

Etapas 4: **Seguimiento** y mejora continua

9. Etapa 4: Seguimiento y mejora continua

El seguimiento es un proceso permanente de recojo y análisis de información vinculado con la ejecución de las medidas para prevenir y mitigar riesgos. Permite identificar nuevos riesgos, revisar la evaluación efectuada o mejorar el tratamiento sobre la base de la información generada. El proceso de seguimiento y mejora continua consta de dos elementos:

- Seguimiento a la ejecución del Plan de Acción
- Uso de la información de gestión de riesgos para la mejora continua

9.1. Seguimiento a la ejecución del plan de acción

El seguimiento a la ejecución del plan de acción permite verificar la implementación de las medidas de prevención y las medidas de mitigación, a través de las medidas de control establecidas en la parte final de la etapa de tratamiento, descartando o modificando las medidas que no sean factibles. Para ello, es importante que el seguimiento se realice de manera permanente y que se analice la información que genera; en particular, las evidencias o medios de verificación que dan cuenta de la implementación de esas medidas.

En el marco de la implementación del Sistema de Control Interno (SCI), la CGR (2019) ha definido estados de ejecución de las medidas de control: implementada, no implementada, en proceso, pendiente, no aplicable y desestimada.

Se debe señalar que, si bien el seguimiento debe ser permanente, las entidades elaboran dos reportes de seguimiento, semestral y anual, en el marco de la implementación del SCI. Estos reportes tienen una estructura similar a la del plan de acción anual; no obstante, incluyen las fechas reales de inicio y fin de implementación (versus fechas planificadas), la descripción de los medios de verificación elaborados (versus los planificados) y el estado de ejecución de cada medida de control.

En el marco de la implementación del Modelo de Integridad, el órgano que ejerce la función de integridad efectúa el seguimiento a la implementación de las medidas para prevenir y para mitigar los riesgos.

9.2. Uso de la información de gestión de riesgos para la mejora continua

Cuando la entidad gestiona los riesgos que afectan la integridad pública, se genera información importante:

- El inventario de riesgos, en la etapa de identificación;
- El mapa de riesgos, en la etapa de evaluación;
- El plan de acción anual, en la etapa de tratamiento; y
- Los reportes de seguimiento del plan, en la etapa de seguimiento y mejora continua.

Además, con mayor detalle, la entidad cuenta con:

- Fichas de identificación de riesgos (Ficha N° 1)
- Fichas de evaluación de riesgos (Ficha N° 2)
- Fichas de tratamiento de riesgos (Ficha N° 3)

En ese sentido, la información generada en el proceso de gestión de riesgos que afectan la integridad pública permite identificar nuevos riesgos (Ficha N° 1), conocer nuevas causas o causas más importantes de un riesgo (Ficha N° 2), evaluar la factibilidad y eficacia de las medidas (Ficha N° 3), entre otros aspectos que redundan en la mejora continua del proceso, de la mano con el proceso permanente de análisis de la situación de la entidad y su contexto.

En adición a ello, las entidades usuarias de la Plataforma Digital Única de Denuncias del Ciudadano cuentan con insumos valiosos, pues las alertas proporcionadas por los ciudadanos podrían constituir la materialización de riesgos que afectan a la integridad pública y suministrar información relevante para la formulación y/o reformulación de riesgos, empleando las pautas proporcionadas por esta Guía para las etapas de identificación, evaluación y tratamiento.

Finalmente, se debe recordar que el órgano que ejerce la función de integridad se encarga de asistir técnicamente a los órganos y unidades orgánicas de la entidad para la gestión de riesgos que afectan la integridad pública. Además, propone los lineamientos para el registro, procesamiento, conservación y uso de la información generada durante el seguimiento al plan de acción a la Alta Dirección.

Bibliografía consultada

Abdullahi, R., & Mansor, N. (2015). Fraud Triangle Theory and Fraud Diamond Theory. Understanding the Convergent and Divergent For Future Research. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 5(4), 38–45.

Ariely, D. (2008). *Predictably irrational: the hidden forces that shape our decisions*. New York, USA: Harper Collins Publisher.

Australian Government. (2018). Reflect: APS Values and Code of Conduct: Decisión-making Model. Australian Public Service Committee. Recuperado el 24 de junio de 2021, de <https://legacy.apsc.gov.au/reflect-aps-values-and-code-conduct-decision-making-model>

Ayal, S., Gino, F., Barkan, R., & Ariely, D. (2015). Three principles to REVISE people's unethical behavior. *Perspectives on Psychological Science*, 10(6), 738-741.

Bazerman, M. H., Loewenstein, G., & Moore, D. A. (2002). Why Good Accountants Do Bad Audits. *Magazine*. Obtenido de <https://hbr.org/2002/11/why-good-accountants-do-bad-audits>

Becker, G. (1968). Crime and punishment: An economic approach. *Journal of Political Economy*, 76(2), 169-217.

CAN. (2016). *Guía para funcionarios y servidores del Estado. Principios, deberes y prohibiciones éticas en la función pública*. Lima: Comisión de Alto Nivel Anticorrupción. Obtenido de <https://can.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/Manual-Principios-Deberes-en-la-Funcion-Publica.pdf>

Ceplan. (2019). *Guía para el Planeamiento Institucional*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). Obtenido de <https://www.ceplan.gob.pe/documentos/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/>

CGR (2019). *Directiva N° 006-2019-CG/INTEG "Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado"*. Aprobada por Resolución de Contraloría N° 146-2019-CG. 17 de mayo de 2019.

CGR (2022) *Guía de Gestión de Riesgos para los Gobiernos Regionales en el marco de la Implementación del Sistema de Control Interno*. Con el apoyo del Programa GFP Subnacional de la Cooperación Suiza – SECO, implementado por el Basel Institute on Governance; y la Cooperación alemana para el desarrollo, implementada por la GIZ a través del Programa Buena Gobernanza. Lima: Contraloría General de la República (CGR). Obtenido de https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/documentos/Publicaciones/GUIA_DE_GESTION_DE_RIESGOS.pdf

Chanjan Documet, R., Solis Curi, E., & Puchuri Torres, F. C. (2018). *Sistema de Justicia, Delitos de Corrupción y Lavado de Activos*. Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (IdehPucp). Obtenido de <https://bit.ly/2ISx7no>

COSO. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Marco y Apéndices. (I. d. España, Trad.) Madrid: Instituto de Auditores Internos de España.

Cressey, D. (1973). *Other people's money: a study in the social psychology of embezzlement*. Montclair, N.J.: Patterson Smith. Obtenido de https://openlibrary.org/books/OL5416032M/Other_people's_money

Decreto Legislativo N° 635, *Código Penal*. Décimo Segunda Edición Especial. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Mayo de 2016 (Perú). Obtenido de http://spij.minjus.gob.pe/content/publicaciones_oficiales/img/CODIGOPENAL.pdf

Decreto Supremo N° 092-2017-PCM, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, 14 de setiembre de 2017 (Perú).

Decreto Supremo. N° 042-2018-PCM, Decreto Supremo que establece medidas para fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción, 22 de abril de 2018 (Perú).

Decreto Supremo N° 044-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, 26 de abril de 2018 (Perú).

Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado, 18 de mayo de 2018 (Perú).

Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, 19 de diciembre de 2018 (Perú).

Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, 21 de agosto de 2022 (Perú).

Defensoría del Pueblo. (2013). *¡No callar! Guía práctica para la denuncia ciudadana contra actos de corrupción y otras faltas contra la ética pública*. Lima: Defensoría del Pueblo. Recuperado el 28 de mayo de 2021, de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/Guia-IMPRESA-2.pdf>

Defensoría del Pueblo. (2019). Mapas de la Corrupción N° 1. Lima: Defensoría del Pueblo (DP), mayo de 2019. Recuperado el 28 de mayo de 2021, de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/05/Mapas-de-la-Corrupci%C3%B3n-Nro.-1-Mayo-actualizado-FINAL.pdf>

Dupuy, K., & Neset, S. (2020). La psicología cognitiva de la corrupción: Explicaciones del comportamiento no ético a nivel micro. *U4 Issue*, 2. (D. Jackson, Ed., & E. Gamboa, Trad.) U4 Anti-Corruption Resource Centre. Recuperado el 14 de junio de 2021, de <https://www.u4.no/publications/la-psicologa-cognitiva-de-la-corrupcion>

Huberts, L. (2018). Integrity: What it is and Why it is important. *Public Integrity*, S18-S32. doi:10.1080/10999922.2018.1477404

INACAL (2017). Norma Técnica Peruana NTP-ISO 37001. *Sistemas de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso*. 1ra edición. Lima: Instituto Nacional de Calidad (INACAL).

INACAL (2018). Norma Técnica Peruana NTP-ISO 31000:2018. *Gestión del riesgo. Directrices*. 2da edición. Lima: Instituto Nacional de Calidad (INACAL).

INEI (s.f.). *Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones*. Compendio de Informes Técnicos. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/inei/colecciones/6603-gobernabilidad-democracia-y-confianza-en-las-instituciones>

Klitgaard, R. (2015). *Addressing corruption together*. OCDE Development Assistance Committee. Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD. Recuperado el 19 de Mayo de 2021, de <https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/publications/FINAL%20Addressing%20corruption%20together.pdf>

Köbis, N. C., Iragorri-Carter, D., & Starke, C. (2018). A social psychological view on the social norms of corruption. En I. Kubbe, & A. Engelbert (Edits.), *Corruption and norms: why informal rules matter* (págs. 31-52). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-66254-1

Ley N° 26771, Establecen prohibición de ejercer la facultad de nombramiento y contratación de personal en el sector público, en casos de parentesco, 14 de abril de 1997 (Perú).

Ley N° 27588, Ley que establece prohibiciones e incompatibilidades de funcionarios y servidores públicos, así como de las personas que presten servicios al Estado bajo cualquier modalidad contractual, 22 de noviembre de 2001 (Perú).

Ley N° 27815, Ley del Código de Ética en la Función Pública, 16 de abril de 2005 (Perú).

Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, 4 de julio de 2013 (Perú).

Montoya Vivanco, Y., Novoa Curich, Y., Rodríguez Vásquez, J., Torres Pachas, D., & Guimaray Mori, E. (2016). Manual sobre delitos contra la administración pública. Lima: Pontificia Univesidad Católica del Perú. Recuperado el 25 de junio de 2021, de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/110641>

Mujica, J., & Zevallos, N. (2016). Reducir la pequeña corrupción en los servicios de atención a la ciudadanía. El elementos conceptuales y marco lógico para el diseño de una intervención. *Cuaderno de Investigación 1*. Lima: Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 31 de mayo de 2021, de <https://escuela.pucp.edu.pe/gobierno/wp-content/uploads/2016/08/Mujica-y-Zevallos.-2016.-Reducir-la-pequen%CC%83a-corrupcion-2.pdf>

Naciones Unidas. (2014). *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*. Recuperado el 7 de mayo de 2021, de https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/publications/Corrupcion/Convencion_de_las_NU_contra_la_Corrupcion.pdf

OCDE (2017a). *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Obtenido de <https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf>

OCDE (2017b), La Contratación Pública en el Perú: Reforzando Capacidad y Coordinación, *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264281356-es>.

OCDE (2018), La integridad pública desde una perspectiva conductual: El factor humano como herramienta anticorrupción, *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264306745-es>.

OCDE (2020). Manual de la OCDE sobre Integridad Pública. Paris: OECD Publishing. doi: <https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es>

PCM (2013) Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

PCM (2018). *Norma Técnica N° 001-2018-SGP*, "Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública". Aprobada por Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, 27 de diciembre de 2018. Obtenido de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/RSGP-N-006-2018-PCM-SGP.pdf>

PCM (2019). *Directiva N° 001-2019-PCM/SIP*. "Lineamientos para la implementación de la función de integridad en las entidades de la Administración Pública", Aprobada por Resolución de Secretaría de Integridad Pública N° 001-2019-PCM/SIP, 26 de julio de 2019.

PCM (2021). *Directiva N° 002-2021-PCM/SIP*. "Lineamientos para fortalecer una cultura de integridad en las entidades del sector público". Aprobada por Resolución de Secretaría de Integridad Pública N° 002-2021-PCM/SIP, 1 de julio de 2021.

PCM/SIP (2021). *Integridad Pública: Guía de conceptos y aplicaciones*. Secretaría de Integridad Pública. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

PPEDC. (2020). Corrupción en la Emergencia Sanitaria Covid19. Boletín Informativo N° 01. Lima: Procuraduría Pública Especializada en Delitos de Corrupción (PPEDC). Obtenido de https://procuraduriaanticorrupcion.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2020/06/BOLET%3%8DN-INFORMATIVO-N%2%B0-01-CORRUPCION-EN-LA-EMERGENCIA-SANITARIA-COVID-19_.pdf

Proética. (2022). *XII Encuesta nacional anual sobre percepciones de corrupción*. Elaborado por IPSOS, con el apoyo de USAID y la Cooperación Alemana, implementada por GIZ. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-09/Encuesta%20Pro%C3%A9tica%202022.pdf>

Programa GFP Subnacional. (2017). *Gestión de Riesgos para la prevención de corrupción en el Perú*. Lima: Programa GFP Subnacional de la Cooperación Suiza - SECO, implementado por Basel Institute on Governance; Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 30 de junio de 2021, de https://gfpsubnacional.pe/wp-content/uploads/2018/12/Gesti%C3%B3n-de-riesgos_final.pdf

Sanguinetti, P., & Fajardo, G. (Edits.). (2019). *Integridad en las políticas públicas: Claves para prevenir la corrupción*. Corporación Andina de Fomento (CAF). Obtenido de https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1503/RED_2019_Integridad_en_las_politicas_publicas_Claves_para_prevenir_la_corrupcion.pdf

Secretaría de Transparencia (2020). *Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas*. Versión 5. Presidencia de la República de Colombia. Noviembre de 2020 Obtenido de <https://bit.ly/2Kfy38E>

Shack Yalta, N., Pérez Pinillos, J., & Portugal Lozano, L. (2020). Cálculo del tamaño de la corrupción y la inconducta funcional en el Perú: Una aproximación exploratoria. Documento de Política en Control Gubernamental. Lima: Contraloría General de la República (CGR). Recuperado el 28 de mayo de 2021, de https://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/documento_trabajo/2020/Calculo_de_la_Corrupcion_en_el_Peru.pdf

Tribunal Constitucional (2010). Exp. N° 01873-2009-PA/TC, Vicente Rodolfo Walde Jáuregui, 3 de setiembre de 2010. Lima: Tribunal Constitucional. Obtenido de <https://bit.ly/2P0uMsr>

Villoria Mendieta, M. y Cruz-Rubio, C. (2021). *Guía práctica para tratar con problemas y dilemas éticos: Fortaleciendo la integridad en la gestión pública peruana*. Con el apoyo de Programa EUROsociAL+ de la Unión Europea. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). Obtenido de <https://bit.ly/3G9HqRD>

Wolfe, D. T., & Hermanson, D. R. (2004). The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. *CPA Journal*, 74(12), 38-42.