

Escuela de Posgrado

**MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

Trabajo de investigación

**Análisis, evaluación y propuestas para mejorar la gestión de los procesos en la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura de la Corte Superior de Justicia de Junín para el periodo 2019-2021**

Karla Fiorella Araujo Ventura

Para optar el Título Profesional de  
Maestro en Gerencia Pública

Huancayo, 2019

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 su amada protección y generosa guía.

A mi padre Luis, por enseñarme que la constancia y la disciplina son la receta por excelencia del desarrollo profesional.

A mi hermano Sammir, por recordarme que el servicio es el emblema más importante del alma.

A mi profesión, por demostrarme que la transparencia, la disciplina, el trabajo, el honor, la tolerancia, la justicia y la inclusión, son solo algunos los principios que nos identifican y nos convierte en más que una red internacional:

en una comunidad jurídica.

### **Agradecimiento**

Haber culminado mi tesis de maestría en la Universidad Continental constituye para mí un gran esfuerzo, es el resultado de un apasionante reto profesional y de un auténtico amor por la investigación. En este camino siempre he contado con el apoyo de mi Asesor de Tesis, el Dr. Guillermo Uribe Córdova, quién por su constante guía y aliento ha contribuido de sobremanera en este emocionante desafío. Mi agradecimiento al Dr. Cristóbal Rodríguez Huamaní, jefe de la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura de la Corte Superior de Justicia de Junín, por sus provechosas discusiones sobre la gestión de procesos implementadas exitosamente en su mandato. A todos ellos, muchas gracias.

## Resumen

La presente investigación realizó un estudio sistemático de la gestión de procesos en la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura de la Corte Superior de Justicia de Junín. De acuerdo con la Resolución Administrativa N° 242-2015-CE-PJ, que guía su funcionamiento, la ODECMA – Sede Junín tiene por función investigar y sancionar a los magistrados con excepción de los jueces supremos; a los auxiliares jurisdiccionales y personal de control, por actos u omisiones que según la ley configuran supuestos de responsabilidad funcional de carácter jurisdiccional. Al transcurrir más de una década de su implementación, el órgano desconcentrado de control de la magistratura ha presentado serios de corte transversal; por un lado, el retardo en la tramitación de los procesos disciplinarios; y por el otro, la deficiencia en el sistema organizacional que permitan brindar mejores garantías de oportunidad y de servicio contralor a la ciudadanía.

Frente a esta problemática, la presente investigación planteó como objetivo principal, mejorar el sistema organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura (ODECMA) para ejercer funciones disciplinarias contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín; se empleó para ello, la metodología de Kast y Rosenzweig (1985), la de Collette y Schneider, también la de Oscar Oszlak y Edgardo Orellana; y finalmente, la metodología de MACTOR. A partir de los hallazgos encontrados, se desarrollaron cuatro productos que han contribuido al desarrollo de la gestión de procesos, a saber:

Primero: Modificación del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura incorporando un sistema de pool de asistentes para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.

Segundo: Lineamientos para el proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, tomando en cuenta la ubicación territorial de los procesos disciplinarios donde éstos se originaron, así como la ubicación actual de los investigados.

Tercero: Diseño de unas especificaciones para la construcción de un tablero de control que monitoree el rendimiento del personal encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.

Cuarto: Directiva para la implementación de un sistema de control preventivo destinado a reducir los procedimientos administrativos disciplinarios por retardo judicial seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, a través de la utilización del procedimiento empleado para la atención de quejas verbales.

En resumen, la investigación revela que la gestión de procesos en la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura – Sede Junín, presenta diversas oportunidades de mejora, que apuntan a generar como valor público, un mejor servicio de justicia a los ciudadanos en términos de oportunidad, eficiencia y eficacia, en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública, cuya directriz fundamental es su orientación al ciudadano y con resultados; la optimización de los recursos humanos, logísticos y con ello la generación de un ahorro de costos para el Estado.

**Palabras Claves:** Garantía de Oportunidad, Modernización de la Gestión Pública, Indicadores y Procesos de Gestión, Enfoque a la Ciudadanía.

## **Abstrac**

The present investigation carried out a systematic study of process management in the Decentralized Office for the Control of the Magistracy of the Superior Court of Justice of Junín. In accordance with Administrative Resolution No. 242-2015-CE-PJ, which guides its operation, ODECMA - Junín Headquarters has the function of investigating and punishing magistrates with the exception of supreme judges; to jurisdictional assistants and control personnel, for acts or omissions that, according to the law, configure cases of functional responsibility of a jurisdictional nature. After more than a decade of its implementation, the decentralized control body of the magistracy has presented serious cross-cutting; on the one hand, the delay in the processing of disciplinary processes; and on the other hand, the deficiency in the organizational system that allows us to provide better guarantees of opportunity and of a comptroller service to the citizens.

Faced with this problem, the present investigation raised the main objective of improving the organizational system in the Decentralized Office of Magistracy Control (ODECMA) to exercise disciplinary functions against Judges and Jurisdictional Assistants of the Superior Court of Justice of Junín; the methodology of Kast and Rosenzweig, that of Collette and Schneider, also that of Oscar Oszlak and Edgardo Orellana was used; and finally, the methodology of MACTOR. From the findings found, four products were developed that have contributed to the development of process management.

The first, a modification of the Regulation of the Disciplinary Administrative Procedure of the Office of Control of the Magistracy incorporating a system of pool of assistants to process the disciplinary administrative procedures followed against Judges and Jurisdictional Assistants of the Superior Court of Justice of Junín; the second, some guidelines for the decentralization process of the comptroller function to process the disciplinary administrative procedures followed against Judges and Jurisdictional Assistants of the Superior Court of Justice of Junín,



taking into account the territorial location of the disciplinary processes where they originated, as well as the current location of those investigated.

The third, the design of specifications for the construction of a control panel that monitors the performance of the personnel in charge of processing the disciplinary administrative procedures followed against Judges and Jurisdictional Assistants of the Superior Court of Justice of Junín; and, finally, the fourth, a directive for the implementation of a preventive control system aimed at reducing the administrative disciplinary procedures for judicial delay followed against Judges and Jurisdictional Assistants of the Superior Court of Justice of Junín, through the use of the procedure Employee for verbal complaints.

In summary, the investigation reveals that the process management in the Decentralized Office for the Control of the Magistracy - Junín Headquarters, presents various opportunities for improvement, which aim to generate as a public value, a better justice service for citizens in terms of opportunity, efficiency and effectiveness, within the framework of the Public Management Modernization Policy, whose fundamental guideline is its orientation to the citizen and with results; the optimization of human resources, logistics and with it the generation of cost savings for the State.

**Key Words:** Opportunity Guarantee, Modernization of Public Management, Indicators and Management Processes, Focus on Citizenship.

## Índice

Asesor .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Resumen .....	vi
Abstrac .....	viii
Introducción.....	xviii
Capítulo I Generalidades.....	19
1.1. Antecedentes.....	19
1.1.1. Tránsito Secuencial del Procedimiento.....	19
1.1.2. Carga Procesal. ....	22
A. A Nivel Nacional. ....	23
B. A Nivel del Distrito Judicial. ....	24
1.2. Determinación del Problema .....	25
1.2.1. Problema General.....	25
1.2.2. Problemas Específicos. ....	25
1.3. Justificación.....	26
1.3.1. Relevancia Política y Económica.....	26
1.3.2. Relevancia Social. ....	27
1.4. Objetivo General y Específicos.....	27
1.4.1. Objetivo General.....	27
1.4.2. Objetivos Específicos.....	27
1.5. Descripción de los Productos Propuestos .....	28
1.5.1. Propuesta de modificación del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura incorporando un sistema de pool de asistentes para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios. .....	28
1.5.2. Lineamientos para el proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios. ....	29

1.5.3.	Especificaciones para la construcción de un tablero de control que monitoree el rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios. ....	29
1.5.4.	Directiva para la implementación de un sistema de control preventivo destinado a reducir los procedimientos administrativos disciplinarios por retardo judicial, a través de la utilización del procedimiento empleado para la atención de quejas verbales.....	30
1.6.	Alcances y Limitaciones .....	30
Capítulo II Diagnóstico .....		32
2.1.	Propósito del Plan .....	32
2.2.	Diagnóstico Organizacional.....	33
2.2.1.	La Organización.....	33
	A. Misión.....	33
	B. Visión.....	33
	C. Estructura de Gobierno .....	34
	D. Estructura Organizativa.....	34
2.3.	Órganos de Línea.....	36
2.3.1.	Unidad Desconcentrada de Investigaciones y Visitas.....	36
2.3.2.	Unidad Desconcentrada de Quejas. ....	36
2.3.3.	Unidad Desconcentrada de Defensoría del Usuario Judicial. .	37
2.4.	Sedes	37
2.4.1.	Análisis Interno. ....	37
	A. Subsistema Razón de Ser.....	38
2.4.2.	Subsistema Tecnológico.....	40
	A. Procesos de Dirección.....	40
	B. Procesos Operativos o Claves .....	40
	C. Procesos de Apoyo .....	40
2.4.3.	Subsistema Estructural. ....	44
2.4.4.	Subsistema Psicosocial. ....	48
2.4.5.	Subsistema de Gestión.....	49
2.4.6.	Entorno organizacional. ....	51

A.	Entorno Inmediato.....	51
B.	Entorno Intermedio.....	51
C.	Tendencias Globales.....	52
2.4.7.	Alianzas Estratégicas Institucionales.....	54
2.4.8.	Diagnóstico de la Realidad Problema.....	54
2.4.9.	Problemas Institucionales.....	55
A.	Problema Principal.....	55
B.	Problemas Secundarios.....	56
Capítulo III	La Formulación .....	57
3.1.	Marco Teórico.....	57
3.2.1.	Bases Teóricas.....	57
A.	Gestión por Procesos.....	57
B.	Gestión de Recursos Humanos.....	73
C.	Gestión Descentralizada.....	91
D.	Control Disciplinario.....	111
3.2.2.	Experiencias Internacionales y Nacionales.....	128
A.	A Nivel Nacional.....	128
B.	A Nivel Internacional.....	131
3.2.3.	Definición de Términos Básicos.....	134
3.2.	Objetivos del Trabajo de Investigación.....	140
3.2.1.	Objetivo General.....	140
3.2.2.	Objetivos Específicos.....	140
3.3.	Productos .....	141
3.3.1.	Modificación del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura.....	141
3.3.2.	Lineamientos para el Proceso de Descentralización de la Función Contralora para tramitar los Procedimientos Administrativos Disciplinarios.....	142
3.3.3.	Especificaciones para la Construcción de un Tablero de Control que monitoree el Rendimiento del Personal de Control.....	143
3.3.4.	Directiva para la Implementación de un Sistema de Control Preventivo Destinado a Reducir los Procedimientos Administrativos Disciplinarios.....	146

Capítulo IV La Propuesta de Implementación .....	148
4.1. Identificación de Recursos Críticos .....	148
4.1.1. Recursos Humanos. ....	148
4.1.2. Recursos Financieros. ....	148
4.1.3. Recursos Logísticos.....	148
4.1.4. Recurso Tiempo. ....	148
4.2. Metas Periodo de 3 años.....	149
4.3. Metodología y Técnicas.....	151
4.3.1. Metodología del Análisis Interno.....	151
4.3.2. Metodología del Análisis Entorno. ....	151
4.3.3. Metodología de Deficiencias de Capacidades Institucionales SADCI.....	151
4.3.4. Metodología MACTOR.....	151
4.4. Aspectos Administrativos.....	153
Capítulo V Análisis de Viabilidad y Factibilidad .....	155
5.1. SADCI	155
5.2. Mactor	170
5.2.1. Metodología de Análisis de Actores.....	170
5.2.2. Identificación de Actores que pueden Influir en la Implementación de los Productos. ....	170
A. Actores Primarios. ....	170
B. Actores secundarios.....	170
5.2.3. Relación de los Actores con los Productos Propuestos.....	171
5.2.4. Identificación de Sinergias y Divergencias.....	171
Capítulo VI El Control .....	172
6.1. Mecanismos de Monitoreo.....	172
6.2. Mecanismos de Evaluación.....	175
6.2.1. Objetivo Específico 1. ....	175
6.2.2. Objetivo Específico 2. ....	175
6.2.3. Objetivo Específico 3. ....	176
6.2.4. Objetivo Específico 4. ....	177
Capítulo VII La síntesis.....	179
Conclusiones.....	185

Recomendaciones.....	188
Referencias bibliográficas .....	191
Anexo 1 Producto 1 .....	196
Anexo 2 Producto 2 .....	207
Anexo 3 .....	217
Anexo 4 .....	224

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Subsistema razón de ser. ....	39
<b>Tabla 2</b> Subsistema tecnológico. ....	42
<b>Tabla 3</b> Subsistema Estructural. ....	45
<b>Tabla 4</b> POI de la ODECMA – Sede Junín (2018) .....	49
<b>Tabla 5</b> Subsistema de Gestión. ....	50
<b>Tabla 6</b> Metas – Periodo de 3 años .....	149
<b>Tabla 7</b> Aspectos Administrativos .....	153
<b>Tabla 8</b> Formulario C - Tareas .....	156
<b>Tabla 9</b> Formulario D1: Desde el punto de vista de las reglas del juego .....	158
<b>Tabla 10</b> Formulario D2: Desde el punto de vista de las reglas interinstitucionales .....	160
<b>Tabla 11</b> Formulario D3: Desde el punto de vista de organización y asignación de funciones .....	161
<b>Tabla 12</b> Formulario D4: Desde el punto de vista de las políticas de personal ..	162
<b>Tabla 13</b> Formulario D5: Desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos.....	163
<b>Tabla 14</b> Formulario D6: Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes .....	164
<b>Tabla 15</b> Formulario E1: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales .....	165
<b>Tabla 16</b> Formulario F: Plan de acción para superación de déficits.....	167
<b>Tabla 17</b> Posicionamiento de los actores respecto a los productos.....	171
<b>Tabla 18</b> Mecanismos de monitoreo .....	173
<b>Tabla 19</b> Mecanismos de evaluación del objetivo específico 1 .....	175
<b>Tabla 20</b> Mecanismos de evaluación del objetivo específico 2.....	176
<b>Tabla 21</b> Mecanismos de evaluación del objetivo específico 3.....	177
<b>Tabla 22</b> Mecanismos de evaluación del objetivo específico 4.....	177

## Índice De Figuras

<b>Figura 1.</b> Estructura funcional en la ODECMA de JUNÍN (2016).....	21
<b>Figura 2.</b> Carga procesal de las ODECMA a nivel nacional. Tomado de Unidad de Sistemas de la Oficina de Control de la Magistratura, 2018. ....	23
<b>Figura 3.</b> Carga procesal de la ODECMA de JUNÍN 2017. Tomado de Jefatura de ODECMA – Sede Junín, 2017, por ODECMA, 2017 .....	24
<b>Figura 4.</b> Organigrama estructural de la ODECMA – Sede Junín, Tomado de Reglamento de Organización y Funciones R.A. N° 242-2015-CE-PJ, por ODECMA, 2015.....	35
<b>Figura 5.</b> Sistema, procesos, actividades y tareas en una organización. Tomado de Gestión por Procesos por Pérez, 2013.....	59
<b>Figura 6.</b> Contenido de un proceso. Tomado de Mejoramiento de los procesos de la empresa, por James Harrington, 2000. ....	60
<b>Figura 7.</b> Arquitectura de un proceso. Tomado de IXCHELTE, 2013. ....	62
<b>Figura 8.</b> Jerarquía de los procesos, por Harrington H., 1995. ....	64
<b>Figura 9.</b> Clasificación de los procesos, por Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2014.....	66
<b>Figura 10.</b> Mapa de procesos. Tomado de Gestión de procesos, por .....	68
<b>Figura 11.</b> Cadena de valor .....	70
<b>Figura 12.</b> Gestión por resultados. Tomado de Portal oficial de la Presidencia del Consejo de Ministros por PCM, 2019. ....	73
<b>Figura 13.</b> Tablero de Control. Tomado de Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño, por Franco Ghiglione, 2015. ....	77
<b>Figura 14.</b> Pirámide de Maslow, por Victoria Puerta, 2018.....	85
<b>Figura 15.</b> Línea de tiempo del marco del proceso de descentralización, tomado de Elaboración AC Pública, por APOYO Consultoría, 2014. ....	95
<b>Figura 16.</b> Cadena de valor en un Estado Moderno. Tomado de AC Pública, por APOYO Consultoría, 2014.....	104



<b>Figura 17.</b> El Estado Moderno. Tomado de AC Pública, por APOYO Consultoría, 2014. ....	106
<b>Figura 18.</b> Marco conceptual del desarrollo de capacidades. Tomado de Elaboración AC Pública, por APOYO Consultoría, 2014.....	110
<b>Figura 19.</b> Tipos de control, Tomado de Revista Española de Control Interna, 1999. ....	114
<b>Figura 20.</b> El control según su momento de ejecución. Tomado de El Modelo de Política Pública en materia de Control: Una propuesta hacia el Control Preventivo por Franklin Mora Gonzáles, 2014.....	115
<b>Figura 21.</b> El costo del control. Tomado de El Modelo de Política Pública en materia de Control: Una propuesta hacia el Control Preventivo, por Franklin Mora Gonzáles, 2014.....	118
<b>Figura 22.</b> Finalidad del PAD en la ODECMA – Sede Junín .....	121
<b>Figura 23.</b> Etapas del PAD en la ODECMA – Sede Junín.....	123
<b>Figura 24.</b> Formas de inicio del PAD en la ODECMA – Sede Junín.....	124
<b>Figura 25.</b> Trámite del Procedimiento único en la ODECMA .....	125
<b>Figura 26.</b> Pronunciamiento del instructor .....	127
<b>Figura 27.</b> Principales modelos de control interno a nivel mundial. Tomado de Marco conceptual del control interno - Contraloría General de la República, por CGR, 2014.....	133
<b>Figura 28.</b> Sistema de Pool de Asistentes .....	142
<b>Figura 29.</b> Tablero de control disciplinario .....	145

## **Introducción**

La presente investigación propone un plan de gestión transversal y sostenible para la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura (ODECMA) - Sede Junín, que permita optimizar sus procesos de control con el fin de brindar garantías de oportunidad a los usuarios en la tramitación de sus procesos disciplinarios y en el despliegue de su labor preventiva, concurrente y posterior, teniendo en cuenta los estándares fijados en la Política de Modernización de la Gestión Pública que, en definitiva, propenden a una gestión enfocada en el ciudadano y con resultados. ODECMA - Sede Junín es un Órgano Desconcentrado de Control de la Magistratura que brinda servicios de control a la ciudadanía, a través del ejercicio de la potestad sancionadora conferida por Ley.

En ese contexto, la presente investigación ha tomado como base la gestión por procesos, esto a fin de brindar a los servidores del órgano de control criterios y lineamientos orientadores para la mejora de su labor, desde un enfoque preventivo y con una orientación bajo el enfoque por demanda -necesidades de los ciudadanos-; siendo una de sus múltiples características, precisamente, la gestión por procesos, por ello es que se pretende modificar el modelo de organización funcional y transformarlo a uno de organización por procesos, cuya referencia se base en las cadenas de valor que se vienen implementando, paulatinamente en las entidades públicas.

Asimismo, se ha identificado que en los órganos de control del sistema judicial se presentan numerosas brechas que guardan relación con la tramitación de los procesos disciplinarios; por ello, a través de la presente investigación se plantea cuatro productos destinados a revertir dicha situación, permitiendo generar una mejora en los servicios de control, y directamente en el bienestar de los usuarios; además de contribuir a generar una visión de Modernización en la Gestión Pública.

A continuación, se puntualizan los capítulos que conforman el presente trabajo de investigación: En el primero, se dan a conocer aspectos generales, se describen los antecedentes, se fija el problema y se presenta la justificación de la investigación. Además, se fijan los objetivos, se describen los cuatro productos planteados, sus alcances y las restricciones existentes.

En el segundo capítulo se pone en evidencia el status quo y su diagnóstico organizacional, incluido el análisis interno, las alianzas estratégicas institucionales, y otros; en el tercer capítulo, se presenta el marco teórico, se detallan las bases teóricas, la definición de términos básicos y se dan a conocer las experiencias internacionales y nacionales; también en este capítulo se desarrollan los objetivos y se presentan los productos planteados.

En el cuarto capítulo se desarrolla, fundamentalmente, la propuesta de implementación, se identifican los recursos críticos, se fijan las metas y se detalla la metodología empleada; en el quinto capítulo, se realiza el análisis de viabilidad y factibilidad, luego en el sexto capítulo se emplean los mecanismos de monitoreo y evaluación.

Finalmente, considerando los resultados logrados se plantea en el último capítulo la síntesis de la investigación, se realiza un análisis de esta y se asocia con los objetivos trazados de manera inicial; luego se da a conocer las conclusiones y las respectivas recomendaciones, se hace un énfasis en los hallazgos más destacados de la investigación y se emiten observaciones respecto a la cuestión problemática; finalmente, se citan las referencias bibliográficas utilizadas en la presente investigación, las mismas que sirvieron de soporte para formular las respectivas estructuras argumentativas, formular un discurso lógico, y generar un pluralismo de ideas.

**La autora.**

## **Capítulo I**

### **Generalidades**

#### **1.1. Antecedentes**

##### **1.1.1. Tránsito secuencial del procedimiento.**

El Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura; Órgano de Control de la Magistratura, actualmente cuenta con un reglamento que regula el procedimiento administrativo disciplinario a través de la R.A N° 243-2015-CE-PJ, el cual se instaura contra jueces -a excepción de magistrados supremos-, personal jurisdiccional y todo servidor de control que incurra en inconductas disfuncionales. A la fecha, dicho cuerpo normativo ha establecido una secuencia procedimental que no solo ha imposibilitado el ejercicio pleno del control disciplinario, sino que además ha impedido reducir la excesiva carga procesal que soportan los órganos de control a nivel nacional; y esto principalmente, porque existe una inadecuada estructura funcional del despacho contralor en las sedes descentralizadas.

Con la existencia de tres unidades de línea y una jefatura, los procesos disciplinarios se han convertido inevitablemente, en un tránsito secuencial que conlleva a que el expediente disciplinario transite de un área a otra, desalentando con ello la adecuada tramitación de dichos procesos, en vista de que una vez finalizada la función de una determinada área, el proceso debe ser entregado a otra, cuyo equipo de trabajo no solo debe enmarcar su actividad a la establecida, sino que además debe dirigir una etapa instructiva y resolutive, que de ser apelada, hará que el proceso vuelva a transitar nuevamente a otra área, generando así desincentivos para culminar prontamente dichos procesos y por ende alentando un

circuito de reforzamiento negativo. A continuación, se grafica el esquema descrito:

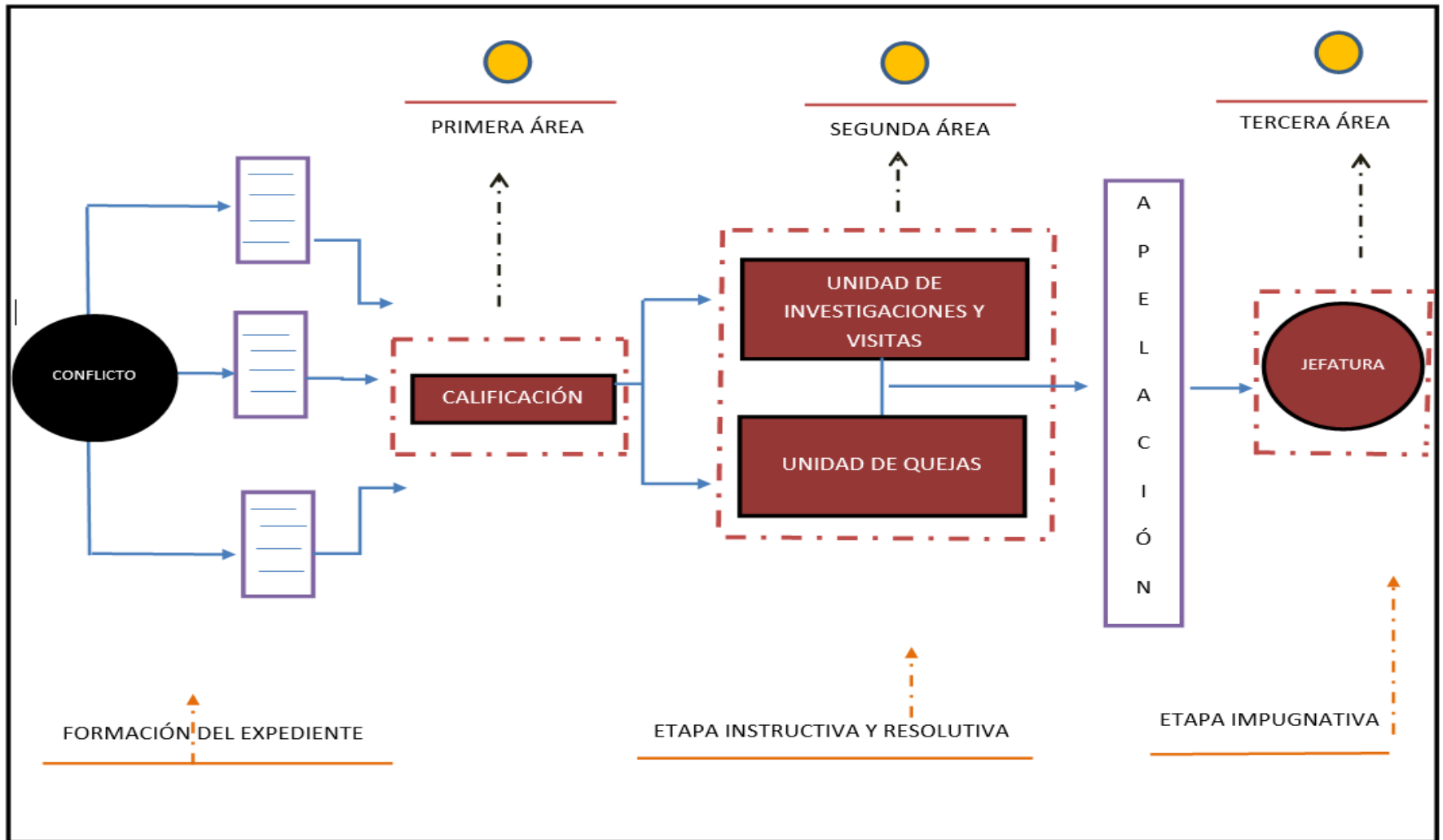


Figura 1. Estructura funcional en la ODECMA de JUNÍN (2016).

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Figura 1 se aprecia que una vez formado el expediente disciplinario éste es remitido al Área de Calificaciones de las ODECMA (Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura) cuya única y exclusiva función consiste en determinar qué procesos disciplinarios corresponden ser aperturados y cuáles no; anualmente, dicha área se encuentra a cargo de un Juez Superior designado de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Resolución Jefatural N° 246-2015-J-OCMA/PJ en virtud de la cual, todos los Jefes de las ODECMA a nivel nacional, deben cumplir con designar a un juez del nivel jerárquico correspondiente, para que en adición a sus funciones contraloras se encargue de la calificación de las quejas o denuncias, sus incidencias y derivados.

Así, una vez calificado el expediente, éste es remitido a las respectivas unidades -sea que se trate de una investigación o de una queja escrita- para dar inicio a la etapa instructiva donde se recaudan, principalmente, medios probatorios, etapa que culmina con una resolución de absolución o con propuesta de sanción, la cual es elevada a los jefes de las respectivas unidades a fin de expedir la resolución de primera instancia. Finalmente, si estas resoluciones son apeladas, el expediente disciplinario nuevamente es remitido a otra área denominada Jefatura, la cual según lo establecido en el artículo 12 numeral 7 de la R.A. N° 242-2015-CE-PJ publicado en el Diario Oficial "El Peruano" con fecha uno de agosto del año dos mil quince, resuelve en segunda instancia las impugnaciones interpuestas contra las sanciones expedidas en primer grado por los jueces contralores.

#### **1.1.2. Carga procesal.**

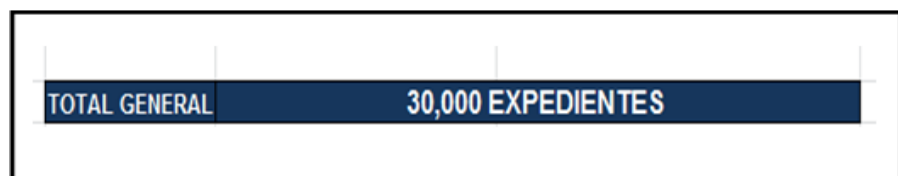
La carga procesal de 30 mil expedientes disciplinarios aproximadamente en los despachos contralores a nivel nacional, son un problema endémico en el sistema de control de la

magistratura, al extremo de convertirse en una de las principales causas que imposibilitan brindar una real garantía de oportunidad y confiabilidad en el servicio de impartición de justicia. Esta cifra demuestra algo innegable; la cantidad de procesos disciplinarios que se tramitan todos los años en los órganos de control sobrepasa la capacidad de respuesta que tiene dicha institución, y como es sabido, la sobrecarga trae como principal consecuencia que los procesos disciplinarios tarden de forma exagerada y que el servicio de la justicia se dañe.

Es interesante ver cómo dichas variables – retardo de los procesos y excesiva carga disciplinaria – repercuten finalmente en la marcha del Poder Judicial, así como en el derecho de las personas a un plazo razonable (Se utilizó el muestreo intencional para seleccionar 50 expedientes en investigación preliminar, que de acuerdo al art. 18 de la R.A. N° 243-2015-CE-PJ, su plazo no podía ser mayor a treinta (30) días hábiles. Sin embargo, de los “50 expedientes en investigación preliminar” ninguno de ellos se encontraba en el plazo de treinta (30) días hábiles; inclusive, se encontró expedientes con retardo de un (1) año aproximadamente)

A continuación, se evidencia la referida carga procesal a nivel nacional y distrital, en los siguientes términos estadísticos:

A. A nivel nacional.




**Figura 2.** Carga procesal de las ODECMA a nivel nacional. Tomado de Unidad de Sistemas de la Oficina de Control de la Magistratura, 2018.




De acuerdo a la Figura 2 se advierte que la carga procesal que soportan las 34 Oficinas Desconcentradas de Control de la Magistratura a nivel nacional ascienden a 30 mil expedientes disciplinarios, los cuales además de sujetarse al mismo procedimiento secuencial descrito anteriormente, presentan graves problemas de corte transversal: Tránsito secuencial del procedimiento, ausencia de procesos de descentralización, carga procesal, falta de monitoreo sobre la labor de los asistentes de control y ausencia de procesos de control preventivo.

B. A nivel del distrito judicial.



**CARGA PROCESAL 2017**

Asistente de control (1)	283
Asistente de control (2)	281
Asistente de control (3)	304
Asistente de control (4)	288
Asistente de control (5)	277
Asistente de control (6)	279
Asistente de control (7)	219
Asistente de control (8)	348
<b>TOTAL</b>	<b>2279</b>



**Figura 3.** Carga procesal de la ODECMA de JUNÍN 2017. Tomado de Jefatura de ODECMA – Sede Junín, 2017, por ODECMA, 2017

Según la Figura 3 se evidencia que la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura de la Corte Superior de Justicia de Junín, registró en el inventario del año 2017 una carga contralora ascendente a 2 279 expedientes disciplinarios, de

los cuales el 100% se encontraban con retardo en el trámite (Se utilizó el muestreo intencional para seleccionar 50 expedientes tramitados en la vía del procedimiento único, que de acuerdo al art. 23 de la R.A. N° 243-2015-CE-PJ, su plazo no podía ser mayor a sesenta (60) días hábiles. Sin embargo, de los “50 expedientes tramitados en la vía del procedimiento único” ninguno de ellos se encontraba en el plazo de treinta (60) días hábiles; inclusive, se encontró expedientes con retardo de dos (2) años aproximadamente); esta cifra demuestra algo innegable; la cantidad de procesos disciplinarios que se tramitan todos los años en el órgano de control – sede Junín sobrepasa la capacidad de respuesta que tiene dicha institución. Y como es sabido, la sobrecarga trae como principal consecuencia que los procesos disciplinarios tarden de forma exagerada y que el servicio de la justicia se dañe.

## **1.2. Determinación del problema**

### **1.2.1. Problema general.**

Deficiente sistema organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura (ODECMA) para ejercer funciones disciplinarias contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.

### **1.2.2. Problemas específicos.**

- Inadecuada estructura funcional de los procesos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.
- Inexistente proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos

disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.

- Inexistente sistema de monitoreo que mida el rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.
- Inexistente sistema de control preventivo que reduzca los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.

### **1.3. Justificación**

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública contempla como criterio orientador el enfoque a la ciudadanía, y es en ese marco de actuación, que el papel del Estado en su rol de garante resulta fundamental para el adecuado aseguramiento de servicios públicos. Y siendo así, la presente investigación permitirá a la ODECMA – Sede Junín generar múltiples estándares de gestión transversal y sostenible en el tiempo, tales como: contar con un sistema de pool de asistentes, implementar un proceso de descentralización de la función contralora, la construcción de un tablero de control que monitoree el rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios, así como la implementación de un sistema de control preventivo.

#### **1.3.1. Relevancia política y económica.**

La adecuada gestión de los servicios de control contribuye en el nivel de bienestar de los ciudadanos, quienes a través de actos de vigilancia supervisan el correcto desempeño funcional de los jueces y del personal jurisdiccional. Es por ello que, la presente investigación inspirándose en la gestión basada en procesos,

logrará optimizar los recursos humanos, logísticos y un ahorro de costos, siendo ello así, la singularidad de un Estado Moderno con enfoque ciudadano que enarbola la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública propone la urgencia de asignar recursos, diseñar procesos y definir productos y resultados en función a las necesidades de los ciudadanos.

### **1.3.2. Relevancia Social.**

Así también, la presente investigación aspira a fortalecer los servicios de control, en términos de oportunidad, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta el enfoque de Modernización de la Gestión, de tal manera que se proporcione servicios públicos que ofrezcan un mayor valor público y que sumen al bienestar general del usuario judicial en la región Junín; las garantías de oportunidad en la tramitación de los procesos disciplinarios, por ejemplo, permitirán lograr una mejoría en la administración de los servicios de control de cara a las exigencias ciudadanas de atención oportuna y pronta, demandadas históricamente.

## **1.4. Objetivo general y específicos**

### **1.4.1. Objetivo general.**

Mejorar el sistema organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura (ODECMA) para ejercer funciones disciplinarias contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.

### **1.4.2. Objetivos específicos.**

- Mejorar la estructura funcional de los procesos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín incorporando un sistema de pool de asistentes.
- Implementar un proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos

disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, tomando en cuenta la ubicación territorial donde éstos se originaron, así como la ubicación actual de los investigados.

- Implementar un sistema de monitoreo que mida el rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, incorporando un tablero de control.
- Implementar un sistema de control preventivo que reduzca los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, a través de la utilización del procedimiento empleado para la atención de quejas verbales.

## **1.5. Descripción de los productos propuestos**

Los productos planteados en la presente investigación están conformados del modo siguiente:

### **1.5.1. Propuesta de modificación del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura incorporando un sistema de pool de asistentes para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios.**

Esto permitirá organizar el despacho contralor a través del establecimiento de funciones compartidas entre los asistentes de control, redistribuyendo la carga procesal en forma equitativa y agrupando la tramitación de causas disciplinarias en filtros secuenciales; en efecto, la propuesta se fundamenta en la división equitativa de labores (calificación, instrucción, pronunciamiento, resoluciones) con el fin de lograr optimizar los recursos humanos y generar una reducción de costos, y generar como valor público el mejoramiento del servicio de justicia en términos de oportunidad.

**1.5.2. Lineamientos para el proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios.**

Mediante este producto se establecerán lineamientos que permitirán dotar de autonomía a los jueces contralores que se encuentran en periferie para encargarse de la fase instructiva de los procesos disciplinarios que por la ubicación territorial donde éstos se originaron, así como la ubicación actual de los investigados, resulta más eficiente (recojo de medios de prueba) su tramitación; de este modo, se brindarán garantías de oportunidad a los justiciables en el trámite de sus procesos disciplinarios, reduciendo de manera considerable el retardo judicial, y propiciando, indudablemente, el mejoramiento del servicio de justicia en términos de celeridad y economía procesal.

**1.5.3. Especificaciones para la construcción de un tablero de control que monitoree el rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios.**

Esto permitirá controlar la efectiva productividad de los órganos de control a través de la expedición de resoluciones, identificará la cantidad de expedientes que se encuentran pendientes de calificar, con retardo en el trámite, pendientes para emitir el informe o resolución correspondiente. En suma, diagnosticará el estadio real de los procesos disciplinarios y, con ello monitorear de manera efectiva la productividad de los asistentes de control encargados de tramitar causas disciplinarias, permitiendo a través del color de las luces y alarmas reportar qué procesos disciplinarios se encuentran fuera de los plazos razonables.

**1.5.4. Directiva para la implementación de un sistema de control preventivo destinado a reducir los procedimientos administrativos disciplinarios por retardo judicial, a través de la utilización del procedimiento empleado para la atención de quejas verbales.**

Mediante este producto se establecerán las directrices para reducir preventivamente los procedimientos administrativos disciplinarios que existen por retardo, y es que se trata de una nueva modalidad de control que, en pleno resguardo de las garantías constitucionales optimizará los recursos, reduciendo los costos relacionados con el procedimiento y con el sistema de justicia; aumentando así el bienestar de las personas y fomentando un comportamiento favorable en los servidores de justicia.

**1.6. Alcances y limitaciones**

La presente investigación será realizada en la ODECMA - Sede Junín de forma sostenible y progresiva; se propone someter a intervención la organización y su administración interna, planteando una fórmula factible de ser puesta en funcionamiento. En ese sentido, los productos que propone la presente investigación han sido delimitadas priorizando las brechas identificadas, en su mayoría relacionadas con la elaboración de instrumentos de gestión, por tanto, no se advierten limitaciones importantes de carácter presupuestal que puedan entorpecer la ejecución de la presente investigación; tanto más si, la Jefatura de la ODECMA como máxima autoridad contralora del Distrito Judicial dirige su política interna, con el objetivo de brindar un eficaz servicio de control en beneficio de la ciudadanía; así, de conformidad con el artículo 12, numeral 1 del Nuevo Reglamento de Organización y Funciones de la OCMA, aprobado por Resolución Administrativa N° 242-2015-CE-PJ, se encuentra plenamente facultada para planificar, organizar, dirigir y evaluar la ODECMA a su cargo, y en consecuencia, dar respuesta efectiva a los problemas identificados en la presente investigación.

No obstante, es verdad que un elemento que generará limitación es la subordinación existente entre la administración que tienen las ODECMA con la OCMA - Sede Central, por lo que será imprescindible efectuar las coordinaciones necesarias y adecuadas para no entorpecer la ejecución ordenada.



## **Capítulo II**

### **Diagnóstico**

#### **2.1. Propósito del plan**

Las nuevas políticas de Modernización del Estado buscan generar dos cambios gravitatorios en nuestro sector, uno desde el enfoque institucional y otro desde el enfoque de modernización de la gestión pública; con ello no sólo se busca cumplir con los estándares de la normativa vigente, sino que se aspira a promover e implementar procesos donde se optimicen y fortalezcan las capacidades de los órganos de la administración, para el caso particular, es la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura de la Corte de Junín, que a través de un proceso de reestructuración organizativa generará como valor público un mejor servicio de justicia a los ciudadanos en términos de oportunidad, eficiencia y eficacia, alentando con ello la implementación de una Política de Modernización de la Gestión Pública, cuya directriz fundamental es su orientación al ciudadano y con resultados.

En efecto, la incorporación de novedosos procesos de corte transversal y sostenibles en la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura de la Corte de Junín, propiciarán, por un lado, una adecuada organización del despacho contralor; y, por el otro, la reestructuración de sus 3 Unidades de Apoyo, a través de la implementación de un sistema de pool de asistentes, permitiendo así no solo el desarrollo de un sistema óptimo de control (alerta semáforo), sino la satisfacción de dos grandes exigencias y demandas sociales de las últimas décadas: celeridad y tutela jurisdiccional efectiva. En suma, se trata de mejorar el servicio de control en el Distrito Judicial de Junín, en tres grandes ámbitos: retardo en la tramitación de procesos disciplinarios, inadecuada organización del despacho contralor y ausencia de procesos de control preventivo.

## **2.2. Diagnóstico organizacional**

### **2.2.1. La organización.**

La Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura de la Corte de Junín, en adelante ODECMA, es el órgano disciplinario que se encarga de investigar, sancionar si fuera el caso, y evaluar el desempeño funcional de los Jueces del Poder Judicial, así como de los auxiliares jurisdiccionales; la fuente normativa de su competencia se encuentra tanto en el artículo 102 y siguientes del TUO de la Ley Orgánica del Poder Judicial D. S. N° 017-93-JUS, así como en nuestro Reglamento de Organización y Funciones R.A. N° 242-2015-CE-PJ, publicado en el Diario Oficial “El Peruano” con fecha 1 de agosto de 2015.

#### **A. Misión.**

Velar por la idoneidad y desempeño ético de los operadores judiciales, así como del cumplimiento y aplicación de las normas legales y administrativas en todos los actos de la administración de justicia; investigando y sancionando las inconductas funcionales de magistrados, auxiliares jurisdiccionales y demás servidores del Poder Judicial con excepción de los vocales de la Corte Suprema de Justicia de la República.

#### **B. Visión.**

Organización eficiente con elevado nivel de credibilidad, en el ejercicio de las funciones disciplinarias del Poder Judicial, comprometida con el proceso de cambios, transformaciones y modernidad en la administración de justicia, orientados a fortalecer permanentemente la seguridad jurídica que inspire plena confianza a la ciudadanía; contando para ello, con personal calificado y una estructura que sea el adecuado soporte para el desarrollo de sus objetivos.

C. Estructura de gobierno

La Corte Superior de Justicia de Junín fue constituida como Unidad Ejecutora a partir del Ejercicio Fiscal 2012; estableciéndose en la Resolución Administrativa N° 161-2012-CE-PJ, que las Cortes Superiores de Justicia constituidas o que se constituyan en Unidades Ejecutoras, son consideradas entidades, para efectos de la Ley de Contrataciones del Estado, su Reglamento y demás normas conexas, recayendo la titularidad de las mismas en la Presidencia de la Corte Superior respectiva, disposición concordante con la Resolución Administrativa N° 447-2011-P-PJ.

D. Estructura organizativa.

Según la Figura 4, es claro que tanto la Unidad Desconcentrada de Investigaciones y Visitas, así como, la Unidad Desconcentrada de Quejas y la Unidad Desconcentrada de Defensoría del Usuario Judicial, son órganos de línea que dependen jerárquicamente de la Jefatura de la ODECMA; la cual según el artículo 12° numeral 1 del Reglamento de Organización y Funciones, aprobado por Resolución Administrativa N° 242-2015-CE-PJ, publicado en el Diario Oficial "El Peruano" con fecha 1 de agosto de 2015, tiene como función y atribución la planificación, organización, dirección y evaluación de la ODECMA a su cargo, en coordinación con el Jefe de la OCMA.

Esto significa que, si el objetivo institucional del órgano de control es, entre otros, emprender políticas de control eficiente; son los órganos de línea quienes tienen el deber de contribuir al logro de dicha misión, ya sea con el fortalecimiento de sus procesos internos o con una reestructuración del despacho contralor, las cuales podrán ser viables bajo la dirección de la Jefatura de la ODECMA, la cual según se mencionó

anteriormente busca generar como valor público una mejora en la prestación del servicio de justicia a los ciudadanos en términos de oportunidad, eficiencia y eficacia.



**Figura 4.** Organigrama estructural de la ODECMA – Sede Junín, Tomado de Reglamento de Organización y Funciones R.A. N° 242-2015-CE-PJ, por ODECMA, 2015.

## **2.3. Órganos de línea**

### **2.3.1. Unidad desconcentrada de investigaciones y visitas.**

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones aprobado mediante Resolución Administrativa N° 242-2015-CE-PJ, publicado en el Diario Oficial “El Peruano” con fecha 1 de agosto de 2015, la Unidad Desconcentrada de Investigaciones y Visitas es el órgano de línea encargado de realizar investigaciones y operativos, acciones de inteligencia y prevención destinadas a detectar y erradicar actos de corrupción en su distrito judicial, así como efectuar acciones de control mediante visitas judiciales a los órganos jurisdiccionales (Artículo 47 del ROF). En el artículo 48 de dicho Reglamento se establece con mayor precisión las funciones de dicha Unidad, tal es el caso del numeral 8, la cual reconoce su facultad de evaluar la conducta y desempeño funcional del personal sujeto a control.

### **2.3.2. Unidad desconcentrada de quejas.**

La Unidad Desconcentrada de Quejas, tal y conforme lo dispone el citado Reglamento de Organización y Funciones, Resolución Administrativa N° 242-2015-CE-PJ, publicado en el Diario Oficial “El Peruano” con fecha 1 de agosto de 2015, es el órgano de línea encargado de tramitar las investigaciones preliminares y procedimientos administrativos disciplinarios derivados de las quejas escritas. Así también, son funciones de la Unidad Desconcentrada de Quejas colaborar en la identificación de los puntos críticos en la prestación del servicio de justicia con ocasión de las quejas bajo su conocimiento, informando de estas a la Jefatura de la ODECMA (Artículo 50, numeral 2 del ROF). Asimismo, se reconoce su función informativa, consistente en la identificación de puntos críticos en la prestación del servicio de justicia, la cual permite formular recomendaciones.

### **2.3.3. Unidad desconcentrada de defensoría del usuario judicial.**

Según nuestro Reglamento de Organización y Funciones aprobado mediante Resolución Administrativa N° 242-2015-CE-PJ, publicado en el Diario Oficial “El Peruano” con fecha 1 de agosto de 2015, citado líneas arriba, la Unidad Desconcentrada de Defensoría del Usuario Judicial es el órgano de línea encargado de atender las quejas verbales presentadas por los usuarios del distrito judicial al que pertenecen. Entre sus principales funciones, se encuentra también la de colaborar en la identificación de los puntos críticos en la prestación del servicio de justicia con motivo de las quejas que conozca (artículo 52, numeral 3 del ROF).

Asimismo, son funciones de la Unidad Desconcentrada de Defensoría del Usuario Judicial tramitar las quejas verbales y desarrollar las coordinaciones necesarias para su solución, dejando constancia de las acciones realizadas en el registro correspondiente.

## **2.4. Sedes**

- Huancayo
- Chupaca
- San Agustín de Cajas
- Concepción
- Jauja
- Tarma
- La Oroya
- Junín
- Pampas
- Surcubamba

### **2.4.1. Análisis interno.**

Para realizar el análisis interno de la institución, la presente investigación utilizará la metodología propuesta por Kast y Rosenzweig (1985) describiendo a la organización como una

estructura abierta, en relación armoniosa con sus elementos externos; dicha metodología plantea que todo ente de administración pública puede ser examinada como un sistema, analizando su comportamiento al interior de cada subsistema que la conforma. Los subsistemas objeto de análisis serán los siguientes: Razón de ser, Tecnológico, Estructural, Psicosocial y el de Gestión.

A. Subsistema razón de ser.

Se trata del primer subsistema que analizaremos como componente del diagnóstico organizacional, dado que posibilita examinar la consistencia que existe entre las acciones que realizan la organización y su misión institucional.

En la presente investigación, el análisis del subsistema razón de ser ha sido realizado para verificar el alineamiento de la misión institucional con los fundamentos (visión) de la Política de Modernización de la Gestión Pública, además de su consistencia.

Para mayor ilustración, se muestra la Tabla 1 donde la ODECMA – Sede Junín recoge dentro de su misión la idea de que la entidad existe para velar por la idoneidad y desempeño ético de los operadores judiciales orientados a fortalecer permanentemente la seguridad jurídica que inspire plena confianza a la ciudadanía, la misma que resulta consistente con la característica de "orientación al ciudadano" y "eficiencia" de un Estado Moderno.

**Tabla 1**

*Subsistema razón de ser.*

Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública D.S. N° 004-2013-PCM	Misión institucional
Visión: "Un Estado Moderno al servicio de las personas".	"Velar por la idoneidad y desempeño ético de los operadores judiciales, así como del cumplimiento y aplicación de las normas legales y administrativas en todos los actos de la administración de justicia; investigando y sancionando las inconductas funcionales de magistrados y demás servidores del Poder Judicial; orientados a fortalecer permanentemente la seguridad jurídica que inspire plena confianza a la ciudadanía" (Artículo 1 del ROF).
Estado Moderno: . Orientado al ciudadano . Eficiente . Unitario y descentralizado . Inclusivo y abierto  (D.S. N° 004-2013-PCM)	

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar de la Tabla 1 la declaración de la misión de la ODECMA – Sede Junín es consistente con la visión de un Estado Moderno al servicio de las personas, propuesto como fundamento de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

La característica de un Estado Moderno, orientado al ciudadano, que proyecta la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y también la Corte Superior de Justicia de Junín, plantea la necesidad de asignar recursos, diseñar procesos y definir productos y resultados en función a las necesidades de los ciudadanos, aspecto que resulta de relevancia estratégica, para posibilitar que la ODECMA – Sede Junín cumpla con su misión de "fortalecer permanentemente la seguridad jurídica que inspire plena confianza a la ciudadanía"; en tal sentido, la presente investigación resulta ser el medio



adecuado para la mejora de sus procesos, posibilitando con ello que la institución cumpla con su misión.

En ese sentido, el trabajo de investigación que se propone está enmarcado en la misión institucional y su solución ayudará al logro de su cumplimiento, no existiendo brechas en el subsistema razón de ser.

#### **2.4.2. Subsistema tecnológico.**

En este subsistema se analizarán los procesos que tiene la institución, los cuales han sido clasificados de la siguiente manera:

##### **A. Procesos de dirección**

Son aquellos establecidos por la Jefatura de la ODECMA - Sede Junín, los cuales definen la forma de cómo debe operar el órgano de control y cómo se debe crear valor para el usuario y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias, organización de los recursos humanos y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

##### **B. Procesos operativos o claves**

Son aquellos directamente ligados a la tramitación de los procesos disciplinario; y, por tanto, orientados a resultados; en estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución.

##### **C. Procesos de apoyo**

Son los que sirven de soporte a los procesos operativos, sin ellos no sería posible la ejecución de dichos procesos ni los de dirección.

De acuerdo al análisis realizado en la ODECMA - Sede Junín, se han identificado las siguientes brechas en el subsistema tecnológico.

**Tabla 2**

*Subsistema tecnológico.*

Proceso	¿Cómo funciona?	Funcionamiento ideal	Brecha
Proceso Operativo: Proceso disciplinario	<p>Etapa de Calificación Recepcionado un escrito de queja por mesa de partes, se encarga la admisión de dicho escrito a la Unidad de Calificaciones, la cual ante la evidencia de hechos que puedan constituir presuntas infracciones disciplinarias, dispondrá, mediante decisión motivada e inimpugnable, el inicio del procedimiento administrativo disciplinario.</p> <p>Instrucción Iniciado el procedimiento administrativo disciplinario, se encarga la fase inductiva a la Unidad de Investigaciones o a la Unidad de Quejas, según corresponda, las cuales se encargan de iniciar las actuaciones de instrucción del procedimiento.</p> <p>Etapa de Pronunciamiento Para finalizar la etapa inductiva, el procedimiento culmina con la propuesta de sanción (informe) o la resolución de absolución que emita el magistrado encargado de la instrucción.</p> <p>Etapa de Resolución de 1ra. Instancia Dicho informe es elevado a la Jefatura de la Unidad de Línea correspondiente para su pronunciamiento en primera instancia.</p> <p>Etapa de Resolución de 2da. Instancia Si el pronunciamiento de primera instancia es apelado, será elevado y resuelto por la Jefatura de la ODECMA – Sede Junín en segunda y en última instancia.</p>	<p>Con la implementación de un sistema de Pool de Asistentes, al recepcionar un escrito de queja por mesa de partes, deberá encargarse la tramitación de dicho proceso disciplinario a un asistente de control dentro del pool, quien se encargará de dar cuenta al Juez Calificador, respecto de los hechos que han sido denunciados.</p> <p>En la fase inductiva, iniciado el procedimiento administrativo disciplinario, el mismo asistente a quien se le encargó dar cuenta de la tramitación de dicho proceso, deberá asegurarse que esta nueva etapa culmine con la propuesta de sanción (informe) o la resolución de absolución que emita el magistrado encargado de la instrucción.</p> <p>Recabado el informe, dicho asistente encargado de la tramitación dará cuenta de dicho proceso al jefe de la Unidad de Línea correspondiente para su pronunciamiento en primera instancia.</p> <p>Si el pronunciamiento de primera instancia es apelado, el asistente encargado de la tramitación dará cuenta a la Jefatura de la ODECMA – Sede Junín de dicho proceso para su pronunciamiento en segunda y en última instancia.</p>	<p>Carencia de un sistema que organice el despacho contralor a través del establecimiento de funciones compartidas entre los asistentes de control, redistribuyendo la carga procesal en forma equitativa y agrupando la tramitación de causas disciplinarias en filtros secuenciales.</p>
Proceso Operativo: Subproceso de instrucción	<p>Etapa de Instrucción del procedimiento administrativo disciplinario En el mismo acto en que se dispone el inicio del procedimiento administrativo disciplinario, se designa a un magistrado contralor para que inicie las actuaciones de instrucción del procedimiento. Dicha designación no</p>	<p>Con la descentralización de la función contralora, en el mismo acto en que se dispone el inicio del procedimiento administrativo disciplinario, se designará al magistrado encargado de la instrucción, quién como autoridad competente, iniciará las actuaciones</p>	<p>Falta de lineamientos que permitan dotar de autonomía a aquellos jueces contralores que se encuentran en periferie, que por la</p>

Proceso	¿Cómo funciona?	Funcionamiento ideal	Brecha
	responde a ningún criterio en particular y se realiza aleatoriamente entre todos los jueces contralores de la Corte de Junín, independientemente de la ubicación territorial de los procesos disciplinarios donde éstos se originaron, así como la ubicación actual del investigado.	de instrucción del procedimiento. Dicha designación deberá tener en cuenta la ubicación territorial de los procesos disciplinarios donde éstos se originaron, así como la ubicación actual del investigado.	ubicación territorial donde éstos se originaron, así como la ubicación actual de los investigados, resulta más eficiente (ahorro de costos) su tramitación.
Procesos Operativo: Sub proceso de calificación	Etapa de Formación de expedientes disciplinarios Recepcionado un escrito de queja por mesa de partes en el que se denuncia hechos de retardo, se forma automáticamente un expediente disciplinario, el cual según la carga procesal de los órgano de control, tarda en ser calificado de 2 a 3 meses; así, una vez admitido éste, se notifica al investigado con la resolución que dispone abrir investigación; después de lo cual, se presenta el informe de descargo correspondiente; para que luego, sea el magistrado instructor quien recabe las pruebas que considere necesarias y así finalmente decida informar y/o resolver lo pertinente. Dicho procedimiento tarda en promedio 1 año para concluir.	Con un sistema de control preventivo, se propone disminuir la existencia de procesos disciplinarios por retardo judicial, buscando prevenir la ocurrencia de conductas que atenten contra la idoneidad del servicio de administración de justicia y brindando con dicho accionar una respuesta oportuna a una queja o investigación recepcionada; la misma que redundará en la simplificación del trámite del procedimiento administrativo, la satisfacción del usuario judicial y la imagen del Poder Judicial.	Insuficientes mecanismos destinados a reducir preventivamente los procedimientos administrativos disciplinarios que existen por retardo o cualquier hecho pasible de subsanación, en el órgano de control.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la Tabla 2 la presente investigación plantea una modificación del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura incorporando un sistema de pool de asistentes para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios. Así como, lineamientos para el proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios y una directiva para la implementación de un sistema de control preventivo destinado a reducir los procedimientos administrativos disciplinarios por retardo judicial seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, a través de la utilización del procedimiento empleado para la atención de las quejas verbales. Dichas propuestas pueden visualizarse en el Anexo 1, 2 y 4.

#### **2.4.3. Subsistema estructural.**

En este subsistema analizaremos la estructura organizacional de la ODECMA - Sede Junín, tomando como referencia las brechas encontradas en el subsistema tecnológico, en función de dos variables: las funciones que realizan y la estructura orgánica de cada una de ellas.

**Tabla 3**

*Subsistema estructural.*

Área	Organización actual	Organización ideal	Brecha
Unidades de Línea	<p>De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones aprobado mediante Resolución Administrativa N° 242-2015-CE-PJ, publicado en el Diario Oficial “El Peruano” con fecha 1 de agosto de 2015, las Oficinas Desconcentradas de Control de la Magistratura cuentan con 3 órganos de línea:</p> <p>1. La Unidad Desconcentrada de Investigaciones y Visitas es el órgano de línea encargado de evaluar la conducta y desempeño funcional del personal sujeto a control; asimismo, en el numeral 9, del artículo 48 del reglamento señalado líneas arriba, se reconoce su función informativa, consistente en la identificación de puntos críticos en la prestación del servicio de justicia, la cual permite formular recomendaciones, informando de aquellos a la Jefatura de la ODECMA – Sede Junín, que, de ser el caso, dispone su corrección inmediata o las canaliza ante los órganos competentes.</p> <p>2. La Unidad Desconcentrada de Quejas es el órgano de línea encargado de tramitar las investigaciones preliminares y procedimientos administrativos disciplinarios derivados de las quejas escritas. Así también, son funciones de la Unidad Desconcentrada de Quejas colaborar en la identificación de los puntos críticos en la prestación del servicio de justicia con ocasión de las quejas bajo su conocimiento, informando de estas a la Jefatura de la ODECMA – Sede Junín (Artículo 50, numeral 2 del ROF - Resolución Administrativa N° 242-2015-CE-PJ).</p> <p>3. La Unidad Desconcentrada de Defensoría del Usuario Judicial es el órgano de línea encargado de atender las quejas verbales presentadas por los usuarios del distrito judicial al que pertenecen. Entre sus principales funciones,</p>	<p>La Unidad Desconcentrada de Investigaciones y Quejas debe organizarse bajo la modalidad de un pool de asistentes, de modo que, cuando ingrese una investigación o una queja a mesa de partes, éste se distribuya a un asistente de control, a fin de desempeñar las siguientes funciones:</p> <p>1.- Dar cuenta al Juez calificador respecto de los hechos que han sido denunciados en la investigación.</p> <p>2.- Asistir en la tramitación de la fase instructiva a cargo del magistrado contralor.</p> <p>3.- Recabar el informe del juez contralor y dar cuenta al jefe de la Unidad de Línea para su pronunciamiento en primera instancia.</p> <p>4.- Si el pronunciamiento de primera instancia es apelado, dar cuenta a la Jefatura de la ODECMA para su pronunciamiento en segunda y en última instancia.</p> <p>La Unidad de Defensoría del Usuario Judicial debe asumir una función de control preventivo destinado a reducir los procedimientos administrativos disciplinarios que existan por retardo judicial, a través de la utilización del procedimiento empleado para la atención de las quejas verbales, bajo los siguientes lineamientos:</p> <p>1.- El asistente de la Unidad de Defensoría del Usuario Judicial recibirá las quejas escritas por retardo de justicia, las cuales constarán en un registro con la información correspondiente.</p>	<p>Ausencia de directrices que permitan operativizar el funcionamiento de un sistema de pool de asistentes para tramitar procedimientos administrativos disciplinarios.</p> <p>Inexistencia de procedimientos destinados a reducir casos de retardo judicial.</p>

Área	Organización actual	Organización ideal	Brecha
	<p>se encuentra también la de colaborar en la identificación de los puntos críticos en la prestación del servicio de justicia con motivo de las quejas que conozca (artículo 52, numeral 3 del ROF - Resolución Administrativa N° 242-2015-CE-PJ).</p>	<p>2.- Luego, desarrollará las coordinaciones necesarias para su solución, dejando constancia de las acciones realizadas; en caso de no verificarse solución, se remitirá a la Unidad de Calificaciones para su trámite respectivo.</p> <p>3.- De producirse una subsanación voluntaria por parte del posible sancionado del acto u omisión imputado como constitutivo de infracción administrativa, se declarará no ha lugar la investigación o queja, ello al amparo del artículo 236-A del D.L. 1272, el cual regula todos aquellos supuestos de eximentes de responsabilidad.</p>	
<p>Fase Instructiva</p>	<p>Instrucción del procedimiento administrativo disciplinario</p> <p>El protocolo que se sigue para la tramitación de los procedimientos disciplinarios sin tener en cuenta la ubicación territorial de los procesos disciplinarios donde éstos se originaron, así como la ubicación actual de los investigados, es el siguiente:</p> <p>1.- Se designa a un Juez contralor para encargarse de la fase instructiva del procedimiento.</p> <p>2.- Se notifica al investigado con la resolución que dispone abrir investigación disciplinaria en su contra.</p> <p>3.- El investigado presenta su informe de descargo dentro de los 5 días hábiles de notificada la resolución que inicia el procedimiento administrativo disciplinario.</p> <p>4.- Vencido dicho plazo y con el respectivo descargo o sin él, el magistrado instructor, dentro de los 30 días hábiles siguientes procede a recabar de oficio las pruebas que considere necesarias para el esclarecimiento de los hechos.</p> <p>5.- Finalmente, el magistrado instructor informa y/o resuelve.</p>	<p>El protocolo a seguir para la tramitación de los procedimientos disciplinarios descentralizados debe ser el siguiente:</p> <p>1.- El Magistrado instructor al avocarse al conocimiento de un expediente disciplinario en trámite, procederá a iniciar las actuaciones de instrucción del procedimiento, de conformidad con el artículo 24 de la Resolución Administrativa N° 243-2015-CE-PJ, que aprueba el Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura y la Resolución de Jefatura Suprema N° 052-2016-J-OCMA/PJ de fecha 16 de febrero de 2016. Y tratándose de procedimientos contra Jueces de Paz, se procederá de conformidad con el Reglamento del Régimen Disciplinario del Juez de Paz, aprobado mediante Resolución Administrativa N° 297-2015-CE-PJ.</p> <p>2.- La tramitación de dicho procedimiento se hará directamente a través de su personal auxiliar.</p>	<p>Falta de lineamientos que permitan regular el proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios, tomando en cuenta la ubicación territorial de los procesos disciplinarios donde éstos se originaron, así como la ubicación actual de los investigados.</p>

Área	Organización actual	Organización ideal	Brecha
		<p>3.- Las notificaciones a los quejosos, quejados e investigados se realizarán a través de la Sub Central de Notificaciones de su respectiva dependencia, mientras que la notificación al Representante de la Sociedad Civil se hará a través del correo institucional: scjunin@pj.gob.pe.</p> <p>4.- Se deberá habilitar al encargado de mesa de partes de su dependencia, la recepción y entrega de los escritos relativos a los procedimientos disciplinarios que estén a su cargo.</p> <p>5.- La correcta tramitación del expediente administrativo es responsabilidad del magistrado instructor a cargo de la investigación respectiva, desde su avocamiento y hasta la emisión del informe o resolución final.</p> <p>6.- El informe o resolución final que se expida deberá ser elevado al jefe de la Unidad de Línea correspondiente.</p>	

Fuente: Elaboración propia.



Teniendo en cuenta la Tabla 3 la presente investigación plantea una modificación del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura incorporando un sistema de pool de asistentes para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios. Así como, lineamientos para el proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios y una directiva para la implementación de un sistema de control preventivo destinado a reducir los procedimientos administrativos disciplinarios por retardo judicial seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, a través de la utilización del procedimiento empleado para la atención de las quejas verbales. Dichas propuestas pueden visualizarse en el Anexo 1, 2 y 4.

#### **2.4.4. Subsistema psicosocial.**

En este subsistema se analiza la dimensión humana de la organización; se trata de entender el ambiente: cómo se siente la gente, si hay conflictos, si hay colaboración. La motivación y la conducta, qué duda cabe, son parte vital del funcionamiento de las organizaciones. En la ODECMA - Sede Junín, el personal asignado para cumplir con los procesos operativos de tramitación de procesos disciplinarios no solo es idóneo (perfil adecuado), sino que además, se encuentra inmerso dentro de una cultura social de buen impacto; pues, su dinámica grupal y el patrón de su comportamiento están direccionadas a mejorar la prestación del servicio que se ofrece, del mismo modo, preservan un factor motivacional importante en su labor, que se alimenta con incentivos premiales.

En ese sentido, y siendo que el trabajo de investigación que se propone está debidamente enmarcado en las directrices, antes expuestas, concluimos en que no existen brechas en el subsistema psicosocial.

#### 2.4.5. Subsistema de gestión.

En este subsistema se analizarán los documentos de gestión de la institución, incidiendo en el plan operativo. Se analizará si en dicho Plan o en dichos documentos de gestión están precisados las decisiones, acciones, metas, indicadores de la administración respecto de temas relacionados con la realidad problema. Así pues, luego de efectuar dicho análisis, se pudo detectar que en el POI de la ODECMA – Sede Junín (2018) solo se han contemplado dos actividades, las cuales no se encuentran relacionadas con la mejora de procesos, conforme al siguiente detalle:

**Tabla 4**

*POI de la ODECMA – Sede Junín (2018)*

Actividad	Unidad de medida
Realizar operativos de control de asistencia de puntualidad a magistrados y personal jurisdiccional	Número de operativos
Efectuar visitas ordinarias y extraordinarias	Visitas

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la propuesta contenida en la Tabla 4 y 5 del presente trabajo de investigación y su implementación, resulta necesario incluir en el Plan Operativo los estándares de rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinario, tomando como referencia las brechas detectadas en el subsistema que a continuación se presenta, de tal modo que el POI ideal pueda reportar también, la producción de la ODECMA- Sede Junín. Dicha propuesta puede visualizarse en el Anexo 3.

**Tabla 5***Subsistema de gestión.*

Actividad	Actual	Ideal	Brecha
Actividad programada en el POI 2018	En el Plan Operativo Institucional, la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura – Sede Junín no contempla indicadores que monitoreen el rendimiento del personal de control, lo que origina retardo en la tramitación de los procesos disciplinarios, debido a que no existe una fuente que permita identificar la cantidad de expedientes que se encuentran pendientes de calificar, con retardo en el trámite, pendientes para emitir el informe correspondiente después de finalizada la etapa instructiva, o aquellos pendientes de pronunciamiento en primera y segunda instancia.	<p>La Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura – Sede Junín debe contar con un sistema de monitoreo que mida el rendimiento del personal de control, bajo los siguientes indicadores:</p> <p>1.- Indicadores de Proceso:</p> <p>a. Calificación: Se utilizaría para verificar la cantidad de procesos disciplinarios que se encuentran pendientes de calificar.</p> <p>b. Trámite: Se utilizaría para establecer la cantidad de procesos disciplinarios que se encuentran sin proveer durante un mes.</p> <p>c. Informe: Se utilizaría para determinar qué procesos disciplinarios están pendientes de emitir informe.</p> <p>d. Pronunciamiento: Se utilizaría para determinar qué procesos disciplinarios están pendientes de emitir resolución de primera y segunda instancia.</p> <p>2.- Indicadores de Producción</p> <p>Permitirá monitorear el nivel de cumplimiento de las metas institucionales por cada asistente de control.</p>	Carencia de un sistema que se encargue del seguimiento y evaluación de la productividad del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios mediante el establecimiento de indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

#### **2.4.6. Entorno organizacional.**

El entorno de una organización lo conforma todo aquello que no es parte de la organización pero que son considerados elementos críticos que influyen o influirán en la organización y que pueden afectar su capacidad de respuesta ante la realidad problema. Según Collerette y Schneider (1996) el análisis del entorno organizacional requiere estudiar tres elementos: Entorno inmediato, Entorno Intermedio y Tendencias Globales.

##### **A. Entorno inmediato.**

Bajo un enfoque de orientación al ciudadano, el entorno inmediato de toda entidad pública lo constituyen precisamente los ciudadanos. La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública recoge dicho enfoque en su visión de un Estado Moderno al servicio de las personas. Así, la ODECMA – Sede Junín tiene implementado un área en el cual se atienden de manera directa a los usuarios, denominada Unidad de Defensoría del Usuario Judicial, la cual está encargada de tramitar las quejas verbales y desarrollar las coordinaciones necesarias para su solución. En ese sentido, el trabajo de investigación que se propone está enmarcado con este primer entorno, no existiendo, por tanto, brechas al respecto.

##### **B. Entorno intermedio.**

La ODECMA - Sede Junín es consciente de la importancia de alinearse al marco de la Modernización de la Gestión Pública, la cual propende a una gestión orientada al ciudadano y con resultados; de ahí que, en ese marco de la mejora de atención, la actuación del Estado resulte fundamental en la provisión de bienes y servicios públicos de calidad. Así, en el presente caso, dicho marco es desarrollado por la Presidencia del Consejo de Ministros a través de la Secretaría de Gestión Pública, como

órgano rector del Sistema de Modernización de la Gestión Pública. No obstante, también es verdad que las ODECMA al ser órganos desconcentrados a nivel nacional se encuentran supeditadas a la OCMA – Sede Central, la cual forma parte integrante del Poder Judicial y goza de independencia y autonomía en el ejercicio de sus funciones.

Según su ROF, los magistrados contralores de la OCMA y sus órganos desconcentrados ejercen sus funciones con sujeción a la Constitución Política del Perú, a la Ley Orgánica del Poder Judicial y al Reglamento de Organización y Funciones de la Oficina de Control de la Magistratura del Poder Judicial (art. 2 de la R.A N° 242-2015-CE-PJ). En ese sentido, el trabajo de investigación que se propone está enmarcado con este segundo entorno, no existiendo, por tanto, brechas al respecto.

#### C. Tendencias globales.

La tendencia mundial en materia de gestión de las administraciones públicas es impulsar medidas para la modernización de las entidades, en cuanto a la mejora de la calidad, sus procesos, su servicio civil, sus sistemas de información, etc.; aspectos que se desarrollan bajo un enfoque de resultados en favor de los ciudadanos. Según el documento “Metodología para el Diagnóstico de la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Calidad de la Gestión Pública” emitido por el CLAD (2008), se establece que los avances y estrategias adoptadas por los países de la región para promover la mejora de la calidad de la gestión pública han sido múltiples:

- En Chile, a partir del año 2005, el estado promovió en las organizaciones del Estado la certificación en ISO 9001:2000, respecto de procesos transversales; siendo a

partir del año 2009 que se enfocó en el suministro de bienes y servicios.

- En Colombia, a través de Ley N° 872 del año 2003, se estableció el Sistema de Gestión de la Calidad para el sector público colombiano, asimismo, se asumió como compromiso la emisión de una norma técnica de calidad en la gestión pública, así pues, mediante el Dpto. Administrativo de la Función Pública y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (CONTEC), se llevó a cabo un convenio interinstitucional generando la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública, NTCGP-1000:2004, considerada norma oficial a partir de diciembre del año 2004.
  
- En México, el Modelo Nacional para la Calidad Total fue publicado en el 2007, teniendo como principal propósito impulsar la competitividad de las organizaciones mexicanas para proyectarse en ser de clase mundial. Se trata de una guía que define a una organización como sistema, este modelo promueve el empleo de prácticas y herramientas acordes a las características particulares de la organización y su entorno.

En este sentido, es claro que nuestro país debe seguir la tendencia global en cuanto a los procesos de modernización de la gestión pública, y en particular en cuanto a la calidad de los servicios brindados por las entidades públicas, teniendo en cuenta los lineamientos y normativas emitidas por la Secretaría de Gestión Pública.

#### **2.4.7. Alianzas estratégicas institucionales.**

Se recomienda establecer alianzas estratégicas con órganos de control de otros países, particularmente los países de la Alianza del Pacífico: Chile, Colombia y México. También se recomienda establecer alianzas de asistencia técnica con organismos internacionales vinculados a la administración de justicia, tales como la Unión Internacional de Magistrados, la Federación Latinoamericana de Magistrados y el Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina. Finalmente, se recomienda establecer convenios de apoyo con el Ministerio Público, la Contraloría General de la República, los Colegios Profesionales: Abogados. Universidades Nacionales y Privadas: Facultades de Derecho.

Dichos convenios ayudarán a la Oficina de Control de la Magistratura a generar una interoperabilidad de información estratégica.

#### **2.4.8. Diagnóstico de la realidad problema.**

Sobre la base del análisis interno y externo de la ODECMA, se han podido identificar las siguientes brechas:

- Carencia de un sistema que organice el despacho contralor a través del establecimiento de funciones compartidas entre los asistentes de control, redistribuyendo la carga procesal en forma equitativa y agrupando la tramitación de causas disciplinarias en filtros secuenciales.
- Falta de lineamientos que permitan dotar de autonomía a aquellos jueces contralores que se encuentran en periferia, que por la ubicación territorial donde éstos se originaron, así como la ubicación actual de los investigados, resulta más eficiente (ahorro de costos) su tramitación.
- Insuficientes mecanismos destinados a reducir preventivamente los procedimientos administrativos

disciplinarios que existen por retardo o cualquier hecho pasible de subsanación, en el órgano de control.

- Ausencia de directrices que permitan operativizar el funcionamiento de un sistema de pool de asistentes para tramitar procedimientos administrativos disciplinarios.
- Inexistencia de procedimientos destinados a reducir casos de retardo judicial.
- Falta de lineamientos que permitan regular el proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios.
- Carencia de un sistema que se encargue del seguimiento y evaluación de la productividad del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios mediante el establecimiento de indicadores.

#### **2.4.9. Problemas institucionales.**

De acuerdo al diagnóstico interno de la institución y a la aplicación de la metodología de Kast y Rosenzweig (1985) se ha podido identificar que las brechas encontradas, concuerdan con la problemática, inicialmente, planteada, de modo que, en virtud de dicho análisis, la cuestión problemática ha quedado definida en los siguientes términos:

##### **A. Problema principal.**

Deficiente sistema organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura (ODECMA) para ejercer funciones disciplinarias contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.



B. Problemas secundarios.

- Inadecuada estructura funcional de los procesos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.
- Inexistente proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.
- Inexistente sistema de monitoreo que mida el rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.
- Inexistente sistema de control preventivo que reduzca los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.

## **Capítulo III**

### **La formulación**

#### **3.1. Marco teórico**

##### **3.2.1. Bases teóricas.**

Para efectos del presente documento se ha dividido las bases teóricas en 4 contenidos: La primera, relacionada con la gestión de procesos, donde se hace un énfasis en la cadena de valor y el mapa de procesos, con la finalidad que los productos propuestos respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. La segunda, relacionada con la gestión de recursos humanos, en este acápite se hace un desarrollo de las teorías de la organización, administración, de sus enfoques; se hace una revisión del Tablero de comando – (BSC) y sus diversas tipologías con la finalidad de alinear los indicadores y las metas con la cadena de valor de la organización.

La tercera, relacionada con la gestión descentralizada y el estado moderno, en la que se describe la base normativa y se enfatiza en el fortalecimiento de las capacidades. Finalmente, la cuarta, relacionada con el control disciplinario; en este acápite se brindan diversos alcances entorno a su tipología, costos en la administración; y, de manera particular en el impacto positivo que genera la implementación de un sistema de control preventivo, además de la regulación del control disciplinario en la magistratura.

#### **A. Gestión por Procesos.**

De acuerdo con Carrasco (2011) la gestión por procesos es:

Una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar,

controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores. (p. 85)

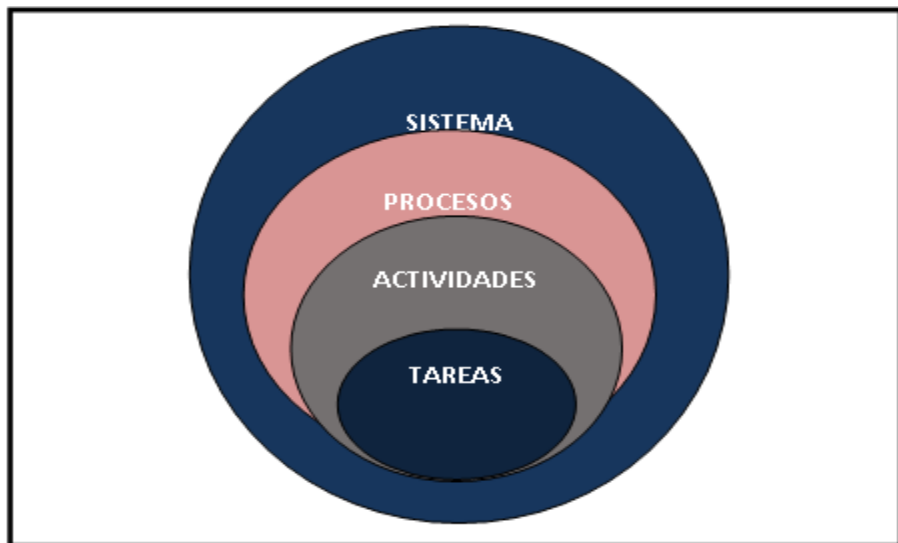
Por su parte, Crissien (2005) estableció que:

Los procesos de gestión ameritan estudios profundos y científicos De allí que sea una competencia clave del gerente del nuevo milenio. Es necesario desarrollar la técnica administrativa como habilidad. Conocer específicamente los procesos de planeación, dirección, control y evaluación de todas y cada una de las actividades empresariales es el objetivo de esta habilidad. El gerente del nuevo ciclo es un administrador integral y para esto hay que conocer, manejar y desarrollar conceptos científicos de los procesos de gestión. (p. 77).

Según la Norma Internacional UNE-EN-ISO 9000:2000:

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados, puede considerarse un proceso. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso (p.26).

Pérez (2010) respecto a proceso según ISO 9000 señala que es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que transforman los elementos de entrada en salidas. Asimismo, define que un proceso es la secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valores importantes para los clientes.

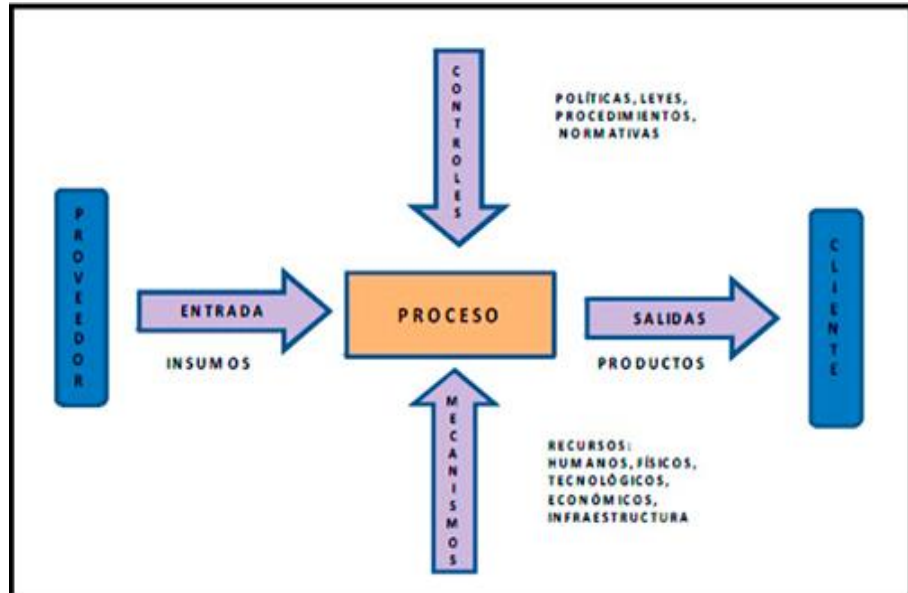


**Figura 5.** Sistema, procesos, actividades y tareas en una organización. Tomado de Gestión por Procesos por Pérez, 2013.

Según la Figura 5 y de conformidad con lo establecido en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, artículo 30, queda claro que: Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública.

En ese sentido, el D.S. N° 004-2013-PCM, norma que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), establece en el numeral 2.3.4 que uno de los objetivos específicos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública es “Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas”. Dicha PNMGP conceptualiza en el numeral 3.1 que “los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo

(una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad)”.



**Figura 6.** Contenido de un proceso. Tomado de *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, por James Harrington, 2000.

Según la Figura 6 queda claro que, para identificar si una determinada actividad es o no un proceso, éste debe contener, necesariamente, entradas y salidas, esto es, elementos que una vez transformados se convierten en resultados; del mismo modo, dicha actividad debe ser susceptible de disgregarse en tareas y poseer, indudablemente, una misión clara.

De ahí que, la presente investigación haya tomado como base la gestión por procesos, esto a fin de brindar a los servidores del órgano de control criterios y lineamientos orientadores para la mejora de su labor desempeñada, en el marco de una gestión orientada a resultados, tanto en la atención a la ciudadanía como en la provisión de servicios públicos, generando una orientación bajo el enfoque por demanda, es decir, centrado en las necesidades de los ciudadanos; así

pues, con la presente investigación, se pretende cambiar el modelo de organización funcional a uno de organización por procesos, cuya referencia se base en las cadenas de valor que se vienen implementando, paulatinamente, en las entidades públicas.

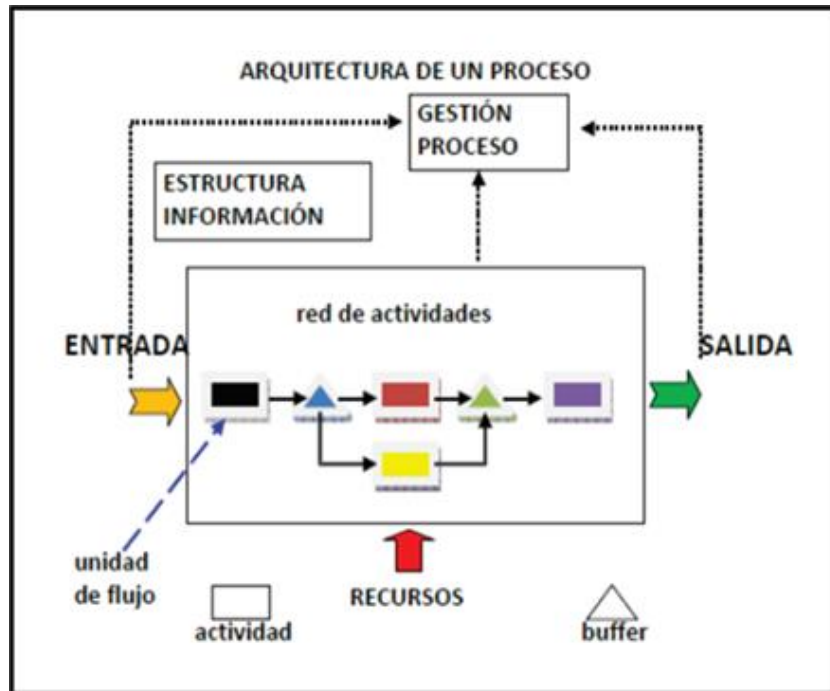
a. *Elementos de un proceso.*

De acuerdo con Bravo (2009) los elementos de un proceso son:

**Misión:** La misión de un proceso determina el fin para el cual fue concebido en relación directa a los objetivos del mismo.

**Entrada:** Las entradas del proceso pueden ser tangibles o intangibles y son los insumos para realizar el servicio (equipos, materiales, componentes, energía, información, etc.)

**Transformación:** La transformación es el conjunto de actividades y tareas que, recibiendo una entrada, le agrega valor y genera una salida para el usuario, el cual puede ser interno o externo.



**Figura 7.** Arquitectura de un proceso. Tomado de IXCHELTE, 2013.

**Salida:** Es el producto o servicio generado por un proceso, para el usuario.

**Controles:** Sistemas de medida y control que mediante la generación de datos, permiten analizar el desempeño de los procesos.

**Recursos:** Constituyen el apoyo humano, económico, logístico, tecnológico y de infraestructura que interactúa en distintas relaciones dentro de la organización.

**Límites de Proceso:** Se definen por el alcance de las actividades incluidas, las entradas requeridas, las salidas generadas, y los recursos relacionados” (p. 50).

Según la Figura 7 se puede apreciar que, para diferenciar a la red de actividades dentro de la arquitectura de un proceso, es válido considerar que aquella está

conformada también por unidades (unidad de flujo); del mismo modo, queda claro que, para una adecuada gestión es imprescindible contar además con una estructura de información que se encuentre disponible.

b. *Jerarquía de los procesos.*

De acuerdo con Rojas (2007) la jerarquía de los procesos se divide en:

**Macroprocesos:** Es el conjunto de procesos interrelacionados de una institución.

**Procesos:** Descripción de las actividades realizadas en el proceso.

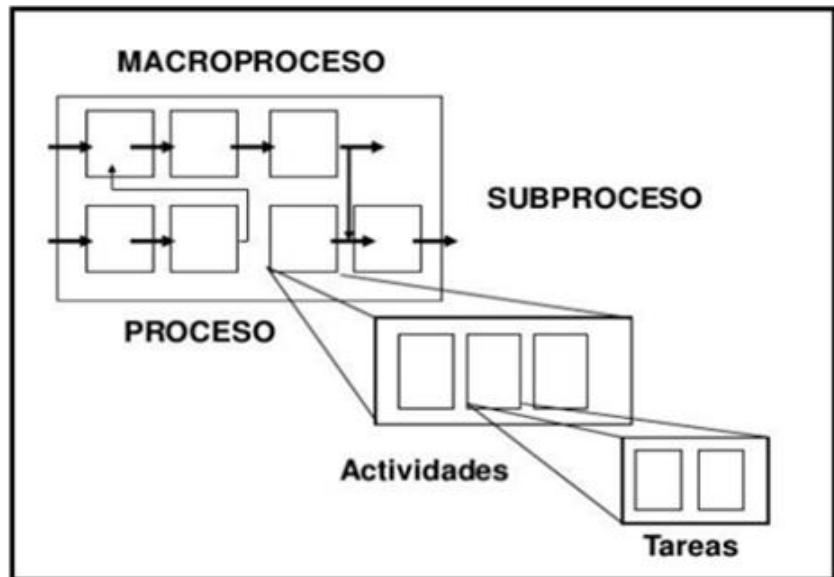
**Subprocesos:** Constituyen elementos componentes de un proceso.

**Actividad:** Conjunto de tareas involucradas en un proceso.

**Tarea:** Trabajo o labor que debe ejecutarse en un tiempo establecido.

**Procedimiento:** Es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado (p.#).





**Figura 8.** Jerarquía de los procesos, por Harrington H., 1995.

De acuerdo a la Figura 8 se puede observar que un Macroproceso está conformado por procesos o subprocesos; a su vez, todo proceso o subproceso está conformado por un grupo de actividades. De igual modo, las actividades están compuestas por un determinado conjunto de tareas.

Así también, según Pardo (2012) el “Macroproceso puede ser conceptualizado como el conjunto de procesos interrelacionados que facilita el logro de la misión de la organización” (p. 56).

Pérez (2010) por su parte, define al proceso “como aquella secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario” (p. 51). Pardo (2012) precisa que “el subproceso es el conjunto de actividades que cuentan con una secuencia lógica para lograr un propósito, este es un proceso por sí mismo, aunque su propósito hace parte de un proceso más grande, mientras que las actividades con el conjunto

de tareas interrelacionadas que deben ser realizadas para garantizar el resultado esperado de los procesos. Finalmente, agrega que las tareas son el conjunto de acciones interrelacionadas para llevar a cabo una actividad.

c. *Clasificación de los procesos.*

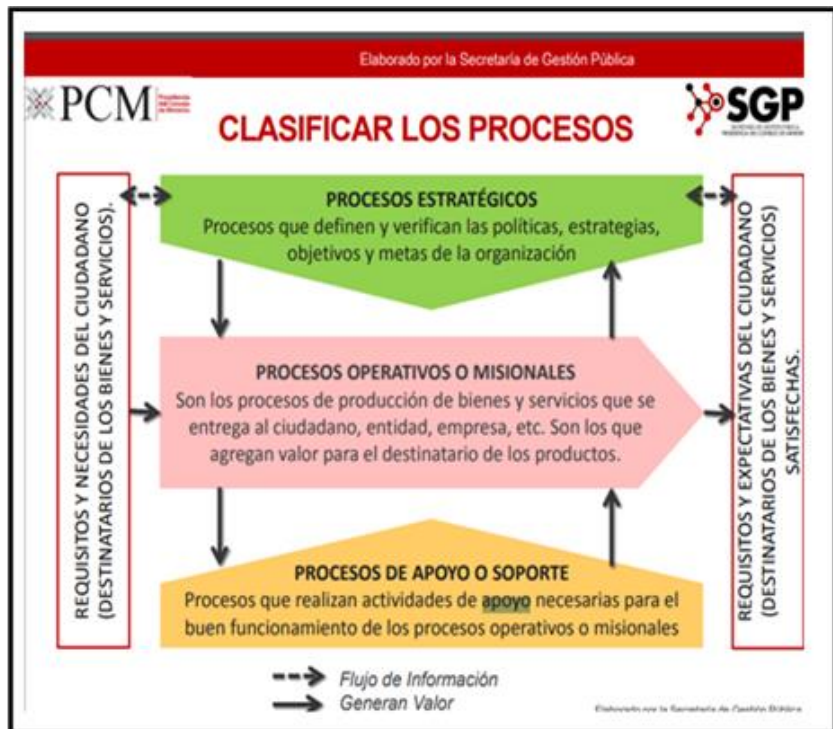
Al respecto Peteiro (2005) establece que:

La clasificación de los procesos se divide en 3 tipos:

**Procesos estratégicos:** Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

**Procesos clave:** Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

**Procesos de apoyo:** En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión”. Fernández (2007) por su parte, “presenta una clasificación similar a las contempladas en la Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos elaborado por la Secretaría de la Gestión Pública – PCM en el año 2014:



**Figura 9.** Clasificación de los procesos, por Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2014.

**Procesos estratégicos:** Son aquellos procesos por los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define sus objetivos. Ejemplo: Proceso de diseño de un producto.

**Procesos operativos:** Son los procesos propios de la empresa. Ejemplo: El proceso de producción de ladrillos.

**Procesos apoyo:** Son los procesos que proporcionan soporte mediante recursos, para cumplir los procesos operativos. (p.62)

Según la Figura 9 se puede apreciar que los procesos estratégicos están asociados con el establecimiento de políticas, objetivos y fines de la entidad; mientras que los procesos operativos se relacionan con la generación de bienes y servicios; y los procesos de apoyo con aquellos que dotan de soporte a los procesos operativos.

Entonces, es claro que, los procesos funcionan óptimamente, cuando los procesos estratégicos marcan la ruta de hacia dónde deben marchar los procesos operativos según la cadena de valor de la entidad, siendo imprescindible el soporte de los procesos de apoyo para alcanzar las metas establecidas.

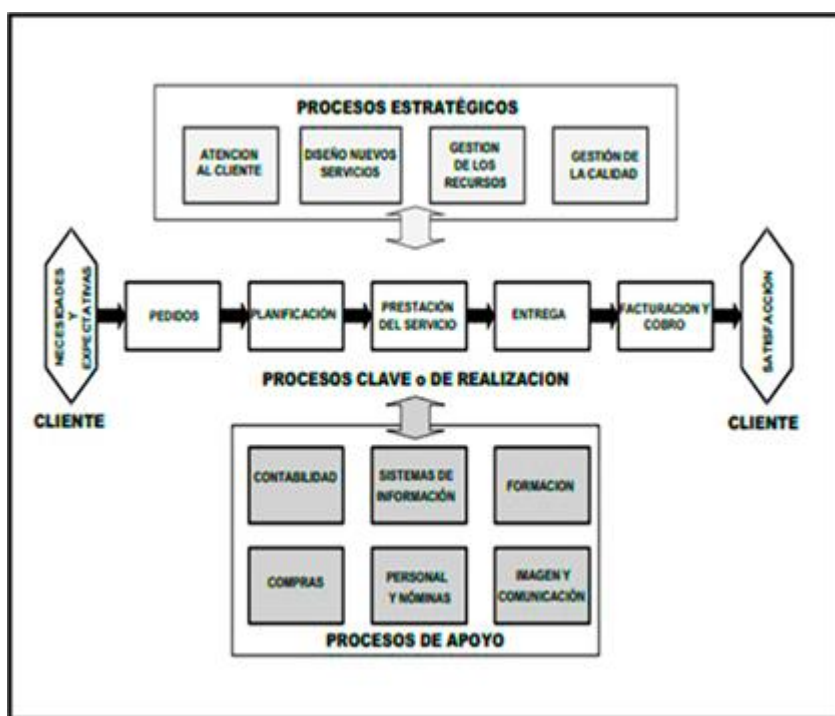
d. *Mapa de procesos.*

Agudelo y Escobar (2010) señalan:

El mapa de procesos permite tener una visión o panorama general de la empresa u organización, relativamente es un modelo o diagrama en el que se representan e identifican los procesos estratégicos, procesos de apoyo, en base a la misión, objetivos, entradas (input) y salidas (output/servicios), iniciando desde las necesidades del cliente hasta su satisfacción, así mismo los mapas de procesos deben representar las interrelaciones dentro de la organización". Pérez (2013) agrega que, "se trata de una herramienta que permite

mostrar las interrelaciones a nivel macro. Así, los Procesos Operativos interactúan con los de Apoyo porque comparten necesidades y recursos y con los de gestión porque comparte datos e información. (p.107).

Según la Figura 10 queda claro que el mapa de procesos constituye un instrumento trascendental para toda organización, dado que mediante su diseño se pueden identificar con claridad los procesos estratégicos, claves y de apoyo, además de establecer las entradas (necesidades y expectativas), salidas (satisfacción) y su correspondencia.



**Figura 10.** Mapa de procesos. Tomado de Gestión de procesos, por Fernando Pérez de Velasco, 2009.

La Junta de León y Castilla (2004) define al mapa de procesos como:

Un esquema gráfico, que representa los distintos procesos que la organización utiliza para operar y

desempeñar sus funciones y que ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión de una organización. Para ello, la organización analiza las diferentes actividades que realiza e identifica sus procesos, los cuales clasifica dependiendo de su finalidad en: Estratégicos, Clave u Operativos y de Soporte o de Apoyo. (p.56)

Asimismo, se señala que:

El mapa de procesos, además de representar gráficamente todos los grandes procesos de la organización, también puede mostrar las interrelaciones de los procesos entre sí y, si procede, con el exterior. Dependiendo del grado de detalle al que se llegue en el mapa de procesos, éste será de:

**Primer nivel:** la representación se realiza únicamente a nivel de procesos.

**Segundo nivel:** cuando se detallan las diferentes etapas o subprocesos que componen los procesos.

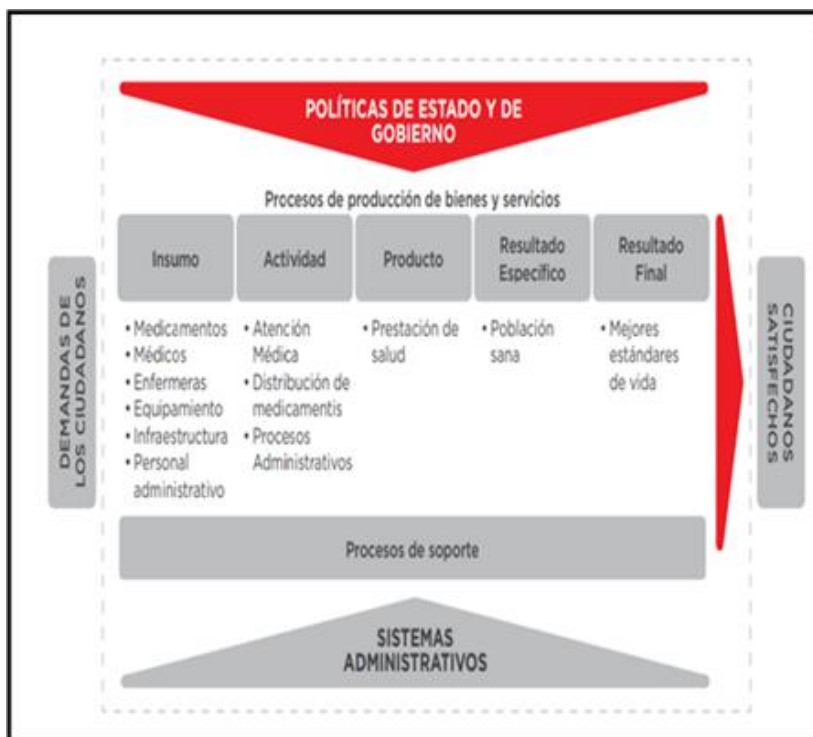
**Tercer nivel:** cuando el grado de detalle llega a actividades que componen las etapas de los procesos. (León y Castilla, 2004, p.57)

e. *Cadena de valor.*

García (2015) afirma que:

Durante el año 1995, Mark Moore introdujo el enfoque de valor público con el objetivo de establecer un razonamiento práctico que suponga una guía para el gestor público. Con ello se buscaba reformular el enfoque tradicional de la gestión pública que basaba su eficacia y

eficiencia acorde con los mandatos políticos teniendo con ello gestores públicos con mentalidad de administradores y no de gerentes, con una clara ausencia de liderazgo en la prestación de servicios públicos. Esta nueva perspectiva se basó en una filosofía proactiva y un innovador enfoque empresarial en la creación de valor, los recursos públicos deben ser utilizados para incrementar el valor, de igual modo como se genera valor en el sector privado, Cabe considerar que el valor público va más allá de un asunto monetario y debe incluir, beneficios sociales que deben ser reconocidos y valorados por los ciudadanos. (p.1)



**Figura 11.** Cadena de valor

Tomado de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, por Presidencia del Consejo de Ministros, 2013.

Según la Figura 11 se puede apreciar que la gestión por procesos requiere migrar del sistema tradicional hacia

una enfocada en impactos positivos con énfasis en las “cadenas de valor” de la organización.

f. *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) Al 2021.*

Vigier, Cereceda y Vigier (2001) sostienen que “...la modernización de la Gestión Pública es entendida como el conjunto de acciones que tienden a la búsqueda de la eficacia operacional” (p.22). La cual ha sido guiada según Kaufmann, Sangines y García (2005) por la corriente de administración formulada en los años sesenta, conocida como “Nueva Gestión Pública (NGP)”, que abarca teorías de gestión basadas en una cultura de resultados, que importan prácticas y herramientas gerenciales originalmente desarrolladas para los privados.

Al respecto Hood (1995) señala:

Los cambios en el sector público de un número importante de países miembros de la OCDE, a lo largo de la década de los ochenta, explican el apogeo de la Nueva Gestión Pública (NGP) y las corrientes asociadas estrechamente como son la rendición de cuentas y las mejores prácticas organizacionales. (p. 93).

De ahí que, nuestra Secretaría de Gestión Pública de la PCM (2013) explique que la modernización de la gestión pública comprenda un proceso continuo de mejora con el propósito que las acciones del Estado respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Agrega además que, dicho proceso implica mejorar la forma en la que el Estado hace las cosas, introducir mecanismos más transparentes y eficientes, entre otros aspectos.

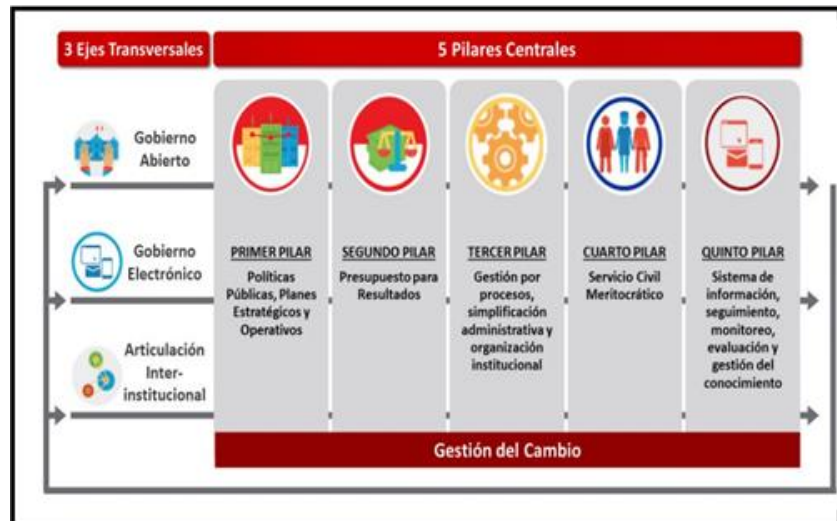


Finalmente, precisa la necesidad de llevar a cabo acciones de monitoreo y evaluación para introducir los cambios y ajustes necesarios y con ello mejorar las intervenciones públicas.

Reggiardo (2017) informa que:

“...Los intentos de modernización del Estado peruano iniciaron con la promulgación de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado N° 27658 en el año 2002, a través de la cual se declara al Perú en proceso de modernización, con el objetivo de mejorar la gestión pública. Asimismo, se enfatiza que el proceso de modernización debe: 1) mejorar la eficiencia del aparato estatal; 2) estar orientado al servicio de la ciudadanía; y 3) ser descentralizado, transparente e inclusivo. Es así que, con fecha 9 de enero del año 2013 se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 a través del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, mientras que su Plan de Implementación fue aprobado a través de la Resolución Ministerial 125-2013-PCM”.

Su visión es “lograr un Estado moderno al servicio de las personas y el objetivo central es orientar, articular e impulsar, en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública con resultados que impacten positivamente en el bienestar de la ciudadanía y en el desarrollo del país. La novedad de la PNMGP es el impacto a la ciudadanía. (p.82)



**Figura 12.** Gestión por resultados. Tomado de Portal oficial de la Presidencia del Consejo de Ministros por PCM, 2019.

Según la Figura 12 se puede advertir que la gestión por resultados se basa en 5 pilares, 3 ejes transversales y un proceso de gestión del cambio, las mismas que constituyen una de las temáticas más impulsadas por la Nueva Gestión Pública (NGP).

B. Gestión de recursos humanos.

Ordoñez (1995) señala:

Los Recursos Humanos representan, hoy en día, una inversión y no un costo [...] La gestión de Recursos Humanos no se realiza desde un área, departamento o parcela específica de la organización, sino como una función integral de esta [...] El sistema de Gestión de Recursos Humanos (GRH) demanda el enriquecimiento del trabajo y la participación de los empleados en todas las actividades [...] Su desafío fundamental es lograr tanto la eficiencia como la eficacia en el funcionamiento de las organizaciones [...] El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son sus objetivos fundamentales. (p.264)

Harper y Lynch (1992) señalan:

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) persigue como objetivos crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos, con habilidades y motivación para llevar a cabo las estrategias previamente establecidas, en búsqueda de objetivos organizacionales. A su vez, crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales. También es necesario alcanzar eficiencia y eficacia de los Recursos Humanos disponibles. En efecto, se necesitan, ciertas condiciones básicas para poder implantar un sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Sus ventajas de implementar permitirán mejorar la organización, planificación y control de los Recursos Humanos; brindar a los trabajadores claridad sobre los objetivos y funciones que deben implementarse; mejorar el clima y el ambiente laboral e implementar sistemas salariales justos y equitativos correspondientes a las tareas que se llevan a cabo. (p.109)

Al respecto Harvard (2001) sostiene; “En la actualidad, los criterios que contribuyen a promover la excelencia en las organizaciones son: el liderazgo; la estrategia y la planificación, la gestión del personal y la identificación de los procesos organizativos claves y prestarles atención” (p. 307).

a. *Tablero de Comando – Balance Scorecard (BSC).*

Kaplan y Norton (1996) desarrollaron el concepto de Tablero de Comando, y la definieron como un sistema capaz de medir evaluaciones de desempeño y con ello

gestionar tomando en cuenta los objetivos preestablecidos.

Para Caubet (2010) el Tablero de Comando se refiere a un conjunto de indicadores seleccionados para diagnosticar la situación de una organización o sector. Resulta una herramienta fundamental para organizaciones que hoy más que nunca necesitan implementar estrategias flexibles.

Para Fleitman (2008) los objetivos principales del tablero de comando son:

Medir los avances de cumplimiento de la misión, visión, valores, objetivos de la organización [...] Alinear los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la organización y los indicadores y metas de las áreas [...] Integrar el plan estratégico con los planes operativos de las áreas [...] Crear Tableros de Control de cada área y alinearlos con el Tablero de Control de la dirección [...] Identificar los diferentes tipos de indicadores existentes en un proceso (Indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad, impacto y cultura) [...] Sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas [...] Orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los usuarios, empleados, proveedores y la comunidad. (p. 73)

Desde esta perspectiva, afirma que:

Establecer en forma correcta y objetiva los indicadores de gestión es la clave para el éxito o fracaso de la implementación del sistema de evaluación de desempeño y mejora continua. En consecuencia, los indicadores

deben reunir ciertos requisitos. A saber: objetividad en los indicadores cualitativos; precisión en los indicadores cuantitativos; compatibilidad con otros indicadores; relevancia para la toma de decisiones; logicidad, factibilidad y de fácil interpretación; oportunidad, confiabilidad y verificabilidad y además ser aceptados por los responsables, directivos, responsables y/o funcionarios. (p.74)

*b. Clases de Perspectivas.*

De acuerdo con Kaplan y Norton (1996), el tablero de comando trabaja dentro de cuatro perspectivas: la financiera, los clientes, los Procesos internos y la Formación y Crecimiento.

**Perspectiva financiera:** aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño siempre será una prioridad.

**Perspectiva del cliente:** ¿cómo ve el cliente la organización y qué debe hacer para mantenerlo como cliente? Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas futuros.

**Perspectiva de procesos internos:** define cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos.

**Perspectiva de formación y crecimiento:** ¿cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organización, etc.



**Figura 13.** Tablero de Control. Tomado de Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño, por Franco Ghiglione, 2015.

Según la Figura 13 es claro que, las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) conforman un plan estratégico a fin de orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los usuarios. Se trata, en suma, de una herramienta fundamental para las instituciones que hoy más que nunca necesitan incorporar rutas flexibles en su gestión.

c. *Tipos de tablero de control.*

Kaplan y Norton (1996) señalan que la utilización de los distintos tipos de Tableros de Comando corresponde a las necesidades y características particulares de cada organización, siendo estos los siguientes:

**Tablero de control operativo:** es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El Tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.

**Tablero de control directivo:** es aquel que permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y hacer foco en los diferentes temas claves en que puede segmentarse. Está orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo. Su monitoreo es de aproximadamente cada mes. Puede incluir indicadores de todos los sectores para los directivos claves o sectorizado para un directivo.

**Tablero de control estratégico:** nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.

**Tablero de control integral:** información relevante para que la alta dirección de una empresa pueda conocer la situación integral de su empresa. Engloba a las tres perspectivas anteriores.

“El éxito o fracaso de la aplicación de estas herramientas de evaluación y gestión del personal, depende de las capacidades de los Recursos Humanos” (Ghiglione, 2015, p.31).

d. *Evolución de las teorías relacionadas a recursos humanos.*

Las teorías enfocadas en Recursos Humanos han evolucionado, como así también los esfuerzos por comprender y gestionar el comportamiento de las personas. En el siglo XVIII, pleno auge de la Revolución Industrial, la productividad se disparó por las nubes. No obstante, las sociedades comenzaron a modificar su estructura de necesidad; atención médica, educación, vivienda, son factores que cobraron mayor relevancia. A partir de allí se toma conciencia de la necesidad de la creación de personal especializado que se ocupe del bienestar del personal. Es en el siglo XX cuando nace la Teoría General de la Administración, donde se puso énfasis en las tareas, según la administración científica de Taylor.

La Teoría Clásica de Fayol y la Teoría de la Burocracia de Weber continuaron el camino poniendo el foco en la estructura de las organizaciones. Posteriormente, a mediados de siglo (1950), surgió la Teoría Estructuralista. La reacción humanística surgió con el énfasis en las personas, a través de la teoría de las relaciones



humanas, ampliada más tarde por la Teoría psicológica, Teoría sociológica y por la Teoría de la organización. Tal tendencia vigente por entonces conformó el entorno en el que emergió la Teoría de Sistemas. Cada una de las cuatro variables: tareas, estructura, personas y ambientes originó, en su momento, una teoría administrativa diferente y marco un avance gradual en el desarrollo de la Teoría General de la Administración (Chiavenato (2006).

e. *Teóricos clásicos de la administración: administración científica.*

Frederick Taylor (1856-1915) es el padre de la Administración Científica.

Ghiglione (2015) afirma:

El principal de interés de Frederick se centró en: Desarrollar una mayor productividad mediante una mejor eficiencia en la producción y mejores salarios. Su propuesta teórica, señala, está centrada en cuatro principios.

**Principio de planeación:** plantea sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Esto es, cambiar la improvisación por la ciencia a través de la planeación del método.

**Principio de preparación:** plantea seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral, es menester alistar las máquinas y los equipos de

producción, así como disponer la distribución física y su disposición racional.

**Principio de control:** plantea controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.

**Principio de ejecución:** plantea distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. (p. 32)

Por su parte, Álvarez (2000) identifica a “tros teóricos clásicos que han realizado también aportes significativos dentro de la administración científica. Entre ellos destaca a los siguientes:

**Henry Lawrence Gantt (1868-1924)** dejó el gráfico de Gantt muy aplicado aún hoy como instrumento de planificación y control. Además, desarrolló un sistema de salarios como medio para racionalizar e incentivar.

**Frank Gilbreth (1868-1924) y Lilian Gilbreth (1878-1972)** introdujeron el estudio de tiempos y movimientos de los operarios como técnica administrativa básica y estudiaron los movimientos elementales a los que llamaron therbligs. También realizaron estudios sobre los efectos de la fatiga en la producción.

**Harrington Emerson (1853-1931)** propone entre otras cosas: Trazar un plan objetivo y bien definido de acuerdo con los ideales, establecer el predominio del sentido común, fijar normas estandarizadas de trabajo [...]” (p. 593).

f. *Teóricos clásicos de la administración: administración general.*

Para Ghiglione (2015) al respecto señala que:

Henry Fayol (1841-1925) realiza una contribución relevante en la temática que nos ocupa, al haber planteado sistemáticamente conceptos y principios aún vigentes (de hecho, aún resultan de aplicación a la alta dirección de las empresas). Su pensamiento surge de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos según un criterio funcional. En este sentido, menciona las funciones técnicas, las comerciales, las financieras, las funciones de seguridad, las contables y las administrativas. A su vez, precisa que el acto de administrar consta de cinco etapas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar: cuando se manifiesta una falla, ordinariamente el mal es una consecuencia de la incapacidad de los jefes. (p. 34).

El mayor aporte de Fayol afirma Ghiglione (2015) son los catorce principios que se asumen como fundamentales dentro de toda organización, los cuales mencionamos seguidamente:

**División del trabajo:** consiste en la especialización de tareas.

**Autoridad y responsabilidad:** la primera consiste en el derecho natural a dar órdenes y la segunda es un efecto sobre la primera.

**Disciplina:** depende de los acuerdos establecidos.

**Unidad de mando:** cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.

**Unidad de dirección:** debe existir un solo plan para cada grupo de actividades y los mismos deben estar dirigidos por una sola persona.

**Subordinación del interés individual** a los intereses de la organización.

**Remuneración:** la retribución monetaria debe ser justa y equitativa para todos los integrantes de la organización.

**Centralización:** refiere la concentración de la autoridad en los mandos más altos.

**Cadena de mando:** es la línea de autoridad que va desde el mando superior al inferior.

**Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

**Equidad:** amabilidad y justicia para lograr la fidelidad del personal.

**Estabilidad del personal:** la rotación tiene un efecto negativo en la organización.

**Iniciativas:** corresponde a la capacidad de visualizar un plan y ejecutarlo.

**Espíritu de equipo:** la armonía es una de las fuerzas vitales de cada organización. (p.34)

Por su parte, Avalos (2002) destaca la influencia de Max Weber en la teoría clásica de la administración científica y Ghiglione (2015) destaca que:

Este pensador alemán sostuvo que todas las tareas y actividades que la organización deba realizar tienen que estar detalladas en normas y procedimientos. Y que la evaluación de desempeño debe realizarse en base al

mérito de cada empleado y definió tres tipos de autoridad, a saber: la autoridad tradicional que se basa en la aceptación de la autoridad por habitualidad de usos y costumbres que otorgan legitimidad; la autoridad carismática, es decir aquella que proviene de las relaciones interpersonales del superior con sus subordinados y la influencia que este pueda tener con el personal y la autoridad legal, racional o burocrática que supone la aceptación de órdenes por parte de los empleados ante normas impuestas por el poder. A principios de siglo XX, ante la necesidad de abandonar las teorías mecanicistas, de humanizar y democratizar la administración, surgen teóricos que intentaron demostrar lo inadecuado de los postulados de la Administración Clásica, enfocándose en las relaciones humanas. Nacen con ellos las Ciencias Humanas. (p.35).

*g. Enfoques de las relaciones humanas*

Maslow, desarrolló una teoría psicológica conocida como Pirámide de Maslow, la cual pone el foco en la motivación del hombre y su jerarquía de necesidades. (Citado por Ghiglione, 2015)

En tal sentido, distingue diferentes tipos y jerarquías de necesidades.

**Necesidades fisiológicas:** son el respirar, comer, beber, dormir, reproducirse, etc. Cuando las personas no cubren alguna de estas necesidades se rompe su equilibrio natural.

**Necesidades de seguridad y protección:** corresponden a la prioridad de tener una casa y una familia, pilares de sensaciones de estabilidad, protección y orden.

**Necesidad de afiliación:** tiene que ver con las relaciones interpersonales y sociales. El ser humano necesita sentirse amado, respetado y aceptado por sus pares, tanto en el plano afectivo como en sus grupos sociales de interés.

**Necesidades de reconocimiento:** refieren el éxito personal, la autoestima de una persona, el respeto y reconocimiento de sus capacidades. A su vez, la valoración y el respeto del resto cobra un rol fundamental en este reconocimiento.

**Necesidades de autorrealización:** todas las personas necesitan desarrollar su potencial y llevarlo al máximo posible. (citado por Ghiglione, 2015, p.36)



**Figura 14.** Pirámide de Maslow, por Victoria Puerta, 2018.

La Figura 14 ilustra el enfoque que propone Maslow, la misma que debe tener la siguiente lectura, empezar de la base (necesidades prioritarias) hacia el vértice superior de la estructura piramidal (necesidades más altas). Así, el enfoque apuntará a las necesidades más altas, partiendo de la satisfacción de las necesidades iniciales, llamadas también, necesidades básicas.

Elton Mayo; pensador australiano, otro teórico que se enfocó en las relaciones humanas señala que cuando la productividad aumenta no solo es consecuencia de los incentivos financieros, sino que también es producto de un buen clima laboral que a su vez influye en el desarrollo personal.

Una buena relación con sus pares y superiores y el sentirse importante dentro la organización son factores que también inciden. Por ende, según el autor, el logro de los objetivos planteados depende de la participación del personal en los proyectos y la definición de los mismos” (Como se citó en Ghiglione, 2015, p.37)

Douglas McGregor hace su principal aporte con:

Las “Teorías X y la “Teoría Y”, en las cuales pueden observarse dos estilos de dirección en las organizaciones y dos estilos de comportamientos del personal diferentes. En la “Teoría X” las personas tienen aversión por el trabajo; la mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la organización. El estilo de dirección ante personas de estas características está basado en el ejercicio de una autoridad formal, donde la

dirección señala a cada uno lo que debe hacer, cómo hacerlo, indicando tiempos de realización, dictando normas y efectuando una presión constante sobre los empleados”.

En cambio, en la Teoría Y “la gente es vista como proactiva, con ganas de desarrollarse profesionalmente, adquiriendo mayores responsabilidades y desafíos. Los superiores hacen participar a los empleados en la toma de decisiones y tienen en cuenta sus opiniones al definir el rumbo para llevar a cabo las líneas de acción. (Como se citó en Ghiglione, 2015, p.37)

*h. Teoría general de los sistemas.*

De acuerdo con Ghiglione (2015) la Teoría General de los Sistemas (TGS) plantea una acepción general, para lo cual describe:

**Sistema:** es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Cabe aclarar que las partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. Podemos enumerarlas en: entradas, procesos y salidas.

**Entradas:** las entradas son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, Recursos Humanos o información. Estas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas. A su vez, éstas pueden ser: a) en serie: es el resultado o la salida de un sistema anterior con el cual el sistema en estudio está relacionado en forma directa y b) aleatoria: Es decir, al azar, donde el término "azar" se utiliza en el



sentido estadístico. Las entradas aleatorias representan entradas potenciales para un sistema.

**Proceso:** transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc.

**Salidas:** las salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Son el resultado del funcionamiento del sistema.

**Relaciones:** las relaciones son los enlaces que vinculan entre sí a los objetos o subsistemas que componen a un sistema complejo.

**Contexto:** un sistema siempre estará relacionado con el contexto que lo rodea, o sea, el conjunto de objetos exteriores al sistema, pero que influyen decididamente a éste, y a su vez el sistema influye, aunque en una menor proporción, influye sobre el contexto; se trata de una relación mutua de contexto-sistema.

**Retroalimentación:** la retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas de los sistemas en el contexto vuelven a ingresar al sistema como recursos o información. (p. 39)

i. *Teoría de la organización.*

Pietragalla (1976) señala el propósito u objetivo central de la Teoría General de los Sistemas (TGS) que es descubrir las limitaciones de la racionalidad humana. La premisa es, que el ser humano es un individuo económico que actúa racionalmente y busca maximizar el beneficio. Esta teoría intenta ayudar a esa racionalidad del hombre, ya sea actuando sobre él a través de la motivación, incentivación, capacitación, o rehaciendo el esquema donde se desenvuelve, es decir, la organización.

Según Ghiglione (2015) respecto a la Teoría de las organizaciones, se introduce un concepto nuevo en materia de autoridad: la influencia organizativa. “Cuando hablamos de influencia organizativa, lo importante no es mandar o tener autoridad sobre los demás, sino lograr la influencia necesaria para que la conducta de los demás se ajuste a los objetivos perseguidos” (p. 40).

A su vez, agrega que:

De la Teoría General de los Sistemas (TGS) se desprenden algunas teorías aplicables a las organizaciones:

**Teoría del equilibrio:** se basa en la decisión de participar y en el balance de contribuciones y compensaciones. La organización es considerada como un sistema que recibe contribuciones de los participantes, a través de su trabajo y esfuerzo, y a cambio se les ofrece incentivos, entendiendo a estos como los pagos hechos por la organización a sus participantes.

**Teoría de la formación de los objetivos de la organización:** se asienta sobre las mismas pautas que la teoría del equilibrio, los participantes en el plano individual y grupal. Los participantes cuentan con recursos, fines, un sistema de valores y una determinada dosis de influencia. Por su parte, el proceso de formación de los objetivos de la organización consta de tres etapas:

El proceso de negociación durante el cual se fija la composición y condiciones generales de la coalición.

El proceso organizativo interno de control mediante el cual se estabilizan y elaboran los objetivos.

El proceso de adaptación a la experiencia mediante el cual se alteran los acuerdos organizativos en respuesta a los cambios ocurridos en el medio ambiente.

**Teoría del conflicto:** identifica causas, tipos y formas de interpretar y analizar los conflictos. Podemos señalar tres conflictos posibles: conflicto individual, conflicto organizacional con raíces individuales o grupales, conflicto interorganizacional.

**Teoría de la decisión:** cuando hablamos de decisión nos referimos al proceso de análisis y selección, entre diversas alternativas disponibles, del curso de acción que la persona deberá seguir. Toda decisión implica seis elementos: agente decisorio, objetivos, preferencias, estrategias, situación (aspectos del entorno) y resultados” (p. 45)

Teniendo presente la reseña histórica señalada anteriormente, su importancia y relevancia resulta

fundamental para dar soporte al presente trabajo, dado que, en palabras de Harvard (2001), hoy en día, “los criterios que contribuyen a promover la excelencia en las organizaciones son: el liderazgo; la estrategia y la planificación, la gestión del personal y la identificación de los procesos organizativos claves. (p.307)

C. Gestión descentralizada.

Alexis de Tocqueville en el año 1835 impulsa por primera vez la idea de que la descentralización es el mecanismo más conveniente para el pleno ejercicio de la democracia. De acuerdo con la óptica de Tocqueville, todo aquello que pueda decidirse y gestionarse a un nivel inferior no debe hacerse a uno superior (subsidiariedad).

a. *Enfoques.*

*Económico.*

Al respecto, Charles Tiebout (1956) “determina que el problema de provisión se reduce si los servicios públicos son provistos descentralizadamente, ya que las personas pueden trasladarse a las comunidades que mejor respondan a sus preferencias” (p.416).

De acuerdo con Finot (2001) “son Vincent Ostrom, Charles Tiebout y Robert Warren, quienes después de analizar el caso de la provisión de servicios públicos en una gran ciudad plantearon que, cuando dicha provisión puede ser circunscrita territorialmente y no hay economías de escala que justifiquen una provisión centralizada, sería más eficiente realizarla descentralizadamente y que los usuarios de cada distrito se distribuyeran los costos entre sí, ya que de esta

manera habría una mayor correspondencia con las preferencias de los ciudadanos” (p.29).

*Político.*

Eduardo Palma (como se citó en Finot ,2001) al respecto: Analizó cómo en América Latina, los estados nacionales se han conformado a partir de un centro dominante, y establece que un Estado unitario puede también ser descentralizado, lo que le permite ampliar las oportunidades de participación política. Asimismo, afirma que Jordi Borja estableció que la descentralización es progresista porque permite: (i) ampliar el campo de derechos y libertades, (ii) incorporar los sectores excluidos a instituciones representativas, (iii) viabilizar un mayor control y participación populares en la actuación de las administraciones públicos. (p. 33)

*Administrativo.*

Dennis Rondinelli (como se citó en Finot, 2001) observó que:

Se había puesto en duda, en la mayoría de los países en desarrollo, la capacidad de los gobiernos centrales para proveer los servicios públicos con eficiencia y equidad, y se planteaba que los gobiernos subnacionales jugaran un rol más importante para estos propósitos. Para Rondinelli, la descentralización es: la transferencia de responsabilidades de planificación, gerencia y recaudación y asignación de recursos, desde el gobierno central y sus agencias a unidades territoriales; distinguiendo cuatro formas principales o grados de descentralización: (i) desconcentración, (ii) delegación, (iii) devolución y (iv) privatización o regulación. (p. 34)

Para Rondinelli (1989), las respectivas definiciones serían:

**Desconcentración:** redistribución de poder de decisión y de responsabilidades financieras y de administración entre varios niveles del gobierno central, hacia oficinas no localizadas en la capital.

**Delegación:** transferencia de poder de decisión y administración – incluidas responsabilidades financieras - sobre funciones públicas a organizaciones semiautónomas, no totalmente controladas por el gobierno central pero responsables en último término ante éste. Por ejemplo: empresas públicas, corporaciones de desarrollo regional o unidades ejecutoras de proyectos oficiales.

**Devolución:** transferencia de autoridad, financiamiento y administración hacia gobiernos locales. Particularmente, hacia municipios que eligen sus alcaldes y concejos, cobran sus impuestos y tienen independencia para tomar decisiones de inversión. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que en la mayoría de los países en desarrollo los municipios disponen de escasos recursos, carecen de personal calificado y no son lo suficientemente extensos para proveer servicios en forma económica y eficiente.

**Privatización:** política dirigida a que los servicios sean provistos por empresas, grupos comunitarios, cooperativas, asociaciones voluntarias privadas, individuos, pequeñas empresas informales y otras organizaciones no gubernamentales. Para este autor, la privatización consiste desde dejar la provisión de bienes y

servicios enteramente a la competencia económica hasta “partenariados” entre agencias públicas y empresas privadas. (p.#)

Según Finot (2001), en su trabajo conjunto con Dolores Rufián, afirmó que:

Si bien desde un punto de vista exclusivamente administrativo, descentralización sería la transferencia por norma legal de competencias decisorias desde una administración central a otras administraciones, lo fundamental de la descentralización sería su dimensión política, es decir, constituir una redistribución espacial del poder democrático en provecho de las comunidades locales. Siguiendo entonces un enfoque clásico de la ciencia política, concluye en que sólo debería denominarse descentralización al caso en que tal transferencia se hiciera a autoridades electas, mientras que un traslado similar en dirección a funcionarios designados correspondería al concepto de desconcentración.

Una transferencia de competencias puede darse bajo cualquiera de estas tres formas:

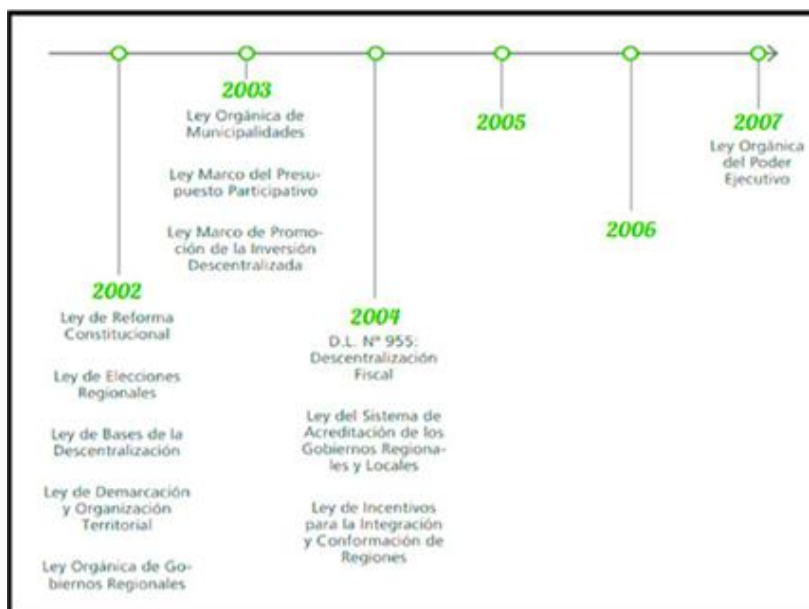
**Descentralización:** transferencia a órganos electos de competencias sobre las que pueden decidir irrevocable y autónomamente.

**Delegación:** transferencia de competencias del gobierno central a órganos descentralizados por las que éstos deben responder al gobierno que delega.

**Desconcentración:** transferencia de competencias decisorias a funcionarios designados, manteniendo por este hecho el gobierno central el poder de revocatoria. (p. 36).

b. *Marco Normativo.*

En el año 2001 se publicaron una serie de leyes y decretos que impulsaron el proceso de descentralización, de los cuales, solo serán objeto de mención las más relevantes para los fines de la presente investigación:



**Figura 15.** Línea de tiempo del marco del proceso de descentralización, tomado de Elaboración AC Pública, por APOYO Consultoría, 2014.

En la Figura 15 se muestra la línea de tiempo del marco normativo del proceso de descentralización, en el cual se fija los hitos legales más importantes en el diseño de su implementación.



c. *Ley de Reforma Constitucional, Ley N° 27680.*

Con fecha 6 de marzo del 2002 se promulgó la Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV sobre Descentralización:

**Definición de la descentralización.**

El artículo 188 de la Constitución Política del Perú define a la descentralización como:

Una forma de organización democrática y constituye una política permanente de Estado, de carácter obligatorio que tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país (...). Asimismo, establece que este se realizará “por etapas, en forma progresiva y ordenada, conforme a criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencia de recursos del gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales.

**División territorial.**

El artículo 189 de la Constitución Política del Perú señala que “el territorio de la República está integrado por regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local, en los términos que establece la Constitución y la ley, preservando la unidad e integridad del Estado y de la Nación”. Dicho artículo agrega además que “el ámbito del nivel regional de gobierno son las regiones y departamentos; mientras que el ámbito del nivel local de gobierno son las provincias, distritos y los centros poblados”.

### **Conformación de regiones.**

El artículo 190 de la Constitución Política del Perú dispone que la creación de regiones debe realizarse sobre la base de áreas contiguas integradas histórica, cultural, administrativa y económicamente, conformando unidades geoeconómicas sostenibles. Señala además que el proceso de regionalización se inicia eligiendo gobiernos en los actuales departamentos y la Provincia Constitucional del Callao, y que la integración de más de dos departamentos se realizará por referéndum: Mediante referéndum podrán integrarse dos o más circunscripciones departamentales contiguas para constituir una región, conforme a ley. Iguales procedimientos siguen las provincias y distritos contiguos para cambiar de circunscripción regional.

Indica además que por ley se podrán determinar competencias y facultades adicionales e incentivos especiales para las regiones integradas por referéndum.

*d. Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27783*

Fue aprobada por el Congreso de la República con fecha 26 de junio y promulgada por el Poder Ejecutivo el 17 de julio del 2002.

### **Elementos más resaltantes:**

#### **Regulación de la descentralización.**

De acuerdo al Estudio del proceso de descentralización en el Perú, elaborado por la Contraloría General de la República (2014):

La ley regula la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcentrada, correspondiente al gobierno nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales. Define las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal. Establece la finalidad, principios, objetivos y criterios generales del proceso de descentralización. Regula la conformación de las regiones y municipalidades. Fija las competencias de los tres niveles de gobierno. Determina los bienes y recursos de los gobiernos regionales y locales y regula las relaciones de gobierno en sus distintos niveles. (p. 54).

#### **Autonomías de gobierno.**

Según el Estudio del proceso de descentralización en el Perú, elaborado por la Contraloría General de la República (2014) señala:

La ley justifica la autonomía de los gobiernos regionales y locales en la necesidad de afianzar en las poblaciones e instituciones la responsabilidad y el derecho de promover y gestionar el desarrollo de sus circunscripciones, en el marco de la unidad de la Nación.

#### **Autonomía política.**

Se define como la facultad de adoptar y concordar las políticas, planes y normas en los asuntos de su competencia, aprobar y expedir sus normas, decidir a través de sus órganos de gobierno, y desarrollar las funciones que le son inherentes.

**Autonomía administrativa.**

Se define como la facultad de organizarse internamente, determinar y reglamentar los servicios públicos de su responsabilidad.

**Autonomía económica.**

Se define como la facultad de crear, recaudar y administrar sus rentas e ingresos propios y aprobar sus presupuestos institucionales conforme a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado (ahora Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto) y las leyes anuales de presupuesto. (p.55)

**Distribución de competencias.**

De acuerdo al Estudio del proceso de descentralización en el Perú, elaborado por la Contraloría General de la República (2014). La Ley define una estrategia de distribución de competencias entre niveles, clasificándolas en tres tipos: exclusivas, compartidas y delegables. Las competencias exclusivas son aquellas que corresponden de manera excluyente a cada nivel de gobierno; las competencias compartidas, aquellas en las que intervienen más de un nivel de gobierno; y las competencias delegables, aquellas que un nivel de gobierno ha delegado a otro por mutuo acuerdo La ley establece como criterios para la asignación de competencias: la subsidiaridad, la selectividad, la provisión y la concurrencia;

**Principio de subsidiariedad.**

Para evitar la duplicidad y superposición de funciones, el nivel de gobierno más cercano a la población debe ejercer la competencia o función, siempre que sea más eficiente que los otros niveles;

**Principio de selectividad y proporcionalidad.**

Se debe tomar en cuenta “la capacidad de gestión efectiva” (Ley de Bases de la Descentralización, 2002), del gobierno regional o local; la misma que debe ser definida con criterios técnicos y objetivos.

**Principio de provisión.**

La transferencia de competencias y funciones debe haber estado acompañada de los recursos humanos, financieros, técnicos, y materiales necesarios para garantizarle al ciudadano el acceso a un determinado nivel de servicios, de manera continua;

**Principio de concurrencia.**

Los tres niveles de gobierno, en el ejercicio de las competencias compartidas (Ley de Bases de la Descentralización, 2002), deben buscar las mejores estrategias de trabajo conjunto, o la mejor manera de dividirse el trabajo, a fin de aprovechar las economías de escala y las externalidades positivas de la presencia de cada nivel de gobierno en un determinado territorio. Todo ello con el fin que a la gente le lleguen los servicios públicos en la oportunidad que ella los demanda y con la mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos. (p.14).

e. *Ley orgánica del poder ejecutivo, ley N° 29158.*

Según el Estudio del proceso de descentralización en el Perú, elaborado por la Contraloría General de la República (2014), “hasta el 2007 solo se habían definido los roles, estructura y organización de los gobiernos regionales y locales, mas no existía una nueva Ley Orgánica del Poder Ejecutivo que estableciera los roles del Gobierno Nacional. En este contexto, se publica en diciembre del 2007 la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE), completando así el paquete de normas básicas que debían guiar el proceso de descentralización” (p.60).

Se agrega además que, “el objetivo de esta ley era adecuar la legislación del Gobierno Nacional para que éste se adaptara al nuevo modelo de Estado unitario descentralizado, y determinar su rectoría. La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo establece los principios y normas básicas de organización, competencias y funciones del Poder Ejecutivo como parte del gobierno nacional. Se determina que los Ministerios diseñan, establecen, ejecutan y supervisan políticas nacionales y sectoriales, asumiendo la rectoría respecto de ellas. Adicionalmente, se introducen las Comisiones Interministeriales como instancias de coordinación y de discusión de políticas al interior del Consejo de Ministros”.

Se determina “como comisiones permanentes a la Comisión Interministerial de Asuntos Económicos y Financieros (CIAEF) y a la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales (CIAS)” (p.61). Se establece que, “la naturaleza y creación de entidades públicas como entidades desconcentradas del Poder Ejecutivo, con personería jurídica de Derecho Público. Tienen

competencias de alcance nacional. Éstas se encuentran adscritas a los ministerios y pueden ser de dos tipos:

### **Organismos públicos ejecutores.**

Ejercen funciones de ámbito nacional y se crean cuando, por la magnitud de sus operaciones, se requiera una entidad propia; o cuando se requiera una entidad dedicada a la prestación de servicios específicos.

### **Organismos públicos especializados.**

Tienen independencia para ejercer sus funciones con arreglo a su Ley de creación. Estos pueden ser a su vez de dos tipos: organismos reguladores y organismos técnicos especializados” (p.61).

Asimismo, se establece además que, la naturaleza y creación de los sistemas como un conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública que requieren ser realizadas por todas o varias entidades de los Poderes del Estado, los Organismos Constitucionales y los niveles de Gobierno. Estos son de dos tipos:

### **Sistemas funcionales.**

Tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de políticas públicas que requieren la participación de todas o varias entidades del Estado.

### **Sistemas administrativos.**

Tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso (p.62).

f. *Descentralización y estado moderno.*

De acuerdo con Hood (1991):

El tipo de Estado que demandan los ciudadanos es aquel que cuenta con una gestión moderna orientada a resultados. Esto se logra cuando el Estado y sus entidades públicas están en capacidad de establecer políticas y objetivos claros, a nivel nacional, regional y local. Para ello, es necesario asignar adecuadamente los recursos presupuestales para asegurar una gestión eficiente que genere los resultados esperados. (p.3).

Al respecto, Vries (2010) precisa que:

El Estado moderno es capaz de reordenar o reorganizar a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades públicas sobre la base del análisis y la optimización de los procesos de producción que brinda la mayor satisfacción al ciudadano, al menor costo posible

De ahí que, para Porter (1985):

Los procesos de producción en el sector público son definidos como una secuencia de actividades que transforman un insumo en un bien o servicio, añadiendo valor en cada etapa de la cadena. Las organizaciones modernas estudian rigurosamente cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de sus procesos internos a lo largo de la cadena de valor. Estos procesos son de dos tipos: los procesos clave y los procesos de soporte. Los procesos clave son los que resultan directamente de la producción de un bien o servicio, y los procesos de soporte son aquellos que sirven de manera transversal a todas las actividades, como la



administración central, la gestión financiera, la gestión de la infraestructura, equipamiento y logística.

Según el Estudio del proceso de descentralización en el Perú, elaborado por la Contraloría General de la República (2014), en un modelo de gestión por resultados, ambos tipos de procesos son optimizados. La optimización de los procesos de la cadena de valor son el resultado de estudios rigurosos y estructurados que deben identificar cuál es el bien o servicio que tienen que producir, y cuáles son las características o atributos de ese producto que más valora el ciudadano; así como cuáles son las operaciones necesarias para producir ese bien o servicio. (p.101)



**Figura 16.** Cadena de valor en un Estado Moderno. Tomado de AC Pública, por APOYO Consultoría, 2014.

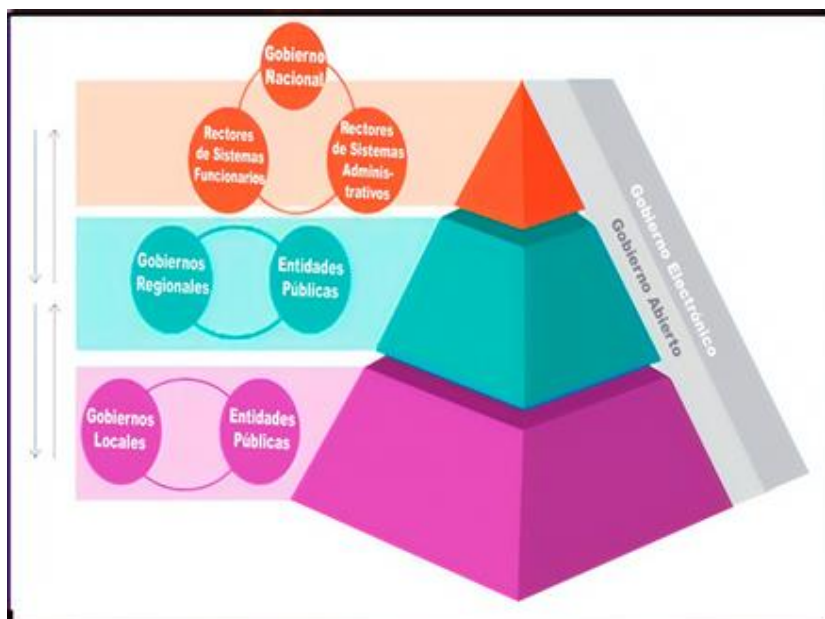
En la Figura 16 tal y conforme se establece en el Estudio del proceso de descentralización en el Perú, elaborado por la Contraloría General de la República (2014), se visualiza la dinámica del estado peruano similar a una pirámide de tres niveles en la cual, el poder ejecutivo, incluyendo los entes rectores de los sistemas funcionales y los sistemas administrativos, se ubican en el primer

nivel ya que dictan las políticas, pautas y normas que son de cumplimiento obligatorio en los tres niveles de gobierno y en todas las entidades públicas.

Un Estado Moderno es aquel que establece un Sistema de Monitoreo y Evaluación como procesos de recolección, organización y análisis de información que tienen por objetivo la identificación de cambios y tendencias, así como la identificación de procesos o fallas en el logro de objetivos en un momento del tiempo. Levinson (1999).

De ahí que, según el Estudio del proceso de descentralización en el Perú, elaborado por la Contraloría General de la República (2014):

El análisis de cadena de valor permite establecer indicadores de desempeño y resultados que sirven para monitorear y evaluar si los insumos se están transformando en los productos demandados por los ciudadanos. Integrado a este sistema, el Estado moderno debe desarrollar un Sistema de Gestión del Conocimiento que permita obtener las lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos, y que establezca las mejores prácticas para el nuevo ciclo de gestión. Todo ello es posible en un Estado unitario y descentralizado como lo es el Estado peruano según lo establecido por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, el cual busca satisfacer las necesidades de la población adaptando sus políticas a las diferentes condicionantes de cada espacio territorial, a través de gobiernos descentralizados autónomos en su ámbito de competencias, y sujetos a políticas y normas nacionales, por lo que no llegan a ser autarquías. (p. 101)



**Figura 17.** El Estado Moderno. Tomado de AC Pública, por APOYO Consultoría, 2014.

En la Figura tal y conforme se estableció en el Estudio del proceso de descentralización en el Perú, elaborado por la Contraloría General de la República (2014), se muestra que:

La articulación (representada por las flechas) entre los tres niveles de gobierno y entre los sistemas funcionales, los sistemas administrativos y las entidades públicas, el mismo que resulta esencial para que el planeamiento estratégico institucional, el establecimiento del presupuesto y la gestión por procesos se realice acorde con las políticas nacionales y sectoriales, y de acuerdo a la normativa y requerimientos dictados por los sistemas administrativos. (p. 103)

*g. Fortalecimiento de capacidades.*

De acuerdo al Estudio del proceso de descentralización en el Perú, elaborado por la Contraloría General de la República (2014) “un principio contenido en el marco legal

del proceso de descentralización es la gradualidad del proceso y la necesidad de fortalecer capacidades" (p. 74). Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (2008) el desarrollo de capacidades se define como el proceso mediante el cual los individuos, las organizaciones y las sociedades obtienen, fortalecen y mantienen sus capacidades para establecer y lograr sus objetivos a lo largo del tiempo. Se trata de un proceso de transformación basado en prioridades, políticas y resultados deseados.

Las capacidades se dan y se deben enfocar, según Matachi (2006) desde tres niveles interdependientes:

**Ambiental:** sistema amplio en el que funcionan los individuos y las entidades. En este nivel establecer las reglas de juego como las políticas nacionales, la normatividad, las relaciones de poder, el compromiso civil, entre otros.

**Organizacional:** compromete las políticas internas de una entidad, los arreglos, protocolos, procedimientos y marcos que permiten integrar las capacidades individuales, de manera que su desempeño en conjunto sea mayor a la suma de las partes.

**Individual:** se refiere a las habilidades, experiencia y conocimientos del personal. Cada persona cuenta con una dotación mixta de capacidades para su desempeño. Dichas capacidades se adquieren por capacitaciones formales y educación o experiencia”.

*h. Medición de las Capacidades.*

De acuerdo al “Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (2010) sugiere que el proceso de medición de las capacidades se dé sobre la base de un enfoque sistemático por resultados. Los componentes clave de este enfoque son: planeamiento estratégico, producto, resultados e impacto:

**Planeamiento estratégico:** proceso que debe identificar el impacto deseado, resultados y productos. En dicho proceso debe realizarse un balance de las necesidades inmediatas y futuras y alinear los arreglos institucionales con las metas de desarrollo. Para ello, es necesario que se incluyan consultas a stakeholders, de modo tal que se identifiquen los cambios esenciales para el logro de las metas.

**Medición del impacto:** busca identificar el cambio en el bienestar general de las personas. Para ello, debe compararse el progreso frente a los objetivos de desarrollo nacionales. Usualmente son pocos y limitados los indicadores en este nivel.

**Medición de resultados:** busca identificar el cambio en el desempeño, estabilidad y adaptabilidad institucional. En general, las instituciones que pueden formular políticas efectivas, brindar servicios de la manera más eficiente, sostener un nivel de desempeño adecuado en el tiempo y que pueden manejar los cambios en el entorno son aquellas que pueden generar un mayor impacto en el desarrollo.

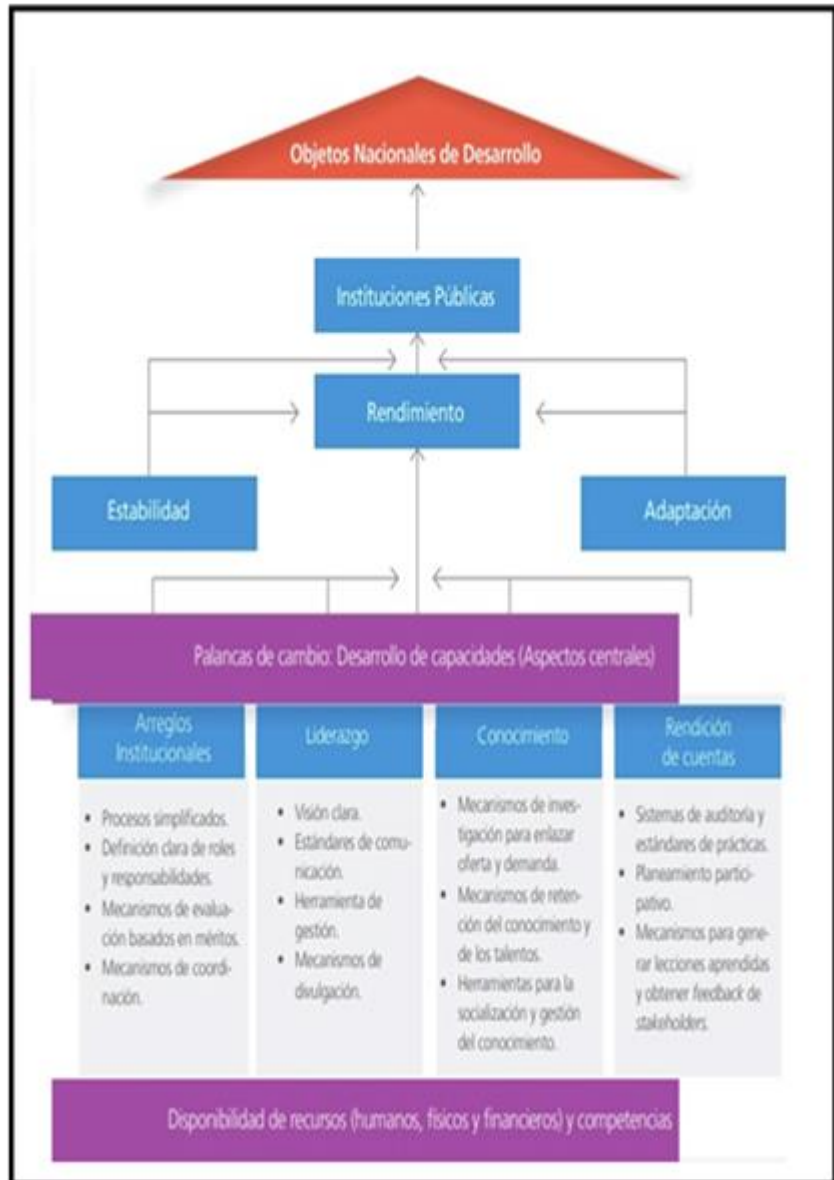
**Medición del producto:** las instituciones son más eficientes si tienen alineadas sus políticas, sistemas, procesos y mecanismos. En este marco, se dan mayores efectos en las instituciones que se enfocan en lo siguiente:

**Arreglos institucionales:** reforma institucional y mecanismos de incentivos para alinear intereses de los funcionarios y las entidades.

**Liderazgo:** desarrollo de liderazgo.

**Conocimientos:** educación, capacitación y aprendizaje.

**Rendición de cuentas:** mecanismos de accountability y diálogo”.



**Figura 18.** Marco conceptual del desarrollo de capacidades. Tomado de Elaboración AC Pública, por APOYO Consultoría, 2014.

En la Figura 18, tal y conforme se estableció en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (2008) queda claro que el proceso de medición de las capacidades se da sobre la base de un enfoque sistemático por resultados, siendo los componentes clave de este enfoque: planeamiento estratégico, producto, resultados e impacto.

D. Control Disciplinario.

De acuerdo con Galeotti (1964) el “control es el poder que tiene por finalidad la tutela de valores expresados o protegidos institucionalmente por la autoridad controlante frente al ejercicio actual o potencial de poderes o facultades jurídicas” (p. 319). Dicha tutela supone la valoración del modo de actuar de los controlados y, en caso la calificación sea desfavorable, la determinación de la causa del comportamiento inadecuado González (1997).

Un sistema de control debe edificarse sobre la base de los principios de transparencia y eficiencia. El primero exige no sólo la publicidad de los actos procesales, sino también la obligatoriedad de rendir cuenta de los actos administrativos. El segundo, que toma como premisa el primero, implica la posibilidad de determinar el cumplimiento de los objetivos institucionales respecto del servicio de administración de justicia para lo cual es imprescindible la elaboración constante de estadísticas que nos permitan dilucidar indicadores o tendencias que permitan orientar o reorientar los esfuerzos para alcanzar las metas antes mencionadas. (González, 1997, p. 118)

“Todo sistema de control debe ser estructurado en función a: en primer lugar, un adecuado plan de acción, por cuanto el control implica planeamiento previo; y, en segundo lugar, una eficiente organización para establecer una pronta y efectiva responsabilidad” (Reyes, 1999, p.122). Asimismo, los presupuestos de todo sistema de control son fundamentalmente tres: La independencia del controlador respecto del controlado, la determinación del ámbito de control y la información y publicidad. Vanossi (1978)



El primero supone que el controlador debe tener un origen, atribuciones y cualidades que permitan que su actividad no se vea mediatizada por algún tipo de influencia proveniente del controlado o de otra fuente. (González (1997).

En esa medida, cabe que el controlador sea designado por el propio Poder Judicial, pero que no pertenezca a dicha institución; o, que el controlador dependa funcionalmente de otro órgano constitucionalmente autónomo, sin que ello implique debilitar la autonomía del Poder Judicial, como el Consejo Nacional de la Magistratura. Algunos consideran, según Giusti (1997) que un controlador externo al Poder Judicial afectaría inevitablemente la independencia del juez, por lo que debe existir una estructura propia de control dentro del Poder Judicial conformada por magistrados. Además, porque de acuerdo a Reyes (1999) éstos conocen la actividad a evaluar en la perspectiva de la toma de conciencia de las deficiencias organizacionales y el exceso de carga laboral, pudiendo orientar el control hacia los correctivos necesarios, sin necesidad de acciones tentativas.

a. *Tipos de Control.*

Se pueden señalar que se tienen la: dependencia, temporalidad y contenido, alcance, responsabilidad y función.

Mora (2014) presenta algunas definiciones:

b. *Previo (Preventivo).*

Es el tipo de control que se da antes de la ocurrencia, es decir, durante la programación y planificación de los procesos, procedimientos y actividades, debe ser conocido por el personal con antelación. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es

posible ejercer una influencia controladora sobre las actividades por adelantado. Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

c. *Durante o de ejecución (correctivo).*

Se ejerce de forma continua mientras dura el proceso de realización de la actividad. Consiste en la revisión y vigilancia de las actividades y tareas durante la realización de las mismas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

**Posterior:** Este tipo de control se da una vez concluidas las actividades, tiene como objetivo evaluar lo realizado de acuerdo con lo planeado.

**Controles de gestión:** Implica considerar el desarrollo del mismo, en su ámbito administrativo. Sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

**Controles administrativos:** Función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.

**Controles contables:** Comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables. Estos tipos de controles brindan seguridad razonable.

**Control formal:** Este control se limita al examen de la corrección formal de los documentos, las cuentas y sus justificantes.

**Control material:** En este control se efectúan comprobaciones en el momento, con el propósito de comprobar sobre el terreno la realidad material o física de determinadas operaciones. (p. 92)

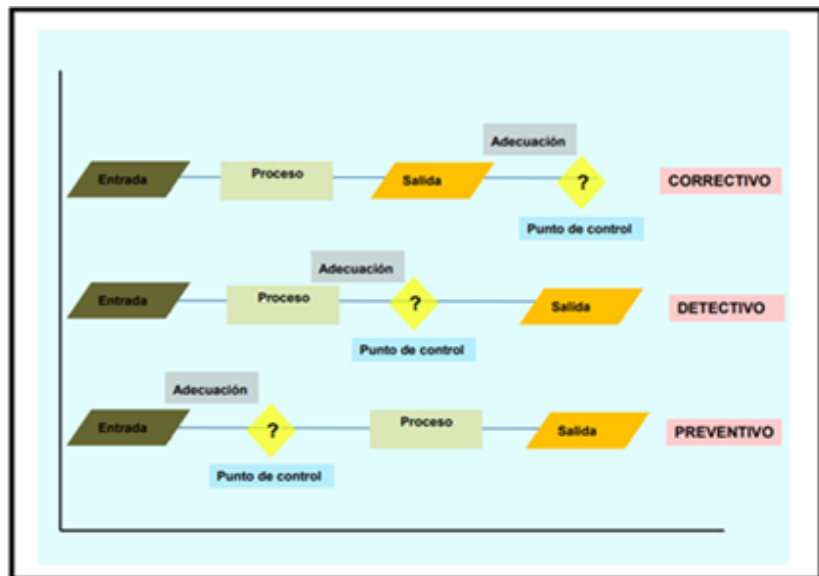
Criterio	Tipo de control		
	Interno	Externo	
Dependencia	Interno	Externo	**
Temporalidad y Contenido	Previo (Preventivo)	Durante o de ejecución (Detectivo) <sup>1</sup>	Posterior <sup>2</sup>
Alcance	Legalidad	Regularidad	**
Responsabilidad	Judicial	No judicial	**
Función	Controles de Gestión	Controles Administrativos	Controles Contables
Grado de exhaustividad y el tipo de pruebas	Formal	Material	**

**Figura 19.** Tipos de control, Tomado de Revista Española de Control Interna, 1999.

En la Figura 19, se muestra los tipos de control, de acuerdo a la naturaleza de la organización y en función a 6 criterios: Dependencia, Temporalidad y Contenido, Alcance, Responsabilidad, Función y Grado de exhaustividad y el tipo de pruebas.

d. *Control preventivo.*

Según Mora (2014) el control preventivo es la modalidad de control que implica la acción de observar el desarrollo de determinados actos de la administración pública, con el fin de: 1. Alertar de la existencia de riesgos que pudiera afectar la transparencia, probidad o cumplimiento del marco normativo. 2. Disuadir conductas que conlleve a actos de corrupción. 3. Monitoreo del Entorno, recabar información para fines de control posterior. Esta visión permite identificar problemas a medida que surgen y toman acción inmediata y automáticamente antes de que ocurra el resultado final.



**Figura 20.** El control según su momento de ejecución. Tomado de El Modelo de Política Pública en materia de Control: Una propuesta hacia el Control Preventivo por Franklin Mora Gonzáles, 2014.

En la Figura 20, y de acuerdo con Mora (2014) se puede observar que mientras más comprometida esté la organización a una cultura de control preventivo, menor será la necesidad de controles directos, como los que se presentan en el control correctivo y defectivo.

El control preventivo se dirige al comportamiento del funcionario que ejecuta dichos actos, lo que conlleva a inferir que el control correctivo identifica el hecho que conlleva un efecto y el control preventivo estudia la causa del hecho en el comportamiento potencial del individuo para prevenirla. Un elemento esencial para que el control preventivo se fomente, lo constituye el Ambiente de Control, componente base en el modelo de control COSO.

En él se encuentran factores formales e informales, entre ellos, la importancia de la interiorización del concepto, como parte de los valores del individuo y de la cultura y memoria organizacional, a efecto de no reciclar errores. (Mora. 2014, p. 255).

Así las cosas, afirma que desarrollar el carácter preventivo, como complemento de lo correctivo, es el desafío actual del control interno en la Administración Pública. Por ello, las entidades de fiscalización superior deben analizar de forma holística la referida visión, mejorarla implementarla y desarrollarla, ya que, aun cuando se han realizados esfuerzos en el tema, podría ser que estos no sean suficientes y no pase se ser acciones paliativas. Precisa además que es necesario impulsar una política pública de control interno con una orientación integral (antes, durante y posterior) con un particular énfasis en lo preventivo y persuasivo, donde entre otros aspectos:

El funcionario y la organización interioricen el control, como parte de sus valores y cultura, respectivamente.

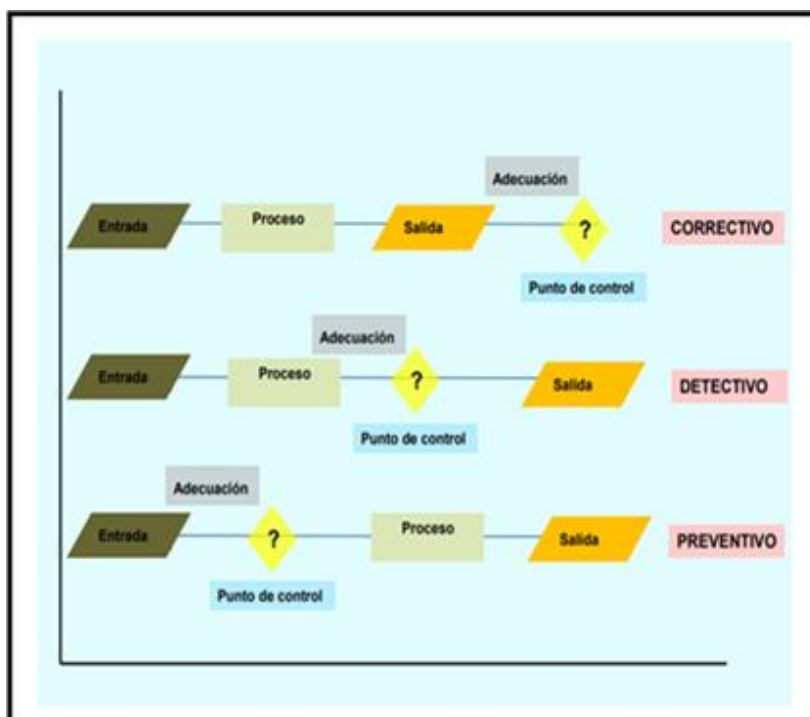
Se identifiquen distorsiones (técnicas, jurídicas y de gestión, entre otras) que no permite desarrollar una visión preventiva. 3) Promover la participación o activismo ciudadano, el cual, se basa en: integración, organización y cooperación, a efecto de obtener beneficios colectivos, lo que conlleva a que realmente la sociedad se sienta parte activa de las alternativas de análisis y solución, así como de las decisiones que influyen en el país, no dejándolo de manera exclusiva a actores políticos o de gestión (p. 6).

e. *Los costos del control.*

Si bien el control en sus diferentes formas genera un valor agregado y una seguridad razonable, también posee un costo, aspecto que tiene una relación directa con el tipo de control que se ejecute. Afirma que, dicho menoscabo puede ser interno, como pérdidas de dinero, o externo como daño a la imagen y lesión a la confianza de la empresa ante el público, o inclusive generar responsabilidades administrativas o penales para esta, sea cuando se falsifican documentos que tiene que ver con los datos civiles y registrales del ciudadano, o cuando el documento confiere al individuo alguna pericia, como la conducción de vehículos o un grado profesional. Incluso aquellos que en mayor escala de forma colectiva pueden generar un daño social como los ambientales o la quiebra de una institución. (Mora, 2014, p. 118)

En la Figura 21 nótese que al momento que se detecta procedimientos inadecuados, errores, omisiones o actos indebidos, ya estos poseen un perjuicio, pérdida o costo para la organización, los cuales, puede ser leves,

moderados o severos, dependiendo de la materia que se trate y del tiempo de su operación. (Mora, 2014).



**Figura 21.** El costo del control. Tomado de El Modelo de Política Pública en materia de Control: Una propuesta hacia el Control Preventivo, por Franklin Mora Gonzáles, 2014.

f... *Control disciplinario en la magistratura.*

#### **La potestad disciplinaria de la administración pública.**

En la STC signada con el N° 00033-2007-PI/TC, fundamento 26, se estableció claramente que "...el *ius puniendi* del Estado es entendido como la potestad que se manifiesta en el aspecto coercitivo de las normas (...). Así, el *ius puniendi* del Estado funciona con sus limitaciones dentro de un marco penal de la Constitución, bajo los estándares internacionales referidos a la protección de derechos fundamentales..." Esto significa entonces que el Estado tiene, en efecto, la plena facultad para establecer sanciones a quienes incumplen con sus obligaciones o afectan derechos de terceros, de modo

que, aun cuando la potestad por excelencia del *ius puniendi* del Estado sea la potestad penal; su ámbito de aplicación no se circunscribe solo ahí, sino que se extiende a la Administración.

Ello se da como consecuencia lógica de la atribución de regulación, supervisión y vigilancia que han sido asignadas a las entidades públicas, las cuales devendrían en inoperantes de no contar con potestad sancionadora. En ese sentido, se puede afirmar que la atribución disciplinaria, como parte del *ius puniendi* del Estado, es un mecanismo de autotutela que emplea la Administración Pública para resguardar que la función que desempeñan funcionarios y servidores públicos sean realizados óptimamente en pro del interés público. (Baca, 2007).

### **Fundamento constitucional de la potestad disciplinaria.**

El reconocimiento del deber de los servidores públicos de cumplir con sus obligaciones se encuentra establecido en el artículo 39 de la Constitución Política del Perú, conforme al cual todos los funcionarios y trabajadores públicos están al servicio de la Nación. Así pues, en la Sentencia C-500/14 (Bogotá D.C., julio 16 de 2014), la Corte Constitucional de Colombia estableció en el fundamento 5.2 que, “la potestad disciplinaria constituye un elemento fundamental del Estado de Derecho, el deber de los servidores públicos de cumplir sus obligaciones de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.

Este punto de partida, que cualifica la condición del servidor público y determina su relación de sujeción, se



encuentra signado además por la regla según la cual la función pública debe encontrarse al servicio de los intereses generales y, en esa medida, las autoridades públicas deben respetar los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad. De acuerdo con ese conjunto de mandatos, la Constitución y la legislación, reconocen competencias y establecen procedimientos para que diferentes autoridades del Estado, judiciales y no judiciales, adelanten las investigaciones que correspondan y adopten las medidas e impongan las sanciones que correspondan”.

Así también, mediante Exp. N° 1514-2010-PA/TC, el Tribunal Constitucional, en el fundamento 4 ha establecido que: “La aplicación de una sanción administrativa constituye una manifestación de la potestad sancionadora del Estado, por lo que su validez, en el contexto de un Estado de derecho respetuoso de los derechos fundamentales, está condicionada al respeto de la Constitución y de los principios en ésta consagrados. Por ello la administración, en el desarrollo de procedimientos administrativos disciplinarios, está vinculada al irrestricto respeto de los derechos constitucionales procesales y a los principios constitucionales que la informan”.

De ahí que, el principio de responsabilidad establecido por la Carta Magna sea el basamento constitucional más significativo de la potestad sancionatoria, que permite al Estado evaluar la conducta de los servidores públicos y, en caso de que se incurra en alguna infracción, imponer las sanciones correspondientes.

g. *Procedimiento disciplinario.*

El procedimiento administrativo disciplinario, en adelante PAD, es el conjunto de fases y actuaciones predeterminadas por la Administración Pública para desplegar su potestad sancionadora ante la comisión de faltas disciplinarias que, de ser probadas, corresponde la imposición de una sanción. Ello, de conformidad a los principios del debido proceso contemplados en nuestra Constitución Política, los principios del procedimiento administrativo sancionador señalados en la Ley N° 27444, modificado por el decreto legislativo N° 1272, y aquellos contemplados en las leyes especiales.

A continuación, esquematizamos el procedimiento administrativo disciplinario de la ODECMA de la Corte de Junín, regulado a través de la Resolución Administrativa N° 243-2015-CE-PJ:



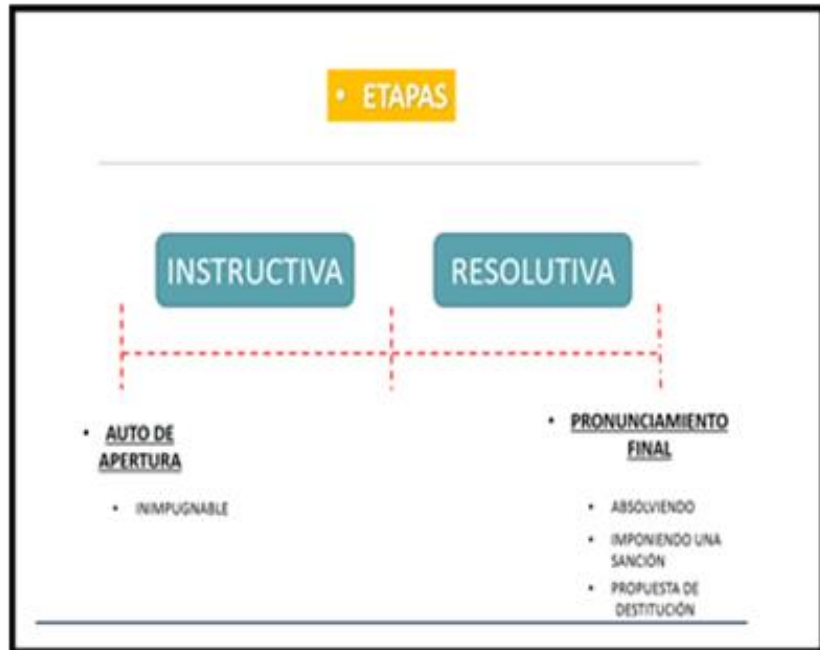
**Figura 22.** Finalidad del PAD en la ODECMA – Sede Junín

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Figura 22, se puede advertir que la finalidad del procedimiento administrativo disciplinario en la ODECMA de Junín consiste, fundamentalmente, en investigar, verificar y sancionar las inconductas funcionales de los Jueces, auxiliares jurisdiccionales y todo personal sujeto a control disciplinario; utilizando para ello la Ley de la Carrera Judicial N° 29277, la Ley de la Carrera del Trabajador Judicial N° 30745 y la Resolución Administrativa N° 227-2009-CE-PJ.

*h. Etapas del PAD.*

En la Figura 23, se podrá apreciar que las etapas del procedimiento administrativo disciplinario son dos: La primera, denominada fase instructiva que inicia con el auto de apertura del procedimiento administrativo (artículo 4 del PAD); mientras que la segunda, denominada fase resolutive, la cual se concreta con el pronunciamiento final, sea absolviendo o imponiendo la sanción al investigado. Ambas etapas cumplen un rol esencial en tramitación de causas disciplinarias dado que constituyen los actos de iniciación, de imputación de cargos, de recojo de medios probatorios, y de análisis en la aplicación de las normas disciplinarias.



**Figura 23.** Etapas del PAD en la ODECMA – Sede Junín

Fuente: Elaboración propia.

*i. Formas de inicio del PAD.*

La Figura 24 describe con claridad las dos formas de inicio del procedimiento administrativo disciplinario en la ODECMA - Sede Junín; una por la admisión a trámite de una queja que tenga el mérito suficiente para ser investigada e instruida mediante un procedimiento disciplinario; y, otra, por decisión de la autoridad contralora en mérito al resultado de una investigación preliminar, visita judicial o decisión motivada (artículo 6 del PAD). Así pues, si en el transcurso de una visita judicial se advierte o reciben denuncias sobre la comisión de infracciones disciplinarias, el magistrado encargado de la visita procederá a recabar la información y pruebas necesarias para sustanciar la denuncia formulada (artículo 22 del PAD).



**Figura 24.** Formas de inicio del PAD en la ODECMA – Sede Junín

Fuente: Elaboración propia.

*j.. Trámite del procedimiento único.*

De acuerdo a la Figura 25:

Admitida una queja a trámite y, ante la evidencia de hechos que puedan constituir presuntas infracciones disciplinarias, se dispondrá mediante decisión motivada e inimpugnable, el inicio del procedimiento administrativo disciplinario, el cual se desarrollará por la vía del Procedimiento Único, conforme a las disposiciones del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario, aprobado mediante Resolución Administrativa N°243-2015-CE-PJ. Dicho Procedimiento Único no será mayor de sesenta (60) días hábiles, prorrogables a decisión de la autoridad instructora por treinta (30) días hábiles. Si se trata de un caso complejo se podrá ampliar este último plazo por treinta (30) días hábiles adicionales (PAD, artículo 23)



**Figura 25.** Trámite del Procedimiento único en la ODECMA

Fuente: Elaboración propia.

En la misma figura y de conformidad con el artículo 24 del PAD:

Se advierte que en el acto en que se dispondrá el inicio del procedimiento administrativo disciplinario, se designará al magistrado encargado de la instrucción quien, como autoridad competente, iniciará las actuaciones de instrucción del procedimiento. En cualquier caso, la autoridad instructora del procedimiento administrativo disciplinario deberá observar las siguientes reglas:

Notificar al investigado, con la resolución que dispone abrir investigación disciplinaria en su contra.

El investigado presentará su informe de descargo dentro de los cinco (5) días hábiles de notificada la resolución que inicia el procedimiento administrativo disciplinario, acompañando los medios probatorios que sustenten sus argumentos de defensa.

Vencido dicho plazo y con el respectivo descargo o sin él, el magistrado instructor, dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes procederá a recabar de oficio las pruebas que, considere necesarias para el esclarecimiento de los hechos. Sin perjuicio de ello, esta labor podrá realizarse antes del vencimiento del plazo de descargo, si las circunstancias del caso lo ameritan.

Finalmente, el magistrado instructor informará y/o resolverá lo pertinente, de acuerdo a lo descrito en la Figura 26:

Cuando se trate de la imposición de la medida disciplinaria de amonestación o multa, el magistrado instructor emitirá un informe debidamente sustentado, opinando sobre la responsabilidad del investigado y la graduación de la sanción. Dicho informe será elevado al jefe de la Unidad de Línea correspondiente, para su pronunciamiento en primera instancia que, de ser apelado, será elevado y resuelto por la Jefatura de la ODECMA en segunda y última instancia. (PAD, numeral 4 del artículo 24)



**Figura 26.** Pronunciamiento del instructor

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuando se trata de la propuesta de destitución, “el magistrado instructor emitirá un informe debidamente sustentado, opinando sobre la responsabilidad del investigado y la graduación de la sanción. Dicho informe será elevado a la Jefatura de la ODECMA o de la Unidad de Línea de la OCMA, según corresponda, la misma que emitirá la referida propuesta con sus propios fundamentos o haciendo suyos los fundamentos de la propuesta que se elevará a la Jefatura Suprema de la OCMA para su evaluación y eventual remisión a la Presidencia del Poder Judicial, órgano competente para elevar la propuesta de destitución al Consejo Nacional de la Magistratura, tratándose de jueces superiores, especializados o jueces de Paz Letrado, o proceder al pronunciamiento por parte del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial en caso de tratarse de auxiliares jurisdiccionales o Jueces de Paz” (numeral 4 del artículo 24 del PAD)



### **3.2.2. Experiencias internacionales y nacionales.**

#### **A. A nivel nacional.**

Crisólogo Llallihuaman (2013) en la tesis: “Evaluación de los componentes del sistema de control interno”, realizó un estudio con el propósito de analizar los nuevos conceptos de control interno en una Gerencia Municipal, concluyendo en que se hacía necesario diseñar y aplicar los instrumentos de control de gestión para la evaluación de los objetivos propuestos en el plan estratégico, y hacer el seguimiento de las mismas en forma oportuna, para identificar las debilidades y luego realizar los reajustes pertinentes orientados al logro de la mayoría de los objetivos propuestos. De dicho trabajo de investigación y de acuerdo con Layme (2015) se concluye que, para que toda iniciativa de la entidad tenga éxito, se requiere que el control forme parte inherente del ciclo de gestión y de su mejora continua, y es que para su implementación y fortalecimiento se debe promover la adopción de medidas que redunden en el logro de sus objetivos, favoreciendo así al logro de las actividades institucionales y a la mejora en el rendimiento. (p.19)

Zarpan Alegría (2013) realizó un estudio con el propósito de analizar las consecuencias de la no implementación de sistemas de control, y concluyó en que ésta trae consecuencias graves, como ineficiencia en la satisfacción de las necesidades de la población e incumplimiento de las metas propuestas. Tanto como el sector público y privado son la clave para el desarrollo del país, debemos tener conocimiento sobre, aplicación de sus políticas y el cumplimiento de normas éticas. De dicho trabajo de investigación y de acuerdo con Layme (2015) queda claro de que si no existe un adecuado control

interno no se puede promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta. Es por eso que el control interno requiere el compromiso por parte de los funcionarios y servidores mediante la verificación del cumplimiento de las tareas asignadas.

Garrido (2011) realizó un estudio con el propósito de analizar cómo influyen los cambios en la utilización de los recursos, estableciendo que toda actividad administrativa enfrenta constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible; con un mínimo de tiempo y esfuerzo, y desde luego, al menor costo. Ni las organizaciones en general, ni las condiciones económicas o sociales, permanecen estáticas; por lo que, las políticas, la estructura organizativa o los sistemas y procedimientos que en el pasado fueron satisfactorios, pueden ser hoy obsoletos o ineficientes, debido a los rápidos cambios y nuevas tendencias que surgen constantemente debido al progreso y desarrollo.

De dicho trabajo y de acuerdo con Layme (2015) se concluye que en la actualidad existen constantes cambios que hacen despertar el interés por desarrollar mejoras en la utilización de los recursos con los que se cuentan en las diferentes instituciones, en tanto que el control interno permite lograr los objetivos y metas trazadas por la entidad, por lo que una buena implantación de este sistema, es la garantía para mejorar los procesos, procedimientos y rentabilidad, es por eso que se necesita adaptar los procesos administrativos a las exigencias actuales.

Mayta Huiza (2010) en su investigación “Grado de implementación del sistema de control interno”, realizó un

estudio “con el propósito de analizar la influencia de la implementación del sistema de control interno en el logro de objetivos y metas de la Universidad José Carlos Mariátegui”, que de acuerdo con Layme (2015) se concluyó que en la gestión de las Universidades privadas, así como en toda organización, es fundamental la existencia del control interno por cuanto este previene la ocurrencia de factores de riesgos que influyen negativamente en el logro de los objetivos e información financiera y de gestión, por lo mismo es necesario estudiar y conocer si las organizaciones universitarias han implementado en sus sistemas administrativos y académicos, procedimientos de control interno que les permita lograr sus objetivos institucionales.

Betancourt (2006) realizó un estudio con el propósito de analizar el impacto del control interno como un sistema interno, que esté integrado por un conjunto de planes, métodos, procedimientos, deberes y responsabilidades que tengan por objeto, asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos, que se promueva la eficiencia operacional y que las actividades de la entidad se desarrollen eficazmente con las metas y los objetivos previstos”. De dicho trabajo de investigación y de acuerdo con Layme (2015) queda claro que “para toda entidad es de suma importancia mantener un control interno sólido, que permita encaminar al logro de los objetivos establecidos por la misma, para evitar posibles fraudes o equivocaciones ya sea por error u omisión, y así garantizar la pulcritud y transparencia de las operaciones financieras, y más aún, hace de la toma de decisión un proceso de retroalimentación constante, basado en las informaciones suministradas por métodos de control interno.

## B. A nivel internacional

### Estados Unidos

Modelo de Control COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - 1992), surge con la finalidad de contribuir a la dirección para un óptimo control de la organización, contiene la identificación de riesgos internos y externos, enfatiza la trascendencia de la planificación, así como de la supervisión y establece sistemas de mecanismos de control. De acuerdo con Miaja (2010) el informe COSO denominado "Control Interno – Marco Integrado", identificó cinco componentes del control interno, a saber: 1.- Entorno de control, 2.- Evaluación de riesgos, 3.- Actividades de control, 4.- Información y comunicación, 5.- Supervisión. Así pues, concluye en que la definición de control interno y la identificación y análisis de sus cinco componentes configuran un nuevo marco conceptual del control interno, válido para todo tipo de organizaciones con independencia de cuál sea su tamaño, sus titulares o la naturaleza de los objetivos a los que sirven.

### Canadá

Modelo de Control CoCo (Criteria of Control Board-1995) surge con la finalidad de guiar a los cuerpos organizacionales a mejorar el proceso de toma de decisiones mediante una sencilla y mejor interpretación del control, de lo que denominamos riesgo y por supuesto de la dirección. Se basa en la teoría general de sistemas y de la contingencia, pues enfatiza la importancia de establecer definiciones y perfeccionar las normas y políticas. Según Fernández (2003) el modelo busca proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las siguientes tendencias: 1.- En el impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizativas; 2.- En la creciente demanda de informar públicamente acerca de la

eficacia del control, 3.- En el análisis de las autoridades para establecer controles, como una forma de proteger los intereses de los accionistas.

#### Australia

Modelo de control ACC (Australian Control Criteria) surge con la finalidad de cooperar con las estructuras organizacionales en la mejora de decisiones, brindándole trascendencia a los trabajadores y también a muchos otros equipos de interés en el cabal cumplimiento de las metas, entre sus aspectos importantes, hace énfasis en la trascendencia del autocontrol y la confianza mutua, da importancia a los conocimientos y también a las habilidades para el progreso de una actividad e propone un mecanismo de gestión de riesgos. De esta forma, y en palabras de Bohórquez (2011) se puede observar que los mecanismos de control planteados desde las teorías económicas y/o administrativas y las propuestas de control interno, confluyen en la necesidad de establecer contratos, rutinas, protocolos, estándares, procedimientos, códigos, acuerdos, entre otros, orientados siempre a la búsqueda de equilibrios estables en la organización, que permitan alinear la acción individual a la acción colectiva.

Modelo	País de origen	Propósito
<b>COSO</b> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Estados Unidos	Apoyar a la dirección para un mejor control de la organización.
<b>CoCo</b> Criteria of Control Board	Canadá	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones a través de una mejor comprensión del control, del riesgo y de la dirección.
<b>ACC</b> Australian Control Criteria	Australia	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones, dándole importancia a los trabajadores y a otros grupos de interés en el cumplimiento de los objetivos.
<b>Cadbury</b>	Reino Unido	Adopta una comprensión de control más amplia. Brinda mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control.

**Figura 27.** Principales modelos de control interno a nivel mundial. Tomado de Marco conceptual del control interno - Contraloría General de la República, por CGR, 2014.

### Reino Unido

Cadbury surge con la finalidad de generar una interpretación de control más amplia, proporcionando mayores explicaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control. Se cimienta en el sistema COSO, sin considerar, claro está, aquello relacionado a sistemas de información, lo cual es agregado a otros componentes. Sobre ello, y de acuerdo con Jensen (2010) el principal problema de los mecanismos de control interno es su ineficacia para responder en ausencia de crisis, es decir, dichos mecanismos actúan en un alto porcentaje de los casos cuando las organizaciones ya se encuentran reportando grandes pérdidas.

### 3.2.3. Definición de términos básicos.

**Carga procesal.-** Es una cuestión de hecho que genera un círculo vicioso de mala práctica, de actuaciones no productivas e incluso ilegítimas que, al lado de otros elementos de tipo económico, social o cultural, constituyen parte de los frenos que obstaculizan el acceso a la justicia, así pues, generan efectos negativos en todo el sistema de justicia, pero principalmente, en el ciudadano.

**Circuito de reforzamiento negativo.-** Es un sistema que resulta desfavorable para el correcto funcionamiento del órgano de control dado que promueve a que el expediente disciplinario transite innecesariamente de un área a otra, alentado con ello el retardo en la tramitación de los procesos disciplinarios y así generando un fuerte malestar en la ciudadanía respecto al funcionamiento del despacho contralor.

**Labor de control.-** Acto de supervisión que se encuentra orientado a evaluar permanentemente la conducta y el desempeño funcional de magistrados y auxiliares jurisdiccionales del Poder Judicial, para ello, se hace imprescindible 2 condiciones; primero, una adecuada planeación; y, segundo, de una estructura capaz de corregir la alteración o el incumplimiento de los planes.

**Acciones disciplinarias.-** Las acciones disciplinarias se generan dada la relación de subordinación que existe entre el servidor público y el Estado y, se origina siempre que exista un incumplimiento en el ejercicio de sus funciones; así pues, su finalidad principal es preservar un adecuado desempeño funcional de los servidores públicos en el ámbito del sector público.

**Potestad sancionadora disciplinaria.-** La potestad es “aquella situación de poder atribuida por el ordenamiento jurídico previo-en

particular, por la ley - que habilita a su titular para imponer conductas a terceros”.

**Monitoreo.-** Es el proceso ordenado de recoger, examinar y utilizar información para realizar el seguimiento de un proceso con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos; se circunscribe a determinar el cómo, cuándo y el dónde se ejecutan las actividades, quién las desarrolla y a cuántos ciudadanos o instituciones beneficia.

**Estructura funcional.** La estructura funcional es la forma de organización más habitual que tiene una institución, se trata de una estructura jerárquica donde cada servidor tiene un jefe inmediato y los equipos son seleccionados por áreas: Calificaciones, Trámite, Informes y Pronunciamiento.

**Proceso de descentralización contralora.-** Es el proceso a través del cual se distribuyen las funciones de instrucción entre los jueces contralores de periferia, tomando en cuenta la ubicación territorial de los procesos disciplinarios donde éstos se originaron, así como la ubicación actual de los investigados; pues, solo así los expedientes disciplinarios podrán ser remitidos a periferia para su respectiva tramitación.

**Procedimientos administrativos disciplinarios.-** Se denomina así a la secuencia procedimental destinada a investigar, verificar y sancionar, de ser el caso, las conductas de los jueces, auxiliares jurisdiccionales y personal de control, señaladas expresamente en la Ley N° 29277 - Ley de la Carrera Judicial y en el Reglamento que regula el Régimen Disciplinario de Auxiliares Jurisdiccionales del Poder Judicial como infracciones disciplinarias, así como en la legislación especial aplicable. Se inician, en la mayoría de los casos, con la presentación de quejas escritas.



**Etapa instructiva del procedimiento.-** La etapa de instrucción del procedimiento disciplinario se inicia con el auto de apertura o con la iniciación formal de ésta, y comprende lo siguiente: 1. La notificación al investigado con la resolución que dispone abrir investigación disciplinaria en su contra. 2.- El recojo del informe de descargo. 3.- La actuación de los medios de prueba y 4.- La expedición del informe o resolución correspondiente.

**Tablero de control.-** El tablero de control es un instrumento que pertenece al área de la administración de empresas, aplicable a todo tipo de organización, su finalidad es contribuir en la elaboración de un diagnóstico que reporte el estado real de los procesos disciplinarios y, con ello monitorear de manera efectiva la productividad de los asistentes de control encargados de tramitar causas disciplinarias. De hecho, el Tablero permitirá a través del color de las luces y alarmas reportar qué procesos disciplinarios se encuentran fuera de los plazos razonables, agrupándolos en 4 categorías: Calificación, Trámite, Informes, Pronunciamientos. Con ello se prevé que el Órgano de Control de la Magistratura dé respuesta a las nuevas demandas de la ciudadanía y genere como valor público el mejoramiento del servicio de justicia en términos de oportunidad, eficiencia y eficacia, bajo el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública.

**Control preventivo.-** Es aquella acción tendiente a reducir el riesgo de la comisión de infracciones y sus efectos perjudiciales en las personas y la sociedad, generando incluso beneficios a largo plazo, al reducir los costos relacionados con el procedimiento y con el sistema de justicia; aumentando así el bienestar de las personas y fomentando un comportamiento favorable en los servidores de justicia.

**Jefatura de la OCMA.-** Es el órgano de dirección que verifica las políticas de control y tiene facultades administrativas y disciplinarias con competencia nacional de acuerdo al artículo 9° del Reglamento de Organización y Funciones de la Oficina de Control de la Magistratura aprobado mediante R.A. N° 242-2015-CE-PJ.

**Equipo de asistentes:** Son los colaboradores del equipo de control que se encargan de la tramitación de los procesos disciplinarios, es decir, de dar cuenta ante los magistrados de control de aquellos expedientes que tienen asignados a su cargo.

**Unidad desconcentrada de investigaciones y visitas.-** Es el órgano de línea encargado de evaluar la conducta y desempeño funcional del personal sujeto a control; asimismo, en el numeral 9 del artículo 48 de la Resolución Administrativa N° 242-2015-CE-PJ se reconoce su función informativa, consistente en la identificación de puntos críticos en la prestación del servicio de justicia, el cual permite formular recomendaciones, informando de aquellos a la Jefatura de la ODECMA – Sede Junín, que, de ser el caso, dispone su corrección inmediata o las canaliza ante los órganos competentes.

**La unidad desconcentrada de quejas.-** “Es el órgano de línea encargado de tramitar las investigaciones preliminares y procedimientos administrativos disciplinarios derivados de las quejas escritas. Así también, son funciones de la Unidad Desconcentrada de Quejas colaborar en la identificación de los puntos críticos en la prestación del servicio de justicia con ocasión de las quejas bajo su conocimiento, informando de estas a la Jefatura de la ODECMA – Sede Junín” (Artículo 50, numeral 2 de la Resolución Administrativa N° 242-2015-CE-PJ).

**La unidad desconcentrada de defensoría del usuario judicial.-**

“Es el órgano de línea encargado de atender las quejas verbales presentadas por los usuarios del distrito judicial al que pertenecen. Entre sus principales funciones, se encuentra también la de colaborar en la identificación de los puntos críticos en la prestación del servicio de justicia con motivo de las quejas que conozca” (artículo 52, numeral 3 de la Resolución Administrativa N° 242-2015-CE-PJ).

**Debido proceso.-** El derecho al debido proceso fue interpretado como una garantía procesal de la libertad en sentido lato, que impide que ninguna persona sea privada de sus derechos individuales sin tener la oportunidad razonable de ser oído, de defenderse y ofrecer pruebas en procedimiento regular, conforme a las formalidades establecidas por la ley y sustanciado ante un tribunal con jurisdicción para intervenir en la causa.

**Calidad.-** “Conjunto de características y propiedades que tiene un producto o servicio que le confieren la capacidad de satisfacer necesidades, tanto del usuario como del consumidor”.

**Clima institucional.-** “Condición subjetiva que da cuenta de cuan gratificantes son las circunstancias en que se desenvuelven los procesos laborales. Está estrechamente ligado al grado de motivación del trabajador. Supone no sólo la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la necesidad de pertenecer a un grupo social, de autoestima y realización personal”.

**Cultura organizacional.-** “Conjunto de creencias, motivos y razones esenciales que determinan el accionar de la misma y que a través de sus directivos se transmite a los trabajadores para que sea

reflejada en todos los actos y respuestas, tanto en el interior de la organización como fuera de ella”.

**Gestión.** “Conjunto de métodos, procedimientos, estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, dirección y control”.

**Gestión institucional.** “Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad”.

**Gestión administrativa.** “Sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución o la empresa”.

**Organización.** “Es uno de los procesos de gestión y consiste en ordenar, distribuir y dosificar adecuadamente todos los elementos, procesos y factores del sistema educativo”.

Una organización comprende en esencia dos tipos de recursos: técnicos (materia prima, equipo, capital) y humanos (trabajo, ideas, habilidades).

**Plan estratégico.** “Es una herramienta para orientar la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones de cada pliego presupuestario. Es un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, asociar recursos, definir cursos de acción que permitan cumplir dichos objetivos, así como seguir el proceso y examinar los resultados y las consecuencias de esas acciones teniendo como referencia las metas preestablecidas”.

### **3.2. Objetivos del trabajo de investigación**

#### **3.2.1. Objetivo general.**

Mejorar el sistema organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura (ODECMA) para ejercer funciones disciplinarias contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.

#### **3.2.2. Objetivos específicos.**

- Mejorar la estructura funcional de los procesos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín incorporando un sistema de pool de asistentes.
- Implementar un proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, tomando en cuenta la ubicación territorial donde éstos se originaron, así como la ubicación actual de los investigados.
- Implementar un sistema de monitoreo que mida el rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, incorporando un tablero de control.
- Implementar un sistema de control preventivo que reduzca los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, a través de la utilización del procedimiento empleado para la atención de quejas verbales.

### **3.3. Productos**

La presente investigación ha establecido los siguientes productos:

#### **3.3.1. Modificación del reglamento del procedimiento administrativo disciplinario de la oficina de control de la magistratura.**

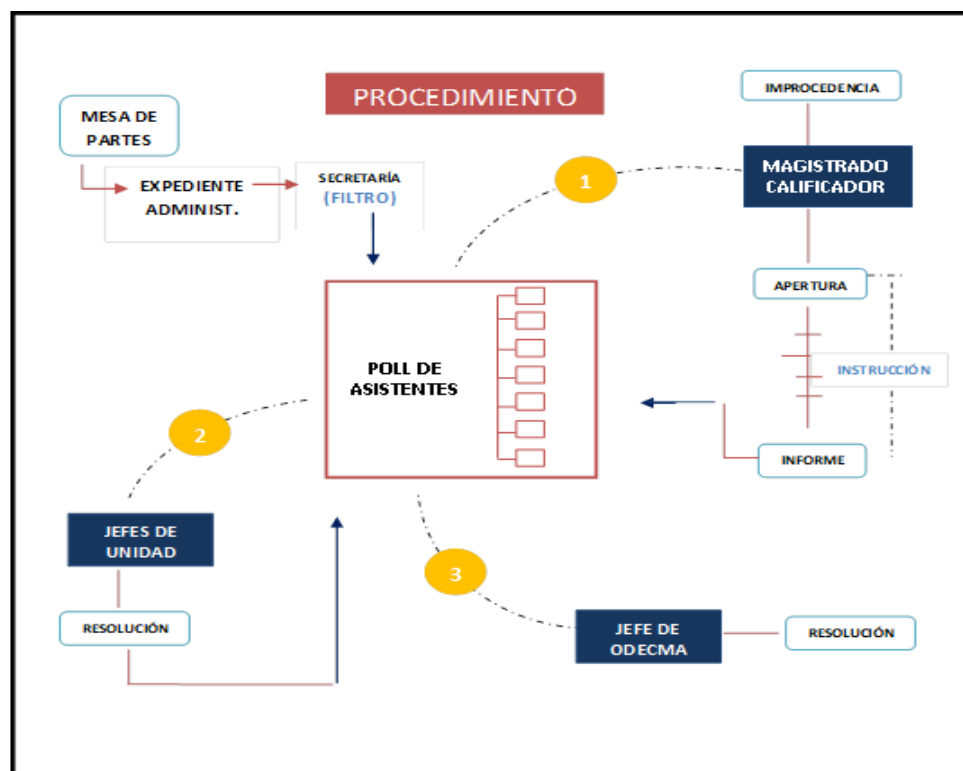
La propuesta de modificación se basa principalmente en la incorporación de un sistema de pool de asistentes para la tramitación de los procesos disciplinarios, el mismo que será ejecutado con el personal actual que se encuentra asignado en el cuadro de asignación de personal de la institución y diseñado cuidadosamente en función de las etapas del procedimiento; se fundamenta en la división equitativa de labores (calificación, instrucción, pronunciamiento, resolución de primera instancia y resolución de segunda instancia) con el fin de lograr optimizar los recursos humanos y generar un ahorro de recursos, y generar como valor público el mejoramiento del servicio de justicia en términos de oportunidad, eficiencia y eficacia.

El sistema de pool de asistentes ha sido considerado como el primer producto, porque se trata de un instrumento vital que deben tener y utilizar los asistentes de control adscritos a la oficina de ODECMA, para tramitar de manera eficiente los procesos disciplinarios a su cargo. En esta propuesta de modificación se encuentran detalladas las funciones que deben observar dichos asistentes de control encargados del trámite disciplinario durante la fase instructiva y resolutoria, todo ello, para dar cumplimiento al procedimiento disciplinario y contar con un documento técnico normativo que permita su ejecución.

Como se puede observar, la finalidad de este documento de gestión, es que los asistentes de control cuenten con todas las disposiciones establecidas para la tramitación de los procesos disciplinarios, tal

como lo manda la Resolución Administrativa N° 243-2015-CE-PJ, Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura del Poder Judicial y el Reglamento del Régimen Disciplinario del Juez de Paz, aprobado mediante Resolución Administrativa N° 297-2015-CE-PJ, tratándose de Jueces de Paz.

Dicho producto puede visualizarse en el Anexo 1.



**Figura 28.** Sistema de Pool de Asistentes

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.2. Lineamientos para el proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios.

Los lineamientos de descentralización han sido considerados como segundo producto, porque una vez que se ha elaborado el documento bandera del trámite disciplinario, es necesario, que los procesos se encuentren debidamente direccionados con la finalidad

de brindar garantías de oportunidad a los justiciables en el trámite de sus procesos disciplinarios, reduciendo de manera considerable el retardo judicial, y propiciando, indudablemente, el mejoramiento del servicio de justicia en términos de celeridad y economía procesal. Por ello, el eje central del proceso de descentralización consiste en dotar de autonomía a los jueces contralores que se encuentran en periferia para encargarse de la fase instructiva de los procesos disciplinarios que por la ubicación territorial donde éstos se originaron, así como la ubicación actual de los investigados, resulta más eficiente (recojo de medios de prueba) su tramitación.

En razón a ello, mediante este producto, se estable los procedimientos que deben observarse para la descentralización de los procesos disciplinarios en su fase instructiva, otorgando plena autonomía a los jueces contralores de periferia, y así enlazarlos, a los objetivos estratégicos que la Jefatura de la ODECMA - Sede Junín busca, esto es, otorgar garantías de oportunidad a los justiciables.

Dicho producto puede visualizarse en el Anexo 2.

### **3.3.3. Especificaciones para la construcción de un tablero de control que monitoree el rendimiento del personal de control.**

El tablero de control disciplinario que monitoree el rendimiento del personal encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios ha sido considerado como tercer producto, esto debido a que, resulta necesario controlar la efectiva productividad de los órganos de control, a través de la expedición de resoluciones.

A la fecha, el Órgano de Control de la Magistratura no cuenta con un sistema de monitoreo que mida el rendimiento del personal de control, lo que origina retardo en la tramitación de los procesos disciplinarios, pues no existe una fuente que permita identificar la



cantidad de expedientes que se encuentran pendientes de calificar, con retardo en el trámite, pendientes para emitir el informe correspondiente después de finalizada la etapa instructiva, o aquellos pendientes de pronunciamiento en primera y segunda instancia.

Ante ello, el diseño del Tablero de Control Disciplinario constituye una herramienta útil que permite diagnosticar el estado real de los procesos disciplinarios y, con ello monitorear de manera efectiva la productividad de los asistentes de control encargados de tramitar causas disciplinarias. De hecho, el Tablero permite a través del color de las luces y alarmas reportar qué procesos disciplinarios se encuentran fuera de los plazos razonables, agrupándolos en 5 categorías: Calificación, Trámite, Informes, Pronunciamientos y Archivamientos.

Con ello se prevé que el Órgano de Control de la Magistratura dé respuesta a las nuevas demandas de la ciudadanía y genere como valor público el mejoramiento del servicio de justicia en términos de oportunidad, eficiencia y eficacia, bajo el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública.

Dicho producto puede visualizarse en el Anexo 3.



**Figura 29.** Tablero de control disciplinario

Fuente: Elaboración propia (2018)

Beneficio principal:

Mayor rapidez y eficiencia en el trámite de los procesos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales.

El Tablero de control disciplinario busca mejorar la calidad en los procesos internos del Órgano de Control de la Magistratura, mediante el uso intensivo de las TIC. El objetivo es optimizar los distintos procesos de control y los sistemas de comunicación de la entidad, rediseñándola y desarrollando sistemas y aplicaciones tecnológicas específicas que faciliten además la integración y el uso compartido de los recursos entre los distintos organismos.

La utilización de las TIC permite registrar información respecto al estado real de los procesos disciplinarios y, con ello posibilitar el monitoreo de productividad de los asistentes de control encargados de tramitar causas disciplinarias. Así también, permite procesar e interpretar información respecto a la cantidad de expedientes que se encuentran pendientes de calificar, con retardo en el trámite, pendientes para emitir el informe correspondiente después de finalizada la etapa instructiva, o aquellos pendientes de

pronunciamiento en primera y segunda instancia, reduciendo exitosamente el tiempo de tramitación.

En definitiva, permite ejercer control sobre los asistentes que tramitan causas disciplinarias, monitoreando su labor efectiva, y evaluando su rendimiento laboral, así se logrará que el servicio de control brinde garantías de oportunidad a los justiciables en el trámite de sus procesos disciplinarios, reduciendo el retardo judicial, y propiciando, indudablemente, el mejoramiento del servicio de justicia en términos de celeridad y economía procesal.

**3.3.4. Directiva para la implementación de un sistema de control preventivo destinado a reducir los procedimientos administrativos disciplinarios.**

El sistema de control preventivo destinado a reducir los procedimientos administrativos disciplinarios *-entiéndase como quejas escritas-* que existan por retardo judicial, seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, a través de la utilización del procedimiento empleado para la atención de las quejas verbales ha sido considerado como el cuarto producto; esto debido a que un porcentaje considerable de la carga procesal que soportan los Órganos de Control de la Magistratura están constituidos por casos de retardo judicial, que a la luz de un enfoque económico social, resulta ineficiente la activación del sistema disciplinario (formación de expedientes, toma de declaraciones, notificaciones, actuación de medios de prueba, expedición de resoluciones); primero, porque dichas anomalías pueden ser revertidas de inmediato aplicando el procedimiento empleado para la atención de quejas verbales; y segundo, porque, en definitiva, lo que los justiciables aspiran es a que dicho retardo desaparezca y se provea sus pedidos con prontitud.

En virtud de ello, se asume el reto de implementar una nueva modalidad de control preventivo que, en pleno resguardo de las garantías constitucionales - entre ellas, el principio de proporcionalidad y razonabilidad permite fortalecer el funcionamiento de la Unidad de Quejas Verbales y al mismo tiempo optimizar los recursos y las medidas tendientes a disminuir el retardo judicial. Y es que, la prevención es el primer imperativo de la justicia, que aplicado a nuestro sistema de control, engloba básicamente a aquella acción tendiente a reducir el riesgo de la comisión de infracciones y sus efectos perjudiciales en las personas y la sociedad, generando incluso beneficios a largo plazo, al reducir los costos relacionados con el procedimiento y con el sistema de justicia; aumentando así el bienestar de las personas y fomentando un comportamiento favorable en los servidores de justicia. Dicho producto puede visualizarse en el Anexo 4.

## **Capítulo IV**

### **La propuesta de implementación**

#### **4.1. Identificación de recursos críticos**

##### **4.1.1. Recursos humanos.**

En el análisis del subsistema psicosocial no se identificó ninguna brecha, de modo que la propuesta para implementar un sistema de pool de asistentes será ejecutada con el personal asignado en el CAP o en la modalidad CAS, el cual consideramos es idóneo (perfil), no siendo por lo tanto un recurso crítico.

##### **4.1.2. Recursos financieros.**

En lo que respecta a los recursos financieros, este tampoco será considerado crítico para la implementación del presente trabajo de investigación, toda vez que la propuesta considera una implementación a 3 años, por tanto, las actividades podrán ser consideradas en los POI anuales del 2019, 2020 y 2021.

##### **4.1.3. Recursos logísticos.**

“En lo que representa al recurso logístico, para la implementación del trabajo de investigación se estaría empleando recursos básicos con que cuenta la institución tales como: útiles de escritorio, equipos de cómputo, copias y el personal actual; y que no significaría utilizar otros materiales; por lo que el recurso logístico no vendría a ser un recurso crítico”.

##### **4.1.4. Recurso tiempo.**

“Respecto al tiempo propuesto para la implementación, se está proponiendo 3 años del 2019 al 2021, por tanto, al ser un periodo mínimo para garantizar la sostenibilidad de la intervención, el recurso tiempo no sería crítico”.

#### 4.2. Metas periodo 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.

**Tabla 6**

*Metas – periodo de 3 años*

Producto	Objetivo	Metas	Tareas
Modificación del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario	Modificación del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario incorporando un sistema de pool de asistentes para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios.	Incluir el sistema de pool de asistentes para la tramitación de procesos disciplinarios.	.Determinar las funciones del pool de asistentes. .Realizar la propuesta para la modificación del Reglamento del PAD. .Aprobar el Nuevo Reglamento del PAD. .Hacer de conocimiento a todos los funcionarios contralores de la entidad. .Supervisar el cumplimiento del sistema de pool de asistentes.
Lineamientos para el proceso de descentralización de la función contralora	Lineamientos para el proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios.	Presentación de los lineamientos	.Evaluar el procedimiento de descentralización de la función contralora. .Formular los lineamientos para el proceso de descentralización. .Aprobar los Lineamientos. .Hacer de conocimiento a todos los funcionarios contralores de la entidad. .Supervisar el cumplimiento
Especificaciones para la construcción de un tablero de control	Especificaciones para la construcción de un tablero de control que monitoree el rendimiento del personal encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.	Presentación de las especificaciones	.Identificar los indicadores de evaluación. .Diseñar las especificaciones para la construcción del tablero de control. .Aprobar las Especificaciones. .Hacer de conocimiento a todos los funcionarios contralores de la entidad. .Supervisar el cumplimiento de la gestión por rendimiento.
Directiva para la	Directiva para la implementación	Presentación de	.Evaluar los supuestos generadores pasibles de subsanación.

Producto	Objetivo	Metas	Tareas
implementación de un sistema de control preventivo	de un sistema de control preventivo destinado a reducir los procedimientos administrativos disciplinarios por retardo judicial.	la directiva	.Elaborar la directiva del sistema de control preventivo. .Aprobar la Directiva. .Hacer de conocimiento a todos los funcionarios contralores de la entidad. .Supervisar el cumplimiento de la directiva.

Fuente: Elaboración propia.

### **4.3. Metodología y técnicas**

#### **4.3.1. Metodología del análisis interno.**

Para el desarrollo del trabajo de investigación una de las metodologías utilizadas fue la metodología del análisis interno propuesto por Kast y Rosenzweig, según 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.

#### **4.3.2. Metodología del análisis entorno.**

Otra de las metodologías empleadas fue la metodología del análisis del entorno, propuesta por Collette y Schneider, según la cual, 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.

#### **4.3.3. Metodología de deficiencias de capacidades institucionales SADCi.**

Esta metodología fue 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; evaluar los obstáculos y debilidades a remover o eliminar y establecer las acciones y planes requeridos para ello.

#### **4.3.4. 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, el de contribuir en la toma de decisiones con relación a la puesta en marcha de la política de alianzas y de conflictos emprendidas.

#### 4.4. Aspectos administrativos

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

**Tabla 7**

*Aspectos administrativos*

Producto	Objetivo	Metas	Tareas	Responsable	Cronograma		
					2019	2020	2021
Modificación del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario	Modificación del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario incorporando un sistema de pool de asistentes para tramitar los procedimientos disciplinarios.	Incluir el sistema de pool de asistentes para la tramitación de procesos disciplinarios	Determinar las funciones del pool de asistentes	Investigador Secretaría	X		
			Realizar la propuesta para la modificación del Reglamento del PAD	Investigador Secretaría	X		
			Aprobar el Nuevo Reglamento del PAD	Jefatura de OCMA		X	
			Hacer de conocimiento a todos los funcionarios contralores de la entidad	Investigador Secretaría		X	
			Supervisar el cumplimiento del sistema de pool de asistentes	Jefatura de ODECMA		X	X
Lineamientos para el proceso de descentralización de la función contralora	Lineamientos para el proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios.	Presentación de los lineamientos	Evaluar el procedimiento de descentralización de la función contralora.	Investigador Secretaría	X		
			Formular los lineamientos para el proceso de descentralización.	Investigador Secretaría	X		
			Aprobar los Lineamientos.	Jefatura de ODECMA		X	
			Hacer de conocimiento a todos los funcionarios contralores de la entidad.	Investigador Secretaría		X	
Especificaciones para la construcción de un	Especificaciones para la construcción de un	Presentación de las	Supervisar el cumplimiento de los lineamientos.	Jefatura de ODECMA		X	X
			Identificar los indicadores de evaluación.	Investigador Secretaría	X		

Producto	Objetivo	Metas	Tareas	Responsable	Cronograma		
					2019	2020	2021
construcción de un tablero de control	tablero de control que monitoree el rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios.	especificaciones	Diseñar las especificaciones para la construcción del tablero de control. Aprobar las Especificaciones. Hacer de conocimiento a todos los funcionarios contralores de la entidad. Supervisar el cumplimiento de la gestión por rendimiento. Evaluar los supuestos generadores pasibles de subsanación.	Investigador Secretaría	X		
				Jefatura de ODECMA		X	
				Investigador Secretaría		X	
				Jefatura de ODECMA		X	X
				Investigador Secretaría	X		
Directiva para la implementación de un sistema de control preventivo	Directiva para la implementación de un sistema de control preventivo destinado a reducir los procedimientos administrativos disciplinarios por retardo judicial	Presentación de la directiva	Elaborar la Directiva del sistema de control preventivo. Aprobar la Directiva. Hacer de conocimiento a todos los funcionarios contralores de la entidad. Supervisar el cumplimiento de la directiva.	Investigador Secretaría	X		
				Jefatura de ODECMA		X	
				Investigador Secretaría		X	
				Jefatura de ODECMA		X	X

Fuente: Elaboración propia.

Los productos que propone la presente investigación han sido delimitados priorizando las brechas identificadas, en su mayoría relacionadas con la elaboración de instrumentos de gestión, por tanto, no se advierten limitaciones importantes de carácter presupuestal que puedan entorpecer la ejecución de la presente investigación.

## **Capítulo V**

### **Análisis de viabilidad y factibilidad**

En este capítulo, se analizará el grado de viabilidad y factibilidad de los productos propuestos en el presente trabajo de investigación, para ello se utilizará dos metodologías denominadas Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional (SADCI) y Método de Análisis de Juego de Actores (MACTOR), cuyos conceptos se detallaron en el capítulo IV del presente documento.

#### **5.1. SADCI**

Como introducción al análisis de viabilidad y factibilidad de la metodología SADCI, se presenta el siguiente cuadro, donde se detallan todas las tareas que se deberán realizar para la implementación del presente trabajo de investigación, en donde se contemplan los productos finales, así como los responsables de las áreas encargadas de la elaboración de cada tarea.

Luego, se presentan los Formularios de Consolidación del DCI con su respectivo rango de factibilidad, con valores de 1 a 5, donde 5 significa que no se prevén problemas para ejecutar la tarea y 1 equivale a la virtual imposibilidad de realizarla.

**Tabla 8***Formulario C - tareas*

Código de tarea	Descripción de tareas	Productos de las tareas	Ejecutora de las tareas	Observaciones
1.1.1	Determinar las funciones del pool de asistentes.		Investigador Secretaría	Ninguna
1.1.2	Realizar la propuesta para la modificación del Reglamento del PAD.	Modificación del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario.	Investigador Secretaría	Ninguna
1.1.3	Aprobar la modificación del Reglamento del PAD.		Jefatura de OCMA	Ninguna
1.1.4	Hacer de conocimiento a todos los funcionarios contralores de la entidad.		Investigador Secretaría	Ninguna
1.1.5	Supervisar el cumplimiento del sistema de pool de asistentes.		Jefatura de ODECMA	Ninguna
2.1.1	Evaluar el procedimiento de descentralización de la función contralora.			Investigador Secretaría
2.1.2	Formular los lineamientos para el proceso de descentralización.	Lineamientos para el proceso de descentralización de la función contralora	Investigador Secretaría	Ninguna
2.1.3	Aprobar los Lineamientos.		Jefatura de ODECMA	Ninguna
2.1.4	Hacer de conocimiento a todos los funcionarios contralores de la entidad.		Investigador Secretaría	Ninguna
2.1.5	Supervisar el cumplimiento de los lineamientos.		Jefatura de ODECMA	Ninguna
3.1.1	Identificar los indicadores de evaluación.			Investigador Secretaría
3.1.2	Diseñar las especificaciones para la construcción de un tablero de control.	Especificaciones para la construcción de un sistema de monitoreo	Investigador Secretaría	Ninguna
3.1.3	Aprobar las Especificaciones.		Jefatura de ODECMA	Ninguna
3.1.4	Hacer de conocimiento a todos los funcionarios contralores de la entidad.		Investigador Secretaría	Ninguna
3.1.5	Supervisar el cumplimiento de la gestión por rendimiento.		Jefatura de ODECMA	Ninguna
4.1.1	Evaluar los supuestos generadores pasibles de subsanación.		Directiva para la implementación de un sistema de control	Investigador Secretaría
4.1.2	Elaborar la Directiva del sistema de control	Investigador		Ninguna

Código de tarea	Descripción de tareas	Productos de las tareas	Ejecutora de las tareas	Observaciones
	preventivo.	preventivo	Secretaría	
4.1.3	Aprobar la Directiva.		Jefatura de ODECMA	Ninguna
4.1.4	Hacer de conocimiento a todos los funcionarios contralores de la entidad.		Investigador Secretaría	Ninguna
4.1.5	Supervisar el cumplimiento de la directiva.		Jefatura de ODECMA	Ninguna

Fuente: Elaboración propia.

## Formulario D1: Desde el punto de vista de las reglas del juego

**Tabla 9**

*Formulario D1: Desde el punto de vista de las reglas del juego*

Código de tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	La ausencia de normas de carácter institucional puede limitar el establecimiento de las funciones del pool de asistentes.				X	
1.1.2	El desconocimiento del procedimiento a seguir para lograr la modificación puede dificultar el desarrollo de la tarea en mención.			X		
1.1.4	La puesta en marcha para el establecimiento de nuevas funciones genera resistencia en el personal de control.				X	
1.1.5	El desconocimiento de cómo opera el pool de asistentes puede limitar evaluar el impacto de la implementación.			X		
2.1.1	La ausencia de estudios de carácter institucional puede limitar la evaluación del procedimiento de descentralización.				X	
2.1.2	La falta de uniformidad de criterios para formular los lineamientos puede dificultar el desarrollo de la tarea en mención.				X	
2.1.3	La decisión política de la máxima autoridad contralora de la sede Junín, puede retardar el desarrollo e implementación del producto propuesto.			X		
2.1.4	La puesta en marcha para la implementación de los lineamientos genera resistencia en el personal de control.				X	
2.1.5	El desconocimiento de cómo opera el proceso de descentralización puede limitar evaluar el impacto de la implementación.				X	
3.1.1	La ausencia de sistemas de monitoreo puede limitar la elaboración de indicadores de rendimiento.			X		
3.1.2	El desconocimiento en la elaboración de especificaciones para su diseño puede dificultar el desarrollo de la tarea en mención.				X	
3.1.3	La decisión política de la máxima autoridad contralora, puede retardar el desarrollo e implementación del producto propuesto.			X		
3.1.4	La puesta en marcha para el establecimiento de un sistema de monitoreo que mida el rendimiento del personal genera resistencia en el personal de control.				X	
3.1.5	El desconocimiento de cómo opera el sistema de monitoreo puede limitar evaluar el impacto de la implementación.				X	

Código de tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
4.1.1	La ausencia de filtros en la etapa de calificación puede limitar la identificación de supuestos generadores pasibles de subsanación.				X	
4.1.2	La ausencia de normas de carácter institucional puede limitar la elaboración de la directiva.			X		
4.1.3	La decisión política de la máxima autoridad contralora, puede retardar el desarrollo e implementación del producto propuesto.			X		
4.1.4	La puesta en marcha para la implementación de un sistema de control preventivo destinado a reducir los procedimientos administrativos disciplinarios genera resistencia en el personal de control.				X	
4.1.5	El desconocimiento de cómo opera la unidad de control preventivo puede limitar evaluar el impacto de la implementación.				X	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla N° 9, se aprecia que las nuevas funcionalidades a implementar, van a generar una reestructuración organizativa en todas las áreas de control, situación que eventualmente generaría malestar en el personal debido a las nuevas funcionalidades que se emplearán; sin embargo, tomando en cuenta que el grado de negatividad se ubica principalmente en el numeral 4, dicha situación podrá aplacarse, ordenando la ejecución de las funciones respectivas, de manera objetiva y teniendo en cuenta las capacidades del personal



## Formulario D2: Desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales

**Tabla 10**

*Formulario D2: Desde el punto de vista de las reglas interinstitucionales*

Código de tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.3	La coordinación limitada con la Jefatura de la OCMA - Sede Central genera retardo en el desarrollo e implementación del producto propuesto.		X			

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla N° 10 se advierte que, para la implementación del primer producto se ha programado coordinaciones con la Jefatura de la Oficina de Control de la Magistratura (OCMA – Sede central) para lograr la modificación del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario, la cual tiene un grado de negatividad que se ubica en el numeral 2, esto debido a que en los últimos meses se ha observado limitaciones de comunicación con la sede central de la OCMA, la cual difícilmente da respuesta oportuna a los requerimientos formulados; sin embargo, se espera superar dicha circunstancia concretizando una mesa de trabajo con las actuales autoridades de la Jefatura de la ODECMA.

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

**Tabla 11**

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

Código de tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
2.1.1	Recargada labor del personal de control dificulta la evaluación del proceso de descentralización, dificultando su implementación.			X		
3.1.1	Ausencia de indicadores para medir el rendimiento del personal de control, puede limitar el desarrollo de la misma.			X		

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla N° 11 se debe señalar que no se espera encontrar una resistencia de escala mayor en la organización y asignación de tareas, ya que dichas labores redundarán en una simplificación del trámite de procesos disciplinarios y por ende de las labores de control; así pues, dada la importancia de los productos a implementar y las sesiones de trabajo colaborativo a emplear, tenemos la convicción, de que se éstas podrán ejecutarse; por ello esas actividades se encuentran en el nivel 3.

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

**Tabla 12**

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

Código de tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	Personal a cargo es rotado cada 2 años. Es difícil fijar una política de permanencia para la Secretaría de Jefatura, lo que podría generar retardo en el desarrollo e implementación del producto propuesto.			X		
2.1.1	Personal a cargo es rotado cada 2 años. Es difícil fijar una política de permanencia para la Secretaría de Jefatura, lo que podría generar retardo en el desarrollo e implementación del producto propuesto.			X		
3.1.1	Personal a cargo es rotado cada 2 años. Es difícil fijar una política de permanencia para la Secretaría de Jefatura, lo que podría generar retardo en el desarrollo e implementación del producto propuesto.			X		
4.1.1	Personal a cargo es rotado cada 2 años. Es difícil fijar una política de permanencia para la Secretaría de Jefatura, lo que podría generar retardo en el desarrollo e implementación del producto propuesto.			X		

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla N° 12 se considera que para la ejecución de las actividades descritas es probable que exista retardo en su ejecución, debido a la rotación existente; sin embargo, tomando en cuenta que el proyecto tiene un periodo de implementación mayor a 1 año resulta viable su ejecución; por ello dicha cuestión se ubica en el grado de negatividad 3.

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

**Tabla 13**

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

Código de tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
2.1.1	No se cuentan con las personas suficientes para realizar dicha tarea, lo que podría generar retardo en el desarrollo e implementación del producto propuesto.				X	
3.1.2	No se cuenta con un presupuesto asignado para realizar dicha tarea, lo que podría generar retardo en el desarrollo e implementación del producto propuesto.				X	

Fuente: Elaboración propia.

Según la Tabla N° 13, se observa que se ha considerado un grado de negatividad 4, toda vez que sí se cuenta con personal calificado e idóneo para evaluar el proceso de descentralización de la función contralora, situación similar tratándose del segundo indicador; pues, si bien no existe presupuesto asignado para diseñar las especificaciones en la construcción del sistema de monitoreo, el liderazgo colaborativo de la Jefatura de ODECMA del lado de su experiencia y en colaboración con las áreas administrativas podrán satisfacer dicha exigencia.

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

A. JEFE DE ODECMA	B. CONTRALORA	C. SECRETARÍA	D. ASISTENTES DE CONTROL	E. MESA DE PARTES
-------------------	---------------	---------------	--------------------------	-------------------

**Tabla 14**

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

Código de tarea	Número y Categoría de Empleados					Descripción de Déficit de Capacidad			Gravedad del DCI					
	A	B	C	D	E	Información	Conocimiento	Know-How	1	2	3	4	5	
1.1.2			1			Cuenta con poca información relacionada al procedimiento empleado para realizar la propuesta de modificación del Reglamento del PAD.								x
2.1.1					1		Desconocen el procedimiento de evaluación empleado para dar inicio a la descentralización contralora.							x
3.1.5	1					Cuenta con poca información relacionada al empleo de mecanismos de supervisión en un contexto de gestión por rendimiento.								x

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla N° 14, se observa que se ha considerado un grado de negatividad 5, dado que quién elaborará los documentos de implementación para los productos propuestos conoce de cerca el funcionamiento del órgano de control, y sumado al liderazgo colaborativo de la Jefatura de ODECMA, indudablemente, se contribuirá en la marcha del presente trabajo de investigación, garantizando así que su ejecución se realice prontamente con el fin de obtener los resultados esperados.

**Formulario E1: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales**

**Tabla 15**

*Formulario E1: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales*

Código de tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Tareas Afectadas	Promedio de Gravedad del DCI				
			1	2	3	4	5
D1.1	La ausencia de estudios de carácter institucional sobre la materia en cuestión limita la implementación de los productos propuestos.	(1.1.1), (2.1.1), (3.1.1), (4.1.1)					x
D1.2	La falta de conocimiento respecto al procedimiento o especificaciones que deben emplearse para lograr el producto propuesto dificulta el desarrollo de la tarea en mención.	(1.1.2), (3.1.2), (4.1.2)			x		
D1.3	La decisión política de la máxima autoridad contralora genera retardo en el desarrollo e implementación del producto propuesto.	(2.1.3), (3.1.3), (4.1.3)			x		
D1.4	La puesta en marcha de los productos propuestos genera resistencia en el personal de control.	(1.1.4), (2.1.4), (3.1.4), (4.1.4)					X
D1.5	El desconocimiento de cómo opera el producto propuesto limita evaluar el impacto de su implementación.	(1.1.5), (2.1.5), (3.1.5), (4.1.5)					x
D1.6	La coordinación limitada con la Jefatura de la OCMA - Sede Central puede retardar el desarrollo e implementación del producto propuesto.	(1.1.3)		x			
D1.7	La falta de uniformidad de criterios para formular los lineamientos puede dificultar el desarrollo de la tarea en mención.	(2.1.2)			x		
D1.8	Recargada labor del personal de control dificulta la evaluación del proceso de descentralización,	(2.1.1)			x		

Código de tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Tareas Afectadas	Promedio de Gravedad del DCI				
			1	2	3	4	5
D1.9	dificultando su implementación. Ausencia de indicadores para medir el rendimiento del personal de control, puede limitar el desarrollo de la misma.	(3.1.1)			x		
D1.10	Personal a cargo es rotado cada 2 años. Es difícil fijar una política de permanencia para la Secretaría de Jefatura, lo que genera retardo en el desarrollo e implementación del producto propuesto.	(1.1.1), (2.1.1), (3.1.1), (4.1.1)			X		
D1.11	No existen las personas suficientes para realizar dicha tarea, lo que podría generar retardo en el desarrollo e implementación del producto propuesto.	(2.1.1)					X
D1.12	No existe un presupuesto asignado para realizar dicha tarea, lo que podría generar retardo en el desarrollo e implementación del producto propuesto.	(3.1.2)					X

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla N° 15 se advierte de modo satisfactorio que las propuestas de implementación resultan, altamente, viables; por ello tenemos la convicción, de que se éstas podrán ejecutarse con éxito a través de un liderazgo colaborativo. Respecto al formulario E2: Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual, se ha verificado que el grado de déficit reportado es bajísimo, de modo que, no se requiere la elaboración de dicho formulario.

## FORMULARIO F: Plan de acción para superación de déficits

**Tabla 16**

*Formulario F: Plan de acción para superación de déficits*

Código del DCI	Sub Categoría del DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			
		Decisiones gubernamentales	Asistencia técnica	Actividades de entrenamientos	Otros
D1.1		La Jefatura de la ODECMA dispondrá el levantamiento de información para facilitar la búsqueda de estudios de carácter institucional que limitan la implementación de los productos propuestos.			
D1.2			La Jefatura de la ODECMA dispondrá la realización de un seminario de tres (3) días, sobre modificaciones al ROF y elaboración de especificaciones y directivas, a fin de facilitar el desarrollo de la tarea en mención.		
D1.3		La Jefatura de la ODECMA dispondrá la elaboración de un informe que dé a conocer los beneficios óptimos de la implementación de los productos propuestos, generando con ello mayor celeridad en la aprobación de los documentos requeridos.			
D1.4				La Jefatura de la ODECMA dispondrá la realización de una simulación con los productos propuestos, en el que participará el personal operativo del área, con ello se buscará generar una percepción positiva	



Código del DCI	Sub Categoría del DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			
		Decisiones gubernamentales	Asistencia técnica	Actividades de entrenamientos	Otros
D1.5				respecto a las ventajas que se obtendrán con su implementación. La Jefatura de la ODECMA dispondrá la realización de una simulación, a fin de evaluar cómo opera el producto propuesto y evaluar el probable impacto de su implementación.	
D1.6		La Jefatura de la ODECMA solicitará el apoyo de la Unidad de Asesores de la OCMA, a fin de justificar la viabilidad del producto y generar así mayor celeridad en su implementación.			
D1.7			La Jefatura de la ODECMA dispondrá la realización de un seminario de tres (3) días, a fin de sistematizar los criterios de descentralización y formular con ello los lineamientos requeridos.		
D1.8			La Jefatura de la ODECMA solicitará la asistencia técnica de la Unidad de Sistemas de la OCMA, a fin de evaluar el proceso de descentralización y justificar con ello la viabilidad del producto.		
D1.9			La Jefatura de la ODECMA dispondrá la realización de un Curso - Taller de un (1) día sobre elaboración de indicadores a fin de facilitar la medición del rendimiento del personal de control.		
D1.10		La Jefatura de la ODECMA dispondrá la aprobación de un manual de			

Código del DCI	Sub Categoría del DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			
		Decisiones gubernamentales	Asistencia técnica	Actividades de entrenamientos	Otros
		almacenamiento de información mediante la gestión del conocimiento para contrarrestar el impacto negativo de la rotación de personal.			
D1.11			La Jefatura de la ODECMA solicitará la asistencia técnica de la Unidad de Sistemas de la OCMA, a fin de obtener reportes automatizados y generar así mayor celeridad en su implementación.		
D1.12			La Jefatura de la ODECMA dispondrá la realización de un Curso - Taller de un (1) día sobre elaboración de términos de referencia a fin de generar mayor celeridad en su implementación.		

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla N° 16 se advierte que, si bien la metodología SADCI ha identificado déficits relacionados a la capacidad institucional en la implementación de los productos propuestos, lo cierto es que, contra ello, se ha formulado también un plan de acción para superar y eliminar tales déficits, estableciendo las acciones y planes requeridos para ello, esto con una clara finalidad, alcanzar los objetivos trazados en el presente trabajo de investigación. En ese marco, concluimos en que sí resulta factible desarrollar las tareas metodológicamente.

## **5.2. Mactor**

### **5.2.1. Metodología de análisis de actores.**

En el presente rubro, se analizará el Método de Análisis de Juego de Actores (MACTOR), para ver la viabilidad y factibilidad del presente Trabajo de investigación. Para dichos efectos, se realizó un análisis de los actores principales de la ODECMA - SEDE JUNÍN, a través de diversas entrevistas a dichas personas y posteriores reuniones, y es así como se pudo encontrar que los siguientes actores, se encuentran a favor de las propuestas, y no impedirían su inicio y aplicación, situación que se desarrolla en las siguientes líneas:

### **5.2.2. Identificación de actores que pueden influir en la implementación de los productos.**

#### **A. Actores Primarios.**

Jefe de ODECMA

#### **B. Actores secundarios.**

Jueces contralores

Secretaría de Jefatura

Asistentes de control

### 5.2.3. Relación de los actores con los productos propuestos.

A continuación, se esquematizará la relación entre los actores con el fin de enlazarlos con los productos propuestos, donde -1 es en contra, 0 es neutral, +1 es a favor.

**Tabla 17**

*Posicionamiento de los actores respecto a los productos*

N°	Actores	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4
1	Jefe de ODECMA	+1	+1	+1	+1
2	Jueces contralores	+1	+1	+1	+1
3	Secretaria de Jefatura	+1	+1	+1	+1
4	Asistentes de control	+1	+1	+1	+1

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.4. Identificación de sinergias y divergencias.

De una lectura de la tabla N° 17, “se aprecia que todos los actores están en disposición favorable a la implementación y desarrollo de los productos propuestos en el presente trabajo de investigación, es por ello que la presente no requiere la elaboración de un Plan de Incidencia porque todos los actores apoyan la implementación de todos y cada uno de los productos propuestos de acuerdo al resultado de las entrevistas y reuniones sostenidas con dichos actores”. Cabe mencionar que el análisis se desarrolló con la participación de la Secretaría de la Jefatura de la ODECMA.

## **Capítulo VI**

### **El control**

En el presente capítulo se detallará cada una de las actividades que se van a realizar para monitorear las tareas, se establecerán los periodos y las frecuencias para llevar a cabo el control, así como los mecanismos de evaluación correspondiente.

#### **6.1. Mecanismos de monitoreo**

El monitoreo de actividades y metas será mensual, de carácter permanente y cíclico, de modo que permita evaluar constantemente los reportes mensuales y consolidados trimestrales, esto con la finalidad de dar seguimiento al cumplimiento de metas, así como para propiciar la toma efectiva de decisiones.

Los mecanismos de monitoreo, entonces, se llevarán a cabo de la siguiente manera:

**Tabla 18**

*Mecanismos de monitoreo*

Producto	Actividades/Metas	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T	Responsable
		2019				2020				2021				
Modificación del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario.	Determinar las funciones del pool de asistentes.	x												Investigador Secretaría Jefatura de ODECMA Jefatura de OCMA
	Realizar la propuesta para la modificación del Reglamento del PAD.			x										
	Aprobar la modificación del Reglamento del PAD.					x								
	Hacer de conocimiento a todos los funcionarios contralores de la entidad.							x	x					
Lineamientos para el proceso de descentralización de la función contralora	Supervisar el cumplimiento del sistema de pool de asistentes.									x	x	x		Investigador Secretaría Jefatura de ODECMA
	Evaluar el procedimiento de descentralización de la función contralora.	x												
	Formular los lineamientos para el proceso de descentralización.			x										
	Aprobar los Lineamientos.					x								
Especificaciones para la construcción de un tablero de control	Hacer de conocimiento a todos los funcionarios contralores de la entidad.							x	x					Investigador Secretaría Jefatura de ODECMA
	Supervisar el cumplimiento de los lineamientos.									x	x	x		
	Identificar los indicadores de evaluación.	x												
	Diseñar las especificaciones para la construcción del tablero de control.	x												
Directiva para la implementación de un sistema de control preventivo	Aprobar las Especificaciones.					x								Investigador Secretaría Jefatura de ODECMA
	Hacer de conocimiento a todos los funcionarios contralores de la entidad.							x	x					
	Supervisar el cumplimiento de la gestión por rendimiento.									x	x	x		
	Evaluar los supuestos generadores pasibles de subsanación.	x												
Directiva para la implementación de un sistema de control preventivo	Elaborar la Directiva del sistema de control preventivo.	x												Investigador Secretaría Jefatura de ODECMA
	Aprobar la Directiva.					x								

Producto	Actividades/Metas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Responsable
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	
	Hacer de conocimiento a todos los funcionarios contralores de la entidad.							x	x					
	Supervisar el cumplimiento de la directiva.									x	x	x	x	

Fuente: Elaboración propia.

## 6.2. Mecanismos de evaluación

Los mecanismos de evaluación para el presente trabajo de investigación por cada objetivo específico son los siguientes:

### 6.2.1. Objetivo específico 1.

Mejorar la estructura funcional de los procesos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, incorporando un sistema de pool de asistentes.

**Tabla 19**

*Mecanismos de evaluación del objetivo específico 1*

Objetivo específico 1	Producto	Indicadores
Mejorar la estructura funcional de los procesos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, incorporando un sistema de pool de asistentes.	Propuesta de modificación del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura incorporando un sistema de pool de asistentes para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.	Emisión del Nuevo Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario, conforme a la propuesta diseñada en el presente trabajo de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.2. Objetivo específico 2.

Implementar un proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, tomando en cuenta la ubicación territorial donde éstos se originaron, así como la ubicación actual de los investigados.



**Tabla 20***Mecanismos de evaluación del objetivo específico 2*

Objetivo específico 2	Producto	Indicadores
Implementar un proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, tomando en cuenta la ubicación territorial donde éstos se originaron, así como la ubicación actual de los investigados.	Lineamientos para el proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, tomando en cuenta la ubicación territorial de los procesos disciplinarios donde éstos se originaron, así como la ubicación actual de los investigados.	Emisión de la Resolución Jefatural que aprueba el procedimiento de descentralización de la función contralora.

Fuente: Elaboración propia.

**6.2.3. Objetivo específico 3.**

Implementar un sistema de monitoreo que mida el rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, incorporando un tablero de control.

**Tabla 21***Mecanismos de evaluación del objetivo específico 3*

Objetivo específico 3	Producto	Indicadores
Implementar un sistema de monitoreo que mida el rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, incorporando un tablero de control.	Especificaciones para la construcción de un tablero de control que monitoree el rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.	Emisión del Informe Jefatural que aprueba los términos de referencia para la construcción de un tablero de control.

Fuente: Elaboración propia.

**6.2.4. Objetivo específico 4.**

Implementar un sistema de control preventivo que reduzca los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, a través de la utilización del procedimiento empleado para la atención de quejas verbales.

**Tabla 22***Mecanismos de evaluación del objetivo específico 4*

Objetivo específico 4	Producto	Indicadores
Implementar un sistema de control preventivo que reduzca los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, a través de la utilización del procedimiento empleado para la atención de quejas verbales.	Directiva para la implementación de un sistema de control preventivo destinado a reducir los procedimientos administrativos disciplinarios por retardo judicial seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, a través de la utilización del procedimiento empleado para la atención de quejas verbales.	Emisión de la Resolución Jefatural que aprueba la directiva para la implementación de un sistema de control preventivo.

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de actividades y metas será semestral y anual, de carácter permanente y cíclico, de modo que permita evaluar constantemente los reportes situacionales, esto con la finalidad de dar seguimiento al cumplimiento de metas, así como para propiciar la toma efectiva de decisiones.

## Capítulo VII

### La síntesis

- A. En el presente trabajo de investigación, nos planteamos el siguiente objetivo general: Mejorar el sistema organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura (ODECMA) para ejercer funciones disciplinarias contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín. Este objetivo resultó importante porque la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública planteó la necesidad de asignar recursos, diseñar procesos y definir productos y resultados en función a las necesidades de los ciudadanos, aspecto que resultó relevante para los fines de la presente investigación, dado que dicho precepto se alineaba con los estándares de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008), según la cual, ésta última puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia.
- B. Es importante destacar que dicho objetivo general, fue formulado tomando como referencia los problemas gravitatorios de corte transversal que se identificaron en el diagnóstico interno de la institución; y, en la aplicación de la metodología de Kast y Rosenzweig (1985). Así, la primera brecha identificada, estuvo relacionada con la carencia de un sistema que organizara el despacho contralor a través del establecimiento de funciones compartidas entre los asistentes de control, redistribuyendo la carga procesal en forma equitativa y agrupando la tramitación de causas disciplinarias en filtros secuenciales; la segunda, por su parte, estuvo relacionada con la falta de lineamientos que permitieran dotar de autonomía a aquellos jueces contralores que se encontraban en periferie, que por la ubicación territorial donde éstos se originaron, así como la ubicación actual de los investigados, resulta más eficiente (ahorro de costos) su tramitación.

- C. La tercera brecha identificada, estuvo relacionada con la carencia de un sistema destinado al seguimiento y evaluación de la productividad del personal de control, encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios mediante el establecimiento de indicadores; y, finalmente, la cuarta, estuvo relacionada con la inexistencia de mecanismos destinados a reducir preventivamente los procedimientos administrativos disciplinarios que existen por retardo o cualquier hecho pasible de subsanación en el órgano de control. Es claro entonces que, las brechas que fueron identificadas metodológicamente concordaban con la problemática, inicialmente, planteada en la investigación, esto es: Inadecuada estructura funcional, inexistente proceso de descentralización de la función contralora, inexistente sistema de monitoreo que mida el rendimiento del personal; e, inexistente sistema de control preventivo.
- D. Por ello, se desarrollaron cuatro productos: El primero, una propuesta de modificación del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura incorporando un sistema de pool de asistentes para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios; el segundo, unos lineamientos para el proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios; el tercero, unas especificaciones para la construcción de un tablero de control que monitoree el rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios; y, finalmente, el cuarto, una directiva para la implementación de un sistema de control preventivo destinado a reducir los procedimientos administrativos disciplinarios por retardo judicial, a través de la utilización del procedimiento empleado para la atención de quejas verbales.
- E. Luego, se entablaron las coordinaciones con el área Jefatural de Control a fin de que los productos se aprobaran, se justificó su implementación bajo un enfoque de orientación al ciudadano y en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública; las reuniones fueron exitosas y

culminaron con la aprobación de los cuatro productos; sin embargo, de acuerdo a la metodología del SADCI (Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional) se identificaron déficits relacionados a la capacidad institucional; y, contra ello, la formulación de un plan de acción para superar y eliminar tales déficits fueron idóneas, ya que se establecieron con precisión cada una de las acciones y planes requeridos para ello, esto con una clara finalidad, alcanzar los objetivos trazados en el presente trabajo de investigación; todo lo cual evidencia que, las tareas que fueron desarrolladas metodológicamente se encontraban, validadas a priori.

- F. De este modo, las características que presenta el producto número uno, han permitido organizar el despacho contralor a través de un sistema denominado “Pool de asistentes”, que consiste en el establecimiento de funciones compartidas entre los asistentes de control, redistribuyendo la carga procesal en forma equitativa y agrupando la tramitación de causas disciplinarias en filtros secuenciales; la propuesta se fundamenta en la división equitativa de labores (calificación, instrucción, pronunciamiento, resoluciones) con el fin de lograr optimizar los recursos humanos y generar una reducción de costos. Por su parte, las características que presenta el producto número dos han permitido dotar de autonomía a los jueces contralores que se encuentran en periferie para encargarse de la fase instructiva de los procesos disciplinarios, que por la ubicación territorial donde éstos se originaron, así como la ubicación actual de los investigados, resulta más eficiente (recojo de medios de prueba) su tramitación.
- G. Por otro lado, las características que presenta el producto número tres, han permitido controlar la efectiva productividad de los órganos de control a través de la expedición de resoluciones, identificando la cantidad de expedientes que se encuentran pendientes de calificar, con retardo en el trámite, pendientes para emitir el informe o resolución correspondiente; logrando así diagnosticar el estadio real de los procesos disciplinarios y, con ello monitorear de manera efectiva la productividad de los asistentes de control encargados de tramitar causas disciplinarias, permitiendo a través de

Tablero de Control y del color de las luces y alarmas reportar qué procesos disciplinarios se encuentran fuera de los plazos razonables. Y, finalmente, las características que presenta el producto número cuatro han permitido reducir preventivamente los procedimientos administrativos disciplinarios que existen por retardo.

- H. En ese sentido, se han logrado cumplir los objetivos propuestos en el trabajo de investigación, y con ello, contribuir en el alineamiento estratégico de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, cuyo principio fundamental es la orientación a la ciudadanía; es en ese marco de la mejora de procesos, que la actuación de la ODECMA – Sede Junín resultó fundamental para la provisión de bienes y servicios públicos de calidad; pues, el presente trabajo de investigación permitió desarrollar diversos estándares de gestión transversal y sostenible en el tiempo, tales como: contar con un sistema de pool de asistentes, implementar un proceso de descentralización de la función contralora, la construcción de un tablero de control que monitoree el rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios, así como la implementación de un sistema de control preventivo.
- I. Resulta claro entonces que, brindar un eficiente servicio de control se ha convertido hoy en día, en una cuestión de vital importancia para el correcto desempeño funcional de los jueces y personal jurisdiccional; es en ese sentido, clave el uso que le hemos dado a la gestión por procesos, el cual nos ha permitido optimizar los recursos humanos, logísticos y reducir los costos en la implementación de los productos; con ello, hemos cumplido exitosamente con observar los pilares de un Estado Moderno orientado al ciudadano que proyecta la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, según la cual, se plantea la necesidad de asignar recursos, diseñar procesos y definir productos y resultados en función a las necesidades de los ciudadanos, proporcionando servicios que generan valor público, como el otorgamiento de garantías de oportunidad en la tramitación de los procesos disciplinarios.

- J. Cabe destacar que, el modelo que se ha planteado en la presente investigación se encuentra cimentada en cuatro bases teóricas: La primera, estuvo relacionada con la gestión por procesos, ahí se realizó un énfasis en la cadena de valor y el mapa de procesos, con la finalidad que los productos propuestos respondan, efectivamente, a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. La segunda, estuvo relacionada con la gestión de recursos humanos, en dicho acápite se hizo un desarrollo de las teorías de la organización, administración, de sus enfoques; se hizo una revisión del Tablero de Comando – (BSC) y sus diversas tipologías con la finalidad de alinear los indicadores y las metas con la cadena de valor de la organización. La tercera, estuvo relacionada con la gestión descentralizada y el estado moderno, ahí se describió la base normativa y se hizo un énfasis en el fortalecimiento de las capacidades.
- K. La cuarta, estuvo relacionada con el control disciplinario, en dicho acápite se brindaron diversos alcances entorno a su tipología, sus costos en la administración; y, de manera particular, el impacto positivo que genera la implementación de un sistema de control preventivo, además de la regulación del control disciplinario en la magistratura. Con ello, se ha brindado el soporte necesario para consolidar la propuesta planteada y también ha contribuido con materializar los preceptos de la Carta Iberoamericana de la Gestión Pública (2008), según la cual, la calidad puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.
- L. Y es que, según información del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD(2010) existe un desarrollo dispar en los países latinoamericanos en el mejoramiento de la calidad, referido tanto a la planificación como al despliegue y obtención de resultados, por ejemplo, en Chile, a partir del año 2005, el estado promovió en las organizaciones del Estado la certificación en ISO 9001:2000, respecto de procesos



transversales; siendo que a partir del año 2009, se enfocó en el suministro de bienes y servicios. En Colombia, a través de Ley N° 872 del año 2003, se estableció el Sistema de Gestión de la Calidad para el sector público colombiano.

- M. Es así que, en nuestro país la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) a través de la Secretaria de Gestión Pública ha iniciado con la aprobación en el 2013 (actualizado en el 2015) de un Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública, en el marco de la Nueva Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Con ello, nuestro país viene mostrando su adhesión a la tendencia global en cuanto a los procesos de modernización de la gestión pública, y en particular en cuanto a la calidad de los servicios brindados por las entidades públicas, dando cuenta que la modernización de la gestión pública comprende un proceso continuo de mejora con el propósito que las acciones del Estado respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía; agregando además que, dicho proceso implica mejorar la forma en la que el Estado hace las cosas, introducir mecanismos más transparentes y eficientes.

## Conclusiones

- El estudio ha permitido mejorar el sistema organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura (ODECMA) para ejercer funciones disciplinarias contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, a través del desarrollo de un conjunto de lineamientos relacionados con la gestión de procesos: El primero, una propuesta de modificación del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura incorporando un sistema de pool de asistentes para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios; el segundo, unos lineamientos para el proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios; el tercero, unas especificaciones para la construcción de un tablero de control que monitoree el rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios; y, finalmente, el cuarto, una directiva para la implementación de un sistema de control preventivo destinado a reducir los procedimientos administrativos disciplinarios por retardo judicial, a través de la utilización del procedimiento empleado para la atención de quejas verbales.
- El estudio ha permitido mejorar la estructura funcional de los procesos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, incorporando un sistema de pool de asistentes y organizando el despacho contralor a través del establecimiento de funciones compartidas entre los asistentes de control, redistribuyendo la carga procesal en forma equitativa y agrupando la tramitación de causas disciplinarias en filtros secuenciales; la propuesta se fundamentó en la división equitativa de labores (calificación, instrucción, pronunciamiento, resolución de primera instancia y resolución de segunda instancia) con el fin de lograr optimizar los recursos humanos y generar una reducción de

costos, y generar como valor público el mejoramiento del servicio de justicia en términos de oportunidad, eficiencia y eficacia (Anexo 1).

- El estudio ha permitido implementar un proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, dotando de autonomía a los jueces contralores que se encuentran en periferie para encargarse de la fase instructiva de los procesos disciplinarios que por la ubicación territorial donde éstos se originaron, así como la ubicación actual de los investigados, resulta más eficiente (recojo de medios de prueba) su tramitación; de este modo, se brindan garantías de oportunidad a los justiciables en el trámite de sus procesos disciplinarios, reduciendo de manera considerable el retardo judicial, y propiciando, indudablemente, el mejoramiento del servicio de justicia en términos de celeridad y economía procesal (Anexo 2).
- El estudio ha permitido implementar un sistema de monitoreo que mida el rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, incorporando un tablero de control, encargado de diagnosticar el estadio real de los procesos disciplinarios y, con ello monitorear de manera efectiva la productividad de los asistentes de control encargados de tramitar causas disciplinarias. De hecho, el Tablero permite a través del color de las luces y alarmas reportar qué procesos disciplinarios se encuentran fuera de los plazos razonables, agrupándolos en 5 categorías: Calificación, Trámite, Informes, Pronunciamientos y Archivamientos (Anexo 3).
- El estudio ha permitido implementar un sistema de control preventivo que reduzca los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, a través de la utilización del procedimiento empleado para la atención de quejas verbales; se trata de una nueva modalidad de control preventivo

que, en pleno resguardo de las garantías constitucionales - entre ellas, el principio de proporcionalidad y razonabilidad, ha permitido fortalecer el funcionamiento de la Unidad de Quejas Verbales y al mismo tiempo optimizar los recursos y las medidas tendientes a disminuir el retardo judicial (Anexo 4)

## Recomendaciones

- Respecto al primer objetivo general: Mejorar el sistema organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura (ODECMA) para ejercer funciones disciplinarias contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, recomendamos su implementación transversal en todos los órganos de control de la magistratura; primero, porque la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública plantea la necesidad de asignar recursos, diseñar procesos y definir productos y resultados en función a las necesidades de los ciudadanos; y, segundo porque, dicho precepto se alinea con los estándares de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008), según la cual, ésta última puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia.
- Con relación al primer objetivo específico: Mejorar la estructura funcional de los procesos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, recomendamos su implementación transversal en todos los órganos de control de la magistratura; primero, porque a la fecha, el reglamento que regula el procedimiento administrativo disciplinario a través de la R.A N° 243-2015-CE-PJ ha establecido una secuencia procedimental que no solo ha imposibilitado el ejercicio pleno del control disciplinario, sino que además ha impedido reducir la excesiva carga procesal que soportan los órganos de control a nivel nacional; y, segundo porque el sistema de pool de asistentes permitirá organizar el despacho contralor a través del establecimiento de funciones compartidas entre los asistentes de control, redistribuyendo la carga procesal en forma equitativa y agrupando la tramitación de causas disciplinarias en filtros secuenciales.

- Respecto al segundo objetivo específico: Implementar un proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, recomendamos su implementación transversal en todos los órganos de control de la magistratura; ello debido a que resulta necesario que los procesos se encuentren debidamente tramitados, brindando garantías de oportunidad a los justiciables en el trámite de sus procesos disciplinarios. Es por esto que, el eje central del proceso de descentralización consiste precisamente en dotar de autonomía a los jueces contralores que se encuentran en periferie para encargales la fase instructiva de los procesos disciplinarios, reduciendo así el retardo judicial, y propiciando, qué duda cabe, el mejoramiento del servicio de justicia en términos de celeridad y economía procesal.
  
- Con relación al tercer objetivo específico: Implementar un sistema de monitoreo que mida el rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, recomendamos su implementación transversal en todos los órganos de control de la magistratura; primero, porque a la fecha, ningún órgano de control cuenta con una fuente que permita identificar la cantidad de expedientes que se encuentran pendientes de calificar, con retardo en el trámite, pendientes para emitir el informe correspondiente después de finalizada la etapa instructiva, o aquellos pendientes de pronunciamiento en primera y segunda instancia; y, segundo, porque el diseño del Tablero de Control Disciplinario constituirá una herramienta útil que permitirá a través del color de las luces y alarmas diagnosticar el estado real de los procesos disciplinarios y, con ello monitorear de manera efectiva la productividad de los asistentes de control encargados de tramitar causas disciplinarias.

- Respecto al cuarto objetivo específico: Implementar un sistema de control preventivo que reduzca los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín, recomendamos su implementación transversal en todos los órganos de control de la magistratura; ello debido a que un porcentaje considerable de la carga procesal que soportan los Órganos de Control de la Magistratura están constituidos por casos de retardo judicial, que a la luz de un enfoque económico social, resulta ineficiente la activación del sistema disciplinario (formación de expedientes, toma de declaraciones, notificaciones, actuación de medios de prueba, expedición de resoluciones); primero, porque dichas anomalías pueden ser revertidas de inmediato aplicando el procedimiento empleado para la atención de quejas verbales; y segundo, porque, en definitiva, lo que los justiciables aspiran es a que dicho retardo desaparezca y se provea sus pedidos con prontitud.
  
- Finalmente, se recomienda publicar la presente investigación y así sentar las bases para la implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001 en un futuro cercano.

## Referencias bibliográficas

- Agudelo, L. & Escobar, J. (2010). Gestión por procesos. Medellín: ICONTEC.
- Álvarez, H. (2000). Principios de administración. Córdoba (Argentina), Ediciones Eudecor.
- Avalos, F. (2002). Introducción a la Administración, Córdoba (Argentina), Ed. UCC.
- Baca, V. (2007). La potestad disciplinaria y el control por el Tribunal Constitucional de las resoluciones del Consejo Nacional de la Magistratura. En: Revista de Derecho de la Universidad de Piura N° 8.
- Bohórquez, L. (2011). Sistemas de Control Estratégico y Organizacional. Críticas y Desafíos. Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 19, Núm. 26. Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia.
- Bravo, J. (2009). Gestión Por Proceso. Santiago, Chile: Evolución S.A.
- Carrasco, J. (2011). La Gestión de Procesos, alineación con la estrategia. México: McGraw Hill.
- Caubet, F. (2010). Disponible en <http://universico.com.ar/curso-de-capacitacion-entablero-de-mando-de-la-utn-bahia-blanca>
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México (D.F). Editorial Mc. Graw Hill, 7º ed.
- Crissien, J. (2005). Liderazgo basado en el desarrollo de competencias. Disponible en <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/333/324>
- Crisologo, M. (2013). Control Interno en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash. Perú: Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras de la Universidad San Martín de Porres.
- Fernández, A. (2017). Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión de procesos, para incrementar la productividad en la Empresa Distribuciones A&B. Perú: Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Señor de Sipán.



- Finot, I. (2001). *Descentralización en América Latina: Teoría y Práctica*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile. CEPAL. Publicación de las Naciones Unidas
- Miaja, M. (2010). *Las Tendencias Actuales en los Sistemas de Control Interno de las Organizaciones. Implicaciones para las Administraciones Públicas*. DA. Revista Documentación Administrativa. España.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México D.F. (México), Front Cover, Editorial Pax.
- Garrido, B. (2011). *Sistema de Control Interno en el Área de Caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido*. Mérida: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes.
- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. Argentina: Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de la Pampa.
- Harper & Lynch (1992). *Manuales de Recursos humanos*. Madrid (España), Ed. Gaceta de los Negocios.
- Harvard, B. (2001). *Métodos de evaluación del Rendimiento*. Barcelona (España), Editorial Gedisa.
- Hood, C. (1991). *A Public Management for all Seasons?* (R. I. Administration, Ed.) Public Administration.
- Hood, C. (1995). *Contemporary Public Management: A New Global Paradigm?* Public Policy and Administration. London: Reprinted in Michael Hill, ed. *The Modern Policy Process*.
- Jensen, M. (2010). *The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems*. *Journal of Applied Corporate Finance*.
- Junta de Castilla y León (2004). *Guía para la gestión por procesos*. Salamanca: JCL. Disponible en [www.educa.jcyl.es/educacyl/cm/images?idMmedia=118555](http://www.educa.jcyl.es/educacyl/cm/images?idMmedia=118555)
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*, Barcelona (España), Gestión 2000.

- Kaufmann J., Sangines M. y García Moreno M. (2015). Construyendo gobiernos efectivos Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. Washington D.C: Inter-American Development Bank.
- Khoury, F. (2014). Estudio del Proceso de descentralización en el Perú. Contraloría General de la República. Estudio auspiciado por: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD y Cooperación Alemana implementada por GIZ.
- Layme, S. (2015). Evaluación de los Componentes del Sistema de Control Interno y sus efectos en la Gestión de la Subgerencia de Personal y Bienestar Social de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto. Perú: Facultad de Ciencias Jurídicas Empresariales y Pedagógicas de la Universidad José Carlos Mariátegui
- Levinson, J. (1999). Monitoring and Evaluation: A guidebook for nutrition project managers in developing countries. Washington: World Bank.
- Mayta, D. (2010). Grado de implementación del sistema de control interno, influyen en el logro de objetivos y metas de la universidad José Carlos Mariátegui. Moquegua, Mariscal Nieto, Perú.
- Matachi, A. (2006). Capacity Building Framework. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) -International Institute for Capacity Building in Africa.
- Mora, F. (2014). El Modelo de Política Pública en materia de Control: Una propuesta hacia el Control Preventivo. Instituto Centroamericano de Administración Pública. ICAP. Programa de Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales de San José de Costa Rica.
- Ordoñez, M. (1995). La nueva gestión de los Recursos humanos. Barcelona (España), Ediciones Gestión 2000.
- Pardo, J. (2012). Configuración y usos de un mapa de procesos. España: AENOR ediciones.
- Pérez, J. (2010). Gestión por procesos (4ta ed.). Madrid: EISIC
- Pérez, J. (2010) Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva Prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Nuño". (Tesis de Máster en Educación en Derechos Humanos) Tegucigalpa-Honduras.

- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2013). *Gestión por Procesos* (5ª Ed.). México: Alfaomega grupo editor, S.A. de C.V.
- Pietragalla, Cándido O. (1976), *Introducción al estudio de las organizaciones y su administración*. Buenos Aires (Argentina) Editorial Macchi.
- Porter, M. (1985). *Ventajas Comparativas*. Nueva York: Free Press.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2004). *Plan Nacional de Inversión Descentralizada*. Lima.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2008). *Capacity Development: Practice Note*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2013). *Informe Mundial sobre Desarrollo Humano*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2010). *Capacity Development: Measuring Capacity*.
- Reggiardo, G. (2017). *El Presupuesto por Resultados en el proceso de modernización pública (2007-2017): Estudio del Programa Presupuestal N° 0133, Fortalecimiento de la Política Exterior y de la Acción Diplomática en el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú*. Academia Diplomática del Perú Javier Pérez De Cuéllar.
- Rojas, J. (2007). *Gestión por Procesos, para mejorar la atención del usuario en los establecimientos de salud del Sistema Nacional de Salud*. La Paz, Bolivia: Eumed.net.
- Rondinelli, D. (1989). "Analyzing decentralization policies in developing countries: political-economy framework". *Development and Change* Vol. 20. N° 1, January.
- Rondinelli, D., McCulloch, J. & Johnson, D. (1989). "Decentralizing public services in developing countries: issues and opportunities". *The Journal of Social, Political and Economic Studies* Vol. 14. N° 1, spring.
- Secretaría de Gestión Pública - Presidencia del Consejo de Ministros. (2012). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima.
- Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros. (25 de abril de 2012). *Lineamientos para la elaboración de la matriz de delimitación de competencias y distribución de funciones, y de los anteproyectos de Ley de Organización y Funciones de los ministerios que*

tienen a su cargo competencias exclusivas y compartidas. Directiva N° 001-2012-PCM/SGP. Lima.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. (2010). Memoria del Proceso de Implementación de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo: enero 2002 - Setiembre 2010. Lima.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. (2012). Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016. Lima.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Lima: Publicada en el Anexo del DS N° 004-2013-PCM.

Secretaría de la Función Pública. (2013). Conoce la Secretaría de la Función Pública (SFP). Obtenido de <http://www.funcionpublica.gob.mx/>

Tiebout, C. (1956). A Pure Theory of Local Expenditures. *Journal of Political Economy*.

UNE-EN-ISO 9000:2000 (2000). Sistemas de gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. Versión en español. AENOR.

Vigier, A., Cereceda, M. & Vigier, P. (2001) Reforma del Estado y modernización de la gestión pública: Aproximaciones conceptuales y metodológicas. Disponible en [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/CDECD75D534238E605257C000058CB99/\\$FILE/ReformayModernizaciondelestado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/CDECD75D534238E605257C000058CB99/$FILE/ReformayModernizaciondelestado.pdf)

Vries, J. (2010). Is New Public Management Really Dead. Leiden: Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) *Journal on Budgeting*

**Anexo 1**  
**Producto 1**

Propuesta de modificación del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura incorporando un Sistema de Pool de Asistentes para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín



## Resolución Administrativa

### N° ...-2019-CE-PJ

Modifican el procedimiento administrativo disciplinario relativo al trámite de las causas disciplinarias aprobado a través de la Resolución Administrativa N° 243-2015-CE-PJ e incorporan el Sistema de Pool de Asistentes

Lima, .. de ... de 2019

#### Visto:

El Oficio N° ...-2019-...-CE-PJ, cursado por el señor consejero.....

#### Considerando:

**Primero.-** Que, de acuerdo a la Ley N° 27658, Ley de Modernización de la Gestión del Estado, el proceso de modernización de la gestión del Estado tiene 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, teniendo entre otros objetivos, alcanzar un estado que se encuentre al servicio de la ciudadanía, que cuente con canales efectivos de participación ciudadana y que sea transparente en su gestión.

**Segundo.-** Que, mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la cual establece que la gestión pública moderna es una gestión orientada a resultados, entendiéndose por esta una gestión en la que los funcionarios públicos se preocupan por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos operativos o misionales como los de apoyo o soporte, con el fin de transformar los insumos en bienes y servicios que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible.

**Tercero.-** Que, en ese marco, la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la PCM, aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración pública”, mediante la RSGP N° 006-2018-PCM-SGP. La mencionada Norma Técnica define a los procesos como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos; asimismo, la Norma Técnica señala que la implementación de la gestión por procesos es progresiva, lo que requiere el fiel compromiso de la Alta Dirección.

**Cuarto.-** Que, por Resolución Administrativa N° 243-2015-CE-PJ, del 22 de julio de 2015, se aprobó el Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura del Poder Judicial, con el objetivo de establecer las normas que regulen el procedimiento administrativo disciplinario que se instaure a magistrados -con excepción de jueces supremos-, auxiliares jurisdiccionales y personal de control que incurran en faltas de carácter disciplinario en el desempeño de sus funciones, con el fin de garantizar el correcto funcionamiento de la administración de justicia en el Poder Judicial.

**Quinto.-** Que, al respecto, el señor Consejero remite propuesta normativa para modificar el texto del artículo 24° del citado reglamento, respecto al trámite del procedimiento administrativo disciplinario, dado que, aun cuando su actual estructura tiene como objetivo optimizar su trámite, sancionando conductas ilegales de jueces y auxiliares jurisdiccionales que transgreden sus deberes funcionales; lo cierto es que, el diseño actual del procedimiento no permite brindar una respuesta oportuna a una queja reportada; atentando así contra la simplificación del trámite del procedimiento administrativo, la satisfacción del usuario judicial y la imagen del Poder Judicial.

**Sexto.-** Que, en efecto, a la fecha, dicho cuerpo normativo ha establecido una secuencia procedimental que no solo ha imposibilitado el ejercicio pleno del control disciplinario, debido al circuito de reforzamiento negativo que ha promovido que el expediente disciplinario transite de un área a otra, sino que además ha impedido reducir la excesiva carga procesal que soportan los órganos de control a nivel nacional. Así, de acuerdo a la Unidad de Sistemas de la OCMA (Oficina de Control de la Magistratura) la carga procesal que soportan las 34 Oficinas Desconcentradas de Control de la Magistratura a nivel nacional asciende a la cantidad de 30,000 expedientes disciplinarios.

**Sétimo.-** Que, ante ello, resulta pertinente adoptar medidas a fin de modificar el artículo 24° del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura del Poder Judicial, en tanto este Órgano de Gobierno considera que es de vital importancia optimizar los procesos de control a fin de contribuir a mejorar sus servicios, en términos de oportunidad, eficiencia y eficacia, en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública, cuyo principio fundamental es la orientación a la ciudadanía.

**Octavo.-** Que, siendo así, resulta viable organizar el despacho contralor a través del establecimiento de funciones compartidas entre los asistentes de control (Pool de Asistentes), redistribuyendo la carga procesal en forma equitativa y agrupando la tramitación de causas disciplinarias en filtros secuenciales (calificación, instrucción, pronunciamiento, resoluciones) con el fin de lograr optimizar los recursos humanos y generar una reducción de costos, y generar como valor público el mejoramiento del servicio de control.

**Noveno.-** Que, el artículo 82°, inciso 26), del Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial determina como función y atribución del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, la adopción de acuerdos y demás medidas necesarias para que las dependencias de este Poder del Estado funcionen con celeridad y eficiencia; por lo que, evaluada la propuesta de modificación normativa resulta pertinente su aprobación.



Por estos fundamentos; y en mérito al Acuerdo N° 333-2019 de la vigésima sesión del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial de la fecha, adoptado con la intervención de los señores....., ....., ....., ..... y .....por tener que viajar en comisión de servicio; en uso de las atribuciones conferidas por el artículo 82° del Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial. Por unanimidad,

**Se Resuelve:**

**Artículo Primero.-** Modificar el artículo 24° del Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura del Poder Judicial, aprobado por Resolución Administrativa N° 243-2015-CE-PJ, del 22 de julio de 2015, cuyo tenor literal será el siguiente:

“Artículo 24°.- Trámite del Procedimiento Único

Para la tramitación del procedimiento administrativo disciplinario se aplicarán las siguientes reglas:

1. Al recepcionar un escrito de investigación o queja por mesa de partes, deberá encargarse la tramitación de dicho proceso disciplinario a un asistente de control dentro del pool, quien se encargará de dar cuenta al Juez Calificador, respecto de los hechos que han sido denunciados.
2. El Juez Calificador, ante la evidencia de hechos que puedan constituir presuntas infracciones disciplinarias, dispondrá mediante decisión motivada e inimpugnable, el inicio del procedimiento administrativo disciplinario, el cual se desarrollará por la vía del Procedimiento Único, conforme a las disposiciones del presente Reglamento.
3. El Procedimiento Único no será mayor de sesenta (60) días hábiles, prorrogables a decisión de la autoridad instructora por treinta (30) días hábiles. Si se trata de un caso complejo se podrá ampliar este último plazo por treinta (30) días hábiles adicionales.

4. En el mismo acto en que se dispone el inicio del procedimiento administrativo disciplinario, se designará al magistrado encargado de la instrucción, quién como autoridad competente, iniciará las actuaciones de instrucción del procedimiento.
5. En la fase instructiva, el mismo asistente a quien se le encargó dar cuenta de la tramitación de dicho proceso, es quien deberá asegurarse que dicha etapa culmine con la propuesta de sanción (informe) o la resolución de absolución que emita el magistrado encargado de la instrucción.
6. En cualquier caso, la autoridad instructora del procedimiento administrativo disciplinario deberá observar las siguientes reglas:
  1. Notificar al investigado, con la resolución que dispone abrir investigación disciplinaria en su contra, adjuntando copias del escrito o acta de la queja, así como de los demás actuados que han dado origen a dicha resolución, incluyendo los provenientes de una investigación preliminar en caso ésta se haya producido; esta primera notificación deberá realizarse en el domicilio laboral del investigado y ante la imposibilidad de hacerlo en dicho lugar se realizará en su domicilio real. Las posteriores notificaciones se realizarán a su casilla electrónica que indique en su escrito de descargo. De no presentar descargo la notificación se realizará en el domicilio real consignado en la RENIEC.
  2. El investigado presentará su informe de descargo dentro de los cinco (5) días hábiles de notificada la resolución que inicia el procedimiento administrativo disciplinario, acompañando los medios probatorios que sustenten sus argumentos de defensa, señalando la casilla electrónica judicial proporcionada por el Poder Judicial, que será utilizada en concordancia con lo dispuesto en la Tercera Disposición Transitoria del presente Reglamento.

3. Vencido dicho plazo y con el respectivo descargo o sin él, el magistrado instructor, dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes procederá a recabar de oficio las pruebas que, considere necesarias para el esclarecimiento de los hechos. Sin perjuicio de ello, esta labor podrá realizarse antes del vencimiento del plazo de descargo, si las circunstancias del caso lo ameritan.
4. Finalmente, el magistrado instructor informará y/o resolverá lo pertinente de acuerdo a lo siguiente:
  - a) Cuando se trate de la imposición de la medida disciplinaria de amonestación o multa.- Si el magistrado instructor perteneciente a una ODECMA donde no hay fusión de Unidades de Línea, concluye que los hechos constitutivos de infracción merecen la aplicación de una sanción de amonestación o multa, emitirá un informe debidamente sustentado, opinando sobre la responsabilidad del investigado y la graduación de la sanción. Dicho informe será elevado al jefe de la Unidad de Línea correspondiente, para su pronunciamiento en primera instancia, que, de ser apelado, será elevado y resuelto por la Jefatura de la ODECMA en segunda y última instancia.

Si el magistrado instructor pertenece a una ODECMA donde hay fusión de Unidades de Línea, y concluye que los hechos constitutivos de infracción merecen la aplicación de una sanción de amonestación o multa, procederá a imponer la sanción correspondiente mediante resolución debidamente motivada, acto que constituye pronunciamiento en primera instancia, que, de ser apelado, será elevado y resuelto por la Jefatura de la ODECMA en segunda y última instancia.

Si el procedimiento ha sido instruido por un magistrado instructor perteneciente a una Unidad de Línea de la OCMA, éste resolverá el procedimiento imponiendo la sanción de amonestación o multa, según corresponda, mediante resolución debidamente motivada, acto que constituye pronunciamiento en primera instancia, y que, de ser apelado, sería elevado a la Jefatura de la misma Unidad de Línea de la OCMA, para su pronunciamiento en segunda instancia.

- b) Cuando se trata de la propuesta e imposición de la medida disciplinaria de suspensión. Si el magistrado instructor estima que las infracciones determinan la aplicación de una sanción de suspensión emitirá un informe debidamente sustentado, opinando sobre la responsabilidad del investigado y la graduación de la sanción. Dicho informe será elevado a la Jefatura de la ODECMA o de la Unidad de Línea de la OCMA, según corresponda, la que emitirá la referida propuesta con sus propios fundamentos o haciendo suyos los fundamentos de la propuesta que se elevará a la Jefatura Suprema de la OCMA para su pronunciamiento en primera instancia y de ser apelada, será elevada ante Consejo Ejecutivo del Poder Judicial para su pronunciamiento en segunda y última instancia.

En caso el Jefe de ODECMA o Jefe de la Unidad de Línea de OCMA considere que se debe aplicar una sanción menor a la propuesta de suspensión elevada por el magistrado instructor, procederá a imponer la sanción respectiva, mediante resolución debidamente motivada. Esta podrá ser apelada ante la OCMA para que sea resuelta por la Jefatura de OCMA en segunda instancia.

Si el Jefe de ODECMA o Jefe de Unidad de Línea de la OCMA considera que la sanción a imponerse es mayor a la propuesta

de suspensión, deberá proponer mediante resolución fundamentada la sanción de destitución ante la OCMA.

La medida disciplinaria de suspensión se tendrá por cumplida si el investigado se encontró con medida cautelar de suspensión preventiva en el cargo.

- c) Cuando se trata de la propuesta de destitución.- Si el magistrado instructor estima que las infracciones determinan la aplicación de una sanción de destitución, emitirá un informe debidamente sustentado, opinando sobre la responsabilidad del investigado y la graduación de la sanción. Dicho informe será elevado a la Jefatura de la ODECMA o de la Unidad de Línea de la OCMA, según corresponda, la misma que emitirá la referida propuesta con sus propios fundamentos o haciendo suyos los fundamentos de la propuesta que se elevará a la Jefatura Suprema de la OCMA para su evaluación y eventual remisión a la Presidencia del Poder Judicial, órgano competente para elevar la propuesta de destitución a la Junta Nacional de Justicia, tratándose de jueces superiores, especializados o jueces de Paz Letrado, o proceder al pronunciamiento por parte del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial en caso de tratarse de auxiliares jurisdiccionales o Jueces de Paz.

En caso de que el jefe de ODECMA o Jefe de Unidad de Línea considere que la propuesta es menor, deberá proceder conforme al procedimiento del inciso b) del presente artículo.

7. Recabado el informe, dicho asistente encargado de la tramitación dará cuenta de dicho proceso al jefe de la Unidad de Línea correspondiente para su pronunciamiento en primera instancia.

8. Si el pronunciamiento de primera instancia es apelado, el asistente encargado de la tramitación dará cuenta a la Jefatura de la ODECMA – Sede Junín de dicho proceso para su pronunciamiento en segunda y en última instancia.

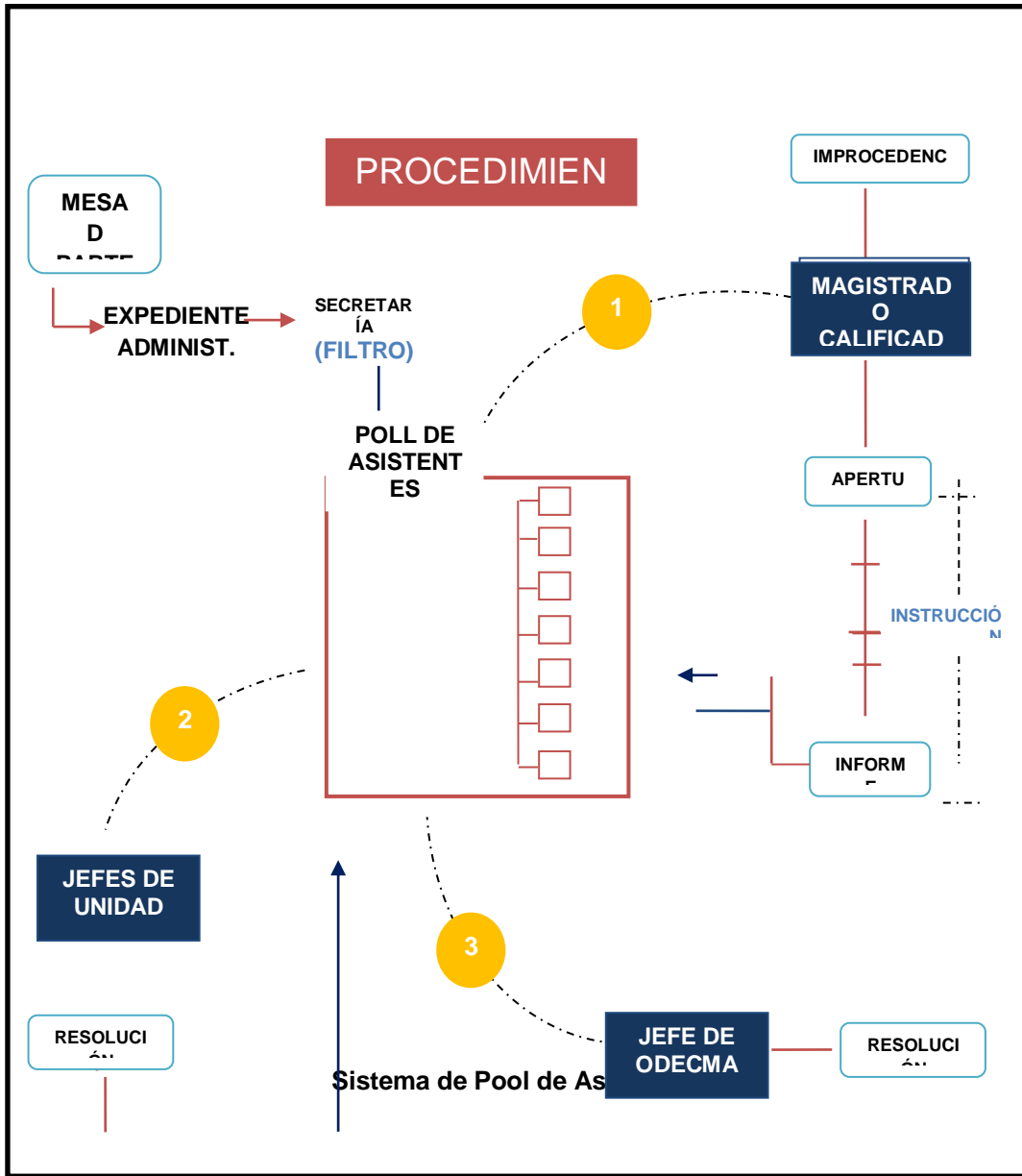
**Artículo Segundo.-** Los Procedimientos Disciplinarios abiertos de acuerdo al Reglamento anterior, continúan su trámite según las normas procedimentales con las cuales se iniciaron, salvo que las disposiciones del Reglamento vigente le sean más favorable.

**Artículo Tercero.-** Se regirán por el presente Reglamento, los procedimientos y actuaciones que se inicien a partir de su entrada en vigencia, sin excepción alguna.

**Artículo Cuarto.-** Dejar sin efecto cualquier otra disposición contraria a lo señalado en la presente resolución.

**Artículo Quinto.-** Transcribir la presente resolución al Presidente del Poder Judicial, Oficina de Control de la Magistratura del Poder Judicial, Cortes Superiores de Justicia del país; y, a la Gerencia General del Poder Judicial, para su conocimiento y fines pertinentes.

**REGÍSTRESE, PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.**



**Anexo 2**  
**Producto 2**

Lineamientos para el proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.





## **Lineamientos para Implementar el Proceso de Descentralización de la Función Contralora en los Procedimientos Disciplinarios**

### **1. Finalidad**

Contar con lineamientos y procedimientos técnicos administrativos que orienten a los integrantes de los Órganos de Control de la Magistratura en la implementación del proceso de descentralización de la función contralora para tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios en periferie y que son seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.

### **2. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Orientar la implementación del proceso de descentralización de la función contralora en la tramitación de los procedimientos administrativos disciplinarios que se encuentran en la fase instructiva, en concordancia con la Resolución Administrativa N° 243-2015-CE-PJ de fecha 22 de julio del año 2015 que aprobó el Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario en el Órgano de Control de la Magistratura y la Resolución Administrativa N° 297-2015-CE-PJ, que aprobó el Reglamento del Régimen Disciplinario del Juez de Paz.

#### **Objetivos Específicos**

Facilitar la implementación del proceso de descentralización en la tramitación de los procedimientos administrativos disciplinarios que se encuentran en la fase instructiva y que son seguidos contra Jueces y Auxiliares Jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Junín.

Formular la cadena estratégica del proceso de descentralización de la función contralora.

### **3. Ámbito de Aplicación**

Los lineamientos son de aplicación y cumplimiento por parte de los integrantes del Órgano Desconcentrado de Control de la Magistratura de la Corte Superior de Justicia de Junín en las sedes del Distrito Judicial de Junín: Huancayo, Chupaca, San Agustín de Cajas, Concepción, Jauja, Tarma, La Oroya, Junín, Pampas, Surcubamba.

### **4. Base Normativa**

Constitución Política del Perú

Ley N° 27658, Ley de Modernización de la Gestión del Estado

Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

Norma Técnica N° 001-2018-SGP, “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración pública”

Resolución Administrativa N° 243-2015-CE-PJ, que aprobó el Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura del Poder Judicial

Resolución Administrativa N° 297-2015-CE-PJ, que aprobó el Reglamento del Régimen Disciplinario del Juez de Paz

D.S N° 017-93-JUS, Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial

Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización

Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD

### **5. Disposiciones Generales**

El procedimiento administrativo disciplinario, es el conjunto de fases y actuaciones predeterminadas por la Administración Pública para desplegar su potestad sancionadora ante la comisión de faltas disciplinarias que, de ser probadas, corresponde la imposición de una sanción. Ello, de conformidad a los principios del debido proceso contemplados en nuestra Constitución Política, los principios del procedimiento administrativo

sancionador señalados en la Ley N° 27444<sup>1</sup>, modificado por el decreto legislativo N° 1272, y aquellos contemplados en las leyes especiales.

De acuerdo con la Resolución Administrativa N° 243-2015-CE-PJ<sup>2</sup>, la finalidad del procedimiento administrativo disciplinario consiste, fundamentalmente, en investigar, verificar y sancionar las inconductas funcionales de los Jueces, auxiliares jurisdiccionales y todo personal sujeto a control disciplinario; utilizando para ello la Ley de la Carrera Judicial N° 29277, la Ley de la Carrera del Trabajador Judicial N° 30745 y la Resolución Administrativa N° 227-2009-CE-PJ.

Así, el procedimiento administrativo disciplinario cuenta con dos etapas: La primera, denominada **fase instructiva** que inicia con el auto de apertura del procedimiento administrativo (artículo 4 del PAD); mientras que la segunda, denominada **fase resolutive**, la cual se concreta con el pronunciamiento final, sea absolviendo o imponiendo la sanción al investigado. Ambas etapas cumplen un rol esencial en tramitación de causas disciplinarias dado que constituyen los actos de iniciación, de imputación de cargos, de recojo de medios probatorios, y de análisis en la aplicación de las normas disciplinarias.

## 6. Definición Conceptual

Según Finot (2001)<sup>3</sup>, una transferencia de competencias puede darse bajo cualquiera de estas tres formas:

---

<sup>1</sup> Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, publicado en el Diario Oficial El Peruano con fecha 25 de enero del año 2019.

<sup>2</sup> Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura del Poder Judicial publicado en el Diario Oficial El Peruano con fecha 1 de agosto del año 2015.

<sup>3</sup> FINOT, I. (2001). Descentralización en América Latina: Teoría y Práctica. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile. CEPAL. Publicación de las Naciones Unidas, pp. 36.

**6.1. Descentralización:** Transferencia a órganos electos de competencias sobre las que pueden decidir irrevocable y autónomamente.

**6.2. Delegación:** Transferencia de competencias del gobierno central a órganos descentralizados por las que éstos deben responder al gobierno que delega.

**6.3. Desconcentración:** Transferencia de competencias decisorias a funcionarios designados, manteniendo por este hecho el gobierno central el poder de revocatoria.

## **7. Disposiciones Específicas**

Con la descentralización de la función contralora, en el mismo acto en que se dispone el inicio del procedimiento administrativo disciplinario, se designará al magistrado encargado de la instrucción, quién como autoridad competente, iniciará las actuaciones de instrucción del procedimiento. Dicha designación deberá tener en cuenta la ubicación territorial de los procesos disciplinarios donde éstos se originaron, así como la ubicación actual del investigado.

### **7.1. Protocolo de Tramitación Descentralizada**

- a. El Magistrado instructor al avocarse al conocimiento de un expediente disciplinario en trámite, procederá a iniciar las actuaciones de instrucción del procedimiento, de conformidad con el artículo 24 de la Resolución Administrativa N° 243-2015-CE-PJ<sup>4</sup>, que aprueba el Reglamento del Procedimiento

---

<sup>4</sup> De conformidad con el artículo 24 de la Resolución Administrativa N° 243-2015-CE-PJ, la autoridad instructora del procedimiento administrativo disciplinario deberá observar las siguientes reglas:

1. Notificar al investigado, con la resolución que dispone abrir investigación disciplinaria en su contra.
2. El investigado presentará su informe de descargo dentro de los cinco (5) días hábiles de notificada la resolución que inicia el procedimiento administrativo disciplinario, acompañando los medios probatorios que sustenten sus argumentos de defensa.
3. Vencido dicho plazo y con el respectivo descargo o sin él, el magistrado instructor, dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes procederá a recabar de oficio las pruebas que, considere necesarias para el esclarecimiento de los hechos. Sin perjuicio de ello, esta labor podrá realizarse antes del vencimiento del plazo de descargo, si las circunstancias del caso lo ameritan.

Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura y la Resolución de Jefatura Suprema N° 052-2016-J-OCMA/PJ de fecha 16 de febrero de 2016. Y tratándose de procedimientos contra Jueces de Paz, se procederá de conformidad con el Reglamento del Régimen Disciplinario del Juez de Paz, aprobado mediante Resolución Administrativa N° 297-2015-CE-PJ<sup>5</sup>.

---

Finalmente, el magistrado instructor informará y/o resolverá lo pertinente, de acuerdo a lo siguiente:

- Cuando se trate de la imposición de la medida disciplinaria de amonestación o multa, el magistrado instructor emitirá un informe debidamente sustentado, opinando sobre la responsabilidad del investigado y la graduación de la sanción. Dicho informe será elevado al jefe de la Unidad de Línea correspondiente, para su pronunciamiento en primera instancia que, de ser apelado, será elevado y resuelto por la Jefatura de la ODECMA en segunda y última instancia.

- Cuando se trata de la propuesta de suspensión, el magistrado instructor emitirá un informe debidamente sustentado, opinando sobre la responsabilidad del investigado y la graduación de la sanción. Dicho informe será elevado a la Jefatura de la ODECMA o de la Unidad de Línea de la OCMA, según corresponda, la misma que emitirá la referida propuesta con sus propios fundamentos o haciendo suyos los fundamentos de la propuesta que se elevará a la Jefatura Suprema de la OCMA para su pronunciamiento en primera instancia y de ser apelada, será elevada ante el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial para su pronunciamiento en segunda y última instancia.

- Cuando se trata de la propuesta de destitución, el magistrado instructor emitirá un informe debidamente sustentado, opinando sobre la responsabilidad del investigado y la graduación de la sanción. Dicho informe será elevado a la Jefatura de la ODECMA o de la Unidad de Línea de la OCMA, según corresponda, la misma que emitirá la referida propuesta con sus propios fundamentos o haciendo suyos los fundamentos de la propuesta que se elevará a la Jefatura Suprema de la OCMA para su evaluación y eventual remisión a la Presidencia del Poder Judicial, órgano competente para elevar la propuesta de destitución al Consejo Nacional de la Magistratura, tratándose de jueces superiores, especializados o jueces de Paz Letrado, o proceder al pronunciamiento por parte del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial en caso de tratarse de auxiliares jurisdiccionales o Jueces de Paz.

<sup>5</sup> De conformidad con el artículo 49 de la Resolución Administrativa N° 297-2015-CE-PJ, la autoridad instructora del procedimiento administrativo disciplinario deberá observar las siguientes reglas:

- La audiencia única es la etapa procedimental en la cual el juez contralor itinerante escucha al quejoso y al juez de paz quejado y admite los medios probatorios que estos ofrezcan. Se realiza con el fin de determinar la comisión o no de los hechos imputados y decidir conforme a Ley.

- Al concluir la audiencia única el juez contralor expide resolución final cuando la sanción a imponerse es amonestación o suspensión del cargo, debiendo indicar en ésta como mínimo: De existir parte quejosa, su nombre completo y documento de identidad.

2. El nombre del juez de paz quejado, su documento de identidad y juzgado de paz.

3. Resumen de los hechos por los que se sanciona al juez de paz quejado, manifestados en la audiencia única.

4. Falta cometida por el juez de paz, de acuerdo a la Ley de Justicia de Paz.

5. En caso se encuentre responsable al juez de paz quejado de la comisión de falta leve o grave, debe imponer en primera instancia la sanción que corresponda.

- b.- La tramitación de dicho procedimiento se hará directamente a través de su personal auxiliar.
- c.- Las notificaciones a los quejosos, quejados e investigados se realizarán a través de la SubCentral de Notificaciones de su respectiva dependencia, mientras que la notificación al Representante de la Sociedad Civil se hará a través del correo institucional: scjunin@pj.gob.pe.
- d.- Se deberá habilitar al encargado de mesa de partes de su dependencia, la recepción y entrega de los escritos relativos a los procedimientos disciplinarios que estén a su cargo.
- e.- La correcta tramitación del expediente administrativo es responsabilidad del magistrado instructor a cargo de la investigación respectiva, desde su avocamiento y hasta la emisión del informe o resolución final.
- f.- El informe o resolución final que se expida deberá ser elevado al Jefe de la Unidad de Línea correspondiente.

## **8. Responsabilidades**

La implementación del proceso de descentralización en la función contralora son ejecutados por el Órgano Desconcentrado de Control de la Magistratura de la Corte Superior de Justicia de Junín, teniendo en consideración lo establecido en la Resolución Administrativa N° 243-2015-CE-PJ, que aprueba el Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura y la Resolución Administrativa N° 297-2015-CE-PJ, Reglamento del Régimen Disciplinario del Juez de Paz.

---

6. En caso de la sanción de suspensión, debe indicar la duración de esta y los términos del plazo de inicio y de final, así como el mandato de que el juez de paz accesitario asuma el cargo durante dicho período.

7. Cuando se trate de procedimientos por faltas leves y graves, la resolución de sanción debe ser notificada también a la ODAJUP del Distrito Judicial respectivo.

8. Las recomendaciones para el mejor ejercicio funcional del juez de paz y la superación de la deficiencia o irregularidad que genera u origina la imposición de la sanción.

- En caso los hechos demostrados en la audiencia única ameriten la sanción de destitución, el juez contralor informa al Jefe de la ODECMA a fin de que este remita lo actuado al Jefe de la OCMA, quien puede proponer dicha sanción al Consejo Ejecutivo del Poder Judicial.

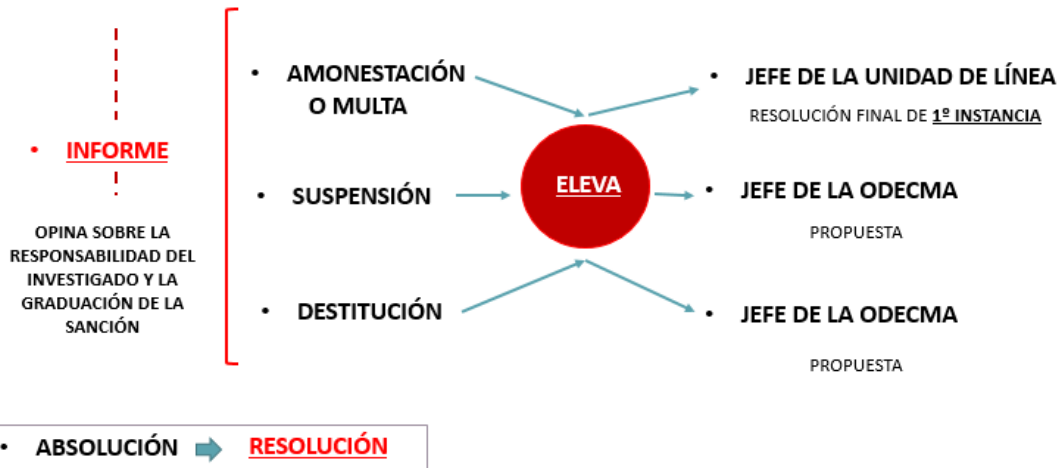
## 9. Disposiciones Finales

Para el cumplimiento de lo detallado en el presente lineamiento, el Órgano Desconcentrado de Control de la Magistratura de la Corte Superior de Justicia de Junín considerara en la tramitación de los procedimientos administrativos disciplinarios (fase instructiva) la implementación del proceso de descentralización de la función contralora.



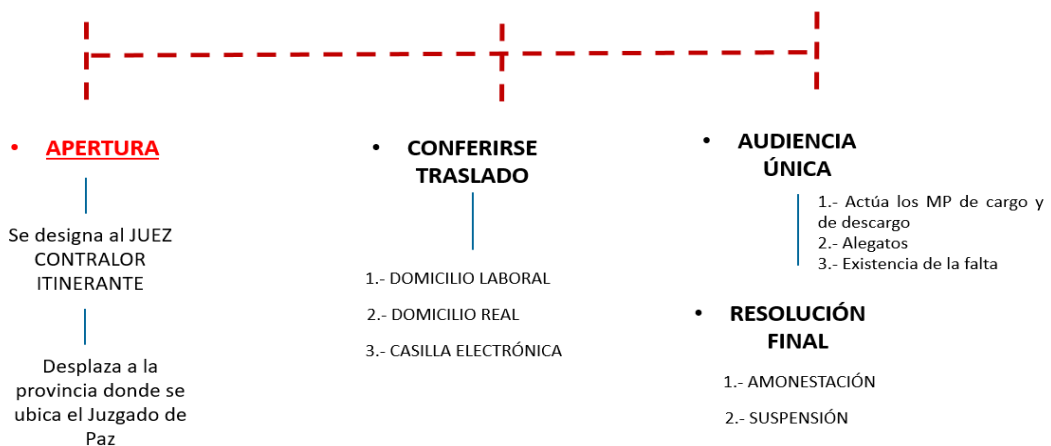
Fuente: Elaboración propia.

## • PRONUNCIAMIENTO DEL INSTRUCTOR



Fuente: Elaboración propia.

## • PROCEDIMIENTO



Fuente: Elaboración propia.



## • PROCEDIMIENTO



Fuente: Elaboración propia.

### **Anexo 3**

#### **Producto 3**

Especificaciones para la construcción de un Tablero de Control que monitoree el rendimiento del personal de control encargado de tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios

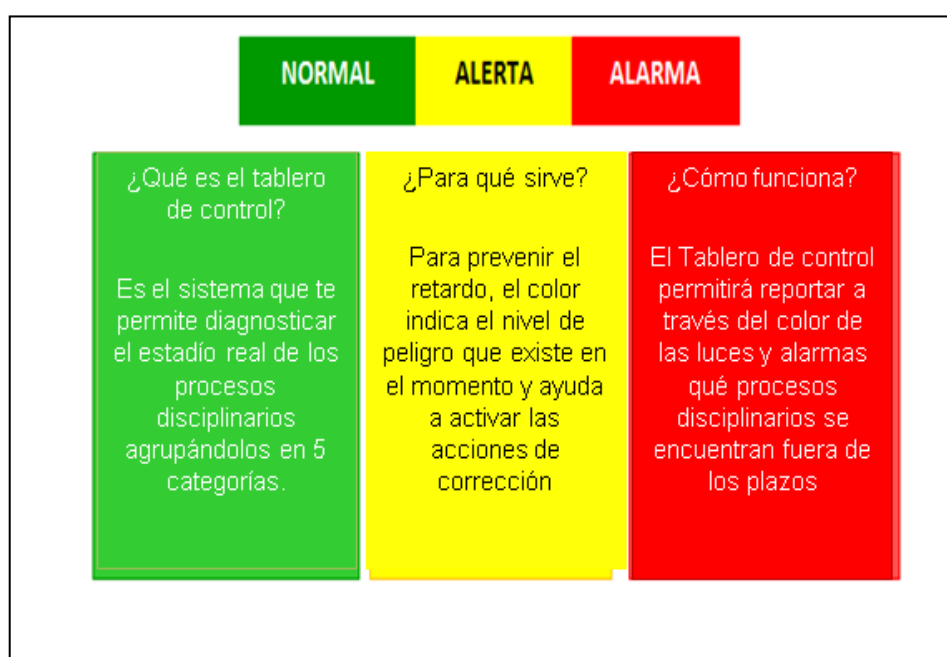
## Términos de Referencia para la Construcción de un Tablero de Control



### Antecedentes

A la fecha, el Órgano de Control de la Magistratura no cuenta con un sistema de monitoreo que mida el rendimiento del personal de control, lo que origina retardo en la tramitación de los procesos disciplinarios, pues no existe una fuente que permita identificar la cantidad de expedientes que se encuentran pendientes de calificar, con retardo en el trámite, pendientes para emitir el informe correspondiente después de finalizada la etapa instructiva, o aquellos pendientes de pronunciamiento en primera y segunda instancia.

Ante ello, el diseño del Tablero de Control Disciplinario constituirá una herramienta útil que permitirá diagnosticar el estadio real de los procesos disciplinarios, reconociendo así la importancia de los estándares establecidos por la Secretaría de Gobierno Digital a fin de implementar procesos de innovación tecnológica, en el marco de un contexto en el que la ciudadanía se encuentra más consciente e informada.



Fuente: Elaboración propia.

## **1. Área Solicitante**

Órgano Desconcentrada de Control de la Magistratura de la Corte Superior de Justicia de Junín.

## **2. Objeto**

Diagnosticar el estado real de los procesos administrativos disciplinarios que se tramitan en el Órgano Desconcentrada de Control de la Magistratura de la Corte Superior de Justicia de Junín, a fin de monitorear de manera efectiva la productividad de los asistentes de control encargados de tramitar dichas causas. Así, el Tablero de Control permitirá a través del color de las luces y alarmas reportar qué procesos disciplinarios se encuentran fuera de los plazos razonables, agrupándolos en 4 categorías: Calificación, Trámite, Informes, Pronunciamientos. Con ello se prevé que el Órgano Desconcentrada de Control de la Magistratura dé respuesta a las nuevas demandas de la ciudadanía y genere como valor público el mejoramiento del servicio de justicia en términos de oportunidad, eficiencia y eficacia, bajo el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública.

## **3. Términos de Referencia.**

### **3.1 Características Técnicas del servicio requerido**

- Análisis y determinación del flujo del proceso de actividades.
- Análisis y diseño de la solución informática.
- Desarrollo del código fuente.
- Pruebas de funcionamiento.
- Adaptabilidad del aplicativo informático en el Sistema SISOCMA -PJ.
- Capacitación a los usuarios del Área.
- Implementación de la documentación del proceso integral (desarrollo del aplicativo, análisis, diseño y código fuente - programación); así como de los documentos entregables.

### **Indicadores de Proceso:**

1. **Calificación:** Se utilizaría para verificar la cantidad de procesos disciplinarios que se encuentran pendientes de calificar.
2. **Trámite:** Se utilizaría para establecer la cantidad de procesos disciplinarios que se encuentran sin proveer durante un mes.
3. **Informe:** Se utilizaría para determinar qué procesos disciplinarios están pendientes de emitir informe.
4. **Pronunciamento:** Se utilizaría para determinar qué procesos disciplinarios están pendientes de emitir resolución de primera y segunda instancia.

### **Indicadores de Producción**

1. Permitirá monitorear el nivel de cumplimiento de las metas institucionales por cada asistente de control.

### **3.2. Aspectos No Funcionales**

- Los reportes que emita el programa podrán ser guardados en formato Adobe Acrobat (\*.pdf).
- El programa debe de contar con una interfaz intuitiva y de fácil manejo para el usuario, con una adecuada distribución de colores y opciones.
- Para las pruebas requeridas del aplicativo informático se brindarán las facilidades necesarias.
- Para el uso del aplicativo informático no se deberá requerir que el usuario sea administrador del equipo.
- Los lineamientos técnicos para el desarrollo del aplicativo informático estarán en concordancia con los estándares de desarrollo vigentes, de fácil entendimiento y deberán de coordinarse con el Área de Informática de la Corte Superior de Justicia de Junín.

#### **4. Responsable de las Coordinaciones**

Secretaría de la Jefatura del Órgano Desconcentrada de Control de la Magistratura de la Corte Superior de Justicia de Junín.

#### **5. Obligaciones del Contratista**

El Contratista será el único responsable de cumplir con el objeto de la contratación, no pudiendo transferir dicha obligación a terceros.

#### **6. Perfil**

El proveedor deberá cumplir el siguiente perfil:

- **Educación:** Indispensable; Título profesional en Ingeniero de Sistemas e Informática, Ingeniero de Software – Programación.
- **Experiencia:** Contar con experiencia laboral mínima de cuatro (04) años en áreas de desarrollo de programas o software, acreditado con constancias de trabajo u otro documento que permita constatar la experiencia laboral.
- **Competencias:** Confidencialidad y fiabilidad, creatividad y sentido crítico.

#### **7. Lugar de Entrega o Ejecución**

El lugar de ejecución será en la Coordinación de Logística de la Corte Superior de Justicia de Junín.

#### **8. Plazo de Ejecución**

Se prestará por el periodo de treinta (60) días calendarios, contados a partir del día siguiente de recibida la Orden de Servicio.

#### **9. Garantía**

No aplica.

## **10. Conformidad del Servicio**

La conformidad del servicio será otorgada por la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura de la Corte Superior de Justicia de Junín.

## **11. Entregables**

**Primer Entregable:** A los 5 días de iniciado el servicio

Entregará el flujo de proceso de actividades de la ODECMA – Sede Junín

**Segundo Entregable:** A los 60 días de iniciado el servicio

- . Pruebas de funcionamiento
- . Documentación del proceso integral del desarrollo del programa requerido.
- . Manual de instalación.
- . Aplicativo Informático.
- . Código Fuente.

## **12. Forma de Pago**

El pago se realizará en moneda nacional, luego de presentar el segundo entregable a los 60 días calendarios de iniciado el servicio, previa conformidad emitida por el área usuaria y a la presentación del comprobante de pago.

Se realizará mediante abono en la cuenta bancaria individual comunicada por el proveedor, en un plazo de quince (15) días calendarios de encontrarse completo el expediente de pago.

**13. Formula de Reajuste**

No corresponde

**14. Responsabilidad del Contratista**

El Contratista es responsable por la calidad ofrecida por un plazo de un (1) año contados a partir de la conformidad otorgada.

**15. Penalidades**

Se aplicará la penalidad en caso de retraso injustificado del contratista en la ejecución del servicio, la entidad le aplicará automáticamente una penalidad por mora por cada día de atraso y se calculará de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Penalidad diaria} = \frac{0.10 \times \text{monto}}{F \times \text{plazo en días}}$$

Donde:

F = 0.40, Para plazos menores o iguales a sesenta (60) días.

**16. Confidencialidad**

El prestador del servicio se compromete a mantener la confidencialidad de la información que se procesará y se obtendrá como consecuencia del objeto de la contratación, no pudiendo divulgarlo a través de ningún medio.



**Anexo 4**  
**Producto 4**

Directiva para la implementación de un Sistema de Control Preventivo destinado a reducir los procedimientos administrativos disciplinarios por retardo judicial a través de la utilización del procedimiento empleado para la atención de quejas verbales



## DIRECTIVA N° ...-2019-J-ODECMA-CSJJU/PJ

### “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL PREVENTIVO DESTINADO A REDUCIR LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARIOS POR RETARDO JUDICIAL A TRAVÉS DE LA UTILIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EMPLEADO PARA LA ATENCIÓN DE QUEJAS VERBALES”

#### I. Finalidad

Establecer el mecanismo procedimental para la implementación de un sistema de control preventivo destinado a reducir procedimientos administrativos disciplinarios por retardo judicial, que permitan contribuir oportunamente con la eficiencia, eficacia, transparencia y calidad del servicio de control.

#### II. Objetivos

- . Desarrollar las disposiciones generales que regulan el servicio de control preventivo, sus etapas de planificación y ejecución.
- . Establecer las disposiciones específicas que regulan las modalidades de control preventivo, así como las particularidades de sus respectivas etapas, responsables y plazos para su realización.
- . Determinar las medidas específicas para su implementación.

#### III. Alcance

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva son de obligatorio cumplimiento para:

- . La Jefatura Desconcentrada de Control
- . La Unidad Desconcentrada de Investigaciones y Visitas
- . La Unidad Desconcentrada de Quejas
- . La Unidad Desconcentrada de Defensoría del Usuario Judicial

#### IV. Base Normativa

- . Constitución Política del Perú
- . Ley N° 27658, Ley de Modernización de la Gestión del Estado
- . Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
- . Norma Técnica N° 001-2018-SGP, “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración pública”
- . Resolución Administrativa N° 243-2015-CE-PJ, que aprobó el Reglamento del Procedimiento Administrativo Disciplinario de la Oficina de Control de la Magistratura del Poder Judicial
- . D.S N° 017-93-JUS, Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial
- . Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD

#### V. Disposiciones Generales

Para efectos de la presente Directiva, deben tenerse en cuenta las siguientes definiciones:

- 5.1 Comisión de Control Preventivo (CCP):** Es el equipo del órgano de control que realiza el servicio preventivo, está conformada por el jefe de ODECMA, la Secretaria Jefatural y los asistentes de control preventivo.

La Comisión de Control está conformada por:

- a) **Jefe de ODECMA:** Es el profesional encargado de liderar la Comisión de Control Preventivo, impulsando el cumplimiento de los objetivos establecidos. Coordina y supervisa en forma permanente las labores de los integrantes de la CCP, informando de los avances y resultados al órgano de Control de la Magistratura – sede central.

- b) **Secretaria Jefatural:** Es la profesional, miembro de la Comisión de Control Preventivo, responsable de administrar y conducir la realización del servicio de control preventivo. Brinda asesoramiento y asistencia técnica a los asistentes de control de forma oportuna, y gestiona los requerimientos y coordinaciones necesarias.
  
- c) **Asistente de control preventivo:** Es el profesional, miembro de la Comisión de Control Preventivo que se encuentra a cargo de desarrollar y documentar, de forma integral y ordenada, los procedimientos establecidos para la realización del servicio de control preventivo, así como custodiar la documentación del mismo.

**5.2 Control preventivo:** Es aquella acción tendiente a reducir el riesgo de la comisión de infracciones y sus efectos perjudiciales en las personas y la sociedad, generando incluso beneficios a largo plazo, al reducir los costos relacionados con el procedimiento y con el sistema de justicia; aumentando así el bienestar de las personas y fomentando un comportamiento favorable en los servidores de justicia.

**5.3 Evidencia:** Es la información obtenida mediante la aplicación de técnicas tales como: inspección, observación, comprobación, comparación, análisis cualitativo y cuantitativo, indagación, conciliación, entrevistas, confirmación externa, entre otras, y que sirven para sustentar los informes de archivamiento.

La evidencia debe cumplir con los requisitos siguientes:

- a) **Ser suficiente:** es la medida cuantitativa de la evidencia que sustenta el resultado del servicio de control preventivo. El jefe de la ODECMA debe determinar, si existe la cantidad de

evidencia necesaria para sustentar las conclusiones del informe de archivamiento.

- b) **Ser apropiada:** es la medida cualitativa de la evidencia del servicio de control preventivo; es decir, de su relevancia y fiabilidad para sustentar las conclusiones del informe de archivamiento.

## VI. Disposiciones Específicas

- 6.1 **Acciones correctivas:** Medida o conjunto de medidas orientadas a corregir una o varias situaciones adversas identificadas.
- 6.2 **Acciones preventivas:** Medida o conjunto de medidas orientadas a prevenir la ocurrencia de una afectación negativa a la continuidad, el resultado o el logro de los objetivos de un proceso, en atención a una o varias situaciones adversas identificadas.
- 6.3 **Actividad:** Es el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que utilizan los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos (bienes y servicios) en la gestión de las entidades.
- 6.4 **Proceso:** Es el conjunto de actividades relacionadas, que transforman insumos en productos.

## VII. Control Preventivo

El control preventivo consiste en examinar de forma objetiva y sistemática las actividades de un proceso de control, con el objeto de reducir el riesgo de la comisión de infracciones por retardo judicial, a fin de que ésta adopte las acciones preventivas y correctivas que correspondan, contribuyendo de esta forma a que el uso y destino de los recursos y bienes del estado se realice con eficiencia, eficacia, transparencia, economía y legalidad.

La Oficina de Control de la Magistratura define los alcances de sus intervenciones a través del Control Preventivo, con base a su autonomía funcional y los criterios que se estimen pertinentes; en ningún caso conlleva a la injerencia en los procesos disciplinarios, no supone la conformidad de los cargos imputados por parte de la administración de la entidad o dependencia, ni limita el ejercicio de otros servicios de control por parte de la ODECMA.

Este servicio de control se rige por las disposiciones del artículo 257, inciso f) del TUO de la LPAG, es ejercido por la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura, se efectúa de manera selectiva a través de las modalidades establecidas en la presente Directiva y conforme a sus disposiciones.

### 1.1 Características del Control Preventivo

El Control Preventivo se caracteriza por:

- a) **Oportuno:** Se desarrolla en el mismo o más próximo espacio de tiempo en que ocurre la actividad objeto de control
- b) **Célere:** Se realiza en plazos breves y expeditivos, impulsando el máximo dinamismo para el logro de sus objetivos
- c) **Sincrónico:** Su desarrollo y la emisión de sus resultados se realizan durante el proceso en curso, lo que permite a la entidad, aportar a tiempo las acciones que correspondan.

- d) **Preventivo:** Permite a la entidad la oportuna adopción de acciones, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos del proceso.

## **1.2 Acciones de Planeamiento en el Control Preventivo**

Las acciones de planeamiento en el Control Preventivo comprenden la obtención y análisis de información de diversas fuentes, entre éstas, la recopilación de información del SIJ (Sistema Integrado Judicial), por parte de la Comisión de Control Preventivo, a fin de tomar conocimiento de los procesos de retardo judicial que serán objeto del servicio de control preventivo.

## **1.3 Etapa de Ejecución en el Control Preventivo**

Es la etapa en la que se desarrolla y documenta los procedimientos de cada modalidad de control preventivo, con el objeto de obtener la evidencia que determine la existencia o no de situaciones correctivas.

## **1.4 Control sobre hechos con presunta responsabilidad**

Si durante la etapa de ejecución del Control preventivo, la ODECMA obtiene evidencias suficientes que permitan identificar hechos con presunta responsabilidad administrativa, éstos se deben comunicar para el inicio del procedimiento que corresponda.

De acuerdo a lo anterior, la Comisión de Control Preventivo, cuando corresponda, sin perjuicio de la comunicación del mismo, elabora y remite la comunicación, debidamente fundamentada y documentada, dirigida a la Unidad de Calificaciones, para el inicio del procedimiento que corresponda.

## **1.5 Etapa de elaboración del Informe de Control Preventivo**

Es la etapa en la que se elabora el informe de cada modalidad de Control Preventivo, según sus particularidades. Los informes

consideran, según corresponda, el listado de los documentos e instrumentos sobre la base de los cuales se ha efectuado el análisis y evaluación de las actividades, así como las conclusiones a las que haya lugar.

#### **1.6 Documentación del Control Preventivo**

La documentación comprende, la evidencia obtenida (a través de la aplicación de las técnicas de inspección, observación, comprobación, comparación, análisis cualitativo y cuantitativo, indagación, conciliación, entrevistas, entre otras), la documentación generada y utilizada, que contiene el análisis y conclusiones respecto a la evidencia obtenida, así como los informes y demás documentos que son emitidos como resultado del Control Preventivo.

### **VIII. Modalidades de Control Preventivo**

El Control Preventivo se realiza a través de la siguiente modalidad:

- . Visita de Control

#### **8.1 Visita de Control**

Es la modalidad de Control Preventivo, en el cual se aplica, principalmente, las técnicas de inspección u observación de una actividad que forma parte de un proceso en curso, en el lugar y momento de su ejecución, a efectos de constatar si existe retardo judicial o no, e identificar, de ser el caso, alguna situación adversa que afecte o pueda a afectar, el logro de los objetivos del proceso, y comunicarla a la entidad a cargo del proceso, para la adopción de las acciones preventivas o correctivas que correspondan.

##### **8.1.1 Etapas en la Visita de Control**

###### **Etapas de Planificación**



**a) Inicio de la Etapa de Planificación**

La etapa de la planificación de la Visita de Control se inicia, luego de determinada su realización, desde el día en el que se efectúa el registro del servicio de control en el SISOCMA, y tiene por objeto elaborar el Plan de Visita, sobre la base de la información obtenida.

**b) Plazo de la Etapa de Planificación**

El Plazo para la elaboración y aprobación del Plan de Visita es de tres (3) días hábiles de iniciada la etapa de planificación.

**c) Contenido del Plan**

El Plan de Visita contiene, como mínimo, el siguiente detalle:

- i) Origen
- ii) Información de la Entidad
- iii) Datos del proceso
- iv) Procedimientos
- v) Documento a emitir
- vi) Firma

**Etapa de Ejecución**

La ejecución de la Visita de Control es la etapa en la que se desarrollan y documentan de forma sistemática, los procedimientos establecidos en el Plan de Visita, con el objeto de obtener la evidencia que determine la existencia o no de situaciones adversas.

El plazo máximo para la etapa de ejecución de la Visita de Control Preventivo es de diez (10) días hábiles.

**a) Inicio de la etapa de ejecución**

La etapa de ejecución inicia con la acreditación de la Comisión de Control ante el Juez de la dependencia visitada.

**b) Desarrollo de procedimientos en la etapa de ejecución**

Los procedimientos contenidos en el Plan de la Visita de Control se desarrollan de forma sistemática, aplicando técnicas para la obtención de evidencias, principalmente mediante la inspección y observación, entre otras, que a criterio de la Comisión de Control resulten necesarias para determinar la existencia o no de situaciones adversas, para tal efecto puede diseñar y utilizar actas, listas de verificación, formatos de entrevistas, entre otros, en función a la naturaleza del proceso, objeto de visita de control.

**c) Reporte de Avance ante Situaciones adversas durante la etapa de ejecución**

Durante la etapa de ejecución de la Visita de Control y cuando se identifica la existencia de situaciones adversas respecto de las cuales la dependencia visitada debe adoptar de manera inmediata las acciones que correspondan a fin de asegurar el logro de los objetivos, se emite un Reporte de Avance.

El plazo para su elaboración es de un (1) día hábil de identificada la situación adversa.

**d) Etapa de elaboración de Informe de Visita de Control**

El informe de Visita de Control es elaborado por la Comisión de Control una vez concluida la etapa de

ejecución, en un plazo máximo de cinco (5) días hábiles, y contiene el detalle de las situaciones adversas identificadas en la actividad, objeto de control, las cuales se describiendo en forma objetiva, clara y precisa, identificando sus elementos, la evidencia que la sustenta e incluyendo sus conclusiones y la recomendación general a la que haya lugar.

Si durante la etapa de ejecución de la Visita de Control se emiten Reportes de Avance ante Situaciones Adversas, el detalle de estos debe ser considerado en el Informe de Visita de Control, dando cuenta si las situaciones adversas identificadas subsisten, o de ser el caso, detallando las acciones que al respecto han sido adoptadas y comunicadas.

Aprobado el Informe de Visita de Control. Éste se comunica al Juez de la dependencia visitada; la comunicación deberá efectuarse hasta el día hábil siguiente de su aprobación.

## **IX. Responsabilidades**

- 9.1 La Jefatura de la ODECMA – Sede Junín es responsable del cumplimiento de la presente Directiva, así como de velar por el correcto desarrollo del procedimiento establecido para la implementación de un sistema de control preventivo destinado a reducir procedimientos administrativos disciplinarios por retardo judicial.
  
- 9.2 El incumplimiento de la presente Directiva dará lugar al establecimiento de responsabilidades administrativas a que hubiera lugar.

## **X. Disposiciones Finales**

Para el cumplimiento de lo detallado en el presente lineamiento, la Unidad de Defensoría del Usuario Judicial del Órgano Desconcentrado de Control de la Magistratura de la Corte Superior de Justicia de Junín considerará en la tramitación de los procedimientos de quejas verbales la implementación de la Visita de Control Preventivo.