gráfico 4. Percepción de corrupción en la región Junín	94

Resumen

La presente investigación es titulada “Análisis y propuesta para la implementación del Compliance en las contrataciones de los gobiernos locales, el caso de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, periodo 2019-2021”, y tiene como ámbito de estudio la Municipalidad Distrital del Pichanaqui, la misma que es una entidad pública del tipo Gobierno Local; al respecto, se tiene por finalidad el lograr la implementación de políticas y programas de compliance, las mismas que generalmente se aplican a las empresas del sector privado, dado que en la actualidad se advierte la ocurrencia de diversos hechos irregulares en las contrataciones públicas, a nivel de todo tipo de entidades, entre los que se encuentran incluidos también los gobiernos locales, situación que agrava el problema de corrupción que atraviesa nuestro país con mayor incidencia en los últimos años.

Por ello, tenemos como principal finalidad en la presente investigación, el promover e impulsar la implementación de aspectos relacionados al compliance tanto a nivel estructural, cultural y de procesos, dado que nos abocamos a la parte organizacional y de funciones, la cultura organizacional y el desarrollo de un programa de compliance a las contrataciones públicas de bienes, servicios y obras, buscando que dichas contrataciones se realicen dentro de un marco regulado y controlado desde el punto de vista de consideración a los riesgos de corrupción que puedan presentarse, a fin de evitar su ocurrencia y por ende, contribuir a una mejor gestión pública.

Debemos resaltar que, al lograr una mejor gestión pública de las contrataciones, estaremos logrando a la vez una mejor gestión pública de los recursos del Estado, por ende, se brindarán mejores servicios a los ciudadanos por medio de las contrataciones de bienes, servicios y ejecución de obras que se realicen, situación que incluso guarda relación con dos de las metas establecidas para el Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 16 - Paz, justicia e instituciones sólidas de la Organización

de las Naciones Unidas, los cuales son el reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas; y el crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

Por ello en base al análisis realizado utilizando las metodologías de Kast y Rosenzweig y de Collerette y Schneider, se identificaron las brechas existentes en la entidad bajo estudio, por la problemática abordada, tal es así que en función a ello se desarrollaron cuatro productos: el primero de ellos consistente en una Política de Integridad que impulse el desarrollo de mecanismos de compliance y fortalezca la cultura organizacional de la entidad; el segundo orientado a la mejora de procesos al contar con un Programa de Compliance para las Contrataciones en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui; el tercer producto que se enfoca a la parte organizacional de la entidad, dado que se refiere a la Propuesta de Modificación de la Estructura Orgánica, al incluir la función de compliance en la misma; y por último, el fortalecimiento de capacidades a través de un Plan de Capacitación en lo referido a integridad y compliance para el personal de la entidad.

En tal sentido, las conclusiones arribadas en la presente investigación respaldan la imperiosa necesidad de que los productos desarrollados sean implementados en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui y sirvan de base para su implementación en los distintos gobiernos locales de nuestro país, siendo incluso escalables a entidades de nivel del gobierno regional y del gobierno nacional, dado que en la actualidad no los aspectos normativos relacionados a la implementación del compliance, se centra en el sector privado; no obstante, se demuestra la factibilidad de su ampliación al sector público, en lo referido a las contrataciones que realiza.

Palabras claves: Compliance en el sector público, mejora de la gestión pública, contrataciones del estado.

Abstract

This research is entitled "Analysis and proposal for the implementation of Compliance in local government contracting, the case of the District Municipality of Pichanaqui, period 2019-2021", and its scope of study is the District Municipality of Pichanaqui, the It is a public entity of the Local Government type; In this regard, the aim is to achieve the implementation of compliance policies and programs, the same that are generally applied to private sector companies, given that at present the occurrence of various irregular events in public contracting is noticed, to level of all types of entities, among which are also included local governments, a situation that aggravates the corruption problem that our country is experiencing with the highest incidence in recent years.

For this reason, our main purpose in this research is to promote and promote the implementation of aspects related to compliance both at a structural, cultural and process level, since we focus on the organizational and functional part, the organizational culture and the development of a compliance program for public procurement of goods, services and works, seeking that such contracts are carried out within a regulated and controlled framework from the point of view of consideration of the risks of corruption that may arise, in order to avoid its occurrence and therefore contribute to better public management.

We must emphasize that, by achieving better public management of contracting, we will be achieving at the same time a better public management of State resources, therefore, better services will be provided to citizens through the contracting of goods, services and execution of works that are carried out, a situation that is even related to two of the goals established for Sustainable Development Goal No. 16 - Peace, justice and solid institutions of the United Nations Organization, which are to considerably reduce corruption and bribery in all its forms; and creating effective and transparent accountable institutions at all levels.

Therefore, based on the analysis carried out using the methodologies of Kast and Rosenzweig and Collette and Schneider, the existing gaps in the entity under study were identified, due to the problem addressed, so much so that four products were developed based on this: first of them consisting of an Integrity Policy that promotes the development of compliance mechanisms and strengthens the organizational culture of the entity; the second aimed at improving processes by having a Compliance Program for Contracts in the District Municipality of Pichanaqui; the third product that focuses on the organizational part of the entity, since it refers to the Proposal to Modify the Organic Structure, by including the compliance function in it; and lastly, the strengthening of capacities through a Training Plan regarding integrity and compliance for the entity's personnel.

In this sense, the conclusions reached in this research support the urgent need for the products developed to be implemented in the District Municipality of Pichanaqui and serve as a basis for their implementation in the different local governments of our country, being even scalable to entities of level of the regional government and the national government, given that currently the regulatory aspects related to the implementation of compliance are not focused on the private sector; however, the feasibility of its expansion to the public sector is demonstrated, in relation to the contracts it carries out.

Keywords: Compliance in the public sector, improvement of public management, state procurement.

Introducción

La presente investigación propone estrategias anticorrupción en la administración pública, específicamente en el área de contrataciones, esta estrategia a la que denomino compliance o cumplimiento público que consiste en incorporar la ética pública, los contenidos del cumplimiento normativo desarrollado por el sector privado, nuevo instrumento de gestión, su objetivo es prevenir conductas ilegales en una entidad, se desarrolló toda una tecnología de dirección que sin duda se puede emplear a otro tipo de organización, como son las administraciones públicas, la cual previene los actos de corrupción en sus funcionarios. Por tal razón es asombroso que las medidas anticorrupción se hayan implantado en empresas de todo el mundo, al menos en las empresas transnacionales, lo que no ocurre en la administración pública, el Estado ha obligado a tomar medidas preventivas internas, es incoherente que el Estado como organización no adopte medidas similares a las que obliga a implementar a las empresas privadas.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo (OCDE) afirma rotundamente que la actividad de los gobiernos más vulnerables a los actos de corrupción, es la contratación pública, dicha vulnerabilidad en la contratación pública es un fenómeno mundial que no se limita a nuestro país, los riesgos son identificados en las distintas fases que abarca el ciclo contractual por diversas causas. El marco normativo inestable pero ciertamente mejorable, no debería demorar la implantación de medidas desde otros niveles de decisión, la más efectivo es el principio de transparencia, en el plano como herramienta para promover la eficiencia como derecho de los ciudadanos, también aquellas para profesionalizar la contratación y difundir e implantar buenas prácticas para lo cual no debe menospreciar la utilidad de códigos de contrataciones tal como recomienda la OCDE.

El presente trabajo de investigación viabiliza la implementación de mecanismos de cumplimiento o Compliance que permitirá mitigar hechos irregulares en las contrataciones públicas.

La propuesta que aquí se expone, parte de la experiencia en el sector privado que hemos tenido el honor de conducir y enriquecer con el conocimiento y el contraste con otras experiencias internacionales.

El presente Trabajo de Investigación desarrolla una serie de propuestas que permite mitigar los riesgos de corrupción en las contrataciones públicas en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui en el periodo 2019-2021.

En el Capítulo Primero acerca de las Generalidades, se presentan los antecedentes del punto de partida para el presente Trabajo de Investigación, se hace una presentación preliminar de la realidad problema y se exponen, tanto la justificación como los alcances y limitaciones del mismo.

En el Capítulo Segundo, está dedicado de lleno al Diagnóstico organizacional donde se expone el conocimiento sobre la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, y las irregularidades en las contrataciones, se efectúa un análisis interno usando la metodología Kast y Rosenzweig, que abarca los subsistemas razón de ser, tecnológico, estructural, psicosocial y de gestión. Asimismo, se hace un análisis de su entorno organizacional según Collerette y Schneider tanto a nivel de entorno inmediato, intermedio y de tendencias globales, con dichos diagnósticos se presenta la determinación de la realidad del problema, señalando el problema general y los problemas específicos a enfrentar.

En el Capítulo Tercero, Marco Teórico se exponen los puntos de unión con los principios científicos de la investigación, los conceptos y teorías se formula y se desarrolla la argumentación, las Bases Teóricas describen el conocimiento que respecto de la realidad del problema identificado.

El objetivo general se relaciona directamente con el problema principal, y lo que se desea lograr con la investigación. El objetivo específico se relaciona con las ideas secundarias y el logro de ellas, nos permite solucionar los nudos críticos planteados

y alcanzar objetivo general. Finalmente, los productos que son la solución y nos permite resolver el problema y cambiar la realidad del problema.

En el Capítulo Cuarto, sobre la implementación, se identifican los recursos críticos que impiden la aplicación del trabajo de investigación, se profundiza en el rol de los actores frente al problema y su solución la adaptabilidad de la arquitectura institucional ante la solución propuesta, las alianzas que con la información se planteen metas realistas a ser controlados en la ejecución que garantiza la eficacia del trabajo de investigación. Finalmente se plantean los cuadros de aspectos administrativos del cronograma de actividades y recursos necesarios financieros para la implementación.

En el Capítulo quinto, se realiza presentación de dos importantes análisis, el de viabilidad y factibilidad, la metodología de MACTOR o Matriz de Alianzas y conflictos es un análisis de juegos de actores, esta metodología reconoce que los actores institucionales tienen diferentes posicionamientos y actitudes respecto a las diversas propuestas planteadas al anterior de la Municipalidad distrital de Pichanaqui. La siguiente metodología usada es la de SADC I o Diagnóstico de Capacidades Institucionales que nos ayuda a aclarar lo que definimos como objetivo apoyando el uso de recursos de manera efectiva.

En el Capítulo sexto, el control es aquello que garantiza la ejecución óptima del trabajo de investigación, se realiza un seguimiento periódico de las actividades programadas con el fin de ver si presentan nudos críticos en el desarrollo de los mismos. Se realiza la evaluación a los objetivos establecidos en el trabajo de investigación como la ejecución de actividades y logro de metas.

En el Capítulo séptimo, se realiza la síntesis a través de un análisis final, conclusiones y recomendaciones a seguir en la implementación.

En el Capítulo octavo, se realiza las referencias bibliográficas según lo establecido en las normas APA.

En el Capítulo noveno, se realiza los anexos sección donde se presenta a detalles de los productos propuestos en el trabajo de investigación, propuestas de solución a los problemas encontrados en la realidad del problema.

En conclusión, el mitigar los riesgos de corrupción en las contrataciones públicas exige la adopción de distintas medidas desde diferentes ángulos, estas permitirán continuar con las mejoras en la gestión contractual, con el objetivo de asegurar el

eficiente uso de fondos destinados a la realización de obras, adjudicación de bienes y sobre todo en la contratación de servicios para satisfacer y salvaguardar los fondos destinados para mejorar la calidad de vida de nuestra ciudadanía.

La autora.

Capítulo I

Generalidades

1.1. Antecedentes

A. La Corrupción en los Proyectos

Los actos de corrupción protagonizada por funcionarios públicos en nuestro país, han ocasionado consecuencias negativas perjudicando enormemente a la población en su calidad de vida; se desvían grandes presupuestos para intereses personales o de grupo poniendo de lado las necesidades del pueblo, los mecanismos de corrupción usados en una entidad a generando investigaciones además de establecer responsabilidades administrativas y penales en aquellas personas encargadas del manejo de contrataciones y compras. En la gestión de proyectos las actividades más sensibles a ser afectadas por la corrupción, son algunas transacciones y operaciones como compra de bienes y contrataciones de servicios donde se presentan una venta ficticia y sobreprecio, nominas conformadas por personal ajeno al proyecto pero perciben un salario sin trabajar, contratación de personal no calificado para trabajar en determinado cargo también se dan los casos donde las relaciones filiales o de amistad son más importantes que la profesionalización, los sobornos o comisiones solicitada por algún funcionario para adjudicar permisos y decisiones favorables a quien realiza el proyecto, el área de contratación pública es la más expuesta a este flagelo de la corrupción.

Los mecanismos de control y fiscalización de las entidades no dan buenos resultados, además de la cultura de corrupción inmersa en nuestro país, por tal razón que se debe adoptar estrategias preventivas que promuevan el cumplimiento normativo, la integridad y la transparencia.

B. La Corrupción y Cultura Política

La problemática de la corrupción en la administración pública es preocupante se puede evidenciar el deterioro de las conductas de funcionarios y funcionarias públicas en el ejercicio de su cargo, se ha dado un incremento de los actos de corrupción a pesar de que existen instrumentos legales para hacer frente a este flagelo. La búsqueda de métodos eficaces para luchar contra la corrupción es indispensable para promover el desarrollo económico, la justicia social, y la calidad de la democracia.

El impacto negativo de la corrupción en el funcionamiento de la democracia y el Estado de derecho llegan a dañar la igualdad política y el bien común, la población llega a perder la confianza en gobierno y en la legitimidad de las instituciones políticas, en cuanto al cambio de expectativa social algunos autores consideran que una ciudadanía más educada es escéptica y más rigurosa al momento de elegir a sus dirigentes además de ser más exigente en cuestiones de ética; en relación a los funcionarios públicos los valores se pueden evidenciar a través de la ética profesional , un profesional integro representa el decoro y la excelencia que tiene un funcionario público que gira en relación a su actuación en cualquier área que se desempeñe, entonces el elemento moral requiere también una gran atención en aras de estudio integral de la corrupción .Un buen gobierno necesita funcionarios y políticos responsables para que se pueda lograr un desarrollo de una cultura política y administrativa con una verdadera ética pública que conlleva responsabilidad espíritu de servicio y atención al ciudadano.

C. La Corrupción a Nivel Nacional

En nuestro país los casos de corrupción no cesan de aparecer, llegado a introducirse en todos los niveles del Estado y en la sociedad civil, según la Décima Encuesta Nacional sobre Percepciones de la Corrupción 2017 el 57 % de los encuestados señalaron a la

corrupción como uno de los tres problemas principales del Perú, lo que evidencia que año tras año los gobiernos no han solucionado este problema , en nuestra capital Lima el 63 % de encuestados señalo que el principal problema que enfrenta el Estado es la corrupción de autoridades y funcionarios públicos así se demuestra la importancia desde el punto de vista de la conciencia peruana respecto a la atención diaria de los servicios que brinda el Estado peruano.

La cantidad de casos de corrupción a nivel nacional es un dato importante, según la procuraduría a finales del año 2017 son 35,557 los casos registrados a nivel nacional de los cuales 405 son emblemáticos llamados así por la existencia de montos económicos comprometidos, delitos cometidos y sobre todo por que involucran a servidores públicos de alto nivel, presidentes regionales, alcaldes, gerentes ,y directores así también se dan a conocer los tipos de delitos de corrupción más comunes en la administración pública, el delito de peculado y colusión estos delitos concentran el 48 % del total de casos a nivel nacional, detrás de estos se encuentran los mecanismos de corrupción en las contrataciones públicas.

Tabla 1

Casos por año desde 2013-2017

2013	2014	2015	2016	2017
20,563	24,930	29,019	32,925	35,557

Fuente: PPEDC. Elaboración: PPEDC (2017)

Se comparan el número total de cifras por corrupción 2013 al 2017, se puede observar un incremento año tras año.

Tabla 2

Casos en trámite por delito de corrupción

Delitos	Cantidad de casos	Porcentaje
Peculado	12,199	34.3%
Colusión	5161	14.5%

Delitos	Cantidad de casos	Porcentaje
Total		48.8%

Fuente: PPEDC. Elaboración: PPEDC (2017)

La tabla nos brinda información acerca de los tipos de delitos de corrupción más comunes en la administración pública.

D. Corrupción a Nivel Regional

Los daños ocasionados por la corrupción son incalculables y repercuten en la prestación de servicios públicos primordiales, siendo así una de las causas graves que atentan contra los derechos humanos, el presente informe tiene como objetivo evidenciar y analizar los actos corruptos ocasionados por los gobiernos Regionales y Locales ; La Procuraduría Pública Especializada en Delito de Corrupción de funcionarios es la institución que ha elaborado el presente informe en el cual se revela que la región Junín tiene la mayor cantidad de casos de corrupción en trámite en el Perú. El informe da a conocer que solo la región Junín concentra más del 10 % del total de casos por corrupción de funcionarios que se encuentran en trámite en la Procuraduría Pública Especializada en Delito de Corrupción al mes de mayo del 2018.

En base a los casos que actualmente a la fecha se registran 4,225 casos por delitos de corrupción que se encuentran en trámite ,445 son de la región Junín,439 casos en el Cusco y 411 en Lima. Los 4,225 casos llegan a involucrar a 2,059 autoridades y exautoridades regionales y locales en todo el país por diversos delitos de corrupción; entre los casos que se analizaron hay 205 gobernadores, exgobernadores, alcaldes y exalcaldes ya sentenciados, culpables de generar un perjuicio económico total al Estado de S/.7'727,744.23.

Se analizaron 4,225 casos de corrupción, el delito de mayor incidencia en el que habrían participado las autoridades ya mencionadas es el de PECULADO con 1,928 casos, seguidos por el de COLUSION con

1,455 casos; de los 4,225 casos de corrupción el 58 % está relacionada con las contrataciones que efectúan los Gobiernos Regionales y locales, de este porcentaje el mayor índice de actos delictivos se dan en los procesos de adquisición de bienes y servicios, seguido de la ejecución de obras públicas.

El análisis de los casos de corrupción realizado a nivel nacional en relación a las contrataciones para la ejecución de obras públicas y adquisición de bienes y servicios, se percibe un mismo patrón en el que las autoridades de Gobiernos Regionales y Locales llegan a coludirse con proveedores habitualmente en la fase de actos preparatorios, con la finalidad de lograr un direccionamiento del otorgamiento de a buena pro y la sobrevaloración del monto de inversión.

En la fase de actos preparatorios la modalidad que se utiliza es el cobro de “diezmo”, se simula la entrega de una donación o entrega de dinero en efectivo, entre otros, con el fin de favorecer ilícitamente al funcionario público.

En la fase contractual se percibe la modalidad para favorecer indebidamente a los contratistas, con las ampliaciones de plazo simulada, modificaciones al contrato mediante adendas y adicionales simulados o aprobados ilegalmente, se puede evidenciar a las contrataciones públicas como un área sensible de riesgos de actos de corrupción a nivel Región Junín.

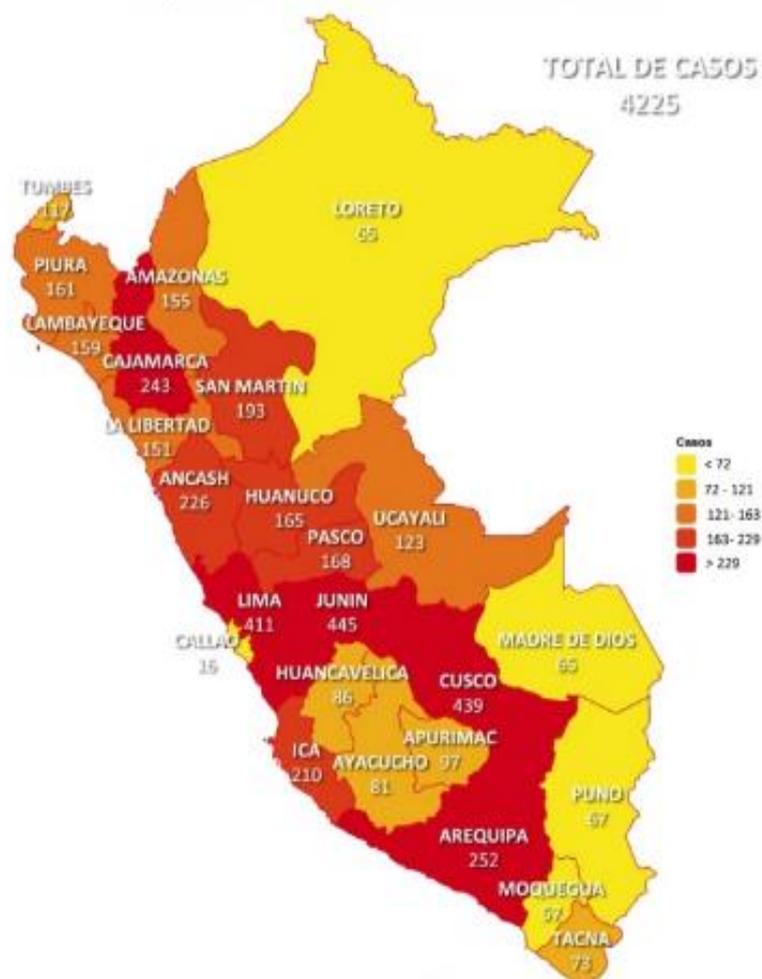


Figura 1. Cantidad de casos por Región
Fuente. PPEDC. Elaboración: PPEDC (2018)

“Mapa de Corrupción” donde el color rojo corresponde a las regiones que concentran a mayor cantidad de casos de corrupción que se encuentran en trámite en la PPEDC.

Tabla 3
Cantidad de casos por región

Departamento	Gobernador Regional	Alcalde Provincial	Alcalde Dsitrital	Total
Cusco	5	38	160	203
Lima	3	14	179	196
Junín	3	13	146	162

Fuente: PPEDC. Elaboración: PPEDC (2018)

Se precisa las cifras de sentenciados y procesados por región y por cargo público, casos en trámite en la PPEDC en el mes mayo del 2018.

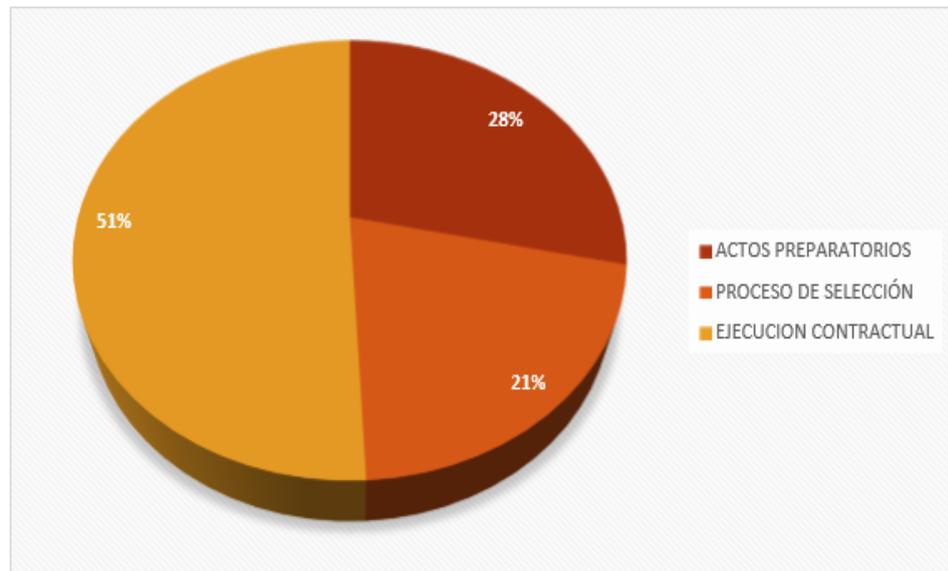


Gráfico 1. Casos de corrupción relacionados con contratación del estado
Fuente. PPEDC. Elaboración: PPEDC (2018)

Del Total, de casos de corrupción relacionados con contratación del Estado vinculadas a Autoridades Regionales y Locales, el 51 % se presentan en la fase de ejecución contractual, 28% en la fase de actos preparatorios y un 21 % en la fase del proceso de selección.

La Contraloría General de la Republica evidencio actos de corrupción por funcionarios públicos en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, en la provincia de Chanchamayo, en el Departamento de Junín por irregularidades en los procesos de contratación y ejecución de obras, los informes de auditoría de control posterior son de conocimiento público en su página web.

Los datos precisos de la corrupción en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui están sustentadas por las Auditorias de Cumplimiento y Servicio de control específico a Hechos con presunta irregularidad,

ejecutadas en el periodo 2018-2019, determinando la presunta responsabilidad penal, civil y administrativa de funcionarios públicos.

Tabla 4

Auditorías de cumplimiento en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui

N° de Informe	Obra Publica	Observaciones
4043-2019-CG/GRJU-AC	Proceso de selección y ejecución de la obra: Mejoramiento de las calles del Sector 3 y 4 en el distrito de Pichanaqui.	Funcionarios y servidores de la entidad incluyeron requisitos innecesarios, a fin de otorgar la buena pro a consorcio que no acreditaba el cumplimiento de las bases administrativas, suscribieron contrato fuera del plazo establecido, y sin contar con la totalidad de los documentos requeridos; durante la ejecución contractual aprobaron ampliaciones de plazo injustificadas; permitieron ejecución física fuera del plazo establecido, inaplicaron penalidad por mora; autorizaron pagos y recibieron la obra con partidas no ejecutadas, parcialmente ejecutadas y con partidas deficientes; autorizaron cambio de residente sin cumplir el perfil propuesto, lo que ocasionó perjuicio económico de S/ 675 438,27. Argumentos de Hecho (irregularidades advertidas): Otorgamiento de la buena pro para la realización del servicio de supervisión de la obra: "Mejoramiento de las calles del sector 3 y 4 en el distrito de Pichanaqui - provincia Chanchamayo - Junín" a consorcio que incumplía los requerimientos técnicos mínimos y haber obtenido un puntaje menor al requerido en la evaluación de propuestas afectando así la libertad de concurrencia, transparencia y legalidad con la cual se deben conducir los procesos de contrataciones públicas
4044-2019-CG/GRJU-SCE	Proceso de Selección Adjudicación Directa Selectiva N° 35-2015-MDP/CEP	Funcionarios y servidores de la entidad, admitieron, evaluaron y otorgaron la buena pro a postor que incumplió con acreditar los requerimientos técnicos mínimos, permitiéndole acceder a la evaluación técnica, donde le otorgaron un puntaje mayor al que correspondía; en la ejecución contractual, tramitaron, emitieron opinión favorable y aprobaron dos paralizaciones de
929-2018-CG/GRJU	Proceso de Contratación y ejecución de la Obra "Mejoramiento de las calles del sector 1 y 2 en el distrito de Pichanaqui, provincia de Chanchamayo, Junín".	Funcionarios y servidores de la entidad, admitieron, evaluaron y otorgaron la buena pro a postor que incumplió con acreditar los requerimientos técnicos mínimos, permitiéndole acceder a la evaluación técnica, donde le otorgaron un puntaje mayor al que correspondía; en la ejecución contractual, tramitaron, emitieron opinión favorable y aprobaron dos paralizaciones de

N° de Informe	Obra Publica	Observaciones
002-2018-2-2040	Informe de auditoría de cumplimiento a los viáticos y encargos internos otorgados al personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, periodo 2015-2016.	obras y tres ampliaciones de plazo carentes de sustento técnico, omitieron la aplicación de penalidades; además, tramitaron y pagaron partidas no ejecutadas, parcial y deficientemente ejecutadas, transgrediendo la normativa de Contrataciones del Estado, situación que genero un perjuicio económico de s/880 140.26. Personal de la Municipalidad no realizo la rendición de viáticos y encargos internos otorgados durante el periodo 2015-2016, transgrediendo la normatividad vigente al respecto y generando un saldo pendiente de rendición de s/10 816,50.
903-2018-CG\GRJU	Proceso de contratación y ejecución de la obra Mejoramiento de las calles del Sector 3 de Mayo y Piedra Lunar, distrito de Pichanaqui, provincia de Chanchamayo - Junín	Los funcionarios y servidores de la entidad, evaluaron y admitieron la propuesta de postor que no cumplió con acreditar los requerimientos técnicos mínimos, permitiéndole acceder a la evaluación técnica y otorgándole un puntaje mayor al que correspondía; mientras que, en la ejecución de la obra, tramitaron, evaluaron, otorgaron su conformidad y aprobaron dos ampliaciones de plazo y un adicional de obra carentes de sustento técnico. Pagaron por partidas no ejecutadas y omitieron la aplicación de penalidades al contratista, transgrediendo la normatividad de contrataciones del estado, y por ende generando el perjuicio económico por S/. 682 268,71

Fuente: Contraloría General de la Republica. Elaboración propia (2020)

1.2. Determinación del Problema

1.2.1. Problema General

- Insuficiencia de mecanismos de control que cautelen el cumplimiento normativo en las contrataciones que realiza la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, permiten la ocurrencia de hechos irregulares que vienen ocasionando afectación a los recursos de la entidad en perjuicio final de la población del distrito.

1.2.2. Problemas Específicos

- Inexistencia de Políticas en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, que impulsen el desarrollo de mecanismos de cumplimiento e integridad en las contrataciones.
- El proceso de las contrataciones públicas llevado a cabo en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui no cuenta con programas que permitan advertir la presencia de posibles hechos irregulares y que aseguren el cumplimiento normativo.
- Falta de implementación de funciones en la parte ejecutiva de la entidad, orientadas a desarrollar estrategias de cumplimiento e integridad en la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
- El personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui no cuenta con capacitaciones en mecanismos de cumplimiento normativo ni en Integridad.

1.3. Justificación

La preocupación fundamental de la población, es la corrupción, estudios internacionales y Organizaciones han determinado que la corrupción es la mayor dificultad para la sostenibilidad, del desarrollo social, político y económico a nivel global (OCDE,2017; IPSOS,2018).

El presente trabajo de investigación permitirá estudiar la problemática existente que se basa en la falta de desarrollo e implementación de mecanismos de cumplimiento o compliance que pueda integrar los elementos de valores éticos e integridad frente a los problemas de ineficiencia y desconfianza, a consecuencia de los actos de corrupción que padecen los gobiernos locales y regionales, generando efectos negativos en las contrataciones, perjudicando la calidad de vida de la población.

Relevancia Política y Económica:

La investigación tiene relación con la corrupción que afectan al sistema contrataciones públicas, dado que se desvían grandes presupuestos

asignados a intereses personales o de grupo, dejando de lado las necesidades de la población, la modernización de las contrataciones públicas plantea la necesidad de asignar recursos, diseñar procesos, productos y resultados, así mismo desarrollar una cultura política y administrativa anticorrupción que acompañe a los gobernantes y funcionarios. La legitimidad de un gobierno estará dada en la medida en que se defienda una verdadera ética pública al servicio y atención al ciudadano.

La modernización de las contrataciones públicas requiere una orientación estratégica, para el éxito es necesario mecanismos que faciliten a los gobiernos regionales y locales, un sistema de contrataciones altamente eficiente, el presente trabajo de investigación de basa en proponer y desarrollar mecanismos compliance y evitar actos irregulares en las contrataciones públicas, como base la gestión por procesos permitirán optimizar los recursos humanos y el manejo económico, y como consecuencia se optimiza la administración del presupuesto asignado.

Relevancia Social:

Guiando la razón de la investigación en el ámbito social es que al establecer los programas compliance, esta nos permite proponer una valiosa oportunidad de justicia social en el Distrito de Pichanaqui que deberá ponerse en práctica, que podrá reforzar la institucionalidad y satisfacción de las necesidades básicas de la población, así las entidades públicas no podrán transgredir las leyes provocando de esta manera la disminución de actos de corrupción en las contrataciones públicas, además ayudara a reducir las pérdidas económicas que provoca la corrupción en los gobiernos locales y regionales, para lograr un desarrollo sostenible .

1.4. Objetivo General y Específicos

1.4.1. Objetivo General

- Ampliar los mecanismos de control que permitan el cumplimiento normativo en las contrataciones que realiza la

Municipalidad Distrital de Pichanaqui para evitar la ocurrencia de hechos irregulares que afecten los recursos de la entidad.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Formular una política de integridad para la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de mecanismos de cumplimiento en las contrataciones.
- Desarrollar un programa de cumplimiento o compliance para fortalecer el proceso de las contrataciones pública que realiza la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, que permita advertir riesgos sobre posibles hechos irregulares y que aseguren el cumplimiento normativo.
- Implementar la función de compliance en la estructura orgánica a cargo de la función ejecutiva de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, orientada a desarrollar estrategias de cumplimiento e integridad en la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
- Contar con el personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui debidamente capacitado en mecanismos de cumplimiento o Compliance e Integridad.

1.5. Descripción de los Productos Propuestos

En el presente trabajo de investigación, los productos están compuestos por los siguientes:

1. **Política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de Mecanismos de Compliance.** Mediante este producto se establecerán políticas que permitirán el desarrollo de Mecanismos de Compliance para un análisis y diseño, además de gestión para una adecuada contratación, comunicación y control con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestra población nos basaremos en el respeto a los derechos civiles y políticos que nos permitirán dirigirnos a una gestión pública transparente.

2. **Programa de Compliance para las Contrataciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.** Estrategia diseñada para fortalecer la gestión municipal, encargado de asegurar el cumplimiento de la normativa de aplicación o de cualquier tipo de legislación relacionada con el sector y procurar eficiencia y transparencia durante una contratación pública, expandiendo así las conductas transparentes, es así que muestra un pliego de condiciones promoviendo valores para que ningún funcionario pueda beneficiarse de manera inapropiada.
3. **Propuesta de Modificación de estructura orgánica, incluyendo la función de compliance.** Se establecerán mecanismos que aseguren un adecuado proceso de toma de decisiones, que tenga en cuenta posibles impactos financiero negativo de una mala gestión pública, un poderoso elemento ético orientado en la toma de decisiones sensatas y justas para llevar a cabo los objetivos del sector público, y un régimen claro y transparente, en definitiva, un modelo de buena gobernanza, todo o anterior será posible con el compromiso de los funcionarios públicos. Esto permitirá organizar el área de contrataciones estrategia diseñada para fortalecer la gestión municipal, y procurar eficiencia y transparencia durante el proceso de una contratación pública.
4. **Perfil del personal que desarrollará la función de Compliance.** Siendo las contrataciones públicas un área sensible a riesgo de corrupción para autoridades regionales y locales, el personal deberá conocer la empresa, involucrarse en Programas de integridad, fundamental para el código de conducta y las políticas internas, efectuar análisis de riesgo, más allá de la faceta técnica debe reunir las siguientes condiciones: Persona honrada, recta y responsable con aptitud profesional para monitorear riesgos y seguimiento de los procedimientos , políticas y controles, imparciales, independientes funcionalmente y autónomos en sus decisiones y en el desarrollo de sus funciones de control.

5. **Plan de Capacitación al personal de la Municipalidad de Pichanaqui en lo referido a integridad y compliance.** Esquema de capacitación del personal tanto en integridad y compliance que permitirá fortalecer los conocimientos del personal, su ética profesional la formación del capital humano nos permitirá lograr una administración adecuada de los recursos para lograr un proceso de contratación eficiente en el Distrito de Pichanaqui.

1.6. Alcances y Limitaciones

El presente trabajo de investigación será implementado en la municipalidad Distrital de Pichanaqui, en el área de contrataciones, se plantea una solución viable a realizar. Los productos que se han planteado en la presente investigación han sido priorizados de las brechas que han sido identificadas.

Sin embargo, existen limitaciones que podemos citar, la limitada voluntad políticas de funcionarios para implementar modificaciones sustanciales en la institucionalidad, encargada de la implementación de los mecanismos compliance, como también el limitado presupuesto asignado para realizar acciones específicas de lucha contra la corrupción en contrataciones públicas, por lo cual será necesario realizar las suspensiones adecuadas para no tener inconvenientes en la ejecución.

Capítulo II

Diagnóstico

2.1. Propósito del Trabajo de Investigación

El proponer se cuenten con estrategias anticorrupción en la administración pública, específicamente en el área de contrataciones de los gobiernos locales, en nuestro caso en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, y que dicha estrategia se centre en la implementación de políticas de integridad y el compliance al sector público, tanto en la parte organizativa como en la parte funcional y práctica, es el propósito de la presente investigación, el mismo que considera se logre una mejor gestión de los recursos públicos, lo cual redundará en mejor gasto público y a la vez en el cumplimiento de metas a través de los distintos servicios públicos que se prestan a los vecinos del distrito de Pichanaqui; en tal sentido dichos ciudadanos percibirán un incremento del valor público a través de los servicios recibidos, así como al advertir una gestión con políticas y programas definidos para fortalecer la fiscalización, la rendición de cuentas y la prevención de hechos irregulares, por ejemplo en la contratación de obras que finalmente serán puestas en servicio al ciudadano.

2.2. Diagnóstico Organizacional

2.2.1. La Organización

De acuerdo a su Plan Estratégico Institucional – Periodo 2015-2018, La Municipalidad Distrital de Pichanaqui es el órgano de gobierno del Estado más cercano a la población, teniendo como objetivo, el lograr una moderna administración municipal haciéndola eficiente y eficaz, desarrollando el enfoque de procesos, orientado al logro de resultados que impliquen la mejora de la vida de los ciudadanos de Pichanaqui; lo formulado se enmarca en lo señalado en la Ley N°27972 – Ley Orgánica de Municipalidades, en cuyo Artículo X.- Promoción del Desarrollo Integral establece que los gobiernos locales

promueven el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental.

A. Misión

La misión formulada en el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, para el periodo 2015-2018, es la de:

“MUNICIPALIDAD EFICIENTE TRANSFORMAR AL DISTRITO EN LÍDER COMPETITIVO DE LA SELVA CENTRAL BRINDANDO SERVICIOS MUNICIPALES MEDIANTE UNA GESTIÓN MODERNA Y EFICIENTE CON CALIDAD DE VIDA DE SUS CIUDADANOS”.

B. Visión

De otro lado, de la revisión al Portal Web de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se advierte que se ha establecido la siguiente Visión:

“PICHANAQUI AL 2025, PROVINCIA, BOSQUE MODELO CON CIUDADANOS CULTOS Y CON VALORES, SEGURO, CON ACCESOS A SERVICIOS DE CALIDAD, CON UNA GOBERNANZA EFICIENTE Y CON IDENTIDAD, CON UNA AGROINDUSTRIA - TURISMO CLIMÁTICAMENTE INTELIGENTE ARTICULADO AL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL CON CONECTIVIDAD E INFRAESTRUCTURA INTEGRADA.”

Debe comentarse que la citada visión no corresponde a la formulada en el Plan Estratégico 2015-2018, pero se encuentra consignada en el Reglamento de Organización y Funciones vigente desde el año 2016.

C. Naturaleza Jurídica

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui vigente desde el año 2016, la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, es el órgano de gobierno local, creada por Decreto Legislativo N° 21941 del 24 de Setiembre de 1977 y su Concejo Municipal está integrado por el alcalde y nueve Regidores.

D. Domicilio

La Municipalidad Distrital de Pichanaqui tiene su domicilio legal en el Jr. Primero de Mayo, Av. Marginal 717, Pichanaki.

E. Artículo 5.- Finalidad

De igual manera, según el artículo 3° del Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui vigente desde el año 2016, la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, ejerce los roles y competencias exclusivas y compartidas que le asigna la Constitución Política del Perú y la Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades, entre otros, para:

- Promover permanentemente la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo del distrito.
- Brindar servicios públicos municipales eficientes.

F. Estructura Organizativa

La estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, es la que se presenta en el siguiente gráfico:

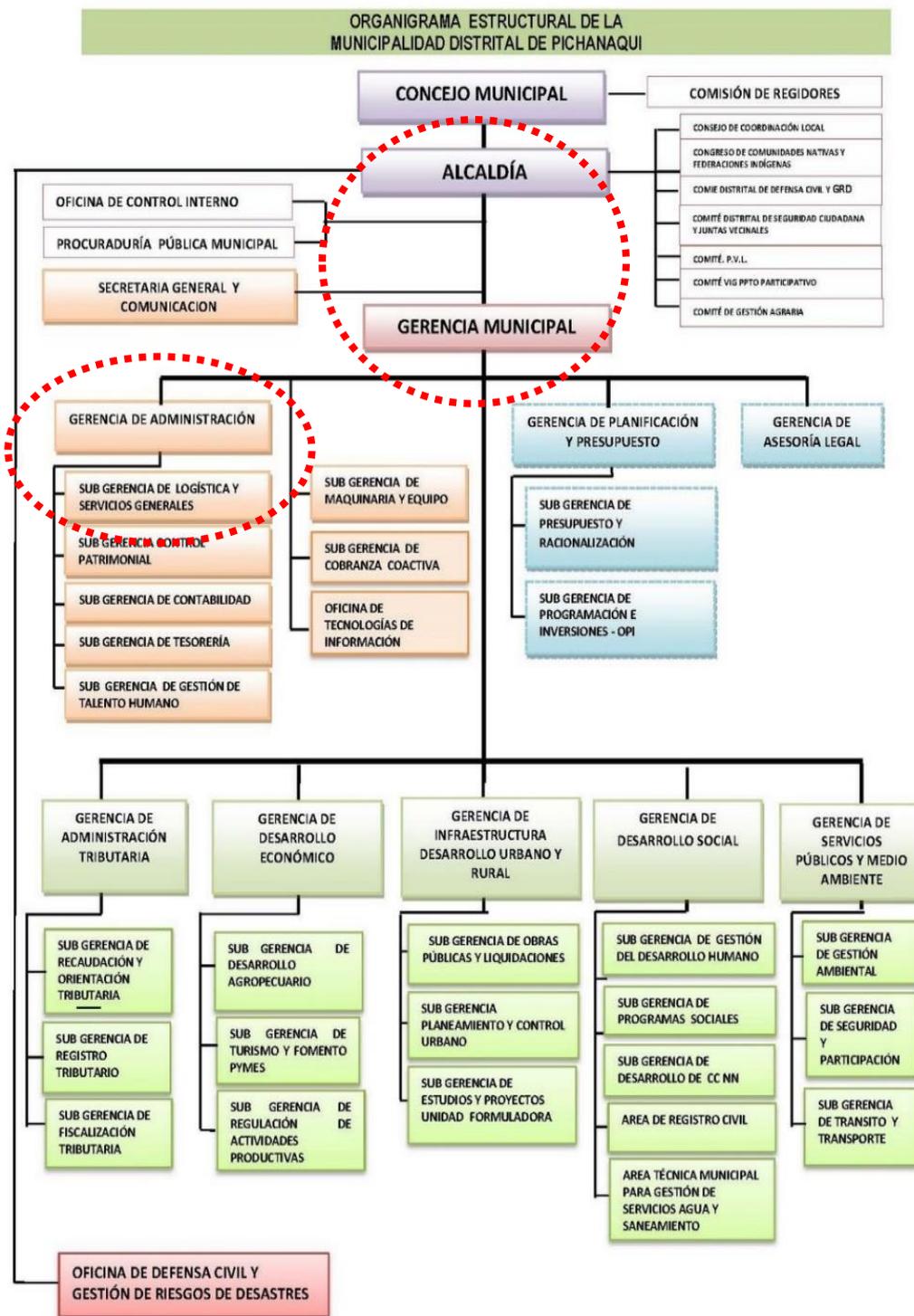


Figura 2. Organigrama estructural de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

Fuente: Manual de Organización y Funciones. Elaboración: Municipalidad de Pichanaqui (2017)

G. Órganos de Línea

Los órganos de línea de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que tienen a su cargo el cumplimiento normativo y ético en la entidad está referida a la alta dirección: Gerencia Municipal y Alcaldía y considerando que la presente investigación se realiza con un enfoque a las contrataciones, consideraría la Gerencia de Administración y la Sub Gerencia de Logística, unidades que seguidamente se describen:

- **Gerencia Municipal**

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones vigente desde el año 2016, la Gerencia Municipal es el órgano de más Alto Nivel Técnico – Administrativo, responsable de la dirección administrativa municipal; asimismo, es el encargado de dirigir, coordinar y supervisar los programas y actividades de los Órganos de Asesoramiento, Apoyo y Línea. Entre las Funciones que guardan relación a la presente investigación se advierten las siguientes:

- Planificar, organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades de la gestión municipal.
- Supervisar y evaluar la gestión administrativa, financiera, económica de la municipalidad mediante el análisis de los estados financieros y el seguimiento de los planes, programas o proyectos de la municipalidad.
- Propone las políticas de desarrollo para mejorar la gestión municipal.
- Implementar a propuesta de la Gerencia de Planificación y Presupuesto, los lineamientos de política de la administración municipal.
- Es responsable del cumplimiento de las metas, fines y objetivos de la municipalidad.

- Dirigir, coordinar, supervisar y controlar las acciones de los diferentes órganos de la municipalidad en concordancia con la política, objetivos y metas de la institución.

Adicionalmente, de acuerdo al Manual de Organización y Funciones, se le han establecido las siguientes funciones:

- Aprobar las políticas específicas destinadas a orientar, supervisar y dirigir los procesos, proyectos y acciones de la gestión municipal, a partir de lo dispuesto por el Concejo Municipal y la Alcaldía, de acuerdo con las funciones y atribuciones encargadas y/o delegadas.
- Gerenciar los procesos que desarrolla la municipalidad en la producción de bienes y servicios, desarrollo económico del Distrito, la priorización del desarrollo humano, y la consolidación de la democracia participativa; con identidad, respeto, responsabilidad y con cultura de transparencia y honestidad.

- **Alcaldía**

De igual, de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones, La Alcaldía es el Órgano Ejecutivo de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui; está a cargo del alcalde quien es el representante legal y su máxima autoridad administrativa. Entre las Funciones que guardan relación a la presente investigación se advierten las siguientes:

- Defender y cautelar los derechos e intereses de la Municipalidad y los vecinos
- Celebrar los actos, contratos y convenios necesarios para el ejercicio de sus funciones.

De acuerdo al Manual de Organización y Funciones, El Alcalde de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui desempeña su cargo a tiempo completo, y ejerce autoridad directa sobre todas las Unidades Orgánicas de la municipalidad.

- **Gerencia de Administración**

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones, la Gerencia de Administración es el órgano de apoyo, responsable de dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la administración del potencial humano, los recursos económicos, financieros, materiales, así como proporcionar los bienes y servicios que requieran las diferentes unidades orgánicas de la municipalidad.

Esta unidad orgánica depende jerárquicamente de la Gerencia Municipal, y tiene ascendencia en las diferentes sub gerencias que la conforman, como la Sub gerencia de Logística. Entre las Funciones que guardan relación a la presente investigación se advierten las siguientes:

- Planear, organizar, dirigir y controlar las acciones relacionadas con los Sistemas Nacionales de: Presupuesto (ejecución), Contabilidad, Tesorería, Personal y Abastecimiento de conformidad con las normas vigentes.
- Planear, organizar, dirigir y controlar la provisión de los recursos materiales, económicos y financieros, así como el potencial humano, para asegurar una eficiente y efectiva gestión municipal.
- Planear, organizar, dirigir y controlar las acciones de control previo y simultáneo de la documentación fuente para la elaboración de los Estados

Financieros, en observancia estricta de las normas de control.

- **Sub-Gerencia de Logística y Servicios Generales**

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones, la Sub Gerencia de Logística y Servicios Generales es el Órgano de Apoyo encargado de planificar, organizar, normar, ejecutar y proporcionar de forma eficiente y efectiva los recursos materiales y servicios que requieren todas las unidades orgánicas de la municipalidad. La Subgerencia de Logística y Servicios Generales depende funcional y jerárquicamente de la Gerencia de Administración. Entre las Funciones que guardan relación a la presente investigación se advierten las siguientes:

- Programar y ejecutar los procesos de selección establecidos en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones para la contratación de bienes y servicios.
- Suscribir y supervisar el cumplimiento de los contratos de adquisiciones de bienes, servicios y obras.
- Realizar periódicamente investigación de precios de los bienes que adquiere la municipalidad.
- Velar por el cumplimiento y aplicación de normas reguladoras del sistema de abastecimiento.

Al respecto, debemos resaltar que la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N°27972, establece que la gestión municipal debe regirse entre otros, por los principios de legalidad y transparencia; asimismo, las contrataciones deben regirse entre otros, por el principio de moralidad. Tal afirmación se describe en los artículos 26 y 34 que se detallan a continuación:

- **Artículo 26.- Administración Municipal**

La administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la Ley N° 27444.

- **Artículo 34.- Contrataciones y Adquisiciones Locales**

Las contrataciones y adquisiciones que realizan los gobiernos locales se sujetan a la ley de la materia, debiendo hacerlo en acto público y preferentemente con las empresas calificadas constituidas en su jurisdicción, y a falta de ellas con empresas de otras jurisdicciones.

Los procesos de contratación y adquisición se rigen por los principios de moralidad, libre competencia, imparcialidad, eficiencia, transparencia, economía, vigencia tecnológica y trato justo e igualitario; tienen como finalidad garantizar que los gobiernos locales obtengan bienes, servicios y obras de la calidad requerida, en forma oportuna y a precios o costos adecuados.

2.2.2. Análisis Interno

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizará la metodología propuesta por Kast y Rosenzweig (1985) para realizar el análisis interno de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, en los componentes y áreas que guarden relación con el problema de investigación. La citada metodología propone que toda organización

puede ser analizada como un sistema, mientras que su delimitación debe darse al analizar su comportamiento dentro de cada uno de los subsistemas que la conforman. Los subsistemas a analizar serán los siguientes: subsistema razón de ser, subsistema tecnológico, subsistema estructural, subsistema psicosocial, y el subsistema de gestión, los cuales se presentan a continuación:

Subsistema Razón de Ser

Para empezar con el diagnóstico organizacional, realizaremos el análisis del subsistema razón de ser, dado que nos permite evaluar la consistencia existente entre las acciones que emprende la Municipalidad Distrital de Pichanaqui y su misión institucional, en el marco de lo que constituye el presente trabajo; por ello, el análisis del subsistema razón de ser ayudará a verificar la consistencia y alineamiento de la misión institucional con los fundamentos establecidos en la Ley Orgánica de Municipalidades, conforme se detalla en la tabla adjunta:

Tabla 5

Subsistema razón de ser

Ley N°27972 – Ley Orgánica de Municipalidades	Misión institucional
<p>Artículo I: Gobiernos Locales Los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines</p>	<p>Municipalidad eficiente transformar al distrito en líder competitivo de la selva central brindando servicios municipales mediante una gestión moderna y eficiente con calidad de vida de sus ciudadanos</p>

Fuente: Elaboración propia (2020).

Como se advierte de la Tabla 5, la Municipalidad Distrital de Pichanaqui considera dentro de su misión el objetivo de proveer

servicios mediante una gestión moderna y eficiente con calidad de vida a sus ciudadanos, aspecto que guarda relación con la Finalidad de los Gobiernos Locales, establecida en la Ley Orgánica de Municipalidades.

De otro lado, en lo que respecta a la presente investigación, la Misión hace referencia a una gestión moderna y eficiente en donde se circunscribe el compliance aplicado a gestión pública.

Por lo expuesto, el trabajo de investigación está enmarcado a fortalecer aún más el componente gestión moderna considerado dentro de la Misión Institucional, por lo que podemos afirmar que no existen brechas en el subsistema razón de ser.

Subsistema Tecnológico

En el análisis del subsistema Tecnológico se considerarán los procesos que tiene la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, relacionados al cumplimiento normativo, siendo importante considerar los tipos de procesos según la Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que son los siguientes:

- a. Procesos Estratégicos:** Relacionados a determinar las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento. En lo referido a la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se refiere a los procesos de planeamiento.
- b. Procesos Operativos o misionales:** Procesos de producción de bienes y servicios. En nuestro caso el cumplimiento normativo y ético debe estar presente en todos los procesos operativos; no obstante, no forman parte de ellos sino a modo de apoyo.

- c. **Procesos de Apoyo:** Son los que sirven de soporte a los procesos operativos; en el presente trabajo se considera el proceso de control y verificar el cumplimiento normativo y ético. Seguidamente se presenta al análisis realizado en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, respecto al subsistema tecnológico.

Tabla 6

Subsistema tecnológico

Proceso	¿Cómo funciona?	Funcionamiento ideal	Brecha
Proceso Estratégico: Planeamiento	<p>No se han establecido acciones para la supervisión y control del cumplimiento de la normativa ni el cumplimiento ético en las actividades que realiza la Municipalidad Distrital de Pichanaki.</p> <p>Debe resaltarse que el control se ha delegado prácticamente en su integridad al órgano de control institucional, aspecto que evaluaremos en el Proceso de Apoyo correspondiente.</p> <p>A la fecha cada una de las áreas orgánicas de la municipalidad distrital de Pichanaki se encargan del verificar de modo general el cumplimiento de las normas que corresponden a sus funciones, por ejemplo:</p>	<p>Con la implementación de Políticas de Integridad, unidas a un Programa de Compliance y a la Función de Compliance en la Municipalidad, se orientará y planificará el desarrollo de labores orientadas a verificar el cumplimiento normativo y el comportamiento ético de toda la organización.</p> <p>A la fecha, dicho accionar no se desarrolla.</p> <p>El tener la función de cumplimiento o Compliance asignada a un área en específico, permitirá realizar acciones de control y monitoreo tanto del cumplimiento normativo como del comportamiento ético en la Municipalidad Distrital de Pichanaki.</p>	<p>Inexistencia de políticas de integridad, así como de un Programa de Cumplimiento y comportamiento Ético en la entidad. Tampoco existe la función asignada a un área en específico.</p>
Proceso de Apoyo: Control de Cumplimiento y Ético	<p>Sub-Gerencia de Contabilidad: Revisar la documentación que sustente los gastos ejecutando en forma permanente el control previo de las operaciones sujetas a registro contable y la ejecución presupuestal.</p> <p>Sub-Gerencia de Tesorería: Cumplir y hacer cumplir las Leyes, normas y demás disposiciones del Sistema Nacional de Tesorería. Administrar los fondos asignados a la Municipalidad en concordancia a las Normas Generales del Sistema de Tesorería y la política aprobada por la alta Dirección.</p> <p>Órgano de Control Institucional - OCI de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui:</p>	<p>Como se plantea en la presente investigación, se desarrollará un programa de cumplimiento para el proceso de contrataciones públicas, que es uno donde existen mayor cantidad de riesgos de corrupción y de malos manejos en la entidad; en tal sentido, con dicho Programa de Cumplimiento se podrá, identificar y monitorear los riesgos y a la vez, establecer acciones para mitigarlos.</p> <p>El citado programa y función de cumplimiento puede complementar la labor del Órgano de Control que realiza control posterior y selectivo y siempre en base a sus planes y programas, que además tienen que ser</p>	<p>Falta de la implementación de una unidad orgánica a cargo del Compliance en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, que efectúe la verificación del cumplimiento normativo y del comportamiento ético en la misma.</p> <p>Asimismo, inexistencia de programas de cumplimiento, fundamentalmente al área que realiza las contrataciones de la entidad, que es aquel sobre el que se han identificado observaciones en auditorías realizadas por los órganos del Sistema Nacional de Control.</p>

Proceso	¿Cómo funciona?	Funcionamiento ideal	Brecha
	<ul style="list-style-type: none"> - Ejercer el control interno posterior a los actos y operaciones de la municipalidad, sobre la base de los lineamientos y cumplimiento del Plan Anual de Control, por encargo de la Contraloría General de la República. - Ejecutar las acciones y actividades de control a los actos y operaciones de la municipalidad, que disponga la Contraloría General, así como, las que sean requeridas por el alcalde. Cuando estas últimas tengan carácter de no programadas, su realización será comunicada a la Contraloría General por la jefatura de la OCI. - Efectúa control preventivo sin carácter vinculante, al órgano de más alto nivel de la municipalidad, con el propósito de optimizar la supervisión y mejora de los procesos, prácticas e instrumentos de control interno, sin que ello genere prejuzgamiento u opinión que comprometa el ejercicio de su función, vía el control posterior. - Actuar de oficio, cuando en los actos y operaciones de la municipalidad, se adviertan indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de incumplimiento, informando al alcalde para que adopte las medidas correctivas pertinentes. 	<p>aprobados por la Contraloría General de la República.</p>	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Teniendo en cuenta la Tabla 6, el desarrollo del presente Trabajo de Investigación plantea implementar la Función de Compliance dentro de la estructura orgánica de la entidad, para que exista un responsable de ejecutarla, dado que, en la actualidad, ningún área orgánica realiza dicha función, limitándose a realizar procesos de supervisión solo en función a las competencias de cada unidad orgánica. Adicionalmente, respecto a las contrataciones no se advierten acciones de control o fiscalización interna, dejando dicha labor al Órgano de Control Institucional - OCI, que realiza el control selectivo y en función a sus planes y programas aprobados por la Contraloría General de la República, por ello, el contar con un Programa de Compliance a las Contrataciones de la entidad permitirá identificar y gestionar los mayores riesgos de corrupción que se presenten en las citadas contrataciones, teniendo en cuenta los antecedentes de hechos observados por la Contraloría en auditorías realizadas a la municipalidad y donde se identificaron responsabilidades administrativas, civiles y penales. Lo comentado deberá ser considerado en los productos a desarrollar y que se presentan como solución a las brechas identificadas, las mismas que coinciden con la problemática inicialmente abordada. Los productos se desarrollan en el Capítulo III de la presente investigación.

Subsistema Estructural

En el presente subsistema analizaremos la estructura organizacional de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, tomando como referencia los procesos previamente analizados en el subsistema tecnológico, los mismos que se enmarcan en el objeto de estudio de la presente investigación.

Debemos resaltar que el análisis se realiza en función a dos aspectos, las funciones que realizan las áreas orgánicas involucradas y la estructura orgánica de las mismas.

Tabla 7

Subsistema estructural

Área	Organización actual	Organización ideal	Brecha
Gerencia Municipal	<p>De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones la Gerencia Municipal es responsable de la dirección administrativa municipal; asimismo, es el encargado de dirigir, coordinar y supervisar los programas y actividades de los Órganos de Asesoramiento, Apoyo y Línea. Entre las Funciones que guardan relación a la presente investigación se advierten las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar, organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades de la gestión municipal. - Supervisar y evaluar la gestión administrativa, financiera, económica de la municipalidad mediante el análisis de los estados financieros y el seguimiento de los planes, programas o proyectos de la municipalidad. - Dirigir, coordinar, supervisar y controlar las acciones de los diferentes órganos de la municipalidad en concordancia con la política, objetivos y metas de la institución. <p>Adicionalmente, de acuerdo al Manual de Organización y Funciones, se le han establecido las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprobar las políticas específicas destinadas a orientar, supervisar y dirigir los procesos, proyectos y acciones de la gestión municipal. - Gerenciar los procesos que desarrolla la municipalidad en la producción de bienes y servicios, desarrollo económico del Distrito, la priorización del desarrollo humano, y la 	<p>Contar con una Oficina que realice la función de Compliance en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, permitirá mejorar el proceso de verificación del cumplimiento normativo y del comportamiento ético de los servidores de la entidad.</p> <p>Esta oficina, debe contar como una de sus funciones, el elaborar los programas de cumplimiento a implementar dentro de la entidad; para la presente investigación, se refiere al Programa de Cumplimiento a las Contrataciones del Estado en la Municipalidad Distrital de Pichanaki.</p>	<p>Inexistencia de un área orgánica encargada de la función de Compliance en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.</p> <p>Adicionalmente, no existen funciones asignadas a área alguna para que se encargue de realizar acciones orientadas a verificar el cumplimiento normativo y el comportamiento ético de los servidores.</p>

Área	Organización actual	Organización ideal	Brecha
Gerencia de Administración y Sub-Gerencia de Logística y Servicios Generales	<p>consolidación de la democracia participativa; con identidad, respeto, responsabilidad y con cultura de transparencia y honestidad.</p> <p>Gerencia de Administración De acuerdo al ROF, es el responsable de dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la administración del potencial humano, los recursos económicos, financieros, materiales, así como proporcionar los bienes y servicios que requieran las diferentes unidades orgánicas de la municipalidad.</p> <p>Entre las Funciones que guardan relación a la presente investigación se advierten las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planear, organizar, dirigir y controlar las acciones relacionadas con los Sistemas Nacionales de: Presupuesto (ejecución), Contabilidad, Tesorería, Personal y Abastecimiento de conformidad con las normas vigentes. - Planear, organizar, dirigir y controlar la provisión de los recursos materiales, económicos y financieros, así como el potencial humano, para asegurar una eficiente y efectiva gestión municipal. - Planear, organizar, dirigir y controlar las acciones de control previo y simultáneo de la documentación fuente para la elaboración de los Estados Financieros, en observancia estricta de las normas de control. <p>Sub-Gerencia de Logística y Servicios Generales De acuerdo al ROF, es el encargado de planificar, organizar, normar, ejecutar y proporcionar de forma eficiente y efectiva los recursos materiales y servicios que requieren todas las unidades</p>	<p>Contar con una Oficina que realice la función de Compliance en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, permitirá mejorar el proceso de verificación del cumplimiento normativo y del comportamiento ético de los servidores de la entidad.</p> <p>Esta oficina, debe contar como una de sus funciones, el elaborar los programas de cumplimiento a implementar dentro de la entidad; para la presente investigación, se refiere al Programa de Cumplimiento a las Contrataciones del Estado en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.</p>	<p>Inexistencia de un área orgánica encargada de la función de Compliance en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.</p> <p>Adicionalmente, no existen funciones asignadas a área alguna para que se encargue de realizar acciones orientadas a verificar el cumplimiento normativo ni el comportamiento ético de los servidores.</p>

Área	Organización actual	Organización ideal	Brecha
	orgánicas de la municipalidad. Entre las Funciones que guardan relación a la presente investigación se advierte la siguiente:		
	<ul style="list-style-type: none"> - Velar por el cumplimiento y aplicación de normas reguladoras del sistema de abastecimiento. 		

Fuente: Elaboración propia (2020).

Teniendo en cuenta la Tabla 7, la presente investigación plantea la implementación o creación de la Oficina que tenga a su cargo la función de Compliance en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que permita lograr lo siguiente:

- Desarrollar programas de cumplimiento a las áreas y procesos de más riesgo en la entidad; en la presente investigación se propone desarrollar el Programa de Cumplimiento a las contrataciones que se realiza.
- Encargarse de liderar la implementación de políticas de integridad dentro de la entidad, sean propuestas por ella misma u otra unidad orgánica.
- Cumplir el proceso de modernización de la gestión pública en lo referido a la lucha contra la corrupción.
- Contar con un elemento dentro de cada Entidad que impulse la cultura de integridad y el cumplimiento de lo regulado en la normativa vigente.

Lo comentado deberá ser considerado en los productos a desarrollar y que se presentan como solución a las brechas identificadas, las mismas que coinciden con la problemática inicialmente abordada. Los productos se desarrollan en el Capítulo III de la presente investigación.

Subsistema Psicosocial

En este subsistema se evalúa la dimensión humana de la organización; para poder conocer cómo se desenvuelve el personal involucrado, identificar la existencia de conflictos, si el personal es colaborativo y se encuentra motivado.

Al respecto, se puede advertir que al no existir un área orgánica encargada de la función de compliance en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se debe elaborar el perfil que defina las competencias y características que debe cumplir el responsable de la misma; en

consecuencia, se advertiría déficit de al menos dos personas en esta oficina, una responsable y un personal de apoyo para el inicio de funciones.

Adicionalmente debe resaltarse que el personal de la entidad no ha sido capacitado en temas de ética, integridad, cumplimiento normativo o riesgos de corrupción para el desarrollo de sus labores, fundamentalmente en la Sub-Gerencia de Logística y Servicios Generales.

En ese sentido, y siendo que en el presente trabajo de investigación se propone la creación o implementación de la función de Compliance, el déficit advertido respecto al recurso humano es su inexistencia al igual que la mencionada unidad orgánica.

Subsistema de Gestión

En este subsistema se evalúan los documentos de gestión de la institución, centrándonos en el Plan Estratégico Institucional (PEI), el mismo que establece las líneas estratégicas a seguir; en tal sentido, se ha revisado el PEI correspondiente al periodo 2015-2019, al no haberse actualizado el mismo a la fecha conforme se advierte del Portal de Transparencia de la entidad. Por ello se ha analizado si en dicho Plan están precisadas las acciones, metas o indicadores respecto a la cautela del cumplimiento normativo y comportamiento ético de los funcionarios de la entidad.

Para ello, se ha considerado la línea estratégica: BUEN GOBIERNO, EFICIENTE TRANSPARENTE PARTICIPATIVO Y ÉTICO, la cual tiene el siguiente objetivo estratégico: “Lograr una municipalidad innovadora, líder y transparente, eficaz que trabaja en base a resultados y alcanza productos y servicios de calidad a su población.”. Como se advierte del lineamiento entre la línea estratégica y el objetivo estratégico formulados, el objetivo ya no considera los

componentes de ser un gobierno participativo ni ético, considerando solo el componente de transparencia. El análisis efectuado se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 8

Subsistema de gestión

Programas Proyectos y Actividades	Actual	Ideal	Brecha
Implementación del Comité de las normas de control.	En el Plan Estratégico Institucional, la Secretaría General de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, no se contemplan acciones definidas para verificar el cumplimiento normativo en el desarrollo de las distintas actividades de la entidad, fundamentalmente en el aspecto de contrataciones, cuya función es la que se ve expuesta a mayores riesgos de corrupción. Debe resaltarse que la programación de Auditorías de Cumplimiento está referida a la labor que realiza el Órgano de Control Institucional, habiéndose programado 12 auditorías de cumplimiento, situación que depende de su Plan Anual de Control y de la aprobación de la Contraloría General de la República.	Las actividades programadas no se refieren exclusivamente al desarrollo de labores de verificación del cumplimiento normativo ni del comportamiento ético de los servidores de la entidad, por ello, al contar con la función de Compliance implementada en la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, pueden establecerse indicadores para verificar un real cumplimiento, dichos indicadores pueden ser: 1.- Indicadores de Proceso: a. Cantidad de Programas de Cumplimiento Elaborados. b. Cantidad de Riesgos Detectados 2.- Indicadores de Producción a. % de Avance de implementación de los programas de Cumplimiento. b. Cantidad de Riesgos mitigados.	La inexistencia de la función de Compliance en la estructura orgánica, no permite hacer una evaluación sobre el cumplimiento normativo ni el comportamiento ético de los servidores de la entidad.
Manejo del Portal Web de Transparencia			
Audiencias Públicas de rendición de cuentas			
Programación ejecución y control de las actividades del sistema de Contabilidad Gubernamental.			
Auditorías de cumplimiento			

Fuente: Elaboración propia (2020).

Teniendo en cuenta la Tabla 8, la presente investigación plantea la implementación o creación de la función de Compliance en la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que permita lograr una implementación real de la labor de verificación del cumplimiento normativo y del comportamiento ético de los servidores de la entidad, a la par de la labor realizada por el Órgano de Control Institucional, el mismo que acciona en función a su programación anual y teniendo en cuenta uno de los principios que rige el control gubernamental, el mismo que se refiere a la selectividad en las operaciones a intervenir.

Lo comentado deberá ser considerado en los productos a desarrollar y que se presentan como solución a las brechas identificadas, las mismas que coinciden con la problemática inicialmente abordada. Los productos se desarrollan en el Capítulo III de la presente investigación.

2.2.3. Entorno Organizacional

El análisis del entorno organizacional comprende todo aquello que sale de los límites de la entidad, en este caso de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui; considerándose fundamentalmente aquellos elementos críticos que tienen influencia o relación con los aspectos que aborda el presente trabajo de investigación.

Según Collerette y Schneider (2012) el análisis del entorno organizacional requiere efectuarse considerando tres límites: Entorno inmediato, Entorno Intermedio y Tendencias Globales.

A. Entorno Inmediato

El Entorno Inmediato de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, en lo que respecta al proceso contrataciones que realiza la entidad, lo constituyen los proveedores, así como los

ciudadanos que toman conocimiento sobre dichas contrataciones.

Al respecto, en la actualidad la forma de interactuar con el usuario respecto al nuestro eje de investigación es a través de las contrataciones directas y de los procesos de selección, en los cuales se presentan irregularidades de parte de la administración edil que ponen en riesgo los recursos de la entidad, por lo que se identifica como brecha, la inexistencia de un programa de compliance a las contrataciones que realiza la Municipalidad Distrital e Pichanaqui.

Lo comentado deberá ser considerado en los productos a desarrollar y que se presentan como solución a las brechas identificadas. Los productos se desarrollan en el Capítulo III de la presente investigación.

B. Entorno Intermedio

En el Entorno Intermedio de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui en lo que respecta a la función de Compliance, se consideran aquellas relaciones o influencias críticas de organizaciones nacionales, leyes y reglamentos, corrientes políticas y sociales, agencias de control o entidades que deben supervisar la actividad materia de análisis, habiéndose identificado las siguientes entidades:

- Contraloría General de la República – Órganos de Control Institucional.
- Respecto al Sistema Nacional de Control, se advierte que la labor que realiza el órgano de Control es de carácter selectivo y fundamentalmente posterior; considerando que dicho órgano depende funcional y administrativamente de la Contraloría General, no se advierten brechas al respecto.

- Secretaría de Integridad Pública.

La brecha existente se refiere a la falta de una unidad orgánica que impulse políticas de integridad en la entidad, fundamentalmente aquellas referidas al fortalecimiento de la transparencia en la entidad, así como al cumplimiento normativo y el comportamiento ético de los servidores públicos.

Las brechas identificadas deberán ser consideradas en la formulación de los productos a desarrollar y que se presentan como solución. Los productos se desarrollan en el Capítulo III de la presente investigación.

C. Tendencias Globales

En relación a las tendencias internacionales o nacionales con influencias probables que se están dando respecto de la solución a la realidad problema que venimos abordando en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se advierte que países como Estados Unidos, España y México ya vienen desarrollando programas de Compliance a la gestión pública, siendo las contrataciones públicas uno de los aspectos donde se vienen centrando los esfuerzos por desarrollar los respectivos programas de cumplimiento.

En tal sentido, para estar a la par con las tendencias globales, sobre este componente del entorno, se advierten brechas en la inexistencia de la función de compliance en la Municipalidad Distrital de Pichanaki, así como la inexistencia de programas de cumplimiento a las contrataciones que se realizan en dicha entidad con recursos que son transferidos por el gobierno central, es decir, con recursos públicos.

Programa Compliance en Estados Unidos:

El Compliance nació en los EE.UU. en los años 70 y 80, tras grandes escándalos de corrupción y financieros que afectaron a importantes compañías, se dictó la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero o FCPA (19.12.1977) que incluyó disposiciones antisoborno y requerimientos y prohibiciones en materia de libros y registros.

Surgió de esta manera el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway *que* proporcionar liderazgo y orientación sobre el control interno, la gestión de riesgos empresariales y la disuasión del fraude, que se encargó de la redacción de reseñados informes sobre la materia (COSO I y COSO II).

EE.UU. modificó su sistema judicial, aprobando la Ley de reforma de sentencias que instauró regímenes legales de sentencia determinada, dando paso a las Directrices organizativas, que establecen una atenuación de la pena para aquellas empresas que incorporen los programas de Compliance o prevención de delitos (cuya última reforma data de 2004 y que incluyen normas de Programa de Ética y Cumplimiento Efectivo).

Programa Compliance en España:

España ha venido incorporando a su ordenamiento jurídico algunas leyes que fundamentan el Compliance, especialmente en materia de protección de datos y blanqueo de capitales. Recientemente, y en materia más estrictamente penal, se han incorporado determinadas propuestas tanto:

- El Proyecto de Reforma del Código Penal, para alcanzar una mejora técnica en la regulación de la responsabilidad penal de las personas jurídicas (introducida por la Ley

Orgánica 5/2010, de 22 de junio), y con la finalidad de delimitar adecuadamente el contenido del “debido control”, cuyo quebrantamiento permite fundamentar su responsabilidad penal.

- El Proyecto de Reforma del Código Mercantil, que incluye recomendaciones sobre buen “gobierno corporativo” en sociedades de capital.

Como podemos comprobar es una materia la del Compliance penal incipiente, que debe “beber” de fuentes anglosajonas, así como derecho comparado. Quizás por ello, el legislador en la proyectada reforma del Código Penal tiene especial interés en establecer de manera clara qué parámetros deben tener los programas de prevención de riesgos penales para gozar de la eximente de responsabilidad. Por cierto, la proyectada reforma tiene una clara inspiración con el precitado Decreto Legislativo número 231, de 8 de junio de 2001 vigente en Italia, siendo claramente una norma utilizada por nuestro legislador como botón de muestra para importar el sistema a España.

Programa Compliance en México:

El Compliance o cumplimiento normativo es un programa que autorregula el actuar de una empresa. Su objetivo es asegurar el control de los pasos y obligaciones que se deben seguir para su correcto desarrollo.

De acuerdo con las Perspectivas de la alta dirección en México 2020, de la consultora KPMG en México, los cambios regulatorios son la principal amenaza percibida por los empresarios. Al menos, así lo consideró el 63% de los más de mil tomadores de decisiones consultados para la realización del estudio.

Lo anterior se debe a los riesgos y costos adicionales que pueden ser generados por modificaciones sustanciales en las normativas vigentes. La reforma penal fiscal para 2020 es un ejemplo de dichos cambios.

El Compliance previene riesgos de incumplimiento, uno de los beneficios del Compliance es que previene los riesgos de incumplimiento de una empresa. Como los que surgen con los cambios regulatorios, que pueden derivar en sanciones penales, sus representantes o administradores.

Para conocer un poco más sobre el programa del Compliance o cumplimiento normativo en las empresas, en el contribuyente consultamos a personas que se dedican a implementarlo.

A nivel internacional, el Compliance o cumplimiento normativo tiene mucho tiempo existiendo, pero en México no se hablaba mucho de este programa.

Un programa de cumplimiento normativo se compone de varios rubros, entre los que se encuentran los siguientes:

- Manuales de organización.
- Reglamentos internos.
- Manuales de puestos.
- Canales de denuncia interna.

De igual manera, existen programas de cumplimiento normativo en varias áreas: penal, fiscal, laboral, entre otras.

Especialistas consultados recomiendan que, si una empresa decide implementar un programa de compliance, lo haga de manera integral. Es decir, que abarque los diferentes rubros y las diferentes áreas de riesgo que en un momento dado pueda llegar a tener una empresa.

Las normas que rigen los programas de compliance son principalmente de carácter internacional, de acuerdo con Coaña Be.

Por ejemplo, las siguientes:

- ISO 19600. Es como una guía de referencia internacional para dotar a las organizaciones de un sistema de gestión de compliance.
- Las normas españolas UNE 19601 y UNE-ISO 37.001. Establecen lineamientos en materia de compliance penal y de sistemas de gestión antisoborno, respectivamente.

El programa de cumplimiento trata de proporcionar orientación para establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de gestión del cumplimiento eficaz y responsivo dentro de una organización.

2.2.4. Alianzas Estratégicas Institucionales

Considerando el ámbito de nuestra investigación, se considera importante formular alianzas estratégicas con las entidades que forman parte del entorno intermedio, las mismas que son las siguientes:

- Contraloría General de la República – Órganos de Control Institucional.

Para fortalecer el ejercicio del control gubernamental en la modalidad de servicios de control simultáneo o servicios relacionados; asimismo, se pueden formular estrategias de fortalecimiento de capacidades tanto de los colaboradores de la propia municipalidad, así como de la ciudadanía en general en temas relacionados al control Gubernamental y responsabilidades de los Funcionarios Públicos.

- Secretaría de Integridad Pública.

A fin de fortalecer la implementación de la función de compliance, que se encargue de impulsar las políticas de

integridad en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui; asimismo, se pueden formular estrategias de fortalecimiento de capacidades tanto de los colaboradores de la propia municipalidad, así como de la ciudadanía en general en temas relacionados a la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción y al Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021.

2.2.5. Diagnóstico de la Realidad Problema

Sobre la base del análisis interno y externo de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui y en lo referente al tema de investigación centrado en la verificación del cumplimiento del marco legal vigente y del comportamiento ético de los servidores de la entidad, se han podido identificar las siguientes brechas:

- Inexistencia de una unidad orgánica y de la asignación de funciones para hacerse cargo de la función de compliance en la Municipalidad.
- Inexistencia de una unidad orgánica y de la asignación de funciones para hacerse cargo de impulsar la implementación de una cultura de integridad en la Municipalidad.
- Inexistencia de un área orgánica encargada de la implementación de políticas de integridad en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
- Carencia de un programa de cumplimiento a las contrataciones que se realizan en la Municipalidad con recursos públicos, permite que se presenten hechos irregulares en dicho proceso, el mismo que presenta diversos riesgos de corrupción.
- Falta de capacitación al personal de la Sub Gerencia de Logística y Servicios Generales de la Municipalidad y en general de todo el personal, sobre temas de ética, integridad, cumplimiento normativo o riesgos de corrupción.
- En el entorno inmediato, la inexistencia de un programa de cumplimiento a las contrataciones permite que el accionar con

usuarios o proveedores se encuentre expuesto a riesgos de corrupción.

- En el entorno intermedio, la inexistencia de mecanismos de coordinación con entidades que guardan relación directa con el proceso evaluado, como la Contraloría General de la República y la Secretaría de Integridad Pública.
- En las tendencias globales, la no implementación de la función de compliance en la entidad, no se adecúa a las tendencias adoptadas por otros países como Estados Unidos, España o México, respecto a la inclusión del compliance en el quehacer público.

2.2.6. Problemas Institucionales

De acuerdo al diagnóstico interno de la institución según la aplicación de la metodología de Kast y Rosenzweig (1985) y del diagnóstico externo de la misma según la aplicación de la metodología de Collette y Schneider (2012) se ha podido verificar que las brechas encontradas, concuerdan con la problemática inicialmente planteada y que dio origen al presente trabajo de investigación, de modo que, la cuestión problemática validada y con conocimiento de la realidad existente en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, ha quedado definida de la siguiente manera:

Problema Principal:

- Insuficiencia de mecanismos de control que cautelen el cumplimiento normativo en las contrataciones que realiza la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, permiten la ocurrencia de hechos irregulares que vienen ocasionando afectación a los recursos de la entidad en perjuicio final de la población del distrito.

Problemas secundarios:

- Inexistencia de Políticas en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, que impulsen el desarrollo de mecanismos de cumplimiento e integridad en las contrataciones.
- El proceso de las contrataciones públicas llevado a cabo en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui no cuenta con programas que permitan advertir la presencia de posibles hechos irregulares y que aseguren el cumplimiento normativo.
- Falta de implementación de funciones en la parte ejecutiva de la entidad, orientadas a desarrollar estrategias de cumplimiento e integridad en la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
- El personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui no cuenta con capacitaciones en mecanismos de cumplimiento normativo ni en Integridad.

Capítulo III

La Formulación

3.1. Marco Teórico

3.1.1. Bases teóricas

Para efectos del presente documento se han estructurado las bases teóricas en 4 contenidos: La primera, relacionada con las causas y consecuencias de la corrupción, donde se pone énfasis en los tipos de corrupción con la finalidad de entender a qué niveles se ha logrado introducir la corrupción en nuestro país. La segunda, relacionada con la Administración pública, donde se desarrolla sobre las contrataciones públicas, normas, políticas públicas además de los puntos de riesgos en contrataciones. La tercera, relacionada con el programa compliance, la ética pública y las experiencias internacionales que nos sirven de guía para la propuesta de productos de la investigación. Finalmente, la cuarta, con investigaciones nacionales e internacionales que nos, brindan diversos alcances respecto a la presente investigación, además del impacto positivo que genera la implementación del programa compliance.

A. Corrupción, Causas y consecuencias

- **Tipos de Corrupción**

- **Corrupción Política**

Soriano (2011) en su artículo define la corrupción política como el incumplimiento de una norma realizada por una persona que tiene una función pública, con el objetivo de obtener un beneficio propio, grupal, social o institucional.

La condición actual de la corrupción política es verdaderamente alarmante, ya que nos indica que estamos frente a un fenómeno social de gran escala

y que puede llegar a dañar grandes aspectos de la vida social. La corrupción política esta persistente además de estar presente en toda clase social, en todo sistema político, sus manifestaciones dependerán de los controles jurídico e institucionales y de la sensibilidad social, algunos estudiosos han catalogado al fenómeno como un hecho natural dentro de la sociedad, este es un hecho que preocupa solo basta en hacer un análisis: la diferencia entre el monto de ingresos legales que perciben los políticos y los montos de gastos reales es una diferencia muy interesante.

La corrupción en cadena es la más habitual, llega a convertirse en corrupción organizada e incluso institucional, un grupo de personas corruptas que talvez no se conozcan, en la que destacan las figuras políticas, empresarios y beneficiarios en este tipo de corrupción el problema es la identificación de responsabilidad , se puede determinar la inmoralidad de una política pero es casi imposible encontrar a alguien que haya organizado por sí solo, es así que la responsabilidad se disuelve , siendo difícil de identificar el grado de responsabilidad en cada una de ellas.

La corrupción política no es un hecho desconocido de la sociedad y sus valores, existe mucha relación entre la curva de corrupción y la curva de valores éticos-sociales, esto significa que la corrupción tiene relación con la ética social.

- **Corrupción Administrativa**

Sotomayor (2018) en su blog precisa que la corrupción Administrativa tiene naturaleza propia, se

encuentra referida en los servidores públicos, se desarrolla en el ámbito de la administración pública, se caracteriza por el abuso de servidores públicos para obtener beneficios propios, logra ser un grave problema al distorsionar las políticas públicas, redistribuye y desperdicia recursos creando inestabilidad y desconfianza en el gobierno.

Es un problema social que perjudica a las instituciones, al Estado de Derecho, al no respetar la ley perjudicando el entorno político, económico y social en un país.

La corrupción administrativa tiene mucha relación con la corrupción política, donde los políticos son corruptos, la corrupción administrativa está presente, existe mucha probabilidad que la corrupción administrativa de servidores públicos de altas jerarquías se vincule con la legitimidad del Estado. Los empleados públicos usan la discrecionalidad que tienen en las decisiones específicas, para obtener regalos, sobornos, favores o gratificaciones.

Finalmente, todo lo anterior propiciado que la sociedad civil pueda exigir reformas en la institucionalidad del sector público, para promover servidores públicos honestos, profesionalizados y con una carrera administrativa impecable.

- **Corrupción a nivel internacional**

Transparencia internacional es un movimiento global con la visión de un mundo libre de corrupción en los gobiernos, empresas y sociedad civil, tal es así que a través de sus más de 100 capítulos en todo el mundo lidera un movimiento anticorrupción con el objetivo hacer realidad esta visión.

El índice de Percepción de la Corrupción del 2019 nos revela la gran cantidad de países que han hecho poco o nada contra la corrupción, el análisis sugiere que, para frenar la corrupción, es importante reducir la influencia de los grandes capitales en la política y promover la inclusión en los procesos de toma de decisiones. En muchos países se realizaron protestas en América Latina, el Norte de África, Europa del Este, Oriente Medio y Asia Central gran cantidad de ciudades manifestaron su frustración en las calles.

La ciudadanía está cansada de la corrupción, desde el fraude que ocurre en las más altas esferas del gobierno hasta los sobornos que impiden el acceso a servicios públicos básicos como la salud y la educación. La frustración alimenta una creciente desconfianza en el gobierno y debilita, la confianza pública en los líderes políticos, los funcionarios electos y la democracia.

Debido a la situación actual de la corrupción, se necesita una mayor integridad política en varios países para hacer frente a la corrupción, fortalecer los sistemas de control. Las políticas públicas y los recursos no deben estar condicionados por los poderes económicos o por la influencia política, sino por las consultas justas y la distribución imparcial del presupuesto.

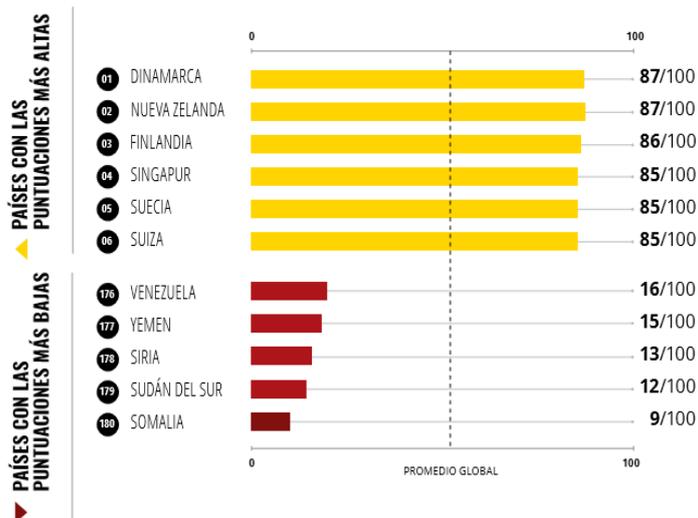


Gráfico 2. Índice de la percepción de la Corrupción

Fuente: Transparencia Internacional. Elaboración: Transparencia Internacional (2019)

El índice califica a 180 países y territorios en función de los niveles percibidos de corrupción en el sector público, de acuerdo con las opiniones de expertos y empresarios. Se utiliza una escala del 0 al 100, donde 0 significa corrupción elevada y 100 significa sin corrupción. En el IPC de este año, más de dos tercios de los países tienen una puntuación menor a 50, y el promedio es de sólo 43 puntos. Los países con las puntuaciones más altas son Nueva Zelanda y Dinamarca, con 87 puntos cada uno, seguidos por Finlandia (86), Singapur (85), Suecia (85) y Suiza (85). Los países en las calificaciones más bajas son Somalia, Sudán del Sur y Siria, con puntuaciones de 9, 12 y 13, respectivamente. A estos países los siguen muy de cerca Yemen (15), Venezuela (16), Sudán (16), Guinea Ecuatorial (16) y Afganistán (16).

Los gobiernos deben afrontar urgentemente el rol corruptor de los grandes capitales en la financiación de los partidos políticos y la influencia indebida que se ejerce en nuestros

sistemas políticos. Delia Ferreira Rubio Presidenta Transparencia International.

Países a los que se debemos prestar atención:

- **Américas**

Por cuatro años consecutivos, con una puntuación media de 43 puntos, la región de las Américas no logra progresar significativamente en la lucha contra la corrupción.

Estados Unidos (EEUU)

Con una puntuación de 69, Estados Unidos bajó 2 puntos en relación con el año pasado, y obtuvo su calificación más baja del IPC en 8 años. Esto sucede en un momento en el que la confianza de los estadounidenses hacia el gobierno se encuentra en un mínimo histórico (17%), de acuerdo con el Pew Research Center.

Estados Unidos hace frente a una gran cantidad de retos, que van desde amenazas a sus sistemas de control, además de la creciente influencia de los intereses particulares del gobierno, y el uso de compañías anónimas y ficticias por parte de criminales, terroristas y corruptos para ocultar sus actividades ilegales.

El presidente Donald Trump prometió “drenar la ciénaga” y asegurar que el gobierno no solo sirviera a los intereses de algunos privilegiados de Washington y élites políticas, lo real es que varios escándalos, denuncias y acusaciones de comportamientos inmorales, como la cultura de pago a cambio de beneficios se han hecho costumbre. En diciembre de 2019, la Cámara de Representantes aprobó un juicio político contra Trump por abuso de poder y obstrucción al Congreso.

Brasil

En este país la corrupción es uno de las principales dificultades para el desarrollo económico y social de este país, con una puntuación de 35, la más baja de este país en el IPC desde el 2012, Brasil sigue estancado.

Después de las elecciones nacionales del 2018, en la que fue protagonista la agenda anticorrupción, Brasil experimentó una serie de retrocesos en su marco legal e institucional contra la corrupción. El país también afronta dificultades para adelantar reformas amplias de su sistema político. Los retrocesos incluyen una orden de la Corte Suprema que, virtualmente, paralizó el sistema contra el lavado de dinero en Brasil y una investigación ilegal que, de manera secreta, se dirigió hacia los agentes que velan por el cumplimiento de la ley. Entre los retos actuales se encuentra la creciente interferencia política del presidente Jair Bolsonaro en las instituciones anticorrupción, y la aprobación en el Congreso de legislación que amenaza la independencia de los agentes encargados de hacer cumplir la ley y garantizar la rendición de cuentas de los partidos políticos.

El progreso de la agenda anticorrupción en Brasil está en riesgo, y la creciente impunidad amenaza con debilitar la democracia y desestabilizar al país.

- **Asia y el Pacífico**

Después de muchos años consecutivos obteniendo una media de 44, una puntuación media regional de 45 este año, evidencia el estancamiento generalizado de Asia y el Pacífico.

Indonesia

Con una puntuación de 40, Indonesia mejora 2 puntos en el IPC. Una prometedora economía emergente convive con la represión de la sociedad civil y un débil control de las instituciones. El gobierno actualmente está obstaculizando la independencia y eficacia de la comisión anticorrupción de Indonesia, la KPK.

La Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) es considerada un símbolo de progreso y modernización, pero está experimentando una pérdida de autonomía y poder. Paradójicamente, esto contradice las aspiraciones del gobierno y la agenda del propio presidente Joko Widodo, que da prioridad a las inversiones extranjeras y a la expansión de la economía. Con los problemas de corrupción en el centro de atención, Indonesia corre el riesgo de alejar a los inversionistas y ralentizar el progreso económico.

La reelección del presidente Joko Widodo fue un retroceso para la integridad política que sorprendió a muchos. Se está debilitando el impresionante resurgimiento democrático y los esfuerzos anticorrupción que había experimentado el país en los últimos años.

Papúa Nueva Guinea

Con una puntuación de 28, Papúa Nueva Guinea se mantiene estancada en el IPC. Sin embargo, pese al bajo desempeño en el índice durante años, resultan alentadoras las recientes iniciativas contra la corrupción.

Después de la renuncia del primer ministro Peter O'Neill, que actualmente está siendo investigado por presunta corrupción, el gobierno puso en marcha algunos cambios estructurales e introdujo una nueva legislación para crear una Comisión Independiente contra la Corrupción (ICAC).

En conjunto, estas pequeñas mejoras le dieron a la ciudadanía razones para el optimismo.

Bajo el mandato del actual primer ministro, James Marape, el gobierno debe mantener sus compromisos previos y su estrategia a 20 años contra la corrupción, nacida en 2012. También debe trabajar para investigar y sancionar el soborno, el fraude, los conflictos de interés, el nepotismo y otros actos de corrupción.

Se necesitan más progresos para que se produzca un verdadero cambio en Papúa Nueva Guinea. La sociedad civil debe mantenerse vigilante para que el gobierno rinda cuentas.

- **Europa del Este y Asia Central**

- Armenia**

- Con una puntuación de 42, Armenia mejora 7 puntos en comparación con el año pasado. Después de la revolución de 2018 y la conformación de un nuevo parlamento, el país ha mostrado iniciativas prometedoras para avanzar en las reformas de las políticas anticorrupción pese a estos progresos, los conflictos de interés y la falta de transparencia y rendición de cuentas en las actividades públicas siguen siendo obstáculos para acabar con la corrupción en el país.

- Si bien es cierto que la mejora de la integridad política requerirá tiempo y recursos, el incremento de la confianza pública en el cumplimiento de las leyes y en el sistema judicial es un paso fundamental para garantizar un adecuado sistema de control, así como un avance en los esfuerzos anticorrupción.

- En Armenia, la voluntad política y la implementación de políticas anticorrupción son importantes. También son

cruciales los cambios urgentes en la cultura política y la gobernanza.

Kosovo

Con una puntuación de 36, Kosovo está experimentando un cambio en el poder legislativo que podría generar una oportunidad para la transformación. Después de varios años de críticas al gobierno y a la comunidad internacional en Kosovo por su incapacidad para frenar la corrupción, el partido de la Autodeterminación (Vetevendosje), que ganó recientemente la mayoría de escaños en el parlamento, tiene la ocasión de demostrar su compromiso contra la corrupción.

Durante la campaña electoral, el partido fue uno de los pocos que respondió a las solicitudes de publicación de los gastos de la campaña. Sin embargo, debemos esperar para conocer si un nuevo gobierno elevará los estándares de la integridad política. Esto sólo se puede lograr si se abandonan las prácticas habituales de nombramiento de políticos en empresas públicas, y si se establecen obligaciones legales contundentes para garantizar la transparencia financiera de los partidos políticos.

En Kosovo, el nuevo parlamento tiene la oportunidad de revertir los errores de la administración anterior y priorizar los esfuerzos anticorrupción.

- **Oriente Medio y África del Norte**

Con una puntuación media de 39, la misma del año pasado, la región de Oriente Medio y África del Norte evidencia muy pocos avances en el control de la corrupción.

Túnez

Con una puntuación de 43, Túnez mantiene su estancamiento en el IPC, pese a los avances que se han desarrollado en los últimos años en materia de legislación anticorrupción. Las recientes leyes para proteger a los informantes y mejorar el acceso a la información, junto a las mejoras en la rendición de cuentas social y la ampliación del espacio de actuación de la sociedad civil, son pasos importantes, pero insuficientes.

Para que las leyes anticorrupción sean efectivas, se necesitan decretos y órdenes de implementación emitidas por el del Ejecutivo. Además, es indispensable que la comisión anticorrupción del país cuente con los recursos humanos y financieros suficientes y que se fortalezca su independencia.

Hasta el momento, unos pocos líderes políticos han sido enjuiciados por corrupción y la recuperación de activos es lenta. Otro desafío importante es la independencia del poder judicial. Si bien la creación del Consejo Judicial resulta alentadora, este organismo todavía no está completamente operativo y aún no cuenta con total independencia del poder legislativo.

En Túnez, la falta de cumplimiento de las leyes y regulaciones es un reto importante. Sin la adecuada puesta en marcha de mecanismos y decretos administrativos, las leyes seguirán siendo inefectivas.

Arabia Saudí

Con una puntuación de 53, Arabia Saudí aumentó 4 puntos en comparación con el año pasado. Sin embargo, esta calificación no refleja los innumerables problemas del país, entre ellos las violaciones a los derechos humanos y las

severas restricciones a periodistas, activistas políticos y otros ciudadanos.

En 2017, el príncipe heredero Mohamed Bin Salmán llevó adelante una purga “anticorrupción” como parte de su reforma del país. Pese a que el gobierno afirma que se recuperaron aproximadamente 106 mil millones de dólares en activos robados, no hubo un debido proceso, ni investigación transparente, ni juicios justos y libres para los sospechosos.

Este año, Arabia Saudí asumió la presidencia del Gobierno. Como parte de este liderazgo, el país debe detener toda medida que atente contra las libertades civiles y fortalecer aún más sus sistemas de control al poder ejecutivo para promover la transparencia y la rendición de cuentas.

- **África Subsahariana**

Con una puntuación regional media de 32 puntos, la más baja del IPC, el desempeño de África Subsahariana es un reflejo de la inacción contra la corrupción.

Angola

Después de cuatro décadas de dictadura militar, Angola (26) subió 7 puntos en el IPC de este año, lo que se traduce en una mejora significativa en el índice. Sin embargo, el país se encuentra todavía muy por debajo de la media global de 43 puntos.

Isabel Dos Santos, la hija del expresidente de Angola, que es también conocida como “la mujer más rica de África”, fue despedida de su cargo como jefa de Sonangol, la empresa estatal de petróleo y gas, meses después de la elección del presidente João Lourenço. En diciembre de

2019, con el avance de las investigaciones sobre corrupción, un tribunal angoleño ordenó que se congelaran los bienes de Dos Santos.

Aunque el país recuperó 5 mil millones de dólares en activos robados, se necesitan más acciones para fortalecer la integridad y promover la transparencia en las cuentas de los ingresos derivados del petróleo.

Después del cambio gubernamental en 2017, el gobierno angoleño introdujo una serie de reformas de gobernanza para acabar con la corrupción.

Ghana

Considerada como un modelo de democracia en África Occidental, Ghana bajó 7 puntos en comparación con el IPC de 2014: ese año obtuvo 48 puntos, mientras que en 2019 consiguió 41 puntos. Los hallazgos de sobornos en el Tribunal Supremo de Ghana en 2015 y el asesinato del periodista de investigación Ahmed Hussein-Suale a principios de 2019, arrojan serias dudas sobre los esfuerzos anticorrupción del país.

Pese a estos acontecimientos, hay esperanzas de que se produzcan cambios. En 2017, se creó una Fiscalía Especial con poderes para investigar y juzgar casos de corrupción. En 2019, se aprobó una ley de acceso a la información. Estos esfuerzos, junto a las mejoras en el desempeño de la Auditoría General, ofrecen razones para el optimismo.

Como consecuencia de los escándalos recientes, se espera que la corrupción gane protagonismo en los debates a propósito de las elecciones de 2020.

En definitiva entendemos que la corrupción afecta a la economía, debilita el Estado de derecho y las instituciones democráticas altera al orden social, destruye la confianza

de la población, de esta manera favorece a la delincuencia organizada y a la seguridad de la ciudadanía.

Transparencia Internacional, (2017). Elabora un informe el Barómetro Global de la Corrupción, realizada en base a encuestas efectuadas a 20 países de América Latina y el Caribe. Se recaudo información sobre experiencias directas de corrupción en los servicios públicos además de percepciones de la magnitud de la corrupción. El informe hace un llamado a la reflexión a los gobiernos en todo el mundo viéndose obligados a interesarse y hacer frente a la corrupción dado que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, un conjunto de 17 ambiciosos objetivos globales, los insta a “reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas” (p.4).

Se determino que a muchas personas en la región les preocupa el nivel de corrupción, son casi dos tercios de encuestados que refieren que este flagelo se está incrementado más de la mitad sostuvo que el gobierno desempeña un papel deficiente en la lucha contra la corrupción.

El soborno es una experiencia demasiado habitual para muchas personas de la región que necesitan acceder a servicios básicos. Calculamos que, en los 20 países sondeados, más de 90 millones de personas tuvieron que pagar un soborno en el transcurso de los 12 meses previos a la encuesta, lo que equivale a casi una de cada tres de las personas que acceden a estos servicios.

La mayoría de las personas considera que el nivel de corrupción aumentó en el transcurso de los 12 meses previos a la encuesta. Tres cuartas partes o más de los encuestados en Brasil, Perú, Chile y Venezuela sostiene que la corrupción aumentó entre el 78% y el 87%. En

cambio, solamente dos de cada cinco personas en Argentina y Guatemala sostienen lo mismo el 41% y el 42%, respectivamente.

Más de la mitad de las personas manifiestan que su gobierno mantiene un mal desempeño en la lucha contra la corrupción un 53%. Solamente el 35% sostiene lo contrario, que el gobierno está actuando eficazmente. Los habitantes de Venezuela y Perú sondeados son los más proclives a dar una calificación negativa de su gobierno: aproximadamente tres cuartas partes de ellos 76% y 73%. En cambio, solamente alrededor de una de cada cuarto de las personas encuestadas en Guatemala dicen que su gobierno está haciendo un mal trabajo.

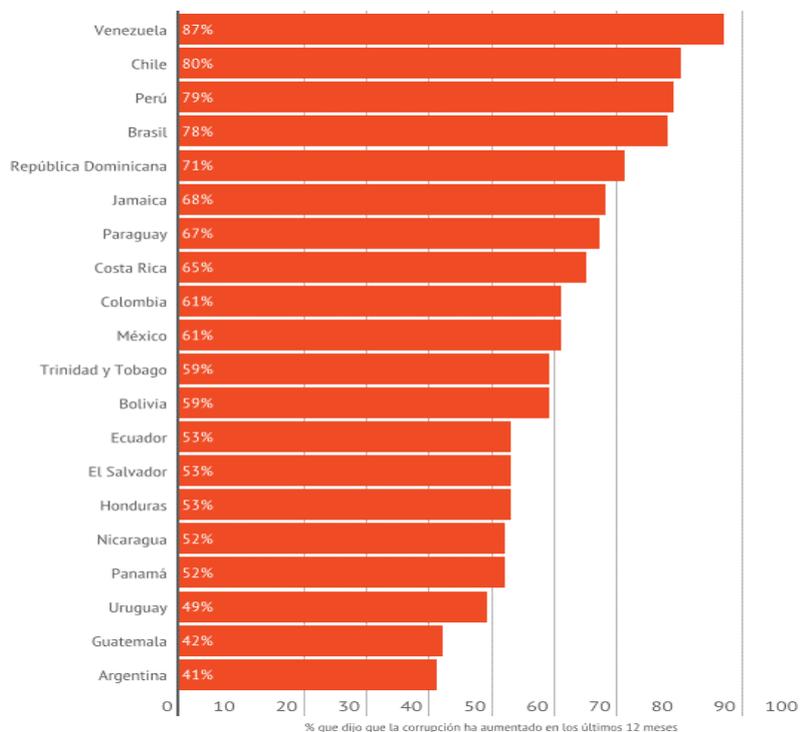


Gráfico 3. Porcentaje que dijo que la corrupción de incremento los últimos 12 meses

Fuente: Transparencia Internacional. Elaboración: Transparencia Internacional (2017). Porcentaje de personas que consideran que la corrupción se ha incrementado, resultados por país.

- **Corrupción a nivel nacional**

Huber (2017) realiza un balance sobre la corrupción y transparencia en el Perú, 2011-2016, señalando que la corrupción de que disponemos no se refiere a una experiencia efectiva, sino a percepciones que se extraen de alguna encuesta, en el Perú contamos con la encuesta bianual de Proética que en su última versión del año 2015 encontró que la corrupción era considerada por sus encuestados como el segundo problema más importante del país con un 46%, después de la delincuencia y falta de seguridad 62% y que cuatro de cada cinco entrevistados consideraban que la corrupción se ha incrementado en los últimos cinco años.

En su encuesta para el Barómetro de las Américas del 2014 encontraron que la preocupación en la población ha crecido de manera sostenida cuando se aplicó la encuesta, alrededor del 90% declaró que la corrupción se encuentra “algo” o “muy” generalizada entre los funcionarios públicos y el 10% señaló a la corrupción como el problema más importante del país.

Sánchez (2019) en su artículo del diario Gestión da a conocer las cifras de corrupción en el sector público, para lo que va del año 2019 el coordinador nacional de las fiscalías especializadas en delitos de corrupción de funcionarios, el Fiscal Omar Tello manifestó que se han registrado 5,536 de casos de corrupción de funcionarios públicos a nivel nacional en diversas modalidades.

Tello declaro que, en las regiones de la sierra, se han incrementado los casos de corrupción a causa del mal uso de los beneficios tributarios.

Tabla 9*Regiones con más casos de corrupción*

Región	Número de casos
Áncash	431
Cusco	344
Lima	329
Ayacucho	310
Ucayali	263
El Santa (Chimbote)	219
Junín	218
Ica	214
Loreto	211
La Libertad	201
Lambayeque	201
Puno	190
Piura	170
Huánuco	156
Arequipa	150

Fuente: Gestión. Elaborado: Gestión (2019)

El Fiscal manifestó que son las municipalidades distritales donde se han detectado más casos de corrupción, seguido de los municipios provinciales y gobiernos regionales. Los delitos más comunes son colusión, peculado y cohecho, además del tráfico de influencias.

Finalmente, declaro que muchos de los funcionarios investigados son reclutados por las mafias y migran a otras municipalidades donde vuelven a cometer los mismos delitos, es por tal motivo que se implementara un registro interno de funcionarios investigados a nivel nacional a fin de que estas personas estén plenamente identificadas.

A si también Gutiérrez (2017) menciona en el reporte de corrupción de la Defensoría del pueblo a la corrupción como el abuso del poder público en las instancias más elevadas del Estado para obtener ganancias indebidas. En el Perú se estima que por la

corrupción se pierden más de doce mil millones de soles al año, dinero que serviría para alimentar largamente a todos los pobres del país. “La corrupción le niega su derecho a la alimentación y, en algunos casos, su derecho a vivir”, concluye el Alto Comisionado de la ONU. Así, la corrupción tiene costos altísimos en derechos y consecuencias enormes que ninguna sociedad puede soportar indefinidamente.

Es importante conocer a que nos enfrentamos para ello debemos generar información, identificar patrones de conducta, sus diferentes modos de actuar dependiendo del sector y las áreas más sensibles del Estado, identificar los mecanismos de control más eficientes, pero también aquellos que no están funcionando, y un largo etcétera que solo conoceremos si implementamos una administración pública basada en el aprendizaje.

Por tal motivo la Defensoría del Pueblo ha decidido publicar el “Reporte de la Corrupción en el Perú”, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la institucionalidad democrática mediante la generación de información y la creación de aprendizajes que hagan posible no solo el diseño, ejecución y seguimiento de las políticas públicas, sino también la incorporación de buenas prácticas para la toma de decisiones en favor de las personas y no de intereses particulares.

La Procuraduría Especializada en Delitos de Corrupción(2017) presentó un mapa de los casos de corrupción en trámite, al 31 de diciembre del 2016. Se trata de casos que están en investigación en el Ministerio Público y el Poder Judicial. Un mapa de la

corrupción es una herramienta útil que permite identificar las regiones en las que el sistema anticorrupción debe poner mayor atención y en las que las instituciones públicas deben reforzar las actividades de prevención. En los siguientes reportes, el mapa se irá nutriendo de información relacionada a delitos, tipos de sentencias, monto del daño patrimonial al Estado, entre otros.

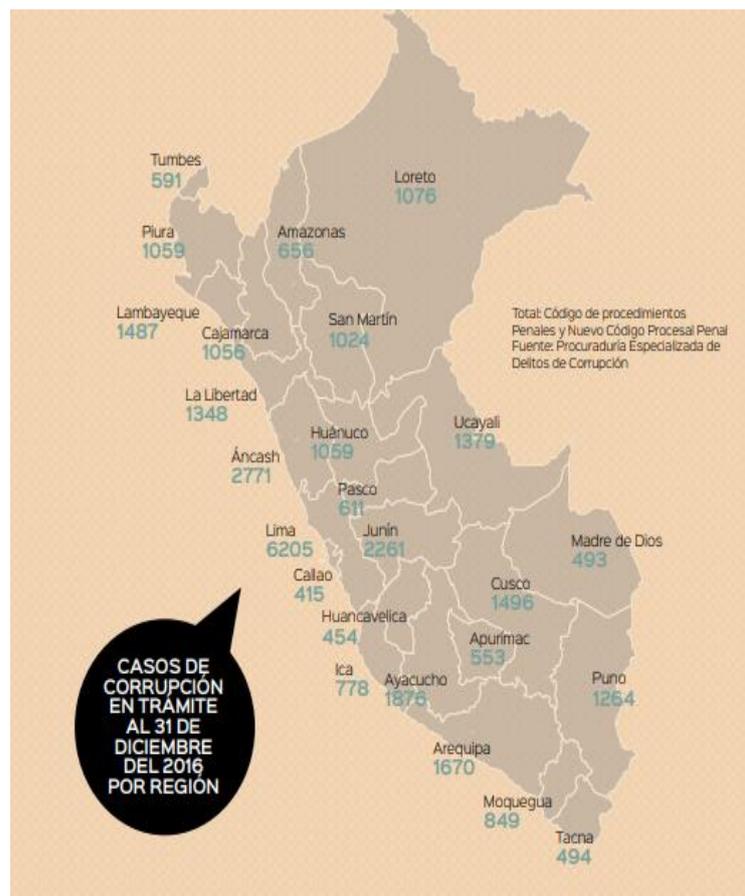


Figura 3. Mapa de corrupción : 32,925 casos

Fuente: Procuraduría Especializada de Delitos de Corrupción.
Elaboración: Procuraduría Especializada de Delitos de Corrupción (2017)

La Procuraduría Especializada en Delitos de Corrupción emitió un informe que dio cuenta de que el 92% de los alcaldes (1699 de 1841) estaban siendo

investigados por delitos contra la administración pública, tales como peculado de uso, malversación de fondos, negociación incompatible y colusión. Más del 50% de los alcaldes provinciales (454) y distritales (1245) que estaban siendo investigados postulaban a la reelección. Según la información remitida por la Procuraduría, las entidades agraviadas con mayores casos de corrupción son las municipalidades provinciales y distritales.

Casos de corrupción en las regiones:

Se presentan algunos casos por región y tipo de corrupción, con el objetivo de dar a conocer la información y conocer de la tipología de casos tales como la contratación de empleados fantasmas, manipulación de expedientes técnicos, documentación falsa que sustentan gastos que no existen. La tipología nos permitirá conocer más acerca del tema y permitirá fortalecer las actividades de prevención de las instituciones afectadas.

Amazonas

Contrataciones que no cumplen el perfil exigido para el puesto. El Gobierno Regional de Amazonas contrató a una persona en el cargo de Director de Desarrollo Turístico y Económico de la Unidad Ejecutora ProAmazonas. Supuestamente, no se consideró el perfil que se necesitaba por el Manual de Operaciones del Programa.

El 2016 en el mes de febrero se realizó una denuncia contra el funcionario del Gobierno Regional de Amazonas además del Vicegobernador regional por el supuesto delito nombramiento indebido del cargo, el caso se encuentra en investigación.

Apurímac

Se presentaron documentos falsos, se quería justificar gastos no realizados, Algunos funcionarios de la sede central del Gobierno Regional de Apurímac se adueñaron de fondos de proyectos de inversiones obtenidos a través

de “encargos internos”. Utilizaron comprobantes de pago para justificar el egreso aparentando la adquisición de materiales de construcción, útiles de escritorio y otros bienes que nunca llegaron a la entidad, así también servicios no prestados.

El perjuicio ocasionado es de S/ 650 350, el 2016 en el mes de marzo el Ministerio Público dio inicio a las diligencias preliminares por los delitos de falsedad ideológica y peculado, en el mes de diciembre se concretó la investigación preparatoria contra seis imputados.

Ayacucho

Pacto ilegal entre un proveedor y funcionarios municipales, otorgaron el bueno pro del proyecto denominado “Construcción de Canal de Riego para la comunidad de Chahuchura, Maraysara, San Isidro, San Antonio, San Martín de Paras y Huayhuacco”. Se evidenciaron deficiencias en el expediente técnico, además de irregularidades en la ejecución de obra que actualmente está paralizada, la Contraloría General refiere que se habría ocasionado un perjuicio económico de S/ 3,8 millones. El caso se encuentra en investigación por el Ministerio Público.

Cajamarca

El alcalde de la Municipalidad Distrital de Chirinos habría conformado dos empresas a través de testaferros, con el objetivo de que contraten con la

comuna, empresas que serían las principales proveedoras de bienes y servicios. el alcalde se habría apropiado de cinco millones de soles aproximadamente bajo esta modalidad, motivo por el que se le dictó orden de prisión preventiva. Se encontraba prófugo de la justicia, en febrero del 2017 fue capturado. Afronta una investigación penal por los delitos de peculado, colusión, cohecho asociación ilícita para delinquir, entre otros.

Huancavelica

A través de una denuncia ciudadana, dieron a conocer el caso de Contrataciones fantasmas en el Gobierno Regional, el hecho sucedió en la Oficina Técnica del Régimen Disciplinario y Procedimiento Administrativo Sancionador del Gobierno Regional de Huancavelica se contrató a dos personas que no prestaron ninguno de los servicios establecidos, pero sin ningún inconveniente cobraron sus honorarios con la conformidad brindada por el representante de la oficina. El año 2016 se formalizo la investigación que actualmente se encuentra en curso.

Junín

Se apropiaron de dinero de programas sociales, en el Banco de la Nación los empleados realizaron operaciones y retiros fraudulentos en las cuentas de ahorros de los beneficiarios que ya habían fallecidos del programa social Juntos. La investigación penal está en curso. En setiembre del 2016 se formalizo la investigación.

Tacna

Alteraciones en la ejecución de obra pública. El año 2014 en el mes de julio, una de las regidoras de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza presentó una

denuncia penal contra el alcalde y el residente de la obra denominada “Construcción del Complejo Deportivo Recreativo y Acuático”, con código SNIP N° 259427, por la irregularidad en la ampliación del presupuesto. En su primera etapa, el proyecto ascendía a S/ 3'116 560. Posteriormente, el monto se elevó a S/ 7'447 476. El año 2014 en el mes de agosto el Ministerio Público dispuso el inicio de diligencias preliminares, por los presuntos delitos de negociación incompatible y malversación de fondos.

Ucayali

El ex alcalde de la Municipalidad Distrital de Curimana contrato a un bachiller en contabilidad para que asuma el cargo de jefa de División de Contabilidad además estaría encargada del área de División de personal y rentas, las contrataciones de dicho puesto no cumplen con el perfil exigido es decir sería irregular ya que el bachiller no cumple con el perfil solicitado en ninguno de los dos cargos, además existiría un grado de parentesco en segundo grado de afinidad.

El año 2016 en el mes de mayo, el Ministerio Público inicio diligencias de los posibles delitos de nombramiento y recepción ilegal y aprovechamiento indebido del cargo.

Como hemos descrito anteriormente las malas prácticas se hacen más frecuentes, el Estado demuestra una reducida capacidad para enfrentarla, es por tal motivo la corrupción es considerada como uno de los principales problemas que enfrenta nuestro país. La población desconfía de los funcionarios públicos y de las instituciones, y de la

efectividad del sistema de justicia para hacer frente a la corrupción.

- **Corrupción a nivel regional**

El diario la Republica (2018) en su publicación del 22 de junio, el presidente del Poder Judicial, Duberlí Rodríguez, manifiesta que la región Junín es la tercera región con el mayor número de funcionarios públicos imputados por delitos de corrupción.

Los tres primeros meses del año, la Corte Superior de Justicia de Junín, registro 781 funcionarios procesados por corrupción de los cuales 267 están con investigación preparatoria, 75 en etapa intermedia, 26 en juicio oral y 27 con sentencias firmes.

Un caso emblemático es del exgobernador regional Ángel Unchupaico, que durante su alcaldía por el Distrito del El Tambo se le investiga por el delito de negociación peculado doloso.

Duberli Rodríguez resalto que, de acuerdo a la encuesta del 2015, el 72% de los ciudadanos somos tolerantes a la corrupción somos responsables de tener ese tipo de autoridades ya que los elegimos con nuestro voto. Además, considera que la primera causa de corrupción es la ausencia de ética y valores en los gobernantes y ciudadanos, seguido de la ausencia de salarios adecuados y equitativos de servidores y funcionarios, como también la débil meritocracia ingresos a trabajar no por merito profesional, sino por influencias de otro tipo.

El diario Wanka (2018) en su publicación del 29 de Setiembre da a conocer a la región Junín como la tercera región del país de autoridades con procesos

por corrupción con un total de 162 casos, de estos casos, 146 con alcaldes distritales, 13 son alcaldes provinciales y 03 son alcaldes regionales.

La Procuraduría Especializada en Delitos de Corrupción dio a conocer su informe “La corrupción en los gobiernos regionales y locales” a la región Junín con la mayor cantidad de casos de corrupción en trámite, la región Junín concentra más del 10 % del total de casos de corrupción de funcionarios al mes de mayo 2018.

De los 4,225 casos en trámite en la Procuraduría Especializada en Delitos de Corrupción, 445 son casos de la región Junín, 439 en Cusco y 411 en Lima.

Caso emblemático:

Actualmente el caso está en proceso, en uno de ellos está involucrado Vladimir Cerrón Rojas.

El caso “Antalsis” involucra a más de una autoridad regional en delitos de Corrupción de Funcionarios. La denominación de este proceso adopta el nombre de la empresa de propiedad de Martín Belaunde Lossio que, en complicidad con los entonces Gobernadores Regionales de Junín, Madre de Dios y de Cusco, Vladimir Roy Cerrón Rojas, José Luis Aguirre Pastor, Jorge Isaac Acurio Tito, respectivamente, habrían integrado una organización criminal destinada a defraudar al Estado, a través de delitos contra la administración pública.

Refiere que la forma de operar de esta organización, liderada presuntamente por Belaunde Lossio, era la de apoyar las campañas políticas de los candidatos,

es el caso de los antes mencionados, a través de publicidad gratuita o dádivas durante los comicios.

Una vez instaurados en los cargos públicos, Belaunde Lossio se habría coludido con los entonces Gobernadores Regionales de Madre de Dios, de Junín y de Cusco, para que adjudiquen los contratos de obras públicas a empresarios que integraban la mencionada organización criminal, entre las cuales figuraba Antalsis.

Proetica (2005) elaboró el mapa de riesgo de corrupción en la región Junín. En la primera encuesta nacional sobre corrupción realiza por Proetica en el año 2002, Junín ocupó el primer puesto en el ranking de actos corruptos cotidianos en el Perú. Es decir, según esa investigación, la sociedad de Junín y no necesariamente las autoridades aparecían como la más corrupta a nivel nacional.

Es cierto que actualmente la población mantiene una indignación frente a los corruptos, que generalmente son identificados con funcionarios públicos y autoridades. Los datos de esa encuesta 2003 y 2004, muestran una sociedad que, por ejemplo, paga coimas, y una alta tolerancia hacia distintos actos corruptos.

La percepción de corrupción de las instituciones regionales, el Gobierno Regional de Junín se ubica en quinto lugar con un 43% de menciones en el año 2004, el año anterior 2003, la percepción de corrupción sobre esta institución fue de 31%, este indicador ha aumentado más de diez puntos este resultado exige un análisis, que está pasando con su desempeño ante la población.

En ese mismo sentido, según la documentación recogida en la Defensoría del Pueblo de Junín, la cantidad de las denuncias sobre el Gobierno Regional no ha sido importante en comparación a las instituciones como la DREJ y PNP.

Los factores que nos ayudan a comprender la alta percepción de corrupción son en primer lugar, se encuentran los actos corruptos reales o percibidos, el segundo, la evaluación negativa del desempeño anticorrupción de esta institución. Los problemas más graves y sensibles son los percibidos por la sociedad regional mediante la discusión pública en medios de comunicación: el clientelismo político y las irregularidades en contrataciones y adquisiciones.

Contrataciones y adquisiciones este es el aspecto más débil del Gobierno Regional Junín. Hay dos casos que han impactado notoriamente en la opinión pública regional, pese a las explicaciones de las autoridades, se han vuelto emblemáticas de las acusaciones de corrupción en contra de esta institución. Se trata de los casos del “logotipo” del Gobierno Regional y de la carretera Huancayo-Sapayanga-Pucará.

Logotipo: Al iniciar el periodo de gobierno, se hizo un concurso público para crear el logotipo que identifique al Gobierno Regional de Junín. El problema fue cuando se conoció que el monto otorgado al ganador del concurso ascendía a 8 mil quinientos nuevos soles aproximadamente. Para la opinión pública, era un precio demasiado alto, además, la falta de transparencia con que se llevó el proceso complicó la situación, no se hizo un concurso público adecuado, sino que se esperó a que el logotipo estuviera

terminado para presentarlo a la población y además que los tiempos no se respetaron. Un diario local dio a conocer del caso y la noticia y se volvió un escándalo. Pero el problema se volvió realmente grande cuando se supo que el ganador del concurso había pasado a formar parte de la institución.

Carretera Huancayo-Sapallanga - Pucará: Esta importante obra resume los problemas de transparencia del Gobierno Regional, no basta con cumplir la ley de acceso a la información, debe haber otros mecanismos de comunicación política entre el Estado y la ciudadanía. La ejecución de esta obra ha demorado demasiado y el presupuesto se tuvo que ampliar. Ello, enmarcado dentro de la falta de una posición clara de parte del Gobierno Regional ha llevado a interpretaciones de todos los calibres, incluyendo evidentemente las denuncias por corrupción. Alrededor de este escándalo se mueven también otros elementos, como la falta de decisión y apremio del Consejo Regional para investigar el caso y, como es de esperarse, al igual como en el escándalo anterior, tampoco hay sanciones.

Tabla 10

Niveles de tolerancia a la corrupcion en Junín y Perú

	Alta tolerancia	Tolerancia media	Rechazo definido
Perú	2.5	68.8	26.8
Junín	1.9	71.9	25.8

Fuente:Proetica. Elaboracion: Proetica (2004)

La proporción de quienes se muestran abiertamente a favor de tales actos es menor que el promedio nacional (1.9% frente a 2.5%), mientras que quienes

los rechazan abiertamente son casi la misma cantidad tanto en Junín como el total de la muestra nacional.

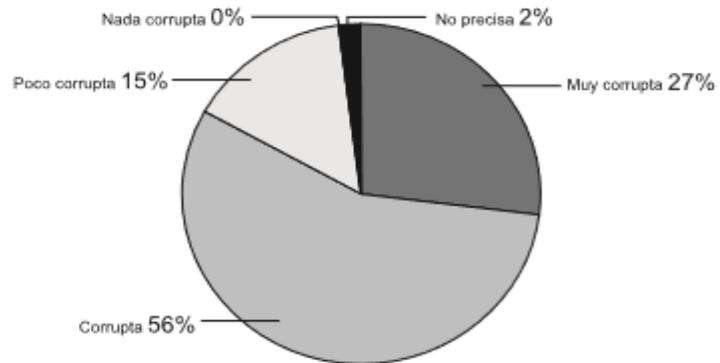


Gráfico 4. Percepción de corrupción en la región Junín
Fuente: Proetica. Elaboración: Proetica(2004)

Se aprecia que más del 80% de la población está de acuerdo en que Junín es o corrupta o muy corrupta, corrupta: 56%; muy corrupta 27%.

Finalmente voltear la cara ante el informe descrito es una irresponsabilidad, los actos de corrupción en nuestra región afectan profundamente a los ciudadanos y al desarrollo de nuestra región.

- **Corrupción a nivel local**

La Contraloría General de la República (2019) evidenció actos de corrupción por funcionarios públicos en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, en la provincia de Chanchamayo, en el Departamento de Junín por irregularidades en los procesos de contratación y ejecución de obras, los informes de auditoría de control posterior son de conocimiento público en su página web.

Los datos precisos de la corrupción en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui están sustentadas por las Auditorías de Cumplimiento y Servicio de control específico a Hechos con presunta irregularidad, ejecutadas en el periodo 2018-2019, determinando la presunta responsabilidad penal, civil y administrativa de funcionarios públicos.

Tabla 11

Auditoría de cumplimiento en la Municipalidad de Pichanaqui

N° de Informe	Obra Pública	Observaciones
4043-2019-CG/GRJU-AC	Proceso de selección y ejecución de la obra: Mejoramiento de las calles del Sector 3 y 4 en el distrito de Pichanaqui.	Funcionarios y servidores de la entidad incluyeron requisitos innecesarios, a fin de otorgar la buena pro a consorcio que no acreditaba el cumplimiento de las bases administrativas, suscribieron contrato fuera del plazo establecido, y sin contar con la totalidad de los documentos requeridos; durante la ejecución contractual aprobaron ampliaciones de plazo injustificadas; permitieron ejecución física fuera del plazo establecido, inaplicaron penalidad por mora; autorizaron pagos y recibieron la obra con partidas no ejecutadas, parcialmente ejecutadas y con partidas deficientes; autorizaron cambio de residente sin cumplir el perfil propuesto, lo que ocasionó perjuicio económico de S/ 675 438,27. Argumentos de Hecho (irregularidades advertidas): Otorgamiento de la buena pro para la realización del servicio de supervisión de la obra: "Mejoramiento de las calles del sector 3 y 4 en el distrito de Pichanaqui - provincia Chanchamayo - Junín" a consorcio que incumplía los requerimientos técnicos mínimos y haber obtenido un puntaje menor al requerido en la evaluación de propuestas afectando así la libertad de concurrencia, transparencia y legalidad con la cual se deben conducir los procesos de contrataciones públicas
4044-2019-CG/GRJU-SCE	Proceso de Selección Directa Selectiva N° 35-2015-MDP/CEP	Funcionarios y servidores de la entidad, admitieron, evaluaron y otorgaron la buena pro a postor que incumplió con acreditar los requerimientos técnicos mínimos, permitiéndole acceder a la evaluación técnica, donde le otorgaron un puntaje mayor al que correspondía; en la ejecución contractual, tramitaron, emitieron opinión favorable y aprobaron dos paralizaciones de obras y tres ampliaciones de plazo carentes de sustento técnico, omitieron la aplicación de penalidades; además, tramitaron y pagaron partidas no ejecutadas, parcial y deficientemente ejecutadas, transgrediendo la normativa de Contrataciones del Estado, situación que genero un perjuicio económico de s/880 140.26.
929-2018-CG/GRJU	Proceso de Contratación y ejecución de la Obra "Mejoramiento de las calles del sector 1 y 2 en el distrito de Pichanaqui, provincia de Chanchamayo, Junín".	

N° de Informe	Obra Pública	Observaciones
002-2018-2-2040	Informe de auditoría de cumplimiento a los viáticos y encargos internos otorgados al personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, periodo 2015-2016.	Personal de la Municipalidad no realizó la rendición de viáticos y encargos internos otorgados durante el periodo 2015-2016, transgrediendo la normatividad vigente al respecto y generando un saldo pendiente de rendición de s/10 816,50. Los funcionarios y servidores de la entidad evaluaron y admitieron la propuesta de postor que no cumplió con acreditar los requerimientos técnicos mínimos, permitiéndole acceder a la evaluación técnica y otorgándole un puntaje mayor al que correspondía; mientras que, en la ejecución de la obra, tramitaron, evaluaron, otorgaron su conformidad y aprobaron dos ampliaciones de plazo y un adicional de obra carentes de sustento técnico. Pagaron por partidas no ejecutadas y omitieron la aplicación de penalidades al contratista, transgrediendo la normatividad de contrataciones del estado, y por ende generando el perjuicio económico por S/. 682 268,71
903-2018-CG\GRJU	Proceso de contratación y ejecución de la obra Mejoramiento de las calles del Sector 3 de Mayo y Piedra Lunar, distrito de Pichanaqui, provincia de Chanchamayo – Junín	

Fuente: Contraloría General de la Republica. Elaboración: Propia

Los informes descritos tienen el objetivo de dar a conocer del arte en los temas de corrupción. Un problema poco tratado, esta dificultad es significativa, ya que su esclarecimiento colaboraría directamente en la elaboración de propuestas más efectivas para hacer frente a este problema.

- **Causas**

- **Causas Socioculturales**

De acuerdo a Ramon (2014) es necesario señalar que el concepto que se maneja hace referencia a la cultura de un país, es decir el conjunto de creencias, actitudes y normas compartidas por los ciudadanos que tiene como objeto un fenómeno político, en este caso la corrupción. Permiten así delimitar la extensión de las prácticas corruptas, la probabilidad de su ocurrencia y el grado de tolerancia social con que pueden contar.

Salazar (2017) afirma que las sociedades ven a la corrupción como parte de su cultura, en algunas sociedades unas más que otras, se han estado realizando ciertos comportamientos o conductas que hoy se consideran manifestaciones de una sociedad corrupta, realizan pagos de facilitación, dar obsequios para la aprobación de un permiso, recurrir a contactos para asegurar un contrato.

En varios países la corrupción es parte de la vida diaria y del desarrollo normal de instituciones y empresas ocasionando una amplia tolerancia social hacia una cultura de ilegalidad generalizada o reducida a grupos sociales, que consideran que la ley no cuenta para ellos, creencias que terminan formando parte de la cultura de país u organización en la que se resta importancia al fenómeno.

- **Causas Legislativas**

Miranzo (2018) realizó una publicación y considera a la debilidad de los marcos legales como una causa esencial que favorecer las conductas irregulares.

La firmeza del marco normativo es importante para que la corrupción se erradique de la Administración Pública y de los contratos públicos, las prácticas corruptas tienden a desarrollarse con mayor facilidad y número en sistemas legislativos que regulan de manera indeterminada situaciones consideradas deshonestas o corruptas. Un sistema normativo que tipifique y sancione claramente los comportamientos corruptos es necesario para tratar de exterminar la corrupción, y así producir un ambiente preventivo apropiado con determinadas medidas precisas.

- **Consecuencias**

- **Consecuencias Políticas**

Ramon (2014) en su publicación identifica el impacto de la corrupción en la política, quien reproduce y fortalece la desigualdad social y preserva las redes complicidad entre las elites políticas y económicas. La clase política es el aliado de la corrupción y es quien mantiene funcionando los instrumentos de ilegales de control, respecto al aparato administrativo perdura la ineficiencia de la burocracia y genera formas parasitarias de intermediación. Esto dirige a la pérdida de credibilidad en el Estado y su agotamiento de la legitimidad necesaria para su funcionamiento adecuado.

- **Consecuencia Económicas**

Miranzo (2018) en su publicación realiza un estudio del impacto de la corrupción en la economía, debido a la complejidad del fenómeno los cálculos varían de unos estudios a otros, las consecuencias de la economía de una nación son varias, organismos como el Banco Mundial afirman que la corrupción es una de las mayores dificultades para el desarrollo económico, que debilitan las bases institucionales y el Estado de derecho de las que dependen el crecimiento.

Actualmente por unanimidad en la doctrina a la hora de confirmar el impacto negativo de la corrupción. El Parlamento Europeo advierte de los efectos negativos de la corrupción en su resolución del 06 de mayo del 2010 en la que se afirma que los comportamientos corruptos influyen en el mercado, ocasionando un aumento en los precios y tarifas abonadas por los

consumidores para la adquisición de bienes y servicios, sembrando la desconfianza como también la Unión Europea advierte de los efectos negativos de este flagelo como la adquisición de equipos innecesarios, de baja calidad e inadecuados.

La corrupción incrementa el gasto público, se interesa en generar actividades económicas para intereses corruptos, proporcionando servicios e infraestructura pública de baja calidad en relación al precio que se invirtió, así ocasiona un sobrecosto en los contratos públicos que supone un impuesto indirecto al ciudadano, además de un aumento de precios en los bienes y servicios producidos por las empresas inmersas en la corrupción, la ineficiencia llega a proyectarse en la toma de decisiones en la estrategia de gasto público, de esa manera se contratan servicios e infraestructura innecesarias guiadas por interés corruptos, por lo general son grandes infraestructuras de difícil evaluación y control.

La desviación de fondos, produce consecuencias negativas en la distribución de la riqueza al permitir que algunos individuos con mejor posicionamiento obtengan ventaja fruto de procedimientos corruptos a diferencia de otros miembros de la población.

Los actos de corrupción ocasionan grandes pérdidas económicas en las contrataciones públicas incluso en relación con el total de PIB, y suprimirla considerablemente, se presenta como uno de los mayores retos a los que la contratación pública mundial deberá hacer frente en los siguientes años.

- **Consecuencias Sociales**

Ramon (2014) en su publicación identifica el impacto social de la corrupción, este flagelo acentúa las diferencias sociales al reducir el papel del Estado como mediador de las demandas de los distintos grupos sociales. Las clases populares son sometidas a un proceso de exclusión social y político, la corrupción la aleja de un sistema formal el cual los obliga a acceder de manera informal a medios de subsistencia.

Como consecuencia de la corrupción podemos indicar:

- Se deslegitima al sistema político, por la corrupción de jueces y legisladores.
- La inadecuada asignación de fondos escasos.
- Se distorsionan los incentivos económicos, los mejores negocios llegan a depender de la capacidad de influir en los responsables de tomar decisiones sobre las contrataciones.
- Se destruye el profesionalismo, el interés por los sobornos reemplaza los criterios profesionales.
- Se segrega y desanima a los honestos.
- Se impide la planificación, ya que los datos son falsos.

Por lo tanto, la corrupción es un grave obstáculo para disfrutar del ejercicio y goce de derechos humanos acentuando la desigualdad social y la pérdida de credibilidad en el gobierno y en las instituciones públicas.

B. Administración Pública: Contrataciones, Lucha contra la Corrupción

- **Contrataciones publicas**

Marrero (2017) hace referencia en su publicación la definición, de las Contrataciones públicas como el procedimiento a través del cual, un ente que pertenece al ámbito público selecciona a una persona, con independencia de que sea física o jurídica, para que lleve a cabo la ejecución de una obra, la prestación de un servicio o, en su defecto, el suministro de un bien, todo ello destinado a la satisfacción de una finalidad pública.

La Escuela de gobierno (2018) describe las tres fases fundamentales de las contrataciones públicas, la administración pública tiene mecanismos para su ejecución con la intención de que oportunamente se cumplan los objetivos, en el caso de las contrataciones públicas no es diferente, dicho ámbito posee maneras de administración y gestión enmarcadas en acciones concretas que garantizan y fomenten el perfecto desarrollo de los procesos orientados al logro de resultados.

Para comprender las necesidades relacionadas al abastecimiento de obras, bienes y servicios, el sistema de contrataciones públicas tiene y debe seguir de manera notable un sistema para la gestión, de manera integral enmarca las directivas a seguir para completar el proceso de manera objetiva, diferenciando cada fase del proceso con el objetivo de garantizar la calidad de cada fase y atender cualquier irregularidad.

Las contrataciones públicas y su gestión integral, corresponde a todos los medios necesarios para llevar a cabo el proceso de contrataciones públicas. Para este caso se plantean una serie de etapas que de manera detallada

e integral que generan la ejecución de la contratación pública.

Fases o Etapas para las Contrataciones Públicas:

La gestión de cada una de las fases se inicia por diferenciar e identificar cada una de ellas de acuerdo a los objetivos que debe cumplir. De manera notable las etapas deben ir una tras otra para cumplir con el objetivo final de la contratación pública. Estas son:

a. Actuaciones Preparatorias

En esta etapa se da inicio el proceso de planificación de las contrataciones definiendo todos los detalles en torno a las necesidades, en este caso se establece los costos, el tiempo, el objeto de la contratación y las características de la misma.

Todo lo anteriormente mencionado se incluye en el llamado Plan Anual de Contrataciones (PAC), el cual debe estar debidamente relacionado con el Presupuesto Institucional de Apertura Contratación y el Plan Operativo Institucional. Posteriormente de su aprobación se procede a presentar y reunir el Expediente de con los siguientes requisitos:

El Requerimiento: Se planea lo que se quiere, objetivos de la contratación y las necesidades. En este caso se define si la contratación será destinada a modificaciones, obras u otras consideraciones que sean convenientes.

El Estudio de Mercado: Se realiza un estudio con el fin de determinar la factibilidad de la contratación, este estudio se realiza con la finalidad de conocer las pautas a seguir para garantizar la efectividad tomando en consideración que la información debe

provenir de proveedores relacionados directamente con el objeto de la contratación.

Resumen Ejecutivo de las Actuaciones

Preparatorias: Se proponen las acciones pertinentes a efectuar en base a una planificación.

La Certificación de Crédito Presupuestario: Se tiene en cuenta los costos a incurrir y que estos se ajusten a los objetivos de la contratación. La oficina de presupuesto realiza la certificación de crédito presupuestario en el año fiscal que se ejecutara el contrato.

b. Fase de Selección

Aprobado el presupuesto para la contratación, la entidad procede a elegir cuáles serán los apostantes que suministran sus bienes o servicios que serán empleados en la obra destinada a desarrollarse como servicio público.

Para dicha etapa se realizarán una serie de sub - etapas destinadas a organizar y concretar el proceso de selección, estas se enuncian de la siguiente manera:

La convocatoria: En la fase de selección la entidad realiza un procedimiento el cual comienza con, la cual es difundida a través del SEACE.

Registro de participantes: Todo proveedor se postula siempre y cuando no se encuentre inhabilitado o sancionado, a su vez pueden formular cualquier observación o consulta.

La integración de bases: Las consultas y observaciones son agregadas a las bases.

Presentación de ofertas: Esta etapa es de gran importancia, pues desde aquí se genera para el

participante, la obligación de mantener su oferta hasta la concreción del contrato y de manera resaltante los postulantes dan a conocer su oferta a la entidad.

Evaluación y calificación de las ofertas: La entidad procede a realizar un estudio de las ofertas con la finalidad de verificar cual cumple de manera más apropiada los requerimientos determinados en la fase de preselección, una vez realizado dicha evaluación, en base a puntajes se selecciona la mejor oferta para el otorgamiento de la buena pro y con ello concluye el proceso de selección.

c. Fase de ejecución

Finalmente, en esta última etapa, las partes cumplen las prestaciones con las que se han comprometido. El postulante seleccionado ejecuta la obra, presta el servicio o suministra el bien, la entidad cumple con realizar el pago. Esta etapa se inicia con el perfeccionamiento del contrato tras el otorgamiento de la buena pro y culmina con la conformidad del área usuaria y el ulterior pago.

Durante esta etapa son muchos los elementos los que deben ser tenidos en cuenta: la suscripción del contrato, requisitos, modificaciones, adelantos etc. Durante la ejecución contractual se cumplen las prestaciones que ha sido previstas en los actos preparatorios y definidas durante el procedimiento de selección.

Cabe resaltar que la ejecución del contrato se debe iniciar al día siguiente de la suscripción del contrato que se cumplan las condiciones previstas.

Indiscutiblemente, toda gestión pública debe estar orientada al constante desarrollo del estado, cada uno de los ámbitos enmarcados al sector público, en este caso las contrataciones, contienen directivas que le generan mecanismos de acción los cuales constantemente se van mejorando y desarrollando en virtud del objetivo primordial el cual es el crecimiento y la concreción de un estado en constante desarrollo.

Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento:

En la página web del gobierno peruano (2019) se publica la legislación la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado. Aprobado mediante Decreto Supremo N° 082-2019-EF y publicado en el Diario Oficial El Peruano el 13 de marzo de 2019. Las normas guían al contribuyente, se apoyan de las experiencias de estrategias de mercados internacionales, con la finalidad de consolidar el sistema de contrataciones para que logre ser promotor de desarrollo y eficiente.

Su finalidad es establecer normas que estén orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que promuevan la actuación bajo el enfoque de gestión, por resultados en las contrataciones de servicio, bienes y obras, para que de esta manera adecuada se desarrolle en las mejores condiciones de precio y calidad que permitan cumplir los fines públicos y tengan que influir de manera positiva en las condiciones de vida de la ciudadanía. Los actos mencionados en los procesos de contrataciones de las Entidades están sujetos a las reglas de intangibilidad, honradez, veracidad y probidad.

A través de los años la Ley de contrataciones ha sido modificada tal y como lo mencionaremos de la siguiente manera.

- El Decreto Legislativo N° 1444, que modifica la Ley N° 30225 (vigente desde el 30 de enero de 2019)
- Decreto Legislativo N° 1341, que modifica la Ley N° 30225 (vigente desde el 03 de abril de 2017).

Las modificaciones de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, tienen el fin de fomentar la ejecución de políticas públicas nacionales y sectoriales mediante la agilización de los procesos de contratación; además de fortalecer al Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) y a la Central de Compras Públicas - Perú Compras para promover la eficiencia en las contrataciones.

Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado:

El presente Reglamento se aplica en todo el ámbito nacional, siendo competencia exclusiva del Ministerio de Economía y Finanzas el diseño de políticas sobre dicha materia y su regulación.

Toda Entidad identifica en su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) u otros documentos de gestión y/o organización al órgano encargado de las contrataciones, de acuerdo con lo que establece el Reglamento.

Las modificaciones las mencionaremos de la siguiente manera

- Decreto Supremo N° 377-2019-EF, que modifica el Reglamento de la Ley N° 30225.
- Decreto Supremo N° 344-2018-EF, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30225

(vigente desde el 30 de enero de 2019). Ver Fe de Erratas

Normas Legales:

Decreto Supremo N°082-2019-EF

Tiene por finalidad establecer normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos, decreta la Aprobación del Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado que consta de ocho títulos, sesenta y dos artículos, veinticuatro Disposiciones Complementarias Finales, dos Disposiciones Complementarias Transitorias, una Disposición Complementaria Modificatoria y una Disposición Complementaria Derogatoria, y que forma parte integrante del Decreto Supremo.

Políticas Públicas y Lucha Contra la Corrupción:

Para Torres y Santander (2013) en su libro introducción a las políticas públicas busca conocer más a fondo la política pública, a la vez que se introducen los principales conceptos. La definición de política pública ha presentado grandes dificultades para su delimitación y existen múltiples criterios, lo que dificulta su aplicación práctica. Es así que, contar con claridad sobre lo que es política pública permitirá entender el llamado que se realiza para una participación más activa de diversos actores públicos y sociales.

La política pública es como el resultado de una acción colectiva que se desarrolla en lo público y de una serie de transacciones políticas, en donde el gobierno ya no tiene como único objetivo ejecutar lo planeado, sino también garantizar la coordinación y la cooperación de los actores clave. Por lo tanto, la política pública como construcción social, puede ser

definida como una estrategia con la cual el gobierno coordina y articula el comportamiento de los actores a través de un conjunto de sucesivas acciones intencionales, que representan la realización concreta de decisiones en torno a uno o varios objetivos colectivos, considerados necesarios o deseables en la medida en que hacen frente a situaciones socialmente relevantes.

La existencia de una política pública plantea la presencia de una estructura que ordena la acción del Estado. Así, la decisión de política pública debe verse reflejada en un ordenado conjunto de acciones, agregadas en distintos niveles de complejidad.

Tabla 12

Componentes de una política pública

Estrategia	Plan	Programa	Proyecto	Acciones
Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar.	Planteamiento en forma coherente de las metas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados.	Conjunto homogéneo y organizado de actividades a realizar para alcanzar una o varias metas del plan, a cargo de una unidad responsable. Subprograma: Componente del programa destinado a una población o zona específica.	Conjunto de acciones ordenadas que deben su importancia a que sobre estos se estructuran las inversiones específicas y se administran los recursos.	Corresponde al ejercicio de aquellos instrumentos económicos, sociales, normativos y administrativos que utiliza y desarrolla el gobierno para inducir comportamientos de los actores con objeto de que hagan compatibles sus acciones con los propósitos del plan.

Fuente: Fernández Ballesteros. Elaboración: Fernández Ballesteros (1996)

En el nivel estratégico se identifican los múltiples escenarios que el espacio de política pública y el problema socialmente relevante generan para, con base en ello, identificar qué se debe hacer, es decir, definir los principios y rutas de acción que orientarán todo el proceso con el que

se pretende solucionar el problema de política. En el nivel de planeación se toman las decisiones sobre el cómo, lo que se debe hacer, es decir, es el momento en que se aterriza la ruta de acción de la política en tiempos, lugares, instrumentos y actuaciones específicas.

Los otros dos niveles tienen como finalidad aterrizar las decisiones al plano de la acción. El nivel de programación busca organizar las actividades y definir los recursos a través de los cuales se va a desarrollar algún componente específico de la política pública. Así, un programa busca definir los actores implementadores y sus responsabilidades, de acuerdo al componente y las herramientas con que contaría, así como la cabeza de dirección y, claro está, la forma de ejecución de los instrumentos de política pública seleccionados en la planeación.

Análisis de puntos de riesgo de corrupción en contrataciones públicas:

Nieto y Maroto (2014) en su libro consideran que la contratación pública es la actividad de los gobiernos más vulnerable a la corrupción. La estrecha relación entre la contratación y la corrupción no es algo reciente, ya hace ciento cincuenta años se trata de lograr que la normativa de la contratación pública limite los abusos de funcionarios y autoridades.

En todo caso la contratación pública es vulnerable a la corrupción fenómeno preocupante a nivel global.

A causa de los mecanismos deficientes de control y gestión de riesgos en muchos países la contratación pública es propensa a la corrupción.

Las razones que explican la vulnerabilidad de la contratación pública a la corrupción son dos, lo primero es al estar inserta entre los sectores privado y público

sectores que distraen fondos para beneficios personal o de grupo. Lo segundo es que la contratación pública moviliza gran cantidad de recursos, por todo lo mencionado no debe subestimarse los efectos de la corrupción en la contratación pública, desde el punto de vista financiero los sobrecostos que ocasiona la corrupción en un contrato son de 20 a 25 % más de su valor, puede llegar a un 50% de valor total.

La Comisión Europea se ha hecho eco de un reciente informe según el cual el 2010 los costos directos totales de la corrupción en la contratación pública en tan solo cinco sectores y en ocho estados miembros, entre ellos España oscilo de 1,4 billones de euros a 2,2 billones. No obstante los efectos negativos de la corrupción en la contratación pública no solo tienen carácter financiero sino que como subraya Transparencia Internacional, también tienen impacto desde la perspectiva económica, en la salud y la seguridad y en la innovación. Además, producen la erosión de los valores y de la confianza en el Gobierno, un daño a los competidores y constituyen un peligro para el desarrollo económico.

El grado de riesgo a la corrupción en la que se encuentra la contratación pública obedece a múltiples factores como la propia complejidad e inestabilidad en el marco regulatorio, aspectos mejorables del mismo, el déficit en la ejecución de algunos aspectos en la normativa además de la limitación en los instrumentos de control.

Los riesgos de la corrupción en las distintas fases del ciclo contractual

1. Los riesgos en la fase de evaluación de necesidades

Las manifestaciones más habituales de la corrupción en esta fase son las compras e intervenciones innecesarias, es decir ventas inducidas para que una compañía concreta pueda realizar una venta, sin embargo, cuyo resultado no tiene interés para la sociedad.

La falta de justificación de las necesidades a satisfacer constituye un vicio de anualidad del contrato administrativo. De ahí que el contrato no sea válido cuando su objeto no sea congruente con su finalidad.

Desde el punto de vista formal la ausencia de justificación de la necesidad de contratar, constituye un vicio de anualidad del contrato. Desde la perspectiva del control material de la causa del contrato, no es fácil que un órgano jurisdiccional entre a valorar la bondad de las razones dadas por órgano de contratación, tal y como se desprende de los escasos precedentes jurisprudenciales habidos en la materia.

En esta fase interesa enfatizar que, si se utiliza la contratación pública para la financiación de objetivos nacionales, sin la transparencia en los procesos de contratación, también puede ocurrir la corrupción.

2. Los riesgos en la fase de diseño de la contratación y preparación de la documentación complementaria

2.1 Riesgos en la definición de requisitos y criterios de valoración de las ofertas

Se han detectado importantes riesgos en la fase de requisitos de la contratación.

Estos riesgos pueden ser verificados tanto en la fase de elaboración de las especificaciones

técnicas, como en la de selección de los criterios de adjudicación. En este caso puede que no haberse definidos clara y objetivamente, estos pueden no haberse establecido o publicados con anterioridad a la apertura del plazo para la adjudicación.

El órgano de contratación desde el punto de vista normativo aprobara conjuntamente o con anterioridad a la autorización del gasto, siempre antes de la licitación de contrato si no existe esta, antes de su adjudicación los documentos y pliegos que contengan las prescripciones técnicas particulares que hayan de regir la realización de la prescripción y definan sus calidades.

Las prescripciones técnicas deberán permitir el acceso en condiciones de igualdad de los licitadores, sin que puedan tener por efecto la creación de obstáculos a la apertura de los contratos públicos a la competencia.

El criterio de adjudicación se considera valido, no bastara que haya relación con el objetivo del contrato, además no debe atribuir a la entidad adjudicadora una libertad de elección ilimitada, se debe haber mencionado expresamente en el anuncio de licitación o en el pliego de condiciones, debe respetar los principios fundamentales de igualdad, transparencia y no discriminación.

Durante la práctica los ámbitos que favorecen a la corrupción son: establecimiento de fórmulas de valoración inidóneas y la valoración de las mejoras.

La valoración de las mejoras, cuando en la adjudicación se han de tener en cuenta criterios distintos del precio, el órgano de contratación podrá tener en consideración las mejoras que puedan ofrecer los licitadores o variantes, siempre en cuando el pliego de clausula administrativa particulares hayan previsto tal posibilidad.

Se detecto el uso de fórmulas que manipulan el criterio de adjudicación

La imperfeta parametrización de un criterio puede falsear el fin de la licitación. Se dará una ponderación proporcional línea al precio, que asigne la puntuación atendiendo al mejor precio ofertado, de forma que debe evitarse, ya que son contrarias a ley.

Frente a estas situaciones, algunas administraciones están adquiriendo un papel activo y comprometido para exiliar el riesgo de corrupción en lo que refiere a criterios de valoración.

2.2 Riesgos en la elección de procedimientos

Los riesgos advertidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico es el abuso de procedimientos no competitivos sobre la base de excepciones de legalidad a partir de:

- a) División de contrato para conseguir muchos contratos de poco precio
- b) Abuso de procedimientos de urgencia
- c) Abuso de otro tipo de excepciones basadas en detalles legales o en derechos exclusivos

- d) Continuidad de contratos existentes sin comprobaciones previas

La transparencia tiene el fin limitar el riesgo de arbitrariedad por parte de las entidades adjudicadoras y el favoritismo. Su principal manifestación es la adecuada publicidad de las diferentes ofertas de contratos públicos.

Es así que el alto grado de formalismo de procedimientos restringidos y abiertos provoca que su duración sea excesiva, lo que ha propiciado el abusivo uso de procedimientos excepcionales, los gestores los consideran mucho más ágiles.

Desde el punto de vista de la gestión la buena práctica exige que se insista en la búsqueda de ofertas de modo razonable, en caso de que algunas primeras solicitudes no hubieran dado resultado, de otro modo el órgano de contratación no tiene elementos para realizar un análisis comparativo entre ofertantes, tampoco se producen una competitividad entre las empresas que se traduzcan en unas condiciones más favorables para la prestación en la prestación objeto del contrato.

3. Los riesgos en la fase de selección del contratista y adjudicación

Los principales riesgos son identificados con el uso de procedimientos no competitivos además la existencia de los conflictos de interés, es así que la evaluación de ofertas es considerada como una etapa relevante.

Las tecnologías de comunicación e información es una auténtica oportunidad para diseñar estrategias transparentes que nos permita disminuir de forma efectiva los riesgos de corrupción.

En la práctica los perfiles de contratación se han enfrentado a problemas de fragmentación y dispersión de información, que recientemente se están pretendiendo detener.

La implantación de nuevas medidas conlleva a una actuación proactiva del poder público a favor de la efectiva transparencia; las irregularidades más comunes se destaca la asignación numérica que no es suficiente para la adjudicación, es así que existe una base central de exclusiones en el ámbito, pero su uso es limitado.

4. Los riesgos en la fase de ejecución del contrato

Se identifico los riesgos en la gestión de los contratos como falta de supervisión de los funcionarios de la ejecución, se detectó como riesgo el cambio sustancial en las condiciones del contrato que permite demoras en la ejecución y precios más altos para el licitador, precisamente estas prácticas han sido demasiado frecuentes, detectadas fundamentalmente a través de las auditorias de proyectos.

En todo caso se advierte que la nueva legislación no impide que en la práctica se busquen subterfugios que conlleve a su inaplicación, por tal motivo deberá reforzar los mecanismos de control.

C. Compliance e Integridad en el Sector Publico

- **Programas de Compliance**

López (2016) muestra en su publicación a los Programas Compliance y como empezaron a calar en la sociedad y sobre todo en el ámbito empresarial, los conceptos “compliance”, “cumplimiento normativo” o “sistemas de cumplimiento”, su desarrollo y expansión ,se ha alcanzado con la reforma del Código penal de 2015 mediante Ley Orgánica 1/2015 con entrada en vigor el 1 de julio del citado año que pretende poner fin a las dudas interpretativas que había planteado la anterior regulación, identificando exactamente y clarificando lo que debe incorporar un correcto sistema de debido control o prevención de delito en la empresa.

Para un “debido control” para la prevención de corrupción en la empresa, deberá conllevar:

- a) El establecimiento por el órgano de administración, de un modelo de organización y gestión que incluya las medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos.
- b) La creación de un órgano con poderes autónomos de iniciativa y control para la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo de prevención implantado.
- c) La identificación, mapa de riesgos delictuales, de las actividades de la empresa en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos.
- d) La implantación de protocolos o procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica, de adopción de decisiones y de ejecución de las mismas.

- e) La puesta en funcionamiento de modelos de gestión de los recursos financieros adecuados para impedir la comisión de los delitos que deben ser prevenidos.
- f) La obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos al organismo encargado de vigilar el funcionamiento y observancia del modelo de prevención, canales de whistleblowing.
- g) El establecimiento de un sistema disciplinario que sancione adecuadamente el incumplimiento de las medidas que establezca el modelo.
- h) La verificación periódica del modelo y de su eventual modificación cuando se pongan de manifiesto infracciones relevantes de sus disposiciones, o cuando se produzcan cambios en la organización, en la estructura de control o en la actividad desarrollada que los hagan necesarios.

Los programas compliance buscan incentivar la autorregulación de las personas jurídicas para evitar objetivos sociales mediante la realización de actos delictivos. A tal efecto, la persona jurídica tiene encomendados unos deberes de supervisión, vigilancia y control, cuya infracción puede determinar consecuencias jurídico-penales.

Dicho modelo se convierte de forma unívoca en el instrumento válido para que la persona jurídica pueda acreditar el ejercicio de las tareas de control y supervisión encomendadas. La eficacia de estos modelos no queda reducida al ámbito penal, sino que son reflejo de una nueva cultura de cumplimiento y ética empresarial que abarca a todas las actividades de la persona jurídica. Prueba de ello, son algunos de los ejemplos siguientes:

1. La Inclusión de cláusulas contractuales relacionadas con los programas de cumplimiento. Las empresas cada vez más, exigen a sus proveedores y subcontratistas que tengan implementados sistemas de cumplimiento en el desarrollo de su actividad antes de contratar, y respeten en el desarrollo de la relación de negocio.

La responsabilidad penal de las empresas, como personas jurídicas, afecta no sólo a los delitos que se cometan en el seno de su organización, sino también a los que puedan cometer terceros como subcontratas, proveedores o autónomos que presten sus servicios a la compañía. Eso sí, para que se considere que la empresa es responsable, ese delito tiene que haberle reportado algún beneficio, ya sea de forma directa o indirecta.

2. Cláusulas obligatorias de disponer de modelos eficaces de prevención de riesgos para constituir empresas conjuntas. Las empresas, en el panorama actual se requiere un análisis detallado de su socio. En este sentido, es cada vez más frecuente la mutua exigencia de acreditar la implantación de protocolos de prevención de delitos y catálogo de conductas prohibidas, como requisito previo a la asociación.
3. Operaciones de compra o fusiones, cada vez más debe prestarse mayor atención en los contratos de adquisición o venta de empresas y plantearse cuáles son las implicaciones asociadas a las cláusulas existentes en relación al compliance, como variable a tener en cuenta para el éxito de cada operación.

Son estos algunos ejemplos más significativos que demuestran que el compliance está impregnado cada vez más en la actividad económica.

Las Administraciones Públicas adoptaran en su seno medidas de prevención eficaces, inspirado en los programas de compliance de las empresas privadas, lo que él denomina public compliance para mitigar o detectar los riesgos no sólo desde el ámbito penal. El compliance por tanto no es una moda temporal, sino que es una nueva cultura de cumplimiento que está arraigando en nuestra sociedad.

Programa de Compliance como herramienta de la administración para luchar contra la corrupción en la contratación

La corrupción es uno de los problemas mayores que afecta a nuestra sociedad, si bien está más arraigada en el ámbito regional y local. La contratación es un factor sensible.

La percepción de la corrupción en la actualidad es muy alta con el grado de tolerancia cero. Se ha pasado de una pasividad social, además de una complicidad cultural ante este fenómeno, a reaccionar con indignación y con desafección hacia las instituciones públicas.

Los tiempos van cambiando y los delitos de corrupción se van perfeccionando, de ahí la necesidad de "imponer" programas de Compliance penal.

En líneas generales, estos programas referidos a la contratación federal se asientan sobre cuatro premisas básicas:

- Integridad al tratar con funcionarios federales (prohibición de, dádivas, promesas o recompensas).
- Prohibición de ofrecer puestos en el sector privado tras abandonar el servicio público, etc.

- Honestidad en el intercambio de información (prohibición de cualquier tipo de falsedad documental, etc.
- Consolidación de relaciones éticas con terceras partes (prohibición de kick-backs, etc.); fomentar la competencia leal.

Un sistema de compliance contiene los siguientes elementos:

Un mapa de riesgo, un código ético y formación adecuada sobre el mismo; revisión periódica para asegurar la ética de cumplimiento; un mecanismo para reportar las conductas ilegales; determinadas instrucciones que incentiven a los empleados a reportar; auditorías internas o externas; acciones disciplinarias frente a la conducta ilegal; reportar a tiempo a la administración pública; colaboración plena con las agencias gubernamentales que se encarguen de perseguir las conductas ilegales.

El promulgar un individualizado y verdadero programa de cumplimiento normativo da un valor añadido para la empresa.

- Primero, porque le va a conceder una ventaja cualitativa en la contratación, tanto pública como privada.
- Segundo, porque le podrá exonerar de la responsabilidad penal en la que pudiere verse involucrada.
- Tercero, porque la implantación de una verdadera cultura ética corporativa de vocación inequívoca de cumplimiento, va a mejorar tanto el funcionamiento interno como el externo de la empresa.
- El interno, una vez implementado, permitirá una mayor interacción entre los distintos departamentos,

empleados y directivos, generando una mayor confianza y transparencia entre los mismos. en el externo, porque se va a proyectar una imagen de compromiso, responsabilidad y nitidez de la empresa que va a elevar su reputación y, por consiguiente, un aumento de sus posibilidades de negocio.

Esta herramienta de prevención y autorregulación de futuros delitos en el seno de la organización empresarial es un instrumento idóneo para competir y participar en el mercado operando en el sector público, no resultando descartable que, en el futuro, se requiera, como requisito indispensable para contratar con la Administración, que el operador económico disponga de un programa eficaz de compliance penal.

- **Justificación de modelos de integridad en el Sector Publico**

La asociación española de compliance (2019) considera oportuno reflexionar primero sobre qué razones justifican el desarrollo de una función de Compliance o de integridad pública en administraciones públicas, organismos, empresas e instituciones públicas cuya naturaleza difiere, en mayor o menor medida, del sector privado y cuáles son los elementos básicos sobre los que dicha función debe asentarse.

a. Marco normativo actual

Uno de los elementos que más ha influido en el desarrollo de sistemas de Compliance en las organizaciones sin duda es el contar con un marco legal, con expectativas definidas y claras. La existencia de un marco legal regulatorio que exija e incentive la creación de modelos de organización y

gestión es, sin duda, un elemento clave para el fomento de la creación de una función de Compliance en Administraciones e Instituciones públicas.

La presión de la ciudadanía a causa de los casos de corrupción que tristemente siguen dañando a Administraciones e Instituciones públicas, es un estímulo importante para que los Estados desarrollen marcos normativos de integridad pública, lucha contra la corrupción y transparencia institucional.

b. Marco de recomendaciones internacionales

La ciudadanía tiene como preocupación principal a nivel global, a la corrupción. Organizaciones y estudios internacionales han concluido que la corrupción es el mayor obstáculo para la sostenibilidad, el desarrollo económico, político y social a nivel global (OCDE, 2017; IPSOS, 2018).

Diversas organizaciones e instituciones han publicado guías y recomendaciones; a fin de comprender el porqué de la obligación de contar con sistemas de Compliance en el sector público debemos tener en cuenta las recomendaciones y acuerdos que a nivel internacional se han venido publicando desde la propia Organización de las Naciones Unidas (ONU), pasando por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), incluso la Unión Europea.

c. Justificación basada en el principio de integridad

Se han señalado justificaciones derivadas de los marcos jurídicos existentes y de las recomendaciones internacionales, como las emitidas por la ONU o la OCDE; más allá del estímulo ejercido por los requisitos y exigencias normativas y la presión ejercida por las demandas de la ciudadanía y los

medios de comunicación, no olvidamos que para que un modelo de Compliance sea eficaz, en el sector público o privado, debe existir un compromiso y una voluntad desde las más altas instancias de la organización. En el caso del sector público debe existir, una clara voluntad y compromiso político. Es decir, que los servidores públicos deben liderar con el ejemplo y conducir su actividad de acuerdo con los más altos estándares de integridad, dando prioridad al interés público sobre otros intereses particulares y adoptando las medidas necesarias para prevenir la corrupción.

Es así, en línea con la OCDE, la integridad pública debe contemplarse como la alineación y el cumplimiento de principios, valores éticos y normas que faciliten que en el sector público se prioricen los intereses generales, por encima de los intereses privados. Y para que estas medidas sean efectivas es necesaria ejercer el liderazgo, una cultura ética, realizar a rendición de cuenta efectiva y responsabilidad proactiva.

- **Ética Pública**

Nieto y Maroto (2014) mencionan a la ética pública como un mecanismo de control de la corrupción en las administraciones públicas a finales de los años 70 y 80. El incremento y la mejora de la regulación no constituyen un antídoto para la prevención de prácticas corruptas.

Es necesario incrementar los controles internos de cada organización desde este enfoque de autorregulación que debe incorporar las administraciones públicas, se pone un especial énfasis en la necesidad de contar con un código de conducta considerado como el eje central de las

medidas internas; actualmente los países desarrollados e instituciones internacionales cuentan con un código de ética.

Sutherland mediante su teoría de asociación diferencial, una persona aprende nuevos valores en el seno de la organización a través del contacto con los demás miembros. Los códigos éticos tienen la función de controlar el proceso de aprendizaje, dejando claro cuáles son los valores de la organización.

Un modelo basado en un código de conducta es inclinarse por un modelo de cumplimiento normativo determinado, que deja de lado un sistema basado prioritariamente en la vigilancia y el control. El modelo de cumplimiento ético coherente debe instaurarse con la participación de las personas afectadas por el mismo, es especialmente relevante esta exigencia con el fin de incrementar su legitimidad y aceptación.

Cada administración pública debe desarrollar su propio código de conducta, este deberá influir en aquellos problemas de cumplimiento que más afecten, por tal razón el código de ética debe adaptarse a cada organización, necesariamente se debe apostar por la formación, esta es la clave para su eficacia, la formación ha de realizarse de acuerdo al análisis de casos, estos dan la oportunidad de descubrir los problemas éticos con el que se enfrenten diariamente en su actividad el problema más importante de la ética pública hasta la fecha es que no se ha puesto el énfasis en la importancia de análisis de riesgos, esta evaluación consiste en identificar las actividades donde se pueden ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos, esto asegura su racionalidad el que la organización destine eficazmente sus recursos

preventivos en las actividades donde el riesgo resulta más alto.

- **Experiencias Internacionales**

El centro europeo de postgrado (2019) en su blog menciona las experiencias de programas compliance en diferentes países.

• **Italia**

Europa se ha tomado el ejemplo de Norteamérica, el Compliance llegó a Europa con la finalidad de impulsar la prevención de los delitos en el sector empresarial.

Italia, es uno de los países más corruptos en el mapa europeo, seguido de Serbia, Bulgaria Bosnia-Herzegovina y Montenegro.

Los programas de cumplimiento normativo cumplen con determinados requisitos, no únicamente afecta a la imposición de la sanción, sino que influirá en la decisión de los tribunales y decidir si son culpables o no de haber cometido delitos. En consecuencia, el tribunal no culpará a la compañía si, de comprobar que el sistema y programa de cumplimiento normativo, de la organización resulta efectiva.

En el año 2001 se publicó el Decreto Legislativo 8 junio 2001 N.º 231, Disciplina de la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas, de las empresas y asociaciones también sin personalidad jurídica, en el que se determinó la responsabilidad de las personas jurídicas, pero de forma administrativa en el ámbito por delitos cometidos por sus trabajadores dependientes y administrativos, dirigiéndose este proceso por la vía penal.

La norma que autoriza el referido Decreto Legislativo fue la Ley número 300, de 29 de septiembre del 2000, que utilizaba ciertos mecanismos de la Unión Europea de Protección de los Intereses Financieros de las Comunidades Europeas, además de combatir el Cohecho en Funcionarios Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales y el establecido para la lucha contra los actos de corrupción en los que estén implicados funcionarios de las comunidades europeas.

El citado Decreto Legislativo 231 con el tiempo ha sufrido diversas modificaciones. En los arts. 24, se establecen la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas, pueden ser presumiblemente más frecuente cometer:

- Delitos contra la Administración Pública.
- Delitos contra la Fe Pública.
- Delitos de receptación, blanqueo de capitales y utilización de dinero, bienes o ganancias de procedencia ilegal.
- Delitos transaccionales.
- Delitos a la contratación de nacionales de terceros países con residencia ilegal.
- Delitos de corrupción entre particulares.

Los requisitos que deben tener un programa Compliance en Italia:

- Identificar las actividades que puedan cometer delitos y sus ámbitos.
- Previsión de protocolos para la toma de decisiones en relación con los delitos.
- Personalizar los modelos de gestión de los recursos financieros.

- Obligación de vigilancia sobre el funcionamiento y observancia del modelo.
- Régimen disciplinario para sancionar la falta de respeto del modelo.

El programa de cumplimiento debe requerir de su eficacia a través de la revisión periódica y adaptación en el crecimiento empresarial, así como un riguroso sistema disciplinario para sancionar a conductas indeseables.

- **Alemania**

Actualmente, los programas de cumplimiento normativo - Compliance ya son una exigencia legal. Alemania, muy sensibilizado con el tema, de especial relevancia, resulta ser un país destacado en el tema. El Tribunal Supremo Federal Alemán, el 17 de julio de 2009, en una sentencia que se pronuncia sobre la posible responsabilidad penal del Compliance Office, donde expone claramente que el Compliance Office no debe limitarse al cumplimiento de las leyes, sino evitar los daños reputacionales de las empresas, sector fuertemente vinculado con las buenas prácticas que consideran mucho más lejos de la legalidad, que se traduce en respeto a su imagen corporativa.

Por otra parte, en Alemania no existe la responsabilidad penal de las personas jurídicas, sino únicamente existe un procedimiento administrativo y sancionador.

Si se compara con la normativa española y el decidir optar por la vía penal, está claro que lo que se quiere pretender es inducir un cambio radical, riguroso en la cultura empresarial y en la lucha contra el delito

económico, que está haciendo estragos en nuestra sociedad.

El programa de cumplimiento normativo tiene casi 50 años de trabajo impulsándose en lo que llevamos al siglo XXI.

Los factores influyentes como la liberalización de los mercados mundiales y el subsiguiente desarrollo del Mercado Único en Europa, fueron la caída del muro de Berlín, que ocasiono el nacimiento del mercado mundial capitalista sin las limitaciones y obstáculos de la Guerra Fría, y las políticas económicas soviéticas, sumando en el año 2000 los primeros grandes escándalos de Siemens, por ejemplo, ocasionaron un impacto duro en la sociedad alemana y consecuentemente un riguroso control en las empresas.

- **Reino Unido**

El Reino Unido impulsa una política antisoborno, por reacción ante severas críticas por su legislación desactualizada, sumando el escándalo de la empresa BAE Systems PLC (constructora aeronáutica), acusada de soborno.

El 2010 se aprobó la Bribery Act, entrando en vigor en 2011. La Ley Antisoborno del Reino Unido, su arranque fue lento, actualmente es un referente legislativo para la lucha contra la corrupción, considerando y prohibiendo ilícitas las siguientes clases de prácticas:

- Aceptar un soborno.
- Sobornar a funcionarios públicos extranjeros.
- Ser empresa y no disponer de protocolos o mecanismos para impedir la corrupción.

La Ley Antisoborno del Reino Unido dispone de seis principios, y dependerá de los riesgos de corrupción, complejidad, naturaleza y tamaño de la empresa, y estos son: proporcionalidad, compromiso de la alta dirección, evaluación del riesgo, diligencia debida, comunicación, monitoreo y revisión.

Por otro lado, los tribunales británicos tendrán jurisdicción sobre los delitos indicados en las prácticas indicadas anteriormente. Es decir, y a modo de ejemplo, si una empresa española con sucursal en Reino Unido comete un acto de soborno en cualquier parte del mundo, la empresa podrá ser procesada en Inglaterra por no haber impedido el delito.

- **Chile**

El Derecho Internacional Público, ello se verifica en las numerosas convenciones internacionales celebradas, todas ellas ratificadas y adoptadas por Chile, la cual dicta la Ley 20.3934, que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas por delitos financiamiento de terrorismo, lavado de activos y cohecho desarrollando también Compliance en materias de libre competencia.

El compliance en Chile se ha convertido el modelo de programa de cumplimiento normativo más avanzado actualmente:

- Chile es miembro de GAFISUD (Grupo de Acción financiera de Sudamérica), actualmente GAFILAT (de Latinoamérica), adhiriéndose a las cuarenta recomendaciones.
- En Venezuela, adoptó la Convención Interamericana contra la Corrupción.
- En París, adoptó la Convención para Combatir el Cohecho a Funcionarios Públicos Extranjeros

en Transacciones Comerciales Internacionales y su anexo de la OCDE (recuerden, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).

- En Nueva York, adoptó la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Las adhesiones e incorporadas por Chile implican una legislación nacional que dispone de diversas normas anticorrupción, como el Código Penal y la Ley 20.393, la cual establece la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas.

Las principales normas anticorrupción se encuentran en una serie de cuerpos normativos sin que exista una recopilación de normas anticorrupción. La normativa nacional determina un abanico controlado de funcionarios públicos como sujetos pasivos que se deben guiar por la mencionada regulación.

El modelo de responsabilidad de la ley chilena, se conocen tres grandes modelos legislativos en el ámbito de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en todos los países:

- **Modelo de responsabilidad autónoma u originaria**, en el que la responsabilidad, es directamente por una relación el hecho prohibido y una característica de la entidad.
- **Modelo de responsabilidad derivada**, recae sobre la persona jurídica la responsabilidad de la persona natural por criterios de conexión.
- **Modelo mixto**, es una diferencia más o menos comedia y prudente de las confirmaciones históricas representativas del modelo de responsabilidad derivada, en el sentido de no contentarse con una conexión puramente formal

entre la persona natural responsable y la entidad.

La ley chilena ha acogido un modelo de responsabilidad derivada que, además de la conexión entre individuo responsable y su hecho con la persona jurídica, requiere que esta haya contribuido al hecho por la vía de haberse organizado, según la ley, los requisitos de responsabilidad penal por los delitos previstos en su art. 1 son cuando los delitos se hayan cometido:

1. Por personas que pertenezcan a un determinado círculo que la propia ley define, tales como: controladores, representantes de la empresa, ejecutivos principales, etc. que realicen actividades de supervisión o administración en ella.
2. Cometidos directamente en interés de la persona jurídica.
3. En consecuencia, de incumplimiento, por parte de la entidad, de sus deberes de supervisión y dirección, a lo que se opone a la previa implementación de un modelo de supervisión para prevenir delitos como el cometido.

En conclusión, podemos comprobar que la responsabilidad de la entidad se define según al modo de una forma concreta de intervención en el delito cometido por el sujeto relacionado.

ISO 19600:

Norma internacional que proporciona orientación para establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de gestión de Compliance eficaz y que genere respuesta por parte

de la organización. Esta norma se basa en los principios de buen gobierno, proporcionalidad, transparencia y sostenibilidad.

La ISO 19600, tiene las siguientes ventajas:

1. La norma ayuda a identificar y reportar el peligro de recibir sanciones por incumplir normas legales y aspectos de regulación evitando pérdidas financieras y de reputación.
2. Despliega un sistema que detecta las malas prácticas de directivos o empleados.
3. Reduce o elimina la responsabilidad legal y penal de la entidad al demostrar que la organización dispuso de los medios y sistemas adecuados en la búsqueda del Compliance.
4. Mejora la reputación de la organización.
5. Detecta múltiples regulaciones a las que pueda estar sometida la entidad.
6. Se convierte en una herramienta eficaz para medir los riesgos.
7. Se puede medir el desempeño de los empleados en compliance como parte de la evaluación del personal

ISO 19600

- Es aplicable a todo tipo de entidad, no es de carácter certificable pues contiene recomendaciones o directrices, no requisitos.
- La implementación eficaz de esta norma depende de los directivos en todos los niveles y de que existan valores claros en la entidad, así como de la aceptación y aplicación de medidas que promuevan su cumplimiento.
- Aplicando una gestión eficaz del compliance las organizaciones pueden salvaguardar su

integridad y adquirir incluso un comportamiento socialmente responsable.

ISO 37001:

La presente Norma Técnica Peruana fue elaborada por el Comité Técnico de Normalización de Sistema de gestión de calidad para promover la integridad.

Este documento refleja las buenas prácticas internacionales y puede ser utilizado en todas las jurisdicciones. Organizaciones pequeñas, medianas y grandes en todos los sectores, incluidos los sectores públicos, privado y sin fines de lucro.

Los riesgos de soborno que enfrenta una entidad varían en función de factores tales como el tamaño de la organización, los lugares y sectores en los que opera y la naturaleza, magnitud y complejidad de sus actividades. Este documento especifica la implementación por parte de la organización de las políticas, procedimientos y controles que sean razonables y proporcionales de acuerdo con los riesgos de soborno a los que se enfrenta la organización.

Objetivos:

El presente documento especifica los requisitos y proporciona una guía para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión antisoborno. Se considera lo siguiente en relación con las actividades de la entidad:

- Soborno en los sectores público, privado y sin fines de lucro
- Soborno por parte de la organización
- Soborno por parte del personal de la organización que actúa en nombre de la organización o para su beneficio

- Soborno por parte de los socios de la organización que actúan en nombre de la organización o para su beneficio
- Soborno de la organización
- Soborno del personal de la organización en relación con las actividades de la organización
- Soborno de los socios de la organización en relación con las actividades de la organización
- Soborno directo e indirecto (por ejemplo, un soborno ofrecido o aceptado por o a través de un tercero).

La ISO 37001 establecen los requisitos y se proporciona una guía para un sistema de gestión diseñado para ayudar a una entidad a prevenir, detectar y enfrentar al soborno y cumplir con las leyes antisoborno y los compromisos voluntarios aplicables a sus actividades.

El documento fue desarrollado por un comité de proyectos establecido por ISO en el 2013. El comité estaba compuesto por expertos de diferentes países participantes, observadores y organizaciones de enlace.

El soborno puede tener consecuencias muy graves para una entidad y sus empleados. Por tal razón una entidad deberá tomar medidas razonables para evitar se produzcan sobornos. Es mucho más barato para una entidad implementar controles para evitar el soborno que lidiar con las consecuencias si el soborno ocurre.

La ISO 37001 puede beneficiar a una entidad de la siguiente manera:

1. Al definir las políticas y los procedimientos necesarios, la ISO 37001 ayuda a una entidad a

mejorar sus controles existentes, la ISO 37001 ayuda a prevenir el soborno y reduce significativamente el impacto.

2. Garantiza a la dirección de una entidad que ha implementado controles antisoborno, buenas prácticas que están reconocidas internacionalmente, por lo tanto, está tomando medidas para reducir los riesgos y las consecuencias adversas.
3. Las entidades pueden requerir que sus principales contratistas, proveedores y consultores proporcionen evidencia de cumplimiento con la ISO 37001 como parte de su proceso de precalificación o aprobación de la cadena de suministro.
4. En caso de investigación de soborno que involucre a la organización, ayuda y proporciona evidencia a los fiscales o tribunales de que la entidad ha tomado medidas razonables para prevenir el soborno, ayuda a evitar enjuiciamiento o mitiga el resultado.

La ISO 37001 utiliza la misma estructura, terminología y metodología comunes que ISO 9001 (gestión de la calidad). Por lo tanto, una organización puede implementar algunos estándares de manera similar e integrada. La ISO 37001 también se puede utilizar junto con otras normas.

ISO 31000:

Se define como un referente internacional que ofrece directrices y principios para poder desarrollar los sistemas de gestión de riesgos. Fue publicada en noviembre del 2009 por la Organización Internacional de Normalización (ISO) con el fin que las entidades

puedan gestionar sus riesgos de una manera efectiva a través de procedimientos que les permita cumplir sus objetivos.

El presente documento cuenta con insumos globales que permiten realizar una adecuada y eficiente gestión de riesgos enfocados en operatividad, gobierno y confianza, además, esta norma brinda recomendaciones de mejores prácticas en la gestión de riesgos las cuales ofrecen técnicas apropiadas y seguridad en el lugar de trabajo.

La ISO 31000 puede ser usada por cualquier tipo de entidad sin importar el sector al que pertenezca, ya que ofrece estrategias de decisión, operaciones, y procesos para los riesgos, ya que se ajusta a cualquier escenario.

La ISO 31000 tiene las siguientes ventajas:

- Contribuye a mejorar la eficacia operativa y la gobernanza.
- Genera confianza ya que se utilizan métodos adecuados para la gestión de riesgo.
- Aplica controles de sistema de gestión para analizar riesgos y de esta manera mitigar las posibles pérdidas.
- Mejora la resiliencia de los sistemas de gestión.
- Responde de manera eficiente a los cambios de forma eficiente protegiendo a la organización.
- Se adapta a cualquier tipo de riesgos sin importar su naturaleza o causa.

Esta normativa determina a la gestión de riesgos como las actividades que se ponen en marcha para seguir y controlar los riesgos a los que se ven enfrentadas las entidades. Se deberá considerar un

aspecto importante como es la cuantificación y para eso se debe dividir en dos frentes:

Consecuencia: Son eventos que afectan al cumplimiento de los objetivos y son procedentes de otros, en este punto se deben tener en cuenta aquellos que se clasifican en causa-efecto.

Probabilidad: Es la posibilidad de que un evento pueda ocurrir. En este punto es importante que las organizaciones contemplen que estos hechos pueden provenir de las decisiones que tomen. Se divide en 5 escalas raro, probable, improbable, posible y muy frecuente.

Ventajas y beneficios de implementar un sistema de gestión de riesgos:

- Incrementa la probabilidad de alcanzar los objetivos.
- Promover la gestión proactiva.
- Se es consciente de la necesidad de identificar y tratar los riesgos.
- Cumple con los requisitos legales y reglamentaciones pertinentes y normas internacionales.
- Mejora la presentación de informes obligatorios y voluntarios.
- Mejora la confianza y honestidad de las partes involucradas.
- Establece una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Asigna y usa eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo.
- Mejora la eficacia y la eficiencia operativa.
- Mejora la prevención de pérdidas y la gestión de incidentes.

- Mejora el aprendizaje en la entidad.
- Mejora la flexibilidad organizacional.
- Mejora los controles.

El objetivo de un sistema de gestión de riesgos permite identificar, reducir, planificar y tomar buenas decisiones referentes a los riesgos.

Este plan brinda herramientas necesarias para tener una gestión de riesgos adecuada, se puede aplicar desde el inicio de una entidad en cualquier escenario: estrategias, decisiones, procesos, funciones, proyectos, servicios y activos.

Esta es la mejor forma para anticiparse a catástrofes y crear estrategias que permitirán abordar las amenazas para estar prevenidos y evitar consecuencias fatales.

La ISO 31000 ofrece ciertos principios y directrices a favor de la gestión de riesgos cómo:

- La entidad tiene más probabilidades de cumplir los objetivos propuestos.
- Cumplimiento de estándares legales en diferentes áreas de la entidad.
- La mejora el manejo de la administración
- Se protegen los recursos de la entidad.
- El desarrollo interno se vuelve más eficaz y eficiente.
- La toma de decisiones es más confiable gracias a la herramienta para evaluar la gestión de riesgos.
- Se toma conciencia de la importancia de contar con un sistema de gestión de riesgos.
- Se identifican los riesgos a los que está expuesta la entidad.

- Da la posibilidad de que exista una planificación.
- Permite la toma de decisiones oportuna.
- Se genera confidencialidad y confianza.
- Se hacen los controles pertinentes.
- Mejora la cultura organizacional.
- Es dirigida a la mejora dentro de la organización.
- Es amigable al cambio. Se adapta a cualquier situación.

Para dar inicio del sistema de gestión de riesgos es importante darle un puntaje a cada uno de ellos, ya sean internos o externos. Es importante entender que los externos son aquellos que se dan por temas naturales, culturales, políticos.

Los riesgos internos son los que están directamente relacionados a la entidad y todo lo que sucede dentro de ella, funciones, estrategias planteadas, temas financieros, procesos y recurso humano.

Identificación de riesgos:

Se reconocerá los principales riesgos a los que está expuesta la entidad, una vez estos se definan, se plantearán otros secundarios que podrían también generar ciertos desajustes dentro de la entidad y a los objetivos propuestos.

Una vez estén establecidos, cada una de las áreas encargadas los asumirá como propios, para que de esta manera puedan ejecutar el plan que se va a llevar a cabo.

Cada área definirá un responsable y estos se reunirán para empezar a identificar los riesgos, conocer cuáles son los factores que los pueden generar. Se recomienda hacerse las siguientes preguntas para poder tener mayor impacto en esta etapa.

Análisis de riesgo:

Luego de definidos y consignados los riesgos se valorará en qué escala se determinarán y cuáles serán las actividades de control que se ejecutarán, esto con el fin de identificar el impacto que causará, este se divide en:

- Significativo
- Alto
- Moderado.
- Bajo
- Limitado.

Esto permitirá crear un mapa de riesgos el cual servirá como guía para priorizar los riesgos, clasificarlos en una escala de uno a diez, siendo diez el más alto y uno el más bajo, identificar el área encargada y cuál es el plan de acción que deben poner en práctica.

D. Investigaciones realizadas sobre el tema abordado, a nivel internacional y nacional

En la presente sección se revisarán algunos trabajos de investigación realizados y que guardan relación con el tema de investigación, para conocer el estado de arte al respecto y fundamentalmente reforzar los conceptos e ideas desarrolladas; para ello se han analizado trabajos desarrollados a nivel nacional como internacional.

A nivel nacional:

Calampa y Vargas (2017) en la tesis: “Las Fusiones y Adquisiciones en el Perú Importación de cláusulas del Derecho Norteamericano y su implementación en las operaciones de adquisición empresariales”, desarrollan su investigación en el ámbito privado, no obstante, formulan como parte de sus objetivos, el determinar la factibilidad de incorporación de

cláusulas del derecho corporativo anglosajón al sistema jurídico peruano, así como evaluar la pertinencia de incorporar y/o modificar algunos artículos del código civil, así como de la Ley General de Sociedades, que permitan darle la viabilidad y congruencia necesaria para la adecuada importación de herramientas contractuales norteamericanas en las operaciones de una empresa en el Perú. Al respecto, concluye que la importación y uso de modelos de jurisdicciones externas es una tendencia actual que conlleva ventajas y a la vez riesgos asociados a su incorporación e interpretación, por lo que deben analizarse y minimizarse los mismos. Los autores precisan que la incorporación propuesta no repercutirá en distorsiones legales, siempre que la redacción y el manejo de la transacción permita que las partes obtengan lo que desean.

La relación de la investigación de Calampa y Vargas, guarda relación con nuestro tema de investigación, dado que, si bien efectúa un análisis sobre las herramientas para la aplicación de cláusulas del derecho norteamericano en el ámbito legal peruano, vemos claramente que es posible la implementación de estrategias o políticas usadas en otros países a la realidad peruana, situación que fortalece el eje de la presente investigación, de aplicar o desarrollar programas de compliance a una entidad pública peruana, específicamente al ámbito de las contrataciones del Estado.

Benavente, Mendoza & Núñez (2018) en la tesis “Análisis legal y propuesta de mejora del Sistema de Prevención regulado por la Ley 30424” formulan como dentro de sus objetivos el analizar la legislación peruana en el marco de la Ley de Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas, definiendo los alcances del sistema de prevención en el marco de la citada ley, así como Identificar las diferencias del sistema de prevención

que se desea implementar en el Perú respecto a legislaciones comparadas. Al respecto, producto del trabajo desarrollado, se concluye que la ley N°30424 puede quedar como una norma simbólica, ya que no se encuentra acorde a la realidad de las empresas en el Perú por el alto índice de informalidad. El hecho de que la ley contemple, el contar con un sistema de prevención como un deber más no como una obligación, genera que las empresas peruanas, no reparen en la importancia de su implementación, generando falta de cultura de prevención. Asimismo, reafirma que un sistema compliance adecuadamente implementado, es la mejor garantía para que la empresa no se vea involucrada en situaciones de riesgo penal, ello implica la instauración de una cultura de cumplimiento. De otro lado, concluyen que las micro y pequeñas empresas no implementarán el sistema de prevención de la Ley N° 30424, por no ser una norma de obligatorio cumplimiento y por el elevado costo que este les podría originar. Asimismo, se formula una conclusión de impacto, a afirmar que el legislador peruano, al igual que Chile, solo promulgó la ley basándose en la necesidad de pertenecer a la OCDE, sin realizar un análisis a la realidad del país como de las experiencias de los países de la región.

La relación de la investigación de Benavente, Mendoza & Núñez guarda mucha relación con nuestro tema de investigación, dado que, por un lado, reafirma la importancia de la implementación de sistemas de compliance en las organizaciones privadas o empresa privadas; en tanto que por otro lado, han concluido la mera formalidad de la norma dado la no obligación de implementación de sistemas de cumplimiento y la dificultad para un gran sector de empresas de implementar estos sistemas; situación que seguirá afectando las transacciones que realizan las mismas con el sector público, por ello la necesidad de implementar mecanismos de cumplimiento en el sector público,

eje sobre el cual se orienta la presente investigación y sobre los cuales se desarrollan los productos propuestos.

Chipana (2018) desarrolló la tesis “Buena Administración en el Marco del Control Gubernamental”, en cuya investigación formuló como propósito de evaluar al Sistema Nacional de Control, a la Contraloría General de la República y el ejercicio del control gubernamental como manifestación del principio de buena administración en el quehacer de la Administración Pública, buscando contribuir con una mejor comprensión de la función de control y las oportunidades que ella brinda al correcto funcionamiento de la administración pública, haciendo notar que es lo que se espera del ejercicio de la función para con los servidores y funcionarios públicos para contribuir a la consolidación de un Estado social y democrático de Derecho, y no es otro que estar al servicio de la ciudadanía.

Al respecto, producto de la investigación realizada, el autor concluye entre otros, que el principio de buena administración supone una visión del quehacer público en término de mejora de la calidad de las prestaciones y la toma de consciencia por parte de los servidores públicos de su papel en la consecución de los intereses públicos y la cautela de los derechos fundamentales de la sociedad. No obstante, señala que el principio de buena administración se encuentra reconocido jurisprudencialmente a través de Tribunal Constitucional, sin embargo, aún falta dotarle de mayor contenido a dicho reconocimiento por parte de los órganos de la Administración Pública. Por último, afirma que la función de supervisión de la CGR ayuda a consolidar el cumplimiento de los fines de la buena administración, ya que esta entidad tiene a su cargo la supervisión de todas las entidades que conforman el Estado.

En tal sentido, la relación de la investigación de Chipana con la presente investigación, se refiere a que evalúa y resalta la importancia de dos conceptos que desarrollamos plenamente: el control y la buena administración. Si bien destaca la labor de control del Sistema Nacional del Control sobre las entidades que conforman el Estado, debe resaltarse que dicho ejercicio del control se realiza de forma externa a cada entidad; no obstante, el planteamiento de la presente investigación, parte de desarrollar programas de cumplimiento al interior de cada entidad, en nuestro caso, de la Municipalidad Distrital de Pichanaki.

Chonta (2019) en la tesis “Diseño del marco de un sistema de cumplimiento y, propuesta e implementación de un sistema de prevención” formula como objetivo de dicho trabajo, el desarrollo de tres elementos de un sistema de cumplimiento (compliance): Políticas y Procedimientos, Controles y Supervisión, Entrenamiento y Sensibilización; así como formular una propuesta e implementación de un sistema de prevención, el mismo que formará parte de la estrategia corporativa de desarrollo de una cultura y comportamientos ético en las organizaciones, buscando se logre con el compromiso de mantener las buenas prácticas empresariales y cumplir o superar lo que exige la ley y otros requisitos para el ingreso a mercados internacionales. Es de resaltar que la investigación resalta el hecho de la conformación del área de Compliance, que se encarga de gestionar el desarrollo, implementación, capacitación y monitoreo del sistema en mención para todas las empresas del grupo. Debe resaltarse que la responsable de dicha área labora a tiempo parcial a estar a cargo de otra gerencia también.

Las conclusiones arribadas en la investigación desarrollada resaltan la importancia que tiene un programa de compliance

como sistema de prevención considerando los mercados en los que opera una empresa minera y las diferentes contrapartes con las que interactúa para reducir los riesgos a los que puede verse expuesta, en particular estos son dos: verse involucrado en actos de corrupción o fraude y que esto genere impacto negativo en la imagen de la empresa. El programa propuesto considera un Código de Etica, la prevención de la corrupción analizando las diversas entidades con las que interactúa la empresa “Empresa Minera” se dividen en dos grupos de acuerdo al riesgo que podrían generar, resaltando la labor del área de compliance que evalúa los posibles riesgos y como estos se están mitigando, así como también considera a los proveedores y clientes como un grupo importante a los que les debe prestar atención. De otro lado, también considera la identificación de conflictos de intereses, desarrollando mecanismos para reportarlos y establecer planes de acción para evitar que un conflicto vaya contra los intereses de la empresa.

Al respecto, la investigación de Chonta guarda estrecha relación con la presente investigación, dado que resalta la importancia de la implementación de sistemas de compliance, solo que en su caso se realiza en una empresa privada, en tanto que nuestra investigación se refiere a una entidad pública, por lo que es importante también tener en consideración la normativa legal vigente sobre la que se ve obligada a accionar toda entidad pública. En dicho sentido, la investigación realizada nos servirá como guía y referente en los productos a desarrollar para mitigar el problema de incumplimiento y corrupción en las entidades públicas y fundamentalmente en el área de contrataciones estatales, centrándonos en la Municipalidad Distrital de Pichanaki.

Díaz (2018) en la tesis “Percepciones sobre la gravedad de la corrupción y valores personales: cinco tipos de Servidores Públicos” formula como propósito de su investigación, el identificar los perfiles existentes en una muestra de servidores públicos peruanos, según la percepción de gravedad de un acto de colusión y sus valores personales. Al respecto, concluye que las variables consideradas como más importantes al momento de determinar la percepción de gravedad son la presión ejercida por funcionarios con un mayor nivel de poder y el grado de cumplimiento de la empresa con la que se establece el acuerdo ilegal. Por otro lado, las variables menos importantes en la determinación del grado de percepción de gravedad son la importancia del proyecto para la población o entidad pública, así como las consecuencias que podría tener no ejecutar el proyecto en el presupuesto anual de la entidad. Asimismo, respecto a la situación de colusión percibida como más grave es aquella que cuenta con la presión de la alta dirección de la entidad, evitar el acto representa la pérdida total del presupuesto total destinado del proyecto, alto impacto del proyecto en las necesidades básicas de la población beneficiaria, sin ningún grado de castigo, con una ganancia personal de 15 % del costo del proyecto para cada miembro del comité y un cumplimiento del 50 % en la entrega de materiales por parte de la empresa.

Por el contrario, la situación de colusión percibida como menos grave es aquella en la cual no hay presión para cometer el acto por parte de un jefe o funcionario de mayor rango, sin pérdida del presupuesto destinado al proyecto en el año, con impacto en las metas operativas de la entidad, con un posible castigo de más de 360 días, con una ganancia personal del 5 % para los miembros del comité de contrataciones y con un cumplimiento del 100 % de la empresa en la entrega de materiales.

Finalmente, identifica cinco grandes grupos de los servidores públicos, siendo el que nos interesa el tercer grupo, que es el más numeroso y que muestra valores que podrían aportar al cumplimiento de la función pública, tal como la preocupación por los demás y la posibilidad de atravesar procesos de cambio.

En tal sentido, la relación de la investigación de Díaz con la presente investigación, se encuentra en el análisis realizado sobre la corrupción y que refuerza la problemática abordada, asimismo, es muy importante dado que identifica como un grupo de servidores públicos, aquel que es el más numeroso y que se preocupa por los valores a aportar al cumplimiento de la función pública, situación que es una ventaja para poder implementar programas de cumplimiento o compliance, dado que se contará con el apoyo de dicho grupo de servidores públicos, situación que fortalece e impulsa el desarrollo de los productos propuestos, en nuestro caso en la Municipalidad Distrital de Pichanaki.

Dasso (2019) en la tesis “Análisis de los programas de cumplimiento contemplados en la Legislación Peruana”, determina como objetivo de esta investigación, el analizar cómo es que las dos legislaciones sobre programas de cumplimiento se encuadran dentro del concepto de “cumplimiento”, así como determinar si es posible que ambos modelos pueden llegar a ser complementarios. Al respecto, formula como conclusiones que los sistemas de Compliance son parte de la responsabilidad social empresarial. Asimismo, que el Estado no obliga a las personas jurídicas a adoptar una forma de implementar la responsabilidad social, pero sanciona algunas situaciones que son consecuencia de no contar con ella, pero es la propia organización la que decide si implementa la responsabilidad social y de qué manera. Resalta que la implementación de

programas de cumplimiento puede tener mucho sentido y ello explica su expansión en el mundo empresarial, siendo que para una organización determinar que sus riesgos de incumplimientos legales, son más importantes en aspectos que no están contemplados en las normas peruanas actuales. Al igual que investigaciones citadas previamente, precisa que no existe ninguna norma legal que obligue a las empresas a crear programas de cumplimiento respecto de ellos, o que las premie por tenerlos, sin que ello implique que las empresas no puedan desarrollar su propio programa de cumplimiento sobre estos, de la misma manera, las empresas podrían desarrollar voluntariamente programas de cumplimiento para lavado de activos, financiamiento del terrorismo o cohecho.

En relación a la legislación peruana, refiere a la norma relacionada a los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y cohecho, y la relacionada a la atribución de responsabilidad penal de las personas jurídicas por ilícitos cometidos por sus integrantes, precisa que presentan tanto en sus funciones como en las características algunas diferencias importantes, que impedirían entenderlos como un mismo programa de cumplimiento.

Al respecto, la relación de la investigación de Dasso con la presente investigación, se encuentra en reforzar la importancia de la implementación de los programas de cumplimiento para las organizaciones, si bien privadas, pero que pueden tener un alcance a las entidades públicas; asimismo, en destacar la insuficiencia normativa existente en el país al respecto y que las dos normas legales que pueden considerarse como parte de los sistemas de cumplimiento, se refieren tanto al delito de lavado de activos como al de responsabilidad de las personas jurídicas; en tal sentido, de la investigación citada se advierte la necesidad

de desarrollar e implementar programas de cumplimiento para el sector público, rubro de la presente investigación y eje sobre el que se formulan los productos tendentes a desarrollar la compleja problemática existente.

Amancio, Genovez & Uejowa (2017) desarrollaron la tesis: “Propuesta de elementos metodológicos para el diagnóstico de riesgos de corrupción en organizaciones públicas: Caso de soborno”, formulando como objetivo el proponer elementos metodológicos para el diagnóstico de riesgos de corrupción en las Organizaciones Públicas del Poder Ejecutivo del Gobierno Central (OPPEGC); a fin de prevenir, identificar y reducir los riesgos de soborno -como una de las principales formas de corrupción en la administración pública-, específicamente durante la interacción cotidiana entre un servidor público y el usuario de un servicio. Es de señalar que la investigación desarrollada buscó conocer las mejores prácticas internacionales para el diagnóstico de riesgos de corrupción; y entre otros, proponer un mapa de riesgos de corrupción, para el caso específico de soborno, durante la interacción cotidiana entre un servidor público y el usuario de un servicio.

Al respecto, las conclusiones formuladas señalan que la pequeña corrupción tiene un mayor impacto negativo en la población puesto que está asociada, principalmente, a los actos de soborno durante la interacción entre los servidores civiles y los ciudadanos a fin de agilizar trámites, evitar multas, entre otros; lo que conlleva a considerables pérdidas para el Estado, que terminan afectando en mayor medida a los sectores más vulnerables. Asimismo, concluyen que el marco anticorrupción vigente en este país no proporciona las herramientas metodológicas necesarias para elaborar adecuadamente el diagnóstico de riesgos de corrupción para el caso específico del

soborno durante la interacción cotidiana entre un servidor público y el usuario de un servicio en las OPPEGC, contándose con mecanismos poco eficaces para evitar el soborno.

Finalmente, es de destacar que también concluyen que a partir de la metodología para identificar casos de pequeña corrupción en trámites administrativos desarrollados por Colombia, presentan una propuesta de elementos metodológicos centrada en los factores relacionados con la organización a nivel macro; y en los factores relacionados al procedimiento administrativo a nivel micro, centrándose para el diagnóstico de riesgos de soborno en dos perspectivas: una perspectiva organizacional y otra a nivel de procedimiento administrativo. Cabe precisar que la propuesta desarrollada se ciñe solo a la etapa del diagnóstico de riesgos de soborno.

Al respecto, la relación de la investigación citada con nuestra investigación se encuentra fundamentalmente en dos aspectos: primero, se refuerza el problema identificado respecto a la existencia de actos de corrupción a distintos niveles, siendo uno de ellos en las transacciones de los usuarios para la atención de servicios en las entidades públicas. Y segundo, en la importancia de la identificación de riesgos de corrupción o riesgos de soborno, que muchas veces se presentan en las contrataciones que realizan las entidades del estado. Es de adicionar que en la investigación referida también se menciona la insuficiencia normativa. Tales situaciones impulsaron el desarrollo de nuestra investigación a fin de proponer se desarrollen programas de cumplimiento a una de las áreas críticas de la gestión pública (contrataciones), situación que se plasma en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

Gal'Lino, Trucios, Huaranga & Reyes (2017) desarrollaron la tesis "Relación entre el Buen Gobierno Corporativo y el Valor Financiero de las Empresas Mineras en el Perú" formulando como propósito de investigación, el describir la relación entre las prácticas de Buen Gobierno Corporativo y la generación del valor financiero de las empresas del sector minero peruano que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima [BVL], analizando los cinco pilares del Buen Gobierno Corporativo y su relación con el valor financiero generado, descrito mediante indicadores financieros. Al respecto, concluyen que el gobierno corporativo nace de la necesidad de ordenar el conflicto entre la propiedad y la administración con el fin de que la gestión de la empresa se centre en maximizar la rentabilidad, normándose a través del tiempo mediante la emisión de principios y códigos de buen gobierno. Precisan que el organismo más representativo a nivel mundial es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], que desarrolló la base de los principios de gobierno corporativo, punto de referencia para normar estas prácticas de acuerdo a la realidad de cada país y que en el Perú, el organismo legal encargado de ello es la Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], que en base a normas internacionales dictó el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, que promueve una cultura corporativa de buenas prácticas para la gestión responsable, destacándose entre ello el pilar de Riesgo y Cumplimiento. Señalan además que del buen desempeño del gobierno corporativo se puede concluir que las empresas cuentan con una gestión financiera transparente que atrae la confianza del inversionista, lo cual permite que este invierta en las empresas del mercado de valores peruano, aumentando su capitalización bursátil y generando valor, el cual se puede medir a través de sus indicadores financieros.

Como se advierte, la investigación citada guarda relación con nuestra investigación en que la orientación de la normativa emitida respecto al Buen Gobierno Corporativo , está orientada al sector privado y fundamentalmente para aquellas que cotizarán en la bolsa de valores, no obstante, es de destacar que dentro de los pilares del Buen Gobierno Corporativo, se encuentra el referido a la gestión de riesgos y cumplimiento, aspecto sobre los que se desarrollan todos los programas de compliance y aspecto que también será abordado en el desarrollo de los productos planteados para enfrentar los actos de corrupción en las contrataciones públicas en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

Castillo, Miguel de Priego, Luna & Otárola (2018) desarrollaron la tesis “Gestión del riesgo de soborno en el proceso de otorgar licencia de funcionamiento”, formulando como objetivo el proponer una metodología específica para planificar la gestión del riesgo de soborno en el proceso de otorgar licencia de funcionamiento en las entidades del ámbito subnacional, específicamente para los gobiernos locales, que oriente de manera práctica los esfuerzos por implementar controles para prevenir el soborno en dicho proceso clave y contribuir con el fortalecimiento de la gestión de riesgos al interior de cada entidad pública, como uno de los objetivos específicos del Plan Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción 2018-2021. Es de señalar que específicamente dicha investigación buscó identificar metodologías específicas para la gestión del riesgo de soborno y proponer una metodología específica para planificar la gestión del riesgo para la prevención del soborno en el proceso abordado. Al respecto, entre otros, concluyen que la corrupción es un fenómeno que se presenta en todos los niveles de gobierno y tiene impacto en el bienestar de las personas, las actividades empresariales, la legitimidad de los gobiernos, el

sistema democrático, así como en sus instituciones y que se le considera como el principal problema que afecta el país. Precisan que a nivel de gobiernos locales se ha develado una serie de prácticas corruptas en las que destacan los gobiernos locales de los distritos limeños de San Juan de Lurigancho, Villa María del Triunfo y la Victoria, con alcaldes denunciados, procesados o con condena firme. Puntualizan que el soborno o coima es la forma más común y extendida de corrupción. De otro lado, resaltan que en el Perú se cuenta con un sólido marco normativo en sistema de control interno como mecanismo para promover la integridad en la administración pública, pero que no ha presentado avances significativos en su implementación por las entidades de los tres niveles de gobierno, situación que resulta más crítica a nivel de los gobiernos subnacionales.

Asimismo, concluyen que no existe una metodología específica para la gestión del riesgo de soborno en el proceso de otorgar licencia de funcionamiento en los gobiernos locales y que la mejor ruta de acción de cara a la lucha contra la corrupción es abordar el problema desde un enfoque preventivo basado en la gestión del riesgo por procesos, con el objeto de implementar controles para prevenir eficazmente toda forma de corrupción, por lo que proponen una herramienta metodológica como un aporte a la generación de una cultura de integridad, orientada a fortalecer la capacidad para prevenir eficazmente la corrupción y en específico, el soborno, aportando un estándar concreto de conducta, promoviendo la implementación y consolidación del control interno, la gestión por procesos y la gestión de riesgos en los gobiernos locales. Finalmente concluyen que la lucha contra la corrupción no es una mera cuestión de diagnosticar problemas y aplicar soluciones, pues siempre existirán intereses poderosos que se verán directamente afectados por las políticas anticorrupción.

Al respecto, la investigación citada guarda relación con nuestra investigación en la necesidad de implementar mecanismos efectivos de lucha contra la corrupción y no mera formalidad normativa que como bien se concluye, a la fecha no ha tenido los efectos para desincentivar los actos de corrupción en todas las entidades del estado, haciendo especial énfasis en los gobierno sub nacionales a nivel local, es decir, en las municipalidades ya sean provinciales o distritales; en dicho marco, la importancia de la gestión de riesgos en el proceso de otorgamiento de licencias sirve de marco referencial para el desarrollo de nuestra propuesta orientada a que se desarrollen programas de compliance para enfrentar los actos de corrupción en las contrataciones públicas en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

Espinoza (2019) en la tesis “Propuesta de metodología de implantación del Sistema de Control Interno en los procedimientos de contratación directa en el Poder Judicial” formula como objetivo el proponer los lineamientos para la adecuación del Sistema de Control Interno en el sistema de contrataciones directas, sobre la base del Marco COSO 2013, en el Poder Judicial, con la finalidad de demostrar que la implementación de un adecuado ambiente de control posibilita un manejo transparente de las contrataciones directas. También considera evidenciar cómo una adecuada evaluación de riesgos minimiza eventos negativos en la ejecución de contrataciones directas, que la disposición de actividades de control gerencial permite la ejecución de controles permanentes sobre las contrataciones directas, así como la implantación de actividades de información y comunicación viabiliza la ejecución de controles en las contrataciones directas, para por último, verificar de qué manera la práctica de supervisión y monitoreo

de los controles internos asegura la adecuada ejecución de las contrataciones directas.

Al respecto, las conclusiones formuladas por Espinoza, refieren que existe una correlación directa entre la implementación de un adecuado Sistema de Control interno y la gestión de las contrataciones directas que efectúa el Poder Judicial, sin embargo, se han evidenciado vacíos de concepción en la implementación de cada componente de control interno, que no permite definir actividades y responsabilidades en relación a la ejecución de contrataciones directas, asegurando el cumplimiento de los principios que toda contratación debe observar. Asimismo, concluye que, si bien la implementación de un adecuado ambiente de control posibilita un manejo transparente de las contrataciones directas, en el Poder Judicial no se aprecia que el diseño del ambiente de control interno establecido propicie un clima adecuado de control que posibilite un manejo transparente de las contrataciones directas; resalta que es importante se realice una adecuada evaluación de riesgos siendo necesario también la disposición de actividades de control gerencial que permitan la ejecución de controles permanentes sobre las contrataciones directas en el Poder Judicial; finaliza señalando que en el Poder Judicial existe una política de implantación de actividades de información y comunicación, la cual es necesaria para viabilizar la ejecución de controles en las contrataciones directas, pero que no ha sido desarrollada sobre la base de un análisis previo del ambiente de control y evaluación de riesgos para asegurar un tratamiento adecuado a las contrataciones directas en el Poder Judicial y que existen mecanismos de supervisión y monitoreo de los controles internos, pero que no tiene definida formalmente la práctica de supervisión y monitoreo de los controles internos,

necesaria para asegurar la adecuada ejecución de las contrataciones directas.

Al respecto, la investigación citada guarda relación con nuestra investigación en la necesidad de implementar mecanismos efectivos de lucha contra la corrupción, para ello identifica debilidades en la implementación del sistema de Control Interno para las contrataciones directas en el Poder Judicial, no obstante, es de señalar que la normativa existente para la implementación del citado Sistema de Control Interno presenta serias deficiencias que permite a las entidades justificar la implementación en base al cumplimiento normativo y no en base a una identificación real de riesgos que pueden afectar la gestión de la entidades públicas, por ello, ante dicha insuficiencia normativa, la presente investigación propone desarrollar e implementar programas de compliance para enfrentar los actos de corrupción en las contrataciones públicas, siendo nuestro objeto de estudio la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

Montoya, Luyo y Malca (2019) en la tesis “Transparencia corporativa en el sector de servicios públicos en el Perú” establecen como propósito proponer un Índice de Transparencia Corporativa (ITC) y validarlo en las organizaciones del sector de servicios públicos en el Perú, para ello se propone fundamentalmente, establecer las dimensiones a considerar en la medición de la transparencia corporativa, desarrollar y validar la metodología para la medición de la transparencia corporativa en las organizaciones del sector de servicios públicos. Al respecto, se concluye que la Transparencia Corporativa en el sector de servicios públicos se define como la difusión oportuna de información relevante y precisa de la empresa por medios accesibles a los grupos de interés, que es una buena práctica de gobierno corporativo que permite a las partes interesadas,

tomar mejores decisiones respecto a las empresas, reduce la asimetría de acceso a la información, incrementa la confianza y fortalece el mercado de capitales. Asimismo, que disminuye el riesgo moral, incrementa la responsabilidad social empresarial y el medio ambiente que la empresa tiene con la sociedad y en sus actividades. Determinan cinco dimensiones que componen el índice de transparencia corporativa propuesto, las cuales son: información general, información económica y financiera, responsabilidad social empresarial y medio ambiente, anticorrupción y gobierno corporativo, y la dimensión información complementaria; de ello, la evaluación de la dimensión de anticorrupción y gobierno corporativo se concluye que las empresas del sector de servicios públicos presentan un nivel de cumplimiento muy bajo, respecto a los elementos de anticorrupción, debido a la falta de interés de las empresas del sector a excepción de las empresas con participación del Estado.

Al respecto, la investigación citada guarda relación con nuestra investigación fortaleciendo la problemática abordada, fundamentalmente cuando miden el componente anticorrupción y gobierno Corporativo, determinando que el nivel es muy bajo respecto a la implementación de acciones para fortalecer el citado componente en las empresas de servicios, que si bien son del sector privado, se señala que similar situación se presenta en el sector público; en tal sentido, se justifica la propuesta de la presente investigación, orientada a que se desarrollen programas de compliance para enfrentar los actos de corrupción en las contrataciones públicas en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

Moquillaza (2019) desarrolla la tesis “El Compliance, Corrupción y Buena Administración en la gestión de adquisiciones de la

Policía Nacional del Perú” con el objetivo de determinar si la Norma ISO 37001, como modelo de Compliance, contribuye a la prevención y control de la corrupción en las Unidades Ejecutoras de la Policía Nacional del Perú, a fin de materializar el principio de buena administración en sede administrativa. Al respecto, las conclusiones a las que arriba, afirman que la aplicación de la Norma ISO 37001, Sistema de Gestión Antisoborno como modelo de Compliance, permitirá administrar de manera más eficiente los recursos económicos y logísticos, en la adquisición de los bienes y servicios, y su posterior distribución a las Direcciones Policiales, a fin de brindar un servicio público de calidad en materia de orden interno, orden público y seguridad ciudadana; asimismo, dicho Compliance contribuirá para establecer cuánto se invertía en cada contratación y cuanto se ahorraría con la implementación del Compliance.

Es de señalar que Moquillaza, precisa que para la implementación de la Norma ISO 37001, Sistema de Gestión Antisoborno, se requiere que la administración policial nombre a un Oficial de Cumplimiento, que goce de un poder para exigir que se cumpla con la norma y tenga la capacidad de presentar directamente las denuncias a las autoridades correspondientes, siendo que el éxito del Compliance como mecanismo de prevención, a través de la Norma ISO 37001, Sistema de Gestión Antisoborno, depende del trabajo en equipo que desarrollen el Oficial de Cumplimiento y el de Integridad Institucional, lo cual permitirá prevenir, controlar y de ser el caso sancionar los actos de corrupción.

Al respecto, la investigación de Moquillaza guarda relación con nuestra investigación en dos aspectos fundamentalmente: primero, sobre la ratificación de la problemática abordada; y segundo, sobre la necesidad de implementar programas de cumplimiento y esencialmente en la necesidad de existencia del

Oficial de Cumplimiento, aspecto que también ha sido considerado como parte de los productos a desarrollar en nuestra investigación, además del desarrollo de programas de compliance para enfrentar los actos de corrupción en las contrataciones públicas en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

Suyón (2019) desarrolla la tesis “El Compliance como herramienta de desarrollo para las pequeñas compañías peruanas” formulando como objetivo de la misma, el resaltar los beneficios que genera el compliance dentro de la organización empresarial de las pequeñas compañías, con la finalidad de mejorar su competitividad y ayudar a su desarrollo. Para ello, analiza la figura del compliance en su dimensión general, describiéndola como una herramienta eficaz para la gestión empresarial, a partir de la implementación de un adecuado Programa de Cumplimiento dentro de la organización. De igual manera, examina las características y problemática de las pequeñas compañías en la realidad peruana y cómo esta herramienta de gestión puede ayudarla a potenciar su crecimiento. Por último, plantea verificar si la regulación peruana actual toma en cuenta las características de las pequeñas compañías e incentiva la implementación de un adecuado Programa de Cumplimiento, proponiendo ciertas mejoras que permitan la adopción del compliance dentro de su organización. Al respecto, producto de la citada investigación, concluye que se debe realizar una breve aproximación de aquellos elementos que considera importantes a tener en cuenta para la aplicación del compliance en la pequeña compañía, tomando como referencia sus particularidades y posicionándolas en un contexto actual que exige, en mayor medida, la toma de decisiones estratégicas, a través de la gestión del riesgo legal y la interiorización de una cultura ética dentro de la organización,

acompañado de un rol activo por parte del Estado Peruano, el mismo que tiene el deber de ejecutar políticas públicas e impulsar la normativa en aras de mejorar la competitividad, formalización y desarrollo de la pequeña compañía.

En tal sentido, la investigación de Suyón guarda relación con nuestra investigación en resaltar la importancia de la implementación del Compliance en las pequeñas compañías peruanas y la necesidad de que el Estado Peruano asuma un rol más activo para incentivar tal situación, por ende, y considerando la escasa normativa al respecto y que la problemática de corrupción se mantiene en un nivel alarmante en nuestro país y fundamentalmente enraizado en las contrataciones que realizan las entidades públicas, es que se propone el desarrollo de productos orientados a implementar programas de compliance en las entidades del Estado. Partiendo de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

Talavera (2020) en la Tesis “Necesidad de implementar programas de cumplimiento normativo en empresas públicas del sector financiero frente a actos de corrupción. Análisis en el marco de la Ley N° 30424” realizó un estudio con el propósito de demostrar que resulta necesario implementar programas de cumplimiento normativo en empresas públicas del sector financiero bajo el ámbito de competencia del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE frente a actos de corrupción, tales como el soborno, en tanto se comportan en el mercado como un agente económico más, generando con ello, resultados positivos. Ante ello, la investigación concluye y reafirma la necesidad de adoptar e implementar programas de cumplimiento normativo en las empresas públicas a fin de evitar la comisión de actos ilícitos de corrupción, las mismas que actúan en igualdad de condiciones

en el mercado, brindando servicios financieros. Detalla que una empresa pública deberá considerar antes de adoptar e implementar un programa de cumplimiento normativo, que tal decisión acarreará indefectiblemente el empleo de recursos, sea económicos como de personal, a fin que dicho sistema resulte eficiente e idóneo para la finalidad que se busca lograr, es decir, verse eximido de responsabilidad frente a actos de corrupción. Finalmente, precisa que el Programa de Cumplimiento Normativo constituye una medida de prevención complementaria a las competencias atribuidas a la Contraloría General de la República, en el marco del Sistema Nacional de Control, evidenciándose diferencias entre ambas, las mismas que están referidas al responsable a cargo de su implementación y ejecución, la naturaleza de la medida, y, el bien jurídico que se busca proteger o garantizar.

De otro lado, resalta que adoptar e implementar programas de cumplimiento normativo generará diversos beneficios a la empresa pública, en el mediano y largo plazo, relacionados a reducir o eliminar los costos que implicaría para la empresa la defensa judicial por la responsabilidad que se impute a sus funcionarios frente a la comisión de actos de corrupción, revalorización y posicionamiento de la imagen y la marca de la empresa pública, y el fortalecer la transparencia, los valores y la identificación de los funcionarios para con la empresa. Puntualiza que no se desprenden desventajas frente a la adopción e implementación voluntaria de programas de cumplimiento normativo.

En tal sentido, la investigación de Talavera guarda relación con nuestra investigación al resaltar la importancia de la implementación del Compliance en las empresas públicas sujetas al ámbito de la supervisión del FONAFE, así como

destacar la complementariedad con la labor de control gubernamental que corresponde al Sistema Nacional de Control y a la Contraloría General de la República; asimismo, la explicación de ventajas que traen los programas de cumplimiento, situación que aprovecha la presente investigación para aplicarla por primera vez a una entidad de gobierno como son las municipalidades distritales y ampliar a la aplicación inicial que viene dándose al rubro empresarial, por ello es que se propone el desarrollo de productos orientados a implementar programas de compliance en las entidades del Estado. Partiendo de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

A nivel internacional:

Cabanell (2016) en la tesis “Responsabilidad penal de las personas jurídicas: los programas de Compliance en las sociedades mercantiles públicas locales” busca demostrar que el modelo de control financiero contemplado en el Proyecto de Real Decreto por el que se regula el Régimen Jurídico del Control Interno en la Entidades Locales del Sector Público Local de España, puede cumplir todos los requisitos y circunstancias para constituir un programa de Compliance, a efectos de la exclusión de la responsabilidad penal de estas entidades o, en el caso de su acreditación parcial, de poder constituir una circunstancia de atenuación de la pena. Al respecto, producto de la citada investigación, concluye que según la jurisprudencia las sociedades mercantiles de capital público no son Administraciones Públicas sino entes de naturaleza privada que actúan en el tráfico jurídico equiparados a los sujetos privados, sin embargo, forman parte del sector público y, por esta razón, están sometidas a control por parte del Tribunal de Cuentas y de la intervención; ante ello el Código Penal establece una serie de condiciones vinculadas a los modelos de organización y gestión (Compliance programs) y los requisitos de éstos, para excluir de

la responsabilidad penal de las personas jurídicas o en caso de cumplimiento parcial, poder constituir una circunstancia atenuante de la pena, finalizando en que tanto el órgano interventor como el modelo de control interno regulado en el Proyecto de Reglamento de Control Interno Local (PRCIL). Proyecto de Real Decreto por el que se regula el Régimen Jurídico del Control Interno de en la Entidad Locales del Sector Público Local, cumplen todos y cada una de las condiciones y requisitos como Compliance Office y modelo de organización y gestión que exige el Código Penal para constituir una causa de exención de responsabilidad penal de las sociedades mercantiles locales o, en su caso, constituir una circunstancia atenuante de la pena.

Al respecto, lo señalado por Cabanell refuerza la posición de la presente investigación en que los programas de cumplimiento, que si bien tienen una orientación y regulación en el ámbito jurídico español, hacia las organizaciones privadas, los aspectos abordados pueden aplicarse a entidades del ordenamiento público, por ende el desarrollo de productos orientados a la definición de políticas .y programas de cumplimiento a una municipalidad distrital, en nuestro caso, es perfectamente realizable.

Iglesias (2018) en la tesis “Compliance. Modelo y sistema de prevención penal” realizó un estudio en el que concluye que, desde la reforma de 2015 en España, seis son los requisitos que las personas jurídicas han de cumplir (proceso, protocolo, modelo, procedimiento, sistema verificación periódica) como sistema de gestión que son certificables y que requieren la incorporación orgánica del órgano de cumplimiento normativo como modelo de organización. Precisa que el espacio penal que desarrolla el Código Penal viene a completar la facultad de

supervisión, que corresponde en exclusiva al órgano de administración, con las facultades también ejecutivas de vigilancia y control con la novedad de que en este caso el Código Penal exige su delegación en el órgano de control interno. Asimismo, puntualiza que corresponde al órgano de administración la supervisión del sistema de gestión mediante el establecimiento de un protocolo, que concrete al proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica en el contexto de la organización, y que son las decisiones del órgano de administración que se recogen en sus actas, para lo cual este puede requerir informe no vinculante al compliance officer. Para aquellos casos en los que se haya infringido por alguno de los integrantes de la persona jurídica la ley penal, y en ejercicio de la facultad de supervisión corresponde al órgano de administración la aplicación del sistema disciplinario interno, basado en las normas de consulta, en este caso el Código Penal, del que se obtendrán los términos y definiciones para análisis y la evaluación del desempeño. La aplicación del modelo de organización y su planificación atañe al compliance officer sobre todo en lo que respecta a la gestión de los recursos financieros con los elementos de apoyo que sean necesarios para la verificación periódica de cada objeto y campo de aplicación. Finaliza señalando que el compliance officer es en definitiva el destinatario de todo el sistema de información empresarial a través de un procedimiento concreto para cada operación y que por eso la introducción del compliance officer como órgano mediador, no nace solo como una consecuencia de la exigencia penal de la delegación en este, de las facultades ejecutivas de vigilancia y control, sino también de la necesidad de ejercer su liderazgo con todos los interlocutores empresariales.

Al respecto, lo señalado por Iglesias demuestra la importancia de la implementación tanto de programas de cumplimiento como de la función del Oficial de cumplimiento, que permiten que las acciones de las empresas no incurran en responsabilidades penales, conforme las establecida en la legislación española. la situación refuerza la propuesta formulada en nuestra investigación de implementar los citados programas de cumplimiento a una entidad pública para evitar se incurran en hechos irregulares que finalmente afectan los recursos públicos. Tal propuesta se desarrolla en los productos planteados como solución al problema de investigación y gestión que abordamos. García (2017) en la tesis “Contratación pública e innovación” realizo un estudio con el propósito de determinar cómo la contratación pública y la innovación pueden contribuir de forma significativa al desarrollo económico, social y medioambiental de una sociedad cuando son utilizadas de forma conjunta, permitiendo gestionar de forma más eficiente los siempre escasos recursos públicos. Tanto la relación existente como la que puede originarse entre ambas disciplinas se erige, por tanto, en el tema central de este trabajo de investigación. Para el logro de estos objetivos, la tesis trata de construir un modelo metodológico de innovación, que sirva como referencia para el sector público, y realizar propuestas concretas para introducir nuevos instrumentos y técnicas innovadoras en los procesos de adquisiciones públicas. En tal sentido, las conclusiones a las que arriba García Jiménez, entre otros, se refiere a que la implementación de procedimientos innovadores en la contratación pública repercutiría positivamente para la ciudadanía al generar valor público a través de los ahorros y la corrección de las ineficiencias existentes en los procesos actuales de adjudicaciones públicas; asimismo, que la innovación requiere de una definición amplia que extrapole su aplicación al sector público, frente a la tradicional teoría que lo

limita exclusivamente a la figura del empresario y al sector privado, de tal forma que sea posible y factible la elaboración de una metodología de referencia para las administraciones públicas innovadoras. Afirma que el proceso innovador es susceptible de ser gobernado con el objetivo de incrementar las probabilidades de éxito, y por ende a disminuir el riesgo inherente al mismo, mediante la correcta gestión de la creatividad; los recursos humanos, financieros y tecnológicos; así como de la transferencia, difusión y explotación de los recursos derivados de la innovación.

Al respecto, lo señalado por García demuestra la factibilidad de la propuesta de nuestra investigación, dado que concluye que es necesario implementar mecanismos innovadores para mejorar la gestión de las contrataciones públicas a fin de mejorar el uso de los recursos públicos y a la vez coadyuvar a la creación de valor público; en tal sentido, si bien el aplicar los programas de cumplimiento a la gestión de contrataciones en una entidad de pública, no es aplicar un proceso nuevo, salvo en el aspecto referido a los citados programas tienen bastante desarrollo en el sector privado; por ello, la presente propuesta puede considerarse innovadora.

Ezequiela (2018) en la tesis “Compliance, Ética y Responsabilidad Social Corporativa” concluye afirmando que la prevención de la corrupción por parte de las propias empresas ya no es una preocupación a descuidar. Precisa que no se puede menos que recomendar a los directivos y gerentes que tomen bajo su responsabilidad este objetivo de sentido común, siendo la meta, el suprimir los esquemas de corrupción organizada. Si bien no es razonable pretender una erradicación total, la corrupción tendera a convertirse en un hecho aislado, cuya detección será devuelta a las empresas por sus programas

de alertas internas y la protección, de quienes hayan formulado la denuncia. Asimismo, detalla que bajo la influencia de pesadas sanciones, un cambio cultural debería incitar a las empresas la auto denuncia, tal actitud permitiría beneficiarse, de manera sistemática, de una solución en el marco de acuerdos jurídicos de interés público, en tal sentido, las compañías podrían así escapar del riesgo de ser excluidas de los mercados. Finaliza precisando que la integridad forma parte de los aspectos a cubrir a la hora de tomar decisiones de negocios. Esto implica que, gradualmente, el área a cargo del cumplimiento irá ganando un lugar en la mesa de las definiciones, contribuyendo al logro de los objetivos comerciales de la empresa contemplando el seguimiento de las políticas corporativas y el apego a la ley.

Lo señalado por Ezequiela resalta la importancia que se viene dando cada vez en mayor relevancia a la implementación de programas de cumplimiento y al enfoque del fortalecimiento de la integridad dentro de las organizaciones, situación que forma parte del eje de nuestra investigación, en lo referido a la implementación de los productos propuestos (que incluyen una política de integridad y el programa de cumplimiento a las contrataciones) en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

Ruiz (2008) en la tesis “Modelo explicativo de los factores que influyen en el comportamiento ético/no ético del empleado y su relación con la generación de valor”, realizó un estudio con el propósito considerando la ocurrencia de algunos escándalos morales durante las últimas décadas, lo que ha despertado “del letargo” el interés por la ética tanto de la comunidad académica como empresarial, resaltando que tales acontecimientos han reflejado los graves problemas que la ausencia de ésta ocasiona ya no sólo al funcionamiento organizacional sino también a los diferentes grupos de interés y a la sociedad en su conjunto.

Señala que en un intento por resolver esta situación, la mayor parte del esfuerzo realizado por parte de la comunidad académica se ha centrado en mejorar la comprensión del proceso que lleva a un individuo a comportarse mejor o peor éticamente y, en especial, conocer los factores que pueden influir en el comportamiento y toma de decisiones ética/no ética de las personas que pertenecen al ámbito organizativo, no obstante, todavía quedan muchas lagunas por cubrir, lo cual pretende superar en la medida de lo posible, con la investigación realizada. En tal sentido, Ruiz Palomino concluye que entre otros, se han identificado aspectos del componente organizacional como factores considerados que influyen en el comportamiento ético de los empleados: a) liderazgo ético de Alta Dirección, b) liderazgo ético de superior más inmediato del empleado, c) moralidad conductual de compañeros de trabajo del empleado –de rango similar o inferior- y d) política formal consistente con la ética, conformada, a su vez, por un código ético, formación en ética y un sistema de evaluación del rendimiento laboral; asimismo, resalta que la existencia de una cultura organizacional ética presenta una influencia positiva sobre la intención conductual ética del individuo. Ello indica que un papel importante en influir sobre un hipotético comportamiento moralmente bueno por parte del empleado se encuentra en los elementos contextuales internos a la organización empresarial y en cómo éstos se gestionen. Por ende, concluye que una cultura organizacional ética y los valores que ésta transmite es lo que los empleados desean de una organización empresarial para trabajar.

Lo señalado por Ruiz, guarda estrecha relación con nuestra investigación, en lo que respecta la necesidad de fortalecer la cultura organizacional y la implementación y establecimiento de políticas de integridad en la Municipalidad Distrital de

Pichanaqui, que orienten a los servidores hacia un actuar ético y de esta forma evitar incurrir en acciones que trasgredan el marco legal vigente y conlleve a responsabilidades ya sean de naturaleza administrativa, civil o penal contra los mismos servidores. En tal sentido, se refuerza la posición de los productos a desarrollar como mecanismos para solucionar el problema abordado.

Ballesteros (s/f) en la tesis “Seguridad, Ciencias Penales y Compliance: Management empresarial y delincuencia corporativa.”, realizó un estudio con el propósito, entre otros, de analizar hechos o fenómenos reales, observando las organizaciones y percibiendo la realidad mediante el descubrimiento de los factores, características, elementos que acompañan al fenómeno de la gestión empresarial y la delincuencia corporativa; asimismo, buscó mostrar, constatar y revelar las relaciones entre los elementos y factores para posteriormente explicar la casualidad de las conductas y los “por qué” de los hechos; finalmente tratar de modificar, controlar y actuar sobre los elementos, factores o condiciones que intervienen en la realidad de los hechos descritos para transformarlos o influir en ellos. Ballesteros concluye que las empresas aprovechando su poder, la desregulación y la presión que ejercen sobre los organismos nacionales logran que las leyes del mercado se impongan frente a los ordenamientos jurídicos nacionales y por tanto, la economía globalizada se sustrae a la regulación y al control efectivo del Derecho. Asimismo, señala que esto ha tenido lugar durante el proceso de globalización, en el que puede apreciarse que existe una limitada capacidad sancionatoria (penal y administrativa) de los Estados frente a las empresas. En el contexto actual, globalizado, trasnacional, se hace más necesario que nunca llegar a consejos regionales (Unión Europea) e internacionales

para reprimir los actos criminales corporativos que menoscaban los bienes jurídicos e incrementan la conflictividad social, a la vez que se deteriora la convivencia pacífica y las prácticas éticas en los negocios. Si la actividad económica se globaliza los sistemas de justicia penal también deben de hacerlo, sobre la base de la armonización y la colaboración. Finaliza precisando que la globalización es un fenómeno generador de oportunidades económicas, pero también de nuevos fenómenos delincuenciales empresariales, para los que las administraciones públicas y las legislaciones penales y procesales no están preparadas. Consecuencia de la magnitud que alcanzan los hechos delictivos atribuibles a las personas jurídicas, es necesario consolidar un sistema de imputación a éstas, que respete fielmente las garantías dogmáticas – autorresponsabilidad-, en el que las penas sean lo suficientemente punitivas como para que en un análisis de coste-beneficio, que es finalmente lo que importa a las empresas en última instancia, haga que las mismas se decanten por el cumplimiento efectivo de las leyes.

Lo señalado por Ballesteros refuerza el planteamiento de nuestro problema de investigación, dado que resalta el incremento de hechos irregulares o acciones incluso de índole penal de parte de las organizaciones o empresas privadas; si bien, sostiene que parte de la solución será el endurecimiento del sistema de sanciones, nuestra propuesta considera un enfoque más preventivo que sancionador en el proceso de contrataciones públicas de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

E. Marco Legal relacionado al Compliance en el Perú

En la presente sección se detallan las normas emitidas en el Perú, que si bien es cierto no están orientadas directamente a

implementar programas de Compliance, guardan relación en el marco conceptual o finalidad de las propias normas, con el tema de la presente investigación.

- **LEY N°30424 - Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional.**

Ley publicada el 21 de abril de 2016, que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional prevista en el artículo 397-A del Código Penal.

- **DECRETO LEGISLATIVO N° 1243 - Decreto Legislativo que modifica el Código Penal y el Código de Ejecución Penal a fin de establecer y ampliar el plazo de duración de la pena de inhabilitación principal, e incorporar la inhabilitación perpetua para los delitos cometidos contra la administración pública, y crea el registro único de condenados inhabilitados.**

Decreto Legislativo publicado el 22 de octubre de 2016, y tiene por finalidad el optimizar el sistema de justicia, garantizando el desarrollo efectivo de las actividades desplegadas por sus operadores, en beneficio de los intereses del Estado y en observancia de la Constitución Política del Perú, la ley, los tratados internacionales.

Este Decreto Legislativo tiene por objeto modificar el Código Penal y el Código de Ejecución Penal, a fin de establecer la pena de inhabilitación principal para los delitos contra la Administración Pública, así como ampliar el plazo de duración de la misma y crear el Registro Único de Condenados Inhabilitados.

- **DECRETO LEGISLATIVO N° 1265 – Decreto Legislativo que crea el Registro Nacional de Abogados Sancionados por mala práctica profesional.**

Decreto Legislativo publicado el 16 de diciembre de 2016, en el marco de la Ley N° 30506, Ley que delega en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar, entre otros, en materia de lucha contra la corrupción; tiene por objeto constituir y normar el Registro Nacional de Abogados Sancionados por Mala Práctica Profesional.

- **DECRETO LEGISLATIVO N.º 1279 - Decreto Legislativo que establece el deber de registrar los vínculos de parentesco y otras vinculaciones derivadas de las inscripciones que lleva a cabo el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil orientado a contribuir a la efectividad de la lucha contra la corrupción.**

Decreto Legislativo publicado el 28 de diciembre de 2016, en el marco de la Ley N° 30506 por el que el Congreso de la República delegó en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar, entre otros, en materia de la lucha contra la corrupción, por ello se emite esta ley que establece el deber de registrar los vínculos de parentesco y otras vinculaciones derivadas de las inscripciones que lleva a cabo el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil para contribuir en la lucha contra la corrupción.

- **DECRETO LEGISLATIVO N° 1291 - Decreto Legislativo que aprueba herramientas para la lucha contra la corrupción en el Sector Interior.**

Decreto Legislativo publicado el 29 de diciembre de 2016, en el marco de la Ley N°30506 por el que el Congreso de la República delegó en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar, entre otros, en materia de la lucha contra la corrupción, por ello se emite esta ley que tiene por objeto crear herramientas efectivas para la lucha contra la corrupción en el Sector Interior, con la finalidad de lograr una gestión transparente y confiable para la ciudadanía. Es de señalar que la presente ley aplica únicamente a las

entidades del sector Interior, no siendo aplicable a los gobiernos locales como la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, por ejemplo.

- **DECRETO LEGISLATIVO N°1295 - Decreto Legislativo que modifica el artículo 242 de la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y establece disposiciones para garantizar la integridad en la administración pública.**

Decreto Legislativo publicado el 30 de diciembre de 2016, en el marco de la Ley N°30506 por el que el Congreso de la República delegó en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar, entre otros, en materia de la lucha contra la corrupción, por ello se emite esta ley que aprueba medidas orientadas a la lucha contra la corrupción proveniente de cualquier persona, incluyendo medidas para facilitar la participación de los ciudadanos mediante mecanismos que permitan la oportuna y eficaz recepción de denuncias sobre actos de corrupción, mecanismos para incentivar la probidad en el ejercicio de la abogacía, medidas para fortalecer la transparencia en el acceso a cargos públicos, así como medidas para restringir la posibilidad de que las personas condenadas por delitos de corrupción trabajen como funcionarios públicos.

- **DECRETO LEGISLATIVO N°1307 - Decreto Legislativo que modifica el Código Procesal Penal para dotar de medidas de eficacia a la persecución y sanción de los delitos de corrupción de funcionarios y de criminalidad organizada.**

Decreto Legislativo publicado el 30 de diciembre de 2016, y que tiene por objeto modificar el Código Procesal Penal, a fin de fortalecer la lucha contra la delincuencia común y regular medidas de eficacia para una correcta persecución y oportuna sanción de los delitos de corrupción de

funcionarios previstos en los artículos 382 al 401 del Código Penal y de criminalidad organizada.

- **DECRETO LEGISLATIVO N°1326 - Decreto Legislativo que reestructura el Sistema Administrativo De Defensa Jurídica Del Estado y crea la Procuraduría General del Estado.**

Decreto Legislativo publicado el 06 de enero de 2017, en el marco de la Ley N°30506 por el que el Congreso de la República delegó en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar, entre otros, en materia de la lucha contra la corrupción y tiene por objeto reestructurar el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado y crear la Procuraduría General del Estado como ente rector, a efectos de mantener y preservar la autonomía, uniformidad y coherencia en el ejercicio de la función de los/as procuradores/as públicos en el ámbito nacional, supranacional e internacional, así como fortalecer, unificar y modernizar la Defensa Jurídica del Estado.

- **DECRETO LEGISLATIVO N°1327 - Decreto Legislativo que establece medidas de protección para el denunciante de actos de corrupción y sanciona las denuncias realizadas de mala fe.**

Decreto Legislativo publicado el 06 de enero de 2017, en el marco de la Ley N°30506 por el que el Congreso de la República delegó en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar, entre otros, en materia de la lucha contra la corrupción y tiene por objeto establecer procedimientos y mecanismos para facilitar e incentivar las denuncias realizadas de buena fe de actos de corrupción y sancionar las denuncias realizadas de mala fe.

- **DECRETO LEGISLATIVO N°1342 - Decreto Legislativo que promueve la transparencia y el derecho de acceso de la ciudadanía al contenido de las decisiones jurisdiccionales.**

Decreto Legislativo publicado el 07 de enero de 2017, en el marco de la Ley N°30506 por el que el Congreso de la República delegó en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar, entre otros, en materia de la lucha contra la corrupción y a fin de facilitar la participación de la ciudadanía mediante mecanismos que permitan la oportuna y eficaz recepción de denuncias sobre actos de corrupción; el presente Decreto Legislativo tiene por objeto facilitar el acceso al contenido de las decisiones jurisdiccionales en todos los niveles, en el ámbito nacional.

- **DECRETO LEGISLATIVO N°1352 - Decreto Legislativo que amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas.**

Decreto Legislativo publicado el 07 de enero de 2017, y modifica ampliando lo normado en la Ley N°30424, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional, se estableció la responsabilidad de las personas jurídicas pero únicamente para el delito de cohecho activo transnacional, previsto en el artículo 397-A del Código Penal, en tal sentido, el presente Decreto legislativo regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por los delitos previstos en los artículos 397, 397-A, y 398 del Código Penal, en los artículos 1, 2, 3 y 4 del Decreto Legislativo N°1106, Decreto Legislativo de Lucha Eficaz contra el Lavado de Activos y otros delitos relacionados a la minería ilegal y crimen organizado; y, en el artículo 4-A del Decreto Ley N°25475, Decreto Ley que establece la penalidad para los delitos de terrorismo y los

procedimientos para la investigación, la instrucción y el juicio.

- **DECRETO LEGISLATIVO N°1353 - Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública, fortalece el régimen de protección de datos personales y la regulación de la gestión de intereses.**

Decreto Legislativo publicado el 07 de enero de 2017, en el marco de la Ley N°30506 por el que el Congreso de la República delegó en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar, entre otros, en materia de la lucha contra la corrupción y tiene por objeto crear la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública, fortalecer el Régimen de Protección de Datos Personales y la regulación de la gestión de intereses. En dicho marco se fortalece el cumplimiento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública fundamentalmente.

- **DECRETO SUPREMO N°010-2017-JUS - Aprueban Reglamento del Decreto Legislativo N°1327 que establece medidas de protección al denunciante de actos de corrupción y sanciona las denuncias realizadas de mala fe.**

Norma publicada el 14 de abril de 2017, y considerando que mediante Decreto Legislativo N°1327, se establecieron medidas de protección para el denunciante de actos de corrupción y sanción a las denuncias realizadas de mala fe; el presente Decreto Supremo tiene por objeto establecer las normas y procedimientos relacionados con las medidas de protección para el denunciante de actos de corrupción y sancionar las denuncias realizadas de mala fe, conforme a lo dispuesto en la Primera Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N°1327.

- **DECRETO SUPREMO N°092-2017-PCM - Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción.**

Norma publicada el 14 de setiembre de 2017, y considerando que la lucha contra la corrupción es un mandato constitucional que se desprende de los artículos 39, 41 y 44 de la Constitución Política del Perú, reafirmado en el Acuerdo Nacional suscrito el 22 de julio de 2002 que establece como Política de Estado la afirmación de un Estado eficiente y transparente (política 24), así como la promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción en todas sus formas (política 26), por ende, la presente norma tiene la finalidad de consolidar los esfuerzos desarrollados en una Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, con la finalidad de orientar, a través de lineamientos generales y específicos, las acciones y estrategias que despliega el Estado a través del instrumento de gestión que configura el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, así como aquellos planes o instrumentos de gestión conexos a la política nacional.

- **LEY N°30737 - Ley que asegura el pago inmediato de la reparación civil a favor del estado peruano en casos de corrupción y delitos conexos.**

Ley publicada el 12 de marzo de 2018, y que tiene por finalidad desincentivar los casos de corrupción y delitos conexos, al establecer la oportunidad del pago de la reparación civil que se determine a favor del Estado en los procesos legales llevados por los delitos citados (corrupción y delitos conexos).

- **DECRETO SUPREMO N°042-2018-PCM - Decreto Supremo que establece medidas para fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción.**

Norma publicada el 22 de abril de 2018, haciendo referencia a la Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, por el que se declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública, teniendo como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos; por ello, mediante el presente Decreto Supremo se establecen medidas en materia de integridad pública con el objeto de orientar la correcta, transparente y eficiente actuación de los servidores públicos y de las entidades, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de las políticas en materia de integridad pública, como parte de las acciones de prevención y lucha contra la corrupción para la consolidación de la democracia, el estado de derecho y el buen gobierno.

- **DECRETO SUPREMO N°044-2018-PCM - Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción 2018-2021.**

Norma publicada el 26 de abril de 2018, haciendo referencia a las políticas 24 y 26 del Acuerdo Nacional, que establecen como Políticas de Estado la afirmación de un Estado eficiente y transparente, y la promoción de la transparencia y la erradicación de la corrupción en todas sus formas, por ende se fijan ejes tangibles aplicables a las entidades públicas estableciéndose metas para el periodo 2018-2021.

- **DECRETO SUPREMO N°096-2018-EF - Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N°30737, Ley que asegura el pago inmediato de la reparación civil a favor del estado peruano en casos de corrupción y delitos conexos.**

Norma publicada el 09 de mayo de 2018, y que tiene por objeto reglamentar la Ley N°30737, Ley que asegura el pago inmediato de la reparación civil a favor del Estado peruano en casos de corrupción y delitos conexos, la cual busca evitar que se ponga en grave riesgo el desempeño económico del país, como consecuencia de los actos de corrupción, estableciendo entre otros aspectos, medidas para incentivar la colaboración eficaz, evitar la paralización de las obras públicas o público privadas, así como evitar la ruptura de la cadena de pagos.

- **DECRETO SUPREMO N°056-2018-PCM - Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno al 2021.**

Norma publicada el 24 de mayo de 2018, y considerando que a través del Decreto Supremo N°029-2018-PCM se aprobó 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, la presente norma establece la política general para el periodo 2018-2021.

- **DECRETO SUPREMO N.º 002-2019-JUS - Reglamento de la Ley N°30424, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas.**

Norma publicada el 09 de enero de 2019, y tiene por objeto establecer, precisar y desarrollar los componentes, estándares y requisitos mínimos de los modelos de

prevención que las personas jurídicas de manera voluntaria pueden implementar en su organización a fin de prevenir, identificar y mitigar los riesgos de comisión de delitos a través de sus estructuras, de conformidad con lo previsto en el artículo 17 de la Ley N° 30424, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas y sus modificatorias. Debe precisarse que la implementación voluntaria de un modelo de prevención tiene como finalidad la prevención, detección y mitigación de la comisión de delitos, así como promover la integridad y transparencia en la gestión de las personas jurídicas.

Es de resaltar que sería la norma más relacionada para la implementación de programas de Compliance, pero a nivel de instituciones u organizaciones privadas y no a nivel de entidades públicas y menos a gobiernos locales como la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

- **DECRETO SUPREMO N°120-2019-PCM - Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N°28024 – Ley que regula la gestión de intereses en la administración pública.**

Norma publicada el 01 de julio de 2019, y considerando que con la finalidad de asegurar la transparencia en las acciones del Estado y regular la gestión de intereses en el ámbito de la administración pública, se emitió la Ley N°28024 - Ley que regula la gestión de intereses en la administración pública; el presente Reglamento desarrolla los alcances y procedimientos de la citada Ley, para asegurar la integridad en las acciones del Estado y en las actividades de las personas que realizan actos de gestión.

- **DECRETO SUPREMO N°138-2019-PCM - Decreto Supremo que establece la obligatoriedad de la presentación de la Declaración Jurada de Intereses en el sector público.**

Norma publicada el 28 de julio de 2019, haciendo referencia al Decreto Supremo N°092-2017-PCM por el cual se aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, de cumplimiento obligatorio para todas las entidades de los diferentes Poderes del Estado, Organismos Constitucionales Autónomos y los diferentes niveles de gobierno; en la presente norma se establece la presentación de la Declaración Jurada de Intereses con la finalidad de transparentar información relevante de los sujetos obligados, para la detección y prevención de conflictos de intereses, como requisito indispensable para el ejercicio del cargo o función pública.

- **DECRETO SUPREMO N°018-2019-JUS - Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N°1326, Decreto Legislativo que reestructura el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado y crea la Procuraduría General del Estado.**

Norma publicada el 28 de julio de 2019, considerando que mediante Decreto Legislativo N°1326, Decreto Legislativo que reestructura el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado y crea la Procuraduría General del Estado, se reestructura el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado y se crea la Procuraduría General del Estado, como organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, con personería jurídica de Derecho Público interno, autonomía funcional, técnica, económica y administrativa para el ejercicio de sus funciones; la finalidad de la presente norma es optimizar el Sistema, garantizando el desarrollo efectivo de las actividades desplegadas por sus operadores/as, en beneficio de los

intereses del Estado, en observancia de la Constitución Política del Perú, la ley, los tratados internacionales.

Debemos resaltar que una buena cantidad de las normas citadas previamente y que guardan relación con el tema del presente trabajo de investigación, fueron aprobadas entre diciembre de 2016 y enero de 2017, en mérito a la Ley N°30506, Ley por la que el Congreso de la República delegó en el Poder Ejecutivo por el término de noventa (90) días calendarios, la facultad de legislar, entre otros, en materia de lucha contra la corrupción; es decir el desarrollo normativo es ligeramente reciente y no considera el desarrollo ni la implementación de programas de Compliance en las entidades conformantes del sector público.

3.1.2. Definición de Términos Básicos

Administración Pública

En su enfoque procedimental, a todos los organismos públicos y privados, e instituciones que prestan servicios públicos. Son las entidades que dependen del gobierno central de cualquier naturaleza, los gobiernos regionales o los gobiernos locales, incluido sus correspondientes organismos públicos. En efecto, la administración pública comprende a los organismos que desempeñan una función de interés público, especialmente de provisión de servicios y/o regulación de los comportamientos e intereses de la sociedad, el mercado, así como del propio Estado y sus instituciones. (Bastidas & Pisconte, 2009, p. 14)

Capacidad gerencial

Se entiende como capacidad gerencial, a las competencias necesarias y las cuales deben ser desarrolladas, de forma continua y progresiva, por aquellas personas que asuman los cargos gerenciales de una organización y las actividades de coordinación y liderazgo que estos implican. En ese sentido, la capacidad gerencial debe ser

entendida como la capacidad para gestionar y dirigir a personas para el logro de resultados, lo que crea estabilidad, mejora y cambio organizacional en todos sus niveles. (SERVIR, 2016, p. 97)

Competencias

Utilizamos la noción de competencias de Boyatzis (1982), que determina la competencia como una característica subyacente en una persona, que está causalmente asociado con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

La investigación sobre las competencias y su influencia sobre la conducta de las personas en el medio laboral arranca de las investigaciones de McLelland, orientadas a demostrar, mediante la investigación empírica, factores de éxito real de las personas en lo laboral.

Hoy, es relevante el grado de coincidencia, entre los expertos en gestión de recursos humanos, acerca del carácter limitado, como predictor de éxito, del mero conocimiento técnico especializado. La aproximación basada en competencias supone un enfoque más integrador y amplio en el que para identificar la idoneidad profesional se tienen en cuenta, junto al contenido de conocimientos técnicos, otras características de las personas:

- Las habilidades interpersonales.
- Las capacidades cognoscitivas y de conducta.
- El concepto o percepción de uno mismo, traducido en actitudes y valores.
- Los motivos o impulsores que seleccionan y orientan la conducta, y los rasgos de personalidad o carácter.

La gestión por competencias supone un determinado enfoque de la gestión de los recursos humanos. En tanto que las competencias son una variable clave del comportamiento de las personas en lo laboral, la gestión recursos humanos debe tenerlas en cuenta y proponerse influir sobre ellas mediante políticas y prácticas que afectan a todos sus subsistemas, y se manifiestan al planificar necesidades

cualitativas de personal, al definir perfiles de idoneidad, al seleccionar personas, al evaluar el rendimiento, al definir políticas de desarrollo, e incluso al retribuir. (Longo, 2002, p. 59)

Control de Legalidad

Es la comprobación y revisión de la aplicación de las normas legales, reglamentarias y estatutarias, y su evaluación desde el punto de vista jurídico. (Ley N.º 27785, 2002, Novena disposición final)

Corrupción

Se entiende como corrupción al uso indebido del poder para la obtención de un beneficio irregular, de carácter económico o no económico, en perjuicio de la legitimidad de la autoridad y de los derechos fundamentales de la persona. (Transparencia Internacional, 2009, p. 14)

Eficiencia

Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. Busca brindar mayor cantidad de servicios dado el mismo nivel de recursos y alcanzar un determinado nivel de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible (Armijo, 2011, citado por SERVIR, 2016, p. 100)

Eficacia

Es el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, sin considerar el costo de los recursos utilizados (Armijo, 2011, citado por SERVIR, 2016, p. 100)

Ética

Consiste en el conjunto de valores morales que permite a la persona adoptar decisiones y tener una conducta correcta en las actividades que le corresponde cumplir en la entidad. (Ley N.º 27785, 2002, Novena disposición final)

Perfil de puesto

Es la información estructurada respecto de la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda

conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto. (Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, 2014, art. IV, inciso d)

Políticas Públicas

Se entiende por políticas públicas a la decisión o conjunto de decisiones que se toma para orientar y/o priorizar un propósito, un curso de acción o una acción determinada, entre las diferentes formas o alternativas posibles de aplicar, para modificar una determinada situación. La adopción de políticas públicas es una función clave de un gobierno. Las políticas públicas buscan superar las dificultades económicas, sociales, culturales, institucionales y políticas que afectan a la sociedad. Para ello la intervención estatal tiene que ser sostenible a través de políticas que orienten el curso de acción adoptado. Las políticas públicas se instrumentalizan a través de planes, programas, proyectos, actividades, normas, instituciones, etc. (Bastidas & Pisconte, 2009, p. 35)

Riesgo

Es un evento desfavorable que no ha ocurrido aún, y de ocurrir puede afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos, siempre que no se tomen decisiones para disminuir o anular su efecto. (CEPLAN, 2014, p. 62)

Transparencia

Es la cualidad de un gobierno, empresa, organización o persona de ser abierta en la divulgación de información, normas, planes, procesos y acciones. Como regla general, los funcionarios públicos, empleados públicos, gerentes y directores de empresas u organizaciones, y las juntas directivas tienen la obligación de actuar de manera visible, predecible y comprensible en la promoción de la participación y la rendición de cuentas. (Transparencia Internacional, 2009, p. 44)

3.2. Objetivos del Trabajo de Investigación

3.2.1. General

- Ampliar los mecanismos de control que permitan el cumplimiento normativo en las contrataciones que realiza la Municipalidad Distrital de Pichanaqui para evitar la ocurrencia de hechos irregulares que afecten los recursos de la entidad.

3.2.2. Especifico

- Formular una política de integridad para la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de mecanismos de cumplimiento en las contrataciones.
- Desarrollar un programa de cumplimiento o compliance para fortalecer el proceso de las contrataciones pública que realiza la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, que permita advertir riesgos sobre posibles hechos irregulares y que aseguren el cumplimiento normativo.
- Implementar la función de compliance en la estructura orgánica a cargo de la función ejecutiva de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, orientada a desarrollar estrategias de cumplimiento e integridad en la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
- Contar con el personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui debidamente capacitado en mecanismos de cumplimiento o Compliance e Integridad.

3.3. Estrategia

Las estrategias que se siguieron a efectos de desarrollar la propuesta de la presente investigación fueron:

- Se elaboró un análisis de la situación actual de la Municipalidad de Pichanaki, revisando si la misma cuenta con los documentos de gestión apropiados para el adecuado cumplimiento y funcionamiento de los objetivos de la Municipalidad.

- Se identificaron los riesgos relevantes que se pueden presentar por la falta de actualización y ausencia de los documentos de gestión como el Plan Operativo Institucional, Manual y Reglamento de Organización y Funciones.
- Se efectuó una revisión integral a los informes derivados de los exámenes especiales realizados por la Contraloría General de la República, en donde se identificó y estableció responsabilidad civil y administrativa funcional a servidores que incumplieron las normas legales y omitieron sus funciones.
- Se analizaron los procedimientos realizados por la gerencia de administración asimismo identificando a los servidores que desconocen la normativa de Contrataciones de Estado y no tienen una adecuada asignación de funciones.
- Se efectuó el análisis institucional, con la finalidad de identificar las brechas, las mismas que se reducirán con la implementación de los productos de esta investigación y así se dé solución a los problemas establecidos en los objetivos específicos.

3.4. Productos

En la presente investigación se han desarrollado los siguientes productos:

3.4.1. Política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de Mecanismos de Compliance

La Política de integridad es el primer producto desarrollado que constituye una herramienta de suma relevancia, para la gestión en materia de establecer lineamientos, objetivos y estándares que la municipalidad distrital de Pichanaqui debe cumplir para promover, prevenir y sancionar la corrupción en las contrataciones del estado.

La política de integridad tiene las siguientes ventajas:

- Desarrolla en los funcionarios y servidores públicos conductas de honestidad e integridad.
- Incrementa el compromiso de los empleados.

- Mejora los resultados del trabajo en equipo.

La política de integridad establece un marco regulatorio que guía el comportamiento de los funcionarios y servidores públicos que pertenecen y brindan servicios a la ciudadanía de Pichanaqui, con el objetivo de identificar y promover en los colaboradores, servidores, proveedores y usuarios los valores y deberes de carácter ético que deben observar el cumplimiento de sus funciones de servicios que se presenten, contiene los siguientes principios generales: Integridad, legalidad, transparencia, rendiciones cuentas, eficacia, inclusivo y participación ciudadana.

La Municipalidad de Pichanaki en su política de integridad describe las actividades específicas como: el soborno y corrupción, regalos, donaciones e invitaciones de terceros, malversación de fondos uso adecuado de recursos y bienes de la entidad, lavado de dinero, conflictos de interés, controles internos, adecuada documentación, resguardo de la documentación, en este sentido la política de integridad tiene tolerancia cero para cualquier comportamiento ilegal y existen graves sanciones tanto para los individuos como para la organización que las practican.

El producto descrito, se encuentra desarrollado en su integridad en el **Anexo B**, de la presente investigación.

3.4.2. Programa de Compliance para las Contrataciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui

El programa compliance es un conjunto de normas internas, procesos, medidas, controles y evaluaciones, implantados con la finalidad de implementar un modelo de organización y gestión idóneo de esta manera se implanta una cultura del cumplimiento normativo en todos los aspectos, con transparencia y desarrollo en el campo ético.

El programa compliance tiene las siguientes ventajas:

- Desarrollo una gestión y organización eficaz
- Incrementa el cumplimiento normativo con transparencia
- Desarrollo de una cultura ética en los servidores públicos

El programa cuenta con el equipo compliance que es el órgano encargado de la supervisión del funcionamiento y cumplimiento del modelo implantado, el perfil del profesional que conforma este equipo tiene conocimientos básicos en cumplimiento normativo, jurídico y gestión de riesgos en contrataciones públicas.

El programa compliance realiza el análisis y gestión de riesgos en las contrataciones, evalúa las operaciones y procedimientos donde exista riesgo de corrupción como en los actos preparatorios, selección y ejecución contractual, se identifican los riesgos internos y externos, se aplica el protocolo de para la toma de decisiones donde está establecido los modos de proceder.

Se aplica un código ético que regula la responsabilidad de funcionarios y conductas a los empleados que propicia una sólida cultura organizacional que incrementa la confianza y mejora la reputación e imagen de la municipalidad de Pichanaqui.

Se establece un canal de denuncia interna donde se canaliza las quejas y denuncias acerca de comportamientos, acciones y hechos cometidos por directivos o empleados por incumplir la norma y el código ético, el personal es capacitado y sensibilizado en lo que concierne al programa de cumplimiento, se realizara una verificación periódica de la documentación y si es necesario se puede incluir nuevas actividades de control y finalmente se solicita la certificación Compliance realizada por auditoría externa, que probara la eficacia e idoneidad del programa.

El producto descrito, se encuentra desarrollado en su integridad en el **Anexo C**, de la presente investigación.

3.4.3. Propuesta de Modificación de Estructura Orgánica, Incluyendo la Función de Compliance y Perfil del Personal que Desarrollará la Función de Compliance

La modificación de la estructura orgánica es el tercer producto en donde se incorpora la oficina compliance, que establecerá mecanismos que aseguren el adecuado proceso de contrataciones en la municipalidad de Pichanaki, orientado a la toma de decisiones éticas y transparentes que fortalece la gestión municipal.

Se establecen lineamientos que debe seguir la entidad de la administración pública para la elaboración, aprobación, implementación y actualización del Manual de Perfiles de Puestos (MPP) como nuevo instrumento de gestión a través de los cuales se aprueban los perfiles de puestos.

Asimismo, se ha desarrollado una propuesta de Perfil del profesional que ejercerá la función de compliance en la entidad, describiéndose las capacidades y competencias que debe tener para un adecuado ejercicio de funciones.

Los productos descritos, se encuentra desarrollado en su integridad en el **Anexo D**, de la presente investigación.

3.4.4. Plan de Capacitación al Personal de la Municipalidad de Pichanaqui en lo Referido a Integridad y Compliance

El plan de capacitación en integridad y compliance atiende las deficiencias que la municipalidad de Pichanaqui identifica en sus empleados además del riesgo que estas suponen en la gestión del cumplimiento normativo.

Beneficios del plan de capacitación:

- El personal de la municipalidad estará debidamente capacitado en temas de integridad y compliance.
- Mejora de la gestión y procedimientos de trabajo
- Fomenta la cultura de integridad y cumplimiento normativo

Se instala un comité para la elaboración del plan de capacitación, estará encabezado por el gerente general de la municipalidad de Pichanaki, quien recopilará la información y define el plan de capacitación.

El plan de capacitación incide en las competencias necesarias a desarrollar, la identificación y gestión de riesgos en contrataciones públicas, buscando resolver conflictos éticos, así como las competencias vinculadas al desarrollo humano sostenible.

Seguido se realizó una evaluación diagnóstica donde se identificó las necesidades según los objetivos estratégicos y operacionales PEI y POI y se define las competencias necesarias para el personal. Se realizó el cuadro de la temática de capacitaciones por gerencia, las capacitaciones son monitoreadas y evaluadas de la siguiente manera por evaluación de conocimientos y evaluación de desempeño esto permite la efectividad del programa.

El producto descrito, se encuentra desarrollado en su integridad en el **Anexo E**, de la presente investigación.

Capítulo IV

La Propuesta de Implementación

4.1. Identificación de Recursos Críticos

4.1.1. Recursos Humanos

En el subsistema psicosocial se identifican brechas en relación al recurso humano, la propuestas a implementar como la política de integridad que impulse el desarrollo de mecanismos compliance, el programa compliance, la propuesta de modificación de estructura orgánica, incluyendo la función compliance y el perfil del personal que **desarrollará** la función de compliance, nos referimos para este propósito al personal necesario para la ejecución de los productos en particular los relacionados con los perfiles, así mismo se requiere contar con el personal calificado y un liderazgo adecuado para cumplir satisfactoriamente la ejecución de cada producto.

4.1.2. Recursos Financieros

En lo que respecta a los recursos financieros, toda implementación requiere un presupuesto esto podrían representar un punto crítico para la presente propuesta considerando que el Plan Operativo Institucional 2020, no se programaron las actividades a realizar, sin embargo, teniendo en cuenta que la propuesta una implementación a 3 años, las actividades podrán ser consideradas en los POI anuales del 2021 y 2022, es así que , el recurso financiero tampoco será considerado crítico en la implementación del presente trabajo de investigación.

4.1.3. Recursos Logísticos

En relación al recurso logístico, para la implementación de la investigación se emplean recursos básicos con que cuenta la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, así como: personal actual,

equipos de cómputo y útiles de escritorio, esto significaría que el recurso logístico no vendría a ser un recurso crítico.

4.1.4. Recurso Tiempo

Al respecto al tiempo propuesto para la implementación de la investigación y los productos propuestos se está proponiendo 3 años del 2021 al 2023, por tanto, al ser un periodo mínimo para garantizar la sostenibilidad de la intervención, el recurso tiempo no sería crítico.

4.2. Actores

Los actores respecto al desarrollo e implementación de los productos propuestos en la presente investigación son los siguientes:

- Alcalde
- 2.Regidores
- 3.Gerente Municipal
- 4.Gerente de Administración
- 5.Gerente de Planificación y Presupuesto
- 6.Gerente de Asesoría Jurídica
- 7.Sub Gerente de Gestión de Talento Humano
- 8.Comité del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)
- 9.Secretaría General

4.3. Arquitectura Institucional

En este apartado se analizará los aspectos de la arquitectura institucional que pudieran ser críticos al momento de implementar las propuestas de solución, es así que se propone la modificación de la estructura orgánica, incluyendo la función de compliance.

En la presente investigación, la arquitectura institucional resulta funcional para el desarrollo de los productos propuestos debido al nivel de responsabilidad involucrado y como estrategia de retención, se propone la creación de una oficina compliance.

Las funciones de la oficina compliance son claves para el desarrollo de los productos aquí planteados: Política de integridad de la municipalidad distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de mecanismos de compliance, programa de compliance para las contrataciones , propuesta de modificación de estructura orgánica, incluyendo la función de compliance , perfil del personal que desarrollará la función de compliance, plan de capacitación al personal en lo referido a integridad y compliance.

4.4. Metas periodo de 3 años

El horizonte temporal del presente trabajo es de 3 años. Para la determinación de las metas para el periodo 2019 - 2021, se ha determinado para cada uno de los productos, su objetivo, actividades y metas, el cual se detalla a continuación.

4.4.1. Metas periodo de 3 años

Tabla 13

Determinación de metas, productos y objetivos

Producto	Objetivo	Metas	Tareas
			<p>Recabar las políticas vigentes, y analizar sus debilidades y fortalezas</p> <p>Desarrollar la propuesta de Política de Compliance para la Municipalidad Distrital de Pichanaqui</p>
Política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de Mecanismos de Compliance	Contar con una Política de integridad en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulsen el desarrollo de mecanismos de cumplimiento en las contrataciones.	Presentación de Política de integridad en la municipalidad de Pichanaqui	<p>Convocar a reunión con la Gerencia Municipal y de Administración para la validación de la Política Propuesta</p> <p>Formular la propuesta de Política de Compliance ante Alcaldía</p> <p>Acuerdo de Consejo Municipal, aprobando la Política de Compliance</p> <p>Registro, difusión e implementación</p> <p>Supervisión y Monitoreo de su aplicación</p> <p>Recabar antecedentes de lineamientos de contrataciones e integridad y analizar sus debilidades y fortalezas.</p>
Programa de Compliance para las Contrataciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui	Desarrollar un programa de compliance en las contrataciones que realiza la Municipalidad Distrital de Pichanaqui	Presentación del programa compliance en contrataciones de la municipalidad de Pichanaqui	<p>Desarrollar la propuesta de Programa de Compliance para la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.</p> <p>Convocar a reunión con la Gerencia Municipal, de Administración y la Sub Gerencia de Logística y Servicios Generales para la validación del Programa Propuesto.</p>

Producto	Objetivo	Metas	Tareas
			<p>Formular la propuesta de Programa de Compliance ante Alcaldía.</p> <p>Gestionar ante la Gerencia de Asesoría Jurídica, el Informe Legal. Resolución de Gerencia Municipal, aprobando la Programa de Compliance.</p> <p>Registro, difusión e implementación.</p> <p>Supervisión y Monitoreo de su aplicación</p> <p>Recabar el Reglamento de Organización y Funciones vigente, y analizar sus debilidades y fortalezas.</p>
<p>Propuesta de Modificación de estructura orgánica, incluyendo la función de compliance</p> <p>Perfil del personal que desarrollará la función de Compliance</p>	<p>Implementar la función de compliance en la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui</p>	<p>Propuesta de la modificación de la estructura orgánica de la municipalidad de Pichanaqui.</p> <p>Presentación del perfil del personal que desarrollara la función compliance en la municipalidad de Pichanaqui</p>	<p>Desarrollar la propuesta del nuevo organigrama incluyendo la función de Compliance y el Perfil del personal que desarrollará dicha función.</p> <p>Proponer ante Alcaldía, la Gerencia Municipal, de Administración, de Planificación y Presupuesto y de Asesoría Legal, su validación y consolidación respectiva.</p> <p>Acuerdo de Consejo Municipal, aprobando la modificación de la Estructura Orgánica y del Perfil del personal que cumplirá la función de Compliance.</p> <p>Registro, difusión e implementación.</p>
<p>Plan de Capacitación al personal de la Municipalidad de Pichanaqui en lo</p>	<p>Contar con el personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui debidamente</p>	<p>Presentación de plan de capacitación al personal de la</p>	<p>Determinar las necesidades de capacitación del personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.</p>

Producto	Objetivo	Metas	Tareas
referido a integridad y compliance.	capacitado en Compliance e Integridad	municipalidad de Pichanaqui	<p>Consolidar las necesidades y elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas en el PDP Quincenal y Anual.</p> <p>Coordinar con el Comité encargado del Plan de Desarrollo de las Personas de la entidad Proponer el Plan desarrollado ante la Gerencia Municipal y de Administración, para su validación y consolidación respectiva.</p> <p>Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.</p> <p>Gestionar ante el alcalde, la aprobación del Plan anual.</p> <p>Registro, difusión e implementación.</p> <p>Supervisión y Monitoreo de su aplicación</p>

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.5. Metodología y Técnicas

A. Metodología del Análisis Interno

Las metodologías utilizadas para el desarrollo de la investigación una fue la metodología del análisis interno propuesto por Kast y Rosenzweig, la cual, toda institución del estado puede ser analizada como un sistema; mientras que su delimitación debe darse al analizar su comportamiento dentro de cada uno de los siguientes 5 subsistemas: el subsistema razón de ser, subsistema tecnológico, subsistema estructural, subsistema psicosocial y el subsistema de gestión; así pues, cada uno de ellos describirá una parte de la organización tomando en cuenta un punto de vista diferente.

B. Metodología del Análisis Entorno

La metodología empleada para el análisis del entorno es la propuesta por Collerette y Schneider, donde debe realizarse el análisis del entorno de los elementos que no son parte de la organización, pero que pueden tener una influencia actual o futura sobre la entidad; este análisis comprende tres niveles: entorno inmediato, entorno intermedio y las tendencias globales.

C. Metodología de Deficiencias de Capacidades Institucionales

SADCI

La metodología propuesta por Oscar Oszlak y Edgardo Orellana, dicha metodología se aplica en los casos en que se necesita identificar el grado de capacidad institucional actual para llevar a cabo determinadas acciones; evalúa los obstáculos y debilidades a remover o eliminar y establecer las acciones y planes requeridos para ello.

D. Metodología MACTOR

Esta metodología busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a la implementación de todos y cada uno de los productos planteados en el presente trabajo de investigación; siendo su principal objetivo.

Desarrollar e implementar mecanismos de cumplimiento o compliance en la municipalidad distrital de Pichanaqui, para evitar actos irregulares en las contrataciones públicas.

4.6. Aspectos Administrativos

A continuación, se presenta un cronograma de los productos a implementar y su presupuesto para 3 años.

Tabla 14

Aspectos administrativos

Producto	Objetivo	Metas	Tareas	Responsable	Cronograma		
					2019	2020	2021
Política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de Mecanismos de Compliance	Contar con Políticas de integridad en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulsen el desarrollo de mecanismos de cumplimiento en las contrataciones.	Política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de Mecanismos de Compliance	Recabar las políticas vigentes, y analizar sus debilidades y fortalezas.	Investigador, Sub-Gerencia de Logística	X		
			Desarrollar la propuesta de Política de Compliance para la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.	Investigador	X		
			Convocar a reunión con la Gerencia Municipal y de Administración para la validación de la Política Propuesta	Gerencia Municipal, Gerencia de Administración		X	
			Formular la propuesta de Política de Compliance ante Alcaldía.	Alcaldía, Gerencia Municipal, Gerencia de Asesoría Jurídica		X	
			Acuerdo de Consejo Municipal, aprobando la Política de Compliance.	Concejo Municipal		X	X
			Registro, difusión e implementación	Secretaría General, Gerencia Municipal, Oficina de Compliance		X	X
Supervisión y Monitoreo de su aplicación	Gerencia Municipal, Gerencia de Administración,		X	X			

Producto	Objetivo	Metas	Tareas	Responsable	Cronograma		
					2019	2020	2021
Programa de Compliance para las Contrataciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui	Desarrollar un programa de compliance en las contrataciones que realiza la Municipalidad Distrital de Pichanaqui	Programa de Compliance para las Contrataciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui	Recabar antecedentes de lineamientos de contrataciones e integridad y analizar sus debilidades y fortalezas	Oficina de Compliance			
			Desarrollar la propuesta de Programa de Compliance para la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.	Investigador, Sub-Gerencia de Logística, Gerencia de Administración	x		
			Convocar a reunión con la Gerencia Municipal, de Administración y la Sub-Gerencia de Logística y Servicios Generales para la validación del Programa Propuesto.	Investigador	x		
			Formular la propuesta de Programa de Compliance ante Alcaldía	Gerencia Municipal, Gerencia de Administración, Sub-Gerencia de Logística		x	
			Gestionar ante la Gerencia de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.	Alcaldía, Gerencia Municipal, Gerencia de Asesoría Jurídica		x	
			Resolución de Gerencia Municipal, aprobando la Programa de Compliance	Asesoría Jurídica		x	x
			Registro, difusión e implementación	General, Gerencia Municipal, Oficina de Compliance		x	x
				Secretaría General, Gerencia Municipal,		x	x

Producto	Objetivo	Metas	Tareas	Responsable	Cronograma		
					2019	2020	2021
Propuesta de Modificación de estructura orgánica, incluyendo la función de compliance Perfil del personal que desarrollará la función de Compliance	Implementar la función de compliance en la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui	Propuesta de Modificación de estructura orgánica, incluyendo la función de compliance	Supervisión y Monitoreo de su aplicación	Oficina de Compliance Gerencia Municipal, Gerencia de Administración, Oficina de Compliance		x	x
			Recabar el Reglamento de Organización y Funciones vigente, y analizar sus debilidades y fortalezas	Investigador, Gerencia de Planificación y Presupuesto	x		
		Perfil del personal que desarrollará la función de Compliance	Desarrollar la propuesta del nuevo organigrama incluyendo la función de Compliance y el Perfil del personal que desarrollará dicha función	Investigador, Gerencia de Planificación y Presupuesto	x		
			Proponer ante Alcaldía, la Gerencia Municipal, de Administración, de Planificación y Presupuesto y de Asesoría Legal, su validación y consolidación respectiva. Acuerdo de Consejo Municipal, aprobando la modificación de la Estructura Orgánica y del Perfil del personal que cumplirá la función de Compliance	Alcaldía, Gerencia Municipal, Gerencia de Asesoría Jurídica, Gerencia de Planificación y Presupuesto		x	
				Concejo Municipal		x	

Producto	Objetivo	Metas	Tareas	Responsable	Cronograma		
					2019	2020	2021
Plan de Capacitación al personal de la Municipalidad de Pichanaqui en lo referido a integridad y compliance	Contar con el personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui debidamente capacitado en Compliance e Integridad	Plan de Capacitación al personal de la Municipalidad de Pichanaqui en lo referido a integridad y compliance	Registro, difusión e implementación.	Secretaría General, Gerencia Municipal		x	x
			Determinar las necesidades de capacitación del personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui	Investigador	x		
			Consolidar las necesidades y elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas en el PDP Quincenal y Anual	Investigador, Comité PDP, Sub-Gerencia de Gestión del Talento Humano	X		
			Coordinar con el Comité encargado del Plan de Desarrollo de las Personas de la entidad	Comité PDP, Sub-Gerencia de Gestión del Talento Humano		x	
			Proponer el Plan desarrollado ante la Gerencia Municipal y de Administración, para su validación y consolidación respectiva.	Gerencia Municipal y Gerencia de Administración		x	x
			Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.	Asesoría Jurídica		x	x
			Gestionar ante el alcalde, la aprobación del Plan anual.	Alcaldía		x	x
			Registro, difusión e implementación	Secretaría General, Gerencia de Administración, Sub-Gerencia de Talento Humano		x	x

Producto	Objetivo	Metas	Tareas	Responsable	Cronograma		
					2019	2020	2021
			Supervisión y Monitoreo de su aplicación	Sub-Gerencia de Talento Humano		X	x

Fuente: Elaboración propia (2020)

Capítulo V

Análisis de Viabilidad y Factibilidad

En el presente capítulo, se efectúa el desarrollo del análisis de viabilidad y factibilidad respecto al desarrollo e implementación de los productos propuestos, que permitirán el logro de los objetivos y por ende, servir de solución a los problemas identificados y sobre los que se ha desarrollado el presente trabajo de investigación.

En tal sentido, para el citado análisis de viabilidad y factibilidad se utiliza el Sistema de Análisis de la Capacidad Institucional – SADCI y la Metodología de Análisis de Actores - MACTOR.

5.1. Metodología del Sistema de Análisis de la Capacidad Institucional - SADCI.

La metodología del Sistema de Análisis de Capacidad Institucional – SADCI, nos permitirá evaluar desde distintos puntos de vista, si los productos que se proponen en el presente trabajo de investigación, son factibles y viables, es decir, si nos permitirán lograr los objetivos u obtener los resultados esperados y también si los citados productos podrán sostenerse en el tiempo.

Debemos resaltar que la evaluación realizada nos permitirá tener certeza respecto al desarrollo e implementación de los productos, es decir de la Política de Integridad, el Programa de Compliance para las contrataciones, la Modificación de la Estructura Orgánica de la Municipalidad de Pichanaqui y el Plan de Desarrollo de las Personas o Plan de Capacitación respecto a integridad y compliance.

En tal sentido, se trabajan los siguientes formularios:

- Formulario C: Tareas. Descripción de tareas para desarrollar e implementar los productos, los ejecutores de las tareas y posibles observaciones.

- Formulario D 1: Identificación de los Déficit de Capacidad Institucional, desde el punto de vista de las reglas del juego.
- Formulario D 2: Identificación de los Déficit de Capacidad Institucional, desde el punto de vista de las relaciones inter institucionales.
- Formulario D3: Identificación de los Déficit de Capacidad Institucional, desde el punto de vista de la Organización y Asignación de las funciones.
- Formulario D4: Identificación de los Déficit de Capacidad Institucional, desde el punto de vista de las Políticas de Personal.
- Formulario D5: Identificación de los Déficit de Capacidad Institucional, desde el punto de vista de los Insumos físicos y Recursos Humanos.
- Formulario D6: Identificación de los Déficit de Capacidad Institucional, relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes.
- Formularios E1 y E2: Consolidación de los Déficit de Capacidad Institucional.
- Formulario F: Estrategia o Plan de acción, para superar los DCI consolidados.

A continuación, se presenta el análisis de los formularios señalados:

Tabla 15

Formulario C: Tareas

Cod. Tarea	Descripción de Tareas	Producto	Ejecutor de las Tareas	X	Observaciones
1.1.1	Recabar las políticas vigentes, y analizar sus debilidades y fortalezas.		Investigador, Sub-Gerencia de Logística		Ninguna
1.1.2	Desarrollar la propuesta de Política de Compliance para la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.		Investigador		Ninguna
1.1.3	Convocar a reunión con la Gerencia Municipal y de Administración para la validación de la Política Propuesta.	Política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de Mecanismos de Compliance	Gerencia Municipal, Gerencia de Administración		Ninguna
1.1.4	Formular la propuesta de Política de Compliance ante Alcaldía de Acuerdo de Consejo Municipal, aprobando la Política de Compliance.		Alcaldía, Gerencia Municipal, Gerencia de Asesoría Jurídica		Ninguna
1.1.5			Concejo Municipal		Ninguna
1.1.6	Registro, difusión e implementación.		Secretaría General, Gerencia Municipal, Oficina de Compliance Gerencia Municipal, Gerencia de Administración, Oficina de Compliance		Ninguna
1.1.7	Supervisión y monitoreo de su aplicación		Gerencia de Administración, Oficina de Compliance		Ninguna
2.1.1	Recabar antecedentes de lineamientos de contrataciones e integridad y analizar sus debilidades y fortalezas.	Programa de Compliance para las Contrataciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui	Investigador, Sub-Gerencia de Logística, Gerencia de Administración		Ninguna
2.1.2	Desarrollar la propuesta de Programa de Compliance para la Municipalidad		Investigador		Ninguna

Cod. Tarea	Descripción de Tareas	Producto	Ejecutor de las Tareas	X	Observaciones
2.1.3	Distrital de Pichanaqui. Convocar a reunión con la Gerencia Municipal, de Administración y la Sub-Gerencia de Logística y Servicios Generales para la validación del Programa Propuesto.		Gerencia Municipal, Gerencia de Administración, Sub-Gerencia de Logística		Ninguna
2.1.4	Formular la propuesta de Programa de Compliance ante Alcaldía		Alcaldía, Gerencia Municipal, Gerencia de Asesoría Jurídica		Ninguna
2.1.5	Gestionar ante la Gerencia de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.		Asesoría Jurídica		Ninguna
2.1.6	Resolución de Gerencia Municipal, aprobando la Programa de Compliance.		Gerencia Municipal		Ninguna
2.1.7	Registro, difusión e implementación.		Secretaria General, Gerencia Municipal, Oficina de Compliance Gerencia Municipal, Gerencia de Administración, Oficina de Compliance		Ninguna
2.1.8	Supervisión y Monitoreo de su aplicación		Gerencia Municipal, Gerencia de Administración, Oficina de Compliance		Ninguna
3.1.1	Recabar el Reglamento de Organización y Funciones vigente, y analizar sus debilidades y fortalezas. Desarrollar la propuesta del nuevo organigrama incluyendo la función de Compliance y el Perfil del personal que desarrollará dicha función	- Propuesta de Modificación de estructura orgánica, incluyendo la función de compliance - Perfil del personal que desarrollará la función de Compliance	Investigador, Gerencia de Planificación Presupuesto		Ninguna
3.1.2	Desarrollar la propuesta del nuevo organigrama incluyendo la función de Compliance y el Perfil del personal que desarrollará dicha función		Investigador, Gerencia de Planificación Presupuesto		Ninguna
3.1.3	Proponer ante Alcaldía, la		Alcaldía, Gerencia		Ninguna

Cod. Tarea	Descripción de Tareas	Producto	Ejecutor de las Tareas	X	Observaciones
	Gerencia Municipal, de Administración, de Planificación y Presupuesto y de Asesoría Legal, su validación y consolidación respectiva.		Municipal, Gerencia de Asesoría Jurídica, Gerencia de Planificación y Presupuesto		
3.1.4	Acuerdo de Consejo Municipal, aprobando la modificación de la Estructura Orgánica y del Perfil del personal que cumplirá la función de Compliance.		Concejo Municipal		Ninguna
3.1.5	Registro, difusión e implementación.		Secretaria General, Gerencia Municipal		Ninguna
4.1.1	Determinar las necesidades de capacitación del personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui		Investigador		Ninguna
4.1.2	Consolidar las necesidades y elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas en el PDP Quincenal y Anual		Investigador, Comité PDP, Sub-Gerencia de Gestión del Talento Humano		Ninguna
4.1.3	Coordinar con el Comité encargado del Plan de Desarrollo de las Personas de la entidad	Plan de Capacitación al personal de la Municipalidad de Pichanaqui en lo	Comité PDP, Sub-Gerencia de Gestión del Talento Humano		Ninguna
4.1.4	Proponer el Plan desarrollado ante la Gerencia Municipal y de Administración, para su validación y consolidación respectiva.	referido a integridad y compliance	Gerencia Municipal y Gerencia de Administración		Ninguna
4.1.5	Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.		Asesoría Jurídica		Ninguna
4.1.6	Gestionar ante el alcalde, la aprobación del Plan anual.		Alcaldía		Ninguna

Cod. Tarea	Descripción de Tareas	Producto	Ejecutor de las Tareas	X	Observaciones
4.1.7	Registro, difusión e implementación.		Secretaría General, Gerencia de Administración, Sub-Gerencia de Talento Humano		Ninguna
4.1.8	Supervisión y monitoreo de su aplicación		Sub-Gerencia de Talento Humano		Ninguna

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16

Formatos D – DCI (Déficits de Capacidad Institucional). Formulario D1:

Desde el punto de vista de las reglas del juego

Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	Falta de antecedentes en la entidad sobre el desarrollo de políticas, limita el desarrollo de la Política propuesta			X		
1.1.2	Falta de antecedentes en la entidad sobre los productos, limita el desarrollo de los mismos.			X		
1.1.3	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de validación de los productos propuestos.		X			
1.1.4	Decisión política de la máxima autoridad Institucional, pueden paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.	X				
1.1.4	Falta de antecedentes en la entidad sobre los productos, limita el desarrollo de los mismos.			X		
1.1.5	Falta de antecedentes en la entidad sobre los productos, limita el desarrollo de los mismos.			X		
2.1.1	Falta de antecedentes en la entidad sobre el desarrollo de políticas, limita el desarrollo de la Política propuesta			X		
2.1.2	Falta de antecedentes en la entidad sobre los productos, limita el desarrollo de los mismos.			X		
2.1.4	Falta de antecedentes en la entidad sobre los productos, limita el desarrollo de los mismos.			X		
2.1.4	Decisión política de la máxima autoridad Institucional, puede paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.	X				
2.1.6	Decisión política de la máxima autoridad Administrativa, puede paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.	X				
2.1.7	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.		X			
3.1.1	Desorganización de los antecedentes y archivos relacionados a los productos a implementar, demora el proceso de obtención y análisis.			X		
3.1.2	Falta de antecedentes en la entidad sobre los productos, limita el desarrollo de los mismos.			X		
3.1.4	Falta de antecedentes en la entidad sobre los productos, limita el desarrollo de los mismos.			X		

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se puede identificar que los DCI más graves se relacionan a la decisión de los responsables de la gestión de la entidad para poder aprobar los productos desarrollados, por ello, en el formulario de Estrategia y plan de Acción (Formulario F), se propondrán las acciones necesarias para superar esta imitación y viabilizar el desarrollo e implementación de los productos resultado de la presente investigación.

FORMULARIO D2: DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

Respecto al análisis del punto de vista de Relaciones Interinstitucionales, no se advierten Déficit de Capacidad Institucional que afecten el desarrollo de los productos o pongan en riesgos la implementación de los mismos en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, por ello no se presenta el Formulario D2.

Tabla 17

Formulario D3: Desde el punto de vista de organización y asignación de funciones

Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	Falta de antecedentes en la entidad sobre el desarrollo de políticas, limita el desarrollo de la Política propuesta			X		
1.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en desarrollo de los productos, dificulta el involucramiento del personal			X		
1.1.3	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de validación de los productos propuestos.		X			
1.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
1.1.4	Decisión política de la máxima autoridad Institucional, pueden paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.	X				
1.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
1.1.4	Falta de antecedentes en la entidad sobre los productos, limita el desarrollo de los mismos.			X		
1.1.5	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
1.1.6	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.		X			

Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
2.1.1	Falta de antecedentes en la entidad sobre el desarrollo de políticas, limita el desarrollo de la Política propuesta			X		
2.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en desarrollo de los productos, dificulta el involucramiento del personal		X			
2.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
2.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
2.1.5	Emisión de opiniones contrarias, excediendo la verificación del principio de legalidad, paraliza el proceso de desarrollo del documento propuesto.			X		
2.1.7	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.		X			
3.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
3.1.2	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.		X			
3.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
3.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
3.1.5	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
4.1.1	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.		X			
4.1.2	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.		X			
4.1.2	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
4.1.3	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.		X			
4.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
4.1.5	Emisión de opiniones contrarias, excediendo la verificación del principio de legalidad, paraliza el proceso de desarrollo del documento propuesto.			X		
4.1.6	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
4.1.7	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.		X			

Fuente: Elaboración propia

Del formulario anterior, se puede apreciar que los DCI más graves se relacionan a la decisión de los responsables de la gestión de la entidad para poder aprobar los productos desarrollados, así como al desconocimiento y la falta de interés del personal directamente involucrado en el desarrollo e implementación de los productos, situaciones sobre las que en el formulario de Estrategia y Plan de Acción (Formulario F), se propondrán las medidas para viabilizar las aprobaciones, así como comprometer y superar la saturación de labores, a fin de que no se paralice el desarrollo e implementación de los productos resultado de la presente investigación.

Tabla 18

Formulario D4: Desde el punto de vista de las políticas de personal

Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en desarrollo de los productos, dificulta el involucramiento del personal			X		
1.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
1.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
1.1.5	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
1.1.6	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.		X			
2.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en desarrollo de los productos, dificulta el involucramiento del personal		X			
2.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
2.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
3.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
3.1.2	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.		X			
3.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
3.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			

3.1.5	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.	X
4.1.1	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.	X
4.1.2	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.	X
4.1.2	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.	X
4.1.3	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.	X
4.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.	X
4.1.6	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.	X
4.1.7	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.	X

Fuente: Elaboración propia

Del formulario anterior, se puede apreciar que los DCI más graves se relacionan al desconocimiento, falta de capacitaciones y la falta de interés del personal directamente involucrado en el desarrollo e implementación de los productos, aspecto, que si bien son relevantes, no constituyen una limitación crucial para continuar el desarrollo del trabajo de investigación, dado que sobre dichos DCI, en el formulario de Estrategia y Plan de Acción (Formulario F), se propondrán las medidas necesarias respecto al personal en lo concerniente tanto a su capacitación como en lograr su compromiso.

Tabla 19

Formulario D5: Desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos

Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en desarrollo de los productos, dificulta el involucramiento del personal			X		
1.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			

Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
1.1.5	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
1.1.6	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.		X			
1.1.7	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de validación de los productos propuestos.		X			
2.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en desarrollo de los productos, dificulta el involucramiento del personal		X			
2.1.3	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de validación de los productos propuestos.		X			
2.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
2.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
2.1.6	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de aprobación de los productos propuestos.		X			
2.1.8	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de validación de los productos propuestos.		X			
3.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
3.1.2	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.		X			
3.1.3	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de validación de los productos propuestos.		X			
3.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
3.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
3.1.5	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.		X			
4.1.1	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.		X			
4.1.2	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.		X			
4.1.2	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
4.1.3	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.		X			

Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
4.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
4.1.6	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.		X			
4.1.7	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.		X			
4.1.8	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de validación de los productos propuestos.		X			

Fuente: Elaboración propia

Del formulario anterior, se puede apreciar que los DCI más graves se relacionan más que a la necesidad de insumos físicos, están relacionados a los recursos humanos de la entidad, nuevamente sobre la recargada labor de los mismo, el compromiso y conocimiento en relación a los temas de Compliance e Integridad, por ello en el formulario de Estrategia y Plan de Acción (Formulario F), se propondrán las medidas para comprometer y superar la saturación de labores, a fin de que no se paralice el desarrollo e implementación de los productos resultado de la presente investigación.

Tabla 20

Formulario D6: Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes

Código de Tareas	Número y Categoría de Empleados									Descripción de Déficit de Capacidad	Gravedad del DCI							
	A	B	C	D	E	F	G	H	I		Información	Conocimiento	Know How	1	2	3	4	5
1.1.1							1				No existe personal idóneo para recabar información especializada						X	
1.1.3			1	1							Necesita de capacitación e información sobre, Políticas y Programas de Compliance.						X	
1.1.4	1		1		1						Necesita de capacitación e información sobre, Políticas y Programas de Compliance.						X	
1.1.5		1									Necesita de capacitación e información sobre, Políticas y Programas de Compliance.						X	
2.1.1				1				1			No existe personal idóneo para recabar información especializada							X
2.1.3			1	1				1			Necesita de capacitación e información sobre, Políticas y Programas de Compliance.						X	
2.1.4	1		1		1						Necesita de capacitación e información sobre, Políticas y Programas de Compliance.						X	
3.1.1						1					No existe personal idóneo para recabar información especializada							X
3.1.3	1		1		1	1					Necesitan información sobre las ventajas de la modificación de la estructura orgánica							X
3.1.4		1									Necesitan información sobre las ventajas de la modificación de la estructura orgánica							X
4.1.2									1	1	Necesitan información sobre las ventajas de la capacitación en los programas y política compliance							X
4.1.4			1	1							Necesitan información sobre las ventajas de la capacitación en los programas y política compliance							X

Código de Tareas	Número y Categoría de Empleados									Descripción de Déficit de Capacidad			Gravedad del DCI				
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Información	Conocimiento	Know How	1	2	3	4	5
4.1.6	1									Necesitan información sobre las ventajas de la capacitación en los programas y política compliance							X
	A									Alcalde							
	B									Concejo Municipal							
	C									Gerencia Municipal							
	D									Gerencia de Administración							
	E									Gerencia de Asesoría Jurídica							
	F									Gerencia de Planificación y Presupuesto							
	G									Sub-Gerencia de Logística							
	H									Sub-Gerencia de Talento Humano							
	I									Comité PDP							

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior, se puede identificar que la gravedad del DCI desde el punto de la capacidad individual de las personas intervinientes, se observa que las limitaciones están referidas a la falta de información y al conocimiento de las personas intervinientes, aspectos que guardan relación a los DCI identificados en los formularios D1 al D5, por lo que en el formulario F, de Estrategia y Plan de Acción, se considerará fundamental el gestionar al recurso humano de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, para lograr superar los DCIS identificados y viabilizar el desarrollo e implementación de los productos resultantes de la presente investigación.

Tabla 21

Formulario E 1: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales

Códigos del DCI	Descripción del DCI	Tareas afectadas	Promedio de Gravedad del DCI					
			1	2	3	4	5	
D1.1	Decisión política de la máxima autoridad Institucional, puede paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.	1.1.4; 2.1.4; 2.1.6; 4.1.6	X					
D1.2	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea.	1.1.1; 1.1.3; 1.1.4; 1.1.5; 2.1.1; 2.1.3; 2.1.4; 3.1.1; 3.1.3; 3.1.4; 4.1.2; 4.1.4; 4.1.6		X				
D1.3	Desorganización de los antecedentes y archivos relacionados a los productos a implementar, demora el proceso de obtención y análisis.	3.1.1				X		
D1.4	Emisión de opiniones contrarias, excediendo la verificación del principio de legalidad, paraliza el proceso de desarrollo del documento propuesto.	2.1.5; 4.1.5				X		
D1.5	Falta de antecedentes en la entidad sobre los productos, limita el desarrollo de los mismos.	1.1.1; 1.1.2; 1.1.4; 2.1.1; 2.1.2; 2.1.4; 3.1.2; 3.1.4				X		
D1.6	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.	1.1.6; 2.1.7; 3.1.2; 3.1.5; 4.1.1; 4.1.2; 4.1.3; 4.1.7		X				
D1.7	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de validación y aprobación de los productos propuestos.	1.1.3; 1.1.7; 2.1.3; 2.1.6; 2.1.8; 3.1.3; 4.1.8		X				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22

Formulario E2: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional relacionados con capacidades individuales

Código de DCI	Descripción de Déficit de Capacidad	Categoría de Empleados/Beneficiarios Afectados									Tareas Afectadas	Gravedad del DCI				
		A	B	C	D	E	F	G	H	I		1	2	3	4	5
		D2.1	No existe personal idóneo para recabar información especializada				1	1	1					1.1.1; 2.1.1; 3.1.1		
D2.2	Necesita de capacitación e información sobre, Políticas y Programas de Compliance.	1	1	1	1	1		1			1.1.3; 1.1.4; 1.1.5; 2.1.3; 2.1.4					X
D2.3	Necesitan información sobre las ventajas de la modificación de la estructura orgánica	1	1	1	1	1	1		1	1	3.1.3; 3.1.4; 4.1.2; 4.1.4; 4.1.6					X
A	Alcalde															
B	Concejo Municipal															
C	Gerencia Municipal															
D	Gerencia de Administración															
E	Gerencia de Asesoría Jurídica															
F	Gerencia de Planificación y Presupuesto															
G	Sub-Gerencia de Logística															
H	Sub-Gerencia de Talento Humano															
I	Comité PDP															

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23*Formulario F: Sinopsis de la estrategia y plan de acción de desarrollo institucional*

Código del DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			
	Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de entrenamientos	Otros
D1.1	Reunión de información ante las autoridades y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, sustentando los beneficios de los productos a implementarse.			
D1.2			Cursos de Capacitación al personal Directivo, profesional y autoridades de 03 días, sobre Integridad y Compliance.	
D1.3	Reunión de coordinación con el personal responsable, a fin de establecer acciones para el ordenamiento documentario de la entidad.			
D1.4	Reunión de coordinación con el personal de la Gerencia de Asesoría Jurídica, a fin de establecer los lineamientos que regirán el desarrollo e implementación de los productos.			
D1.5	Reunión de coordinación con el personal responsable, a fin de establecer acciones para registrar y archivar el patrimonio documentario de la entidad.			
D1.6	Reunión de información ante las autoridades y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, sustentando los beneficios de los productos a implementarse.			
D1.7	Reunión de información ante las autoridades y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, sustentando los beneficios de los productos a implementarse.			
D2.1		Evaluar la posibilidad de contratación de personal, labor que se desarrollará con el apoyo del investigador.		

Código del DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			
	Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de entrenamientos	Otros
D2.2			Cursos de Capacitación al personal Directivo, profesional y autoridades de 03 días, sobre Integridad y Compliance.	
D2.3	Reunión de información ante las autoridades y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, sustentando los beneficios de los productos a implementarse.			

Fuente: Elaboración propia

Del formulario desarrollado líneas arriba, se puede advertir que los Déficit de Capacidad Institucional – DCI que han sido consolidados en los formularios E1 y E2 y sobre los que se proponen acciones para superarlos, se refieren básicamente a los rubros de falta de capacitación, así como a la falta de información de las personas intervinientes en las distintas tareas que se deben llevar a cabo para desarrollar e implementar los productos propuestos, por ello, las estrategias para superar dichos DCI se centran básicamente en los componentes de Decisiones Gubernamentales, para ello se proponen reuniones de trabajo para exponer los beneficios de los productos y lograr el compromiso de la alta dirección y por ende la no paralización de los productos. Del mismo modo el fortalecimiento de las capacidades del personal interviniente.

5.2. Metodología de Identificación o análisis de Actores - MACTOR

A través esta metodología se analizan las relaciones de fuerza entre los actores, estudiando sus convergencias y divergencias respecto al desarrollo e implementación de los productos propuestos en la presente investigación, a fin de anticiparse a una eventual oposición de algún actor que ponga en riesgo el normal desarrollo e implementación de los productos propuestos para solucionar los problemas identificados.

Identificación y análisis de actores:

- **Actores dominantes.-** Son aquellos que tienen incidencia trascendental en la aprobación e implementación de los productos propuestos.
 - Alcalde
 - Regidores
- **Actores dominados.-** Son aquellos que tienen que cumplir con lo dispuesto por los actores dominantes.
 - Gerente Municipal
 - Gerente de Administración
 - Gerente de Planificación y Presupuesto
 - Gerente de Asesoría Jurídica
 - Sub Gerente de Gestión de Talento Humano

- Comité del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)
- **Actores de enlace.-** Son aquellos que guardan relación entre los actores dominantes y dominados.
 - Secretaria General

Relación de actores claves:

Tabla 24

Actores claves

Nro.	Actores
1	Alcalde
2	Regidores
3	Gerente Municipal
4	Gerente de Administración
5	Gerente de Planificación y Presupuesto
6	Gerente de Asesoría Jurídica
7	Sub-Gerente de Gestión de Talento Humano
8	Comité del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)
9	Secretaría General

Fuente: Elaboración propia

Posicionamiento de los actores respecto a los productos:

Seguidamente se presenta el análisis de la posición de cada uno de los actores respecto al desarrollo e implementación de los productos propuestos en la presente investigación, valorando dicha posición con -1 (en contra), 0 (neutral) y +1 (a favor).

Tabla 25

Posicionamiento de los actores respecto a los productos

Nro.	Actores	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4
1	Alcalde	+1	+1	+1	+1
2	Regidores	+1	+1	+1	+1
3	Gerente Municipal	+1	+1	+1	+1
4	Gerente de Administración	+1	+1	+1	+1
5	Gerente de Planificación y Presupuesto	0	0	+1	+1
6	Gerente de Asesoría Jurídica	+1	+1	+1	+1
7	Sub-Gerente de Gestión de Talento Humano	+1	0	0	+1

Nro.	Actores	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4
8	Comité del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)	0	0	0	+1
9	Secretaría General	+1	+1	+1	+1

Fuente: Elaboración propia

Grado de convergencia y divergencia entre los actores:

Seguidamente, se detalla el grado de convergencia y divergencia de los actores respecto al desarrollo e implementación de cada uno de los productos propuestos.

Tabla 26

Grado de convergencia y divergencia entre los actores

Producto	Convergen	Divergen
1	Alcalde	
	Regidores	
	Gerente Municipal	
	Gerente de Administración	
	Gerente de Asesoría Jurídica	
	Sub-Gerente de Gestión de Talento Humano	
2	Secretaría General	
	Alcalde	
	Regidores	
	Gerente Municipal	
	Gerente de Administración	
	Gerente de Asesoría Jurídica	
3	Secretaría General	
	Alcalde	
	Regidores	
	Gerente Municipal	
	Gerente de Administración	
	Gerente de Planificación y Presupuesto	
4	Gerente de Asesoría Jurídica	
	Sub Gerente de Gestión de Talento Humano	
	Comité del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)	
	Secretaría General	
	Alcalde	
	Regidores	

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro anterior se puede apreciar que ningún actor muestra una posición divergente respecto al desarrollo e implementación de cada uno los productos propuestos, razón por la que no es necesario elaborar un plan de contingencia respecto al accionar de los actores involucrados.

Capítulo VI

El Control

Considerando la importancia de los productos desarrollados, es importante definir las actividades que se van a desarrollar se encuentren debidamente monitoreadas y se cuenten con mecanismos evaluación o seguimiento para asegurar su implementación, por ello es necesario contar con información clara de las tareas, las frecuencias de monitoreo entre otros, que asegure su cumplimiento en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

6.1. Mecanismos de Monitoreo

Es importante que el monitoreo de actividades y cumplimiento de metas para el desarrollo e implementación de los productos propuestos en el presente Trabajo de Investigación, sea constante, no obstante debe realizarse un seguimiento de forma mensual, con reportes periódicos cada trimestre, esto con la finalidad de ir verificando el avance y finalmente poder asegurar el cumplimiento de las metas propuestas, lo cual redundará en la aplicación de nuestros productos y permita brindar solución a los problemas por los cuales se inició la presente investigación.

Adicionalmente, debemos resaltar la importancia del monitoreo permanente, dado que ante desviaciones en el cumplimiento de lo programado, se dispondrá de información que permita tomar las medidas que se consideren pertinentes para corregir las citadas desviaciones, es decir coadyuvará para una efectiva toma de decisiones de parte de los funcionarios responsables de la gestión de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

Los mecanismos de monitoreo, entonces, se llevarán a cabo de la siguiente manera:

Tabla 27

Mecanismos de monitoreo

Producto	Actividades / Metas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Responsable
		2019				2020				2021				
Política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de Mecanismos de Compliance	Recabar las políticas vigentes, y analizar sus debilidades y fortalezas.	X												Investigador Gerencia Municipal
	Desarrollar la propuesta de Política de Compliance para la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.		X	X										
	Convocar a reunión con la Gerencia Municipal y de Administración para la validación de la Política Propuesta.				X									
	Formular la propuesta de Política de Compliance ante Alcaldía					X	X	X	X					
	Acuerdo de Consejo Municipal, aprobando la Política de Compliance.									X				
	Registro, difusión e implementación.										X	X		
Supervisión y Monitoreo de su aplicación											X	X		
Programa de Compliance para las Contrataciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui	Recabar antecedentes de lineamientos de contrataciones e integridad y analizar sus debilidades y fortalezas.	X	X											Investigador Gerencia Municipal
	Desarrollar la propuesta de Programa de Compliance para la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.			X	X									
	Convocar a reunión con la Gerencia Municipal, de Administración y la Sub-Gerencia de Logística y Servicios Generales para la validación del Programa Propuesto.					X	X							
	Formular la propuesta de Política de Compliance ante Alcaldía							X	X					
	Gestionar ante la Gerencia de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.							X						
	Resolución de Gerencia Municipal, aprobando la Política de Compliance.								X	X				
	Registro, difusión e implementación.										X	X		
	Supervisión y Monitoreo de su aplicación											X	X	

Producto	Actividades / Metas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Responsable	
		2019	2019	2019	2019	2020	2020	2020	2020	2021	2021	2021	2021		
- Propuesta de Modificación de estructura orgánica, incluyendo la función de compliance - Perfil del personal que desarrollará la función de Compliance	Recabar el Reglamento de Organización y Funciones vigente, y analizar sus debilidades y fortalezas.	X	X											Investigador Gerencia Municipal	
	Desarrollar la propuesta del nuevo organigrama incluyendo la función de Compliance y el Perfil del personal que desarrollará dicha función		X	X	X										
	Proponer ante Alcaldía, la Gerencia Municipal, de Administración, de Planificación y Presupuesto y de Asesoría Legal, su validación y consolidación respectiva.						X	X							
	Acuerdo de Consejo Municipal, aprobando la modificación de la Estructura Orgánica y del Perfil del personal que cumplirá la función de Compliance.								X						
	Registro, difusión e implementación.									X	X	X	X		
Plan de Capacitación al personal de la Municipalidad de Pichanaqui en lo referido a integridad y compliance	Determinar las necesidades de capacitación del personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui	X	X											Investigador Gerencia Municipal	
	Consolidar las necesidades y elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas en el PDP Quincenal y Anual				X										
	Coordinar con el Comité encargado del Plan de Desarrollo de las Personas de la entidad					X	X								
	Proponer el Plan desarrollado ante la Gerencia Municipal y de Administración, para su validación y consolidación respectiva.							X	X						
	Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.								X						
	Gestionar ante el alcalde, la aprobación del Plan anual.									X					
	Registro, difusión e implementación.										X	X	X		
	Supervisión y Monitoreo de su aplicación										X	X	X		

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Mecanismos de Evaluación

Seguidamente se desarrollan los mecanismos de evaluación que se han considerado para evaluar el cumplimiento del desarrollo de los productos previstos en el presente trabajo de investigación, siendo de resaltar que se relacionan con cada objetivo específico formulado, conforme se detalla seguidamente:

- **Objetivo específico 1:** Formular una política de integridad para la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de mecanismos de cumplimiento en las contrataciones.

Tabla 28

Mecanismos de evaluación del objetivo específico 1

Objetivo específico 1	Producto	Indicadores
Formular una política de integridad para la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de mecanismos de cumplimiento en las contrataciones.	Política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de Mecanismos de Compliance	Emisión de la Resolución de Alcaldía que aprueba la política de Integridad propuesta como resultado en el presente trabajo de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

- **Objetivo específico 2:** Desarrollar un programa de cumplimiento o compliance para fortalecer el proceso de las contrataciones pública que realiza la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, que permita advertir riesgos sobre posibles hechos irregulares y que aseguren el cumplimiento normativo.

Tabla 29

Mecanismos de evaluación del objetivo específico 2

Objetivo específico 2	Producto	Indicadores
Desarrollar un programa de cumplimiento o compliance para fortalecer el proceso de las contrataciones pública que realiza la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, que permita advertir riesgos sobre posibles hechos irregulares y que	Programa de Compliance para las Contrataciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.	Emisión de la Resolución de Alcaldía que aprueba el Programa de Integridad en las contrataciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, propuesto como resultado en el presente trabajo de investigación.

Objetivo específico 2	Producto	Indicadores
aseguren el cumplimiento normativo		

Fuente: Elaboración propia.

- **Objetivo específico 3:** Implementar la función de compliance en la estructura orgánica a cargo de la función ejecutiva de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, orientada a desarrollar estrategias de cumplimiento e integridad en la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

Tabla 30

Mecanismos de evaluación del objetivo específico 3

Objetivo específico 3	Producto	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la función de compliance en la estructura orgánica a cargo de la función ejecutiva de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, orientada a desarrollar estrategias de cumplimiento e integridad en la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de Modificación de estructura orgánica, incluyendo la función de compliance • Perfil del personal que desarrollará la función de Compliance 	<p>Emisión de la Resolución de Alcaldía que aprueba la modificación de la Estructura Orgánica de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.</p> <p>Emisión de la Resolución de Alcaldía que aprueba el Perfil de Puestos del profesional que desarrollará la función de compliance en la Estructura Orgánica de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.</p> <p>Ambos productos propuestos como resultado en el presente trabajo de investigación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

- **Objetivo específico 4:** Contar con el personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui debidamente capacitado en mecanismos de cumplimiento o Compliance e Integridad.

Tabla 31*Mecanismos de evaluación del objetivo específico 4*

Objetivo específico 4	Producto	Indicadores
• Contar con el personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui debidamente capacitado en mecanismos de cumplimiento o Compliance e Integridad.	Plan de Capacitación al personal de la Municipalidad de Pichanaqui en lo referido a integridad y compliance	Emisión de la Resolución de Alcaldía que aprueba el Plan de Capacitación al personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui en lo referido a Integridad y Compliance, propuesto como resultado en el presente trabajo de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Es de resaltar que la evaluación de actividades y cumplimiento de metas debe ser semestral y anual, no obstante, es necesario que sea monitoreada de forma permanente y cíclica, de modo que permita se tomen las decisiones de gestión pertinentes ante el incumplimiento, retraso o desviaciones respecto de lo programado.

Adicionalmente, es de resaltar que los indicadores formulados pueden considerarse que son indicadores de resultado, dado que su verificación permitirá medir el cumplimiento asociado a cada objetivo formulado en el presente trabajo de investigación.

Conclusiones

Análisis y Conclusiones

- A. El Desarrollo del presente trabajo de investigación nos ha permitido evidenciar que el implementar un programa de cumplimiento o compliance en las entidades públicas, específicamente en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, es una valiosa oportunidad que permitirá reforzar la institucionalidad de dicha entidad y fundamentalmente enfocarse en la satisfacción de las necesidades básicas de la población; además ayudará a reducir las pérdidas económicas y sociales que provoca la corrupción en los gobiernos locales y regionales, coadyuvando a lograr evitar la presencia de actos irregulares en las contrataciones públicas, permitiendo permitirá minimizar los riesgos y proporcionando, de esta forma, mayor seguridad en las contrataciones.

Debemos resaltar que el Compliance en el sector público se presenta como una técnica innovadora que permitirá adoptar enfoques eficaces basados en los marcos de integridad institucional de la OCDE y precedentes basados en los códigos éticos o códigos de buen gobierno y diseño de procesos, que permitan asignar recursos, definir productos y resultados en función a las necesidades de la ciudadanía, aspecto relevante para el desarrollo de la presente investigación.

En tal sentido, **en relación al problema general de la investigación** definido como “Insuficiencia de mecanismos de control que permitan el cumplimiento normativo en las contrataciones que realiza la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, permiten la ocurrencia de hechos irregulares que vienen ocasionando afectación a los recursos de la entidad en perjuicio final de la población del distrito.”, advertimos que tal situación ha quedado demostrada por las distintas observaciones formuladas por la Contraloría General al realizar sus funciones de control posterior, denotándose la presencia de

hechos irregulares incluso con connotación de tipo penal; por ello **podemos concluir respecto a nuestro objetivo general**, el mismo que fue formulado buscando “Ampliar los mecanismos de control que permitan el cumplimiento normativo en las contrataciones que realiza la Municipalidad Distrital de Pichanaqui para evitar la ocurrencia de hechos irregulares que afecten los recursos de la entidad.”, que al contar con los productos propuestos se fortalecen los mecanismos de control existentes en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, ya que contaremos con una Política de Integridad, un Programa de Compliance, una Unidad Orgánica con funciones relacionadas a impulsar y verificar la citada política y programa, así como la capacitación necesaria a los funcionarios de la entidad sobre compliance e integridad, por ende los mecanismos de control se encontrarán fortalecidos siendo la propia gestión de la entidad, parte activa en su desarrollo, no dejando solo al Órgano de Control Institucional, con dicha responsabilidad.

Dicho fortalecimiento de los mecanismos de control, se sustentan en los productos desarrollados en la presente investigación, los mismos que son los siguientes:

1. Política de integridad de la municipalidad distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de mecanismos de compliance, producto que permitirá establecer una guía conductual orientada a la integridad e implementación de mecanismos de compliance para el diseño y análisis de una adecuada contratación, comunicación y control que conlleve a una gestión pública transparente.
2. Programa de compliance para las contrataciones de la municipalidad distrital de Pichanaqui; este mecanismo está diseñado para fortalecer la gestión municipal procurando una eficiencia y transparencia durante una contratación pública promoviendo conductas transparentes en los funcionarios, al identificar y prevenir riesgos de corrupción.

3. Propuesta de Modificación de Estructura Orgánica, Incluyendo la Función de Compliance y Perfil del Personal que Desarrollará la Función de Compliance, por el cual se asegura la participación activa de la gestión de la entidad en el establecimiento de mecanismos que aseguren una adecuada toma de decisiones, buscando eficiencia y transparencia, con un modelo de buena gobernanza; es de resaltar que el personal que desarrollará la función de Compliance, debe reunir las condiciones de persona honrada, responsable, recta y de aptitud profesional, para un autónomo desarrollo de sus funciones de control.
4. Capacitación al personal de la municipalidad de Pichanaqui en lo referido a integridad y compliance, que fortalecerá los conocimientos y ética profesional del personal de la entidad, involucrándolos para buscar procesos de contratación eficiente.

Finalmente, cabe concordar con López (2016), quien muestra que los conceptos “compliance”, “cumplimiento normativo” o “sistemas de cumplimiento”, si bien iniciaron en el ámbito empresarial, su desarrollo y expansión a la administración públicas, permite la adopción de medidas de prevención eficaces, inspirado en los programas de compliance de las empresas privadas, lo que él denomina public compliance para mitigar o detectar los riesgos. Por tanto, el compliance no es una moda temporal, sino que es una nueva cultura de cumplimiento que está arraigando en nuestra sociedad.

- B. En relación al primer objetivo específico de nuestra investigación, referido a “Formular una política de integridad para la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de mecanismos de cumplimiento en las contrataciones”, dado que el problema específico es la inexistencia de la misma, podemos concluir que alcanzamos el cumplimiento de dicho objetivo al haber desarrollado el producto “Política de integridad de la municipalidad de Pichanaqui que impulse el desarrollo de mecanismos de compliance”, el mismo que establece las bases para el adecuado comportamiento de los

funcionarios que se encargan de las contrataciones en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, buscándose que dicho marco transforme gradual y sólidamente a la organización, hacia una plena cultura anticorrupción y de cumplimiento normativo, inicialmente en relación al área de contrataciones, además de promover en los líderes una serie de sólidos principios que respalden la política y reflejen sus valores como un estándar ampliamente aceptado.

Debemos precisar que una Política de Integridad es el punto de partida para poder impulsar otros mecanismos de cumplimiento e integridad dentro de cualquier organización, ya que define los cimientos sobre los cuales, cualquier otro producto que se desarrolle, debe estar respaldado.

- C. En relación al segundo objetivo específico de nuestra investigación, referido a “Desarrollar un programa de cumplimiento o compliance para fortalecer el proceso de las contrataciones pública que realiza la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, que permita advertir riesgos sobre posibles hechos irregulares y que aseguren el cumplimiento normativo”, dado que el problema específico advertido es que el proceso de las contrataciones públicas llevado a cabo en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui no cuenta con programas que permitan advertir la presencia de posibles hechos irregulares y que aseguren el cumplimiento normativo, **podemos concluir** que alcanzamos el cumplimiento de dicho objetivo al haber desarrollado el producto denominado “Programa de compliance para las contrataciones de la municipalidad distrital de Pichanaqui”, en el cual, se han identificado los principales riesgos que se presentan a lo largo de todo proceso de contratación, y sobre los cuales se han establecido mecanismos de acción para evitar su materialización y por ende resguardar a la entidad de las consecuencias de su ocurrencia.

En dicho marco, este programa de compliance en las contrataciones, nos permite estar alertas de los riesgos relacionados a posibles acciones irregulares o de corrupción de los responsables de las contrataciones en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, siendo que al no existir este

mecanismo, nos encontramos en una situación de alta vulnerabilidad a la ocurrencia de hechos irregulares, que posteriormente pueden afectar los recursos de la entidad pública bajo estudio en la presente investigación.

Cabe resaltar además que el producto desarrollado tiene las siguientes ventajas: Permite el crecimiento ordenado y estructurado del programa, se orienta a la prevención de operaciones ilícitas en las contrataciones, la identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad, transparencia interna, así como la administración adecuada de riesgos en contrataciones, logrando mejor incluso la imagen institucional.

- D. En relación al tercer objetivo específico de nuestra investigación, referido a “Contar con el personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui debidamente capacitado en mecanismos de cumplimiento o Compliance e Integridad”, dado que el problema específico advertido es que en la actualidad no existe la implementación de funciones en la parte ejecutiva de la gestión de entidad, que estén orientadas a desarrollar estrategias de cumplimiento e integridad en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, **podemos concluir** que alcanzamos el cumplimiento de dicho objetivo al formular dos productos: 1) Modificación de estructura orgánica, incluyendo la función de compliance; y 2) Perfil del Personal que Desarrollará la Función de compliance, ya que pasamos de una situación inicial de no tener responsables ni responsabilidades respecto al desarrollo e implementación de mecanismos de cumplimiento, ahora tenemos una unidad orgánica y un responsable con el perfil adecuado que se encargue de ello.

Es de resaltar que la labor de control, a la fecha corresponde únicamente al órgano de Control institucional, el mismo que es insuficiente y realiza control en forma aleatoria, tanto en el ejercicio del control simultáneo como del control posterior, por ello, el tener un área orgánica, un responsable de dicha área, el mismo que trabajará directamente con los responsables de las contrataciones, constantemente vigilándose los riesgos que pueden

presentarse, amplía la labor de control y vigilancia, para fortalecer el accionar de entidad hacia un cultura de integridad y transparencia.

- D. En relación al cuarto y último objetivo específico de nuestra investigación, referido a “Implementar la función de compliance en la estructura orgánica a cargo de la función ejecutiva de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, orientada a desarrollar estrategias de cumplimiento e integridad en la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui”, dado que el problema específico advertido es que en la actualidad el personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui no cuenta con capacitaciones en mecanismos de cumplimiento normativo ni en Integridad, **podemos concluir** que alcanzamos el cumplimiento de dicho objetivo al formular el producto: Plan de capacitación en integridad y compliance, el mismo que atiende las deficiencias que la municipalidad de Pichanaqui identifica en sus empleados, y que incide y fortalece el riesgo que esta situación supone en la gestión del cumplimiento normativo.

Es de resaltar que el programa de capacitación en temas de integridad y compliance permite a los participantes desarrollar conocimientos, habilidades, conductas y actitudes necesarias para identificar y gestionar situaciones que puedan ir en contra del cumplimiento normativo o la ética de trabajo, haciéndolos parte de la solución, al involucrarlos y comprometerlos a un accionar ético, de integridad y de búsqueda de beneficio para la población del distrito de Pichanaqui.

Recomendaciones

- Considerando que los productos desarrollados y propuestos en la presente investigación, permiten fortalecer los mecanismos de control en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, a fin de cautelar el cumplimiento normativo en las contrataciones y limitar la ocurrencia de hechos irregulares que vienen ocasionando afectación a los recursos de la entidad en perjuicio final de la población del distrito, se recomienda su implementación total, así como su permanente revisión y actualización, para adecuarse a los constantes cambios en la normativa de Contrataciones y de la propia gestión pública en general.
- Asimismo, se recomienda que a partir de la experiencia en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se impulse la implementación de dichos productos, con las adecuaciones que se requieran, a las distintas municipalidades distritales, provinciales e incluso al mismo gobierno regional, dado que la ocurrencia de hechos irregulares en las contrataciones es un problema que afecta a toda entidad pública.
- En relación al primer producto desarrollado: Política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de Mecanismos de Compliance, considerando que el mismo es un marco regulatorio que guía el comportamiento de los funcionarios y servidores públicos que pertenecen y brindan servicios a la ciudadanía de Pichanaqui, desde y en representación de la Municipalidad, se recomienda su total difusión, interiorización y aplicación en los citados funcionarios, asimismo, su difusión hacia la población en general para que haga uso de los mecanismos de denuncia que en la cita política se ha desarrollado. También se recomienda su constante revisión y actualización.

- En relación al segundo producto desarrollado: Programa de compliance para las contrataciones de la municipalidad distrital de Pichanaqui, se recomienda su implementación inmediata, así como la intensa difusión de los riesgos identificados hacia los responsables de las contrataciones, para evitar que incurran en ellos, y por ende se limite la presencia de hechos irregulares en el proceso de contratación pública que se realiza en la citada entidad edil; asimismo, al aplicar el programa, como en todo proceso de gestión pública, permitirá se identifiquen puntos de mejora, detectando a tiempo errores o comportamientos inadecuados. Como en el caso anterior, ante el continuo o constante cambio o actualización de la normativa de contrataciones del Estado, es necesaria, su constante revisión y por ende, actualización.
- Respecto al tercer y cuarto productos desarrollados: 1) Modificación de estructura orgánica, incluyendo la función de compliance; y 2) Perfil del Personal que Desarrollará la Función de compliance, se recomienda su implementación, así como se recomienda a la alta dirección de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, brindar todas las facilidades que requiera, para poder cumplir las funciones establecidas, las mismas que pueden colisionar con intereses privados de algunos funcionarios, siendo fundamental el apoyo decisivo de la alta gestión, para que el citado desarrollo y cumplimiento de funciones no se sea entorpecido o limitado, logrando los objetivos bajo los cuales se justificó la existencia de esta nueva unidad orgánica. A partir del apoyo decisivo de la Alta Gestión, se entenderá la obligatoriedad de girar el accionar de todos los funcionarios, hacia una cultura de integridad y transparencia. Asimismo, se recomienda la revisión constante las funciones y necesidades del área encargada de la función de compliance, para su fortalecimiento, de ser el caso, o la ampliación de su accionar a toda la gestión de la entidad, ya que ésta contribuirá a contar con procedimientos sólidos, canales de denuncia y éticos que ayudan a minimizar los riesgos y situaciones fraude.

- Por último, respecto al quinto producto desarrollado: Plan de Capacitación al Personal de la Municipalidad de Pichanaqui en lo Referido a Integridad y Compliance, se recomienda su implementación inmediata, para fortalecer las capacidades del personal, asimismo, se recomienda su actualización y búsqueda de convenios con instituciones u organizaciones que hayan tenido experiencias exitosas en el sector privado, para demostrar al personal que este cambio es factible y beneficioso para el entidad y fundamentalmente, se verá reflejado en la población del distrito de Pichanaqui. Similar a los casos anteriores, ante los continuos cambios normativos, de tendencias globales, de programas de lucha contra la corrupción de parte del Estado en general, es necesaria, la constante revisión y actualización de este Plan de Capacitación.

Referencias Bibliográficas

- Amancio, D., Genovez, N. & Uejowa, J. (2017). *Propuesta de elementos metodológicos para el diagnóstico de riesgos de corrupción en organizaciones públicas: Caso de soborno*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico. Lima. Perú.
- Asociación Española de Compliance. (2019). *Compliance y sector público*. Recuperado de 0 GRUPO-TRABAJO-SECTOR-PUBLICO-2019
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2014). *Plan estratégico institucional 2015-2021*. Aprobado por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 270-2014-SERVIR-PE. Lima: SERVIR.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2016). *Balance de gestión 2015: Rendición de cuentas*. Lima: SERVI
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2016). *Modelo de gestión de directivos públicos del servicio civil peruano*. Recuperado el 7 de mayo de 2017, de http://storage.servir.gob.pe/publicaciones_sc/2016/Modelo_de_Gestion_Directivos_Publicos_Ago16.pdf
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2016). *Plan de acción para la implementación transversal del enfoque intercultural en los procesos priorizados de SERVIR*. Lima: SERVIR
- Ballesteros, J. (s/f). *Seguridad, ciencias penales y compliance: Management empresarial y delincuencia corporativa*. Universidad de Salamanca. Salamanca. España.
- Bastidas, V. D., & Pisconte, R. J. (2009). *Gestión pública: Material de trabajo*. Lima: IDEA Internacional – Transparencia. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)
- Benavente, S., Mendoza, I., & Núñez, A. (2018). *Análisis legal y propuesta de mejora del Sistema de Prevención regulado por la Ley 30424*. (Tesis de maestría). Universidad Esan. Lima. Perú.

- Cabanell, F. (2016). *Responsabilidad penal de las personas jurídicas: Los programas de compliance en las sociedades mercantiles públicas locales*. (Tesis de maestría). Universidad Internacional de la Rioja. Logroño. España
- Calampa, M., y Vargas, M. (2017). *Las Fusiones y adquisiciones en el Perú importación de cláusulas del derecho norteamericano y su implementación en las operaciones de adquisición empresariales*. (Tesis de maestría). Universidad Esan. Lima. Perú.
- Castillo, J., Miguel de Priego, B., Luna, A. & Otárola, E. (2018). *Gestión del riesgo de soborno en el proceso de otorgar licencia de funcionamiento*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico. Lima. Perú.
- Centro Europeo de Postgrado. www.ceupe.com Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/compliance-internacional.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2014). *Directiva general del proceso de planeamiento estratégico*. Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico: Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N°26-2014-CEPLAN/PCD, Directiva N°001-2014-CEPLAN. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Chipana, F. (2018). *Buena administración en el marco del control gubernamental*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.
- Chonta, F. (2019). *Diseño del marco de un sistema de cumplimiento y, propuesta e implementación de un sistema de prevención*. (Tesis de pregrado). Universidad del Pacífico. Lima. Perú.
- Contraloría General de la Republica. Recuperado de https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/cgrnew/as_contraloria/aportala
- Dasso, R. (2019). *Análisis de los programas de cumplimiento contemplados en la legislación peruana*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú
- Diario Jurídico (2014). Recuperado de <https://www.diariojuridico.com/que-sabemos-del-origen-del-compliance-penal-el-concepto-de-moda>
- Díaz, C. (2018). *Percepciones sobre la gravedad de la corrupción y valores personales: Cinco tipos de servidores públicos*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico. Lima. Perú.

- Enco, A. (2018). La corrupción en los gobiernos locales y regionales. Recuperado de LA-CORRUPCIÓN-EN-GOBIERNOS-REGIONALES-Y-LOCALES.
- Escuela de gobierno (2018) [escueladegobierno.edu.pe](http://www.escueladegobierno.edu.pe) Recuperado de <http://www.escueladegobierno.edu.pe/tres-fases-fundamentales-las-contrataciones-publicas/>
- Espinoza, L. (2019). *Propuesta de metodología de implantación del sistema de control interno en los procedimientos de contratación directa en el Poder Judicial*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico. Lima. Perú.
- Ezequiela, M. (2018). *Compliance, ética y responsabilidad social corporativa*. XXIV Encuentro nacional de investigadores universitarios del área contable XIV Simposio regional de investigación contable. La Plata. Argentina.
- Flores, R. (2018). *Sistema de gestión Compliance*. Recuperado de 23 ISO_19600_Compliance_2018_keyword_pricipal
- Gal'Lino, A., Trucios, J., Huaranga, S., & Reyes, T. (2017). *Relación entre el buen gobierno corporativo y el valor financiero de las empresas mineras en el Perú*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.
- García, A. (2017). *Contratación pública e innovación*. (Tesis doctoral). Universidad de Salamanca. Salamanca. España.
- Guía de Sistema de riesgos. Recuperado de pdf_guia_para_implementar_el_sistema_de_gestion_de_risgos_según_la_iso_31000
- Gutiérrez, W. (2017). *Defensoría del pueblo*. Reporte de la corrupción en el Perú. Radiografía de la corrupción en el Perú.N°1.
- Hinojosa, C. (2019) Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/fiscalia-cuales-son-las-regiones-con-mas-casos-de-corrupcion-de-funcionarios-noticia/?ref=gesr>
- Iglesias, E. (2018). *Compliance. Modelo y sistema de prevención penal*. (Tesis doctoral). Universidad de Vigo. Ourense. España.
- ISO 3100. *Sistema de gestión antisoborno*. Recuperado de GIAC.BROCHU.ISO-37001.SPANISH
- La República (2018). [larepublica.pe](https://larepublica.pe/politica/1265791-junin-1500-funcionarios-imputados-delitos-corrupcion-judicial/). Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/1265791-junin-1500-funcionarios-imputados-delitos-corrupcion-judicial/>

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República LEY N° 27785

Longo, F. (2002a). *El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: Una prioridad del fortalecimiento institucional*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa.

López, M. (2016). *Los Programas de compliance y su reflejo en la contratación pública*. Recuperado de https://www.castillalamancha.es/sites/default/files/documentos/pdf/20160709/revista_gabilex_no_6_autora_ma_belen_lopez_donaire.pdf

Ludwig, H. (2017). *Corrupción y transparencia*. Balance de investigación en políticas públicas 2011 – 2016 y agenda de investigación 2017 – 2021. Recuperado de: [balance_y_agenda_ludwig_huber](#)

Marrero, C. (2017). *noticias.infocif.es*. Recuperado de <https://noticias.infocif.es/noticia/contratacion-publica-definicion-principios-aplicables-tipos-de-cont>

Miranzo, J. (2018). *Causas y efectos de la corrupción en las sociedades democráticas*. volumen (14), p 1-p 26)

Montoya, C., Luyo, T., y Malca, R. (2019). *Transparencia corporativa en el sector de servicios públicos en el Perú*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.

Moquillaza, A. (2019). *El compliance, corrupción y buena administración en la gestión de adquisiciones de la policía nacional del Perú*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.

Nieto, A. & Maroto, M. (2014). *Public compliance prevención de la corrupción en administración pública y partidos políticos*. Recuperado de Google play.

Noticias Huancayo y Región Junín (2018). *Wanka.pe*. Recuperado de <http://wanka.pe/junin-la-region-del-peru-mayor-cantidad-casos-corrupcion-tramite/>

Proetica. (2005). Serie: *Mapa de riesgo de la corrupción Región Junín N°2*. Recuperado de: [46756564-Mapa-de-Riesgo-de-Corrupcion-de-Junin](#)

Ramon, R. & Jeri, G. (2014). *Quipucamayoc Revista de la Facultad de Ciencias Contables. Corrupción, Ética y Función Pública en el Perú*, vol. 22 (N°41) pp. 59-73.

- Ruiz, P. (2008). *Modelo explicativo de los factores que influyen en el comportamiento ético/no ético del empleado y su relación con la generación de valor*. (Tesis doctoral). Universidad de Castilla – La Mancha. Cuenca. España.
- Salazar, A. (2015). *Proyecto de inversión con impacto negativo de la sociedad*. Actualidad Gubernamental N°76.
- Salazar, A. (2019). *Gestión Pública*. La Corrupción y su impacto en el desarrollo del Perú, volumen (128), p II-1-p II-4.
- Sistema de Gestión Antisoborno (2017). Recuperado de NTP ISO 37001_2017
- Soriano, R. (2011). *La corrupción política: tipos, causas y remedios*. Volumen (45), p.382-p.402.
- Sotomayor, J. (2018). Soto Mayor Lexcorp. Recuperado de <https://www.sotomayor-lexcorp.com/corrupción-administrativa/>
- Suyón, K. (2019). *El Compliance como herramienta de desarrollo para las pequeñas compañías peruanas*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.
- Talavera, R. (2020). *Necesidad de implementar programas de cumplimiento normativo en empresas públicas del sector financiero frente a actos de corrupción*. Análisis en el marco de la Ley N°30424. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.
- Talavera, R. (2020). *Necesidad de implementar programas de cumplimiento normativo en empresas públicas del sector financiero frente a actos de corrupción*. Análisis en el marco de la Ley N°30424. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.
- Torres, J. & Santander, J. (2013). *Introducción a las políticas públicas*. Colombia: IEMP ediciones.
- Torres, J. & Santander, J. (2013). *Introducción a las políticas públicas*. Colombia: IEMP ediciones.
- Transparencia Internacional (2017). *Las personas y la corrupción: América Latina y el Caribe*. Barómetro Global de la corrupción. Recuperado de https://www.transparency.org/files/content/pages/2019_GCB_LAC_Full_Report_ES.pdf

- Transparencia Internacional (2019). Índice de percepción de la corrupción. Recuperado de https://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2020/01/CPI2019_Report_ES-WEB.pdf
- Transparencia Internacional. (2009). *Guía de lenguaje claro sobre lucha contra la corrupción*. Berlin: Transparencia Internacional. Recuperado de <http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2014/10/Gu%C3%ADa-de-lenguaje-claro-sobre-lucha-contra-la-corrupci%C3%B3n.pdf>
- Vega, E., Rojas J., Elías, L., Koechlin, J. & Solorzano, X. (2018). *El Círculo de la corrupción en los gobiernos regionales*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Wanka. (2018) Wanka.pe. Recuperado de <http://wanka.pe/junin-la-region-del-peru-mayor-cantidad-casos-corrupcion-tramite/>
- WorldComplianceAssociation. Perfil de un Compliance Officer. Recuperado de <http://www.worldcomplianceassociation.com/1560/articulo-el-perfil-de-un-compliance-officer-co.html>
- www.gob.pe. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/osce/colecciones/135-legislacion-del-osce>

Referencias de Leyes y Normas

Decreto Legislativo N°1243. *Decreto legislativo que modifica el Código Penal y el Código de Ejecución Penal a fin de establecer y ampliar el plazo de duración de la pena de inhabilitación principal, e incorporar la inhabilitación perpetua para los delitos cometidos contra la administración pública, y crea el registro único de condenados inhabilitados.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 22 de octubre de 2016.

Decreto Legislativo N°1265. *Decreto legislativo que crea el Registro Nacional de Abogados Sancionados por mala práctica profesional.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 16 de diciembre de 2016.

Decreto Legislativo N°1279. *Decreto legislativo que establece el deber de registrar los vínculos de parentesco y otras vinculaciones derivadas de las inscripciones que lleva a cabo el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil orientado a contribuir a la efectividad de la lucha contra la corrupción.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 28 de diciembre de 2016.

Decreto Legislativo N°1291. *Decreto legislativo que aprueba herramientas para la lucha contra la corrupción en el Sector Interior.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 29 de diciembre de 2016.

Decreto Legislativo N°1295. *Decreto legislativo que modifica el artículo 242 de la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y establece disposiciones para garantizar la integridad en la administración pública.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 30 de diciembre de 2016.

Decreto Legislativo N°1307. *Decreto legislativo que modifica el Código Procesal Penal para dotar de medidas de eficacia a la persecución y sanción de los delitos de corrupción de funcionarios y de criminalidad organizada.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 30 de diciembre de 2016.

Decreto Legislativo N°1326. *Decreto legislativo que reestructura el sistema administrativo de defensa jurídica del estado y crea la procuraduría general del estado.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 06 de enero de 2017.

Decreto Legislativo N°1327. *Decreto legislativo que establece medidas de protección para el denunciante de actos de corrupción y sanciona las denuncias realizadas de mala fe.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 06 de enero de 2017.

Decreto Legislativo N°1342. *Decreto legislativo que promueve la transparencia y el derecho de acceso de la ciudadanía al contenido de las decisiones jurisdiccionales.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 07 de enero de 2017.

Decreto Legislativo N°1352. *Decreto legislativo que amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 07 de enero de 2017.

Decreto Legislativo N°1353. *Decreto legislativo que crea la autoridad nacional de transparencia y acceso a la información pública, fortalece el régimen de protección de datos personales y la regulación de la gestión de intereses.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 07 de enero de 2017.

Decreto Supremo N°010-2017-JUS. *Aprueban reglamento del decreto legislativo N°1327 que establece medidas de protección al denunciante de actos de corrupción y sanciona las denuncias realizadas de mala fe.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 14 de abril de 2017.

Decreto Supremo N°018-2019-JUS. *Decreto supremo que aprueba el reglamento del Decreto Legislativo N°1326, Decreto Legislativo que reestructura el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado y crea la Procuraduría General del Estado.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 28 de julio de 2019.

Decreto Supremo N°042-2018-PCM. *Decreto supremo que establece medidas para fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 22 de abril de 2018.

Decreto Supremo N°044-2018-PCM. *Decreto supremo que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción 2018-2021.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 26 de abril de 2018.

Decreto Supremo N°138-2019-PCM. *Decreto supremo que establece la obligatoriedad de la presentación de la Declaración Jurada de Intereses en el sector público.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 28 de julio de 2019.

Decreto Supremo N° 002-2019-JUS. *Reglamento de la Ley N°30424, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 09 de enero de 2019.

Decreto Supremo N°056-2018-PCM. *Decreto supremo que aprueba la política general de gobierno al 2021.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 24 de mayo de 2018.

Decreto Supremo N°092-2017-PCM. *Decreto supremo que aprueba la política nacional de integridad y lucha contra la corrupción.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 14 de setiembre de 2017.

Decreto Supremo N°096-2018-EF. *Decreto supremo que aprueba el reglamento de la Ley N°30737, Ley que asegura el pago inmediato de la reparación civil a favor del estado peruano en casos de corrupción y delitos conexos.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 09 de mayo de 2018.

Decreto Supremo N°120-2019-PCM. *Decreto supremo que aprueba el reglamento de la Ley N°28024 – Ley que regula la gestión de intereses en la administración pública.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 01 de julio de 2019.

Ley N°30424 - *Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 21 de abril de 2016.

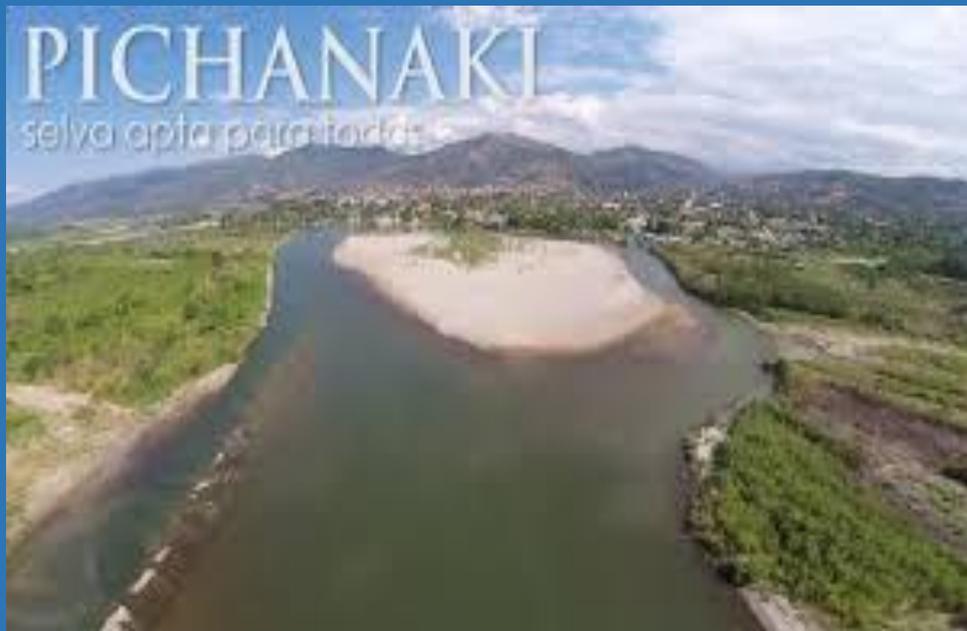
Ley N°30737. *Ley que asegura el pago inmediato de la reparación civil a favor del estado peruano en casos de corrupción y delitos conexos.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 12 de marzo de 2018.

Anexos

Anexo A: Matriz de consistencia

	Problema General	Objetivo General	Productos
	Insuficiencia de mecanismos de control que cautelen el cumplimiento normativo en las contrataciones que realiza la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, permiten la ocurrencia de hechos irregulares que vienen ocasionando afectación a los recursos de la entidad en perjuicio final de la población del distrito	Ampliar los mecanismos de control que permitan el cumplimiento normativo en las contrataciones que realiza la Municipalidad Distrital de Pichanaqui para evitar la ocurrencia de hechos irregulares que afecten los recursos de la entidad.	
	Problemas Específicos	Objetivos Específicos	
1	Inexistencia de Políticas en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, que impulsen el desarrollo de mecanismos de cumplimiento e integridad en las contrataciones	Formular una política de integridad para la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de mecanismos de cumplimiento en las contrataciones.	Política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que impulse el desarrollo de Mecanismos de Compliance.
2	El proceso de las contrataciones públicas llevado a cabo en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui no cuenta con programas que permitan advertir la presencia de posibles hechos irregulares y que aseguren el cumplimiento normativo.	Desarrollar un programa de cumplimiento o compliance para fortalecer el proceso de las contrataciones pública que realiza la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, que permita advertir riesgos sobre posibles hechos irregulares y que aseguren el cumplimiento normativo	Programa de Compliance para las Contrataciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
3	Falta de implementación de funciones en la parte ejecutiva de la entidad, orientadas a desarrollar estrategias de cumplimiento e integridad en la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui	Implementar la función de compliance en la estructura orgánica a cargo de la función ejecutiva de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, orientada a desarrollar estrategias de cumplimiento e integridad en la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.	Propuesta de Modificación de estructura orgánica, incluyendo la función de compliance Perfil del personal que desarrollará la función de Compliance
4	El personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui no cuenta con capacitaciones en mecanismos de cumplimiento normativo ni en Integridad.	Contar con el personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui debidamente capacitado en mecanismos de cumplimiento o Compliance e Integridad	Plan de Capacitación al personal de la Municipalidad de Pichanaqui en lo referido a integridad y compliance.

Anexo B: Producto 1



**POLITICA DE
INTEGRIDAD**

PRODUCTO N ° 1 2020



Versión	Versión 1
Documento de aprobación	Resolución de Alcaldía N° 300-2020-MPP
Vigente desde	Setiembre de 2020
Público destinatario	Todos los funcionarios y servidores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui
Titular	Alcalde de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui
Nivel de confidencialidad	Uso interno
Número de páginas	12

INDICE

- I. Introducción**
- II. Marco Normativo**
- III. Objetivos**
- IV. Principios Generales**
- V. Actividades Específicas**
- VI. Sistema de Denuncias**

I. Introducción

La Municipalidad Distrital de Pichanaqui, en el marco de institucionalizar en la administración pública las buenas prácticas de un Buen Gobierno para articular esfuerzos en favor de la transparencia, la vigilancia ciudadana, la neutralidad, la ética en la función pública y la lucha contra la corrupción, considera de suma importancia establecer un marco regulatorio que guíe el comportamiento de los funcionarios y servidores públicos que pertenecen y brindan servicios a la ciudadanía de Pichanaqui, desde y en representación de la Municipalidad.

Por ello, es necesario empezar a materializar la formulación de una política que guíe dicho accionar y sobre la que se base el desarrollo de documentos complementarios para lograr el fin de contar con un gobierno local transparente en su accionar, que realice un adecuado uso de los recursos y bienes públicos y que se propenda a ese mal endémico enquistado en muchas instituciones públicas, el cual es la corrupción, la misma que finalmente hace muchísimo daño a los intereses y bien común de la población.

Esta política es de uso obligatorio en todas las instancias y permitirá comprender que la ética en conjunto con el principio de integración en el manejo de la función pública, son normas morales rectoras que conllevan al desarrollo del pueblo y el gobierno en base a la confianza, solidez y transparencia, habiendo sido diseñada como una guía para ayudarlos a prevenir actos de corrupción tanto al interior como al exterior de nuestra entidad edil, así como para la prevención de delitos.

Por ello, para la gestión de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui es de suma importancia que el accionar de sus colaboradores, proveedores y usuarios se base en estricto cumplimiento a la ley y los principios éticos, acatando siempre los lineamientos de la presente Política de Integridad y demás disposiciones aplicables en materia de combate a la corrupción que se emitan y rijan en nuestra región y el país en general.

II. Marco Normativo

- ❖ DECRETO LEGISLATIVO N° 1327 - Decreto Legislativo que establece medidas de protección para el denunciante de actos de corrupción y sanciona las denuncias realizadas de mala fe. Publicado el 06 de enero de 2017.
- ❖ DECRETO SUPREMO N° 010-2017-JUS - Aprueban Reglamento del Decreto Legislativo N° 1327 que establece medidas de protección al denunciante de actos de corrupción y sanciona las denuncias realizadas de mala fe. Publicado el 14 de abril de 2017.
- ❖ DECRETO SUPREMO N° 092-2017-PCM - Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción. Publicado el 14 de setiembre de 2017.
- ❖ DECRETO SUPREMO N° 042-2018-PCM - Decreto Supremo que establece medidas para fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción. Publicado el 22 de abril de 2018.
- ❖ DECRETO SUPREMO N° 044-2018-PCM - Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción 2018-2021. Publicado el 26 de abril de 2018.
- ❖ DECRETO SUPREMO N.º 056-2018-PCM - Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno al 2021. Publicada el 24 de mayo de 2018.
- ❖ DECRETO SUPREMO N° 120-2019-PCM - Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28024 – Ley que regula la gestión de intereses en la administración pública. Publicado el 01 de julio de 2019.

III. Objetivos

- ❖ Identificar y promover, en los colaboradores y servidores públicos, así como en nuestros proveedores y usuarios de los servicios que brinda la municipalidad, los valores y deberes de carácter ético que deben observar en el cumplimiento de sus funciones o acciones realizadas en el marco de las operaciones comerciales o prestación de servicios que se presenten.
- ❖ Establecer los controles y mecanismos de denuncia necesarios para alertar de comportamientos que trasgredan lo normado en la presente política.
- ❖ Promover un ambiente de trabajo y de servicio al ciudadano, armonioso, profesional, basado en el respeto a los derechos de todos y transparente, erradicando preferencias y acciones de carácter doloso.
- ❖ Orientar el accionar de los servidores públicos, para prevenir conflictos de intereses u otros que puedan acarrear responsabilidades de índole administrativo, civil o penal.
- ❖ Impulsar y consolidar la confianza de la población en el accionar correcto de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, así como del personal que la conforma y representa.

IV. Principios Generales

a. Integridad.

Los funcionarios y servidores públicos tendrán el deber de actuar de manera honesta y responsable. El profesionalismo, la competencia técnica y el carácter humano, son elementos que fortalecen la integridad.

b. Legalidad.

Todo accionar debe regirse por el cumplimiento estricto de las normas emitidas y vigentes tanto internas como aquellas que regulan el accionar de las entidades públicas y que son de aplicación a la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

c. Transparencia.

Los funcionarios y servidores públicos tendrán el deber de actuar de la manera más transparente frente a la ciudadanía, convirtiendo a ellos en participantes activos, y parte del proceso constructivo de nuestra gestión.

d. Rendición de Cuentas

Informaremos de las actuaciones de gestión técnica, financiera, legal y el manejo de los recursos públicos, como finalidad generar transparencia, condiciones de confianza entre las autoridades y ciudadanos.

e. Eficacia.

Se optimizará nuestro recurso a fin de atender las necesidades de los ciudadanos proveyendo lo que necesitan al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social.

f. Inclusivo.

Todos los ciudadanos tendrán igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios y en la elección de sus opciones de vida, buscando cerrar las brechas existentes. Procuraremos brindar servicios de calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades.

g. Participación ciudadana.

Toda la ciudadanía tendrá el derecho y la oportunidad, individual o colectiva de manifestar sus intereses y demandas a través de actos, con la finalidad de influir en la formulación y toma de decisiones del gobierno local contribuyendo de esa manera a mejorar la gestión pública y la calidad de vida de los ciudadanos.

V. Actividades Específicas

a. Soborno y corrupción

Para fines de la presente política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se concibe el soborno como la oferta, la entrega o recepción de una ventaja financiera o no financiera (regalos u otros beneficios) con la finalidad de que una persona en desempeño de sus funciones, de la que se espera tenga un desempeño imparcial y ceñido a la normatividad, se comporte de manera inapropiada; en tanto que la corrupción, se considera como el abuso del poder de parte del funcionario o servidor público, para obtener un beneficio privado.

En dicho marco, en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, queda terminantemente prohibido para los colaboradores, usuarios o proveedores, prometer, ofrecer o entregar Algo de Valor a las personas señaladas en el inciso anterior, ya sea directa o indirectamente, a cambio de que éstos realicen o se abstengan de realizar un acto relacionado con sus funciones, o bien, realicen un Tráfico de influencias, con el propósito de obtener o mantener, para sí mismo o para un tercero, un beneficio o Ventaja Inapropiada, con independencia de la aceptación o recepción del beneficio o del resultado obtenido. De igual manera están prohibidos solicitar y efectuar pagos, para “facilitar o agilizar” la obtención de una licencia, autorización, permiso y en general cualquier trámite gubernamental, aun y cuando este pago sea solicitado por el Servidor Público o se considere una práctica común.

En tal sentido, en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se tiene una política de tolerancia cero contra el soborno y la corrupción, ya que ambos son comportamientos ilegales y existen graves sanciones tanto para los individuos como para las organizaciones que las practican.

b. Regalos, donaciones e invitaciones de terceros

Para fines de la presente política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se concibe el término «regalos» como el referido a cualquier artículo de valor, como dinero en efectivo, favores, préstamos, bienes, equipamiento o servicios, en tanto que el término «invitaciones» incluye comidas, gastos de viaje, alojamiento, y entretenimiento; asimismo, como «terceros» se refiere a cualquier individuo u organización ajenos a la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, con los que los servidores y funcionarios públicos pueden entrar en contacto como parte de la realización de su trabajo o en cumplimiento de funciones.

En dicho marco, en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, queda terminantemente prohibido para los colaboradores recibir de los usuarios o proveedores, regalos ni invitaciones, así no haya ofrecimiento o requerimiento de actuar alejándose de las normas vigentes que son de alcance al accionar de la municipalidad.

c. Malversación de fondos, uso adecuado de recursos y bienes de la entidad

Para fines de la presente política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se concibe como fondos, recursos o bienes de la entidad, a todo aquel que pertenece a la municipalidad y que es o fue financiado con recursos público, incluidos éstos, cuyo destino está definido para el cumplimiento de la prestación de servicios o ejecución de proyectos a favor de la población de Pichanaqui, considerado para la ejecución de gasto de inversiones o gasto corriente, definido en los planes y programas de la entidad.

En dicho marco, en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, queda terminantemente prohibido dar un fin distinto al que está previamente definido, a los recursos, fondos o bienes de la entidad, esto incluye el adecuado uso de instalaciones, vehículos, equipos y materiales o insumos a los que se tenga acceso, en virtud al desempeño de las funciones asignadas.

En tal sentido, en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se tiene una política de tolerancia cero contra el abuso y uso inadecuado de fondos, recursos y bienes de propiedad estatal.

d. Lavado de dinero

Para fines de la presente política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se concibe como «lavado de dinero» al proceso de introducción de recursos procedentes de actividades delictivas en un sistema financiero legal, ocultando su verdadera fuente, en tal sentido se deberá tener mucho cuidado en aceptar donaciones, venta de bienes, prestación de servicios, a costos que no sean reales y permita introducir los recursos ilegales a través de transacciones que puedan efectuarse con la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

En dicho marco, en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, debemos asegurarnos de que contamos con un documento oficial de identificación de los terceros pertinentes antes de iniciar alguna relación contractual con ellos; asimismo, debemos tratar de determinar quién es el titular real del tercero, de ser el caso.

e. Conflictos de interés

Para fines de la presente política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se presenta un conflicto de interés cuando los intereses personales, sociales, económicos o políticos de un funcionario o servidor público puedan interferir en el desempeño del mismo o en su capacidad para llevar a cabo sus funciones de manera objetiva, y en el marco de la normatividad vigente que alcanza a la municipalidad. Por ejemplo, un conflicto de interés se presenta si un funcionario o servidor de la entidad, que trabaje en la contratación de bienes o servicios tiene un interés económico, o tiene un familiar que trabaje en un proveedor de la municipalidad, por lo que la objetividad del juicio del colaborador y la competitividad de los precios podrían quedar en tela de juicio.

En dicho marco, en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, todas las decisiones que se adopten deben estar basadas en criterios claros, objetivos, transparentes y de acuerdo a la normatividad vigente. Siendo muy importante que en caso de presentarse alguna situación como la descrita, se declaren los posibles conflictos, a fin de que se gestionen correctamente con el fin de mitigarlos.

En tal sentido, en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, todos los funcionarios y servidores de la misma, están obligados a declarar los posibles conflictos de interés que se puedan presentar a lo largo de su desempeño funcional.

f. Controles internos

Para fines de la presente política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se concibe como controles internos a aquellos que se hayan identificado en base a una evaluación de riesgos o hayan sido implementados a sugerencia del órgano de control institucional, en mérito a los servicios de control simultáneo o posterior que se hayan efectuado, y que sirvan a mejorar el desarrollo de procesos dentro de la municipalidad, para un mejor desempeño y cumplimiento funcional.

En dicho marco, en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se dispone la estricta adherencia a los controles internos, a la presente Política de Integridad y a todas aquellas normas vigentes y el seguimiento de todos los procedimientos y de debidas diligencias de revisión antes de realizar un pago o celebrar un contrato, situaciones que son clave para combatir la corrupción.

g. Adecuada documentación

Para fines de la presente política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se establece que toda la documentación relacionada a las actividades y operaciones de la municipalidad, como libros, registros,

documentación de las adquisiciones de bienes, contratación de servicios, contratación de personal y demás que se produzca en mérito al cumplimiento de las funciones de todas las áreas, debe encontrarse de manera clara y ordena, y a disposición de los ciudadanos que la requieran, en cumplimiento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Dicha información también estará a disposición de la autoridad, si así lo requiere ésta, para llevar a cabo una auditoria o investigación.

En dicho marco, en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, todo acto que realice la entidad debe estar completa y adecuadamente documentado, y guardando observancia a las normas que se encuentren vigentes y sean aplicables a cada acto.

h. Resguardo de la documentación

Para fines de la presente política de Integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se establece que es responsabilidad de los funcionarios y servidores de la municipalidad, registrar, integrar, custodiar y cuidar la documentación e información que por razón del desempeños de sus funciones, tengan bajo su responsabilidad; asimismo, deben e impedir o evitar que se dé una indebida utilización de la información, su divulgación, sustracción, destrucción, ocultamiento o inutilización de la misma. Una vez que la información deje de ser utilizada o generada, o al término del año fiscal, la misma debe ser debidamente trasladada al área de archivo para su conservación y custodia final, de acuerdo a las normas vigentes.

En dicho marco, en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, queda terminantemente prohibido, manipular, alterar o borrar cualquier tipo de archivo, sea digital o físico, el cual esté siendo sujeto o no a cualquier tipo de investigación o requerimiento de las autoridades competentes.

VI. Sistema de Denuncias

Si un Servidor Público, usuario, proveedor, o cualquier otra persona o entidad solicitan o intentan obtener algún beneficio relacionado a las actividades que realiza la entidad, ya sean trámites, compras o contratación de servicios o de personal, uso de bienes, u otro, directamente o mediante un tercero, antes de aceptar dicha solicitud o petición, se debe reportar de manera inmediata esa situación al Área de Compliance de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. De la misma forma, nunca se debe solicitar beneficios para sí mismo o para un tercero.

Es obligación de cualquier colaborador, usuario o proveedor de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, que conozca o sospeche de cualquier forma de violación a la presente Política de Integridad o cualquier norma que regula las actividades de la entidad, denunciar la misma al área de Compliance a través de cualquiera de los siguientes canales:

- Por correo electrónico:
Puede remitir un correo electrónico a la siguiente dirección:
denuncias@munipichanaqui.gob.pe
- Mediante llamada al siguiente número:
+51950505074
- Mediante Whastapp, al siguiente número:
+51950505074

Todas las denuncias (ya sea que se reciban de forma directa o anónima) recibirán un trato confidencial. La Municipalidad Distrital de Pichanaqui no tomará represalias ni permitirá que se tomen represalias contra los colaboradores, usuarios o proveedores que informen de buena fe sobre posibles violaciones a la presente Política o las disposiciones en ella incluidas.

Anexo C: Producto 2



PROGRAMA COMPLIANCE

PRODUCTO N°2

2020



PROGRAMA COMPLIANCE PARA LAS CONTRATACIONES DE LA MUNICIPALIDAD DE PICHANAQUI

Contenido

- I. Introducción
 - II. Objetivos
 - III. Equipo Compliance
 - IV. Análisis y Gestión de riesgos
 - V. Protocolos y Procedimientos para la Toma de Decisiones
 - VI. Código Ético
 - VII. Canal de Denuncia Interna
 - VIII. Respuesta ante Riesgo de Comisión de un Delito
 - IX. Programa de Formación y Sensibilización
 - X. Registro de Evidencias
 - XI. Programa de Verificación
- Certificación Compliance

I. INTRODUCCION

La Municipalidad Distrital de Pichanaqui, como gobierno local tiene un rol importante ya que es la autoridad más cercana a la ciudadanía y son responsables de prestar servicios que la población demanda y requiere.

Por tal motivo, es relevante que el alcalde y sus funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pichanaki implementen medidas para mitigar y combatir la corrupción en las contrataciones públicas que estén acorde con las tendencias internacionales y mundiales en esta materia.

Internacionalmente la tendencia más actual para hacer frente a la corrupción en las contrataciones públicas es la implementación de programas de cumplimiento normativo o "Compliance". Esta tendencia promueve que se activen mecanismos para promover la transparencia en las contrataciones, las buenas prácticas, tolerancia cero ante casos de corrupción y mecanismos de prevención, detección y denuncia de actos corruptos que se den al interior de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

El programa Compliance es el cumplimiento de normas, sistema que se viene implementado progresivamente en nuestro país, apoyara a modificar la cultura interna de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, los requisitos que demanda el compliance son los siguientes: la designación de un equipo compliance, análisis y gestión de riesgos, protocolos y procedimientos para la toma de decisiones, código de ética, canal de denuncia interna, respuesta ante el riesgo de comisión de un delito, programa de formación y sensibilización, registro de evidencia, programa de verificación periódica y certificación compliance.

El programa compliance asegura que las contrataciones y su actividad se ajuste a la normativa vigente. Por lo tanto, es un conjunto de normas internas, procesos, medidas, controles y evaluaciones, implantados con la finalidad de implementar un modelo de organización y gestión idóneo que pretende instaurar una cultura del cumplimiento normativo en todos los aspectos con transparencia y desarrollo en el campo ético.

II. OBJETIVOS

- Desarrollar el programa compliance en las contrataciones que realiza la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
- Desarrollar una gestión eficaz para una correcta identificación y prevención de actos de corrupción en las contrataciones en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
- Promover contrataciones públicas eficientes, integrales y competitivas en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
- Desarrollar una cultura ética en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

III. EQUIPO COMPLIANCE

El equipo compliance será el órgano que hará funcionar el programa compliance, sus funciones son la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo de prevención implantado en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

Las funciones del equipo de compliance son:

- Estudio de la organización y diseño del modelo de prevención en contrataciones.
- Gestión y supervisión del modelo de prevención.
- Revisión y actualización del modelo de prevención.
- Detección de los actos de corrupción
- Formación a empleados y administradores.

El equipo de compliance deberá contar con un perfil profesional formado como mínimo en conocimientos de cumplimiento normativo, jurídicos, y gestión del riesgo de la organización en contrataciones públicas, así también como conocimiento del funcionamiento de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, su cultura organizacional y la normativa pública que le es de aplicación en cada momento.

IV. ANALISIS Y GESTION DE RIESGOS EN LAS CONTRATACIONES

El riesgo en las contrataciones corresponde a la probabilidad de que se cometa un acto ilícito y las consecuencias de este incumplimiento respecto a las obligaciones de compliance a través del proceso de análisis se concretarán los riesgos a los que la Municipalidad Distrital de Pichanaqui se enfrenta y su nivel de exposición a los distintos tipos de delitos que se puedan producir en su seno. Este programa no debe hacerse como algo aislado del

resto de áreas de cumplimiento de las contrataciones en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, sino evaluar todas las operaciones y procedimientos donde pueden existir riesgos en la contratación pública: Actos preparatorios, selección y ejecución contractual.

El programa compliance, de manera general, tiene una función de gestión de riesgos eficaz, que contribuirá al desarrollo de una cultura organizativa ética y será un modelo de gestión que garantice un adecuado proceso de adopción de decisiones. Trasladando esta premisa al sector público, la función de programa compliance es la siguiente:

- Gestiona los riesgos en las contrataciones eficazmente, la correcta identificación y prevención de malas conductas, entendiendo como tales no solo las contrarias a la ley sino también a las contrarias al código ético y de conducta que desarrolla la propia Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
- Contribuir al desarrollo y mantenimiento de una cultura organizativa ética, donde las leyes representan un requisito mínimo y no el máximo al que aspirar, y donde los procesos de decisión estén guiados por principios y valores que contribuyan a generar un impacto positivo, en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, sino también para otras partes interesadas como funcionarios, empleados públicos, contratistas y ciudadanía, en general. Por ello es necesario la adopción de un enfoque, no solo legal, sino también ético.
- Garantizar un adecuado proceso de toma de decisiones que tenga en cuenta, además del posible impacto financiero negativo de una mala gestión pública, un poderoso componente ético encaminado a orientar en la toma de decisiones prudentes y justas para llevar a cabo los fines propios del sector público en las contrataciones. Además, debe existir un régimen claro y transparente en la asunción de responsabilidades.
- El análisis de riesgos podrá incluir también el departamento en el que se localiza el riesgo y las medidas presentes para evitarlo.

IDENTIFICACION DE RIESGOS

Se identificó una lista de riesgos que se dan durante el proceso de contratación, se clasificaron y ordenaron según la fase y actividad del proceso en que se pueden presentar denominados riesgos internos.

Otra clase de riesgos son los externos, riesgos que impactan en los procesos y en los resultados, son transversales muchos de ellos no están al alcance directo de la OSCE y la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, para lo cual requiere la adopción de soluciones estructurales.

RIESGOS EXTERNOS

Son aspectos que afectan a la gestión pública, los constantes cambios normativos, sobre-regulación, cultura de resistencia al cambio, nivel de remuneraciones, o los problemas transversales a todo el proceso de contratación por ejemplo la alta rotación de funcionarios o que las contrataciones no se vean tan solo como un proceso de distintas etapas.

Riesgos Externos agrupados:

<p>Recursos Humanos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Falta de profesionalización de funcionarios intervinientes en los procesos de compras 2.Bajas remuneraciones de los servidores para ocupar cargos de confianza y de decisión en áreas logísticas de regiones y gobiernos locales. 3. Deficiente capacidad técnica de consultores, contratados para apoyar el proceso de contrataciones. 4.Falta de conciencia, en el operador de compras, de los riesgos implícitos en las contrataciones del Estado, que comprometen el presupuesto público. 5.La oferta de capacitaciones en compras públicas orientada a la norma. 6. Existe una cultura institucional resistente al cambio. 7. Solicitud de apoyo y asesoría de OSCE en regiones y fortalecimiento de oficinas desconcentradas, por su valoración como referente técnico. 8.Exceso de dependencia de las regiones en relación a las soluciones que debe aportar OSCE mediante la interpretación normativa.
--------------------------------	---

	<p>9. Mayor capacitación de OSCE y acercamiento a la entidad para promover la concurrencia de los funcionarios en regiones.</p> <p>10.El personal que se incorpora a las áreas logísticas aprenden el camino, aunado a la alta rotación, esto no favorece la especialización.</p> <p>11.Existencia de recurso humano que interviene en el proceso de compra sin responsabilidad administrativa (servicios de terceros)</p> <p>12.Desconocimiento de las funcionalidades de SEACE y de sus potencialidades.</p>
--	--

Marco Normativo	<p>1.Excesivos cambios normativos</p> <p>2.Existencia de una normativa nacional que debe ser aplicada por instituciones con distintas realidades, la realidad de los gobiernos locales y regionales son distintas a las de lima.</p> <p>3.Conocimiento y acceso a la información: ausencia de datos abiertos.</p>
-----------------	---

Proceso	<p>1.No hay mirada estratégica, la compra publica no se ve como un proceso completo se trabaja en forma segmentada por etapas.</p> <p>2.Excesiva burocracia y sistemas obsoletos.</p> <p>3. No existe un plan de riesgo en las entidades</p> <p>4. No hay una definición de roles en la administración pública, el logístico es el último eslabón de la cadena.</p>
----------------	---

Control	<p>1.Exposicion de funcionarios que plantean no tener derecho a defensa por los actos que realicen en ejercicio de sus funciones</p>
---------	--

	<p>2.No ve se cómo aliado estratégico a los proveedores, manteniendo una relación débil.</p> <p>3. Excesiva judicialización de los procesos de contratación</p> <p>4.Requerimiento de capacitación en contratación pública a funcionarios de control.</p> <p>5.Existencia en la gestión de control interno en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui</p>
--	--

- **RIESGOS INTERNOS**

Se presentan en el procedimiento de contratación, pueden perjudicar las diferentes fases para su identificación se ha dividido el proceso de compra en tres etapas: pre-compra, compra y ejecución contractual a continuación mostraremos las actividades de cada fase del procedimiento de contratación que han sido identificadas como expuestas:



Fuente: OSCE

Elaboración: OSCE

Se han clasificado los riesgos que afectan la integridad que son indicios de la existencia de actos de corrupción, los que afectan la eficiencia al no obtener la obra o servicio demandado y los riesgos que impactan en la competencia a continuación se presentan los riesgos internos en cada una de las fases de las contrataciones organizados por actividad con indicación del tipo de riesgo, se menciona el riesgo y su descripción y actores involucrados.

El tipo de riesgo debe entenderse en los cuadros con la nomenclatura siguiente:



Fuente: OSCE

Elaboración: OSCE

a. Riesgo Asociado a la Pre Compra:

N°	FASE	ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	ACTORES
1	Pre compra	Planificación de compra	E	Deficiente programación de las contrataciones	El plan anual de las contrataciones (PAC) que se aprueba al inicio del ejercicio no refleja el presupuesto asignado a la Entidad para la contratación de los bienes, servicios y obras que esta requiere para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.	Área usuaria /Órgano encargado de las contrataciones/ Área de Presupuesto. /Órganos de aprobación.
2	Pre compra	Formulario de requerimiento	I	Fraccionamiento de las contrataciones	Los operadores fraccionan el requerimiento para convocar procedimientos de selección menos rigurosos o fuera del ámbito de aplicación de la Ley de Contratación del Estado (LEC)	Área usuaria / Órgano encargado de las contrataciones

N°	FASE	ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	ACTORES
3	Pre compra	Formulario de requerimiento	E	Las entidades no utilizan las Fichas de Homologación	Que las entidades del Estado no utilicen las Fichas de Homologación aprobadas por los ministerios y publicadas en el portal de PERU COMPRAS.	Área Usuaría /Comité de selección/ Órgano Encargado de las contrataciones /Ministerios
4	Pre compra	Formulario de requerimiento	I	Riesgo de compras dirigidas (TDR, EETT, Y ET) o modificaciones con exigencias adicionales en las fichas técnicas de Subasta Inversa Electrónica.	Acciones deliberadas en relación al requerimiento, selecciona a un determinado proveedor.	Área Usuaría
5	Pre compra	Formulario de requerimiento	I	Falta de finalidad pública en las contrataciones	Contrataciones que no se relacionan con los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.	Área Usuaría

N°	FASE	ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	ACTORES
6	Pre compra	Indagación de Mercado	C	Exigencias injustificadas en el requerimiento que limitan la competencia y generan aumento de precios.	Exigencia no justificada o adicionales que aumentan el precio de los bienes, de los servicios u obras, pudiéndose resolver la necesidad requerida con otras opciones	Área usuaria /Órgano encargado de las contrataciones
7	Pre compra	Indagación de mercado	E	Proveedores presentan cotizaciones con precios sobrevalorados en las indagaciones de mercado	Se refiere a la práctica de los proveedores de cotizar precios altos en las indagaciones de mercado, verificación luego una drástica disminución sin justificación aparente en su oferta real en el procedimiento de selección.	Órgano encargado de las contrataciones
8	Pre compra	Indagación de mercado	I	Determinación intencional de precios sobrevalorados en las indagaciones de mercado.	Casos en los que la sobrevaloración de precios es intencional por parte del servidor u órgano que realiza la indagación.	Órgano encargado de las contrataciones

N°	FASE	ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	ACTORES
9	Pre compra	Certificación presupuestal	E	Convocatoria de un procedimiento de selección que derive de un contrato que no cuenta con el respaldo presupuestario.	Contrato cuyas ejecuciones se inician en un ejercicio y culminan en el siguiente, respaldándose el compromiso de pago del siguiente ejercicio con una previsión presupuestal. Se identifican dos escenarios: que la entidad no vaya a contar con los recursos en el siguiente ejercicio o, teniendo los recursos, está no los priorice para atender dicho compromiso	Órgano encargado de las contrataciones / Área de presupuesto

Los riesgos transversales se presentan en toda la fase de Pre compra:

N°	FASE	ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	ACTORES
10	Pre compra	Transversal	E	Los actos preparatorios de los procesos de compra duran tiempos excesivos debido a la mala gestión	Se refiere a la dilatación del proceso de compra, debido a que el requerimiento es motivo de reiteradas observaciones de aspectos de forma y de fondo comunicadas por el órgano encargado de las contrataciones a las área usuarias, las cuales deben realizar las respectivas subsanaciones.	Área usuaria/ Órgano encargado de las contrataciones
11	Pre compra	Transversal	E	Alta rotación de los servidores de las áreas logísticas que no favorecen la especialización de los operadores.	Cambios y rotación de personal en los órganos encargados de las contrataciones no garantizan que los operadores cuenten con la habilitación técnica necesaria para desarrollar sus funciones.	Órgano encargado de las contrataciones
12	Pre compra	Transversal	I	Manejo de información privilegiada reservada genera oportunidades de corrupción.	Que la información sea reservada se encuentra en poder de unos pocos, podría generar el interés de los proveedores de averiguarla y que los servidores poseedores de la información hagan mal uso de ella.	Área usuaria/ Órgano encargado de las contrataciones

b. Riesgo Asociado a la Compra

Se presentan en la convocatoria, con las consultas, bases y observaciones, presentación de propuestas y en la selección.

N°	FASE	ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	ACTORES
1	Compra	Convocatoria	C	Que quien interactúa con el SEACE para publicar la convocatoria y siguientes documentos del procedimiento de compra no sea el responsable del proceso	Casos en los que el uso del SEACE recae en un tercero sin responsabilidad en el proceso.	Comité de selección/ Órgano encargado de las contrataciones
2	Compra	Convocatoria	E	Proceso de contrataciones de requerimientos complejos que se realizan en plazos mínimos. Se presentaría en todos los tipos de proceso.	Casos en los que la convocatoria del procedimiento de selección se realiza en plazos mínimos sin que se haya valorado su complejidad, lo cual atenta contra la eficiencia de su resultado.	Comité de selección/ Órgano encargado de las contrataciones
3	Compra	Bases/Consultas / Observaciones /integración de bases.	E	Debida a la falta de claridad de requerimiento o del expediente técnico, se reciben ofertas de proveedores que son adjudicados con la buena pro, sin tener las condiciones para cumplir con lo que se requiere.	La mala calidad técnica de los requerimientos o del expediente técnico favorece adjudicación de oferentes que no tienen las capacidades para atender el requerimiento.	Área usuaria/ Comité de selección

N°	FASE	ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	ACTORES
4	Compra	Bases/Consultas / Observaciones /integración de bases.	I	Aceptación de modificaciones en el requerimiento, en la etapa de consultas u observaciones para favorecer a algún proveedor.	Acción deliberada de modificar los requerimientos al absolver consultas u observaciones para favorecer a algún proveedor.	Comité de selección/ Órgano encargado de las contrataciones
5	Compra	Presentación de propuestas	E	Presentación de ofertas con documentación innecesaria y no solicitada en las bases, y problemas con la carga de información en el SEACE	Casos en los que las propuestas técnicas de los postores son extensas y voluminosas, debido a que incluyen documentación que no aportan valor al expediente al contrario demanda mayor revisión por parte del evaluador y aquellos en que los postores tienen dificultades para subir la información de sus propuestas técnicas y económicas o requisitos de habilitación y precios SIE, al SEACE.	Comité de selección/ Órgano encargado de las contrataciones/ Postores
6	Compra	Presentación de propuestas	I	Documentos falsos presentados por los postores.	Documentación falsa que presentarían los postores en sus ofertas técnicas o requisitos de habilitación.	Órgano encargado de las contrataciones/ Proveedores

N°	FASE	ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	ACTORES
7	Compra	Presentación de propuestas	I	Concertación de precios.	Casos en los que los proveedores se ponen de acuerdo para cotizar, pudiendo referirse a precios, división de mercado.	Órgano encargado de las contrataciones/ Proveedores
8	Compra	Selección	I	Elección de productos incluidos en catalogo electrónico no justificados en la necesidad de la entidad.	Que los operadores elijan, en los catálogos electrónicos, productos que no guarden relación con las necesidades de las entidades que los contratan.	Área usuaria/ Órgano encargado de las contrataciones
9	Compra	Selección	I	Mal uso del catálogo electrónico por parte de los operadores para direccionar comprar.	Se refiere al mal uso que los operadores podrían hacer de los catálogos electrónicos para direccionar contrataciones	Área usuaria/ Órgano encargado de las contrataciones
10	Compra	Transversal	E	Los certificados SEACE están definidos según las etapas del proceso, sin considerar perfiles con niveles de aprobación que involucren la verificación de lo que se publica.	En ocasiones los operadores registran cualquier documento para cumplir con lo que el SEACE requiere, con lo que avanza en la ejecución del proceso en el sistema, dado que estas publicaciones regularmente no son verificadas.	Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado/ Sistema

N°	FASE	ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	ACTORES
10	Compra	Transversal	E	No hay proceso estandarizado para la compra publica	La contratación no se ve como un proceso completo sino segmentado.	Área usuaria/ Órgano encargado de las contrataciones
11	Compra	Transversal	E	Los órganos de control realizan recomendaciones que apuntan a la formalidad que no ayudan a superar las debilidades de los procesos de compra.	El control se enfoca en los aspectos formales más que en los resultados obtenidos.	Órgano de control institucional
12	Compra	Transversal	I	Riesgo de favorecimiento indebido excesiva discrecionalidad.	Las ofertas en evolución y otorgamiento de la buena pro podrían recibir algún tipo de favorecimiento o beneficio, por parte del comité de selección o del Órgano Encargado de las Contrataciones. (OEC)	Órgano encargado de las contrataciones / Comité de selección
13	Compra	Transversal	I	Falta de un comportamiento ético del comprador, del comité de selección y del proveedor: corrupción	Actos indebidos que pudieran pudieran cometer el comprador, el comité de selección o el proveedor en la ejecución del proceso de compra	Órgano encargado de las contrataciones / Comité de selección

c. Riesgo asociado a la Ejecución Contractual

En la fase final del proceso de contratación pública, se exponen los riesgos que manifiestan muchos problemas además de otros que se presentan en esta etapa relacionadas con la suscripción de contrato, su ejecución y la conformidad del pago así también como los riesgos transversales que logran afectar toda la fase.

N°	FASE	ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	ACTORES
1	Ejecución Contractual	Suscripción del contrato	C	Exigencia de documentos innecesarios para la suscripción del contrato.	Faltas a la simplificación administrativa que limita la competencia: documento que no se justifica con la prestación, documentos que fueron presentados para el RNP.	Área usuaria/ Órgano encargado de las contrataciones / Comité de selección
2	Ejecución Contractual	Ejecución del contrato	E	Incumplimiento de las prestaciones no permiten la continuidad del proyecto	Las situaciones en las que por incumplimiento del proveedor, los proyectos se paralizan y no se cumplen la finalidad pública.	Área usuaria / Órgano encargado de las contrataciones
3	Ejecución Contractual	Ejecución del contrato	E	Demora en la ejecución del contrato afecta, la oportunidad y la satisfacción de la necesidad pública (prorrogas, paralizaciones)	Demoras en la ejecución del contrato debido a deficiencias técnicas de los operadores, lo que impide que las entidades cumplan con la finalidad pública del contrato: Falta de capacidad técnica para un adecuado seguimiento. Falta de supervisión por negligencia.	Área usuaria

N°	FASE	ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	ACTORES
4	Ejecución contractual	Ejecución de contrato	E	Falta evaluación del proveedor y de los resultados del contrato que permita retroalimentar a las etapas previas. No existe gestión de proveedores. Problemas de proveedores incumplidores. No se usa data de proveedores	Poca capacidad de gestión que tienen los servidores en relación a la ejecución contractual.	Órgano encargado de las contrataciones
5	Ejecución contractual	Ejecución de contrato	I	Variaciones innecesarias a los términos contractuales para generar adicionales y ampliaciones de plazo.	Modificaciones del contrato sin que estas sean procedentes.	Área usuaria / Órgano encargado de las contrataciones
6	Ejecución contractual	Conformidad	E	Conformidad sin sustento técnico adecuado por negligencias del operador	Mal otorgamiento de la conformidad debido a la falta de conocimiento por parte del servidor al que corresponde otorgarle: revisiones ineficientes, fuera de plazo, omisión en la solicitud de subsanaciones.	Área usuaria
7	Ejecución contractual	Conformidad	I	Conformidad sin sustento técnico adecuado por acción dolosa del operador.	Otorgamiento de la conformidad de la prestación, sin sustento técnico correspondiente por algún interés particular del operador.	Área usuaria

N°	FASE	ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	ACTORES
8	Ejecución contractual	transversal	E	Énfasis en la ejecución del presupuesto antes de valorar la calidad de lo que entrega el contratista.	Existen mayor preocupación por la ejecución presupuestal que por la calidad de lo entregado por el proveedor o la medición de la satisfacción idónea de la necesidad.	Área de presupuesto/ Órgano encargado de las contrataciones
9	Ejecución contractual	transversal	I	Coimas para acelerar pagos y otras solicitudes.	Actos indebidos que cometen los proveedores y los funcionarios de aceptar coimas por alguna acción que favorezca al contratista.	Área usuaria / Órgano encargado de las contrataciones

La valoración de la probabilidad y del riesgo, se deberán crear varios niveles en relación con la potencial amenaza que se presente en las contrataciones en la Municipalidad Distrital de Pichanaki.

Escala de probabilidad con tres valoraciones diferentes:

PROBABILIDAD	ESCALA
MUY PROBABLE	Grado alto: Son riesgos que se encuentran en el día a día de la Municipalidad Distrital del Pichanaqui y, por tanto, tienen una alta probabilidad de cometerse.
PROBABLE	Grado intermedio: con riesgos que, aunque no están presentes en el día a día de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui existen de forma habitual.
IMPROBABLE	Grado más bajo: con riesgos que difícilmente aparecerán en el seno de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

En el caso del impacto que la realización de un riesgo tendría la Municipalidad Distrital de Pichanaki, se podría utilizar la siguiente escala:

IMPACTO	ESCALA
GRAVE	Para las conductas que, de ser cometidas en la Municipalidad Distrital de Pichanaki, podrían llevar incluso a provocar la disolución de ésta.
ALTO	Para los casos en que puede conllevar consecuencias que desbordan el ámbito penal.
BAJO	Para riesgos que provocarían penas de índole económica únicamente.

- Análisis de riesgos en el área de contrataciones de la Municipalidad Distrital Pichanaqui.

FASE	ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	DELITO	ÁREA	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
Compra	Transversal	Integridad (I)	Riesgo de favorecimiento indebido excesiva discrecionalidad Otorgamiento de la buena pro para la realización de la Obra (No se cumplió con los requisitos)	La oferta en evolución y otorgamiento de la buena pro, podrían recibir algún tipo de favorecimiento o beneficio, por parte del comité de selección o del órgano encargado de las Contrataciones (OEC)	Perjuicio económico de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.	Contrataciones	Probable Impacto ALTO	Establecer Medidas como: <ul style="list-style-type: none"> • Difusión de Cartilla de riesgos. • Difusión de riesgo identificado y sus sanciones. • Supervisión constate.

- **RIESGOS EN LA FASE DE PRE COMPRA**

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
Planificación de compra	E	Deficiente programación de las contrataciones Área: Contrataciones	El plan anual de las contrataciones (PAC) que se aprueba al inicio del ejercicio no refleja el presupuesto asignado a la Entidad para la contratación de los bienes, servicios y obras	-	Probable Impacto Alto	Controles internos en las gerencias a cargo de aprobar el Plan Anual. Reuniones de validación con áreas usuarias.

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
			que esta requiere para el cumplimiento de sus objetivos institucionales			
Formulario de requerimiento	I	Fraccionamiento de las contrataciones Área: Contrataciones y Área usuaria	Los operadores fraccionan el requerimiento para convocar procedimientos de selección menos rigurosos o fuera del ámbito de aplicación de la Ley de Contratación del Estado (LEC	Negociación Incompatible Colusión	Probable Impacto Grave	Responsable de consolidación del cuadro de necesidades elabora lista de contrataciones frecuentes, para verificar su inclusión en el plan. Informe de consolidación de no exclusión de contrataciones suscrito por el área usuaria, el responsable de elaborar cuadro de necesidades y el responsable del Plan.
Formulario de requerimiento	E	Las entidades no utilizan las Fichas de Homologación. Área: Contrataciones y área usuaria	Que las entidades del Estado no utilicen las Fichas de Homologación aprobadas por los ministerios y publicadas en el portal de PERU COMPRAS.	-	Muy Probable Impacto Alto	Verificación de Check List, manual o computarizado de bienes que tienen Fichas de Homologación. DDJJ de uso de fichas por los responsables. Control posterior a ambos documentos.
Formulario de requerimiento	I	Riesgo de compras dirigidas (TDR, EETT, Y ET) o modificaciones con	Acciones deliberadas en relación al requerimiento, selecciona a un determinado proveedor.	Negociación Incompatible Colusión	Muy Probable Impacto Grave	Elaboración de base de TDR, EETT estándar aprobado por la entidad,

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
		exigencias adicionales en las fichas técnicas de Subasta Inversa Electrónica. Área: Contrataciones y área usuaria.				tanto para bienes, servicios y obras. DDJJ de cumplimiento de parte de los responsables de la formulación del requerimiento. Supervisiones posteriores aleatorias.
Formulario de requerimiento	I	Falta de finalidad publica en las contrataciones. Área: Contrataciones y área usuaria.	Contrataciones que no se relacionan con los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.	Negociación Incompatible Colusión	Muy Probable Impacto Grave	DDJJ de área usuaria que formula el requerimiento. Supervisiones de uso de contrataciones.
Indagación de Mercado	C	Exigencias injustificadas en el requerimiento que limitan la competencia y generan aumento de precios. Área: Contrataciones	Exigencia no justificada o adicionales que aumentan el precio de los bienes, de los servicios u obras, pudiéndose resolver la necesidad requerida con otras opciones	Negociación Incompatible Colusión	Muy Probable Impacto Grave	Elaboración de base de TDR, EETT estándar aprobado por la entidad, tanto para bienes, servicios y obras. DDJJ de cumplimiento de parte de los responsables de la formulación del requerimiento.

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
						Supervisiones posteriores aleatorias.
Indagación de Mercado	E	Proveedores presentan cotizaciones con precios sobrevalorados en las indagaciones de mercado. Área: Contrataciones	Se refiere a la práctica de los proveedores de cotizar precios altos en las indagaciones de mercado, verificación luego una drástica disminución sin justificación aparente en su oferta real en el procedimiento de selección.	Negociación Incompatible Colusión	Muy Probable Impacto Grave	Mayor publicidad en las cotizaciones(web). Incentivar participación de la sociedad organizada. Designación de responsable de validación de cotizaciones.
Indagación de Mercado	I	Determinación intencional de precios sobrevalorados en las indagaciones de mercado. Área: Contrataciones	Casos en los que la sobrevaloración de precios es intencional por parte del servidor u órgano que realiza la indagación.	Negociación Incompatible Colusión	Muy Probable Impacto Grave	Mayor publicidad en las cotizaciones(web). Incentivar participación de la sociedad organizada. Designación de responsable de validación de cotizaciones.
Certificación presupuestal	E	Convocatoria de un procedimiento de selección que derive de un contrato que no cuenta con el respaldo presupuestario.	Contrato cuyas ejecuciones se inician en un ejercicio y culminan en el siguiente, respaldándose el compromiso de pago del siguiente ejercicio con una previsión presupuestal.	-	Probable Impacto Alto	Informe del responsable de Presupuesto, al titular de la entidad.

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
		Área: Contrataciones y Ppto.	Se identifican dos escenarios: que la entidad no vaya a contar con los recursos en el siguiente ejercicio o, teniendo los recursos, está no los priorice para atender dicho compromiso			
Transversal a través de distintas actividades	E	Los actos preparatorios de los procesos de compra duran tiempos excesivos debido a la mala gestión. Área: Contrataciones y área usuaria.	Se refiere a la dilatación del proceso de compra, debido a que el requerimiento es motivo de reiteradas observaciones de aspectos de forma y de fondo comunicadas por el órgano encargado de las contrataciones a las área usuarias, las cuales deben realizar las respectivas subsanaciones.	-	Muy Probable Impacto Alto	Sistema de seguimiento de contrataciones, que alerte demoras excesivas y determinación de responsabilidades.
Transversal a través de distintas actividades	E	Alta rotación de los servidores de las áreas logísticas que no favorecen la especialización de los operadores. Área: Gerencial	Cambios y rotación de personal en los órganos encargados de las contrataciones no garantizan que los operadores cuenten con la habilitación técnica necesaria para desarrollar sus funciones.	-	Probable Impacto Alto	Mayor publicidad, para incentivar la participación de la sociedad civil organizada.
Transversal a través de	I	Manejo de información privilegiada reservada	Que la información sea reservada se encuentra en poder de unos pocos, podría	Negociación Incompatible	Muy Probable Impacto Alto	Difusión intensa y supervisada de la política de integridad propuesta.

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
distintas actividades		genera oportunidades de corrupción. Área: Contrataciones	generar el interés de los proveedores de averiguarla y que los servidores poseedores de la información hagan mal uso de ella.	Colusión		

d) Riesgo Asociado a la Fase de Compra

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
Convocatoria	C	Que quien interactúa con el SEACE para publicar la convocatoria y siguientes documentos del procedimiento de compra no sea el responsable del proceso. Área: Comité de selección/ Órgano encargado de las contrataciones	Casos en los que el uso del SEACE recae en un tercero sin responsabilidad en el proceso	-	Probable Impacto Leve	Designación de responsable permanente del SEACE
Convocatoria	E	Proceso de contrataciones de requerimientos complejos que se realizan en plazos mínimos. Se presentaría en todos los tipos de proceso. Área: Comité de selección/ Órgano encargado de las contrataciones	Casos en los que la convocatoria del procedimiento de selección se realiza en plazos mínimos sin que se haya valorado su complejidad, lo cual atenta contra la eficiencia de su resultado.	-	Probable Impacto Leve	Incrementar supervisión concurrente a los procesos de contrataciones, antes de su aprobación.
Bases/Consultas / Observaciones /integración de bases	E	Debida a la falta de claridad de requerimiento o del expediente técnico, se reciben ofertas de proveedores que son adjudicados con la buena pro, sin tener las	La mala calidad técnica de los requerimientos o del expediente técnico favorece adjudicación de oferentes que no tienen las capacidades para atender el requerimiento.		Probable Impacto Alto	Incrementar supervisión concurrente a los procesos de contrataciones, antes de su aprobación.

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
		condiciones para cumplir con lo que se requiere. Área: Comité de selección/ Órgano encargado de las contrataciones				Mayor publicidad, incentivar participación de la sociedad civil organizada. Difusión intensa y supervisada de la política de integridad propuesta.
Bases/Consultas / Observaciones /integración de bases	I	Aceptación de modificaciones en el requerimiento, en la etapa de consultas u observaciones para favorecer a algún proveedor. Área: Comité de selección/ Órgano encargado de las contrataciones	Acción deliberada de modificar los requerimientos al absolver consultas u observaciones para favorecer a algún proveedor.	Negociación Incompatible Colusión	Probable Impacto Grave	Informe de área usuaria sobre modificación de requerimiento. Mayor publicidad, incentivar participación de la sociedad civil organizada. Difusión intensa y supervisada de la política de integridad propuesta.

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
Presentación de propuestas	E	Presentación de ofertas con documentación innecesaria y no solicitada en las bases, y problemas con la carga de información en el SEACE Área: Comité de selección/ Órgano encargado de las contrataciones	Casos en los que las propuestas técnicas de los postores son extensas y voluminosas, debido a que incluyen documentación que no aportan valor al expediente al contrario demanda mayor revisión por parte del evaluador y aquellos en que los postores tienen dificultades para subir la información de sus propuestas técnicas y económicas o requisitos de habilitación y precios SIE, al SEACE.	-	Probable Impacto Alto	Directiva de contrataciones que permita validar solo información relevante. Disposición de horarios para los procesos de selección. Mayor publicidad, incentivar participación de la sociedad civil organizada.
Presentación de propuestas	I	Documentos falsos presentados por los postores. Área: Comité de selección/ Órgano encargado de las contrataciones. Postores	Documentación falsa que presentarían los postores en sus ofertas técnicas o requisitos de habilitación.	Negociación Incompatible Colusión	Muy Probable Impacto Grave	Mayor publicidad, incentivar participación de la sociedad civil organizada. Solicitar apoyo al Órgano de Control Institucional ante duda respecto a la veracidad de la información.

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
Presentación de propuestas	I	Concertación de precios. Área: Comité de selección/ Órgano encargado de las contrataciones. Postores	Casos en los que los proveedores se ponen de acuerdo para cotizar, pudiendo referirse a precios, división de mercado.	-	Muy Probable Impacto Grave	Mayor publicidad, incentivar participación de la sociedad civil organizada. Solicitar apoyo al Órgano de Control Institucional ante duda respecto a la consistencia de precios.
Selección	I	Elección de productos incluidos en catalogo electrónico no justificados en la necesidad de la entidad. Área: Comité de selección/ Órgano encargado de las contrataciones	Que los operadores elijan, en los catálogos electrónicos, productos que no guarden relación con las necesidades de las entidades que los contratan.		Probable Impacto Alto	Mayor publicidad, incentivar participación de la sociedad civil organizada. Difusión intensa y supervisada de la política de integridad propuesta.
Selección	I	Mal uso del catálogo electrónico por parte de los operadores para direccionar comprar.	Se refiere al mal uso que los operadores podrían hacer de los catálogos electrónicos para direccionar contrataciones	Negociación Incompatible Colusión	Muy Probable Impacto Grave	Mayor publicidad, incentivar participación de la

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
		Área: Comité de selección/ Órgano encargado de las contrataciones				<p>sociedad civil organizada.</p> <p>Solicitar apoyo al Órgano de Control Institucional para la verificación del uso de los catálogos electrónicos.</p> <p>Difusión intensa y supervisada de la política de integridad propuesta.</p>
Transversal a través de distintas actividades	E	<p>Los certificados SEACE están definidos según las etapas del proceso, sin considerar perfiles con niveles de aprobación que involucren la verificación de lo que se publica.</p> <p>Área: Comité de selección/ Órgano encargado de las contrataciones</p>	En ocasiones los operadores registran cualquier documento para cumplir con lo que el SEACE requiere, con lo que avanza en la ejecución del proceso en el sistema, dado que estas publicaciones regularmente no son verificadas.	-	<p>Probable</p> <p>Impacto Alto</p>	<p>Mayor publicidad, incentivar participación de la sociedad civil organizada.</p> <p>Solicitar apoyo al Órgano de Control Institucional para verificar los documentos publicados en el SEACE.</p>

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
						Difusión intensa y supervisada de la política de integridad propuesta.
Transversal a través de distintas actividades	E	No hay proceso estandarizado para la compra pública. Área: Comité de selección/ Órgano encargado de las contrataciones	La contratación no se ve como un proceso completo sino segmentado.		Probable Impacto Alto	Capacitación a las áreas usuarias y al órgano encargado de las contrataciones. Difusión intensa y supervisada de la política de integridad propuesta.
Transversal a través de distintas actividades	E	Los órganos de control realizan recomendaciones que apuntan a la formalidad que no ayudan a superar las debilidades de los procesos de compra. Área: Órgano de control.	El control se enfoca en los aspectos formales más que en los resultados obtenidos.		Probable Impacto Alto	Mayor coordinación con el órgano de control. Requerir se priorice el control concurrente.
Transversal a través de distintas actividades	I	Riesgo de favorecimiento indebido excesiva discrecionalidad.	Las ofertas en evolución y otorgamiento de la buena pro podrían recibir algún tipo de favorecimiento o beneficio, por	Negociación Incompatible Colusión	Muy Probable Impacto Grave	Mayor publicidad, incentivar participación de la

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
		Área: Comité de selección/ Órgano encargado de las contrataciones	parte del comité de selección o del Órgano Encargado de las Contrataciones. (OEC)			sociedad civil organizada. Solicitar apoyo al Órgano de Control Institucional para verificar los procesos. Difusión intensa y supervisada de la política de integridad propuesta.
Transversal a través de distintas actividades	I	Falta de un comportamiento ético del comprador, del comité de selección y del proveedor: corrupción. Área: Comité de selección/ Órgano encargado de las contrataciones. Proveedores	Actos indebidos que pudieran cometer el comprador, el comité de selección o el proveedor en la ejecución del proceso de compra	Negociación Incompatible Colusión	Muy Probable Impacto Grave	Mayor publicidad, incentivar participación de la sociedad civil organizada. Solicitar apoyo al Órgano de Control Institucional para verificar los procesos. Difusión intensa y supervisada de la política de

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
						integridad propuesta.

e. Riesgo asociado a la Fase de Ejecución Contractual

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
Suscripción del contrato	C	Exigencia de documentos innecesarios para la suscripción del contrato. Área: Órgano encargado de las contrataciones.	Faltas a la simplificación administrativa que limita la competencia: documento que no se justifica con la prestación, documentos que fueron presentados para el RNP.	-	Probable Impacto Alto	Mayor publicidad, incentivar participación de la sociedad civil organizada. Solicitar apoyo al Órgano de Control Institucional para verificar los procesos. Difusión intensa y supervisada de la política de integridad propuesta.
Ejecución del contrato	E	Incumplimiento de las prestaciones no permiten la continuidad del proyecto. Área: Área usuaria/ Órgano encargado de las contrataciones.	Las situaciones en las que, por incumplimiento del proveedor, los proyectos se paralizan y no se cumplen la finalidad pública.		Probable Impacto Grave	Mayor publicidad, incentivar participación de la sociedad civil organizada. Solicitar apoyo al Órgano de Control Institucional para verificar la ejecución contractual.

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
Ejecución del contrato	E	Demora en la ejecución del contrato afecta, la oportunidad y la satisfacción de la necesidad pública (prorrogas, paralizaciones). Área: Área usuaria	Demoras en la ejecución del contrato debido a deficiencias técnicas de los operadores, lo que impide que las entidades cumplan con la finalidad pública del contrato: Falta de capacidad técnica para un adecuado seguimiento. Falta de supervisión por negligencia.		Probable Impacto Grave	Mayor publicidad, incentivar participación de la sociedad civil organizada. Solicitar apoyo al Órgano de Control Institucional para verificar la ejecución contractual.
Ejecución del contrato	E	Falta evaluación del proveedor y de los resultados del contrato que permita retroalimentar a las etapas previas. No existe gestión de proveedores. Problemas de proveedores incumplidores. No se usa data de proveedores. Área: Área usuaria/ Órgano encargado de las contrataciones	Poca capacidad de gestión que tienen los servidores en relación a la ejecución contractual.		Probable Impacto Alto	Capacitación a las áreas usuarias, y al órgano encargado de las contrataciones. Difusión intensa y supervisada de la política de integridad propuesta.
Ejecución del contrato	i	Variaciones innecesarias a los términos contractuales para generar adicionales y ampliaciones de plazo.	Modificaciones del contrato sin que estas sean procedentes.	Negociación incompatible Colusión	Muy Probable Impacto Grave	Mayor publicidad, incentivar participación de la sociedad civil organizada.

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
		Área: Área usuaria/ Órgano encargado de las contrataciones				<p>Solicitar apoyo al Órgano de Control Institucional para verificar la ejecución contractual.</p> <p>Difusión intensa y supervisada de la política de integridad propuesta.</p>
Conformidad	i	<p>Conformidad sin sustento técnico adecuado por negligencias del operador.</p> <p>Área: Área usuaria</p>	Mal otorgamiento de la conformidad debido a la falta de conocimiento por parte del servidor al que corresponde otorgarle: revisiones ineficientes, fuera de plazo, omisión en la solicitud de subsanaciones.	<p>Negociación incompatible</p> <p>Colusión</p>	<p>Muy Probable</p> <p>Impacto Grave</p>	<p>Mayor publicidad, incentivar participación de la sociedad civil organizada.</p> <p>Solicitar apoyo al Órgano de Control Institucional para verificar la ejecución contractual.</p> <p>Difusión intensa y supervisada de la política de integridad propuesta.</p>

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
Conformidad	i	Conformidad sin sustento técnico adecuado por acción dolosa del operador. Área: Área usuaria	Otorgamiento de la conformidad de la prestación, sin sustento técnico correspondiente por algún interés particular del operador.	Negociación incompatible Colusión	Muy Probable Impacto Grave	Mayor publicidad, incentivar participación de la sociedad civil organizada. Solicitar apoyo al Órgano de Control Institucional para verificar la ejecución contractual. Difusión intensa y supervisada de la política de integridad propuesta.
Transversal a través de distintas actividades	E	Énfasis en la ejecución del presupuesto antes de valorar la calidad de lo que entrega el contratista. Área: Presupuesto/ Órgano encargado de las contrataciones	Existen mayor preocupación por la ejecución presupuestal que por la calidad de lo entregado por el proveedor o la medición de la satisfacción idónea de la necesidad.	-	Probable Impacto Alto	Capacitación a las áreas usuarias, y al órgano encargado de las contrataciones. Supervisiones inopinadas a la razonabilidad de las contrataciones y el presupuesto asignado.

ACTIVIDAD	TIPO DE RIESGO	RIESGO Y ÁREA	DESCRIPCIÓN	DELITO	PROBABILIDAD E IMPACTO	MEDIDAS
Transversal a través de distintas actividades	I	Coimas para acelerar pagos y otras solicitudes. Área: Área usuaria, Órgano encargado de las contrataciones	Actos indebidos que cometen los proveedores y los funcionarios de aceptar coimas por alguna acción que favorezca al contratista	Negociación incompatible Colusión	Muy Probable Impacto Grave	Mayor publicidad, incentivar participación de la sociedad civil organizada. Solicitar apoyo al Órgano de Control Institucional para verificar la ejecución contractual. Difusión intensa y supervisada de la política de integridad propuesta.

V. PROTOCOLOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Se establecerán protocolos, herramientas que determinan instrucciones a seguir en la toma de decisiones o cuando ocurren determinadas situaciones. Se establecerán los modos de proceder, de comportarse, qué información trasladar y a quién.

Los manuales o guais tienen la siguiente estructura:

- Objetivo y finalidad.
- Ámbito de aplicación.
- Principios de actuación.
- Procedimiento y actuaciones.
- Régimen sancionador.
- Control, revisión y formación.
- Comunicación y denuncia.

Se elaborará un protocolo para todos los procesos o situaciones que tengan implicaciones relevantes desde la perspectiva del cumplimiento normativo. Para evitar elaborar protocolos que no son del todo necesarios, se podrá llevar a cabo con anterioridad un proceso para discernir que procedimientos y situaciones serán relevantes.

Los protocolos van de lo sencillo a lo más complejo, involucrando a diferentes agentes y áreas de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, o incorporando modelos.

VI. CÓDIGO ÉTICO

El código ético se aplicará en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui en todos sus ámbitos de actividad y representa el compromiso con el cumplimiento de leyes y valores éticos. Las normas internas de conducta en el ámbito de la Municipalidad regulan las responsabilidades de funcionarios y/o la conducta de sus empleados.

Tienen el fin de prevenir riesgos en las contrataciones derivados de incumplimientos normativos, tanto en empleados como órganos de dirección, a nivel interno el código ético genera obligaciones y pautas de comportamientos.

El código ético tiene la ventaja de ayudar como plantilla a conocer cómo se debe actuar, fomenta la imparcialidad ante diferentes situaciones y la igualdad

de trato, da respuesta eficaz y ágil en caso de conflictos y propicia la creación de una sólida cultura organizacional. Los beneficios externos del código ético será minimizar las situaciones de crisis, incrementa la confianza, mejora la reputación e imagen de la municipalidad distrital de Pichanaqui ante la ciudadanía.

El código ético tiene una estructura clara y disponible para todos los empleados, directivos e interesados en la organización, del que emanan las obligaciones y pautas de comportamiento.

código ético tiene la siguiente estructura:

1. Introducción y valores en la organización.
2. Ámbito de aplicación y sujetos afectados.
3. Contenidos y medidas del código.
4. Proceso sancionador y vigencia del código ético.

Incluirá los siguientes puntos:

- Objetivo y ámbito de aplicación del código, es decir, a qué empleados, gerencias y subgerencias afectara.
- Principios y valores de la organización son las características que la organización considera deben afectar su actividad y resultados. Por ejemplo: el trabajo en equipo y la transparencia.
- Regulación de las relaciones entre empleados, relacionado a lo que se espera de ellos en la relación laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
- Regulación de las relaciones en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui con terceros, como los principios que debe desarrollar la organización: equidad, responsabilidad y honestidad.
- Responsabilidad social encaminada a mejorar la sociedad en la que opera. Por ejemplo: política de integridad y transparencia.
- Supervisión y cumplimiento del código ético informar de los canales de denuncia y sanciones por incumplimiento.

Los pasos para su desarrollo son los siguientes:

1. La alta dirección, determinará la postura de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui hacia el compromiso ético y llamará al área responsable a desarrollar el documento.

2. Se definirá el alcance del código ético, el posible impacto normativo que pueda tener sobre la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que incluye a todos los niveles del Municipio.
3. El equipo compliance desarrollara la elaboración del documento, ya sea con personas de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui o de fuera de ésta. Este equipo tendrá la responsabilidad de definir los temas, plazos, recursos, así como las acciones a realizar y el cronograma.
4. Acciones de sensibilización y participación en la elaboración del código ético, con el objetivo de favorecer el intercambio y discusión sobre casos que se dan en el día a día de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, y cuáles son las acciones que se deberían adoptar.
5. Redacción del documento, de acuerdo con las características y necesidades de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui y sus grupos de interés.
6. Consultas, a los diferentes profesionales de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui como a expertos, y posterior modificación y corrección del documento.

Proceso de implantación:

1. Aprobación y presentación del documento a la alta dirección, para demostrar el compromiso de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui y motivar a seguir sus preceptos.
2. Difusión del código ético, a través de la actividad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se utilizará diferentes vías (presencial, comunicados, correos electrónicos), pero se deberá cerciorar de la participación de todos los empleados, agentes y directivos a través de prueba documental.
3. Comunicación externa, a través de la web de la organización (permitirá la consulta del código por cualquier persona) se enviará una copia a los integrantes de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
4. Se establecerá la herramienta para la resolución de conflictos, buzón de preguntas y sugerencias, nombramiento de un encargado para la resolución de dudas y conflictos.

5. Se establecerá el mecanismo de revisión y actualización para el rediseño del documento según los cambios de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, con su posterior comunicación a todo el personal de Municipio.

VII. CANAL DE DENUNCIA INTERNA

Los canales de denuncia interna es una obligación que instaura la obligación de informar de posibles riesgos e incumplimiento en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, a través de los canales de denuncia interna se canalizan las denuncias o quejas de empleados sobre comportamientos, acciones o hechos cometidos por otros empleados o directivos pueden realizar actos de corrupción ya sea por incumplimiento de la normativa o de los códigos éticos. Su finalidad es la de prevenir incumplimientos normativos y corregir los detectados.

Los canales contienen cinco elementos esenciales:

- Igualdad de derecho a ser informados, consulados y participar en la decisión de las medidas que la Municipalidad Distrital de Pichanaqui tome para prevenir incumplimientos laborales.
- Información y formación a los empleados sobre la existencia y finalidad del canal de denuncias además se informará sobre su funcionamiento como presentar la denuncia, órganos, plazos, la garantía de confidencialidad y de información al denunciado.
- Objetividad y transparencia en la resolución de las denuncias para garantizar la confiabilidad.
- Indemnidad y protección al denunciante, garantizando su confidencialidad mediante herramientas adecuadas de comunicación y que no sufrirá represalias con motivo de la presentación de la denuncia.
- Régimen disciplinario ante incumplimientos, no solo para las infracciones detectadas por el propio canal interno, sino también para el incumplimiento de la obligación de informar.

A esto se une la evaluación periódica del funcionamiento del canal interno para detectar posibles deficiencias relacionadas con la percepción de los propios empleados del canal de denuncias, necesidades de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui o fugas de información.

Estos procedimientos, garantizar la confidencialidad de las denuncias, que no podrán ser anónimas, garantiza la exactitud e integridad de la información: la confidencialidad se garantiza, a través del hecho de que la persona denunciada no pudiera acceder a los datos de identidad de la persona denunciante.

Para garantizar la efectividad del canal de denuncias, será necesario instaurar un régimen disciplinario para el caso se omitan las denuncias.

Las sanciones que se recojan en el régimen disciplinario no se podrán imponer las sanciones a cualquier incumplimiento. Se informará a los trabajadores y otros interesados de las obligaciones que se le imponen en el programa compliance, de modo que la transgresión de estas suponga desobediencia o indisciplina.

VIII. RESPUESTA ANTE RIESGO DE COMISIÓN DE UN DELITO

Se establece un modelo de respuesta ante el riesgo de comisión de un delito, o ante la sospecha de que se ha cometido un delito en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. Las actividades de respuesta buscan corregir situaciones que son o podrían convertirse en incumplimientos de la normativa o del programa compliance. Entre las diferentes medidas de respuesta tenemos la investigación interna, fiscalización externa, la corrección del modelo de compliance.

Tiene las siguientes fases:

1. La Recepción de las denuncias se reciben a través del canal de denuncias implantado en el programa compliance además que todos los trabajadores y directivos tienen la obligación de informar cualquier tipo de corrupción en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se tratara la denuncia con la misma importancia dado al proceso de respuesta.
2. Se determinará la importancia y tipo de denuncia. Se deberá dar traslado a la denuncia y los hechos al área encargada de revisar su contenido y decidir si se van a tomar acciones.
3. El expediente incluye:
 - Un análisis de prevención donde se valorará desde las pérdidas ocasionadas por el ilícito y si hay la posibilidad de recuperarlo, las

pruebas necesarias, la pertinencia de comunicar a las autoridades o si es necesario solicitar la colaboración de expertos.

4. Emisión de un informe, con la información obtenida y el análisis realizado, se realiza un informe con los siguientes elementos:
 - Información descriptiva de la denuncia: identificación y fecha de recepción.
 - Datos aportados en la denuncia, con diferencia de datos objetivos y subjetivos.
 - Valoración del contenido de la denuncia y fiabilidad del denunciante.
 - Análisis de la información e hipótesis más probables y de mayor riesgo.
 - Medidas propuestas o puestas en marcha resultado del análisis preventivo.
 - Proposición de solución a la debilidad detectada y que da lugar a los hechos objeto de denuncia.
 - Propuesta de actuación, ya sea de resolución de la denuncia o de investigación, dependiendo de si es necesario profundizar en la información.
5. Elaboración de un proyecto de investigación, se deberá plantear:
 - Objetivos de la investigación.
 - Equipo de investigación, que garantizar la independencia de la investigación y debe ser conformado acorde con los conocimientos necesarios y la persona sujeto de la investigación.
 - Calendario.
 - Presupuesto.
 - Coordinación con otros equipos que deban ser involucrados en la investigación.
6. Investigación, se realizará de acuerdo con las hipótesis y prioridades planteadas en el informe. Se debe adaptar a las circunstancias de la organización, como también a circunstancias que puedan ocasionar perjuicios a la organización:
 - Riesgo de destrucción de pruebas.

- Riesgo de incumplimientos normativos.
7. Resolución, resultado del primer informe y de los resultados de la fase de investigación, como también se elaborarán las recomendaciones para mejorar los controles internos identificados como insuficientes o defectuosos a lo largo del proceso, finalmente, se deberá dar noticia de la resolución al denunciado, acompañando a la resolución de las sanciones que se aplicaran.

IX. PROGRAMA DE FORMACION Y SENSIBILIZACIÓN

La Municipalidad Distrital de Pichanaqui formara adecuadamente a sus empleados, directivos y agentes en materia de compliance. La formación y sensibilización en materias de compliance son importante para la buena marcha del programa compliance: es necesario que los empleados, directivos y otros agentes del Municipio no solo conozcan el programa compliance y la normativa detrás del mismo, sino también cómo evitar los incumplimientos de la normativa y reaccionar ante uno.

El principal objetivo de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui al formar a los empleados y directivos en el conocimiento y contenido de los programas de compliance consiste en evitar que se cometan actos delictivos en el seno de ésta. El programa de formación, así como su oportuna ejecución, es responsabilidad del equipo de compliance.

El programa de formación cumplirá los siguientes requisitos:

- Formación adaptada a cada área de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, con la finalidad de que el trabajador conozca las obligaciones y riesgos de su puesto de trabajo.
- Formación inicial con la creación de la relación laboral y continua con la evolución del programa compliance, los riesgos o los conflictos.
- Evaluación de la formación, se medirá su eficacia o los conocimientos adquiridos por los empleados.
- Registro de la formación, tanto de la educación proporcionada como que los empleados han recibido la misma, y la evaluación de ésta.

Junto con la formación, se deberá garantizar la comunicación a los empleados de los distintos elementos del programa compliance, proporcionando copias de los documentos según sea apropiado. Esta comunicación, así como la

formación, podrá realizarse en cualquier momento, lo más recomendable será proporcionar la documentación en el momento de la incorporación del trabajador, y de forma periódica a lo largo de la relación laboral.

Se registrará la participación de los empleados en los cursos de formación en materias de compliance, así como que han recibido la documentación pertinente, para ello, se utilizará el siguiente formato:

CERTIFICADO DE ENTREGA

Yo,, con DNI

DECLARO

- Que he recibido una copia del Manual de Riesgos, así como del Código de Conducta de la organización, que lo he leído y entendido.
- Que he recibido formación pertinente en prevención de riesgos en Contratación pública.
- Que me comprometo a respetar y a cumplir todas sus disposiciones.
- Que me comprometo a comunicar cualquier acción contraria al Código de Conducta a la que tenga conocimiento a través del canal de denuncias.
- Conozco las medidas disciplinarias derivadas de incumplir el Código de Conducta.

Firma

La participación en los programas de formación en materias compliance podrá registrarse a través de hojas de firmas o manteniendo un registro de los certificados de finalización de la acción formativa si se opta por externalizar esta función.

X. REGISTRO DE EVIDENCIAS

El programa compliance contara con evidencias de su implantación y difusión, por tanto, asegurarse que existen evidencias documentales suficientes y adecuadas de:

- La existencia del programa compliance
- Supervisión periódica y autónoma
- Su difusión y promoción entre empleados, directivos y agentes de la organización.

La acreditación de la existencia del programa compliance solo será satisfecha con la existencia, efectividad y continuidad en el tiempo del conjunto de medidas de prevención de riesgos en la contratación pública. Es decir, la documentación cubre la integridad del programa compliance demostrando que se ha realizado la evaluación de los riesgos, establecido el canal de denuncias, formación y difusión, evaluación y modificación del compliance, para demostrar la solvencia del programa.

El correcto desarrollo del registro de evidencias, será de la siguiente manera:

- Documentar y controlar toda la información necesaria para la eficacia del programa, haciéndola disponible y protegiéndola adecuadamente.
- Mantener los registros exactos, actualizados y protegidos de las actividades del programa de compliance.
- Utilizar herramientas de captura, recogida y custodia de evidencias, contenido y fecha de los controles, para probar la existencia y eficacia de los controles establecidos en el plan de prevención de riesgos penales y acreditar su contenido y fecha de implantación.
- Conservar el repositorio con todas las evidencias, debidamente ordenadas.

Por otro lado, habrá que conservar la documentación generada por otros procesos relacionados con el programa compliance: formación, canal de denuncias, eficacia y funcionamiento de las herramientas puestas en marcha. Del mismo modo, se deberá contar con la información obtenida de la propia ejecución del programa compliance, principalmente para poder evaluar su funcionamiento.

Habrá que estar atento también a qué información se pone a disposición de los interesados. Lo mismo sucedería en caso la Municipalidad Distrital de Pichanaqui desee probar que ha puesto en marcha los mecanismos y herramientas adecuados para prevenir la comisión de delitos en su seno.

XI. PROGRAMA DE VERIFICACIÓN

La verificación periódica del programa compliance, práctica que deberá reflejarse en la documentación del mismo se escogerá las revisiones que más se adecuen a las necesidades de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui y asegurar su consistencia a lo largo del tiempo.

La revisión del plan de compliance puede ser necesaria por circunstancias internas, como la modificación del accionariado o el equipo de gestión de la organización, las revisiones pueden ser programadas, cuando se realizan de forma periódica y sin que concurren circunstancias especiales que requiera de su ejecución, o sobrevenidas, cuando se producen como resultado de una situación especial. Otros casos en los que la revisión del programa será necesario son la inclusión de nuevas actividades de control, la modificación de los controles o evidencias de estos o el cambio de los responsables del control.

Se podrá dejar la verificación del programa a un encargado externo, que, en casos por su tamaño o naturaleza, será la opción esperada para aquellas organizaciones que deseen mostrar su sensibilización en materia de compliance. En el caso de que se confíe la revisión del programa compliance al equipo compliance de la organización, posibilidad aceptable, se podría ver afectado por falta de independencia al estar evaluando su propio trabajo de diseño y ejecución de políticas, procedimientos y controles, por lo que se deberá contemplar esta posibilidad en la eficacia de la evaluación y el compromiso del Municipio con el cumplimiento normativo.

Se deberá mantener un registro con la documentación relevante sobre estas verificaciones, tanto periódicas como las que resulten de una situación sobrevenida. Estos documentos tienen la finalidad de acreditar la ejecución de las verificaciones.

Se considera 3 tipos de verificaciones mínimas a realizar:

- Valoración de la adecuada implementación del programa, contrastando que su diseño sea el adecuado para prevenir, detectar y mitigar los riesgos. En resumen, se trataría de comprobar que el programa implementado no se limita a establecer un marco de actuación genérico, sino que se adecua a las necesidades de la organización y ha sido desarrollado conforme a los objetivos que se intentan alcanzar.
- Valoración del diseño general del programa, que consistiría en analizarlo para contrastar si la documentación que lo representa recoge los elementos esenciales requeridos del programa de prevención de riesgos en contratación pública.
- Verificaciones de su eficacia a través de pruebas que permitan valorar su aplicación real y la consistencia del programa, así como su adecuación a la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. Estas pruebas de fondo se conocen como “testeos”, y se realizan con la intención de verificar la aplicación práctica de lo que se ha plasmado en los documentos del programa compliance.

Se evaluará la idoneidad de los programas de compliance. Entre los elementos que analizan y que se tendrán en cuenta para la exoneración de la organización encontramos:

- La conducta que merece sanción: sus causas, las indicaciones de su existencia y las medidas adoptadas para ponerle fin.
- La actuación de los directivos frente a las conductas corruptas: su implicación en la prevención de riesgos y la supervisión de este.
- Autonomía y recursos del equipo de compliance: el papel de los responsables de la prevención de delitos en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, su importancia dentro del Municipio, su formación y experiencia (y, en general, idoneidad para llevar a cabo su trabajo), su autonomía y comunicación con la administración del Municipio, su financiación y recursos para realizar su labor y la externalización de la función de compliance, si fuera aplicable.
- Políticas y procedimientos: diseño y comunicación del programa de compliance y políticas de prevención de riesgos en contrataciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, papel de actores clave dentro del

Municipio, integración de las políticas en el Municipio, controles establecidos y posible certificación del modelo.

- Evaluación del riesgo, mapeo de riesgos en contrataciones públicas: metodología seguida para la evaluación, información compilada y análisis de los riesgos.
- Formación y comunicación: formación dada a los empleados y directivos; su contenido, forma y efectividad; materiales de guía puestos a disposición de los empleados y la comunicación interna de la organización.
- Investigación y sistemas de denuncias: efectividad del sistema de denuncias, realización de investigaciones adecuadas por personal calificado, e implantación de modificaciones o mejoras tras los hallazgos de las investigaciones.
- Medidas disciplinarias e incentivos para el cumplimiento del programa compliance: qué medidas disciplinarias se han tomado y desde qué niveles ante incumplimiento del programa, la participación de recursos humanos, la aplicación consistente del sistema disciplinario, y el sistema de incentivos para que los empleados y directivos respeten y cumplan el programa compliance.
- Mejoras, testeos y revisión del programa compliance: realización de auditorías internas, aprovechamiento de sus resultados, revisión de los controles implantados, y puesta al día de los riesgos y diseño del programa ante los cambios o hallazgos realizados por investigaciones.
- Aplicación a su relación con terceros: integración de los riesgos provenientes de agentes externos en el programa compliance, establecimiento de los controles oportunos, y actuación ante los riesgos identificados en sus relaciones con terceros.
- Fusiones y adquisiciones: realización de los procesos de diligencia debida, integración del programa compliance en la fusión o adquisición, e investigación y solución de los problemas de compliance detectados durante el proceso de adquisición.

XII. CERTIFICACIÓN COMPLIANCE

La certificación del programa compliance es la opción para la organización que quiere probar la eficacia e idoneidad de su programa de prevención de riesgos en las contrataciones, es realizada por una entidad externa.

La certificación es aplicable a la Municipalidad Distrital de Pichanaqui sin importar tamaño, actividad o sector, variando únicamente los diferentes elementos y contenidos de la certificación en función de los riesgos y las circunstancias del Municipio.

Los requisitos que deben tener en la norma las organizaciones son:

- Identificar, analizar y evaluar los riesgos en las contrataciones (mapa de riesgos)
- Disponer de recursos financieros, adecuados y suficientes para conseguir los objetivos.
- Usar procedimientos para la puesta en conocimiento de las conductas potencialmente ilícitas (canal de denuncias).
- Adoptar acciones disciplinarias si se producen incumplimientos de los elementos del sistema de gestión.
- Supervisar el programa compliance (evaluación).
- Crear una cultura en la que se integren la política y el sistema de gestión de compliance.

Si se lleva a cabo la certificación, puede aprovecharse de una serie de beneficios:

- Demuestra el compromiso de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui con el compliance.
- Proporciona una auditoría con resultados totalmente independientes, asegurando a la Municipalidad Distrital de Pichanaqui el cumplimiento del programa compliance.
- Elemento valorado positivamente por las medidas de prevención de riesgos en las contrataciones adecuados para la exoneración de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, evitando o minimizando las sanciones.
- Consolida la cultura ética y de cumplimiento en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui reforzando las posibilidades del éxito y sostenibilidad del programa.

- Protege la integridad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui al contribuir a la difusión de un comportamiento socialmente responsable.
- Mejora la imagen y relaciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui frente a la ciudadanía, la administración pública, y garantiza la eficacia del programa compliance.

Aunque la certificación tiene una serie de ventajas para la Municipalidad Distrital de Pichaque, la certificación demostrará el compromiso del Municipio con el cumplimiento normativo y la puesta en marcha de las medidas adecuadas para evitar la corrupción.

La certificación se llevará a cabo a través de una auditoría de certificación, que es por un entidad externa, independiente y transparente realizada por el agente para evaluar el programa compliance.

Anexo D: Producto 3 y 4



PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA ,

PRODUCTO N° 3 Y 4

2020



**PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DE ESTRUCTURA
ORGÁNICA, INCLUYENDO LA FUNCIÓN DE
COMPLIANCE**

ORDENANZA MUNICIPAL N° - 2020 – MDP

Pichanaki, de del 2020

EL CONCEJO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAKI

POR CUANTO:

VISTO en Sesión Ordinaria de Concejo Municipal celebrada en la fecha, el Memorando N° -2020-GM/MDP del xx-xx-2020, Informe N° -2020-GA/MDP de la Gerencia de Administración del xx-xx-2020, Informe N° -2020-SGGTH-GA/MDP de la Sub Gerencia de Gestión del Talento Humano del xx-xx-2020, y el Informe N° -2020-GAL/MDP de la Gerencia de Asesoría Legal del xx-xx-2020.

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con lo establecido en el artículo 194 de la Constitución Política del Perú, modificado por el Artículo Único de la Ley N°30305, en concordancia con el artículo II del Título Preliminar de la Ley N°27972 - Ley Orgánica de Municipalidades, las municipalidades provinciales y distritales son órganos de gobierno local, con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

Que, mediante Resolución Jefatural N°095-95-INAP/DNR se aprobó la Directiva N°001-95-INAP/DNR mediante la cual se aprueban los lineamientos para la formulación y aprobación de los Manuales de Organización y Funciones – MOF para las entidades del sector público.

Que, con la entrada en vigencia de la ley SERVIR, se aprueba la Resolución de Presidencia Ejecutiva N°161-2013-SERVIR/PE, mediante la cual se aprueba la Directiva N°001-2013-SERVIR/GDSRH “Formulación del Manual de Perfiles de Puestos (MPP)” la cual estuvo vigente desde el 2 de enero de 2014 hasta el 25 de marzo de 2015, derogándose a partir de su entrada en vigencia los lineamientos para la formulación y aprobación de los Manuales de Organización y Funciones - MOF.

Que, adicionalmente a través de la Directiva N°001-2013-SERVIR/GDSRH se establecieron los lineamientos que debían seguir todas las Entidades de la Administración Pública para la elaboración, aprobación, implementación y

actualización del Manual de Perfiles de Puestos (MPP) como nuevo instrumento de gestión a través de los cuales se aprueban los perfiles de puestos;

Que, por tanto, a partir de la entrada en vigencia de la Directiva N°001-2013-SERVIR/GDSRH dejó de existir el marco legal habilitante sobre los Manuales de Organización y Funciones (MOF), no siendo factible su elaboración o modificación, correspondiendo a las entidades iniciar el proceso de tránsito al régimen del servicio civil, lo cual les permitiría a su vez formular y aprobar adecuadamente el Manual de Perfiles de Puestos (MPP);

Que, posteriormente, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N°052-2016-SERVIR-PE, publicada en el Diario Oficial El Peruano el día 25 de marzo de 2016, se aprobó la Directiva N°001-2016-SERVIR/GDSRH “Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos-MPP”, a través de la cual se deja sin efecto la Directiva N°001-2013-SERVIR/GDSRH;

Que, con fecha xx de xxxx del 2016 se aprobó la Ordenanza N°XXX-2016-MDP norma con la cual se aprobó, entre otros el nuevo Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

Que, la Directiva N°001-2016-SERVIR/GDSRH “Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos-MPP”, establece que el MPP es un documento de gestión que describe de manera estructurada todos los perfiles de puestos de la entidad desarrollados a partir del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el informe de dimensionamiento, indicándose asimismo que éste deberá formularse por primera vez en la etapa tres del proceso de tránsito de las entidades al nuevo régimen del servicio civil, específicamente después de haber concluido las tres fases del Dimensionamiento establecidas en la Directiva N°001-2015-SERVIR/GDSRH “Normas para la aplicación del Dimensionamiento de las entidades públicas”.

Que, por otro lado, el Artículo 16° de la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH establece que con la Resolución que aprueba el MPP, quedan sin efecto el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Clasificador de Cargos; conforme a ello se desprende que en tanto las entidades no cuenten con su MPP se mantienen vigentes el MOF y el Clasificador de Cargos para gestionar la determinación de

perfiles, sin que esto faculte a la procedencia de la modificación del MOF dado a que el marco legal que lo regulaba se encontraba a dicha fecha derogado.

Estando a lo expuesto y de conformidad a los numerales 3 y 8 del artículo 9 de la Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades, con la dispensa de presentación del Dictamen de la Comisión de Administración, Tributación y Presupuesto y del trámite de lectura y aprobación del acta, y con el VOTO EN MAYORIA de los señores regidores, se aprobó la siguiente:

ORDENANZA QUE MODIFICA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAQUI INCLUYENDO LA FUNCIÓN DE COMPLIANCE.

Artículo Primero.- Aprobar la estructura orgánica adjunta a la presente, que incluye la Oficina de Compliance, con dependencia directa de la Gerencia Municipal.

Artículo Segundo.- Aprobar el Formato de Perfil de Puesto del Oficial de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui que se adjunta a la presente, en tanto se culmine la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos (MPP) como parte del proceso de adecuación a la Ley del Servir y según lo dispuesto en la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH.

Artículo Tercero.- Derogar toda norma de igual o menor jerarquía que se oponga a la presente Ordenanza.

Artículo Cuarto.- Encargar a la Gerencia Municipal y las unidades orgánicas de esta corporación municipal, el cumplimiento de lo dispuesto en la presente ordenanza.

Artículo Quinto.- Encargar a la Secretaría General la publicación de la presente Ordenanza en el Diario Oficial El Peruano y a la Sub Gerencia de Tecnologías de la Información su publicación en el portal institucional (www.munipichanaqui.gob.pe), así como del mencionado documento de gestión.

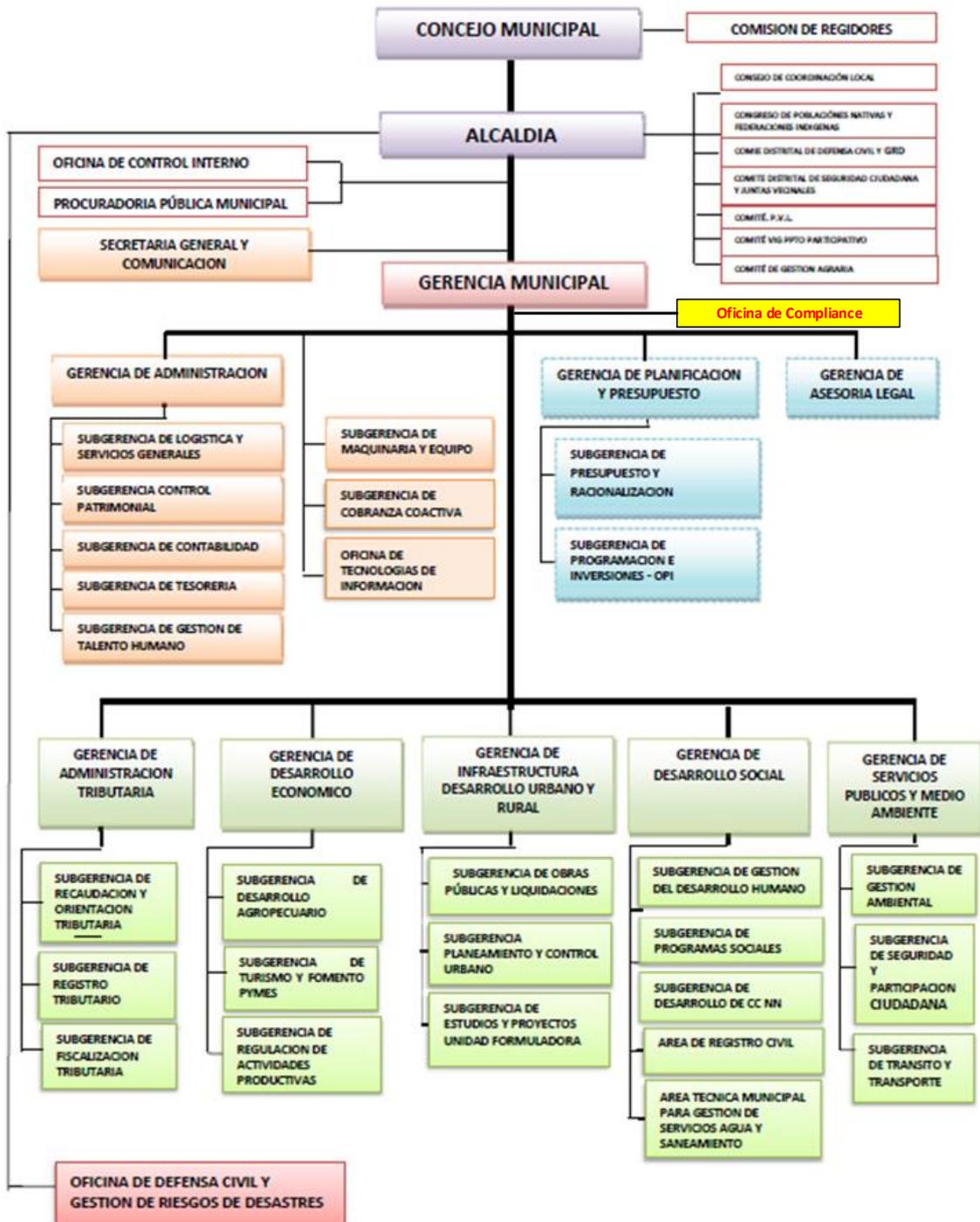
POR TANTO:

Mando se registre, publique y cumpla.

RAUL ALIAGA SOTOMAYOR

Alcalde

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAQUI



IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica:	Oficina de Compliance
Denominación:	Oficial de Compliance
Nombre del puesto:	Oficial de Compliance
Dependencia Jerárquica Lineal:	Gerencia Municipal
Dependencia Jerárquica funcional:	Gerencia Municipal
Puestos que supervisa:	Todos

MISIÓN DEL PUESTO

Lograr que la Municipalidad Distrital de Pichanaqui cumpla la normativa interna y externa para una mejor gestión.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Velar por el cumplimiento de la Política de Integridad, del Programa de Compliance en las contrataciones, del sistema y de las normas que regulan el accionar de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
2	Evaluar e identificar riesgos en las contrataciones en la Municipalidad de Pichanaqui, teniendo en consideración se fomente la mayor transparencia y participación de postores, así se tenga conocimiento sobre ellos.
3	Verificar la aplicación de los procedimientos necesarios para asegurar el nivel de integridad de los gerentes, sub gerentes y colaboradores de la Municipalidad.
4	Revisar periódicamente las evaluaciones realizadas sobre las contrataciones por los órganos de control, cautelando se implementen las recomendaciones formuladas.
5	Incentivar la vigilancia y participación ciudadana en el monitoreo de las contrataciones que realiza la entidad. Gestionando adecuadamente el sistema de denuncias.
6	Verificar la adecuada conservación y custodia de los documentos relacionados a las contrataciones, requeridos para la prevención del lavado de activos.
7	Promover la formulación, implementación y cumplimiento de estrategias de compliance para prevenir el lavado de activos y hechos irregulares de relevancia penal.
8	Emitir informes periódicos sobre su gestión como Oficial de Cumplimiento al Consejo Municipal o Alcaldía.
9	Las demás que sean necesarias para vigilar el cumplimiento del sistema de prevención.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Todas las áreas

Coordinaciones Externas

Contraloría General, Servir, MEF, OSCE, Ministerio Público y las que sean necesarias para el cumplimiento de su función

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación Académica			B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		C.) ¿Se requiere Colegiatura?	
	Incompleta	Completa				
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado(a)	Carreras de Contabilidad, Economía, Administración, Derecho, Ingeniería	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller		¿Requiere habilitación profesional?	
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura			
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Maestría	Maestría en Gestión Pública, Gestión de Riesgos, Administración, Derecho	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
			<input type="checkbox"/> Egresado <input checked="" type="checkbox"/> Titulado			
			<input type="checkbox"/> Doctorado			
			<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado			

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria) :

Sistemas Administrativos del Estado, Delitos contra la Administración Pública, Gerencia Pública

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Diplomado en contrataciones del Estado

Gestión de Riesgos, anticorrupción

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			X	
Excel			X	
Powerpoint			X	

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés		X		
.....				
.....				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la **cantidad total de años de experiencia laboral**; ya sea en el sector público o privado.

10 AÑOS EN COMPLIANCE O CONTROL GUBERNAMENTAL

Experiencia específica

A.) Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional

Auxiliar o Asistente

Analista / Especialista

Supervisor / Coordinador

Jefe de Área o Dpto

Gerente o Director

B.) Indique el tiempo de **experiencia requerida para el puesto**; ya sea en el sector público o privado:

8 AÑOS

C.) En base a la experiencia requerida para el puesto (**parte B**), marque **si es o no** necesario contar con experiencia en el **Sector Público**:

SÍ, el puesto requiere contar con experiencia en el sector público

NO, el puesto no requiere contar con experiencia en el sector público.

** En caso que sí se requiera experiencia en el sector público, indique el tiempo de experiencia en el puesto y/o funciones equivalentes.*

5 AÑOS

** Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.*

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Liderazgo, excelente comunicación oral y escrita, orientación a resultados.



PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANQUI

PRODUCTO N 5

2020



PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAQUI

Contenido

- I. Introducción
- II. Objetivos
- III. Instalación del comité para la elaboración plan de capacitación al personal
- IV. Plan de capacitación anual de la municipalidad distrital de Pichanaqui
- V. Encuesta de evaluación de reacciones
- vi. Capacitaciones
- VII. Formato de identificación de necesidades de capacitación
- VIII. Cuadro de necesidades de formación de sus colaboradores

I. INTRODUCCION

El plan de capacitación al personal de la municipalidad distrital de Pichanaqui en compliance e integridad proporciona reflexionar sobre el aporte y aplicación de los enfoques para el desarrollo de una gestión pública bajo el enfoque de una cultura de integridad y cumplimiento normativo.

El programa de capacitación en temas de integridad y compliance permite a los participantes desarrollar conocimientos, habilidades, conductas y actitudes necesarias para identificar y gestionar situaciones que puedan ir en contra del cumplimiento normativo o la ética de trabajo. Asimismo, se promoverá el mayor involucramiento de los equipos de trabajo, asegurando la incorporación de diversos puntos de vista y haciendo el proceso más democrático e inclusivo, ello no sólo resulta beneficioso para el propio programa sino también para el clima laboral de la municipalidad de Pichanaqui.

Las herramientas que este programa de capacitación va a ofrecer al personal que se ocupan de la temática de integridad y compliance en contrataciones del Estado va a ser un elemento central para darles conocimientos acerca de los procedimientos y metodologías con las que se rige la administración pública nacional estamos convencidos que nuestra tarea principal es la de promover la integridad, la transparencia y de este modo prevenir con herramientas técnicas y también con la promoción de conductas adecuadas para prevenir la corrupción en las contratación pública.

De este modo, la efectividad del programa de capacitación está determinada, entre otros factores, por la implementación de este tipo de planes de capacitación. Pero implementarlos y actualizarlos regularmente requiere una inversión sustancial de recursos humanos, tiempo y tecnología. Por ello, es preciso centrarse en considerar los elementos más necesarios para cada situación particular, sin olvidar otros que resultan habituales y también de gran importancia.

II. OBJETIVOS

- Contar con el personal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui debidamente capacitado en Compliance e Integridad.

- Desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas para identificar y gestionar situaciones que puedan ir en contra del cumplimiento normativo y la integridad.
- Mejorar los procedimientos de trabajo de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
- Mejorar la gestión, encontrar puntos de mejora y descubrir a tiempo errores o comportamientos inadecuados.
- Fomentar una cultura de integridad y cumplimiento normativo en Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

III. INSTALACION DEL COMITÉ PARA LA ELABORACION PLAN DE CAPACITACION AL PERSONAL

El comité estará conformado de la siguiente manera:

- Gerente General, o el que haga sus veces, quien lo presidirá
- Director de la Oficina de contrataciones, o el que haga de sus veces.
- Jefe de Recursos Humanos, o el haga de sus veces.
- Un representante del personal de la municipalidad de Pichanaqui, elegido por votación secreta por un periodo de tres años, así como un alterno.

Los tres primeros casos los integrantes participaran en el comité a plazo indeterminado, pueden delegar su participación a un representante.

El presidente del comité tendrá la responsabilidad de dirigir las reuniones y visar con los otros miembros del comité. Tiene voto dirimente en caso de toma de decisiones y empate.

El comité será oficializado por el titular de la municipalidad de Pichanaqui, el plazo es por tres años, se puede desempeñar por un periodo adicional consecutivo.

1. FUNCIONES DE COMITÉ:

- Definir el plan de trabajo para la elaboración del plan de capacitación.
- Recopilar y solicitar información necesaria para la elaboración del plan de capacitación.

- Establecer un cronograma de reuniones teniendo en cuenta las necesidades y características del trabajo de la municipalidad de Pichanaqui, se considerará cuatro reuniones anuales para la planificación, análisis de propuestas, aprobación y evolución de los resultados.
- Visar el plan de capacitación el personal, presentarlo al titular de la municipalidad de Pichanaqui para su aprobación.
- Evaluar la procedencia de la propuesta del plan de capacitación al personal.

2. FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS EN EL COMITÉ

La persona encargada de Recursos Humanos, se desempeñará como Secretario de Comité desarrollará las siguientes actividades:

- Mantener los registros de los documentos y acuerdos de las reuniones.
- Redactar y archivar las actas de las reuniones del Comité.
- Realizar el seguimiento de la ejecución del Plan de capacitación e informar al comité cuando sea necesario.
- Realizar un informe al comité al término de la implementación del plan de capacitación.

IV. PLAN DE CAPACITACION ANUAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAQUI

El Plan de Capacitación en Integridad y Compliance es la base de un buen sistema de gestión de cumplimiento. Para que este sea exitoso, debe atender a las deficiencias que la Municipalidad de Pichanaqui encuentra en sus empleados y terceros, y el riesgo que estas suponen para la gestión del cumplimiento normativo.

1. COMPETENCIAS NECESARIAS:

Para lograr los objetivos del plan de capacitación de la municipalidad de Pichanaqui requiere contar con las competencias necesarias, por tal razón es necesario desarrollar:

- Competencias en identificación y gestión de riesgos en contratación pública
- Competencias en resolver conflictos éticos

- Competencias vinculadas al desarrollo humano sostenible

2. OBJETIVO DE LA CAPACITACION

- Mejorar los conocimientos y desarrollar habilidades en integridad y compliance
- Desarrollar las competencias de trabajo en equipo, proactividad, liderazgo.

3. EVALUACIÓN DIAGNOSTICA

Se implementará cuatro procedimientos de evaluación, los resultados determinan el diagnostico de las necesidades de capacitación que se necesitan.

- Análisis estratégico de la municipalidad de Pichanaqui
- Pruebas de conocimientos en integridad y compliance
- Evaluación de desempeño
- Formato de identificación de necesidades de capacitación

La identificación de las necesidades de capacitación será mediante el análisis estratégico de la institución, se realizará un análisis de objetivos estratégicos y operacionales PEI y POI, e identificar las competencias necesarias para el personal para el cumplimiento de objetivos.

4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACION

Las capacitaciones serán monitoreadas y evaluadas bajo modalidades:

- Evaluación de conocimientos: los participantes aprendieron los contenidos de las actividades de capacitación
- Evaluación de desempeño: si los participantes aplican lo aprendido en su puesto de trabajo.

V. ENCUESTA DE EVALUACION DE REACCIONES

ENCUESTA DE EVALUACION AL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANQUI

A gradecemos su participación, esperamos seguir brindándole oportunidades de formación de la más alta calidad, valoramos sus comentarios y sugerencias por tal motivo agradecemos se sirva a contestar la siguiente encuesta.

1. En términos generales ¿Cómo califica usted el taller?
() Excelente () Muy bueno () Bueno () Regular () Malo
2. ¿Consideras que el contenido del taller será beneficioso para mejorar el trabajo y/o desempeño?
() Si, bastante () Si, moderado () Si, un poco () No
3. ¿Cómo calificaría usted la participación de cada expositor?

Expositor	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
1					
2					
3					

4. ¿Cómo calificaría los siguientes la organización del taller?

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
A Atención en la inscripción					
B. Instalaciones / aula					
C. Coffe break					
D. Audio / video					
E. Otros					

5. ¿El horario le pareció el adecuado?

Si No Si su respuesta es No, que otros horarios sugiere?

Días

Hora

6. ¿Como tuvo conocimiento del taller? (puede marcar más de una alternativa)

Recibió correo electrónico

Su jefe se lo sugirió

Pizarra de comunicación

Otro medio

7. ¿Que temas le interesa que tratemos en próximos talleres de capacitación?

Comentarios:

Sugerencias adicionales:

¡Muchas gracias por su colaboración

VI. CAPACITACIONES

ACCIONES DE CAPACITACION – TEMATICA	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	PRESUPUESTO
Curso, taller en identificación y gestión de riesgos en contratación pública	Mejorar los conocimientos y desarrollar habilidades en identificación y gestión de riesgos en contratación pública.	25	s/800
Curso taller de integridad y ética	Desarrollar las competencias en integridad y ética	85	s/. 2.400
Curso taller en compliance	Mejorar los conocimientos y desarrollar habilidades compliance.	85	s/.2.400
Curso taller de Ley contrataciones	Mejorar los conocimientos y desarrollar habilidades en relación a la Ley de contrataciones	25	S/.800
Curso taller de Responsabilidades de funcionarios y servidores públicos, Delitos contra la administración pública	Desarrollar las competencias de responsabilidades de funcionarios y servidores públicos en delitos contra la administración pública	85	s/.2.400
Total, de presupuesto aproximado			s/.8,800

VII. FORMATO DE IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

APELLIDO	ALIAGA SOTOMAYOR	
NOMBRES	RAUL	
CARGO	ALCALDE	NUMEROS DE PERSONAS 01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE	ALCALDIA	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
	1.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01

CARGO	GERENTE ADMINISTRATIVO	NUMEROS DE PERSONAS 01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE	GERENCIA DE ADMINISTRACION	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
	1.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01

CARGO	SUBGERENCIA DE LOGISTICA Y SS.GG	NUMEROS DE PERSONAS 01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE	SUBGERENCIA DE LOGISTICA Y SS.GG.	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
	1.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
	2.ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES	01
	3.SECRETARIA DE SS.GG.	01

CARGO	SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS 01
--------------	-------------------	----------------------------------

OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE	SUBGERENCIA CONTROL PATRIMONIAL	
PUESTO BAJO SU SUPERVISION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
	1.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01

CARGO	SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
		01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE	SUBGERENCIA DE CONTABILIDAD	
PUESTO BAJO SU SUPERVISION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
	1.ASISTENTE CONTABLE	01

CARGO	SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
		01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE	SUBGERENCIA DE TESORERIA	
PUESTO BAJO SU SUPERVISION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
	1.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
	2. CAJERO	01

CARGO	SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
		01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE	SUBGERENTE DE TALENTO HUMANO	
PUESTO BAJO SU SUPERVISION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
	1.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
	2. ASISTENTE SOCIAL	01

CARGO		SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS 01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		SUBGERENTE DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
		2. ING.MECANICO	01

CARGO		SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS 01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		SUBGERENTE DE COBRANZA COACTIVA	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
		2.	

CARGO		JEFE	NUMEROS DE PERSONAS 01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		OFICINA DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1 TECNICO PAD	01
		2. TECNICO PAD I	01

CARGO		GERENTE	NUMEROS DE PERSONAS 01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		GERENCIA DE ASESORIA LEGAL	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1 ABOGADO	01
		2. ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01

CARGO		GERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
			01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		GERENCIA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1 ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
		2.	

CARGO		SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
			01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		SUBGERENCIA DE PRESUPUESTO Y RACIONALIZACION	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1 TECNICO SIAF	01
		2.	

CARGO		SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
			01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		SUBGERENCIA DE PROGRAMACION E INVERSIONES	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
		2.	

CARGO		GERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
			01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		GERENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1 ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
		2.	

CARGO		SUBGERENCIA	NUMEROS DE PERSONAS
			01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		SUBGERENCIA DE RECAUDACION Y ORIENTACION TRIBUTARIA	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1 ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
		2.ESPECIALISTA EN TRIBUTACION	01

CARGO		SUBGERENCIA	NUMEROS DE PERSONAS
			01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		SUBGERENCIA DE REGISTRO TRIBUTARIO	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1 ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
		2.	

CARGO		SUBGERENCIA	NUMEROS DE PERSONAS
			01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		SUBGERENCIA DE FISCALIZACION TRIBUTARIA	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1 ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
		2.ESPECIALISTA EN TRIBUTACION	01

CARGO		GERENTE	NUMERO DE PERSONAS
			01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1 ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
		2.	

CARGO		SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
			01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		SUBGERENCIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1 ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01

CARGO		SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
			01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		SUBGERENCIA DE TURISMO Y FOMENTO DE PYMES	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1 ESPECIALISTA EN PYMES	01
		2.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01

CARGO		SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
			01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		SUBGERENCIA DE REGULACION DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1 ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
		2.JEFE DE COMERCIALIZACION	01

CARGO		GERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
			01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA DESARROLLO URBANO Y RURAL	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1 ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
		2.	

CARGO			SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
				01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE			SUBGERENCIA DE OBRAS PUBLICAS Y LIQUIDACIONES	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS			NUMEROS DE PERSONAS
	1 ASISTENTE ADMINISTRATIVO			01
	2.ESPECIALISTA EN LIQUIDACION DE OBRAS			01

CARGO			SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
				01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE			SUBGERENCIA PLANEAMIENTO Y CONTROL URBANO	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS			NUMEROS DE PERSONAS
	1 ASISTENTE ADMINISTRATIVO			01
	2.ARQUITECTO			01

CARGO			SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
				01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE			SUBGERENCIA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS UNIDAD FORMULADORA	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS			NUMEROS DE PERSONAS
	1.JEFE DE LA UNIDAD FORMULADORA			01
	2.			

CARGO			GERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
				01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE			GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL	

PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
	1.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
	2.	

CARGO	SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
		01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE	SUBGERENCIA DE GESTION DEL DESARROLLO HUMANO	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
	1.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
	JEFE DE LA DEMUNA	01

CARGO	SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
		01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE	SUBGERENCIA DE PROGRAMAS SOCIALES	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
	1.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
	2.	

CARGO	SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
		01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE	SUBGERENCIA DE DESARROLLO DE CCNN.	
PUESTO BAJO SU SUPERVICION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
	1.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
	2.	

CARGO	JEFE DE REGISTRO CIVIL	NUMEROS DE PERSONAS
		01

OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE	OFICINA DE REGISTRO CIVIL	
PUESTO BAJO SU SUPERVISION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
	1.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01
	2.	

CARGO	AREA TECNICA MUNICIPAL PARA GESTION DE SERVICIOS DE AGUA Y SANEAMIENTO	NUMEROS DE PERSONAS
		01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE	AREA TECNICA MUNICIPAL PARA GESTION DE SERVICIOS DE AGUA Y SANEAMIENTO	
PUESTO BAJO SU SUPERVISION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
	1.RESPONSABLE ATM	01
	2.ESPECIALISTA EN GESTION DE SERVICIOS	01

CARGO	GERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
		01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE	GERENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS Y MEDIO AMBIENTE	
PUESTO BAJO SU SUPERVISION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
	1.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01

CARGO	SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
		01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE	SUBGERENCIA DE GESTION AMBIENTAL	
PUESTO BAJO SU SUPERVISION DIRECTA	NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
	1.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01

CARGO		SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
			01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		SUBGERENCIA DE SEGURIDAD Y PARTICIPACION CIUDADANA	
PUESTO BAJO SU SUPERVISION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1.AGENTE DE SERENASGO	01
		2.	

CARGO		SUBGERENTE	NUMEROS DE PERSONAS
			01
OFICINA O UNIDAD A LA PERTENECE		SUBGERENCIA DE TRANSITO Y TRANSPORTE	
PUESTO BAJO SU SUPERVISION DIRECTA		NOMBRE DE LOS PUESTOS	NUMEROS DE PERSONAS
		1.ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01

VIII. CUADRO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN DE SUS COLABORADORES DIRECTOS.

NOMBRE DEL PUESTO	NECESIDADES DE CONOCIMIENTO/ HABILIDADES FUNCIONALES/ ACTITUDES	QUE TEMAS ESPECIFICOS DEBE ABORDAR LA CAPACITACION	NUMERO DE COLABORADORES ASU CARGO QUE DEBEN LLEVAR ESTA CAPACITACION
ALCALDIA	Mejorar los conocimientos y desarrollar habilidades en identificación y gestión de riesgos en contratación pública.	Curso, taller en identificación y gestión de riesgos en contratación pública.	01
GERENCIA DE ADMINISTRACION			02
SUB GERENCIA DE LOGISTICA Y SERVICIOS GENERALES	Desarrollar las competencias en integridad y ética.	Curso taller de integridad y ética.	04
SUBGERENCIA DE CONTROL PATRIMONIAL			02
SUBGERENCIA DE CONTABILIDAD	Mejorar los conocimientos y desarrollar habilidades compliance.	Curso taller en compliance.	02
SUB GERENCIA DE TESORERIA			03
SUB GERENCIA DE GESTION DE TALENTO HUMANO	Mejorar los conocimientos y desarrollar habilidades en relación a la Ley de contrataciones.	Curso taller de Ley contrataciones.	03
SUBGERENCIA DE MAQUINARIA Y EQUIPO			03
SUB GERENCIA DE COBRANZA COACTIVA	Desarrollar las competencias de responsabilidades de funcionarios y servidores públicos en delitos contra la administración pública.	Curso taller de Responsabilidades de funcionarios y servidores públicos, Delitos contra la administración pública.	02
OFICINA DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION			03
TOTAL, DE PARTICIPANTES			25

NOMBRE DEL PUESTO	NECESIDADES DE CONOCIMIENTO/ HABILIDADES FUNCIONALES/ ACTITUDES	QUE TEMAS ESPECIFICOS DEBE ABORDAR LA CAPACITACION	NUMERO DE COLABORADORES ASU CARGO QUE DEBEN LLEVAR ESTA CAPACITACION
GERENCIA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO	Desarrollar las competencias en integridad y ética.	Curso taller de integridad y ética.	01
SUBGERENCIA DE PRESUPUESTO Y RACIONALIZACION	Mejorar los conocimientos y desarrollar habilidades compliance.	Curso taller en compliance.	02
SUBGERENCIA DE PROGRAMACION E INVERSIONES			02
GERENCIA DE ASESORIA LEGAL	Desarrollar las competencias de responsabilidades de funcionarios y servidores públicos en delitos contra la administración pública	Curso taller de Responsabilidades de funcionarios y servidores públicos, Delitos contra la administración pública.	03
TOTAL, DE PARTICIPANTES			08

NOMBRE DEL PUESTO	NECESIDADES DE CONOCIMIENTO/ HABILIDADES FUNCIONALES/ ACTITUDES	QUE TEMAS ESPECIFICOS DEBE ABORDAR LA CAPACITACION	NUMERO DE COLABORADORES ASU CARGO QUE DEBEN LLEVAR ESTA CAPACITACION
GERENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA	Desarrollar las competencias en integridad y ética.	Curso taller de integridad y ética.	02
SUBGERENCIA DE RECAUDACION Y ORIENTACION TRIBUTARIA	Mejorar los conocimientos y desarrollar habilidades compliance.	Curso taller en compliance.	03
SUB GERENCIA DE REGISTRO TRIBUTARIO			02
SUB GERENCIA DE FISCALIZACION	Desarrollar las competencias de	Curso taller de Responsabilidades de funcionarios y servidores públicos, Delitos contra la administración pública.	03

	responsabilidades de funcionarios y servidores públicos en delitos contra la administración pública		
GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO	Desarrollar las competencias en integridad y ética.	Curso taller de integridad y ética.	02
SUBGERENCIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO	Mejorar los conocimientos y desarrollar habilidades compliance.	Curso taller en compliance.	02
SUB GERENCIA DE TURISMO Y FOMENTO PYMES	Desarrollar las competencias de responsabilidades de funcionarios y servidores públicos en delitos contra la administración pública	Curso taller de Responsabilidades de funcionarios y servidores públicos, Delitos contra la administración pública.	03
SUB GERENCIA DE REGULACION DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS			03
GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA DESARROLLO URBANO Y RURAL	Desarrollar las competencias en integridad y ética.	Curso taller de integridad y ética.	02
SUBGERENCIA DE OBRAS PUBLICAS Y LIQUIDACIONES	Mejorar los conocimientos y desarrollar habilidades compliance.	Curso taller en compliance.	03
SUBGERENCIA PLANEAMIENTO Y CONTROL URBANO	Desarrollar las competencias de responsabilidades de funcionarios y servidores públicos en delitos contra la	Curso taller de Responsabilidades de funcionarios y servidores públicos, Delitos contra la administración pública.	03
SUBGERENCIA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS UNIDAD FORMULADORA			02

	administración pública		
GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL	Desarrollar las competencias en integridad y ética.	Curso taller de integridad y ética.	02
SUB GERENCIA DE GESTION DE DESARROLLO HUMANO	Mejorar los conocimientos y desarrollar habilidades compliance.	Curso taller en compliance.	03
SUBGERENCIA PROGRAMASOCIALES	Desarrollar las competencias de responsabilidades de funcionarios y servidores públicos en delitos contra la administración pública	Curso taller de Responsabilidades de funcionarios y servidores públicos, Delitos contra la administración pública.	02
SUBGERENCIA DE DESARROLLO DE CC.NN.	Desarrollar las competencias de responsabilidades de funcionarios y servidores públicos en delitos contra la administración pública	Curso taller de Responsabilidades de funcionarios y servidores públicos, Delitos contra la administración pública.	02
AREA DE REGISTRO CIVIL	Desarrollar las competencias de responsabilidades de funcionarios y servidores públicos en delitos contra la administración pública	Curso taller de Responsabilidades de funcionarios y servidores públicos, Delitos contra la administración pública.	02
AREA TECNICA MUNICIPAL PARA GESTION DE SERVICIOS AGUA Y SANEAMIENTO	Desarrollar las competencias de responsabilidades de funcionarios y servidores públicos en delitos contra la administración pública	Curso taller de Responsabilidades de funcionarios y servidores públicos, Delitos contra la administración pública.	03
GERENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS Y MEDIO AMBIENTE	Desarrollar las competencias en integridad y ética.	Curso taller de integridad y ética.	02
SUBGERENCIA DE GESTION AMBIENTAL	Mejorar los conocimientos y desarrollar habilidades compliance.	Curso taller en compliance.	02
SUBGERENCIA DE SEGURIDAD Y PARTICIPACION	Desarrollar las competencias de responsabilidades de funcionarios y servidores públicos en delitos contra la administración pública	Curso taller de Responsabilidades de funcionarios y servidores públicos, Delitos contra la administración pública.	02
SUBGERENCIA DE TRANSITO Y TRANSPORTE	Desarrollar las competencias de responsabilidades de funcionarios y servidores públicos en delitos contra la administración pública	Curso taller de Responsabilidades de funcionarios y servidores públicos, Delitos contra la administración pública.	02
TOTAL, DE PARTICIPANTES			52