

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ
Escuela de Posgrado**



Plataforma virtual denominada Arrendamiento 360° para enfrentar la alta incidencia de riesgos de corrupción en el proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva y no deportiva bajo la administración de los Consejos Regionales del Deporte del IPD

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestra en Gobierno y Políticas Públicas que presenta:

Gaudy Juana Bregante Díaz

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestro en Gobierno y Políticas Públicas que presenta:

Angel Ricardo Carretero Dioses

Asesor:

Leonidas Lucas Ramos Morales

Lima, 2024

Informe de Similitud


Yo, Leonidas Lucas Ramos Morales, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del Trabajo de Investigación titulado Plataforma virtual denominada Arrendamiento 360° para enfrentar la alta incidencia de riesgos de corrupción en el proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva y no deportiva bajo la administración de los Consejos Regionales del Deporte del IPD de los autores Angel Ricardo Carretero Dioses, Gaudy Juana Bregante Díaz; dejo constancia de lo siguiente:

-El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 20/02/2024.

-He revisado con detalle dicho reporte y el Trabajo de Investigación y no se advierte indicios de plagio.

-Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 20 de febrero de 2024.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Ramos Morales, Leonidas Lucas</u>	
DNI: 44385069	Firma: 
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9285-2953	

Resumen:

En el Perú la actividad deportiva es regida y fomentada por el Instituto Peruano del Deporte (IPD), el cual, de manera descentralizada, cuenta con los Consejos Regionales de Deporte (CRD) que tiene entre sus funciones la administración de la infraestructura deportiva y no deportiva bajo en su región; de esa manera estos son los responsables de arrendar estos predios ya sea para eventos deportivos y no deportivos.

En este contexto, es que se identifica al problema público como la alta incidencia de riesgo de corrupción en el proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva por parte de los CRD, a razón de diversos informes de control del OCI del IPD que evidencian en este proceso situaciones adversas en la que no se estaría priorizando el aspecto deportivo sino el comercial, ni cumpliendo con los requisitos, ni se estaría realizando un adecuado uso del mismo, y que los recursos recaudados no se estarían usando para fines institucionales.

Para afrontar este problema, entre diversas causas identificadas, dos de ellas impactarían de manera relevante al problema público, a saber: la alta discrecionalidad de los presidentes de los CRD y el no establecimiento de un mecanismo específico para realizar una adecuada supervisión. Para ello, mediante una metodología cualitativa, se plantea desde el enfoque de la gestión pública, la propuesta de innovación denominada "Arrendamiento 360°" que plantea realizar el proceso de arrendamiento mediante el uso de una plataforma virtual, además de una estrategia publicitaria, propuestas que pretenden por un lado, mejorar y transparentar el proceso y por el otro hacer de conocimiento a la población sobre la disponibilidad de infraestructura pública para la realización de actividades deportivas y no deportivas.

Palabras claves: Proceso, arrendamiento, infraestructura deportiva, riesgo de corrupción y plataforma digital.

Abstract:

In Peru, sports activity is ruled and supported by the Peruvian Sports Institute (IPD), which, in a decentralized manner, has the Regional Sports Councils (CRD) whose functions include the management of sports and non-sports infrastructure in its region. Consequently, they are responsible for leasing these properties, whether for sporting or non-sporting events.

In this context, the high incidence of corruption risk in the sports infrastructure leasing process by the CRDs has been identified as a public concern, due to various control reports from the audit office of the IPD that demonstrate adverse situations in which the commercial aspect would not be prioritized over the sporting one, nor would it comply with the requirements, nor would it be making an adequate use of the infrastructure, and that the resources collected would not be used for institutional purposes.

To address this problem, among various identified causes, two of them would have a relevant impact on the public concern, specifically: the high discretion of the CRD presidents and the failure to establish a specific mechanism to carry out adequate supervision. For this, through a qualitative methodology, the innovation proposal called "360° Leasing" is proposed from the public management approach, which proposes to implement the leasing process through the use of a virtual platform, in addition to an advertising strategy. Those proposals aim, on the one hand, to improve and to make the process transparent and, on the other, to make the population aware of the availability of public infrastructure for carrying out sports and non-sports activities.

Keywords: Process, leasing, sports infrastructure, risk of corruption and digital platform.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Informe de similitud.....	2
Resumen.....	3
Índice general.....	5
Lista de Tablas.....	7
Lista de figuras.....	8
Lista de siglas y acrónimos.....	9
Introducción.....	10
Capítulo 1: Definición y descripción del problema público.....	16
1.1. Redacción formal del problema público.....	16
1.2. Marco conceptual del problema público.....	16
1.2.1. Corrupción.....	16
1.2.2. Riesgos de corrupción.....	19
1.2.3. Infraestructura deportiva.....	22
1.2.4. Contrato de arrendamiento.....	26
1.3. Arquitectura del problema público.....	26
1.3.1. Establecimiento de las tarifas de arrendamiento.....	27
1.3.2. Proceso de arrendamiento.....	28
1.3.3. Análisis del riesgo de corrupción.....	31
1.3.4. Metodología de riesgos.....	43
1.4. Marco institucional y normativo relacionado con el problema público:.....	48
Capítulo 2: Causas del problema público.....	57
2.1. Marco teórico sobre las causas del problema público.....	57
2.2. Causas del problema público.....	64
2.2.1. Causa 1. Interés subalterno en arrendar para actividades de mayor rédito comercial y económico (Ferias)......	65
2.2.2. Causa 2. No se establece un mecanismo específico para realizar una adecuada supervisión.....	67

2.2.3. Causa 3. Bajo salario e inestabilidad laboral de los servidores públicos de los CRD.....	68
2.2.4. Causa 4. Alta discrecionalidad de los presidentes de los CRD	71
2.2.5. Causa 5. Inadecuados mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas	72
Capítulo 3: Diseño del prototipo de innovación	74
3.1. Desafío de innovación	74
3.1.1. Paso 1: Priorización de causas	74
3.1.2. Paso 2: Definición del desafío de innovación	77
3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación	77
3.3. Proceso de la conceptualización y prototipado	82
3.3.1. Proceso de conceptualización.....	82
3.3.2. Proceso de prototipado.....	90
3.4. Concepto y prototipo final de innovación.....	91
3.4.1. Concepto final de innovación	92
3.4.2. Prototipo de alta resolución	94
Capítulo 4: Análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo.....	106
4.1. Análisis de deseabilidad	106
4.2. Análisis de factibilidad.....	108
4.3. Análisis de viabilidad	109
4.3.1. Costeo con su método.....	110
4.3.2. Estructura de costo del proyecto de innovación.....	111
4.3.2. Fuente de financiamiento.....	112
Conclusiones.....	114
Referencias	122
Anexos	126

Lista de tablas

Tabla 1. Identificación de riesgos en el proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva por parte de los CRD.....	35
Tabla 2. Pasos y acciones para la gestión de riesgos	44
Tabla 3. Nivel de probabilidad del riesgo.....	46
Tabla 4. Nivel de impacto de riesgo	47
Tabla 5. Mapa de riesgos.....	47
Tabla 6. Marco normativo ante el problema identificado	49
Tabla 7. Marco institucional frente al problema identificado.....	51
Tabla 8. Políticas públicas generales frente al problema identificado	53
Tabla 9. Políticas públicas específicas frente al problema identificado	54
Tabla 10. Causas identificadas de los riesgos en el proceso de arrendamiento de infraestructura deportiva.....	64
Tabla 11. Tipos de eventos por CRD	66
Tabla 12. Sueldos de los presidentes de los CRD según jurisdicción	70
Tabla 13. Criterios para la jerarquización de causas.....	74
Tabla 14. Jerarquización de causas.....	76
Tabla 15. Lista de ideas para enfrentar el desafío de innovación	82
Tabla 16. Agrupación de ideas de innovación.....	88
Tabla 17. Priorización de ideas de innovación	89
Tabla 18. Bosquejo de concepto de innovación.....	89
Tabla 19. Concepto final de innovación.....	92
Tabla 20. Matriz de análisis de deseabilidad	106
Tabla 21. Requerimientos del sistema.....	111
Tabla 22. Estructura de costos del proyecto de innovación	112
Tabla 23. Ingresos por rubros del IPD en el año 2022.....	113

Lista de figuras

Figura 1. Proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva	31
Figura 2. Proceso de Gestión de Riesgos de Corrupción.....	33
Figura 3. Ejes y pasos del SCI de la CGR	34
Figura 4. Aplicación de la metodología del SCI en la identificación de gestión de riesgos	44
Figura 5. Portales web del IPD.....	73
Figura 6. Proceso 0 To be para contratos menores a 1 UIT	96
Figura 7. Proceso 0 To be para contratos mayores a 1 UIT	97
Figura 8. Proceso 1 inicio de arrendamiento	98
Figura 9. Proceso 1 contrato de arrendamiento	99
Figura 10. Proceso 1 contrato de liquidación.....	100
Figura 11. Mapa del recorrido del usuario antes	105
Figura 12. Mapa del recorrido del usuario después.....	105



Lista de siglas y acrónimos

AEI: Acciones Estratégicas institucionales

ANAIE: Asociación Nacional de Artistas Intérpretes y Ejecutantes

APDAY: Asociación Peruana de Autores y Compositores

CRD: Consejo Regional de Deporte

INDECI: Instituto Nacional de Defensa Civil

IPD: Instituto Peruano del Deporte

MINEDU: Ministerio de Educación

OES: Objetivo Estratégico Sectorial

OCR: Oficina de Coordinación Regional del IPD

OGA: Oficina General de Administración del IPD

ONP: Oficina de Normalización Previsional

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OCI: Órgano de Control Institucional

PCM: Presidencia del Consejo de Ministros

PESEM: Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Educación

PNMGP: la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

POI: Plan Operativo Institucional

RIT: Reglamento interno de trabajadores

OEI: Objetivo Estratégico Institucional

SERVIR: Autoridad Nacional del Servicio Civil

SCI: Sistema de Control Interno

SIAF: Sistema Integrado de Administración Financiera

SISDEN: Sistema Deportivo Nacional

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación

UCOM: Unidad de Comercialización de la OGA del IPD

UNIMPRO: Unión Peruana de Productores Fonográficos

Introducción

La masificación del deporte es el principal componente de la Política Nacional del Deporte en el Perú con el cual se pretende que una mayor cantidad de personas en todo el Perú, sin importar la edad ni el nivel socioeconómicos, realicen actividades deportivas frecuentemente y rutinaria y así mejorar su bienestar; esto se hace necesario teniendo en cuenta que solo el 39% de las personas efectúa actividades físicas, siendo las ciudades de Lima, Trujillo y Arequipa en dónde más se practica algún deporte de manera amateur. Para el cumplimiento de este fin, se hace necesario que se supere una serie de dificultades como el presupuesto asignado, que para el año 2021 el Gobierno solo destinó un poco más de 1,324 millones de soles el cual representa el 0.07% del presupuesto anual para la promoción deportiva y cultural (El Peruano, 2020); otras dificultades identificadas son: la escasa cultura deportiva, la débil articulación intersectorial e intergubernamental, la carencia de infraestructura especializada y de equipamiento técnico (El Peruano, 2017), entre otros.

Al respecto, las intervenciones en materia deportiva en el Perú, se articulan y desarrollan a partir del Sistema Deportivo Nacional el cual se encuentra conformado por órganos y organismos públicos y privados, que se estructuran e integran de manera funcional. Es sistema es regido y fomentado por el IPD, que preside este sistema, el cual, de manera descentralizada, cuenta con los Consejos Regionales de Deporte (CRD) que tiene entre sus funciones administrar la infraestructura deportiva y no deportiva en su región; de esa manera estos son los responsables de arrendar estos predios ya sea para eventos deportivos y no deportivos.

En este contexto, se identifica al problema público como la alta incidencia de riesgo de corrupción en el proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva por parte de los CRD, a razón de diversos informes de control del OCI del IPD que evidencian en este proceso situaciones adversas como: indicios de prejuicio económico a favor del IPD en diversos CRD, contratos que se realizaron sin recibir la renta pactada, identificación de subarrendamientos, utilización de predios sin

contratos vigentes, utilización de los predios como uso de viviendas, entrega de recibos y o comprobantes de pago que no garantizaban el ingreso de los recursos al IPD, y el uso del predio para evento no deportivo sin suscripción de contrato ni haber realizado el pago a la cuenta del IPD.

En esa perspectiva, se desarrolló la arquitectura del problema público, partiendo del riesgo de corrupción que existe en el proceso de arrendamiento, entendida esta como la posibilidad de que los servidores públicos usen su potestad, ya sea por acción u omisión, para reorientar la gestión o recursos públicos hacia un favor privado o grupal, estableciendo un impacto negativo en la esfera pública y social (USAID, SNA & PNUD, 2020, págs. 11,16), en esa perspectiva el arrendamiento es el proceso mediante el cual se cede temporalmente el uso de un escenario deportivo o predio de propiedad del IPD a cambio de una renta convenida.

De esa manera, se realizó el análisis de riesgo de corrupción del proceso de arrendamiento, identificándose 4 riesgos: a) el arrendamiento podría darse o adjudicarse con fines diferentes, principalmente al comercial, b) El arrendatario podría no cumplir con los requisitos de la Directiva, c) El contrato podría firmarse sin contener las cláusulas más importantes en relación con el uso (eje. Subarrendamiento), c) El proceso podría darse sin dinámicas que permitan su seguimiento y trazabilidad, y d) Los recursos podrían no ser usados para la masificación del deporte.

El sustento de la construcción de la arquitectura del problema público partió desde una perspectiva cualitativa mediante el estudio y análisis de los informes de control presentados por el OCI, informes y documentos oficiales de IPD, así como la identificación de los riesgos utilizando el modelo del SCI Implementado por la Contraloría. Posteriormente, se procedió a describir el procedimiento de arrendamiento desde la perspectiva normativa detallando los requisitos, las verificaciones a realizar, la disponibilidad de escenarios, las tarifas a aplicar, entre otros. Una vez descrito los procedimientos se graficó dicho proceso tal como se realiza actualmente (As Is), en el cual se identificó los fallos que contiene este proceso.

Una vez establecida la arquitectura del problema público se procedió a plantear las causas de la alta incidencia de riesgo de corrupción en el proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva por parte de los CRD, a saber: a) el interés subalterno en arrendar para actividades de mayor rédito comercial y económico, b) no se establece un mecanismo específico para realizar una adecuada supervisión, c) bajo salario e inestabilidad laboral de los servidores públicos de los CRD, d) alta discrecionalidad de los presidentes de los CRD, y e) inadecuados mecanismos de rendición de cuentas y transparencia.

Identificadas las causas, mediante una metodología de jerarquización de causas, se procedió a puntuar, de acuerdo con tres criterios, primero, el impacto que generan las causas en el problema público, segundo la posibilidad de modificación que puede realizar el IPD, y tercero si el tratamiento de esta causa se encuentra en el ámbito regulado de la entidad. Aplicada esta metodología, se considera que dos de ellas impactarían de manera relevante al problema público, a saber: la alta discrecionalidad de los presidentes de los CRD y el no establecimiento de un mecanismo específico para realizar una adecuada supervisión. En el caso de la alta discrecionalidad, esta impacta mayormente en el problema público, se puede regular en la entidad y se encuentra en el marco normativo de la entidad; mientras que en la causa de la inadecuada de supervisión se plantea que tiene un impacto mediano en el problema, en la posibilidad que tiene la entidad para modificar y que podría normarse desde la entidad. Los resultados se plantearon teniendo en cuenta la información oficial obtenida, los documentos de control de la OCI y acceso al conocimiento de los hechos.

Establecidas las causas relevantes a abordar se planteó el desafío de innovación: ¿Cómo podemos reducir la discrecionalidad y mejorar el sistema de supervisión de las autoridades responsables para enfrentar la alta incidencia de riesgos de corrupción en el proceso de arrendamiento por parte de los CDR?

Para ello, mediante una metodología cualitativa, se plantea desde el enfoque de la gestión pública, la propuesta de innovación denominada “Arrendamiento 360º” el cual consiste en implementar una plataforma virtual, que hace las veces de mesa

de parte virtual, el cual incorpora diversas casillas para cumplir con el procedimiento de arrendamiento de acuerdo a la magnitud (eventos grandes, medianos y pequeños) mediante el cual tendrá acceso a diversos usuarios según su responsabilidad, todo el proceso será digitalizado, cualquier usuario y sobre todo el solicitante podrá saber el estado de su trámite en que se encuentra, y que se encontrará articulado a las bases de datos que se irá retroalimentando (cronograma de eventos, deudores, impedimentos, etc.), y permitirá la supervisión previa y post al contrato. Asimismo, se propone una estrategia publicitaria con la intención de dar a conocer a la población interesada sobre la infraestructura deportiva disponible para su uso de práctica deportiva y no deportiva.

De acuerdo con lo señalado se procedió a realizar el prototipo de innovación que consiste en diseñar procesos de arrendamiento de nivel 0 y 1, para lo cual se plantea en el nivel de proceso 0 dos tipos de arrendamiento. El primer tipo, sería utilizado para solicitudes de arrendamiento cuyo costo sea menor a 1 UIT, con un procedimiento menos complejo, que permita dar una mayor agilidad, teniendo en cuenta que estas solicitudes son la mayoría. El segundo tipo, sería utilizado para solicitudes que acarreen un costo mayor de arrendamiento que sea igual o supere 1 UIT, para lo cual se establece un proceso más complejo que garantice la reducción de la discrecionalidad de los servidores y la supervisión al proceso antes del establecimiento del contrato.

Para el diseño de los procesos, se plantea tres etapas: inicio de trámite, etapa de contrato y la etapa de liquidación; asimismo se establece 4 actores involucrados: el solicitante, el administrador del CRD, el presidente del CRD, y la Unidad de Comercialización del IPD. Estos componentes se plantean a nivel de proceso 0, mientras que para el nivel 1 se establece el proceso por cada etapa, es decir, un proceso de tipo 1 para el inicio del trámite, otro para la etapa de contrato y uno para la etapa de liquidación, manteniendo en estos casos los actores que intervienen.

Se debe de señalar que la propuesta de estos procesos (to be), se establece a partir del proceso actual (As Is) para lo cual se pretende superar deficiencias identificadas como: los mecanismos inadecuados de supervisión y control ex ante de la

contratación, los débiles planteamientos de los procedimientos sin mecanismos de control y seguimiento, el no establecimiento de los plazos para la atención de solicitudes ni para el arriendo de los espacios para eventos no deportivos, la no existencia de tratamientos sobre solicitudes que se encuentran inmersos en proceso judiciales o deudas previas.

Adicionalmente, se propone una estrategia publicitaria que permita dar a conocer a la población interesada en realizar actividades deportivas y no deportivas, sobre la disponibilidad de infraestructura con que cuenta el IPD en las regiones para realizar este tipo de actividades; asimismo permitirá dar a conocer sobre el procedimiento a seguir para acceder al uso de esta infraestructura. La estrategia publicitaria consistirá en realizar contenidos de fácil comprensión que se difundirán en diversos canales como las redes sociales de la entidad, su portal institucional, folletos digitales, ventanas emergentes (pop-up), sensibilización y cooperación con actores aliados para su difusión de contenidos, recursos visuales, así como incluirlos en las campañas de masificación del deporte. Los contenidos consistirán en mostrar a la población los beneficios de realizar actividades deportivas para lo cual el IPD cuenta con infraestructura disponible para ello, contando con un proceso de arrendamiento ágil y amigable.

El presente proyecto contiene en el capítulo 1 la definición y descripción del problema público, para lo cual, a partir de la bibliografía y evidencia encontrada, se establece el marco conceptual, así como la construcción de la arquitectura del problema público a partir de la metodología y análisis de riesgos. En el capítulo 2, se desarrolla el marco teórico y las causas del problema público. En lo que respecta al capítulo 3, se desarrolla el diseño del prototipo de innovación, para lo cual se establece el desafío de innovación, se describe las experiencias previas, se desarrolla el proceso de conceptualización, el prototipado, el establecimiento del concepto y el prototipo final de la propuesta de innovación. Seguidamente, en el capítulo 4 se desarrolla el análisis de deseabilidad, la factibilidad y viabilidad del prototipo de innovación que sustenta el presupuesto económico que permitirá que

la propuesta de innovación se implemente. Por último, se apuntan las conclusiones del proyecto de investigación.



Capítulo 1: Definición y descripción del problema público

1.1. Redacción formal del problema público

Esta investigación plantea como problema público lo siguiente:

“Alta incidencia de riesgo de corrupción en el proceso de arrendamiento de infraestructura deportiva por parte de los Consejos Regionales del Deporte entre los años 2019-2022”.

1.2. Marco conceptual del problema público

1.2.1. Corrupción

La corrupción es un fenómeno presente en la sociedad peruana, pero que para su estudio es difícil de abordar por el secretismo que se mantiene entre los actores que intervienen por su alta correspondencia entre ellos (ver estudio de Izasa, Villalba, & Boehm (2015) y también por los que no se encuentran involucrados a pesar de ser testigos de los hechos; asimismo es un fenómeno que es tolerado por una gran parte de los ciudadanos y que en muchas situaciones no tienen más opciones que recurrir este tipo de actos para recibir servicios que requieren y que a cambio deben entregar un incentivo. En ese caso, la transacción realizada beneficia a ambas partes el “corrompido” que recibe el servicio requerido y el “corruptor” que recibe el incentivo que puede ser monetario. Esta es una descripción simple, pero que en la realidad se trata de un proceso mucho más complejo y sistemático que acarrea diversos beneficios para muchos actores a la vez y que funciona una red eficiente.

En el documento de investigación “Incidencia de la corrupción e inconducta funcional” realizado por la CGR se calcula por lo menos una afectación de S/ 24 263 millones al patrimonio del Estado el cual tiene como causas principales a la corrupción y la inconducta funcional de funcionarios. Se ha observado que este problema se observa como mayor frecuencia en los gobiernos subnacionales,

aunque el perjuicio económico es mayor en el gobierno nacional con más de S/ 11 mil millones, el cual se estima representa el 46% del valor total de perjuicio (Contraloría General de la República, 2022, pág. 4).

Por su parte, Ballón identifica 4 enfoques para estudiar el fenómeno de la corrupción: económico, derecho, politológico y antropológico. El enfoque económico plantea que la corrupción se establece a partir de los incentivos, en el derecho en cambio se plantea la corrupción como la conducta que se desvía de las normas establecidas, mientras que los politólogos identifican a la corrupción como un problema que se relaciona con la estructura y el poder, y los antropólogos con la complejidad de la práctica social (Ballón, 2020, pág. 109).

En esa perspectiva, el concepto de corrupción es diverso y cuenta con muchas definiciones, entre los estudiosos clásicos, se cuenta con la perspectiva economicista que hace de la corrupción la autora Rose-Ackerman (2001, pág. 3) que plantea que los sobornos generan una pérdida de recursos, ya que la conservación de estas transacciones ocultas y la de establecer su persecución mediante la implementación de la legislación acarea un alto costo que debe de asumirse en el sector público. Por su parte Klitgaard, McLean-Abaroa, y Parris (Klitgaard, McLean-Abaroa, & Parris, 2001, pág. 32) sostienen que la corrupción se establece como el *“mal uso de un cargo para beneficio personal”*, el cual implica para los autores que desde el puesto que se cuenta se dispone del poder para decidir realizar actos ilícitos, como podría ser la solicitud de un pago para realizar un servicio brinda.

A partir de este modelo Klitgaard plantea que la corrupción (C) es igual a poder monopólico (M) más la discrecionalidad del funcionario (D) menos la rendición de cuentas (R). Mediante el establecimiento de esta fórmula, se sostiene que se podría identificar formas de reducir el poder monopólico, de restringir y demostrar la discrecionalidad y de acrecentar la transparencia; debiendo tomar en cuenta los costos todo el tiempo (Klitgaard, McLean-Abaroa, & Parris, 2001, pág. 54). Este concepto que incluye el poder y la discrecionalidad coincide con el estudio realizado por Izasa, Villalba y Boehm que define la corrupción como el “abuso del otorgado

mediante el cual se obtiene beneficios privados, sesga decisiones administrativas y políticas, desvía recursos y socava el desarrollo” (2015, pág. 106).

En el Perú la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, define la corrupción como “abuso del poder público o privado para obtener una ventaja injustificada, económica, no económica o ventajosa, directa o indirecta, por parte de representantes públicos, privados o civiles; viola principios y obligaciones éticos, normas y derechos fundamentales” (Comisión de Alto Nivel Anticorrupción, 2017, pág. 16). Esta definición integra de alguna manera los conceptos señalados por el Banco Mundial que señala a la corrupción como “abuso de poder público para el beneficio privado” (World Bank, 1997, pág. 102) y Transparencia internacional que la redefine como el “abuso del poder delegado para el beneficio privado” planteado la posibilidad que la corrupción también de da en el ámbito privado (Huber, 2005, pág. 18).

Sin embargo, este concepto planteado por la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, de acuerdo a la CGR, sostiene que si bien en un concepto de amplio espectro que permite encapsular términos como “beneficio indebido” y el “abuso del poder”, y que además identifica a los actores que estarían relacionados en dichos actos, así como lo que se podría considerar como un beneficio, de la misma manera que los parámetros o sucesos vulnerados susceptibles de ser catalogados como corrupción; plantea que el concepto por su cuenta se presenta como poco revelador en correspondencia a la presencia o conducta de este fenómeno social. Por lo que plantea un enfoque más económico para el cálculo de del fenómeno de la corrupción centrada en el perjuicio patrimonial que afecta al Estado por la distorsión que posee sobre la administración del gasto en la esfera pública. Sostiene que el daño patrimonial por corrupción como una variable de análisis, contiene ventajas en la metodología porque se trata de un concepto objetivo, visible y medible monetariamente, lo que admite determinar el desempeño del Estado en la administración de patrimonios públicos, y que sería un medio de información ventajoso para disposiciones estratégicas en materia presupuestal y financiera.

Si bien los conceptos señalados permiten conocer las distintas definiciones de la corrupción, este trabajo de investigación, respondiendo a la necesidad y objetivo planteado, toma en cuenta la definición de Klitgaard y, Izasa, Villalba y Boehm respecto del “*mal uso de un puesto para beneficio personal*” el cual se puede entender como el “abuso de un poder otorgado con el cual se obtiene beneficios privados, sesga decisiones administrativas y políticas, reencausa recursos y sabotea el desarrollo” por lo que se hace necesario que se busque maneras de controlar la autoridad que toma decisiones monopólicas, de restringir y demostrar la discrecionalidad y de acrecentar la transparencia tomando en cuenta el coste del mismo.

En ese sentido, esta investigación plantea identificar riesgos de corrupción que se podían realizar por parte de las autoridades de los CRD en el proceso de decisión de arrendamiento de los escenarios deportivos para eventos, y en la cual esto podría estar produciendo un beneficio privado, perjudicando a la entidad de IPD.

1.2.2. Riesgos de corrupción

Esta se define como la posibilidad de que las autoridades y servidores públicos usen su potestad, ya sea por acción u omisión, para reencausar la administración o recursos públicos hacia un beneficio privado o grupal, estableciendo un impacto negativo en la esfera pública y social. Ante esa situación, se plantea la gestión de riesgos de corrupción como un conjunto de instrumentos y métodos a fin de gestionar y contener los riesgos de corrupción que se presenten en las rutinas, comportamientos y procesos en una entidad (USAID, SNA & PNUD, 2020, págs. 11,16).

De manera similar se plantea en el informe de «Gestión de riesgos para la prevención de corrupción en el Perú», del Programa GFP Subnacional de la Cooperación Suiza - SECO, en la que se define al riesgo como la “posibilidad de ocurra un evento incierto que afecte los objetivos de la entidad”. Desde este punto de vista el riesgo de corrupción se entiende como “la posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio

privado”, en ese vía proponen el modelo de la Gestión de riesgos de corrupción, mediante el cual se establece una administración que permita la coordinación de actividades para regir y gestionar los riesgos de corrupción en una entidad” (Programa GFP Subnacional de la Cooperación Suiza - SECO, Basel Institute on Governanca & PUCP, 2018, pág. 8)

Por su parte la Unidad de Proyección Normativa y estudios de Regulación Financiera – URF del Gobierno de Colombia plante al Riesgo de Corrupción como “la posibilidad de que, por acción u omisión, uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio particular” (Colombia. Unidad de Proyección Normativa y estudios de Regulación Financiera – URF, pág. 2).

Tipos de riesgos

Asimismo, se debe de señalar que se pueden identificar distintas clases de riesgos relacionados a la corrupción, entre las que se encuentran los riegos de tipo material, económico, operacional, reputacional, de contagio y legal, tal como lo plantea la UNODC & DIAN (2018, págs. 15-16):

- a) **Riesgo material.** Que se refiere a: (i) los actos de corrupción tienen como fuente a la misma entidad impulsado por los mismos servidores que la conforman (corrupción desde la entidad); (ii) Cuando la corrupción se plantea a través de la entidad, es decir que se utiliza a la entidad como la instrumentalización para terceros conformen actos de corrupción o (iii) que la misma organización sea afectada por sucesos corruptos (corrupción en contra de la entidad).
- b) **Riesgo normativo.** Se refiere a la posibilidad de que, a consecuencia de actos corruptos, algunos de los servidores o la misma entidad terminen: (i) relacionados a una acusación que pueda ser judicial o administrativo; (ii) sanciones administrativas o judiciales; (iii) señalados judicialmente responsables y forzados al desembolso de una indemnización o multa.
- c) **Riesgo económico.** Que consiste en la posibilidad de que la entidad se vea mermado económicamente como resultado de la práctica de un acto de

corrupción. En las organizaciones públicas, la economía se ve en riesgo ante la posibilidad del desvío del patrimonio del Estado, o por distintas formas en detrimento de los recursos públicos.

- d) **Riesgo operacional.** Se establece cuando los procesos establecidos en la entidad (macroprocesos, subprocesos, sistemas de control de riesgos impulsados por los modelos del SCI, entre otros) no son ejecutados adecuadamente, o se efectúan de manera defectuosa, permitiendo una serie de riesgos para que la entidad sea se vea afectada por prácticas corruptas o que sea manejada para dichos fines.
- e) **Riesgo reputacional.** Se cuenta a la posibilidad de que la organización sea percibida y relacionada con actos corruptos ante la opinión pública mermando su reputación en la sociedad, independientemente de que esta información sea cierta, teniendo un efecto negativo en el clima laboral, por la afectación que esto genera en los funcionarios sobre el orgullo de pertenecer a dicho lugar.
- f) **Riesgo de contagio.** Se establece a la posibilidad de que la organización caiga en el riesgo de corrupción al ser vinculado o relacionado con entidades que cuentan con ese tipo de situaciones. Esta relación se establece por la posibilidad que tiene una entidad sea persona natural o jurídica para ejercer influencia sobre otra.

Asimismo, se tiene en cuenta el concepto planteado en la Guía para la gestión de riesgos que afectan la Integridad Pública que de manera similar se sostiene que el riesgo de corrupción se entiende como la posibilidad de que ocurra un comportamiento, por acción u omisión, derivado del mal uso de la función o poder público, para obtener o perseguir la obtención de una ventaja o beneficio irregular, lo cual configura un delito (Secretaría de Integridad Pública de la PCM, 2023, pág. 12).

Los conceptos planteados sobre los riesgos de corrupción, se identifica que en todas ellas, se plantea como la posibilidad de que se produzca un acto de corrupción, en ese sentido esta investigación también considera al riesgo corrupción

como la posibilidad de que las autoridades y servidores públicos usen su potestad, ya sea por acción u omisión, para desviar la gestión o recursos públicos hacia un beneficio privado o grupal, estableciendo un impacto negativo en la esfera pública y social y que afecta el cumplimiento de objetivos prioritarios de una entidad.

1.2.3. Infraestructura deportiva

El concepto de infraestructura deportiva es distinto según los países. En el Perú la Directiva N°017-2014-IPD/OGA denominada “Arrendamiento de escenarios deportivos y/o predios bajo la administración de los Consejos del Deporte del IPD” aprobado por Resolución N°619-2014-P/IPD, la define planteándolo como escenarios deportivos, los cuales se refiere a un recinto que se encuentra compuesto por instalaciones que se usan para desarrollar actividades recreativas, físicas y/o deportivas, y que pueden ser los campos de juego, las áreas verdes, las áreas comunes, los servicios higiénicos, camerinos, entre otros. Por su parte, el Instituto Colombiano de Deportes (2002), citado por Hahh (2021, pág. 15), la define como *“un espacio físico en el que se desarrolla una o varias actividades o disciplinas deportivas y en la que su dimensionamiento se realiza con base en especificaciones arquitectónicas, de ingeniería y deportivas”*.

Villavicencio (2019) entiende que la infraestructura deportiva “está compuesta por el equipamiento, las instalaciones, y los servicios afines que brindan en su conjunto los servicios deportivos a una comunidad determinada”, este concepto engloba “instalación deportiva” y “Espacio deportivo”, en el primero se refiere al componente físico como el equipamiento deportivo, y en el segundo es el área delimitada de la práctica deportiva. Asimismo, la infraestructura deportiva, es entendida por Mestre y Brotons (2002), citado por Herrera y Ruisanchez (2017, pág. 232) como *“un conjunto de espacios y áreas que en su conjunto conforman el espacio deportivo en su totalidad, los equipamientos, las zonas deportivas y las estructuras instaladas, se constituye en un elemento básico para el rendimiento del deportista”*.

El Ministerio de Desarrollo Social de Chile (2015), citado por Hahh (2021, pág. 15) define infraestructura deportiva como *“estructuras, superficies o construcciones que se encuentran provistas de los recursos suficientes para la realización y/o competición deportiva. Se encuentran al interior de los espacios deportivos y pueden contener áreas auxiliares como baños, gradas, vestuarios, entre otros”*. El concepto señalado diferencia el término de espacio o área deportiva con una instalación deportiva en la que se desarrolla la práctica de un deporte determinado, en la que se incluye todo tipo de infraestructura para realizar actividades deportivas.

Los diversos conceptos desarrollados por los autores incluyen en sus definiciones los componentes de los espacios deportivos en la que se desarrolla el deporte, las instalaciones y equipamiento deportivos que componen este espacio. En ese sentido, teniendo en cuenta las diversas definiciones planteadas, consideramos que la Infraestructura deportiva se define como un recinto compuesto por instalaciones y equipamiento en un área determinada y cuya utilización sirve para ejecutar actividades deportivas, físicas y/o recreativas, y que abarca el área para el juego, las áreas verdes, camerinos, servicios higiénicos, áreas comunes, y todo a su alrededor.

Respecto de los tipos de infraestructura Coldeportes, citado por Gonzales y Itsman (2009, pág. 35), plantea los siguientes:

- a) Pista: Superficie que cuenta con medidas establecidas para el desarrollo de actividades deportivas tales como el patinaje, ciclismo, atletismo, etc.
- b) Cancha Multifuncional: Superficie delimitada para la realización de disciplinas deportivas en un área dura en concreto, sintética, asfalto, etc.
- c) Cancha o Placa: Es un espacio deportivo con una superficie establecida en la que se realiza distintos tipos de disciplinas deportivas (Voleibol, Futbol, Baloncesto, etc.), según el cual se utiliza el tipo de superficie (asfalto, gras, sintética, concreto, entre otros.)
- d) Piscina: Es una edificación reservada a contener agua que permita realizar actividades deportivas como la natación, nado sincronizado, piques, entre otros.

- e) Sala o Gimnasio de Preparación: Espacio cubierto para el ejercicio y preparación de deportes no competitivos de una acción de deporte específico.

La clasificación de espacios deportivos propuesta en el Censo Nacional de Infraestructuras deportivas de España, Citado por Hahh (2021, pág. 16) plantea tres tipos:

- a) Espacio deportivo convencional: Que sirven para actividades deportivas comunes y tradicionales con dimensiones regulares reglamentadas y adecuados a las especificaciones de cada deporte, entre las que se hallan las pistas de competencia atlética y polideportivas, entre otros.
- b) Espacio deportivo particular: Se utilizan para prácticas deportivas que muestran dimensiones y particularidades adaptadas a cada deporte, contando con una repartición desigual como es el caso de los circuitos de velocidad, campos de tiro, campos de golf, estaciones de esquí, entre otros.
- c) Área de actividad deportiva: En la realización de las actividades deportivas se usan áreas naturales los cuales no cuentan con límites definidos como son el caso de las zonas de escalada, deportes náuticos, entre otros.

Por su parte Villavicencio (2019), clasifica las infraestructuras deportivas de acuerdo al tipo de uso que tienen:

- a) De masificación: Utilizados para la enseñanza y práctica recreativa el cual se encuentra dirigido a la población en general, los cuales pueden ser cursos que se brindan de natación y basquetbol.
- b) De entrenamiento: Se utilizan para el entrenamiento especializado y se encuentran dirigidos a deportistas según niveles de competición. Algunas de las infraestructuras de este tipo se encuentran las áreas de fútbol y de Gimnasia, polideportivos entre otros.
- c) De competencia: utilizados para la realización de actividades deportivas, dirigido a practicantes de deporte de diverso nivel de competición y

espectadores. Entre la infraestructura que se utiliza son los estadios de fútbol, básquetbol, futsal, voleibol, entre otros.

- d) Mixtas: son usadas para la masificación deportiva, la realización de competencias y entrenamiento. Se encuentran dirigidos a todos los públicos y deportistas de diverso nivel de competencia y espectadores.

Por otro lado, el Ministerio de Deportes de Chile (2013), Hahh (2021, pág. 16), las clasifica de acuerdo a la infraestructura y al espacio en que se encuentre ubicada, las cuales son:

- a) Superficies deportivas en espacios abiertos: En la cual se realizan actividades deportivas y físicas sin una estructura encima. Algunas de estas estructuras son las canchas de fútbol o futbolito, complejos deportivos, multicanchas, piscinas y canchas atléticas.
- b) Superficies deportivas en espacios cerrados: En la cual se realizan actividades deportivas y físicas bajo una estructura. Entre estas estructuras se encuentran los gimnasios, estadios, polideportivos, canchas de entidades de educación, entre otros.
- c) Superficies deportivas en medios naturales: En la que se realizan actividades físicas o deportivas en espacios que tienen contacto con la naturaleza. Mayormente estas se encuentran ubicadas en los alrededores de la ciudad. Entre esas superficies se encuentran los deportes náuticos, los centros de Ski, las canchas de golf, los centros deportivos rurales, entre otros.
- d) Obras complementarias para la realización de actividad física: en las que se encuentran estructuras como máquinas de ejercicios, cestos y aros, recreaciones infantiles, entre otros, los cuales se pueden hallar al lado de áreas verdes o en espacios abiertos.

Finalmente, en el Perú no existe un documento ni norma que establezca de manera expresa una tipología de infraestructura deportiva, sin embargo, por cuestiones prácticas esta investigación va a tomar en cuenta la tipología establecida en el “Programa Presupuesta 0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana”, en la que se determina la

infraestructura deportiva según proyectos de inversión deportiva a los siguientes tipos:

- a. Complejo deportivo: El cual se usa para realizar prácticas deportivas de manera masiva y recreativa como el voleibol, futsal, basquetbol y fútbol. Mayoritariamente estas cuentan con diversas canchas de cada deporte.
- b. Minicomplejo deportivo o losas multideportivas: estas se utilizan para realizar actividades masivas del deporte a un nivel recreativo del, basquetbol futsal, voleibol y fútbol. Mayormente cuentan entre 1 o 2 canchas en total.
- c. Piscina semiolímpica (con sistema temperado): Que se utilizan para realizar actividades masivas de natación a nivel recreativo, con disponibilidad de todo el año.
- d. Polideportivo: que son utilizadas para la realizar actividades deportivas recreativas como el futsal, basquetbol, voleibol, box, artes marciales, gimnasia y otros deportes, la infraestructura para realizar este deporte puede o no contar con tribunas.

1.2.4. Contrato de arrendamiento

La Directiva la define como el contrato por el cual el IPD, a través de los CRD, cede temporalmente el uso de un escenario deportivo o predio de propiedad del IPD a cambio de una renta convenida. Por su parte el código civil peruano en el Artículo 1666 sostiene “Por el arrendamiento el arrendador se obliga a ceder temporalmente al arrendatario el uso de un bien por cierta renta convenida”, que en el Artículo 1667 plantea que la “facultad de arrendar bienes es el que tenga la facultad respecto de los bienes que administra”.

1.3. Arquitectura del problema público

Este capítulo desarrolla la genealogía del problema público de esta investigación, para eso se plantea la metodología mediante la cual se identifican los riesgos de corrupción respecto del proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva

administrados por los CRD, asimismo se describe el establecimiento de las tarifas para hacer uso de la infraestructura deportiva, el proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva, se desarrollan los riesgos de corrupción identificados, y el marco normativo e institucional relacionado al problema identificado.

1.3.1. Establecimiento de las tarifas de arrendamiento

Para el proceso del arrendamiento, es necesario que los CRD cuenten con un tarifario establecido, a lo cual cada uno elabora una propuesta y lo remite a la Unidad de Comercialización de la Oficina General de Administración (OGA) del IPD, mediante la cual establece una escala tarifaria de arrendamiento de la infraestructura deportiva para que esta sea aplicada en su jurisdicción. La Unidad de Comercialización consolida y evalúa las propuestas alcanzadas por cada CRD y lo remite a la OGA para que lo someta a consideración del Consejo Directivo del IPD para su aprobación.

Se debe de señalar que no existe un criterio claro sobre los criterios que se consideran para que los CRD establezcan los montos de su tarifario, sin embargo, en la mayoría de ellas, el cálculo, por ejemplo, el uso de estadios el criterio del cobro se establece como un porcentaje de la taquilla que es alrededor del 5%. Las tarifas de los arrendamientos de la infraestructura deportiva se diferencian entre los eventos de tipo deportivo, no deportivo e inclusive de publicidad que se efectúan en dichos predios, y a su vez también varían los montos cuando son arrendados para personas natural o jurídica, y también para otras instituciones públicas. Entre los conceptos de arrendamiento que realizan los CRD se encuentran:

- a) Alquiler de campo de futbol para campeonatos
- b) Alquiler para eventos no deportivos (festividades folclóricas o danzas, concursos, espectáculos musicales, eventos religiosos, ferias empresariales, entre otros).
- c) Publicidad en paredes externas mensual por metro cuadrado.
- d) Publicidad estática mensual por metro cuadrado.

- e) Publicidad movible mensual por metro cuadrado.
- f) Explanada de estacionamiento.

1.3.2. Proceso de arrendamiento

El proceso de arrendamiento se encuentra establecido en la Directiva N°017-2014-IPD/OGA denominada “Arrendamiento de escenarios deportivos y/o predios bajo la administración de los Consejos del Deporte del IPD” aprobado por Resolución N°619-2014-P/IPD, de acuerdo a esta, el usuario solicitante del arrendamiento puede ser una persona jurídica o una persona natural. La solicitud debe de ser realizado con un anticipo no menor de quince (15) días calendarios a la ejecución del evento o inicio de la actividad a realizarse, que puede ser un evento deportivo o no deportivo. La solicitud es dirigida al presidente del Consejo Regional del Deporte explicando claramente el evento a desarrollarse, sea de carácter deportivo o no deportivo, y debe de ir acompañado del cumplimiento de requisitos, tales como:

- a) Fotocopia de Partida electrónica en la que se consten de las facultades de los representantes legales en caso el arrendatario sea una persona jurídica. Esta partida no será mayor a sesenta (60) días calendario expedida por los registros públicos, a la fecha que se presente la solicitud.
- b) Fotocopia del documento de identidad del solicitante y/o de los representantes, en caso el arrendatario sea una persona jurídica.
- c) Fotocopia de la autorización municipal y/o administrativas otorgadas para la realización del evento deportivo o no deportivo.

El expediente generado, es revisado por el Administrador del CRD el cual deberá de emitir un informe previo. En este informe el administrador deberá de revisar:

- d) El cumplimiento de los requisitos.
- e) Verificar si es que el solicitante cuenta con una deuda, esta se puede realizar realizando una verificación en la Unidad de OGA financiera.
- f) Disponibilidad de los escenarios para dichas fechas,

- g) Establecer la tarifa económica a aplicar, según el tarifario aprobado por el Consejo Deportivo del IPD.

Realizados todas estas tareas, el administrador emite su informa que puede ser favorable o no, en ambos casos es remitido al presidente de CRD, este informa al usuario del resultado. Cuando el informe ha sido favorable se procede a comunicar del resultado al interesado, y se realiza la formalización de la suscripción del contrato, de acuerdo si se trate de un programa deportivo o no deportivo. En estos contratos se establecen formalidades y responsabilidades de ambas partes como:

- a) EL objeto del contrato
- b) La renta y forma de pago
- c) La exhibición de la publicidad
- d) El mantenimiento y conservación de los predios
- e) La garantía por daños materiales
- f) Las medidas de seguridad
- g) De la obligación de la gestión de las autorizaciones como administrativas, políticas, policiales, INDECI, así como de las autorizaciones y pagos correspondientes a APDAY, ANAIE, y UNIMPRO.
- h) Las medidas de previsión y seguridad
- i) Ingreso de personal autorizado.
- j) Del aforo permitido.
- k) Responsabilidad por daños personales.
- l) Auxilio médico a los asistentes
- m) Sobre ventas de ambulantes y/o Cesionarios
- n) Prohibición de bebidas alcohólicas.
- o) Prohibición de Subarrendamiento
- p) De la venta de entradas.
- q) Reservas de palco oficial
- r) Instalación de equipos de transmisión
- s) Eliminación de los campos
- t) Ubicación de la prensa (de corresponder)

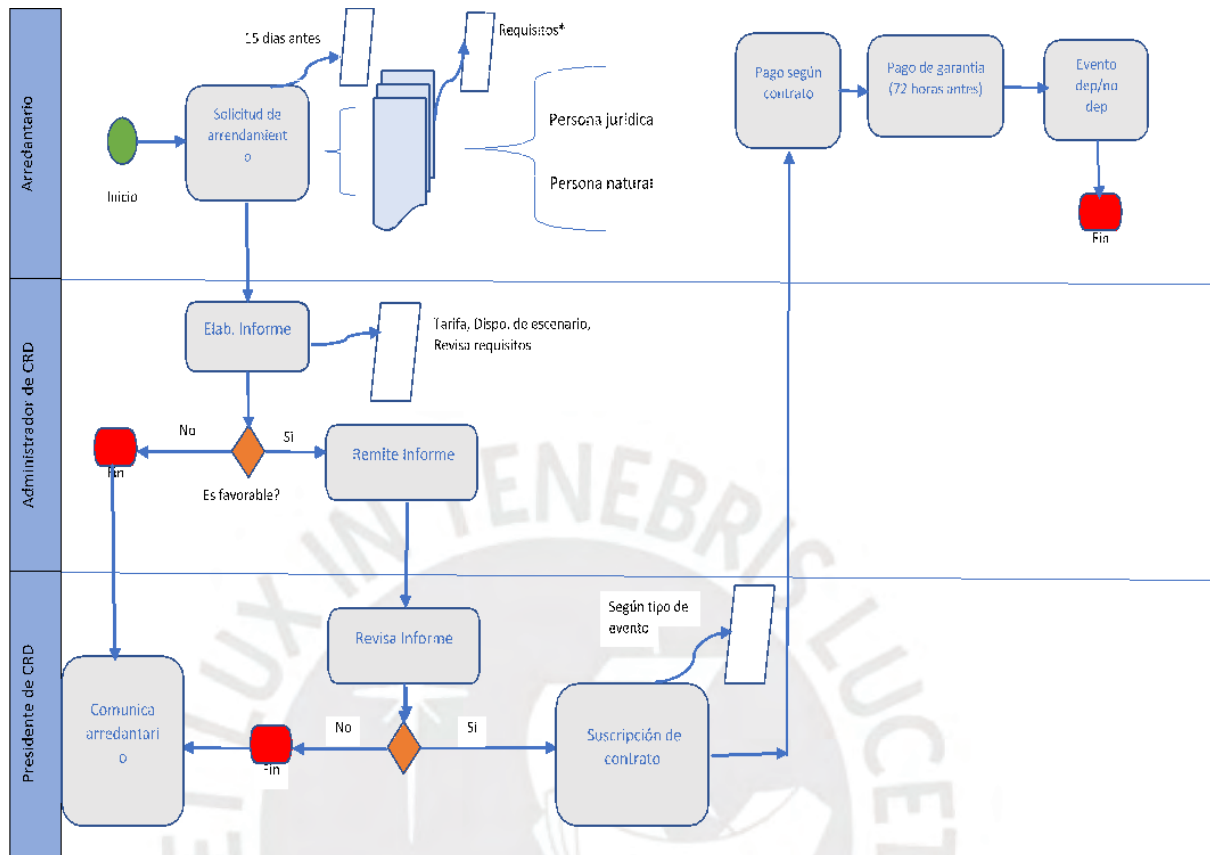
- u) Pagos adicionales: mantenimiento de campo, limpieza, instalación de equipos de transmisión, iluminación de campo, publicidad, concesionarios.
- v) Descuentos a personas con discapacidad.
- w) Condiciones para devolución del inmueble
- x) Solución de controversias.

Una vez establecido el contrato, el arrendatario debe de realizar el pago mediante depósito a la Cuenta Central recaudadora del IPD, para el cual lo puede realizar de diversas maneras como:

- a) El monto total de la renta firmado el contrato; o
- b) No menos del 50% de la renta el día de la fecha del establecimiento del contrato. El siguiente saldo se deposita como máximo 72 horas antes del inicio del evento o inicio de la actividad solicitado por el interesado.
- c) El 75% de la renta a la firma del contrato y el saldo mediante cheque de gerencia o carta fianza de fiel cumplimiento a favor del IPD.
- d) En el caso de partido de futbol a nivel nacional, internacional y/o amistoso el cobro se establece mediante un porcentaje de la taquilla que se obtenga del evento, establecido según el tarifario. En este caso, el desembolso se realiza en un plazo no menor de 48 horas de terminado el evento.
- e) Otros pagos por concepto de daños y otros servicios que se hayan producido.

Asimismo, ante el establecimiento de un monto económico como garantía, el arrendatario deberá de realizar dicho pago en un plazo máximo de 72 horas antes del inicio de la infraestructura, en efectivo o en cheque de gerencia, y que será entregado al presidente del Consejo Regional del Deporte, extendiéndose un recibo por la recepción del mismo, dicho monto no podrá ser menor al 50% del valor de la renta. La devolución del mismo, se precisa en el contrato. Concluido este proceso, el arrendatario podrá disponer del predio para realizar el evento. Este proceso se puede observar de manera gráfica en la figura que se presenta a continuación.

Figura 1. Proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva



*Requisitos: 1. Aut. Municipal, 2. Part. Electrónica, 3. Fotocopia DNI, 4. No tener deuda pendiente

1.3.3. Análisis del riesgo de corrupción

Este análisis contribuye a identificar en que parte del proceso de arrendamiento de la infraestructura administrado por los CRD se encuentran debilidades a superar y así realizar las mejoras que reduzca la oportunidad de realizar posibles actos corruptos que afecten a la entidad. De esa manera, esta propuesta de mejora que se propone al proyecto de investigación puede servir como modelo y se podrá replicar en otras entidades que cuenten con predios y que arriendan por diversos motivos, tales son los casos de instituciones como la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) que cuenta por ejemplo con su Estadio y diversos predios en distintas partes de Lima, la Oficina de Normalización Previsional (ONP) que cuenta con predios a través del Fondo Consolidado de Reservas Previsionales, la

Policía Nacional del Perú (PNP) y Fuerzas Armadas (FFAA), distintas municipalidades y colegios públicos que cuentan con predios deportivos y no deportivos.

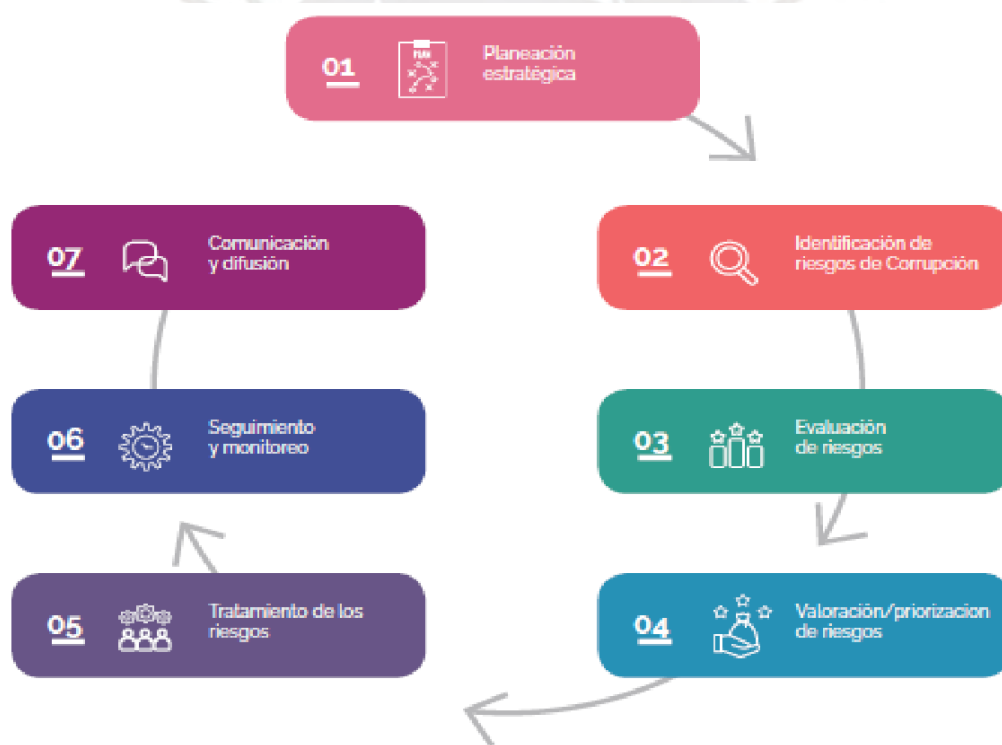
El acto de corrupción ha venido afectando considerablemente en la provisión adecuada de servicios, por lo que es trascendental que las entidades realicen una adecuada política de anticorrupción, al respecto el control interno y la gestión de riesgos son instrumentos que permite determinar los posibles riesgos de corrupción en la entidad. La gestión de riesgos permite la prevención de corrupción pues su aplicación hace posible que se identifique, valore y asigne medidas que permita evadir la ocurrencia de estos actos corruptos, afectan al logro de los fines institucionales que perjudican las políticas públicas (Programa GFP Subnacional de la Cooperación Suiza - SECO, Basel Institute on Gobernanca & PUCP, 2018, pág. 7).

La literatura revisada sobre la gestión de riesgos para eludir la ocurrencia de actos corruptos, parten de las recomendaciones planteadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, que plantea avalar un rígido control interno y marco legal de la gestión de riesgos (OCDE, 2016, pág. 8), la norma establecida para la implementación de un sistema de gestión de riesgos antisoborno (ISO 37001) aplicada a entidades públicas y privadas; y las normas de estandarización internacional para la gestión de riesgos como el ISO 31000 e ISO/IEC 31010.

Así se cuenta con el estudio de Gestión de Riesgos para la prevención de corrupción en el Perú realizado por el Programa GFP Subnacional de la Cooperación Suiza - SECO, Basel Institute on Gobernanca & PUCP (2018), en la que plantea que la gestión de riesgos para la prevención de los actos corruptos en una entidad constituye de un proceso de cuatro pasos: i) planeamiento, ii) implementación metodológica de la gestión de riesgos (identificación, valoración, tratamiento y seguimiento de riesgos), iii) consolidación y monitoreo, y iv) la mejora; previamente a estos pasos es importante que se garantice el compromiso de la entidad con la ejecución de la gestión de riesgos.

Por su parte en el documento denominado “Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público” desarrollado por USAID, SNA y PNUD (2020), propusieron una metodología que permitiera prevenir la corrupción en México, mediante el cual se busca plantear un enfoque fundado en principios que brinde elasticidad en el diseño, la implementación y operación de la gestión de riesgos en cada entidad (pág. 12). El modelo establece siete principales pasos que convendrán de ser adecuados al contexto de la entidad y de coordinación respectiva: i) Planeación estratégica, ii) identificación, iii) Evaluación, iv) Valoración/priorización, v) Tratamiento de los riesgos, vi) Seguimiento y monitoreo y vii) Comunicación y difusión.

Figura 2. Proceso de Gestión de Riesgos de Corrupción

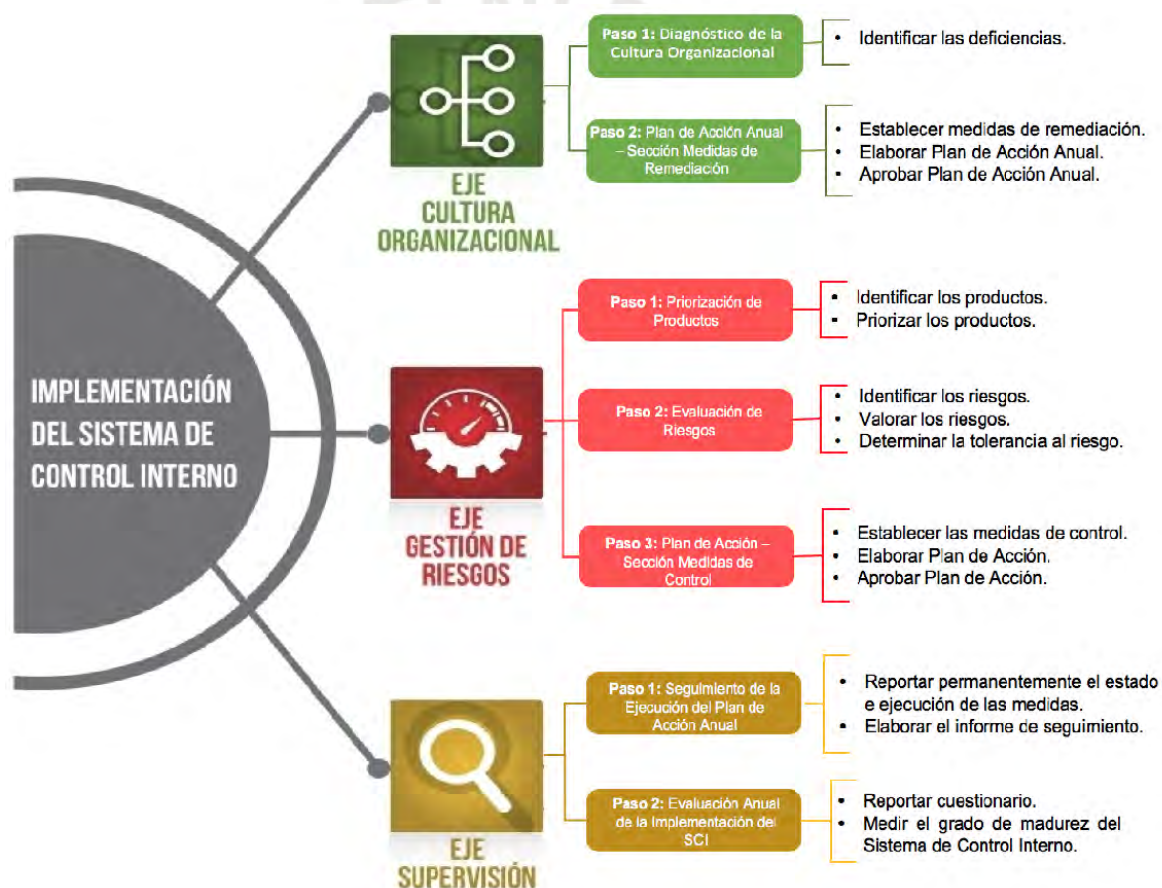


Fuente: USAID, SNA y PNUD (2020)

Finalmente se presenta el Modelo del Sistema de Control Interno (SCI) de la Contraloría General de la República (CGR), establecido en la Directiva N°006-2019-CG/INTEG denominada “Directiva de implementación del Sistema de Control

interno en las Entidades del Estado” aprobada mediante Resolución de Contraloría N°146-2019-CG, el cual si bien no plantea explícitamente la identificación de riesgos de corrupción (Jorge, 2022), la metodología si se puede utilizar como modelo que identifique adecuadamente estos riesgos. Este modelo plantea cinco (5) componentes: 1) Ambiente de Control, 2) Evaluación de Riesgos, 3) Actividades de Control, 4) Información y comunicación; y, 5) Supervisión, siendo agrupados en tres ejes: Cultura Organizacional, Gestión de Riesgos y Supervisión (ver siguiente figura).

Figura 3. Ejes y pasos del SCI de la CGR



Fuente: Contraloría General de la República – SCI

Se puede observar que todos los modelos planteados aquí señalan los mecanismos de manera muy similar, y que básicamente tiene que ver con la identificación del

riesgo de corrupción, evaluación y valoración, el tratamiento de riesgos, y el seguimiento. Esta investigación, va a utilizar el modelo planteado por el SCI planteado por la CGR, debido a su practicidad para los fines de esta investigación. En ese sentido, para el caso del proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva por parte de los Consejos Regionales de Deportes, se identifica los riesgos de acuerdo al formato propuesto por dicho sistema, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 1. Identificación de riesgos en el proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva por parte de los CRD

PROCESO	ATRIBUTOS	RIESGOS IDENTIFICADOS
Arrendamiento de infraestructura deportiva por parte de los CRD	Arrendamiento con fines de masificación del deporte.	El arrendamiento podría darse o adjudicarse con fines diferentes, principalmente al comercial.
	Arrendatario debe cumplir con los requisitos de la directiva.	El arrendatario podría no cumplir con los requisitos de la Directiva.
	Contrato contiene las cláusulas que estable la directiva en relación con el uso.	El contrato podría firmarse sin contener las cláusulas más importantes en relación con el uso (eje. Subarrendamiento)
	Seguimiento y trazabilidad	El proceso podría darse sin dinámicas que permitan su seguimiento y trazabilidad
	Recursos recaudados son utilizados para la masificación del deporte	Los recursos podrían no ser usados para la masificación del deporte.

Riesgo 1. El arrendamiento podría darse o adjudicarse con fines diferentes, principalmente al comercial.

El arrendamiento de la infraestructura se puede entregar tanto para actividades deportivas y no deportivas, es importante señalar que, al respecto, los eventos deportivos tienen prioridad sobre los no deportivos. Así mismo, se debe de señalar que las solicitudes de arrendamiento pueden ser solicitados por personas jurídicas y personas naturales, entre las personas jurídicas estas pueden ser públicas como

instituciones educativas, municipalidades, entre otras; además de asociaciones deportivas y/o empresas privadas.

Al respecto, el riesgo que se establece es que el arrendamiento podría darse o adjudicarse con fines diferentes al deportivo y por ende dar prioridad a actividades comerciales, la causa de esto sería que entre los decisores de estas adjudicaciones se encuentre con un Interés subalterno en arrendar para actividades de mayor rédito comercial y económico (como ferias, por ejemplo). Esto se ha evidenciado en el Informe de Recopilación de Información N°021-2022-2-0217-RI y el Informe de Acción Posterior N°010-2022-2-0217-AOP respecto del servicio de “arrendamiento de los espacios externos del Estadio Mariano Melgar de Arequipa, bajo la administración del Consejo Regional del Deporte de Arequipa, para eventos no deportivos” en el periodo de 01 de enero de 2020 al 16 de setiembre de 2022, advierte que la CRD estaría concesionando los espacios externos del estadio Mariano melgar para eventos no deportivos, y que existen muchas solicitudes que no resueltas para los mismos periodos.

Asimismo, en el Informe de Visita de Control N°012-2021-OCI/0217-SVC del OCI del IPD, se advierte que la Infraestructura deportiva del Estadio Torres Belón de Puno se viene usando para fines no deportivos, como la instalación de stands comerciales y como uso de vivienda, pese a que los contratos suscritos con el CRD de Puno se encuentran vencidos, generando el uso inadecuado de la infraestructura deportiva y el riesgo de deterioro de la misma. Otra situación, de mal uso de la infraestructura se advierte en el Informe de Auditoría N°12-2019-2-0217 en la que se da cuenta de una denuncia en el año 2018 sobre el uso de las instalaciones del coliseo de Chiclayo, como vivienda, por parte de un servidor de la entidad, el cual además que fue permitido por el presidente el CRD de Lambayeque, sin que haya existido autorización para tal fin.

El proceso de arrendamiento, en ese sentido debe de tenerse en cuenta para contribuir con los objetivos instituciones del IPD de masificación del deporte. Para ello, se observa que el Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Educación

PESEM 2016-2026 aprobado mediante Resolución Ministerial N°118-2022-MINEDU, en el que establece el:

- a) OES4-A4: Incrementar la oferta de infraestructura deportiva que permita la masificación de la práctica deportiva,** así como el desarrollo de deportes de alta competencia.

Asimismo, el Plan Estratégico Institucional 2022-2026 del IPD, aprobado por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°025-2022-IPD-P/CD, en la que plantea como principal prioridad el objetivo de política institucional del IPD **1: Incrementar la masificación de la actividad física, deportiva y recreativa en la población peruana,** y establece el lineamiento de política: 1.1 Incrementar el número de personas practicando y consumiendo deporte; y el Objetivo estratégico institucional:

- b) OEI 01. Incrementar la masificación deportiva en la sociedad peruana.**

Por otro lado, se debe de señalar que en la Política Nacional del Deporte aprobado por Decreto Supremo N°003-2017-MINEDU, que tiene por objeto establecer lineamientos para la masificación y divulgación de la actividad deportiva, para lo cual establece el Componente estratégico 4: Masificación que busca que un mayor número de personas de todos los departamentos, edades y niveles socioeconómicos, practiquen deporte de manera frecuente con la finalidad de mejorar su bienestar.

Teniendo en cuenta estos objetivos planteados, el proceso de arrendamiento de la infraestructura debe de priorizar los eventos deportivos, por lo que si este tiene en cuenta, el riesgo en ese sentido es que los Consejos Regionales de Deporte a través de sus servidores públicos, como el presidente y el administrador, pueden tomar sus decisiones teniendo en cuenta solo Intereses de mayor rédito comercial y económico (Ferias), que podría perjudicar en el objetivo de poner a disposición los escenarios deportivos que contribuyan a la masificación deportiva.

Riesgo 2. El arrendatario podría no cumplir con los requisitos de la Directiva.

Las solicitudes de arrendamiento de infraestructura deportiva por parte de los usuarios son evaluadas

por el Administrador del CRD el cual debe de revisar los requisitos necesarios para poder emitir un informe previo a la decisión del presidente para finalmente realizar el contrato de arrendamiento. Asimismo, debe de verificar que el solicitante no cuente con deudas previas con el IPD, que haya disponibilidad de los escenarios para las fechas solicitadas, además de determinar la tarifa económica a aplicar.

En esta etapa es que justamente se puede establecer este riesgo de evaluar inadecuadamente las solicitudes y que podría beneficiar a aquellos que no cumplan con estos requisitos, en esta instancia este riesgo puede darse por una intención clara de favorecer a solicitantes específicos para arrendar infraestructura deportiva, o porque no son diligentes en sus funciones, por lo que estarían realizando una inadecuada evaluación.

Esta situación se evidencia en el Informe de Auditoría N°007-2018-2-0217 respecto de la “recaudación de ingresos y a la ejecución de gastos del CRD de Arequipa” en la que sostiene que en el periodo 2014-2016 se establece que el CRD ha cedido en arrendamiento la infraestructura deportiva sin aplicar la escala Tarifaria vigente; en el periodo 2014-2015 se cedió la infraestructura deportiva en favor de terceros, bajo la modalidad de “apoyo” y “canje”, el cual no se encuentra contemplado en la Directiva de arrendamiento vigente, sin obtener contraprestación económica por ello a favor del IPD. Asimismo, en el Informe de Orientación de Oficio N°017-2019-OCI/0217-SOO se advierte como una situación adversa sobre el uso de la infraestructura del Estadio Víctor Eguiguren de Chulucanas en la Región de Piura, para el desarrollo de un evento no deportivo sin que se haya suscrito el contrato correspondiente, ni se haya efectuado el pago correspondiente.

Riesgo 3. El contrato podría firmarse sin contener las cláusulas más importantes en relación con el uso

Tiene que ver con la desnaturalización de los contratos de arrendamiento y que se realiza con el fin de favorecer a ciertos usuarios y que puede incentivar la corrupción, al no evidenciar, por ejemplo, las cláusulas de prohibiciones como las de subarrendamiento por parte del usuario de la infraestructura deportiva, lo que le permitiría. Además, esta desnaturalización de los contratos podría implicar beneficios para los funcionarios y servidores del IPD

Se debe de señalar el Órgano de Control Interno del IPD en su Informe de Recopilación de Información N°021-2022-2-0217-RI y el Informe de Acción Posterior N°010-2022-2-0217-AOP respecto del servicio de “arrendamiento de los espacios externos del Estadio Mariano Melgar de Arequipa, bajo la administración del Consejo Regional del Deporte de Arequipa, para eventos no deportivos” en el periodo de 01 de enero de 2020 al 16 de setiembre de 2022, advierte situaciones de riesgo de la entidad identificando que el CRD de Arequipa, para la atención de las solicitudes de arrendamiento y la suscripción de los contratos, no viene cumpliendo con la aplicación de los requisitos y procedimientos establecidos en los numerales 7.2 y 7.6 de la Directiva N°017-2014-IPD/OGA-UCO; toda vez, que en los contratos suscritos durante el periodo del 1 de enero de 2020 al 16 de setiembre de 2022, no contemplan cláusulas primordiales, como la prohibición de subarrendamiento y condiciones de la devolución del inmueble, asimismo no contempla penalidades a nuevos contratos a pesar que el mismo pueda contar con una deuda anterior.

Asimismo, se identifica que el CRD de Arequipa, cuenta con solicitudes de arrendamiento de espacios externos del estadio Mariano Melgar, para eventos no deportivos, por el mismo periodo y la misma fecha, pendientes de atención, los cuales no fueron atendidos en algunos casos con un retraso de por lo menos 6 meses, en las que están comprendidos solicitudes de asociaciones que tienen problemas internos y judiciales.

Asimismo, existe la acusación mostrada ante el Ministerio Público por las Asociaciones “Niño Manuelito Artesanos Unidos del Sur” y “Comerciantes Artesanos e Importadores los Emprendedores 2020 de Arequipa”. Los representantes de estas asociaciones denuncian denegatorias de arrendamiento sin sustento objetivo, concertación por parte de la Presidencia del CRD Arequipa para arrendar los exteriores del Estado Mariano Melgar a un solo postor. Dicha denuncia se abrió una investigación preliminar en octubre del 2022 por parte de la Fiscalía Especializada en Corrupción de Funcionarios de Arequipa.

En Pasco se identifica en el año 2022 una denuncia una servidora pública que presuntamente habría incurrido en la omisión de informar y rendir cuentas a las oficinas correspondientes el IPD sobre el monto recaudado por el alquiler y/o cobro de entradas en las instalaciones del Estadio Daniel Alcides Carrión para el desarrollo del campeonato denominado “Herles Laureano”.

Riego 4. El proceso podría darse sin dinámicas que permitan su seguimiento y trazabilidad.

En este aspecto se plantea como uno de las causas la debilidad de los mecanismos institucionales y procedimientos que no se plantean en los instrumentos de manera clara para realizar una adecuada y efectiva supervisión de estos procedimientos. Esta debilidad por lo tanto podría posibilitar prácticas corruptas en un mayor número, ya que, al no haber un seguimiento y sanción de acciones corruptas, da la sensación de impunidad de los actores.

La Directiva sobre arrendamiento de la infraestructura deportiva es la que regula este procedimiento, que sin embargo cuenta planteamientos débiles que no permiten identificar de manera clara los procedimientos y por ende dificultan un adecuado control y seguimiento.

El Órgano de Control Interno del IPD en su Informe de Recopilación de Información N°021-2022-2-0217-RI respecto del servicio de “arrendamiento de los espacios externos del Estadio Mariano Melgar de Arequipa, a cargo de la administración del CRD de Arequipa, para eventos no deportivos” en el periodo de 01 de enero de

2020 al 16 de setiembre de 2022, advierte que el numeral 6.2 de la directiva, vendría limitando la posibilidad de efectuar una fiscalización oportuna por las instancias del IPD, ya que plantea que el envío de los documentos de la suscripción de contratos, se realice “En un tiempo que no sobrepase los siete (7) días hábiles, ulterior a la ejecución del evento o inicio de la actividad solicitada”; es decir, cuando el evento ya habría concluido, no teniendo la posibilidad de efectuar alguna advertencia de presuntas irregularidades en su suscripción. Entre otras deficiencias de la directiva se advierte que no establece los plazos para la atención de solicitudes, ni plazos máximos para el arriendo de los espacios para eventos no deportivos; así como, tampoco cuenta con los lineamientos para el tratamiento de solicitudes cuyos representantes se encuentran inmersos en proceso judiciales.

Riesgo 5. Los recursos podrían no ser usados para la masificación del deporte.

Los CRD se encuentran facultados para establecer las tarifas de los predios que administra bajo su jurisdicción, los montos en ese sentido no son homogéneos y varían de acuerdo con cada región y característica de los predios. También varían de acuerdo con el tipo de usuario como entidad pública o privada.

En el año 2022 el IPD recibió por concepto de alquileres de predios deportivos a nivel nacional la cantidad de 15,132,559 (SIAF). Este monto representa el 26.93% de sus ingresos, y el 10.29% de su PIM.

Es claro que existe un riesgo que por actos de corrupción en el proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva se pueda afectar estos ingresos de del IPD.

Esta situación se evidencia en el Informe de Auditoría N°007-2018-2-0217 respecto de la “recaudación de ingresos y a la ejecución de gastos del CRD de Arequipa” en la que sostiene que en el periodo 2016, en la evaluación de los contratos de arrendamiento de predios deportivos del CRD Arequipa, se suscribió siete contratos por el importe de S/ 35 680,00 sin recibir el total de la renta pactada quedando un saldo por cobrar de S/ 12 480,00 que a la fecha se torna de dudoso cobro y a pesar

de ello se continuó celebrando contratos de arrendamiento con personas que mantienen deudas con la Institución por el uso de la infraestructura deportiva, trasgrediendo la Directiva N° 017-2014-IPD/OGA "Arrendamiento de escenarios deportivos y/o predios bajo la administración de los Consejos Regionales del Deporte del IPD", aprobada con Resolución N° 619-2014-P/IPD de 2 de diciembre de 2014, situación originada por el accionar de los Presidentes del CRD de Arequipa, quienes no realizaron una cobranza efectiva.

Asimismo, durante el ciclo de 1 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2015 el CRD de Arequipa cedió la infraestructura deportiva para su utilización en favor de terceros, bajo la modalidad de "apoyo" y "canje" sin obtener contraprestación económica por ello el cual generó que el IPD, deje de percibir la suma de S/ 6 870,00, hecho originado por el accionar del Presidente del CRD Arequipa, al autorizar el uso de las instalaciones deportivas sin costo y/o a cambio de bienes.

En el Cusco se presenta una situación similar, mediante el Oficio N°004-2018-IPD-OCI se advierte que el CRD de Cusco habría estado entregando recibos provisionales por el alquiler de infraestructura deportiva el cual pone en riesgo adecuado uso de la recaudación de recursos y la reproducción de denuncias por la no entrega de comprobantes de pago autorizados, siendo que esta situación pone en cuestionamiento la adecuada utilización de la captación de recursos y la generación de denuncias por la no entrega de comprobantes de pago autorizados.

Otro aspecto que se debe de tener en cuenta la banalización que existen en los cargos de los servidores públicos de los CRD, esto teniendo en cuenta los salarios modestos que cuentan, como es el caso de los Presidentes de los CRD que cuentan con contratos CAS y que el sueldo no sobrepasa los S/ 3,394.19, esta condición podría empujar a estos a infravalorar sus funciones al servicio de intereses generales, lo que podría contribuir que en algunas ocasiones estos servidores puedan caer en la tentación de corromperse.

A esto, se debe de sumar la alta discrecionalidad que tienen los presidentes para resolver sobre los beneficiarios de los arrendamientos, y que esto está establecido por la Directiva, para lo cual debe de tener en cuenta solo el informe previo del

administrador y que no es necesariamente vinculante, a ellos debe sumarse un deficiente control y supervisión de la entidad.

Asimismo, debe de plantearse que los CRD no cuentan con un adecuado mecanismo de transparencia y rendición de cuentas, pues no se ha logrado identificar información en los portales institucionales ni que haya normativa que plantee procesos de rendición de cuentas que permita a los usuarios y ciudadanos en general efectuar labores de fiscalización.

1.3.4. Metodología de riesgos

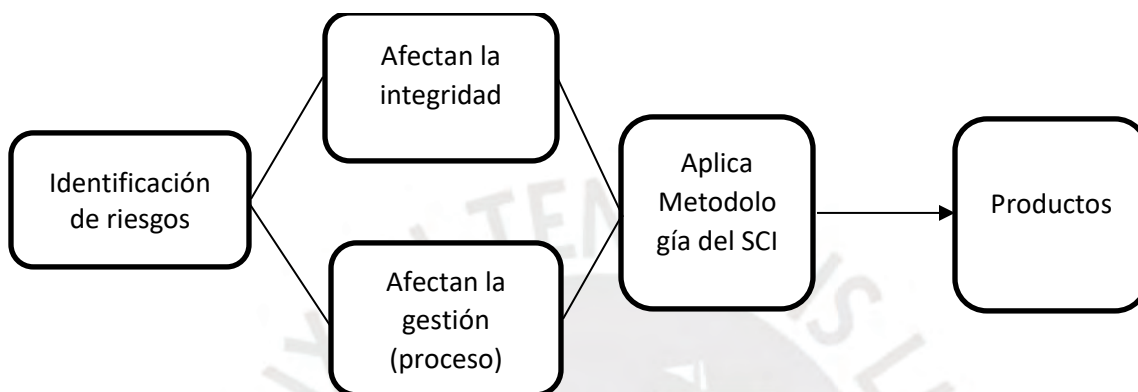
La metodología para la identificación de los riesgos de corrupción se toma en cuenta el Modelo del SCI de la CGR, establecido en la Directiva N°006-2019-CG/INTEG denominada “Directiva de implementación del Sistema de Control interno en las Entidades del Estado” aprobada mediante Resolución de Contraloría N°146-2019-CG. Se debe señalar que esta metodología también es utilizada como parte de la gestión de riesgos que afectan a la integridad pública mediante la cual se gestiona los riesgos en los procesos operativos o misionales y en los procesos de soporte que permiten el desarrollo de esos productos (Secretaría de Integridad Pública, 2023, pág. 16).

Respecto a la gestión de riesgos que afectan la integridad pública, esta se desarrolla en cuatro etapas: identificación, evaluación, tratamiento y seguimiento y mejora continua. Respecto de la etapa de identificación, se establece dos niveles en la identificación de riesgos, el primero que tiene que ver con el comportamiento irregular en un proceso específico, y el segundo es determinar el tipo de riesgo formulado. En la etapa de evaluación, se realiza el análisis de las posibles causas y efectos del riesgo identificado, así como su valoración (probabilidad e impacto), y el tratamiento del mismo. Finalmente, en la etapa de tratamiento se definen las estrategias y medidas de prevención y mitigación del riesgo identificado.

Este tratamiento de la identificación del riesgo, con ciertas particularidades, es el mismo que se utiliza en la metodología del Sistema de Control interno planteado por

la CGR, en ese sentido, esta investigación tomará en cuenta la aplicación de la metodología del SCI en el tratamiento de identificación de los riesgos en cuanto al proceso de arrendamiento.

Figura 4. Aplicación de la metodología del SCI en la identificación de gestión de riesgos



En la siguiente tabla se puede observar que el SCI plantea tres ejes: Cultura Organizacional, Gestión de Riesgos y Supervisión, sin embargo, para el propósito de la presente investigación tomaremos en cuenta básicamente el eje de Gestión de Riesgos, el cual plantea tres pasos que se deben desarrollar y ocho acciones.

Tabla 2. Pasos y acciones para la gestión de riesgos

Eje	Pasos	Acciones
Gestión de Riesgos	Paso 1: Priorización de Productos.	Identificación de productos
		Priorizar productos
	Paso 2: Evaluación de Riesgos	Identificar los riesgos
		Valorar los riesgos
		Determinar la tolerancia al riesgo
	Paso 3: Plan de Acción Anual – Sección Medidas de Control.	Establecer las Medidas de Control
		Elaborar el Plan de Acción Anual
		Aprobar el Plan de Acción Anual

Fuente: Contraloría General de la República – SCI

Paso 1: Priorización de productos:

- a. Identificación de productos: Consiste en la identificación del producto que brinda la entidad a usuarios. Este proceso implica revisar las acciones estratégicas de la entidad e identificar los servicios.
- b. Priorizar productos: Una vez que se ha identificado los servicios se selecciona aquel servicio teniendo como criterio el nivel de relevancia para los usuarios, el presupuesto que maneja, el desempeño que muestra y la contribución al logro de objetivos.

Paso 2: Evaluación de Riesgos

- a. Identificar los riesgos: una vez priorizado el producto se debe de identificar los riesgos que afecten el abastecimiento del servicio. Este proceso se puede realizar mediante diversas maneras de acopio de información, como puede ser la realización de talleres participativos con las personas implicadas en la provisión del servicio y aplicando cuestionarios que contienen preguntas previamente elaboradas que permitan identificar los riesgos de manera consensuada y conjunta.

Los riesgos que se pueden identificar son de dos tipos:

- Riesgo de inconducta funcional: Se refiere a la posibilidad que existe para que establezca una conducta, y que se puede dar ya sea por acción u omisión, el cual involucra el incumplimiento de funciones el cual puede contravenir en el ordenamiento jurídico y administrativo, además de la normativa interna de la entidad. De hacerse realidad el riesgo, la persona implicada puede ser sancionado mediante una infracción administrativa, además de la posibilidad de que sus actos que impliquen sanciones tanto civil como penal.
- Riesgo de corrupción: Se refiere a la posibilidad que existe para que establezca una conducta, y que se puede dar ya sea por acción u omisión, derivado del mal uso de la función o cargo público, con el fin de obtener un beneficio o una ventaja irregular, configurando un delito.

De hacerse realidad el riesgo, la persona implicada tendría como consecuencia la comisión de un delito contra la administración pública, sin perjuicio de implicancias en el ámbito civil y/o administrativo.

Los atributos del producto priorizado son las características deseadas del mismo. Para la identificación del riesgo se debe de considerar el atributo del producto priorizado.

- b. Valorar los riesgos: Se valora la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo identificado y el impacto que se genere en la entrega del servicio. Los dos valores se multiplican para alcanzar el valor del riesgo el cual puede ser: bajo, medio, alto y muy alto.

Fórmula para valorar el riesgo:

$$\text{Valor de riesgo (Vr)} = \text{Po} \times \text{I}$$

Donde:

Vr: Valor del riesgo

Po: Probabilidad de ocurrencia del riesgo

I: Impacto del riesgo

Tabla 3. Nivel de probabilidad del riesgo

Nivel	Valor
Baja	4
Media	6
Alta	8
Muy Alta	10

La determinación de ocurrencia del riesgo (Po), se establece mediante la siguiente pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de ocurrencia del riesgo en el producto priorizado?

Tabla 4. Nivel de impacto de riesgo

Nivel	Valor
Baja	4
Media	6
Alta	8
Muy Alta	10

La determinación del nivel de riesgo (i), se establece mediante la siguiente pregunta: ¿Cuál es el impacto del riesgo en el cumplimiento del objetivo del producto priorizado?

De acuerdo a los valores establecidos para comprobar la probabilidad e impacto, se plantea una matriz para representar los diversos niveles de riesgo. Este instrumento se conoce como el mapa de riesgos.

Tabla 5. Mapa de riesgos

		Impacto				
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
Probabilidad	Muy Alta	10	40	60	80	100
	Alta	8	32	48	64	80
	Media	6	24	36	48	60
	Baja	4	16	24	32	40

Por último, se establece el nivel de riesgo según intervalos establecidos y que se determina de acuerdo a la siguiente pregunta: ¿A qué intervalo pertenece el valor del riesgo obtenido?

RB (Riesgo Bajo)	RM (Riesgo Medio)	RA (Riesgo Alto)	RMA (Riesgo Muy Alto)
16-24	32-40	48-64	80-100

- c. Tolerancia al riesgo: Permite establecer e identificar los riesgos para proponer medidas de control de acuerdo a los niveles a la tolerancia al riesgo (medio, alto y muy alto) según la clasificación y valoración.

Paso 3: Plan de Acción Anual – Sección Medidas de Control

Es un documento de gestión en la que se apuntan las medidas de control que se implementarán, con el objetivo de atenuar los riesgos que podrían perturbar de modo negativo los fines planteados sobre los bienes o servicios que brinda una Entidad.

- a. Establecer las Medidas de Control: Se plantean para cada riesgo establecido, estas medidas pueden referirse a las políticas, los procedimientos, las técnicas y otros componentes que admitan la reducción del nivel de riesgo; para esto aplican diversos instrumentos como talleres participativos o entrevistas grupales o que permita conocer las medidas posibles de realizar.
- b. Elaborar el Plan de Acción Anual: para cada una de las medidas de control planteadas debe de establecerse la unidad responsable de su implementación, el plazo y los medios de verificación que admitan determinar el desempeño.
- c. Aprobar el Plan de Acción: Se procede a aprobar el plan de acción planteando los plazos de la implementación de las medidas de control.

1.4. Marco institucional y normativo relacionado con el problema público:

En este capítulo se va a desarrollar el marco institucional y normativo a fin de conocer el contexto institucional, normativo y de políticas públicas en el cual se desarrolla el problema identificado: “Alta incidencia de riesgo de corrupción en el proceso de arrendamiento de infraestructura deportiva por parte de los CRD entre los años 2019-2022”.

a) Marco normativo:

Tabla 6. Marco normativo ante el problema identificado

Problema identificado: Alta incidencia de riesgo de corrupción en el proceso de arrendamiento de infraestructura deportiva por parte de los CRD		
Nº	Norma	¿Cuáles son los componentes de la norma? ¿Cómo se relaciona con el problema público y en que artículos específicos?
1	Ley Nº 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República	<p>Esta Ley establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del SNC y de la CGR como ente técnico rector de dicho Sistema.</p> <p>Se relaciona con el problema público porque pretende, como lo señala en su artículo 2, orientar la correcta, oportuna y eficaz ejecución del control estatal, prevenir y asegurar principios, sistemas y procedimientos técnicos, instrumentando el correcto, eficiente y transparente uso y manejo de los fondos estatales, el desarrollo honesto y las tareas de prueba de trabajo, las actividades de las autoridades públicas, funcionarios y servidores públicos y el logro de los objetivos y resultados logrados de las instituciones controladas para incentivar y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la Nación.</p> <p>Asimismo, el artículo 15 c) establece que, como una de las tareas del sistema de gestión estatal, “impulsar la modernización y mejora de la administración a través de la optimización del sistema de gestión y el ejercicio del control estatal con especial atención a las áreas clave de sensibilidad a la corrupción administrativa”. De igual forma, el mandato de la CG, en el artículo 22 t, se refiere a “establecer normas y procedimientos para la implementación operativa de medidas y actividades contra la corrupción administrativa a través del control estatal y promover una cultura de honestidad e integridad en la administración pública”.</p>
2	Ley Nº 28716, Ley de Control Interno	<p>Esta ley prevé la elaboración, aprobación, implantación, implementación, mejoramiento y evaluación del control interno a nivel nacional con el objeto de proteger los sistemas administrativos y operativos y fortalecer el control interno a través de medidas y actividades de controles previos, simultáneos y posteriores para actos indebidos o de corrupción para la realización ordenada y transparente de los fines, metas y objetivos de la organización. Sus componentes incluyen a) ambiente controlado, b) evaluación de riesgos, c) actividades de control de gestión, d) actividades de prevención y seguimiento, e) sistemas de información y comunicación, f) seguimiento de resultados, y g) esfuerzos de mejora.</p> <p>Esta ley se relaciona con el problema público porque establece actividades de control interno encaminadas a reducir el riesgo de conductas no deseadas o ilegales en las autoridades públicas, tal como lo establece el artículo 4, literal a) optimizar las operaciones de la entidad y la calidad de los servicios públicos que prestan, y el literal b) administrar los recursos y bienes del Estado y protegerlos de toda forma de pérdida, daño, abuso, actos ilícitos y, en general, de las irregularidades y circunstancias adversas que puedan afectarlos.</p>

3	Ley N° 29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales	<p>Esta ley regula el alcance, organización, distribución y funcionamiento del Sistema Nacional de Bienes estatales en el marco del proceso de modernización de la administración estatal y establece normas que apoyen y fortalezcan el proceso de descentralización.</p> <p>Estos se relacionan con la adecuada administración de los bienes del Estado según lo estipulado en el artículo 13, en cuanto a las funciones y responsabilidades exclusivas de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales (SBN), en el literal c) procurar la gestión eficiente y la optimización de los activos de la cartera inmobiliaria del país; su uso y valor.</p>
4	Ley N° 28036, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte	<p>Esta ley descentraliza y establece las normas, el desarrollo y la promoción del deporte en los diversos campos y modalidades de la actividad física humana a través de los elementos básicos de la educación física, la recreación y el deporte a nivel local, regional y nacional. Esta ley establece un sistema deportivo nacional cuyos miembros tienen como órgano rector de este sistema al IPD.</p> <p>En el Título Quinto desde el artículo 76 al 83 se desarrolla sobre la infraestructura deportiva administrado por el IPD, específicamente en el Artículo 79 se señala que el IPD entregará la licencia de la infraestructura deportiva a través de una licitación o subasta pública, y que dispondrá y regulará, de acuerdo al reglamento, el uso de la infraestructura deportiva que vienen administrando. Asimismo, en el artículo 14 y 15 se establecen los integrantes y funciones de los CRD.</p>
5	Resolución de Contraloría N° 146-2019-CG y sus modificatorias que aprueba la Directiva N°006-2019-CG/INTEG "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado"	<p>Esta norma obliga a las entidades gubernamentales a implementar un SCI como herramienta de gestión permanente que contribuya al logro de los objetivos organizacionales y promueva una gestión eficaz, eficiente, ética y transparente. Los componentes definidos en esta directriz se consideran elementos de control interno y su desarrollo posibilita la implementación del SCI. Estos son Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión.</p> <p>Esta directiva plantea como una de sus objetivos en el artículo 6.2. literal b) <i>"Vigilar y proteger los recursos y bienes del Estado ante cualquier forma de pérdida, desperfecto, uso ilícito y actos indebidos, así como, en general, contra todo hecho anómalo o situación nociva que consiguiera afectarlos"</i>. Por lo tanto, su aplicación en las entidades contribuye a reducir los riesgos de corrupción.</p>
6	Resolución N° 619-2014-P/PD, que aprueba la Directiva N°017-2014-IPD/OGA denominada "Arrendamiento de escenarios deportivos y/o predios bajo la administración de los Consejos Regionales del Deporte del IPD"	<p>Esta Directiva establece las reglas y pautas que se debe estar a la mira para el arrendamiento de la infraestructura deportiva y/o predios de propiedad del IPD, que se encuentren administrados por los CRD.</p> <p>Esta directiva es el documento principal que establece el proceso y los procedimientos de arrendamiento de la infraestructura y predios deportivos administrados por los CRD, en ese sentido se establecen los requisitos, los trámites a realizar, los pagos y garantías a efectuarse, las prohibiciones, los modelos de contratos, entre otras disposiciones.</p>
7		El Código Civil es un agregado de normas, reglado y sistematizado sobre el Derecho Privado, mediante el cual acopia las leyes que perturban a las personas, modos de propiedad, bienes, obligaciones y contratos.

	Decreto Legislativo N° 295 que aprueba el Código Civil	Este Código establece en su Título VI, en siete capítulos, desde el Artículo 1666° al 1712° las disposiciones sobre el arrendamiento, y que considera, en el Artículo 1666, por el alquiler el arrendador se obliga a conceder de manera temporal al arrendatario el uso de un bien por cierto costo convenido. Facultando en el Artículo 1667° que puede entregarse en arrendamiento el que cuente con esta facultad respecto de escenarios deportivos que administra. De esta manera en los subsiguientes Artículos establece los lineamientos para el arrendamiento como las prohibiciones (Artículo 1671°), las reparaciones (Artículo 1672°), las reparaciones (Artículo 1673°), la restitución (Artículo 1675°), el pago de renta (Artículo 1676°), los compromisos del arrendador en el Capítulo Segundo, las obligaciones del arrendatario en el Capítulo Tercero, sobre la duración del arrendamiento en el Capítulo Cuarto, entre otras disposiciones.
--	--	--

b) Marco Institucional:

Tabla 7. Marco institucional frente al problema identificado

Problema identificado: Alta incidencia de riesgo de corrupción en el proceso de arrendamiento de infraestructura deportiva por parte de los CRD			
N°	Denominación de Entidades/Comisiones	¿Cuáles son sus funciones? ¿Cuáles son sus funciones con respecto al problema público abordado?	Base normativa
1.	Sistema Deportivo Nacional	Es un conjunto funcionalmente estructurado e integrado de organismos y entidades públicas y privadas que definen y desarrollan la actividad deportiva y recreativas a nivel nacional, regional y local. Estos están integrados por varios organismos como el IPD (preside) Gobiernos regionales (CRD), asociaciones deportivas, gobiernos subnacionales, universidades, etc.	Ley N° 28036, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte, el Instituto Peruano del Deporte (IPD).
2.	Instituto Peruano del Deporte (IPD)	<p>Es el órgano rector del sistema deportivo nacional y organismo público de aplicación adscrito al MINEDU con autonomía técnica, funcional y administrativa. Sus responsabilidades incluyen la formulación, planificación y dirección de la política deportiva, recreativa y deportiva. Formula, aprueba y supervisa los planes deportivos nacionales. Fomenta la educación y formación de deportistas, técnicos, directivos, profesionales del deporte, agentes deportivos, etc.</p> <p>En el artículo 8, apartado 10, una de las tareas del IPD es promover el establecimiento de infraestructuras, accesos e instalaciones adecuados para la cooperación de actividades físicas y mentales en el deporte, el ocio y la educación física de las personas con discapacidades.</p> <p>Asimismo, se ha establecido mediante Resolución de Gerencia General N°038-2019-IPD y modificado por Resolución de Gerencia General</p>	Ley N° 28036, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte, el Instituto Peruano del Deporte (IPD).

		N°07-2022-IPD mediante la cual se conforma la Unidad Funcional de Integridad Institucional al interior de la Gerencia General del IPD.	
3.	Consejo Directivo del IPD	<p>El IPD está regido por una junta directiva, que está integrada por varios miembros, entre ellos un presidente escogido por el presidente de la República, e integrantes designados y elegidos por diversos representantes de asociaciones deportivas, municipios, asociaciones deportivas regionales, etc.</p> <p>Entre sus funciones, en relación con los asuntos públicos que atiende, se encuentran, en el artículo 11, un sistema para dictar políticas y lineamientos organizacionales, proponer las funciones previstas en el ROF y monitorear el uso adecuado de la información asignada, lo que incluye realizar indagaciones, inspecciones auditorías y acciones correctivas sobre el uso de los recursos asignados.</p>	Ley N° 28036, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte, el Instituto Peruano del Deporte (IPD).
4.	Consejos Regionales del Deporte (CRD)	<p>A nivel regional el IPD cuenta con los Consejos Regionales integrado por seis miembros: un presidente designado por el presidente del Consejo Directivo del IPD, a propuesta del presidente del Gobierno Regional; y demás miembros elegidos por las Ligas Deportivas de la Región, Municipalidades provinciales, Municipalidades Distritales, DRE, Universidades e institutos Superiores en la Región.</p> <p>Las funciones relacionadas con el problema público del CRD incluyen el cálculo de gastos y la evaluación de ingresos durante las etapas de preparación del programa y elaboración del presupuesto, y el reconocimiento de las organizaciones deportivas bajo su jurisdicción.</p>	Ley N° 28036, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte, el Instituto Peruano del Deporte (IPD).
5.	Organizaciones Deportivas	<p>Asociaciones civiles sin ánimo de lucro, compuestas al amparo de esta Ley y demás leyes aplicables a la misma e inscritas en el Registro Público. Tiene como finalidad promover y desarrollar aún más la actividad de una o varias disciplinas del ámbito deportivo. Para su reconocimiento e integración en el sistema deportivo nacional, se inscriben en los registros deportivos correspondientes. Los clubes deportivos son un ejemplo.</p> <p>Las federaciones deportivas de base regional son las principales usuarias de la infraestructura deportiva regional contratada con el CRD.</p>	Ley N° 28036, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte, el Instituto Peruano del Deporte (IPD).
6	Ministerio de Educación – MINEDU	Organismo protagonista en el componente estratégico “Iniciación/Base”, y contribuye al desarrollo de los componentes Estratégicos de “Formación y competencia” y “Masificación del deporte” establecidos en la política Nacional del Deporte, encargado de orientar y articular los aprendizajes creados, dentro y fuera de las escuelas y colegios, conteniendo la recreación, el deporte, la educación física y la prevención de situaciones riesgosas para los estudiantes, de	Decreto Supremo N°003-2017-MINEDU que aprueba la Política Nacional del Deporte

	<p>acuerdo al artículo 21 de la Ley No 28044, Ley General de Educación.</p> <p>Sus responsabilidades incluyen el desarrollo de infraestructura y equipos aptos para colegios públicos. En este sentido, cabe señalar que el IIEE ha establecido actividades conjuntas con el CRD para la realización de actividades deportivas, incluyendo en muchas ocasiones la celebración de convenios sobre el uso de infraestructuras deportivas.</p>	
--	---	--

c) Políticas públicas generales

Tabla 8. Políticas públicas generales frente al problema identificado

Problema identificado: Alta incidencia de riesgo de corrupción en el proceso de arrendamiento de infraestructura deportiva por parte de los Consejos Regionales del Deporte		
N.º	Denominación de las políticas públicas generales	¿Cuál es el objetivo de este documento de gestión? ¿Cuáles son sus componentes? ¿Cuáles son sus planteamientos con respecto al problema público abordado?
1.	Política Nacional del Deporte, aprobado mediante Decreto Supremo N°003-2017-MINEDU	<p>El objetivo es Incrementar la participación deportiva de los peruanos, optimizar el desempeño atlético del país en competencias ante otros países, mostrar que el deporte puede ser un motivo de orgullo nacional y mejorar la calidad de vida de la sociedad.</p> <p>Por otro lado, se establecen 4 componentes Estratégicos del Sistema Deportivo Nacional (SIDEN): a) Instrucción/Base, b) Formación y Competitividad, c) Alta competencia, y d) Masificación.</p> <p>Respecto del problema público, se plantea que una de las razones de la baja performance, tanto a nivel de intensa competición como en las cifras de popularización, es, entre otras cosas, la falta de predios deportivos para profesionales y equipamiento técnico en calidad y cantidad. Debido tanto a la intensa competencia como a la expansión masiva del deporte, nos hemos encontrado con la necesidad de proporcionar equipos de alta tecnología. Cabe señalar que la mejora de la infraestructura deportiva y sus instalaciones puede verse obstaculizada por prácticas corruptas en las operaciones y la gestión.</p>
2.	Decreto Supremo N°103-2022-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública	<p>El objetivo de la PNMGP al 2030 propone un modelo conceptual a partir de la cadena de valor público, el cual permite una comprensión holística que permite comprender las decisiones de política y estrategias de intervención que se establecen desde el Estado ante la identificación de un problema público; la gestión interna de las entidades públicas, los servicios que se entregan y los resultados que admitirán establecer los cambios que se esperan conseguir en la calidad de vida de las personas y de la sociedad.</p> <p>Plantea 5 componentes del modelo conceptual:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bienes y servicios

		<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de Intervención - Gestión interna - Política pública y regulación - Resultados <p>La incidencia del riesgo de corrupción en el proceso de arrendamiento se plantea como un reto de mejorar la gestión interna del IPD así como de los CRD, además de conseguir los resultados necesarios que contribuya a la mejora de los servicios que entrega los CRD respecto del uso de los predios para actividades deportivas.</p>
3	Decreto Supremo N°092-2017-PCM que aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción	<p>El objetivo de la PNILCC es contar con entidades transparentes e íntegras que realicen y fomenten la rectitud en el sector público y privado; garantizando la prevención y castigo efectivo de la corrupción en todos los niveles gubernamentales de manera participativa.</p> <p>Desarrolla 3 componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad preventiva del Estado frente a los actos de corrupción. - Capacidad preventiva del Estado frente a los actos de corrupción. - Capacidad preventiva del Estado frente a los actos de corrupción. <p>Se plantea la implementación de mecanismos permanentes de supervisión, identificación y gestión de riesgos que permitan la actuación rápida y oportuna de los actores involucrados en la investigación, persecución y represión de las prácticas de corrupción.</p>

d) Políticas públicas específicas

Tabla 9. Políticas públicas específicas frente al problema identificado

Problema identificado: Alta incidencia de riesgo de corrupción en el proceso de arrendamiento de infraestructura deportiva por parte de los CRD		
N°	Políticas públicas específicas	¿Cuál es el objetivo de este documento de gestión? ¿Cuáles son sus componentes? ¿Cuáles son sus planteamientos con respecto al problema público abordado?
1.	Programa presupuestal 0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana	<p>Uno de los logros del Programa Presupuesto (PP) es la promoción de alto nivel de los deportistas peruanos a nivel internacional a través de productos dirigidos al acceso de las personas a la actividad física, el ocio y el deporte, así como al descubrimiento del talento y la formación en su competición. La implementación del programa comenzó en 2012 y los tres niveles de gobierno vienen participando activamente.</p> <p>Este programa ofrece cuatro productos: a) Nivel alto de practicantes de deportes peruanos a nivel mundial, b) Acceso al deporte de manera masiva, c) Talentos deportivos acceden a competencias de alto nivel, d) Deportistas acceden a programas</p>

		<p>de alto nivel y e) infraestructura deportiva con situaciones suficientes para la realización de acciones físicas, deportivas y de esparcimiento.</p> <p>Asimismo, se plantea como producto: Condiciones suficientes de infraestructura deportiva para acciones físicas, deportivas y de ocio, esparcimiento y sostenimiento de infraestructura deportiva como actividad.</p> <p>Al respecto se debe de señalar que este PP se articulan todas las funciones y actividades que se planteen en materia deportiva, una buena gestión del proceso de arrendamiento permitiría que se contribuya a los objetivos planteados respecto a la masificación deportiva y la infraestructura deportiva.</p>
2.	<p>Resolución Ministerial N° 118-2022-MINEDU que aprueba la extensión Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2024 quedando denominado como “Plan Estratégico Sectorial Multianual, PESEM 2016-2026 del Sector Educación”.</p>	<p>Es un instrumento de mediano y largo plazo que tiene el objetivo de permitir orientar al sector y los actores involucrados a gestionar el territorio hacia el desarrollo educativo.</p> <p>El PESEM está integrado por 4 componentes y 15 subcomponentes, conformando un tipo conceptual. Los 4 componentes son: a) Calidad Docente, b) Aprendizajes, c) Infraestructura, y e) Gestión escolar.</p> <p>En cuanto al componente infraestructural, se señala que, en el contorno deportivo, las instalaciones deportivas son importantes desde el punto de vista de fomentar la masificación de la práctica deportiva y con ello incrementar la afición deportiva, así como el progreso de deportes de alta competición.</p> <p>El Objetivo Estratégico Sectorial que se relaciona es (OES 4): Mejorar la seguridad, calidad y funcionalidad de la infraestructura educativa y deportiva; y sus equipos y accesorios.</p> <p>En el ámbito del deporte, se ha planteado que el objetivo es proporcionar espacios públicos a la población y que cuente con condiciones adecuadas para la realización de actividades físicas, deportivas y de esparcimiento. También significa facilitar el desarrollo de atletas altamente competitivos al proporcionar infraestructura y equipos de estándares internacionales para cada deporte específico.</p> <p>En ese sentido, plantea como Acción Estratégica relacionada: Aumentar la dotación de instalaciones deportivas que admitan la masificación de la práctica deportiva y el progreso del deporte de alto rendimiento.</p>
3.	<p>Resolución de presidencia de Consejo Directivo N°025-2022-IPD-P/CD que aprueba el Plan Estratégico Institucional 2022 – 2026 del Instituto Peruano del Deporte</p>	<p>Su finalidad es promover y desarrollar la educación física, el ocio y el deporte como actividades de interés nacional, en consonancia con su asignación e implementación, en la dirección a medio plazo de la empresa hacia el logro de las principales prioridades nacionales e institucionales. acción. En última instancia conduce a un mejor control y calidad del gasto público en beneficio de la sociedad.</p>

		<p>¿Cuáles son sus componentes? Cuenta con 7 políticas institucionales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la cantidad de actividades físicas, deportivas y recreativas de la población peruana; 2. Aumentar la cantidad de talentos deportivos con acceso a deportes competitivos. 3. Perfeccionar el nivel de la práctica deportiva peruana en competencia. 4. Instalaciones deportivas en condiciones apropiadas para la realización de acciones deportivas, físicas y de esparcimiento. 5. Fortalecer el liderazgo del IPD en el SISDEN. 6. Desplegar una organización nueva y dirigida al ciudadano, a partir de las prácticas de gestión hasta los procesos y resultados. 7. Efectuar la gestión del riesgo de desastres. <p>Entre sus planteamientos relacionados al problema público se encuentra lo que se plantea en el PEI en el OEI 03. Proporcionar instalaciones deportivas adecuadas para que los ciudadanos realicen actividades deportivas, físicas y de esparcimiento. La finalidad se establece en términos de la proporción de instalaciones deportivas de ámbito nacional aptas para que los ciudadanos realicen acciones físicas, deportivas y de esparcimiento, y la proporción acumulada de estructuras deportivas de ámbito nacional aptas y en buen estado para que las personas hagan ejercicio, actividades físicas, deportivas y de esparcimiento. Asimismo, la AEI vinculada a este objetivo estratégico se plantea como: Tácticas de operación y sustento adecuado de las instalaciones deportivas en favor de los deportistas.</p>
--	--	---

Capítulo 2: Causas del problema público

2.1. Marco teórico sobre las causas del problema público

El riesgo de corrupción se plantea como la eventualidad de que, por acción u omisión, se emplee el mando de servidores públicos para desviar recursos de lo público hacia un beneficio privado ya sea individual o de grupo, creando un impacto negativo a la dependencia pública y a la sociedad (USAID, SNA & PNUD, 2020, págs. 11,16). En el caso del proceso de arrendamiento por parte de los CRD, diversos informes de control realizados por el OCI del IPD, describen diversos actos que implicarían actos de corrupción y que de esta manera evidencia el riesgo que existe por parte de los CRD a cometer estos actos que estarían afectando a la entidad. Se debe de señalar que esta investigación ha incidido en la caracterización de las causas que explican la aparición de los riesgos de la corrupción y no de la corrupción en sí, sin embargo, el tema si tiene que ver con el problema de la corrupción, por lo que para el presente se discute sobre el mismo, pero desde la perspectiva de no caer en esa situación, es decir evitar dicho riesgo.

Teniendo en cuenta esta aclaración se debe de señalar que la corrupción de acuerdo a Klitgaard se puede definir mediante una fórmula: $C=M+D-A$, en la que la corrupción (C) es igual a poder monopólico (M) más la discrecionalidad del funcionario (D) menos la rendición de cuentas (A). A partir de esta fórmula se plantea que habría una mayor corrupción si el poder se encuentra más concentrado, cuente con mayor discrecionalidad, y menores e ineficientes controles (Klitgaard, McLean-Abaroa, & Parris, 2001, pág. 54). A pesar de esta gran aceptación en esta propuesta de Klitgaard, y su destacada contribución en el estudio de los elementos de la corrupción, es claro que las causas y situaciones en que se establece el fenómeno de la corrupción es mucho más compleja de lo que se genera en la realidad.

Uno de los elementos generales, que se identifican, que causan la corrupción está asociada al abuso de poder, mediante el cual se aprovecha de esta para lograr

beneficios tanto grupales como personales; otro de los elementos que se identifican es la debilidad o falta de procedimientos y mecanismos institucionales adecuados, mediante la cual se establezcan mecanismos de transparencia; asimismo se puede considerar como otro elemento a la fragilidad legal en cuanto a tipificación y sanción de la corrupción en las entidades públicas (Menéndez y Pelayo, 2024). Por su parte Meza & Carhuancho, en el análisis que realizan sobre los factores que inciden en la corrupción de funcionarios en el Perú, identifican que estos pueden ser de tipo cultural, valores, deontológicos y social. (Meza & Carhuancho, 2019, pág. 1).

En el análisis de la corrupción en América Latina realizado por Pastrana, se plantea que entre las diversas condiciones que propician los comportamientos corruptos se encuentran la desigualdad, el clientelismo electoral, la debilidad institucional, social y política; los cuales generan por un lado la desconfianza tanto entre personas como hacia las instituciones, y por otro el incumplimiento de normas. A partir de esta premisa, el autor define tres factores causales que explicarían la corrupción: culturales, estructurales e institucionales. El factor cultural plantea que, a partir de la interacción y actitud de los ciudadanos, se puede explicar los niveles de corrupción. El factor estructural plantea por su parte que la corrupción se explica por las desigualdades sociales y económicas. Asimismo, el factor institucional establece que la corrupción responde a la aplicabilidad o no de medidas institucionales de control, la debilidad institucional o al tipo de normas formales e informales (Pastrana, 2019, pág. 20)

Teniendo en cuenta los argumentos desarrollados, esta investigación, y de acuerdo la revisión planteada de los autores estudiosos de la corrupción, se propone la siguiente clasificación de las causas:

a) Causa de tipo sistémico y estructural

Tiene que ver con elementos reales de poder en la organización Estatal, la crisis de la república representativa y del Estado democrático, y el sistema legal e institucional, en donde determinadas entidades o actores se encuentran comprometidos con la corrupción sistémica. En ese sentido, el origen de la corrupción tiene que ver con a) poder informal y formal que se ejerce sin demarcaciones democráticas ni legales, b) ausencia o debilidad de entidades que sancionan y controlan los desvíos en el poder, y 3) insuficiencia o ausencia de espacios de participación ciudadanía que permita la vigilancia, el control y sanción del poder (Cárdenas, 2018, págs. 223-227).

Por otro lado, las causas de la corrupción se pueden compendiar desde una perspectiva económica, social y política. Desde el orden económico establece tres fenómenos: a) políticas sociales, como prestaciones sociales, subvenciones, etc. en las que los actores de la política son los responsables que identifican las peticiones la sociedad; b) privatización de actividades públicas, realizadas en un contexto de discrecionalidad descontrolada, c) Transferencia de funciones públicas hacia las comunidades y entidades locales, sin el acompañamiento técnico (Soriano, 2011, págs. 389-390) y d) regulación estatal a los mercados, dando la posibilidad a los empleados públicos para coaptar las utilidades que se deriven de las limitaciones imputadas por dichas medidas (Soto, 2003, pág. 35). Soriano sostiene que la motivación, en el orden social, habita en la desaparición de una integridad pública y patriótica que acuse los actos corruptos y a quien los comete, estableciendo ciudadanos conformistas y fraudulentos. En cuanto a la motivación política, las causas de este tipo de corrupción habitan en el deterioro de las normas jurídicas y de las entidades de control (Soriano, 2011, págs. 389-390).

b) Causas de tipo subjetivas y culturales

las conductas corruptas no solo obedecen a intereses económicos o políticos, sino también desde una perspectiva cultural en algunas sociedades que se perciben

comportamientos corruptos, en otras estas son toleradas, como los regalos a funcionarios o propinas no son considerados comportamientos ilegítimos (Labaqui, 2003). Asimismo, las causas psicológicas o subjetivas de la corrupción, plantea que, estas se pueden plantear desde una perspectiva del comportamiento humano y por ende marcado desde principios psicológicos, entre las causas que desarrolla Miranzo se encuentran (2018, págs. 6-10):

- a) La sensación de impunidad, en la que el corrupto cuenta con la sensación de estar al margen del alcance de las leyes, acciones de las entidades, y demás mecanismos de control estatal, sucediendo esto con mayor regularidad en ambientes en que las acciones corruptas están marcadamente desarrolladas, pues las acciones de vigilancia, castigos y retenciones en estos casos son pocos comunes, a causa de un adecuado control práctico y trabas previas a la corrupción.
- b) El refuerzo de la integridad de cualidades autónomas y merma de la confianza en el servicio público; allí, los funcionarios públicos se guían abrumadoramente por intereses individualistas y de consumo por arriba de los valores éticos, la integridad, el compromiso, el logro público y el control para proteger la seguridad pública, derechos y ventajas de los ciudadanos.
- c) La envidia, estrechamente vinculado con el anterior, y que se entiende como un proceso que conlleva a los individuos a compararse con otros y a querer conseguir, mediante cualquier medio, igual o mayor riqueza y poder que los demás, y que ayudan a conducir a dicho individuo a una labor corrupta.
- d) Imitación o aprendizaje, en la que mediante la cual los individuos pueden imitar y establecer patrones corruptos cuando se encuentran en un entorno laboral en que se toleran este tipo de relaciones y que pueden verse estimulados a imitarlos en su comportamiento. Romero (2022) plantea que uno de los factores que promueven la proliferación de la corrupción en el sector público tiene que ver con la falta de referentes o líderes que ejerzan sus cargos y lideren con integridad (pág. 25), malos ejemplos en el Perú se encuentran casi todos los expresidentes peruanos y de casi toda Latinoamérica.

- e) Irracionalidad, por la aparición de conductas inesperadas, imposibles y, por tanto, insensatos e ilógicos y que se pueden establecer por diferentes motivaciones, intereses personales como el deseo de poseer más que los demás, las ansias de tener mayor poder, y por lo tanto considerar que el fin justifica los medios, etc.
- f) La necesidad de seguridad, planteado por Castro (2017, pág. 15) desde la perspectiva de la Psicología de la motivación, en la que los individuos con cargos de confianza analizan su situación de estabilidad, dependencia y la protección, que de no contar uno de estos aspectos, como tener una estabilidad precaria, tienden a escrutar dicha seguridad económica a través de acciones corruptas que le admitan perdurar al momento de ser apartado de su cargo.
- g) Tolerancia de la corrupción, que se relaciona con el punto d), en la que se sostiene a la corrupción como un fenómeno cultural y por ende natural ligada a las acciones y formas de relacionarse entre los seres humanos, estando por ende obligados a convivir con la corrupción. De acuerdo a la encuesta de Proética realizado el 2022 en el Perú, se puede observar que el 55% de los peruanos 13% de la población tiene alta tolerancia a la corrupción y el 55% tolerancia media, es decir, el 68 % de los peruanos la tolera más o menos. Esto explica que en el país y en Latinoamérica en general se establezcan frases que denotan el nivel de tolerancia hacia la corrupción, tales como “roba, pero hace obra” (Perú), "el que no afana (roba) es un gil (Argentina) (Romero, 2022, pág. 24).

c) Causas objetivas

Las causas objetivas de la corrupción se plantean como un factor externo al sujeto que se desarrolla en el entorno objetivo de la realidad, y que puede explicar como un condicionante relevante para explicar la corrupción como puede ser la ausencia de un aparato burocrático profesional y eficiente para recolectar impuestos necesarios como para costear en forma apropiada a los servidores públicos, así

como las elecciones individuales y la estructura de incentivos que concibe a las personas como actor racional que elige en un contexto social y económico, y que puede racionalmente pensar en sus miramientos morales, el temor a las sanciones ante las potenciales ganancias materiales y gratificaciones psicológicas (Labaqui, 2003, págs. 163-165).

Entre las causas de carácter real o exterior a la persona, Miranzo (2018, págs. 10-18) establece entre las más importantes a las siguientes:

- a) Débil marco legal. Se dice que la corrupción, en el sentido de un marco regulatorio que sanciona y tipifica explícitamente la corrupción, tiende a prosperar con mayor frecuencia y facilidad en sistemas débilmente estructurados. En ese sentido se hace necesario eliminar la corrupción, tomando medidas concretas que permita crear un entorno de prevención adecuado.
- b) Agotamiento de los procedimientos y dispositivos institucionales, en que, a pesar del potencial de leyes integrales para sancionar los delitos de corrupción, existen procedimientos sólidos y acabados fundados en los compromisos de difusión y transparencia, que no se cumplen a menos que aseguramos el cumplimiento de las leyes anticorrupción, así como mecanismos organizacionales efectivos para la gestión, supervisión y buen gobierno.
- c) Banalización del cargo público, en la que se plantea que el cargo publica es considerada por las masas, que las personas solo llegan para beneficiar sus bolsillos, esta cuestionable reputación, sumado a los salarios modestos de los funcionarios, empujan a estos a infravalorar sus funciones a favor de intereses generales, lo que favorece que en ocasiones el servidor público caiga en el impulso de corromperse.
- d) Baja profesionalización del sector público, por la ocupación de cargos por individuos que tienen pocos conocimientos de procesos administrativos especializados como el proceso presupuestal público o logístico, esto básicamente por la politización de las designaciones.

- e) Falta de independencia de los administradores y órganos de control gubernamental, que se da en sistemas jerárquicos altamente dependientes del poder político, de esta manera sobre todo en los altos cargos, las amenazas de cese pueden ser utilizados por los altos cargos políticos para influencias en las decisiones de los procesos, generando incertidumbre jurídica e inseguridad de los servidores públicos.
- f) Descentralización del gasto público, en que, si bien es un proceso que acerca la gestión mucho más al ciudadano al identificar sus necesidades concretas, también crean nuevos estímulos e intereses generales localistas, y que pueden dar lugar a problemas de intereses contrapuestos. El proceso de descentralización en este punto, puede establecer condiciones para que se propicien actos de corrupción, tal como lo señala Ballón (2020, pág. 110), que plantea que los sistemas descentralizados son más propensos a la corrupción, y que se sustentan en la proporción de evidencia de 4 maneras: la primera, que plantea que el potencial corruptor solo necesita influenciar a una pequeña parte del gobierno; la segunda manera, plantea que en un sistema fragmentado es más difícil para las instituciones imponer la honestidad; la tercera manera, plantea que la corrupción se puede establecer, en el tipo de relaciones que se dan con mayor frecuencia y cercanía en los gobiernos locales; y en la cuarta forma, es la que se da en el contexto de los grupos de poder locales y autoridades que cuentan con más poderes discrecionales y es más probable las presiones hacia los funcionarios públicos locales. Tanaka establece una perspectiva similar, sostiene que las oportunidades de corrupción pueden aparecer por el grado efectivo de competencia política y el grado de concentración o difusión del poder en la estructura del Estado. Esta situación se presenta en el periodo fujimorista por su escasa competencia y un alto grado de concentración del poder, por ello la sofisticación y manejo centralizado de la corrupción. Por el contrario, en la etapa de descentralización que empieza con Toledo, fue un periodo marcado por un alto grado de competencia y una alta dispersión del poder, lo que hace que las oportunidades de la corrupción aparezcan

difusamente en todo el Estado (2005, pág. 355), citado por (Jorge, 2022, pág. 22).

- g) El monopolio de las decisiones y la discrecionalidad, que sugiere que una mayor congregación de poder aumenta el riesgo de corrupción y, junto con las dificultades de los órganos de control, implica un alto grado de discrecionalidad en la toma de decisiones y un poder real para manipular el proceso.

2.2. Causas del problema público

El problema público planteado en esta investigación es la **“alta incidencia de riesgo de corrupción en el proceso de arrendamiento de infraestructura deportiva por parte de los Consejos Regionales del Deporte en los años 2019-2022”**.

A lo señalado, este apartado pretende identificar y describir estos riesgos que se pueden generar en el proceso de arrendamiento por parte de los CRD, en la que dicho riesgo pone en peligro un adecuado proceso de los arrendamientos de la infraestructura deportiva. Tal como se puede observar en el siguiente cuadro, respecto de las causas transversales de los riesgos identificados.

Tabla 10. Causas identificadas de los riesgos en el proceso de arrendamiento de infraestructura deportiva

RIESGO IDENTIFICADO	CAUSAS TRANSVERSALES
El arrendamiento podría darse o adjudicarse con fines diferentes, principalmente al comercial.	<ul style="list-style-type: none"> a) Interés subalterno en arrendar para actividades de mayor rédito comercial y económico (Ferias). b) No se establece un mecanismo específico para realizar una adecuada supervisión. c) Bajo salario e inestabilidad laboral de los servidores públicos de los CRD. d) Alta discrecionalidad de los presidentes de los CRD. e) Inadecuados mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas.
El arrendatario podría no cumplir con los requisitos de la Directiva.	
El contrato podría firmarse sin contener las cláusulas más importantes en relación con el uso (eje. Subarrendamiento)	
El proceso podría darse sin dinámicas que permitan su seguimiento y trazabilidad.	

Los recursos podrían no ser usados para la masificación del deporte.	
--	--

2.2.1. Causa 1. Interés subalterno en arrendar para actividades de mayor rédito comercial y económico (Ferias).

Los contratos que se realicen en los CRD podrían realizarse tomando criterios que no necesariamente pueden contribuir con el objetivo de masificar el deporte, una de estas razones implica que los servidores públicos responsables de tomar las decisiones tengan como prioridad intereses particulares para direccionar la suscripción de contratos no deportivos (como ferias, conciertos, eventos religiosos). Está claro que no está prohibido que se realicen este tipo de contratos no deportivos siempre y cuando este no se de en detrimento de la realización de eventos deportivos, el cual es la razón principal de la entidad la de contribuir en la masificación del deporte en dichas zonas.

Si tomamos en cuenta la información proporcionada por 19 CRD a la que se tuvo acceso, se puede observar que en el año 2022 se realizaron 156 contratos no deportivos, siendo los más resaltantes el CRD de Ancash que cuenta con 59 contratos de eventos no deportivos y solo 12 deportivos, en una proporción similar con el CRD Huánuco con 18 contratos de eventos no deportivos y 3 deportivos. En ambos casos los tipos de contratos no deportivos se realizan para fines comerciales como el arriendo del espacio del Rosas Pampas en Ancash, mientras que en el CRD de Huánuco se alquila el espacio para juegos mecánicos y recreativos, shows infantiles, eventos cristianos, festivales entre otros. En el caso de Junín en los 32 contratos no deportivos se ha detectado que entre las razones se encuentran para realizar actividades para ambientes de oficina, instalación de quioscos, conciertos, shows infantiles, entre otros. De manera similar, en el CRD de Cusco con contratos de arrendamiento de la infraestructura deportiva para conciertos y festivales.

Tabla 11. Tipos de eventos por CRD

OFICINA	EVENTO DEPORTIVO	EVENTO NO DEPORTIVO	TOTAL
C.R.D DE TACNA			19
C.R.D DE PIURA	111	0	111
C.R.D DE LAMBAYEQUE			3
C.R.D DE TUMBES	4	6	10
C.R.D DE PUNO			116
C.R.D DE AYACUCHO			51
C.R.D DE LORETO			52
C.R.D DE MOQUEGUA	17	1	18
C.R.D DE PASCO	21	1	22
C.R.D DE CUSCO	80	31	111
C.R.D DE CAJAMARCA	39	3	42
C.R.D DE MADRE DE DIOS			33
C.R.D DE ICA			1
C.R.D DE UCAYALI	8	3	11
C.R.D LA LIBERTAD	44	2	46
C.R.D LA JUNIN	101	32	133
C.R.D LA HUÁNUCO	3	18	21
C.R.D LA AREQUIPA			17
C.R.D LA ANCASH	12	59	71
TOTAL	440	156	888

El análisis previo se realiza con la información disponible que ingresa por el conducto regular; sin embargo, se ha podido evidenciar mediante el Informe de Auditoría N°007-2018-2-0217 respecto de la “recaudación de ingresos y a la ejecución de gastos del CRD de Arequipa” que el IPD dejó de percibir la suma de S/ 6 870,00, hecho originado por el accionar del Presidente del CRD Arequipa, al autorizar el uso de las instalaciones deportivas sin costo y/o a cambio de bienes, en la que durante el periodo de 1 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2015 el CRD de Arequipa cedió la infraestructura deportiva para su utilización en favor de terceros, bajo la modalidad de "apoyo" y "canje" sin obtener contraprestación económica.

En el Cusco se presenta una situación similar, mediante el Oficio N°004-2018-IPD-OCI se advierte que el CRD de Cusco habría estado entregando

recibos provisionales por el alquiler de infraestructura deportiva el cual pone en riesgo la adecuada utilización de la captación de recursos y la generación de denuncias por la no entrega de comprobantes de pago autorizados, siendo que esta situación pone en cuestionamiento la adecuada utilización de la captación de recursos y la generación de denuncias por la no entrega de comprobantes de pago autorizados.

2.2.2. Causa 2. No se establece un mecanismo específico para realizar una adecuada supervisión.

La Directiva N°017-2014-IPD/OGA denominada “Arrendamiento de escenarios deportivos y/o predios bajo la administración de los Consejos del Deporte del IPD” aprobado por Resolución N°619-2014-P/IPD, establece en el numeral 6.2. que el presidente del CRD deberá de informar a la Unidad de Comercialización de la Oficina de Gestión Administrativa (OGA) del IPD, en un periodo no mayor a siete (7) días hábiles, posterior a la realización del evento o inicio de la actividad solicitada por el cual se suscribió el contrato de arrendamiento. Es decir, la información se remite posterior a haberse realizado la decisión de arrendamiento, el cual, si bien es importante, la directiva no establece un mecanismo de control ex ante, que permita que las autoridades de la Unidad de comercialización cuenten con información disponible previa a la autorización de contratos de arrendamiento.

Por otro lado, en el numeral 6.4. de la directiva establece que los contratos de arrendamiento de los escenarios deportivos y/o predios del IPD, será fiscalizado por la OGA de la Sede Central del IPD, sin perjuicio de señalarse que el control y ejecución del contrato será efectuado por la Presidencia del CRD, remitiéndose una copia a la Unidad de Comercialización y a la Oficina de Infraestructura de la Sede Central del IPD. Si bien se establece que los contratos son fiscalizados por la OGA no se establece un procedimiento específico para realizarse.

Estas dos disposiciones de fiscalización por parte de la OGA se plantean en situaciones ex post, es decir cuando ya los contratos se han realizado y que ya se esté realizando el uso del predio. En ese sentido, se hace necesario que la supervisión se establezca ex ante a fin de detectar posibles riesgos en el proceso de arrendamiento, para lo cual se hace necesario que se planteen mecanismo para ello y que deberán de incluirse en el dispositivo legal.

2.2.3. Causa 3. Bajo salario e inestabilidad laboral de los servidores públicos de los CRD.

Los bajos salarios e inestabilidad laboral de los servidores de los CRD y en específico del presidente y el administrador pueden hacerlos proclives a realizar actos de corrupción, como lo plantea Castro (2017, pág. 26) que sostiene que los salarios comparativamente bajos de los servidores públicos son uno de los muchos factores que pueden favorecer la corrupción, ya que reducen el costo de ser despedidos en última instancia y aumentan la tolerancia a los actos menores de corrupción. Adicionalmente a esta situación, la inestabilidad que pueden experimentar los servidores públicos, la posibilidad de desempleo, y la necesidad de ingresos "extra", que les permitan mantener su estatus económico más adelante, puede favorecer que los servidores públicos recurran a regímenes corruptos.

Soto (2003) plantea que, si bien la evidencia no es concluyente en el sentido de que los bajos salarios fomenten la corrupción en el sector público, es necesario que se reconozca que en distintos países se distorsione la relación entre el esfuerzo-recompensa que tienen los funcionarios públicos. Plantea que, si en ciertas sociedades los sueldos públicos son desmedidamente bajos, la corrupción es una de las alternativas de supervivencia, que de cierta manera podría generar cierto nivel de compasión que justifica al funcionario corrupto la obtención de un salario justo, y que, por el contrario, en sociedades con sueldos altos, los funcionarios tienden a no realizar actos de corrupción a fin de no perder sus privilegios (pág. 54).

Un caso a tener en cuenta es el de México ante la propuesta de austeridad planteada por el presidente Andrés Manuel López Obrador que pretendía reducir los sueldos de los altos funcionarios gubernamentales, a esta situación se plantearon debates que señalaban que con dicha medida aumentaría la corrupción debido a que, por un lado, esto haría que varios funcionarios con ingresos reducidos decidieran retirarse a trabajar en el sector privado lo que permitiría la llegada en los altos puestos a funcionarios con menor preparación o más predispuestos a realizar actos corruptos. Por otro lado, los funcionarios tendrían mayores incentivos económicos y morales para obtener la diferencia entre su valor en el mercado y el sueldo que reciben por medios ilegales (Ortega, 2018)¹.

Los presidentes del CRD de acuerdo a la Ley N°28036 (Ley del Deporte), son designados por el presidente del IPD, a propuesta del presidente (Gobernador) del Gobierno Regional de la Jurisdicción por un periodo de 3 años, los cuales pueden ser reelegidos o designados por un periodo adicional, para lo cual los Gobiernos Regionales de la jurisdicción presentan una terna de candidatos. Asimismo, el sueldo de los presidentes asciende a 3,394.19 soles, el cual de acuerdo a su responsabilidad principal de administrar la infraestructura del IPD en su jurisdicción se considera un monto modesto.

1

Ortega cita el análisis estadístico realizado por Van Ha (2014) en la que sostiene que el fenómeno de la corrupción se puede expandir con funcionarios que cuenten con menores salarios, aunque esta situación se observa más en países con un PIB per cápita medido a poder de paridad de compra menor a 8 mil dólares, por ende los salarios más altos significan un menor nivel de corrupción (Ortega, 2018).

Tabla 12. sueldos de los presidentes de los CRD según jurisdicción

OFICINA	CARGO	HONORARIOS CAS	INCREMENTO DS 311-2022-EF	TOTAL
C.R.D DE TACNA	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE LIMA PROVINCIAS	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE PIURA	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE APURIMAC	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE LAMBAYEQUE	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE TUMBES	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE PUNO	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE SAN MARTIN	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE AYACUCHO	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE LORETO	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE MOQUEGUA	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE PASCO	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE CUSCO	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE CAJAMARCA	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE MADRE DE DIOS	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE ICA	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19

En el caso de los Administradores, estos se integran por contratos, y que en la mayoría de casos son contratos de tipo de Contratación Administrativa de Servicios regulado por el DL1057, para lo cual postulan a estos puestos de trabajo, sin embargo el principal riesgo que se establece en los CRD respecto del puesto de administrador, es que el salario de los mismos, según sea el CRD en cuestión, se encuentra en un rango de 1500 a 2000 soles en promedio del salario mensual, el cual se considera que es modesto para los fines de administración de la infraestructura deportiva del IPD, además que estos bajos salarios implica una mayor rotación laboral del puesto, debido a que ante la aparición de una propuesta con mejores beneficios laborales el servidor optará por cambiar de trabajo.

2.2.4. Causa 4. Alta discrecionalidad de los presidentes de los CRD

La concentración de las decisiones es uno de los primordiales elementos que ayuda a la corrupción, en ese sentido cuando pocas personas tienen la concentración de las decisiones facilita a que estas las puedan utilizar a favor de sus propios intereses (Castro, 2017, pág. 27). Esto se relaciona con la discrecionalidad que tienen los servidores públicos para la toma de decisiones, en la cual de acuerdo a sus motivaciones tomarán una decisión entre varias alternativas, en ese sentido la discrecionalidad también es una manera de solucionar vacíos reglamentarios ante la complejidad de una regulación de la potestad administrativa, aunque como plantea Castro, la discrecionalidad plantea dificultades para realizar el control de las actividades de las entidades públicas, por ello es que ante esta situación, la literatura insiste en realizar controles hacia actos administrativos realizadas dentro de las competencias discrecionales a fin de reducir las posibilidades de actos de corrupción (Castro, 2017, pág. 31).

En cuanto del proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva de su jurisdicción de los CRD las decisiones pasan básicamente por dos servidores públicos, que se refiere al administrador y al presidente del CRD, en el caso del administrador este se encarga de analizar las solicitudes de los usuarios, cotejar que se cumpla con los requisitos, verificar deudas existentes del solicitante, la disponibilidad de escenarios en las fechas solicitadas, así como la de establecer la tarifa económica a aplicar de acuerdo al tarifario, con esta información, el administrador elabora un informe el cual puede ser favorable o no, con el cual el presidente deberá de tomar en cuenta este informe para decidir si se suscribe el contrato de arrendamiento.

Estas responsabilidades como tal, se encuentran establecidos en la Directiva N°017-2014-IPD/OGA denominada “Arrendamiento de escenarios deportivos y/o predios bajo la administración de los Consejos del Deporte del IPD” aprobado por Resolución N°619-2014-P/IPD, sin que se formen

dispositivos convenientes de supervisión y control ex ante de la contratación de arrendamiento, además de los planteamientos débiles que permita identificar de manera adecuada los procedimientos que permitan establecer mecanismos de control y seguimiento adecuado que entre otras deficiencias la directiva no establece los plazos para la atención de solicitudes, ni plazos máximos para el arriendo de los espacios para eventos no deportivos; así como, tampoco cuenta con los lineamientos para el tratamiento de solicitudes cuyos representantes se encuentran inmersos en proceso judiciales, lo cual vendría limitando la posibilidad de efectuar una fiscalización adecuada y oportuna por las instancias del IPD.

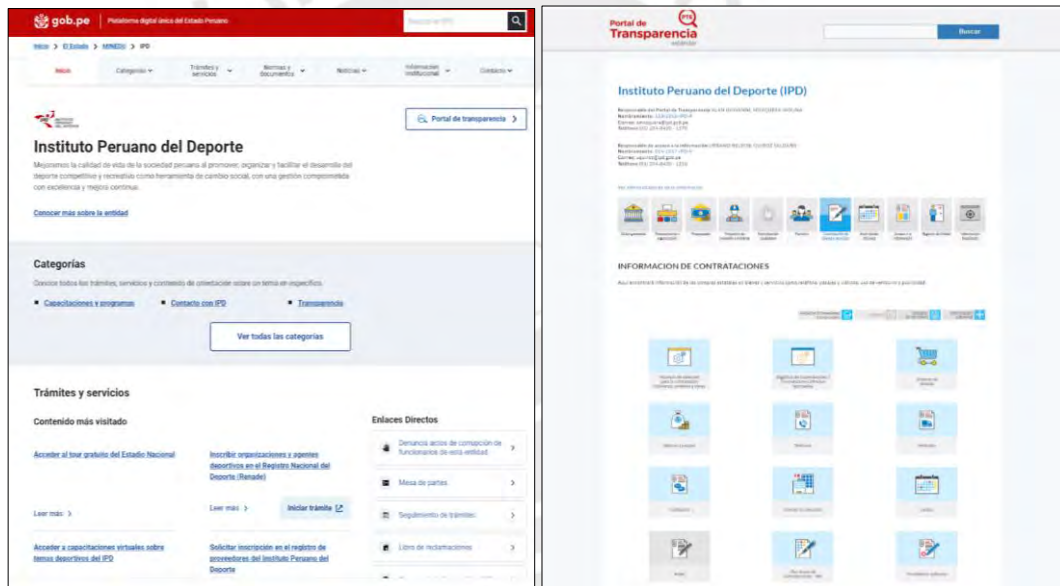
2.2.5. Causa 5. Inadecuados mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas

Los CRD no cuentan con un adecuado mecanismo de transparencia y rendición de cuentas, pues no se ha logrado identificar información en los portales institucionales ni que haya normativa que plantee procesos de rendición de cuentas que permita a los usuarios y ciudadanos en general efectuar labores de fiscalización.

La Defensoría del Pueblo sostiene que toda la información que se produce en el Estado es de dominio público, salvo algunas excepciones, mediante la cual las entidades públicas publican información de la gestión en sus portales de transparencia. Por su parte la rendición de cuentas es un mecanismo de transparencia y control de la gestión pública que permite al ciudadano realizar acciones de control y generar *responsabilización* de actos de los decisores y de esa manera contiene información y así la población pueda mantenerse informada sobre actos de la gestión pública, así mismo se permite una mayor responsabilidad y transparencia, además de procurar fortalecer la confianza, prevenir la corrupción y facilitar el control social hacia la gestión pública (Defensoría del Pueblo, 2018, págs. 7-9).

El IPD cuenta con dos portales principales, por un lado el Portal de transparencia Estándar y la Plataforma digital única del Estado Peruano en las cuales se debe de registrar información relevante para los usuarios y ciudadanos en general, sin embargo no se ha identificado información cargada sobre las gestión pública realizada por los CRD como los contratos de arrendamientos, cantidad y clasificación de predios por regiones, nombre de los funcionarios de los CRD, los tipos de eventos realizados, el monto los ingresos generados, entre otra información relevante que permita conocer sobre las acciones realizadas en cuanto al arrendamiento de la infraestructura deportiva del IPD.

Figura 5. Portales web del IPD



Capítulo 3: Diseño del prototipo de innovación

3.1. Desafío de innovación

En este apartado se planteará el desafío de la innovación para lo cual se toma en cuenta la arquitectura del problema establecido en el capítulo anterior, en ese sentido, la propuesta se plantea a partir de determinados criterios, mediante el cual se pretende mitigar o eliminar el problema. Este proceso se establece a partir de dos pasos: primero priorizar las causas del análisis causal y luego definir el desafío de innovación, el cual se desarrolla a continuación:

3.1.1. Paso 1: Priorización de causas

Consiste en determinar la causa o causas más idóneas, mediante una propuesta de innovación, que permita mitigar o eliminar el problema público presente. Este proceso se desarrolla utilizando los criterios de a) el de impacto de la causa en el problema, b) las posibilidades de modificación, y, c) el ámbito jurídico de la organización desde el cual se pretende desarrollar la intervención, a los cuales luego de un análisis, se determinan una valorización de las causas determinadas, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 13. Criterios para la jerarquización de causas

Dimensiones	Valores
Nivel de impacto del problema	Alto impacto = 3 Regular impacto= 2 Bajo impacto= 1
Posibilidades de modificación por parte de la organización	Alta posibilidad de modificación= 3 Regular posibilidad de modificación=2 Baja posibilidad de modificación= 1
Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención	Totalmente = 2 Es compartida= 1 No está en el ámbito = 0

De acuerdo a estos criterios, se realiza la jerarquización de causas del problema de la alta incidencia de riesgo de corrupción en el proceso de arrendamiento de

infraestructura deportiva por parte de los Consejos Regionales del Deporte en los años 2019-2022. En el siguiente cuadro se determina que, las causas que sostienen que los intereses subalternos en arrendar para actividades de mayor rédito comercial y económico, y la alta discrecionalidad de los presidentes de los CRD influyen mayormente en los riesgos de corrupción en el proceso de arrendamiento (3 puntos); El puntaje planteado se ha determinado teniendo en cuenta la información recabada de los informes de control del OCI del IPD, en las que se ha identificado posibles actos de corrupción relacionados a arrendamiento de los predios para negocios y que dicho interés se evidenciarían en las decisiones del presidente del CRD. En lo que respecta a las causas de la inadecuada supervisión y el bajo salario tienen un impacto regular (2 puntos), mientras que el inadecuado mecanismo de transparencia un bajo impacto (1 punto).

En cuanto a la segunda dimensión, se considera que existe una baja posibilidad que el IPD pueda modificar el interés subalterno sobre actividades de mayor rédito comercial y económico (1 punto), el bajo salario e inestabilidad laboral de los servidores públicos de los CRD por ser variables muy contingentes (1 punto), a diferencia de las otras tres causas: no se establece un mecanismo específico para realizar una adecuada supervisión, Alta discrecionalidad de los presidentes de los CRD e inadecuados mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas, donde el IPD si tiene regular posibilidad de modificación (2 puntos), esto porque estas causas podrían regularse desde la misma entidad y que para esto podrían plantearse actividades al respecto desde las gerencias competentes.

En cuanto a la tercera dimensión, la variable específica de los mecanismos de supervisión, alta discrecionalidad, y los inadecuados mecanismos de transparencia y rendición de cuentas se encuentran en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención (2 puntos) esto porque desde un análisis normativo estas actividades si son de competencia del IPD; mientras que las variables de los intereses subalternos y el bajo salario e inestabilidad laboral (1 punto) pueden ser diversificado por marcos normativos que no solo involucra al IPD,

sino que involucran a otras entidades (PCM por integridad, y SERVIR por el tema laboral).

En ese sentido, para el proyecto de innovación que se plantea, se va a elegir dos causas “alta discrecionalidad de los presidentes de los CRD” y que “no se establece un mecanismo específico para realizar una adecuada supervisión”, por haber obtenido el mayor puntaje en el proceso de análisis de la jerarquización de causas. Ambas causas se seleccionaron por haber obtenido los mayores puntajes en el ejercicio de jerarquización de causas. **En el caso de la alta discrecionalidad** esta impacta mayormente en el problema público (3 puntos), se puede regular en la entidad y se encuentra en el marco normativo de la entidad; mientras que en la causa de la **inadecuada de supervisión** se plantea que tiene un impacto medio en el problema público, en la posibilidad de modificación por parte de la organización y que podría normarse desde la entidad. Esta puntuación se ha realizado teniendo en cuenta la información oficial obtenida, los informes de control de la OCI y acceso al conocimiento de los hechos.

Tabla 14. Jerarquización de causas

Causas	Dimensión 1: Nivel de impacto del problema	Dimensión 2: Posibilidades de modificación por parte de la organización	Dimensión 3: Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención	Total
Interés subalterno en arrendar para actividades de mayor rédito comercial y económico (Ferias).	3	1	1	5
No se establece un mecanismo específico para realizar una adecuada supervisión.	2	2	2	6
Bajo salario e inestabilidad laboral de los servidores públicos de los CRD.	2	1	1	5
Alta discrecionalidad de los presidentes de los CRD.	3	2	2	7
Inadecuados mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas.	1	2	2	5

Una vez determinado las dos causas principales: la alta discrecionalidad y la inadecuada de supervisión, estas serán consideradas para el planteamiento del desafío de innovación, sin embargo, este planteamiento de innovación no desecha que se pueda contribuir en la mejora de las otras causas de manera transversal como la causa de Inadecuados mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas.

3.1.2. Paso 2: Definición del desafío de innovación

A partir de lo desarrollado en el paso 1 se procede a establecer el desafío de innovación que contribuya a mitigar y reducir el problema público.

Problema público

Alta incidencia de riesgo de corrupción en el proceso de arrendamiento de infraestructura deportiva por parte de los Consejos Regionales del Deporte en los años 2019-2022.

Causas seleccionadas

- a) Alta discrecionalidad de los presidentes de los CRD.
- b) No se establece un mecanismo específico para realizar una adecuada supervisión.

Desafío de innovación

¿Cómo podemos reducir la discrecionalidad y mejorar el sistema de supervisión de las autoridades responsables para enfrentar la alta incidencia de riesgos de corrupción en el proceso de arrendamiento por parte de los CDR?

3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación

En este capítulo se va a presentar experiencias relacionadas a la reducción de la discrecionalidad y la implementación de sistemas de supervisión para enfrentar la

incidencia de corrupción en las instituciones públicas. Ambos aspectos son importantes para prevenir la corrupción y enfrentar la corrupción.

Caso de corrupción policial en Hong Kong

La corrupción policial es uno de los tipos de corrupción que muchas sociedades deben de afrontar, para ello deben de incorporar medidas de prevención y sanciones para este tipo de efectivos policiales que comentan actos de corrupción. Al respecto, Mohor y Frühling, plantean que las políticas anticorrupción se encuentran dirigidas al recurso humano, por una parte, y enfocadas hacia el control, por otra. La primera, plantea mejora en el proceso de reclutamiento con adecuados perfiles para el servicio policial, la formación ética y valores, y el establecimiento de responsabilidades de los funcionarios de rangos medios y superiores. Respecto de las políticas de control se plantea como un primer paso al control interno, que puede ser preventivo y punitivo. El control interno preventivo se refiere a medidas que implican transformaciones administrativas de la institución como la rendición de cuentas, endurecer reglas y procedimientos burocráticos para supervisión, y la eliminación de procedimientos que genere corrupción. El control interno punitivo tiene como objetivo desmotivar a los policías a realizar hechos corruptos mediante la aplicación de medidas disuasivas (Mohor & Frühling, 2006, págs. 5-6).

Un segundo paso es el control externo que plantea tomar en cuenta el “ambiente externo” en la que se propicie actos de corrupción, para lo cual se plantea la vigilancia externa. (Mohor & Frühling, 2006, págs. 6-7).

El caso de Hong Kong se plantea como un caso exitoso de combate a la corrupción debido al éxito del mismo en un periodo relativamente corto, el cual se ha atribuido a diversos factores, teniendo en cuenta que esta corrupción se vuelve endémica como una práctica corriente en la década de los 70 y 80. En primer lugar, se inició con un compromiso serio y creíble de parte de las autoridades, reconociendo la magnitud del problema, para lo cual el gobierno asume el compromiso serio de

erradicarlo, creando la Comisión Independiente contra la Corrupción (ICAC), y aboliendo la anterior oficina Anti-Corrupción que era dependiente de la policía, entregándole amplios poderes para investigar, sancionar y prevenir la corrupción, teniendo como foco principal a la policía. Esta comisión fue presidida por personalidades intachables y contaban con la aceptación y expectativas de los ciudadanos que garantizaba la incorruptibilidad de la Comisión y sus miembros (Mohor & Frühling, 2006, pág. 8).

Otro elemento importante fue la formación de cinco comités consultivos, integrados por representantes del gobierno y de la sociedad civil: Comité Consultivo sobre la Corrupción, para la realización de políticas generales; Comité Consultivo para la Prevención de la Corrupción; Comité de Revisión de Operaciones, responsable de las investigaciones, prácticas y rutinas de la ICAC; Comité Consultivo de Ciudadanos sobre Relaciones con la Comunidad, mediante el cual se planteaban campañas educativas y comunicacionales; y, Comité de Reglamentaciones sobre la ICAC, para atender las denuncias en contra de miembros de la ICAC y el asesoramiento para el establecimiento de sanciones oportunas (Mohor & Frühling, 2006, pág. 8).

Antes de que se implementaran las reformas, la gente de Hong Kong tenía una idea de la corrupción, y esa corrupción se dividía en tres categorías: "subir al autobús", "caminar junto al autobús" y "nunca pararse frente al autobús". Es decir, si apoyar o socavar la corrupción, lo cual ha sido cambiado por campañas didácticas y logros utilizando materiales anticorrupción. El impacto de la creación de ICAC tuvo resultados rápidamente, con enjuiciamientos por corrupción confirmados y un aumento en las quejas de la comunidad, un aumento del 119% de 1457 a 3189 casos en el primer año. Los efectos de las políticas de mediano plazo son evidentes en varios estudios empíricos realizados sistemáticamente entre 1980 y 1994. En 1988, las percepciones de corrupción generalizada alcanzaron un mínimo del 24%, comparado del año 1984 que fue del 52% (Mohor & Frühling, 2006, págs. 9-10).

Caso del Sistema General de Regalías de Colombia²

Hasta 2011, las regalías relacionadas con la extracción de minerales en Colombia se distribuían principalmente a las comunidades que producían estos recursos. Además, los gobiernos locales tenían autonomía para utilizar estos fondos dentro de partidas presupuestarias específicas (educación, salud, saneamiento, reducción de la mortalidad infantil), pero no existían mecanismos de supervisión. En este contexto institucional, la renta mineral brindó a los servidores públicos locales beneficiarios la oportunidad de recibir una pensión. Sin embargo, a partir de 2012 se introdujo un nuevo Sistema General de Regalías (SGR). Esto representa una reforma importante del sistema mencionado anteriormente. De hecho, después de la reforma, las regalías se separarán en gran medida de la producción mineral de cada comunidad y serán asignadas por las unidades locales después de que se formulen los proyectos de desarrollo, sujeto a revisión y aprobación por parte del gobierno central. Más importante aún, bajo el SGR, las regalías no pueden usarse para gastos recurrentes, como los contratos directos que se encuentran severamente restringidos y monitoreados de cerca. En particular, el SGR incluye áreas relacionadas con la participación ciudadana y la fiscalización de la ejecución de los recursos de las regalías.

Resultados de esta intervención sobre la incidencia de la corrupción en las comunidades colombianas, y mediante la información de la Procuraduría General de la Nación (PGN) y las investigaciones de la PGN en las que el alcalde o uno de sus secretarios fue declarado culpable de prácticas corruptas. Antes de la reforma, esta proporción era mayor en las comunidades productoras de recursos naturales (por encima del percentil 95 de la distribución de regalías) que, en las comunidades no productoras, lo que sugiere que las regalías eran de hecho una fuente de irregularidades. Después de las reformas, la proporción disminuyó significativamente, en consonancia con el papel del nuevo diseño institucional para frenar la incidencia de la corrupción. La caída fue más pronunciada en los

² Este caso es reportado en el informe de “Integridad en las políticas públicas. Claves para prevenir la corrupción” realizado por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y el reporte de Economía y desarrollo

municipios manufactureros, donde las investigaciones de la PGN en la que hallaron culpable al alcalde o a uno de sus secretarios, pasaron del 12 al 1%. De igual forma, la proporción de investigaciones que culminaron con la destitución de funcionarios ha aumentado de 5.3% a 0.4% en jurisdicciones no productivas y de a 6.2 a 0.5% en jurisdicciones productivas (CAF, 2019, págs. 66-67).

Caso Atarse al mástil para evitar la tentación³

Los gobiernos locales de Brasil tienen presupuestos limitados y, a menudo, son insuficientes para llevar a cabo obras públicas. Sin embargo, pueden solicitar fondos federales adicionales a través de tratados. Tales transferencias pueden absorber una gran parte de los presupuestos locales y son altamente discrecionales. Por lo tanto, son vulnerables a ser utilizados de manera irregular. Este riesgo es particularmente alto para aquellos del Ministerio de Ciudades, cuyos trabajos son en su mayoría obras públicas y contratos de vivienda pública, que son propensos a la corrupción.

En este contexto, Ramos (2018) evalúa el impacto de una mayor probabilidad de ser auditados en las solicitudes de recursos por parte de las municipales a los Ministerios de Ciudades. Los argumentos que utilizan son: Ante la perspectiva de una auditoría (con sanciones disciplinarias, penales y electorales en caso de mala conducta), el alcalde resiste la tentación de ejercer discreción y decide reducir sus demandas. Para probar esta idea, comparamos la evolución de las solicitudes de financiación entre una comunidad de tratamiento (donde la probabilidad de hacerse la prueba aumenta al 25 %) y una comunidad de control (donde la probabilidad de hacerse la prueba sigue siendo del 5 %). Los resultados en este caso son consistentes con la hipótesis. Esto indica un mayor tiempo para que las CGU notifiquen a la comunidad de tratamiento sobre su potencial para la evaluación.

³ El presente caso reportado en el informe de “Integridad en las políticas públicas. Claves para prevenir la corrupción” realizado por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y el reporte de Economía y desarrollo

La cantidad de fondos solicitados por los funcionarios de la ciudad es similar y sigue una tendencia similar en las comunidades que fueron abordadas y administradas antes de que llegara la carta. Sin embargo, después de eso, los municipios de tratamiento exigen alrededor de un 30% menos de dinero que los municipios de control. Por el contrario, como era de esperar, la notificación de la CGU no tiene efecto sobre las solicitudes de financiamiento de otras agencias, donde el potencial de uso indebido es mucho menor.

De manera similar, se muestra que las demandas sobre los ministerios de salud y educación son las mismas entre las comunidades tratadas y administradas antes y después de la redacción. Además, en las comunidades que ya han sido auditadas por la Lotería CGU en el pasado, la efectividad casi se duplica. Esto sugiere que las pruebas tienen un mayor efecto disuasorio donde ya se sienten sus efectos. Este impacto también se amplifica en el caso de alcaldes cuyas campañas fueron financiadas por empresas constructoras, lo que probablemente requeriría pagos contractuales (CAF, 2019, p. 73).

3.3. Proceso de la conceptualización y prototipado

3.3.1. Proceso de conceptualización

En este apartado, a partir de diversas metodologías (lluvia de ideas, consulta a expertos, consulta a trabajadores de la entidad) se han apuntado una serie de ideas que permita enfrentar el desafío propuesto: ¿Cómo podemos reducir la discrecionalidad y mejorar el sistema de supervisión de las autoridades responsables para enfrentar la alta incidencia de riesgos de corrupción en el proceso de arrendamiento por parte de los CDR?

Tabla 15. Lista de ideas para enfrentar el desafío de innovación

N.º	PARA QUÉ DESAFÍO (SUPERVISIÓN O DISCRECIONALIDAD)	DENOMINACIÓN DE LA IDEA	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA	FUENTE DE LA IDEA

1.	Supervisión	Supervisión inopinada por parte de la OGA	Plantear que la OGA deba de realizar obligatoriamente de manera anual por cada CRD al menos dos supervisiones de manera inopinada a los procesos de contratos en curso o concluidos, así como de la revisión del uso de la infraestructura deportiva.	Propia
1.	Supervisión	Supervisión previa a la firma de contrato de arrendamiento	LA OGA de manera inopinada en el marco de sus funciones podrá realizar un acompañamiento en la evaluación de solicitudes de arrendamiento de eventos deportivos y no deportivos.	Propia
3.	Supervisión	Mecanismo de control previo en el CRD	Plantear en la directiva un cuadro con una lista de requerimientos necesarios que deberán de cumplirse en la revisión de los expedientes (Check list) con el fin de realizar un adecuado control interno para la decisión de arrendar los predios.	Propia
4.	Supervisión	Disponer la implementación del Sistema de control interno	Cada CRD debe de identificar los riesgos que cuentan en el proceso de arrendamiento de infraestructura deportiva e implementar un plan de control.	Información de OCI del IPD
5.	Discrecionalidad	Implementar por cada CRD datos abiertos	Implicaría que cada CRD incorpore en la web de la entidad información relevante sobre el arrendamiento de la infraestructura deportiva como: número de personas que usaron el predio por edades y sexo, empresas que arrendaron, montos recaudados por cada contrato, tipos de deportes o actividades físicas realizadas, información sobre eventos no deportivos realizados, entre otra información relevante.	Ley de datos abiertos
6.	Discrecionalidad y Supervisión	Actualizar la directiva de arrendamiento de los CRD	Esta actualización deberá de incorporar mejoras en el proceso de arrendamiento, además de	Informe de orientación de oficio producto de un servicio

			incorporar el proceso de supervisión por parte de la OGA.	de control simultáneo de OCI
7.	Discrecionalidad	Establecer plazos máximos para la atención de solicitudes	Se incluirá en la directiva y permitirá que las solicitudes de arrendamiento no queden sin respuestas y se atiendan en los periodos establecidos.	Informe de orientación de oficio producto de un servicio de control simultáneo de OCI
8.	Discrecionalidad	Establecer plazos máximos para el arrendamiento de los espacios e infraestructura para eventos deportivos y no deportivos	Se incluirá en la directiva y establecerá el tiempo máximo que un solo usuario realice el uso de la infraestructura deportiva.	Establecer plazos máximos para el arrendamiento de los espacios e infraestructura para eventos deportivos y no deportivos
9.	Discrecionalidad	Establecer impedimentos para representantes de las empresas y entidades que cuenten con deudas, procesos judiciales entre otros	Se incluirá en la directiva y establecerá una serie de prohibiciones para realizar contratos que cuenten con esas características.	Establecer plazos máximos para el arrendamiento de los espacios e infraestructura para eventos deportivos y no deportivos
10.	Discrecionalidad	Publicación de los contratos de arrendamiento en los portales webs del IPD	Plantear que tanto en la Plataforma digital única del Estado Peruano como en el Portal de Transparencia Estándar del IPD se publiquen los contratos de los resultados, así como de los documentos que lo sustentan como el informe del administrador y el presidente del CRD.	Propia
11.	Discrecionalidad	Publicación de horarios utilizados y disponibilidad de la infraestructura Deportiva	Publicar en el portal del IPD información sobre la disponibilidad de predios, el cual deberá de actualizarse constantemente.	Propia

12.	Discrecionalidad	Publicación en el portal del IPD por cada CRD las tarifas por el arrendamiento de los escenarios deportivos.	Permitirá que la ciudadanía y los usuarios interesados podrán saber de antemano cuales son las tarifas establecidas para cada modalidad y tipo de evento por el uso de la infraestructura deportiva.	Propia
13.	Discrecionalidad	Publicar en el portal del IPD los requisitos para realizar solicitudes de arrendamiento de la infraestructura deportiva tanto para eventos deportivos como no deportivos.	Permitirá que la ciudadanía y los usuarios interesados tenga información respecto de los requisitos necesarios para realizar las solicitudes de la infraestructura deportiva.	Propia
14.	Discrecionalidad	Informe previo de OGA para la suscripción de contratos de arrendamiento.	La OGA deberá de revisar el expediente previo a la decisión del presidente, que de ser favorable recién se podrá realizar el contrato de arrendamiento.	Propia
15.	Supervisión	Remitir a la OGA obligatoriamente todo el expediente de los contratos de arrendamiento	Una vez realizado el contrato todo el expediente que sustentan la suscripción del contrato de arrendamiento los CRD deberán de ser remitido al OGA del IPD a fin de que pueda realizar en la supervisión correspondiente.	propia
16.	Discrecionalidad	Incorporar sanciones en el Reglamento interno de trabajadores (RIT)	El RIT deberá de establecer sanciones para los servidores públicos que incumplan con los procedimientos establecidos en las directivas internas por ejemplo por no entregar información a completa a la OGA, por no solicitar opinión previa a la OGA, entre otras.	Propia
17.	Discrecionalidad	Implementar un mapa de procesos en la entidad respecto del arrendamiento de la infraestructura deportiva	Implementar en el MAPRO de la entidad un mapa de procesos de arrendamiento.	Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos
18.	Discrecionalidad y supervisión	Establecer un sistema informático de registro de solicitud de	En este sistema online se podría registrar y cargar el expediente con los requisitos a fin de que los	El Mejor Software.com

		arrendamiento de eventos deportivos y no deportivos	CRD evalúen las solicitudes mediante pasos establecidos para ir cumpliendo los pasos. Se contará con usuarios de parte del solicitante, del presidente de CRD y de la UCOM.	(Sistemas de arrendamiento)
19.	Supervisión	Establecer a un oficial de cumplimiento (tipo sectorista) para acompañamiento y asesoría al personal de los CRD	Se designará un personal especializado de la OGA que se dedicará a realizar acompañamiento y asesoría técnica a los CRD respecto del proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva.	Propia
20.	Discrecionalidad	Incorporar obligatoriamente en el contrato de arrendamiento una cláusula anticorrupción.	Esta cláusula permitirá que ante la identificación de actos de corrupción el IPD pueda resolver el contrato.	Ley de contrataciones, 30225
	Supervisión y discrecionalidad	Fomentar ejercicios de control social y participación ciudadana	El IPD establece canales de participación ciudadana a fin de que se ejerza su derecho la rendición de cuentas (vertical)	Manual para la Rendición de cuentas de la Defensoría
	Discrecionalidad	Articulación con instancias participativas existentes: CRD (Conformado x...) con los Consejos de Coordinación Regionales (Conformado por...).	Los CRD articulan con los Consejos de Coordinación Regional a fin de conocer las necesidades de la población en materia del deporte, así como propuestas para el uso de la infraestructura deportiva.	Ley del Deporte art. y Ley Orgánica de Gobiernos Regionales

Las ideas planteadas en la matriz anterior, se pueden agrupar en 4 grandes más complejas que integran o engloban ideas similares, las cuales son: gobierno abierto, supervisión del proceso, arreglos institucionales y mejora tecnológica. Estas macro ideas planteadas pretenden atender el desafío de innovación ¿Cómo podemos reducir la discrecionalidad y mejorar el sistema de supervisión de las autoridades responsables para enfrentar la alta incidencia de riesgos de corrupción en el proceso de arrendamiento por parte de los CDR?

a. Gobierno abierto.

Aquí se está relacionando ideas que contribuyan a la articulación de iniciativas de transparencia, la inclusión de participantes ciudadanos y contribución de los distintos actores para la generación compartida de valor público (Ramírez, 2014, pág. 1), desde esa perspectiva se podría señalar que estas ideas se plantean como componentes de la transparencia institucional, la rendición de cuentas, integridad y manifestación de un compromiso sostenible con el cambio, datos abiertos a fin de poner a disposición de los usufructuarios de información relevante, y mediante la cual se genere una mejor vigilancia ciudadana de los procesos de arrendamiento de la infraestructura deportiva que administran. En ese sentido, se han agrupado ideas, como la implementación de datos abiertos por cada CRD, la publicación en el portal de la entidad de diversa información relevante como los contratos, horarios de utilización de la infraestructura deportiva, tarifas, entre otros.

b. Supervisión del proceso

La supervisión del proceso se plantea como una función continua de control y verificación de que los procesos se cumplan adecuadamente de acuerdo a la normativa y sin que se trasgreda las funciones ni se perjudique a la entidad por acciones. Igualmente, estas ideas propuestas son inevitables en el establecimiento de sistemas para recopilar datos sobre indicadores específicos con el fin de informar a los gestores de iniciativas de desarrollo e interlocutores sobre el progreso hacia las metas del proceso (OIM, 2023). En este sentido, posibilita la mejora continua de la institución a través de la toma de decisiones oportunas. Con esto en mente, se agruparon ideas como la supervisión inopinada, la supervisión previa al contrato y los mecanismos de control previo.

c. Arreglos institucionales

Estas ideas se plantean desde la identificación y entendimiento de la constitución de reglas de juego en el proceso de arrendamiento, la formación de los intereses y predilecciones de los distintos actores, y el itinerario de la entidad en la que se podrían manifestar resistencias al cambio (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2014, pág. 23). En ese sentido, se agrupan ideas que implican cambios en las reglas juego, específicamente en la modificación e incorporación de nuevos procedimientos,

mejoras e inclusión de sanciones, establecimiento del proceso de manera estandarizada, que permitan mejorar el proceso de arrendamiento en formas mucho más eficientes y favorables para todos los actores involucrados y la entidad del IPD.

d. Mejora tecnológica

Esta idea planteada consiste en la aplicación de tecnologías de la información (TI) para que sea desarrollado por la entidad y usado por los distintos usuarios involucrados en el proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva, y de esta manera hacer mucho más eficiente y transparente este proceso, el cual va a permitir que los actores puedan hacer seguimiento a sus solicitudes, asimismo la entidad podrá verificar y controlar este proceso.

Se pretende que esta mejora tecnológica permita automatizar y potenciar este proceso efectivizando además la supervisión y el control por la misma entidad, teniendo un gran potencial no solo en la optimización de este proceso, sino por los beneficios que conllevaría en la transparencia, en la participación de los usuarios y el monitoreo tanto ciudadano como institucional.

Tabla 16. Agrupación de ideas de innovación

Ideas conformadas en base a ideas específicas	Ideas específicas
Gobierno abierto	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar por cada CRD datos abiertos - Publicación de los contratos de arrendamiento en los portales webs del IPD. - Publicación de horarios utilizados y disponibilidad de la infraestructura Deportiva. - Publicación en el portal del IPD por cada CRD las tarifas por el arrendamiento de los escenarios deportivos. - Publicar en el portal del IPD los requisitos para realizar solicitudes de arrendamiento de la infraestructura deportiva tanto para eventos deportivos como no deportivos. - Fomentar ejercicios de control social y participación ciudadana - Articulación con instancias participativas existentes
Supervisión del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión inopinada por parte de la OGA - Supervisión previa a la firma de contrato de arrendamiento - Mecanismo de control previo en el CRD
Arreglos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar la directiva de arrendamiento de los CRD que establezca: plazos máximos para atención de solicitudes y arrendamientos,

	prohibiciones, participación en el proceso de la OGA, acompañamiento técnico, cláusula anticorrupción en el contrato. <ul style="list-style-type: none"> - Incorporar sanciones en el Reglamento interno de trabajadores (RIT) - Implementar mapa de procesos de arrendamiento de infraestructura deportiva.
Mejora tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un sistema informático de registro de solicitud de arrendamiento de eventos deportivos y no deportivos

De acuerdo a esta agrupación de ideas se procede a realizar la priorización a través de 5 criterios:

Tabla 17. Priorización de ideas de innovación

Grupos de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	Total
Transparencia institucional	X	X	X	-	-	3
Supervisión del proceso	X	-	-	X	X	3
Arreglos institucionales	X	X	-	X	-	3
Mejora tecnológica	X	X	X	X	X	5

Bosquejo del concepto

Idea preliminar:

Implementar el uso de las TIC en el proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva y no deportiva del IPD fuera de Lima.

Tabla 18. Bosquejo de concepto de innovación

Ítem	Contenido
Denominación de la solución	Arrendamiento 360°
Población beneficiada de la solución	Usuarios que requieran arrendar la infraestructura del IPD para realizar eventos deportivos y no deportivos.
Descripción de solución	Realizar el proceso de arrendamiento mediante el uso de una plataforma virtual. Esta plataforma denominada "Arrendamiento 360°" permitirá que los usuarios realicen el

	<p>proceso de arrendamiento de manera digitalizada, para el cual cada actor participante tendrá un usuario que dependiendo de sus responsabilidades y competencias podrán realizar actividades en partes del proceso (Usuarios: solicitante, Administrador, presidente, usuario, Coordinadora CRD, usuario OGA) es decir desde el inicio de la solicitud, la revisión de los requisitos, los informes del administrador y presidente, cargo de los pagos, la firma del contrato, la fase de liquidación, así como la supervisión antes del contrato (ex ante) y posterior al contrato (ex post). De esta manera se reduce la discrecionalidad de los servidores internos de los CRD, se garantizará posibilidad de supervisión de este proceso, garantizando que este se agilice por el uso del aplicativo.</p>
<p>Descripción breve del beneficio aportado</p>	<p>Este proceso de arrendamiento mediante el uso de la plataforma virtual se encontrará equipado con todas las entradas necesarias para realizar un proceso adecuado que permitirá que los usuarios y los servidores del IPD realizar un proceso más ordenado, adecuado a la norma, incluso también contribuiría en mejorar los inadecuados mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas.</p>

3.3.2. Proceso de prototipado

Para el proceso del prototipo se procedió a diseñar y testear el producto de innovación que se ha planteado como muestra. Se debe de señalar que esta propuesta responde al problema público: Alta incidencia de riesgo de corrupción en el proceso de arrendamiento de infraestructura deportiva por parte de los Consejos Regionales del Deporte en los años 2019-2022. Asimismo, se desarrolló la arquitectura del problema determinando el marco normativo que lo respalda. Posteriormente se ha investigado sobre las causas atribuidas al problema, desarrollando cada uno con la evidencia hallada, planteando como esquema un diagrama causal.

Posteriormente se realiza la jerarquización de causas mediante la cual se selecciona las causas: a) Alta discrecionalidad de los presidentes de los CRD, y b) No se establece un mecanismo específico para realizar una adecuada supervisión; ante estas causas se plantea como desafío de innovación mediante la pregunta: ¿Cómo podemos reducir la discrecionalidad y mejorar el sistema de supervisión de las autoridades responsables para enfrentar la alta incidencia de riesgos de

corrupción en el proceso de arrendamiento por parte de los CDR? Ante este desafío se plantea, mediante la metodología de lluvia de ideas, y la consulta a diversos profesionales del IPD, ideas para solucionar las causas de problema planteado, priorizando a partir de criterios establecidos, el bosquejo del concepto, como idea preliminar: Implementar el uso de las TIC en el proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva y no deportiva del IPD fuera de Lima, al cual le denominamos “Arrendamiento 360°”.

Este bosquejo contiene un prototipo aún de baja fidelidad mediante el cual se ha permitido dar una visión de las ideas consensuadas, y al cual como propuesta preliminar se elabora un proceso general de arrendamiento 360° de nivel cero (To be), así como de 3 procesos de nivel 0, los cuales servirán para la implementación de la plataforma virtual. Estas propuestas fueron presentadas a expertos en procesos, mediante una presentación, mediante el cual se pretendía que evalúen si el proceso era entendible, si se podría generar alguna mejora de forma, y si consideraban que el proceso contribuía al desafío de innovación propuesto. Los aportes planteados por estos expertos se tomaron en cuenta y se han incorporado en las mejoras de los procesos presentados, el cual se desarrollaron como prototipo final, quedando una propuesta de innovación más fortalecida y enriquecida y que responde realmente al desafío de innovación.

Asimismo, se propone una estrategia publicitaria a fin de que la población interesada tome conocimiento de la infraestructura deportiva disponible para su uso de práctica deportiva y no deportiva. Estas propuestas de innovación, como también el último componente, permite adicionalmente que se pueda contribuir en mejorar los inadecuados mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas, causa que no fue priorizada, pero que de todas maneras se trata de manera transversal.

3.4. Concepto y prototipo final de innovación

Una vez que se han incluido las observaciones en la propuesta de innovación se procede a reforzar el concepto y por ende el prototipo final, se debe de señalar que este proceso conceptual incorpora dos términos que amerita que se desarrollen

para mayor entendimiento: concepto de proceso y de plataforma virtual. Respecto del proceso este se entiende como el conjunto de actividades que se relacionan e interactúan entre sí, mediante la cual convierten elementos de entrada en productos o servicios, usando para este proceso los recursos asignados, estos procesos se pueden desagregar de acuerdo a su nivel, como los macroprocesos a nivel 0, procesos de nivel 1 (procesos que gestionan), procesos de nivel 1 (procesos a nivel de actividades) y así se podrían seguir desagregando (PCM, 2018). El concepto de plataforma virtual debe entenderse nuevamente como un sistema que permite ejecutar diferentes aplicaciones en un mismo entorno y que da posibilidad a los usuarios de acceder a ellas a través de Internet, es decir para utilizar una plataforma virtual, el usuario no necesita estar en un lugar físico específico, sino que únicamente necesita una conexión a Internet para poder ingresar a la plataforma en cuestión y utilizar sus servicios (Definición.De, 2023).

3.4.1. Concepto final de innovación

La propuesta de innovación denominada “Arrendamiento 360°” consiste en implementar una plataforma virtual, que hace las veces de mesa de parte virtual, el cual incorpora diversas casillas para cumplir con el procedimiento de arrendamiento de acuerdo a la magnitud (eventos grandes, medianos y pequeños) mediante el cual tendrá acceso a diversos usuarios según su responsabilidad, todo el proceso será digitalizado, cualquier usuario y sobre todo el solicitante podrá saber el estado de su trámite en que se encuentra, y que se encontrará articulado a las bases de datos que se irá retroalimentando (cronograma de eventos, deudores, impedimentos, etc.), y permitirá la supervisión previa y post al contrato. Asimismo, se propone una estrategia publicitaria a fin de que la población interesada tome conocimiento de la infraestructura deportiva disponible para su uso de práctica deportiva y no deportiva.

Tabla 19. Concepto final de innovación

Ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	Arrendamiento 360°

<p>¿En qué consiste la solución? ¿Cómo describiría su solución?</p>	<p>Consiste en implementar una plataforma virtual que hace las veces de mesa de parte virtual que incorpora diversas casillas para cumplir con el procedimiento de arrendamiento de acuerdo a la magnitud (grandes eventos, eventos medianos y pequeños) el cual tendrá las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a diversos usuarios según su responsabilidad. - Todo el proceso será digitalizado. - Cualquier usuario y sobre todo el solicitante podrá saber el estado de su trámite en que se encuentra. - Articulado a las bases de datos que se irá retroalimentando (cronograma de eventos, deudores, impedimentos, etc.) - Permitirá la supervisión previa y post contrato. <p>Asimismo, se propone una estrategia publicitaria a fin de que la población interesada tome conocimiento de la infraestructura deportiva disponible para su uso de práctica deportiva y no deportiva.</p>
<p>¿Para quién es la solución?</p>	<p>Para los solicitantes de arrendamiento y población interesada en hacer uso de infraestructura del IPD para eventos deportivos y no deportivos.</p>
<p>¿Para qué es la solución?</p>	<p>Para reducir los riesgos de corrupción y hacer más eficiente el proceso de arrendamiento.</p>
<p>¿Cuáles son los indicadores claves de desempeño (KPI, por sus siglas en ingles) para identificar que la propuesta ha resultado exitosa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de usuarios de la plataforma virtual satisfechos. - Número de CRD que implementaron la plataforma virtual "Arrendamiento 360°". - Número de quejas que se redujeron sobre el proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva. - Número de casos de posibles actos de corrupción que se reportaron posterior a la implementación del aplicativo. - Número de días promedio de demora de contratos de arrendamiento. - Número de visitas a la plataforma virtual. - Numero de estrategias de comunicación sobre arrendamiento realizadas.
<p>¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?</p>	<p>Actualmente se han advertido situaciones irregulares en la demora de atención de las solicitudes, la no respuesta de los mismos, en la suscripción de contratos, en el reporte de ingresos, en el no cumplimiento de los procedimientos, y denuncias de casos de posibles actos de corrupción, por lo que esta propuesta pretende atender y evitar estos problemas.</p>
<p>¿Por qué se indica que su propuesta es innovadora?</p>	<p>Esta propuesta es innovadora porque integra en un sistema informático todo el proceso de arrendamiento en los CRD que actualmente no cuenta con procesos digitalizados de sus servicios, por lo que cuentan con mucha discrecionalidad al respecto para decidir sobre el uso de la infraestructura del IPD. Asimismo, con la estrategia publicitaria se va a generar una mayor demanda y diversificación de usuarios y por lo tanto establecerá una mayor visibilidad y transparencia del proceso.</p>

<p>¿Cuáles son los riesgos asociados a la solución (internos y externos)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La innovación al momento de su implementación puede contar con resistencia de algunos servidores de los CRD. - Los usuarios tendrán que adecuarse a la nueva forma de presentar sus solicitudes de arrendamiento. - Ante la mayor demanda de solicitudes de arrendamiento la entidad podría verse sobrepasada en su capacidad operativa. - Podría generarse quejas y reclamos por parte de los usuarios.
<p>¿Qué impactos positivos tiene la solución en su entorno?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La reducción de los riesgos de corrupción. - Mayor transparencia del proceso. - La mayor visibilidad del servicio de usos de la infraestructura deportiva para diversos tipos de eventos.
<p>¿Cuáles son las principales acciones del usuario?</p>	<p>Los solicitantes que requieran arrendar la infraestructura administradas por los CRD contarán con una plataforma virtual mediante el cual podrán realizar el seguimiento de su solicitud y sabrán el estado del mismo.</p>
<p>¿Cuáles son las principales acciones de la organización?</p>	<p>Los CRD podrán contar con un proceso más eficiente, mediante el cual se podrá realizar un proceso más transparente de acuerdo a la magnitud del evento. Asimismo, permitirá fortalecer una mayor relación y articulación entre los diversos actores de la institución.</p>
<p>¿Quiénes son sus aliados estratégicos internos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unidades orgánicas internas como Unidad de Comercialización, la Oficina General de Administración, Unidad de Finanzas y la Oficina de Coordinación Regional y los CRD del IPD. - Servidores Públicos de los CRD.
<p>¿Quiénes son sus aliados estratégicos externos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los gobiernos regionales. - Los usuarios de la infraestructura del IPD. - Los arrendatarios.

3.4.2. Prototipo de alta resolución

Plataforma virtual y estrategia publicitaria para enfrentar la alta incidencia de riesgos de corrupción en el proceso de arrendamiento de los predios bajo la administración de los Consejos Regionales del Deporte del IPD 2019-2022.

3.4.2.1. Proceso general de arrendamiento 360° – nivel cero

Se debe de señalar que la propuesta del proceso “To be” parte desde el análisis realizado a partir de la esquematización del flujo del proceso actual “As Is” de arrendamiento (ver figura 3), y en base a la Directiva vigente, se identificó lo siguiente:

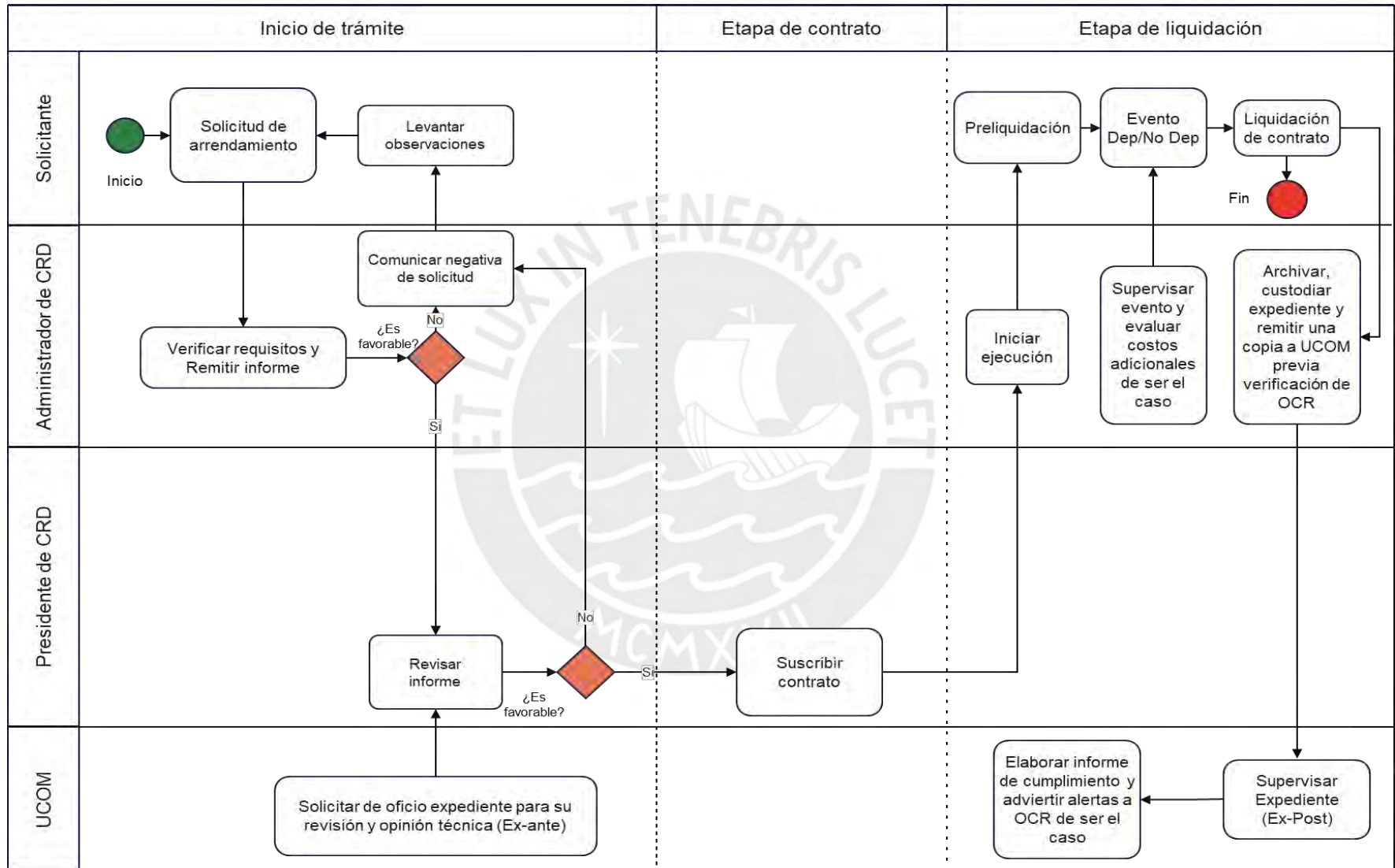
- No se establecen mecanismos adecuados de supervisión y control ex ante de la contratación.
- Débiles planteamientos de los procedimientos que permitan establecer mecanismos de control y seguimiento.
- No se establece los plazos para la atención de solicitudes ni para el arriendo de los espacios para eventos no deportivos.
- No se cuenta con los lineamientos para el tratamiento de solicitudes cuyos representantes se encuentran inmersos en proceso judiciales o deudas previas.
- No se ha previsto acciones de supervisión adecuada y oportuna por las instancias del IPD.

La propuesta de flujo de procesos tipo 0 se plantea dos propuestas los cuales se utilizarán de acuerdo a la magnitud del evento a realizarse para lo cual se utiliza como criterio la unidad impositiva tributaria (UIT), es decir se aplicará un modelo de proceso cuando los contratos sean menores a una UIT y otro tipo de procesos cuando sean iguales o mayores a una UIT. Se debe de tener en cuenta que, de acuerdo a la información recabada, de casi 900 contratos de arrendamiento suscritos por los CRD en el año 2022, 830 de ellos fueron por montos menores a una UIT y 70 de ellos fueron por montos mayores a una UIT.

Proceso 0 To be para contratos menores a 1 UIT

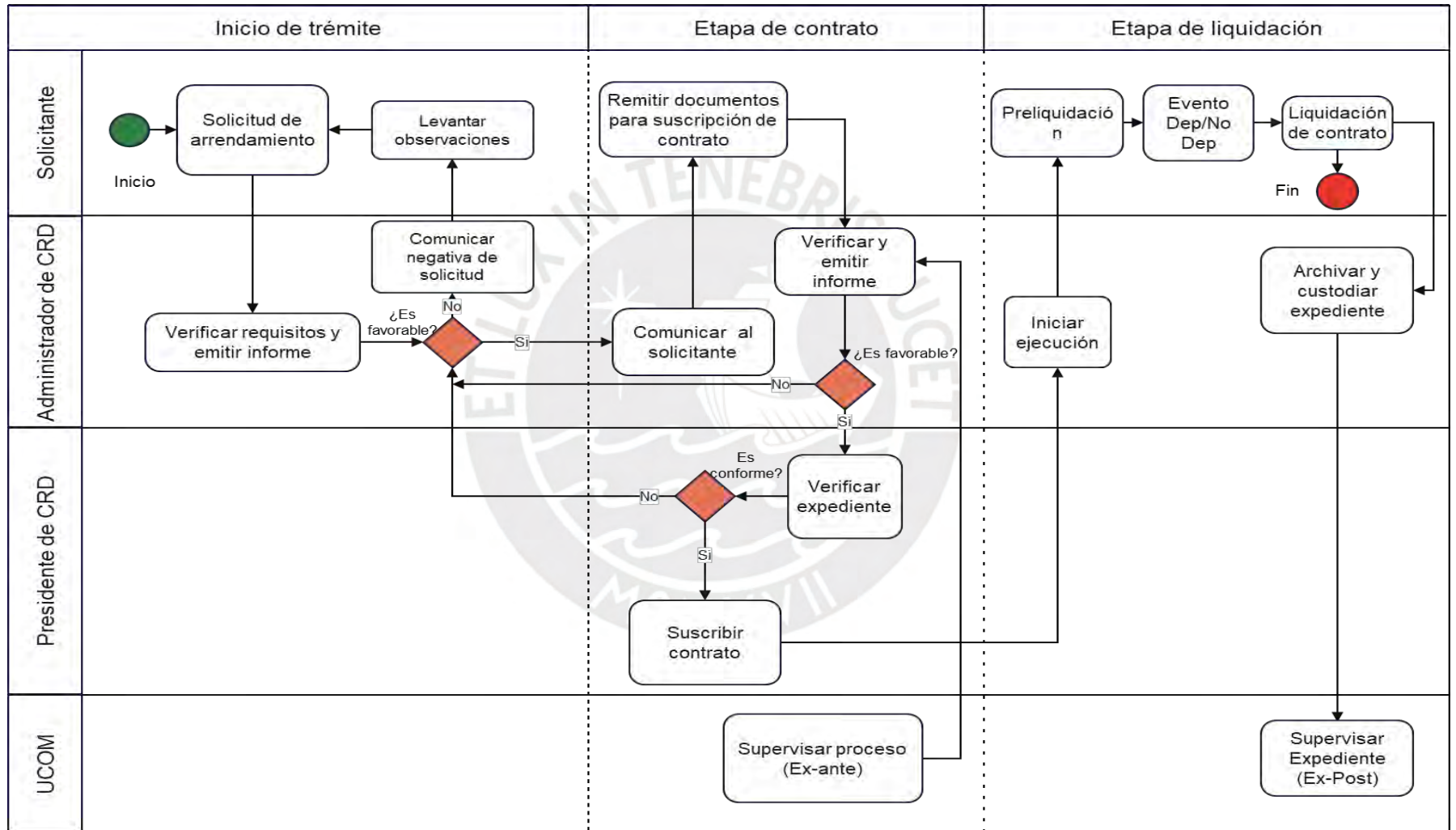
El presente diagrama es una propuesta de mejora del proceso de arrendamiento tipo 0, el cual ha tenido en cuenta el proceso As-Is.

Figura 6. Proceso 0 To be para contratos menores a 1 UIT



Proceso 0 To be para contratos mayores a 1 UIT

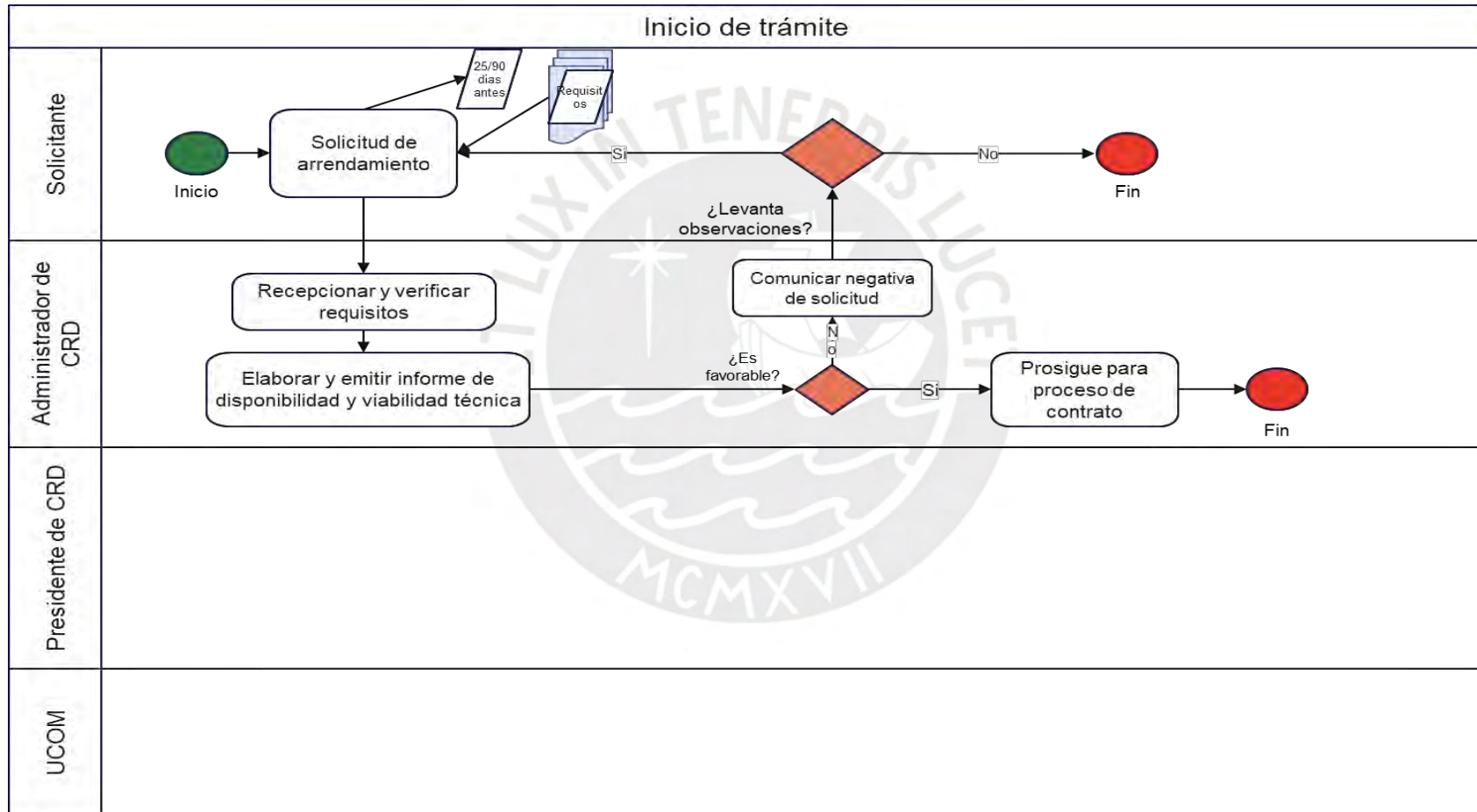
Figura 7. Proceso 0 To be para contratos mayores a 1 UIT



3.4.2.2 proceso de inicio de arrendamiento 360

Este proceso de tipo 1 se refiere a las acciones realizadas al inicio de trámite. En esta etapa se debe de destacar el rol del administrador respecto a la verificación de requisitos y su informe a emitir.

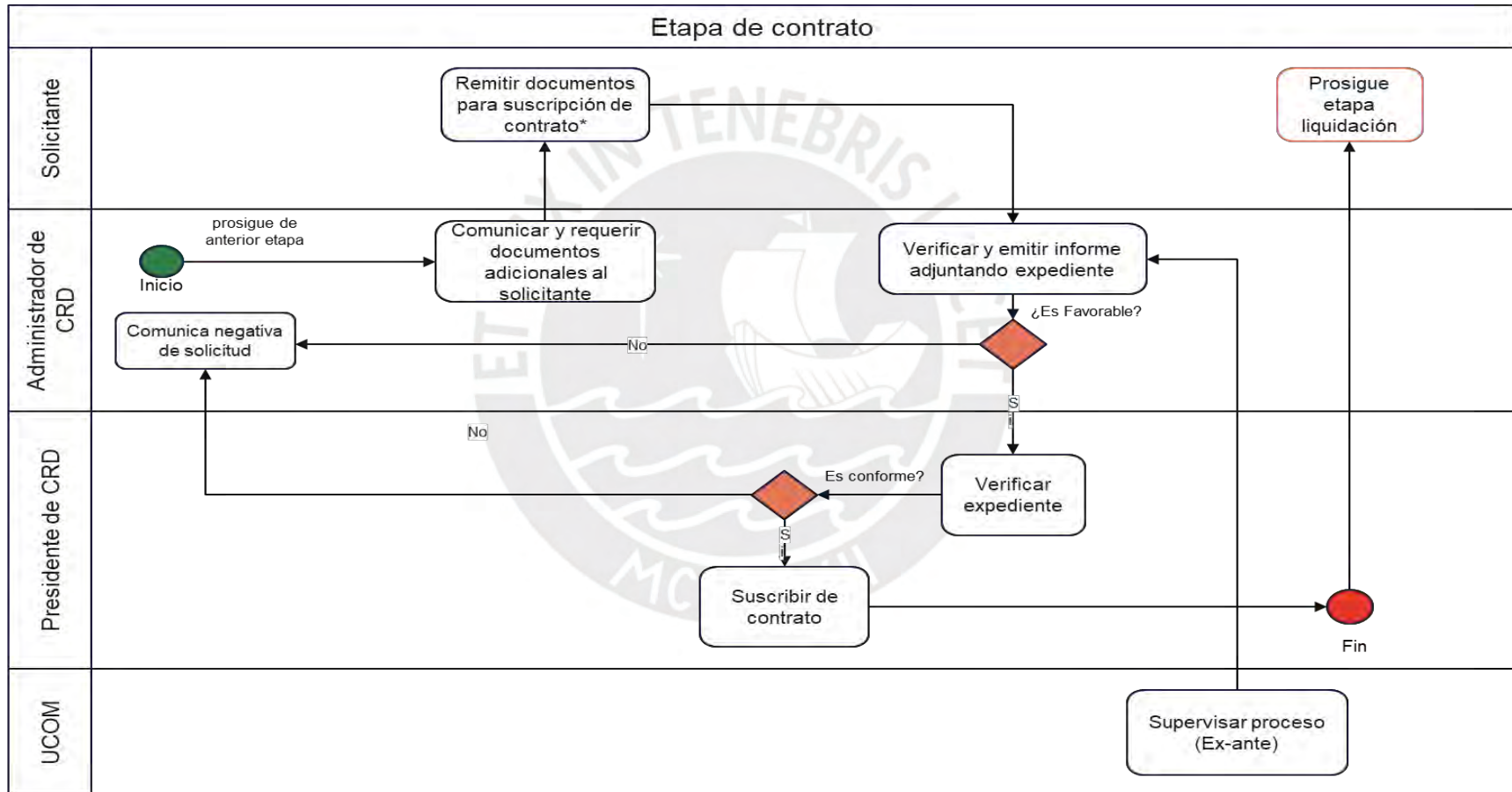
Figura 8. Proceso 1 inicio de arrendamiento



3.4.2.3 proceso de contratación de arrendamiento 360

Este proceso de tipo 1 se refiere a las acciones realizadas en la etapa de contrato. En esta etapa se debe resaltar la labor de supervisión ex ante por parte de la UCOM, así como de la verificación del presidente para suscribir el contrato.

Figura 9. Proceso 1 contrato de arrendamiento

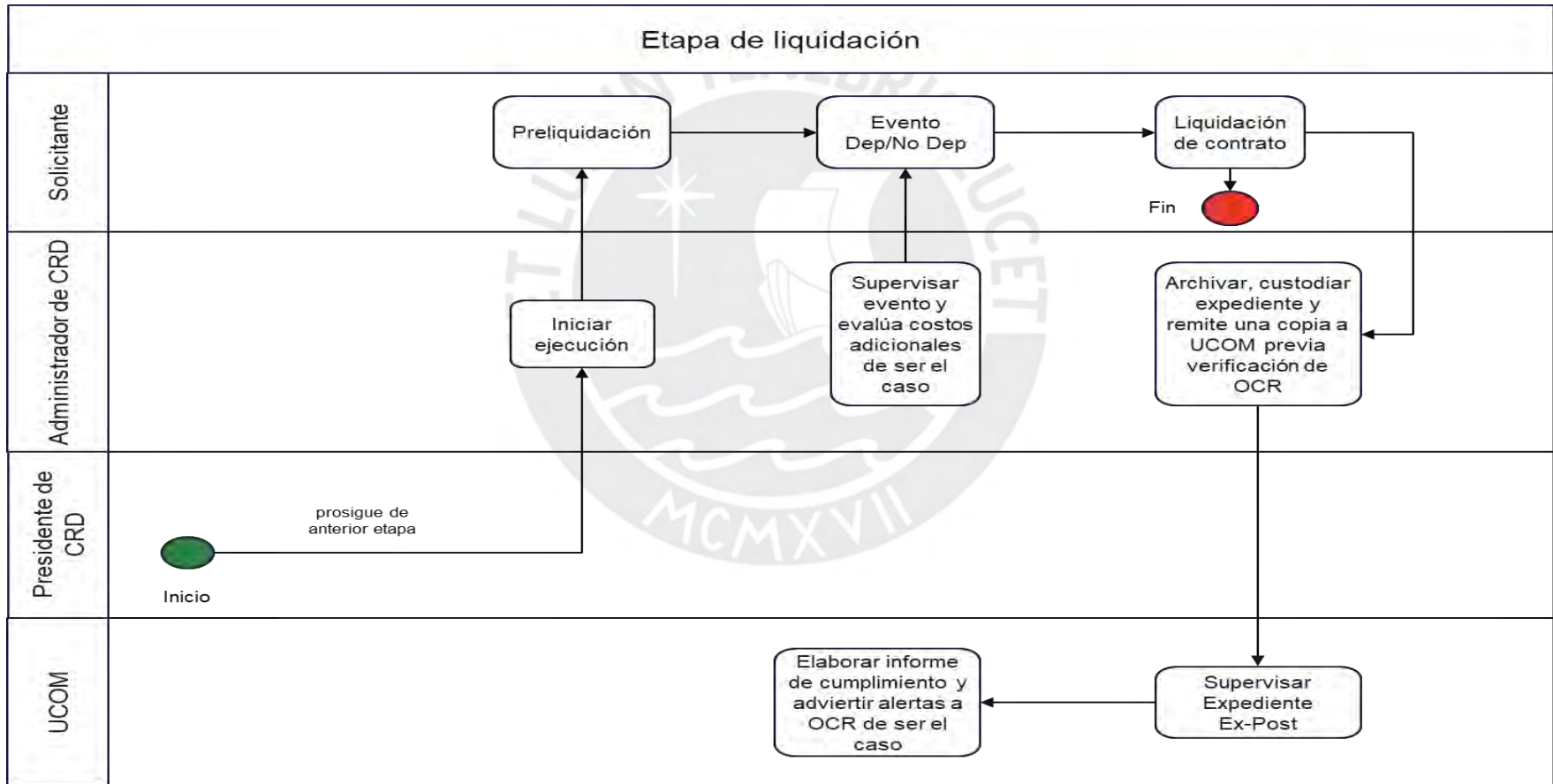


*Requisitos: 1. Partida registral y facultad de suscripción de contrato (según caso), 2. Fotocopia DNI, 3. Poliza de seguros. 4. constancia de pago de garantía

3.4.2.4 proceso de liquidación

Este proceso de tipo 1 se refiere a las acciones realizadas en la etapa de liquidación. En esta etapa se debe resaltar nuevamente la labor del administrador, además de la supervisión ex post por parte de la UCOM.

Figura 10. Proceso 1 contrato de liquidación



3.4.2.5 Publicidad del arrendamiento

La propuesta de innovación que se presenta en este proyecto, no solo se plantea a partir del aseguramiento de la oferta, sino también que se toma en cuenta la adecuada demanda en cuanto a la utilización de los predios del IPD administrados por los CRD, de esa manera se propone la estrategia publicitaria que tiene como objetivo dar a conocer a la población interesada en realizar actividades deportivas y no deportivas, sobre la disponibilidad de infraestructura con que cuenta el IPD en las regiones para realizar este tipo de actividades; asimismo permitirá dar a conocer sobre el procedimiento a seguir para acceder al uso de esta infraestructura. En la actualidad no se ha identificado que el IPD cuente con una estrategia o campaña publicitaria sobre el servicio del uso de la infraestructura deportiva para diversas actividades mediante el proceso de arrendamiento. Si bien el IPD cuenta con redes sociales, además de contar con la Plataforma Digital Única del Estado Peruano, no se ha visualizado información que permita a los usuarios informarse y orientarse en este proceso de arrendamiento, por el contrario, existe un déficit de información sobre los CRD y los servicios que estos brindan. Por ese motivo, a la propuesta de mejora del proceso de arrendamiento, se propone una estrategia publicitaria que permita, no solo a los usuales usuarios, sino a la población en general, dar a conocer sobre la disponibilidad de la infraestructura deportiva.

La propuesta consiste en desarrollar una estrategia publicitaria para dar a conocer a la población interesada sobre la disponibilidad de la infraestructura deportiva con que cuenta el IPD, administrados por los CRD, en las regiones, para el uso de actividades deportivas y no deportivas, así como para dar a conocer sobre el procedimiento a seguir para acceder al uso de esta infraestructura. El objetivo de esta estrategia publicitaria consiste en:

- Informar a la población en general sobre la disponibilidad de infraestructura del IPD administrado por los CRD para realizar actividades deportivas y no deportivas.

- Dar a conocer a la población sobre la alternativa de hacer uso de la infraestructura deportiva pública para actividades deportivas y no deportivas.
- Generar interés en la población en el arrendamiento de infraestructura para actividades deportivas y no deportivas contribuyendo con el objetivo de la masificación del deporte.
- Facilitar, agilizar y transparentar el proceso de arrendamiento.
- Dar a conocer sobre las virtudes y condiciones de la infraestructura en comparación de servicios brindados por terceros.

Asimismo, se pretende desarrollar un contenido que permita dar a conocer a la población, mediante los diversos canales con que cuenta la entidad, a través de mensajes claros y directos con la finalidad de llegar a un mayor número de personas que se encuentren interesadas en hacer uso de la infraestructura deportiva y no deportiva. La estrategia publicitaria consistirá en realizar contenidos de fácil comprensión que difundirán en diversos canales como las redes sociales de la entidad, su portal institucional, folletos digitales, ventanas emergentes (pop-up), sensibilización y cooperación con actores aliados para su difusión de contenidos, recursos visuales, así como incluirlos en las campañas de masificación del deporte. Los contenidos consistirán en mostrar a la población los beneficios de realizar actividades deportivas para lo cual el IPD cuenta con infraestructura disponible para ello, contando con un proceso de arrendamiento ágil y amigable.

Por otro lado, se debe de señalar que la propuesta se articula con el Objetivo Estratégico Institucional 01 del Plan Estratégico Institucional – PEI de la entidad, OEI 01: Incrementar la masificación deportiva en la sociedad peruana. Además de articularse con la Acción Estratégico Institucional AEI01.03: Estrategias de sensibilización y difusión de la práctica de la actividad física deportiva y recreativa, desarrolladas en la población


Finalmente, cabe la posibilidad de que una vez que se consigue el objetivo de informar a la mayor cantidad de población sobre la disponibilidad de infraestructura para el uso de actividades deportivas y no deportivas, haya una mayor demanda del uso de estos. En esa perspectiva, al llegar a este punto en que las personas se

interesen e ingresen a la plataforma virtual, este contendrá una guía de uso de la plataforma, paso a paso y con contenido amigable que permita a los usuarios realizar el proceso de arrendamiento de manera exitosa, logrando una atención completamente digital, sin necesidad de acercarse físicamente a la entidad.

Para una mejor comprensión de lo antes descrito, se ha elaborado un arquetipo de usuario, teniendo en cuenta la información oficial obtenida a través de los informes de control de la OCI y acceso al conocimiento de los hechos. Un arquetipo es un personaje ficticio creado en base a la investigación realizada con usuarios reales (IDEO, 2023), para el caso concreto a través de información disponible, se pudo advertir que los usuarios arrendatarios no son en su mayoría personas naturales, por ello a fin de ponernos en el lugar de los ciudadanos comunes y corrientes que tengan la necesidad de hacer uso de infraestructura deportiva, se creó el arquetipo de *“Leoncio Sánchez”* definido como un *“padre líder”*.

“Leoncio Sánchez” es un emprendedor con un negocio de costura y es padre de familia de dos hijos adolescentes que estudian en un colegio nacional en un distrito de Arequipa. En la actualidad es miembro de la Asociación de Padres de Familia del colegio de sus hijos, en la cual le agrada participar activamente por lo que se viene encargando de organizar el torneo anual del colegio.

Arquetipo:
Leoncio Sánchez
“Padre Líder”



Es lamentable la ausencia de espacios públicos para las niñas.

Edad	47 años
Trabajo	Emprendedor
Familia	Casado
Ciudad	Arequipa
Personaje	“Padre Líder”

Personalidad

Conservador		Moderno
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Educación digital

Acerca de ...

Es un emprendedor de un negocio de costura y padre de familia de dos hijos adolescentes. Participa activamente en la Asociación de Padres de Familia del colegio de sus hijos. Aficionado al deporte en general y en especial del fútbol, lo cual comparte con sus hijos, por ello ha sido encargado de organizar el torneo deportivo anual del colegio en los dos últimos años.

Necesidades y deseos

- Espacios públicos para hacer deporte.
- Adecuada infraestructura deportiva en el colegio de sus hijos.
- Oferta de lugares para hacer deporte y actividades de esparcimiento.

Frustraciones y preocupaciones

- Su distrito no cuenta con áreas de deporte.
- El colegio público de sus hijos solo cuenta con un mediano patio.
- Le molesta no encontrar información en la red sobre espacios deportivos.
- Le fastidian los trámites y papeleos.

Motivaciones

- Su trabajo le permite disponer de tiempo para sus actividades como miembro de la APAFA.
- Le agrada compartir actividades con sus hijos.
- Ser un padre digital le abre muchas puertas.
- Considera muy importante el deporte para el desarrollo de una persona.

Canales preferidos

Virtual		Presencial
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

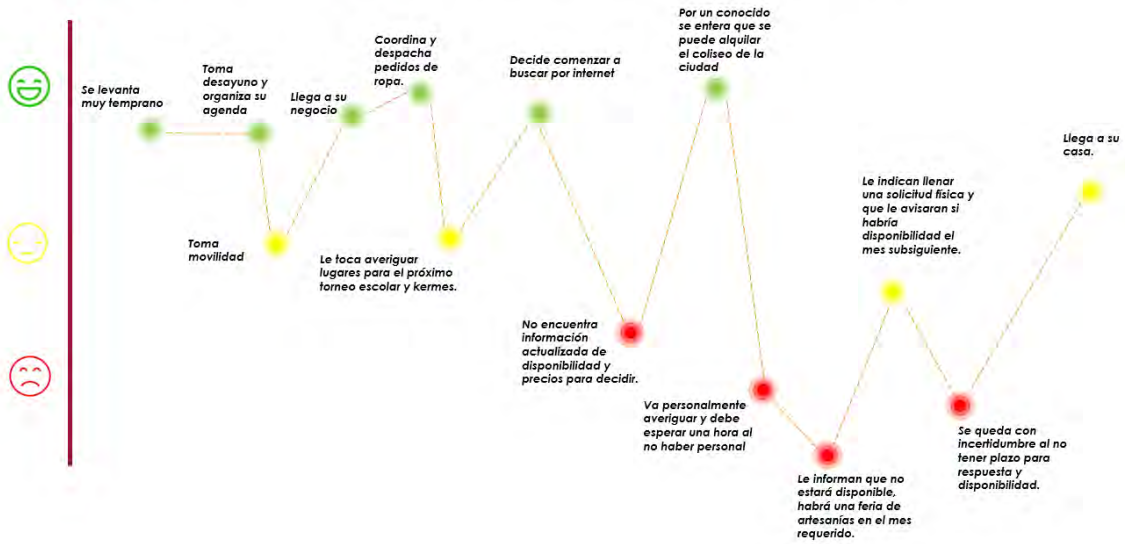
Asimismo, a fin de identificar como sería la experiencia del arquetipo “Leoncio Sánchez” en la situación actual del proceso de arrendamiento y en la situación esperada, luego de la implementación de la plataforma “Arrendamiento 360°”, se ha elaborado un mapa de usuario o “User journey map” del antes y después. El “User journey map” es una representación visual de como un usuario o cliente interactúa con un servicio, así se puede tener una aproximación a sus motivaciones, sus necesidades y puntos críticos (Hubspot, 2023). Asimismo, esta representación visual puede comprender toda la relación de un cliente con una marca o servicio o centrarse en una experiencia concreta que pueda tener al interactuar con una aplicación o un sitio web, lo cual puede permitir en última instancia optimizar la experiencia del usuario.

Es importante resaltar que entre los beneficios de esta herramienta están el fomentar una mentalidad centrada en el usuario, crea una visión compartida, ayuda a identificar fallos del diseño del servicio o nuevas oportunidades no consideradas (Coursea, 2023).

En ese sentido, como se puede apreciar en la siguiente figura, la ruta seguida por nuestro arquetipo “Leoncio Sánchez”, presenta varios puntos críticos, identificados con los puntos rojos y puntos de incomodidad, identificados con los puntos amarillos, los cuales denotan una situación de insatisfacción al no tener una experiencia que cumpla con sus necesidades y expectativas al momento de querer arrendar una infraestructura deportiva para el torneo anual del colegio del cual es organizador.

Figura 11. Mapa del recorrido del usuario antes

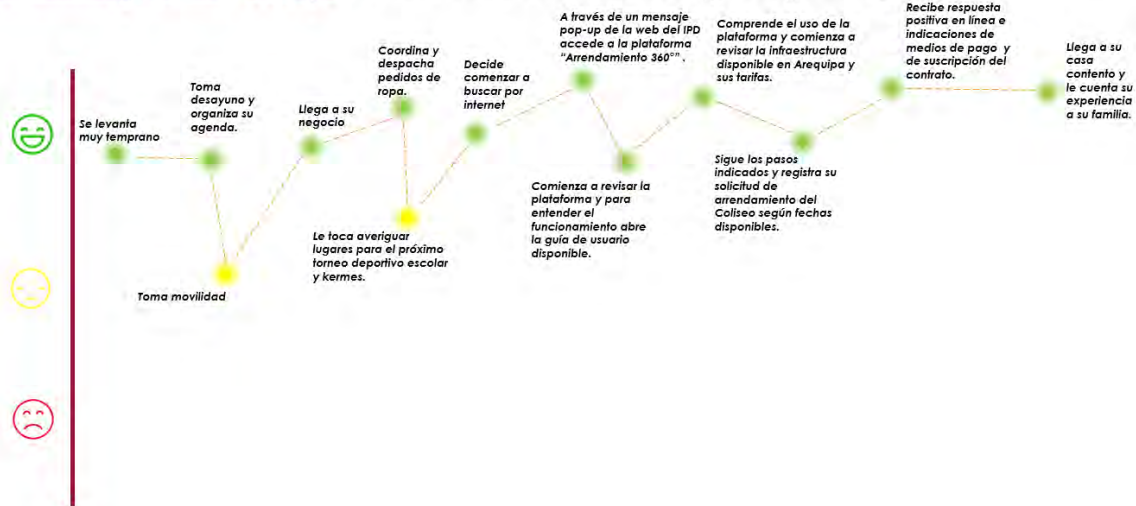
Journey User Map: Leoncio Sánchez (Antes)



Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Mapa del recorrido del usuario después

Journey User Map: Leoncio Sánchez (Después)



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4: Análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo

4.1. Análisis de deseabilidad

El proceso de arrendamiento cuenta con una directiva del año 2014 que no permite llevar a cabo un proceso de arrendamiento estandarizado y digital a los CRD; adicionalmente esto generaría riesgos de corrupción y dificulta el rol de supervisión dentro de la Entidad.

Por ello, el prototipo de innovación (Plataforma virtual) beneficiaría y será de utilidad para los funcionarios y servidores públicos responsables del proceso de arrendamiento de los CRD, ya que se reducen riesgos de corrupción y facilita su trabajo al pasar de ser manual a ser automatizado en su mayoría; asimismo, los usuarios arrendatarios y ciudadanía en general tendrían una herramienta digital y transaccional, mediante la cual se haga transparente el proceso y puedan realizar las solicitudes en tiempo real.

Se debe de señalar que como parte del trabajo de campo que se realizó en el proceso del conocimiento del problema se ha indagado y mapeado a los actores involucrados a fin de establecer el nivel de influencia y de deseabilidad respecto de la implementación de la propuesta de innovación, las percepciones de los diversos actores sobre la implementación de una plataforma virtual, en la cual se ha podido percibir el deseo de realizar mejoras en el proceso de arrendamiento, sobre todo de los usuarios del servicio, tal como se puede evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla 20. Matriz de análisis de deseabilidad

Actor	Nivel de Influencia	Nivel de deseabilidad
Presidente del IPD	Alta	Alta
Presidentes de los CRD	Alta	Bajo
Gobiernos Regionales	Medio	Alto
Administradores del CRD	Medio	Bajo
Oficina de Coordinación Regional del IPD	Medio	Alto
Oficina General de Administración	Medio	Alto

Unidad de Comercialización del IPD	Medio	Alto
Asociaciones civiles (Comerciantes y artesanos)	Bajo	Alto
Asociaciones deportivas	Bajo	Alto
Gobiernos locales	Medio	Alto
Comunidades educativas	Bajo	Alto
Deportistas	Bajo	Alto
Aficionados al deporte	Bajo	Alto
Población en general	Bajo	Alto

Como se puede observar en esa tabla, en cuanto a los actores identificados que se encuentran vinculados laboralmente al IPD se encuentran los presidentes y administradores de los CRD, los cuales tienen un nivel de deseabilidad bajo para que se implemente la propuesta de innovación, siendo su nivel de influencia alto para el presidente y medio para los administradores, estos resultados se pueden explicar teniendo en cuenta que serían los principales afectados por los cambios planteados, debiendo en este caso adecuarse a las nuevas disposiciones, además que si bien esto se plantea como una reducción de la discrecionalidad, su resistencia también se explicaría por la resistencia al cambio, lo cual es en parte una reacción natural ante nuevas formas de realizar el proceso de arrendamiento.

Por su parte, en cuanto a los actores que también tienen relación laboral con el IPD se da cuenta que el presidente del IPD, la Oficina de Coordinación Regional del IPD y la Oficina General de Administración plantean un nivel de deseabilidad alto sobre la propuesta de innovación, aunque de los tres solo el presidente cuenta con un nivel de influencia alta, siendo los dos actores restantes de nivel de influencia medio. Su nivel de deseabilidad en este caso se explicaría por la razón de que beneficiaría a la entidad, teniendo estos una mirada más institucional desde el centro hacia las regiones, aunque también se identifica un nivel de interés en cuanto a obtener con este mecanismo propuesta que se logre obtener una mayor recaudación por concepto del arrendamiento hacia el IPD.

Finalmente, se identifica a aquellos actores que no tienen una relación directa con el IPD como las asociaciones civiles de comerciantes, artesanos, asociaciones

deportivas, la comunidad educativa, los deportistas, los aficionados y la población en general, los cuales tienen un nivel de influencia bajo, tienen un nivel de deseabilidad alto para que se implemente el proyecto de innovación, esto se explica porque el análisis de beneficio que obtendrían los mismos respecto de este nuevo proceso de arrendamiento. En el caso de las municipalidades la situación es similar a excepción que se considera que su nivel de influencia es medio.

4.2. Análisis de factibilidad

Sobre la factibilidad de esta propuesta de proyecto de innovación, se solicitó la revisión y opinión de especialistas en gestión por procesos de los flujos diseñados del prototipo, quienes manifestaron que evidenciaban una estandarización del proceso con sus controles respectivos, indicaron cambios de forma en el flujo; asimismo, precisaron que nuestro prototipo necesitaría traducirse en una herramienta tecnológica que permita la automatización del proceso. Al respecto, cabe resaltar que el IPD cuenta con una Unidad de Informática la cual dentro de sus funciones está el elaborar los Sistemas y Programas informáticos que requiera la Institución o solicitar su adquisición de corresponder. De igual manera cuenta con un Comité de Gobierno y Transformación Digital. Asimismo, se cuenta con la Oficina de Coordinación Regional como una de las responsables de la poner en marcha el funcionamiento de esta plataforma virtual con el soporte técnico de la Unidad de informática.

Asimismo, se debe de señalar que de la revisión de los documentos e instrumentos de gestión como el PEI y POI se identifica Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI), Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) y actividades operativas a cargo de diversos centros de costo al interior del IPD con cuyos presupuestos sería pertinente destinar para una futura implementación de la Plataforma “Arrendamiento 360°”, toda vez que aportaría al cumplimiento de sus objetivos:

- Gerencia General: Está a cargo de la AEI: “Transformación digital implementada eficientemente en el IPD” a través del Comité de Gobierno y Transformación Digital presidida por esta.

- Oficina de Planeamiento y Presupuesto a cargo de la AEI: “Gestión por Procesos Implementado en el IPD” y de la Actividad Operativa “Implementación de la Fase I de la Norma técnica de la Gestión por Procesos”.
- Unidad de Informática a cargo de la Actividad Operativa: “Gestión de la Infraestructura tecnológica del IPD”.
- Oficina de Coordinación Regional a cargo de la Actividad Operativa: “Seguimiento y monitoreo de los arrendamientos en las CRDs de acuerdo a la normatividad vigente”.
- Unidad de Finanzas a cargo de la Actividad Operativa: “Supervisión y seguimiento de los ingresos generados por los Consejos Regionales del Deporte a nivel Nacional”.
- Unidad de Comercialización a cargo de la Actividad Operativa: “Ejecución, supervisión, control y/o seguimiento administrativo del arrendamiento anual de las infraestructuras deportivas a nivel nacional”.
- Oficina de Información y Comunicaciones a cargo de la Actividad operativa: “Gestión eficiente de campañas comunicacionales para valorar al deportista peruano y promover la práctica del deporte, dirigidas al ciudadano”.

4.3. Análisis de viabilidad

En este apartado se va a sustentar económicamente la viabilidad económica del proyecto de innovación, para lo cual se analizan los costos y la fuente de financiamiento que se utilizarán para la implementación de la plataforma virtual, se debe aclarar que este análisis no se realiza para la propuesta de la estrategia publicitaria, debido a que este se plantea como parte de las funciones de la oficina de comunicaciones la cual cuenta con un presupuesto para estos fines, por lo que no estaría demandando un presupuesto adicional para la implementación de esta propuesta.

4.3.1. Costeo con su método

El análisis de costeo de la implementación de la plataforma virtual se ha realizado a partir del análisis de expertos sobre el desarrollo de portales web. En ese sentido, se ha contactado con desarrolladores y profesionales en la temática, a los cuales han planteado su propuesta de costeo.

El objetivo es desarrollar una plataforma virtual para el IPD como herramienta de gestión del arrendamiento de la infraestructura deportiva y no deportiva bajo la administración de los CRD, de manera ágil y segura.

Este portal tendrá como alcance operativo:

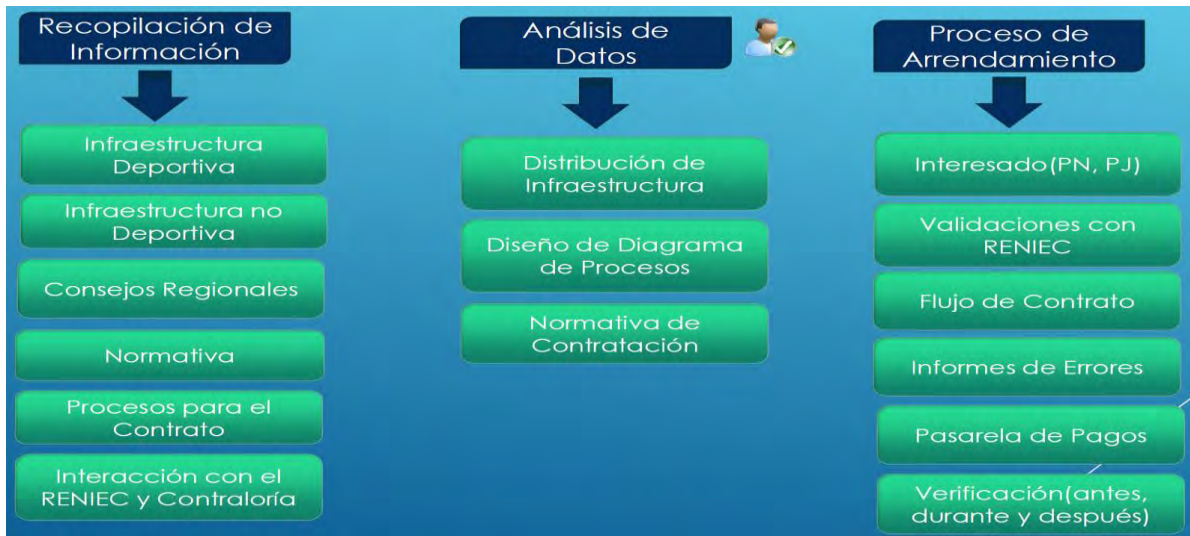
- Obtener la información de distintas fuentes que permita su interrelación de forma automática.
- Permitir que los usuarios realicen el proceso de arrendamiento de manera digitalizada.
- Contar con creación de usuarios con perfiles diferenciados (administrador, presidente, usuario de la OCR, y OGA).
- Lograr el diseño de las etapas de contrato, liquidación y supervisión Ex ante y Ex post del contrato.

Esta propuesta pretende superar la situación operativa actual:

- Existencia de procesos no automatizados.
- Controles manuales, que requieren mayor tiempo para centralizar la información.
- Riesgos de corrupción.
- Alta discrecionalidad de los presidentes de los CRD.
- No se establece un mecanismo específico para realizar una adecuada supervisión.
- Inadecuados mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas.

Asimismo, se tiene como requerimientos del sistema en un primer momento la recopilación de información, posteriormente en realizar un análisis de datos y finalmente el proceso de arrendamiento, como se puede observar en la siguiente figura.

Tabla 21. Requerimientos del sistema



Entre los componentes que se desarrollaran para la implementación de la plataforma virtual 360° se tiene:

- Gestión de Datos Maestros
- Gestión de Infraestructura
- Gestión de funcionarios
- Gestión de Pasarela de Pagos
- Gestión de Proceso de Contrato
- Gestión de Validaciones de Contrato

4.3.2. Estructura de costo del proyecto de innovación

La estructura del costo que permite plantear la inversión necesaria para la implementación de la plataforma virtual se establece a partir del requerimiento de información de especialistas en la creación de portales web y específicamente en la realización de plataformas virtuales como uso para solicitudes diversas. Además, se requirió proformas con las que identificamos los componentes necesarios y el costo de cada una de ellas. Este método ha permitido que calculemos adecuadamente todo lo que se requiere para implementar la propuesta del proyecto de innovación.

En ese sentido, la estructura de costo considera entre sus componentes de costo: el sistema web, la compra de URL, el alquiler de host, soporte y garantía. Asimismo, se debe de señalar que el servicio considera e incluye el costo del recurso humano involucrado en el servicio a saber: 01 jefe de proyecto, 01 Frontend Developer, 01 Backend Developer y 01 Documentador. En total el costo total planteado oscila en 36,500.00 soles, sin incluir el IGV.

Tabla 22. Estructura de costos del proyecto de innovación

CANT	TIPO	DESCRIPCION	PU	SUB TOTAL
1	SISTEMA WEB	Desarrollo de Aplicación para el proceso de ARRENDAMIENTO DE LOS PREDIOS BAJO LA ADMINISTRACION DEL CRD DEL IPD * Gestión de Datos Maestros * Gestión de Infraestructura * Gestión de Funcionarios * Gestión de Pasarela de Pagos * Gestión de Proceso de Contrato * Gestión de Validaciones de Contrato	S/. 27,000.00	S/. 27,000.00
1	COMPRA DE URL	Adquisición de dominio, configuración y puesta en marcha	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
1	ALQUILER DE HOST	Alquiler de HOST (anual)	S/. 500.00	S/. 500.00
1	SOPORTE Y GARANTIA	Soporte y Garantía por 1 año	S/. 5,500.00	S/. 7,500.00
				S/. 36,500.00

Se considera que el tiempo necesario para la implementación de la plataforma virtual “Arrendamiento 360°” sería de 6 meses de acuerdo a los componentes y estructura descritos.

4.3.2. Fuente de financiamiento

En el año 2022 el Presupuesto Institucional Modificado del Instituto Peruano del Deporte fue de 146,984,990 soles. Asimismo, se identifica que el IPD cuenta con 4 rubros como fuente de ingreso: 09: Recursos directamente recaudados; 13: Donaciones y transferencias; 18: Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones; y 19: Recursos por Operaciones oficiales de crédito. En el análisis de los ingresos presupuestarios se tiene que en el año 2022 recaudo un total de 56,182,458 de soles por estos rubros. Como se podrá observar el análisis de la estructura de ingresos del IPD se plantea que los ingresos por el rubro 18 solo se pueden utilizar para proyecto de inversión de ejecución de infraestructura deportiva,

implementación de material deportivo y apoyo a la capacitación de deportistas altamente capacitados, en ese sentido estos ingresos no podrían utilizarse para financiar la implementación de una plataforma virtual de arrendamiento, en cuanto al rubro 13, este no representa un monto considerable, y respecto del rubro 19 este monto se encuentra comprometido a proyecto o actividades previamente establecidas

Por lo señalado, el rubro con el que se deberá de financiar la propuesta de proyecto de innovación es el 09, que si representa un monto considerable y que es de libre disposición; por lo que, dicho gasto deberá de programarse en el Presupuesto Institucional de Apertura y posteriormente en el Plan Anual de Contrataciones de la entidad.

Tabla 23. Ingresos por rubros del IPD en el año 2022

¿Quién realiza la recaudación?		¿De qué fuentes proviene la recaudación?		¿Cómo se estructura la recaudación?	¿Cuándo se hizo la recaudación?		
		Fuente	Tipo de Recurso	Genérica	Trimestre	Mes	
TOTAL					78,203,377,042	112,987,825,712	124,551,383,719
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL					51,042,409,098	50,416,585,929	61,194,024,652
Sector 10: EDUCACION					2,061,350,706	2,617,505,523	5,040,095,615
Pliego 342: INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE					15,079,017	30,182,260	56,182,458
Unidad Ejecutora 001-994: INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE - IPD					15,079,017	30,182,260	56,182,458
Rubro	PIA	PIM	Recaudado				
<input type="radio"/> 09: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	15,079,017	30,182,260	48,456,105				
<input type="radio"/> 13: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	0	1,023				
<input type="radio"/> 18: CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	0	0	6,716,470				
<input type="radio"/> 19: RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	0	0	1,008,861				

Fuente: Consulta amigable del MEF

Conclusiones

La evidencia analizada en los informes de control del OCI del IPD, y de la información recabada mediante instrumentos cualitativos sobre el proceso de arrendamiento de infraestructura deportiva y no deportiva realizado por los CRD, se identificaron problemas ante la cual este proyecto de investigación propone una solución innovadora, llegando a las siguientes conclusiones:

- i. Se ha identificado como problema público la alta incidencia de riesgo de corrupción en el proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva por parte de los CRD, a razón de diversos informes de control del OCI del IPD que evidencian en este proceso situaciones adversas como: indicios de perjuicio económico a favor del IPD en diversos CRD, contratos que se realizaron sin recibir la renta pactada, identificación de subarrendamientos, utilización de predios sin contratos vigentes, utilización de los predios como uso de viviendas, entrega de recibos y/o comprobantes de pago que no garantizaban el ingreso de los recursos al IPD, y el uso del predio para evento no deportivo sin suscripción de contrato ni haber realizado el pago a la cuenta del IPD.
- ii. Las causas identificadas del problema público son las siguientes: a) el interés subalterno en arrendar para actividades de mayor rédito comercial y económico, b) no se establece un mecanismo específico para realizar una adecuada supervisión, c) bajo salario e inestabilidad laboral de los servidores públicos de los CRD, d) la alta discrecionalidad de los presidentes de los CRD y, e) inadecuados mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas.
- iii. Respecto a la causa del interés subalterno en arrendar para actividades de mayor rédito comercial y económico, por ejemplo se identifica que en el año 2022 de 888 arrendamientos para eventos, 156 fueron no deportivos, y representan un mayor rédito económico, lo cual se ha constituido en situaciones adversas identificadas por el OCI del IPD; en las que se

identificaron que en el caso del CRD Arequipa, el IPD dejó de percibir la suma de S/ 6 870,00, hecho originado por el accionar del Presidente de dicho CRD, situaciones de similar ocurrencia se identificaron en otros CRD como Cusco, Piura y Puno, entre otros.

- iv. En cuanto a la causa de que no se establece un mecanismo específico para realizar una adecuada supervisión, esto se determina a partir de que en la Directiva N°017-2014-IPD/OGA “Arrendamiento de escenarios deportivos y/o predios bajo la administración de los Consejos del Deporte del IPD” solo se establece supervisiones posteriores a la realización de los contratos para el uso de los predios, mas no se plantea supervisión ex ante, que permita detectar posibles riesgos en el proceso de arrendamiento.
- v. En lo que se refiere a la causa del bajo salario e inestabilidad laboral de los servidores públicos de los CRD, se sostiene que los presidentes del CRD de acuerdo a la Ley N°28036 (Ley del Deporte), son designados por el presidente del IPD, a propuesta del presidente (Gobernador) del Gobierno Regional de la Jurisdicción por un periodo de 3 años, los cuales pueden ser reelegidos o designados por un periodo adicional, para lo cual los Gobiernos Regionales de la jurisdicción presentan una terna de candidatos. Asimismo, el sueldo de los presidentes de los CRD asciende solo a S/ 3,394.19, el cual de acuerdo a su responsabilidad principal de administrar la infraestructura del IPD en su jurisdicción se considera un monto modesto. La situación de los salarios de los administradores es aún más riesgosa para posibles actos de corrupción, el cual asciende a un monto en un rango de S/ 1500 a S/ 2000 mensuales, el cual se considera modesto para los fines de administración de la infraestructura deportiva del IPD, además que estos bajos salarios implican una mayor rotación laboral del puesto, debido a que ante la aparición de una propuesta con mejores beneficios laborales el servidor optará por cambiar de trabajo.
- vi. Por otro lado, la causa sobre la alta discrecionalidad de los presidentes de los CRD, se sustenta debido a que las decisiones sobre el arrendamiento de la infraestructura deportiva y no deportiva pasan básicamente por dos

servidores públicos: presidente y administrador, según lo establecido en la directiva de arrendamiento. Esta discrecionalidad además es reforzada debido a que en la Directiva no se establece un adecuado mecanismo de supervisión y control ex ante de la contratación de arrendamiento, por los planteamientos débiles que no permiten identificar los procedimientos para establecer mecanismos de control y seguimiento adecuado; no establece los plazos para la atención de solicitudes, ni plazos máximos para el arriendo de los espacios para eventos no deportivos; así como, tampoco cuenta con los lineamientos para el tratamiento de solicitudes cuyos representantes se encuentran inmersos en proceso judiciales, lo cual vendría limitando la posibilidad de efectuar una fiscalización adecuada y oportuna por las instancias del IPD.

- vii. Sobre la última causa inadecuados mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas, se sostiene porque no se ha logrado identificar en el Portal de Transparencia Estándar y la Plataforma digital única del Estado Peruano información relevante sobre la gestión pública realizada por los CRD, así como el proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva, contratos de arrendamientos, cantidad y clasificación de predios por regiones, nombre de los funcionarios de los CRD, los tipos de eventos realizados, el monto los ingresos generados. De igual manera no se ha identificado en estos portales que exista normativa que plantee procesos de rendición de cuentas, que permita a los usuarios y ciudadanos en general efectuar labores de fiscalización.
- viii. De las causas señaladas, se ha determinado a través de la metodología de jerarquización de causas, que dos de ellas impactarían de manera relevante al problema público, a saber: la alta discrecionalidad de los presidentes de los CRD y el no establecimiento de un mecanismo específico para realizar una adecuada supervisión. En el caso de la alta discrecionalidad, esta impacta mayormente en el problema público, se puede regular en la entidad y se encuentra en el marco normativo de la entidad; mientras que en la causa de la inadecuada de supervisión se plantea que tiene un impacto medio en

el problema público, en la posibilidad de modificación por parte de la organización y que podría normarse desde la entidad.

- ix. Una vez establecido las causas relevantes a abordar se planteó el desafío de innovación: ¿Cómo podemos reducir la discrecionalidad y mejorar el sistema de supervisión de las autoridades responsables para enfrentar la alta incidencia de riesgos de corrupción en el proceso de arrendamiento por parte de los CDR?
- x. Ante este desafío se plantea como prototipo de la innovación la propuesta denominada “Arrendamiento 360º” el cual consiste en implementar una plataforma virtual, que hace las veces de mesa de parte virtual, el cual incorpora diversas casillas para cumplir con el procedimiento de arrendamiento de acuerdo a la magnitud (eventos grandes, medianos y pequeños) mediante el cual tendrá acceso a diversos usuarios según su responsabilidad, todo el proceso será digitalizado, cualquier usuario y sobre todo el solicitante podrá saber el estado de su trámite en que se encuentra, y que se encontrará articulado a las bases de datos que se irá retroalimentando (cronograma de eventos, deudores, impedimentos, etc.), y permitirá la supervisión previa y post al contrato. Asimismo, se propone una estrategia publicitaria a fin de que la población interesada tome conocimiento de la infraestructura deportiva disponible para su uso de práctica deportiva y no deportiva.
- xi. De acuerdo a lo señalado se procedió a realizar el prototipo de innovación que consiste en diseñar procesos de arrendamiento de nivel 0 y 1. Para el nivel de proceso 0 se propone dos tipos de procesos: i) uno que sería utilizado para solicitudes de arrendamiento cuyo costo sea menor a 1 UIT, lo cual permitirá dar una mayor agilidad en su atención, considerando que estas solicitudes son la mayoría, toda vez que, de la información recabada, de casi 900 contratos de arrendamiento suscritos por los CRD en el año 2022, 830 de ellos fueron por montos menores a una UIT; y ii) otro, para solicitudes que tengan un costo de arrendamiento que sea igual o supere a 1 UIT, estableciéndose un proceso más complejo que garantice la reducción de la

discrecionalidad de los servidores y la supervisión al proceso antes del establecimiento del contrato, teniendo en cuenta que, de acuerdo a la información recabada, de casi 900 contratos de arrendamiento suscritos por los CRD en el año 2022, 70 de ellos fueron por montos mayores a una UIT.

- xii. En el diseño de los procesos, se plantearon tres etapas: inicio de trámite, etapa de contrato y la etapa de liquidación; asimismo se establece 4 actores involucrados: el solicitante, el administrador del CRD, el presidente del CRD, y la Unidad de Comercialización del IPD. Estos componentes se plantean a nivel de proceso 0, mientras que para el nivel 1 se establece el proceso por cada etapa, es decir, un proceso de tipo 1 para el inicio del trámite, otro para la etapa de contrato y uno para la etapa de contratación, manteniendo en estos casos los actores que intervienen. La propuesta de estos procesos (to be), se establece a partir del proceso actual (As Is) a lo cual se pretende superar deficiencias identificadas como: los mecanismos inadecuados de supervisión y control ex ante de la contratación, los débiles planteamientos de los procedimientos sin mecanismos de control y seguimiento, la no existencia de plazos para la atención de solicitudes ni para el arriendo de los espacios para eventos no deportivos, y el no establecimiento de tratamientos sobre solicitudes que se encuentran inmersos en proceso judiciales o deudas previas.
- xiii. Asimismo, se propone una estrategia publicitaria que permita dar a conocer a la población interesada en realizar actividades deportivas y no deportivas, sobre la disponibilidad de infraestructura con que cuenta el IPD en las regiones para realizar este tipo de actividades, y dar a conocer sobre el procedimiento a seguir para acceder al uso de esta infraestructura. La estrategia publicitaria consistirá en realizar contenidos de fácil comprensión que difundirán en diversos canales como las redes sociales de la entidad, su portal institucional, folletos digitales, ventanas emergentes (pop-up), sensibilización y cooperación con actores aliados para su difusión de contenidos, recursos visuales, así como incluirlos en las campañas de masificación del deporte. Los contenidos consistirán en mostrar a la

población los beneficios de realizar actividades deportivas para lo cual el IPD cuenta con infraestructura disponible para ello, contando con un proceso de arrendamiento ágil y amigable.

- xiv. En el análisis de deseabilidad realizado sobre el proyecto de innovación se plantea que el prototipo de innovación (Plataforma virtual) beneficiaría y sería de utilidad para los funcionarios y servidores públicos responsables del proceso de arrendamiento de los CRD, ya que se reducen riesgos de corrupción y facilita su trabajo al pasar de ser manual a ser automatizado en su mayoría; asimismo, los usuarios arrendatarios y ciudadanía en general tendrían una herramienta digital y transaccional, mediante la cual se haga transparente el proceso y puedan realizar las solicitudes en tiempo real.
- xv. En cuanto al análisis viabilidad se plantea el costeo de la implementación de la plataforma virtual en cual se realizó a partir del análisis de expertos sobre el desarrollo de portales web, a los cuales se les solicitó proformas en la que se explique los componentes de la inversión y el costo que esto implicaría. En este análisis se plantea que el objetivo es desarrollar una plataforma virtual para el IPD como herramienta de gestión del arrendamiento de la infraestructura deportiva y no deportiva bajo la administración de los CRD, de manera ágil y segura. En ese sentido se plantea como componentes del costeo, el sistema web, la compra de URL, el alquiler de host, soporte y garantía, el cual incluye en su costeo al recurso humano involucrado en la entrega del servicio, el cual asciende a una suma total de 36,500.00 soles sin incluir el IGV.
- xvi. Sobre la factibilidad de esta propuesta de proyecto de innovación, se solicitó la revisión y opinión de especialistas en gestión por procesos de los flujos diseñados del prototipo, quienes manifestaron que evidenciaban una estandarización del proceso con sus controles respectivos, indicaron cambios de forma en el flujo; así como, precisaron que nuestro prototipo necesitaría traducirse en una herramienta tecnológica que permita la automatización del proceso. Asimismo, esta propuesta se enmarca con las funciones establecidas dentro de la entidad del IPD como es el caso de la

Unidad de Informática la cual dentro de sus funciones está el elaborar los Sistemas y Programas informáticos que requiera la Institución o solicitar su adquisición de corresponder. De igual manera, cuenta con un Comité de Gobierno y Transformación Digital. Asimismo, se cuenta con la Oficina de Coordinación Regional como una de las responsables de poner en marcha el funcionamiento de esta plataforma virtual con el soporte técnico de la Unidad de informática. Además, que esta propuesta se articula con los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI), Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) y actividades operativas a cargo de diversos centros de costo al interior del IPD con cuyos presupuestos sería pertinente destinar para una futura implementación de la Plataforma “Arrendamiento 360°”, toda vez que aportaría al cumplimiento de sus objetivos.

- xvii. Finalmente, en cuanto a la estrategia en la implementación del proyecto final de innovación, se viene impulsando desde la gestión interna (OGA, UCOM, OCRD) y el seguimiento del OCI, la implementación de una nueva directiva de arrendamiento de la infraestructura deportiva y no deportiva administrada por los CRD, esta nueva propuesta está recogiendo gran parte de los mejoras y cambios propuestos en esta propuesta de innovación, además que se debe de tener en cuenta que ya la entidad viene implementado la Directiva N°004-2023-IPD/OGA-UCOM denominada “Disposiciones para el arrendamiento de los predios bajo administración del IPD en Lima Metropolitana”, la cual solo es utilizada para los predios que se encuentran en Lima; sin embargo ante esta nueva experiencia, la propuesta de la nueva directiva que sería utilizada por los CRD, implicaría una ventana de oportunidad para implementar la propuesta de innovación en cuanto a la implementación de la propuesta de arrendamiento 360°.

En consecuencia, el énfasis de esta propuesta de innovación está puesto sobre la mejora de la gestión interna que parte desde la misma entidad del IPD a partir de sus órganos y unidades involucradas también en la mejora de los procesos de arrendamiento de la infraestructura deportiva y no deportiva. En esa perspectiva, se

cuenta con la disposición institucional desde la mejora y modernización de la gestión interna del IPD para impulsar una propuesta que permita reducir los riesgos de corrupción en el proceso de arrendamiento de la infraestructura deportiva, impactando el resultado de sus beneficios en los arrendatarios, la comunidad deportiva y la ciudadanía en general.



Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2014). *Análisis de los arreglos institucionales para definir los hechos metropolitanos en el contexto de la Región Metropolitana de Bogotá*. Bogotá: Exprecards S.A.S.
- Ballón, E. (2020). Sobre corrupción y descentralización. En E. Techo, *Perú Hoy: Corrupción, más allá de la ley* (págs. 107-123). Lima: DESCO.
- Baque-Cantos, M., Peña-Ponce, D., & aque-Parrales, E. (Marzo de 2020). La corrupción y su incidencia en la administración pública; análisis de sus causas y efectos. *FIPCAEC*, 5(5), 137-157.
- CAF. (2019). *Integridad en las políticas públicas. Claves para prevenir la corrupción*. Buenos Aires: Estudio Bilder.
- Cárdenas, J. (2018). Causas de la corrupción y soluciones para enfrentarla. En P. Salazar, F. Ibarra, I. Flores, & S. I. Jurídicas (Ed.), *¿Cómo combatir la corrupción?* (págs. 223-230). Ciudad de México.
- Castro, C. (2017). *La corrupción pública y privada: causas, efectos y mecanismos para combatirla* (primera ed.). Universidad del Rosario. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1qft1vs>
- Colombia. Unidad de Proyección Normativa y estudios de Regulación Financiera – URF. (s.f.). *MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN Y METODOLOGÍA PARA SU ADMINISTRACIÓN*. Bogotá.
- Comisión de Alto Nivel Anticorrupción. (2017). *Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción*. Perú.
- Contraloría General de la República. (2022). *Incidencia de la Corrupción y la inconducta funcional*. Lima.
- Coursea. (14 de julio de 2023). *Cómo crear un user journey map: Una guía*. Obtenido de <https://www.coursera.org/mx/articles/creating-user-journey-maps-a-guide>
- Defensoría del Pueblo. (2018). *Manual de consulta en materia de rendición de cuentas y portales de transparencia*. Lima: Biblioteca Nacional de Perú.
- Definición.De. (10 de julio de 2023). *Definición de plataforma virtual*. Obtenido de <https://definicion.de/plataforma-virtual/#:~:text=Una%20plataforma%20virtual%20es%20un,aplicaciones%20en%20un%20mismo%20entorno.>
- El Peruano. (viernes de mayo de 2017). *Aprueban la Política Nacional del Deporte Decreto Supremo N°003-2017-MINEDU*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-la-politica-nacional-del-deporte-decreto-supremo-n-003-2017-minedu-1519268-1/>
- El Peruano. (19 de Septiembre de 2018). *ECONOMIKA*. Obtenido de <https://elperuano.pe/suplementosflipping/economika/282/web/pagina05.html#:~:text=E>

N%20LA%20ACTUALIDAD%2C%20SOLO%20EL,ALG%C3%9AN%20DEPORTE%20DE%20MA
NERA%20AMATEUR.

- El Peruano. (24 de Julio de 2020). *Gobierno promulgó presupuesto del 2021 por S/ 183,029 millones*. Obtenido de https://elperuano.pe/noticia/110352-gobierno-promulgo-presupuesto-del-2021-por-s-183029-millones?fbclid=IwAR1xfOEWx6bz-34D_kJ5p71Fkawx9qBAML6_ia9iSKJLCcp9VZB3UBTjbrY
- Gonzales, A., & Istman, O. (2009). *Infraestructura depórtivo-recreativa en instituciones de educación superior públicas y privadas del municipio de Pereira según el artículo 19 de la Ley 181, 2009*. Pereira.
- Hahh, C. (2021). *Revisando el Concepto de Infraestructura Deportiva: Diagnóstico de Distribución y Acceso en la Conurbación Talca-Maule Norte*. Santiago.
- Herrera, C., & Ruisanchez, M. (Sept. - diciembre de 2017). La infraestructura y el equipamiento en la práctica del deporte competitivo de los atletas de las ligas de combate en Nariño, Colombia. *PODIUM. Revista de Ciencia y tecnología*, 12 (3), 227-176.
- Huber, L. (2005). *Una interpretación antropológica de la Corrupción*. Lima: IEP.
- Hubspot. (14 de julio de 2023). *Customer Journey Map: qué es, cómo crearlo y ejemplos (con plantilla)*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/customer-journey-map#:~:text=Un%20customer%20journey%20map%20o,sus%20necesidades%20y%20puntos%20cr%C3%ADticos>
- IDEO. (14 de julio de 2023). *IDEO*. Obtenido de <https://cantwait.ideo.com/>
- IOM. (10 de junio de 2023). *Manual de Reintegración*. Obtenido de Modulo 5: SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ASISTENCIA PARA LA REINTEGRACIÓN: <https://reintegrationhb.iom.int/es/module/el-concepto-de-supervision-y-evaluacion>
- Izasa, C., Villalba, M., & Boehm, F. (2015). Análisis experimental de la corrupción y de las medidas anticorrupción. ¿Dónde estamos, hacia dónde vamos? *Opera N° 17*, 105-126.
- Izasa, C., Villalba, M., & Boehm, F. (2015). Análisis experimental de la corrupción y de las medidas anticorrupción. ¿Dónde vamos, hacia dónde vamos? *Opera*, 105-126.
- Jorge, J. (2022). *Capacidad estatal y resultados de implementación del sistema de control interno en la prevención de riesgos de corrupción en una municipalidad de Lima Metropolitana (2020)*. Lima: PUCP.
- Klitgaard, R., McLean-Abaroa, R., & Parris, H. (2001). *Corrupción en las ciudades*. (P. Uquieta, Trad.) La Paz: Santillana de Ediciones, S.A.,
- Labaqui, I. (Enero de 2003). Las causas de la corrupción: un estudio comparado. *Colección, IX(14)*, 155-196.
- Menéndez y Pelayo. (09 de febrero de 2024). *DELITOS DE CORRUPCIÓN EN LA R. D.: TIPICIDAD A LA LUZ DE LA CONVENCION INTERAMERICANA CONTRA LA CORRUPCIÓN*. Obtenido de Carlos Felipe Law Firm: <https://fc-abogados.com/es/delitos-de-corrupcion-en-la-r-d->

tipicidad-a-la-luz-de-la-convencion-interamericana-contra-la-corrupcion-abogados-en-republica-dominicana/

- Meza, C., & Carhuacho, M. (agosto de 2019). Factores que inciden en la corrupción de funcionarios en el Perú. *RES NON VERBA*, 9(2), 1-12.
- Miranzo, J. (junio de 2018). Causas y efectos de la corrupción en las sociedades democráticas. *Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado*(14), 1-26.
- Mohor, A., & Frühling, H. (2006). *Reflexiones en torno a la corrupción policial. Proyecto: Generación de Redes de investigadores y profesionales vinculados con materias policiales y de derechos humanos en México*. Santiago de Chile: Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana. Universidad de Chile.
- OCDE. (2016). *Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú. resultados y Recomendaciones. Reforzar la integridad del sector público para un crecimiento incluyente*. Recuperado el 11 de abril de 2023, de <https://www.oecd.org/gov/ethics/peru-estudio-integridad-folleto.pdf>
- Ortega, C. (9 de agosto de 2018). *Mexicanos contra la corrupción y la impunidad*. Obtenido de ¿Existe una relación entre los sueldos de los funcionarios públicos y la corrupción?: <https://anticorrupcion.nexos.com.mx/existe-una-relacion-entre-los-sueldos-de-los-funcionarios-publicos-y-la-corrupcion/>
- Pastrana, A. (enero-junio de 2019). Estudio sobre la corrupción en América Latina. *Revista Mexicana de Opinión Pública*(27), 13-40.
- PCM. (2018). *Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP de la Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública*. Lima.
- Programa GFP Subnacional de la Cooperación Suiza - SECO, Basel Institute on Gobernancia & PUCP. (2018). *Gestión de Riesgos para la prevención de corrupción en el Perú. Documento de Trabajo 2*. Lima: Gráfica Esbelia Quijano S.R.L.
- Ramirez, N. (2014). *Vientos de cambio. El avance de las políticas de gobierno abierto en América Latina y El Caribe*. BID.
- Romero, M. (Julio - diciembre de 2022). Causas, efectos y costos de la corrupción en el Perú (primera parte). *Lumen*, 18(2), 18-38. Obtenido de <http://doi.org/10.33539/lumen.2022.v18n2.2674>
- Rose-Ackerman, S. (2001). *La corrupción y los gobiernos. Causas, consecuencias y reforma*. Madrid: SIGLO XXI DE ESPAÑA EDITORES, S.A.
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigos metodológico y retos. *LIBERABIT*(13), 71-78.
- Secretaría de Integridad Pública. (2023). *Guía para la gestión de riesgos que afectan la Integridad Pública*. PCM, Aprobado por Resolución N°001-2023-PCM/SIP, Lima.
- Secretaría de Integridad Pública de la PCM. (2023). *Guía para la gestión de riesgos que afectan la Integridad Pública*. Lima.

- Soriano, R. (2011). La corrupción política: tipos, causas y remedios. *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*(45), 308-402.
- Soto, R. (2003). La corrupción desde una perspectiva económica. *Estudios políticos*, 23-62.
- Tanaka, M. (2005). La estructura de oportunidad política de la corrupción en el Perú: algunas hipótesis de trabajo. En F. Portocarrero, *El Pacto infame* (págs. 355-375). Lima: Red Para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.
- UNODC, & DIAN. (2018). *¿CÓMO PODEMOS PREVENIR LA CORRUPCIÓN? Una propuesta para identificar posibles tipologías que deriven en actos de corrupción*. Bogotá.
- USAID, SNA & PENUD. (2020). *Modelo de la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público*. Ciudad de México.
- Villavicencio, W. (25 de 04 de 2019). *Infraestructura Deportiva. Definiciones Generales*. Obtenido de <https://waltervillavicencio.com/infraestructura-deportiva-definiciones-generales/>
- World Bank. (1997). *World Development Report 1997: The State in a Changing World*. New York: Oxford University Press.



Anexos

- Anexo 1: Descripción de los problemas públicos identificados.
- Anexo 2: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público.
- Anexo 3: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público.
- Anexo 4: Herramientas de recojo de información para el proceso de conceptualización y testeo del prototipo.
- Anexo 5: Opinión de expertos acerca del diagrama de proceso planteado para la propuesta de innovación “Arrendamiento 360°”
- Anexo 6: Árbol de problemas

Anexo 1: Descripción de los problemas públicos identificados

A nivel Nacional, los predios que administra el Instituto Peruano del Deporte suman un **total de 219** de los cuales sólo tres de estos predios no se encuentran debidamente saneados.

Se debe de señalar que los Consejos Regionales de Deporte (CRD) administran los predios deportivos ubicados en todos los departamentos menos los ubicados en Lima Metropolitana, los cuales son administrados directamente por el IPD. **Los administrados por los CRD a nivel regional suman un total de 206.**

De los 206 predios ubicados en las regiones, **124 son arrendables**, y 82 no cuentan con las condiciones necesarias para ser arrendado, siendo en su mayoría de casos terrenos destinados a la construcción de infraestructura deportiva.

De los **124 predios deportivos arrendables** se cuentan que 54 son estadios, 23 coliseos deportivos cerrados, 23 complejos deportivos, 5 piscinas, 9 clubes de pueblo, 6 mini complejos deportivos, 1 Villa deportiva en el Cusco, 2 losas deportivas una de Básquet y otra de Subtanjall, 1 casa de Deporte.

Las regiones, sin contar con Lima Metropolitana, que cuentan con predios arrendables son **Arequipa con 13 predios arrendables**, e Ica con 12 predios arrendables, La Libertad con 10, Huánuco con 6.

Los que menos predios deportivos cuentan paradójicamente son las regiones con menores recursos y más pobres en el Perú como Apurímac que solo cuenta con un predio disponible de arrendamiento siendo en su mayoría terrenos aún pendientes de acondicionar para actividades deportivas (11). Similar situación se encuentra Cajamarca con solo 2 predios disponibles (un estadio y una piscina) de los 30 predios disponibles en su administración.

Nº	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA EDIFICACION	ÁREA M2	Arrendable	
						SI=1	NO=0
1	AMAZONAS	UTCUBAMBA	JAMALCA	TERRENO	3,900.00		0
2		UTCUBAMBA	BAGUA GRANDE	TERRENO	52,635.50		0
3		UTCUBAMBA	CAJARURO	TERRENO	25,296.40		0
4		BAGUA	COPALLIN	TERRENO	11,935.50		0
5		CHACHAPOYAS	CHACHAPOYAS	PISCINA EL ALFALFAR	17,990.00	1	
6	ANCASH	HUARMEY	HUARMEY	ESTADIO MODELO DE HUARMEY	19,923.51	1	
7		HUARAZ	HUARAZ	COLISEO CERRADO DE HUARAZ	5,476.96	1	
8		HUARAZ	HUARAZ	ESTADIO ROSAS PAMPA	21,064.73	1	
9		HUARMEY	HUARMEY	COMPLEJO DEPORTIVO DE HUARMEY	48,900.37	1	
10		SANTA	CHIMBOTE	TERRENO	60,000.15		0
11		HUARI	HUARI	TERRENO	10,000.00		0
12		CARHUAZ	MARCARA	TERRENO	32,325.00		0
13	APURIMAC	ABANCAY	SAN PEDRO DE CACHORA	TERRENO	9,000.00		0
14		ABANCAY	TAMBURCO	TERRENO	15,000.00		0
15		AYMARAES	TAPAIRIHUA	TERRENO	13,130.00		0
16		CHINCHEROS	ANCO HUALLO	ESTADIO HÉROES DEL CENEP	29,095.68	1	

Nº	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA EDIFICACION	ÁREA M2	Arrendable	
						SI=1	NO=0
17		ANDAHUAYLAS	JOSE MARIA ARGUEDAS	TERRENO	1,200.00		0
18		SANTA MARIA DE CHICMO	SANTA MARIA DE CHICMO	TERRENO	3,000.00		0
19		PACUCHA	PACUCHA	TERRENO	1,000.00		0
20		PACOBAMBA	PACOBAMBA	TERRENO	1,620.00		0
21		PACOBAMBA	PACOBAMBA	TERRENO	1,350.00		0
22		ANDARAPA	ANDARAPA	TERRENO	2,250.00		0
23		ANDARAPA	ANDARAPA	TERRENO	1,242.00		0
24		ANDARAPA	ANDARAPA	TERRENO	1,000.00		0
25	AREQUIPA	CAMANA	CAMANA	MINICOMPLEJO LA PISCINA	3,492.08	1	
26		AREQUIPA	AREQUIPA	ESTADIO CARLOS ALFREDO VILLANUEVA - UMACOLLO	24,242.50	1	
27		AREQUIPA	JACOBO HUNTER	COMPLEJO DEPORTIVO CERRO JULY	74,956.73	1	
28		ISLAY	COACHACRA	ESTADIO DE COACHACRA - BENIGNO PEREZ MALAGA	17,902.27	1	
29		ISLAY	ISLAY	COMPLEJO DEPORTIVO MATARANI ISLAY	19,926.28	1	
30		AREQUIPA	JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO	COMPLEJO DEPORTIVO EL PALACIO DEL DEPORTE (ALTO DE LA LUNA)	9,713.68	1	

Nº	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA EDIFICACION	ÁREA M2	Arrendable	
						SI=1	NO=0
31		AREQUIPA	AREQUIPA CERCADO	ESTADIO SERAPIO BARRA LOS PALITOS	8,425.02	1	
32		AREQUIPA	SACHACA	TERRENO	271.76		0
33		AREQUIPA	AREQUIPA	TERRENO	3,500.00		0
34		CARAVELI	ÁTICO	COMPLEJO DEPORTIVO ÁTICO	23,151.00	1	
35		CAMANA	OCOÑA	COMPLEJO DEPORTIVO LA PLANCHADA	23,927.43	1	
36		ISLAY	MOLLENDO	TERRENO	26,002.75		0
37		ISLAY	MOLLENDO	COLISEO CERRADO MOLLENDO	1,651.82	1	
38		AREQUIPA	AREQUIPA	COLISEO CERRADO DE AREQUIPA	5,681.20	1	
39		CAMANA	CAMANA	ESTADIO 9 DE NOVIEMBRE	30,550.00	1	
40		AREQUIPA	AREQUIPA	ESTADIO MARIANO MELGAR	38,400.00	1	
41	AYACUCHO	HUANCA SANCOS	SANCOS	TERRENO	40,000.00		0
42		LA MAR	ANCO	TERRENO	3,220.00		0
43		LA MAR	SANTA ROSA	TERRENO	8,721.81		0
44		HUAMANGA	AYACUCHO	COMPLEJO DEPORTIVO VENEZUELA	75,778.14	1	
					5,982.02		
45		HUANTA	HUANTA	COLISEO CERRADO DE HUANTA	11,777.10		
46		VILCAS HUAMAN	VILCAS HUAMAN	TERRENO	41,627.67		0
47	HUAMANGA	CHIARA	TERRENO	864.00		0	

Nº	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA EDIFICACION	ÁREA M2	Arrendable	
						SI=1	NO=0
48		CANGALLO	LOS MOROCHUCOS	TERRENO	29,045.50		0
49		HUAMANGA	CARMEN ALTO	ESTADIO VISTA ALEGRE	17,905.20	1	
50		HUAMANGA	QUINUA	PISCINA MUYURINA	1,241.35	1	
51	CAJAMARCA	CAJAMARCA	CAJAMARCA	ESTADIO HÉROES DE SAN RAMÓN	35,664.00	1	
52		CUTERVO	CUTERVO	TERRENO	3,600.00		0
53		CAJAMARCA	ENCAÑADA	TERRENO	15,460.26		0
54		CUTERVO	LA RAMADA	TERRENO	5,400.00		0
55		SAN MIGUEL	TONGOD	TERRENO	936.00		0
56		SAN MIGUEL	SAN SILVESTRE DE COCHAN	TERRENO	3,900.00		0
57		SAN MIGUEL	TONGOD	TERRENO	4,140.00		0
58		SAN MARCOS	CHANCAY	TERRENO	1,908.50		0
59		CAJAMARCA	CAJAMARCA	TERRENO	6,000.00		0
60		HUALGAYOC	HUALGAYOC	TERRENO	3,600.00		0
61		CAJAMARCA	CAJAMARCA	TERRENO	5,000.00		0
62		CELENDIN	JOSÉ GÁLVEZ	TERRENO	10,834.00		0
63		SAN MACROS	ICHOCAN	TERRENO	18,420.00		0
64		CONTUMAZA	CUPISNIQUE	TERRENO	11,077.90		0
65	CELENDIN	SUCRE	TERRENO	19,372.00		0	

Nº	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA EDIFICACION	ÁREA M2	Arrendable	
						SI=1	NO=0
66		SAN MARCOS	PEDRO GÁLVEZ	TERRENO	4,659.40		0
67		SANTA CRUZ	SANTA CRUZ	TERRENO	50,050.00		0
68		CAJAMARCA	LOS BAÑOS DEL INCA	TERRENO	4,261.00		0
69		CAJAMARCA	CAJAMARCA	TERRENO	5,400.00		0
70		CUTERVO	CUTERVO	TERRENO	1,990.24		0
71		SAN MIGUEL	TONGOD	TERRENO	3,600.00		0
72		SAN MIGUEL	TONGOD	TERRENO	18,600.00		0
73		CAJAMARCA	CAJAMARCA	TERRENO	4,000.00		0
74		CAJAMARCA	CAJAMARCA	TERRENO	5,400.00		0
75		CUTERVO	CUTERVO	TERRENO	4,200.00		0
76		CAJAMARCA	MAGDALENA	PISCINA IPD MAGDALENA	1,800.00	1	
77		SAN MARCOS	CHANCAY	TERRENO	21,064.00		0
78		CAJAMARCA	CAJAMARCA	TERRENO	3,600.00		0
79		SANTA CRUZ	ANDABAMBA	TERRENO	4,500.00		0
80		CAJAMARCA	ENCAÑADA	TERRENO	4,902.62		0
81	CUSCO	CUSCO	WANCHAQ	ESTADIO JOSÉ SANTOS TAMAYO(EL HUECO)	11,485.46	1	
82		CUSCO	WANCHAQ	ESTADIO INCA GARCILAZO DE LA VEGA	36,180.56	1	
83		CUSCO	WANCHAQ	VILLA DEPORTIVA CUSCO	95,500.54	1	
84		CUSCO	WANCHAQ	TERRENO	412.14		0
85		CANAS	KUNTURKAN KI	ESTADIO ANDRÉS ALENCASTRE GUTIÉRREZ	8,000.00	1	

Nº	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA EDIFICACION	ÁREA M2	Arrendable	
						SI=1	NO=0
86	HUANCAVELICA	CASTROVIRREYNA	CASTROVIRREYNA	COMPLEJO DEPORTIVO CASTROVIRREYNA	37,156.89	1	
87		ACOBAMBA	ANTA	TERRENO	22,000.00		0
88		HUANCAVELICA	PALCA	COMPLEJO DEPORTIVO PALCA	10,459.84	1	
89		ANGARAES	CONGALLA	TERRENO	18,095.26		0
90		ACOBAMBA	PAMACOCCHA	TERRENO	31,667.17		0
91		HUANCAVELICA	ACOBAMBILLA	TERRENO	3,600.00		0
92		ANGARAES	JULCAMARCA	TERRENO	22,375.30		0
93		HUANCAVELICA	HUANCAVELICA	TERRENO	3,594.45		0
94		HUANCAVELICA	HUACHOCOLPA	TERRENO	16,674.91		0
95		HUANCAVELICA	CUENCA	TERRENO	10,008.14		0
96		ANGARAES	LIRCAY	ESTADIO ALBERTO VARGAS-LIRCAY	18,950.41	1	
97		HUANUCO	HUANUCO	HUANUCO	COLISEO KOTOSH-CASA DEL DEPORTE	1,806.97	1
98	HUANUCO		SAN FCO. DE CAYRAN	COMPLEJO DEPORTIVO HUAYLLABAMBA	50,929.846	1	
99	LEONCIO PRADO		RUPA RUPA	ESTADIO DE TINGO MARIA	34,403.545	1	
100	HUANUCO		AMARILIS	COMPLEJO DEPORTIVO PAUCARBAMBA	37,837.00	1	
101	HUANUCO		AMARILIS	COLISEO CERRADO 15 DE AGOSTO	8,837.25	1	
102	HUANUCO		HUANUCO	COMPLEJO DEPORTIVO MARGEN DERECHO RIO HIGUERAS	4,246.51	1	
103	PACHITEA		MOLINO	TERRENO	6,964.70		0

Nº	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA EDIFICACION	ÁREA M2	Arrendable	
						SI=1	NO=0
104	ICA	ICA	ICA	COLISEO CERRADO DE ICA	14,785.82 18,274.18	1	
105		ICA	ICA	COMPLEJO DEPORTIVO SANTA MARIA	26,939.00	1	
106		ICA	ICA	COMPLEJO DEPORTIVO CLUB DEL PUEBLO DE ICA (*)	13,172.25	1	
		ICA	ICA	CLUB DEL PUEBLO DE ICA (*)	48,000.00		
107		ICA	ICA	COMPLEJO DEPORTIVO SAN ISIDRO	45,148.38	1	
108		CHINCHA	CHINCHA ALTA	MINICOMPLEJO DEPORTIVO CHINCHA	14,038.51	1	
109		PISCO	PISCO	PARTE DEL COMPLEJO DEPORTIVO LA ESPERANZA	10,000.00	1	
				PARTE DEL COMPLEJO DEPORTIVO LA ESPERANZA	7,200.00		
110		CHINCHA	CHINCHA /ALTA	COLISEO CERRADO DE CHINCHA	6,564.30	1	
111		PISCO	PISCO	LOSA DE BASQUET DE PISCO	2,999.65	1	
112		ICA	SUBTANJALLA	TERRENO	562.14		0

Nº	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA EDIFICACION	ÁREA M2	Arrendable	
						SI=1	NO=0
113		ICA	SUBTANJALLA	LOSAS MULTIPLES DE SUBTANJALLA LOTE 3	3,423.20	1	
114	JUNIN	HUANCAYO	EL TAMBO	ESTADIO MARISCAL CASTILLA	51,345.94	1	
115		CONCEPCIÓN	MARISCAL CASTILLA	TERRENO	18,000.00		0
116		SATIPO	SATIPO	ESTADIO DE SATIPO	49,397.00	1	
117		YAULI	LA OROYA	ESTADIO IPD LA OROYA	15,819.06	1	
118		HUANCAYO	HUANCAYO	COMPLEJO DEPORTIVO 3 DE OCTUBRE	49,875.30	1	
119		HUANCAYO	HUANCAYO	ESTADIO HUANCAYO	66,452.03	1	
120		JAUJA	SAUSA	ESTADIO MONUMENTAL DE JAUJA	52,391.50	1	
121		CHUPACA	CHUPACA	MINICOLISEO CHUPACA	1,505.30	1	
122		JAUJA	JANJAILLO	TERRENO	22,400.00		0
123		LA LIBERTAD	TRUJILLO	TRUJILLO	ESTADIO MANSICHE	28,727.00	1
124	TRUJILLO		TRUJILLO	ESTADIO UNIÓN	12,000.00	1	
125	TRUJILLO		TRUJILLO	PISCINA OLÍMPICA	4,006.00	1	
126	TRUJILLO		EL PORVENIR	CLUB DEL PUEBLO EL PORVENIR	77,367.79	1	
127	TRUJILLO		MOCHE	TERRENO	60,060.00		0
128	TRUJILLO		VÍCTOR LARCO HERRERA	ESTADIO VISTA ALEGRE-VÍCTOR LARCO HERRERA	13,092.75	1	
129	TRUJILLO		TRUJILLO	COLISEO CERRADO GRAN CHIMU	14,353.00	1	

Nº	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA EDIFICACION	ÁREA M2	Arrendable	
						SI=1	NO=0
130		CHEPEN	CHEPEN	COLISEO CERRADO CHEPEN	5,980.42	1	
131		PACASMAYO	GUADALUPE	COLISEO CERRADO GUADALUPE	2,565.10	1	
132		CHEPEN	PUEBLO NUEVO	ESTADIO MANUEL MARROQUÍN BECERRA-PUEBLO NUEVO-PACASMAYO	18,110.79	1	
133	LAMBAYEQUE	CHICLAYO	CHICLAYO	COMPLEJO DEPORTIVO ELÍAS AGUIRRE	150,618.44	1	
134		CHICLAYO	CHICLAYO	COLISEO CERRADO CHICLAYO	10,543.83	1	
135		FERREÑAFE	FERREÑAFE	MINICOMPLEJO DEPORTIVO FERREÑAFE	7,380.00	1	
136	LIMA METROPOLITANA	LIMA	LIMA CERCADO	ESTADIO NACIONAL (ESTADIO SANTA BEATRIZ) (*)	61,702.08	1	
					210.88		
137		LIMA	INDEPENDENCIA	ESTADIO DEPORTIVO INDEPENDENCIA	12,227.37	1	
138		LIMA	VILLA MARIA DEL TRIUNFO	CLUB DEL PUEBLO VILLA MARIA DEL TRIUNFO	215,489.48	1	
139		LIMA	SAN BORJA	COLISEO CERRADO EDUARDO DIBOS DAMMERT	13,626.00	1	
140		LIMA	SANTA ROSA	KARTODROMO SANTA ROSA (**)	68,590.40	1	
				KARTODROMO SANTA ROSA - LOTE 2 (**)	63,824, 15,767.55		

Nº	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA EDIFICACION	ÁREA M2	Arrendable	
						SI=1	NO=0
141		LIMA	LA VICTORIA	PISCINA 12 DE OCTUBRE	1,000.00	1	
142		LIMA	LA VICTORIA	COMPLEJO DEPORTIVO OSCAR R. BENAVIDES	17,080.35	1	
143		LIMA	SAN BARTOLO Y PUNTA NEGRA	TERRENO	12,177.23		0
		LIMA	SAN BARTOLO Y PUNTA NEGRA	CLUB DE GOLF CRUZ DEL HUESO	245,758.10	1	
144		LIMA	INDEPENDENCIA	ESTADIO TAHUANTINSUYO (***)	8,841.16	1	
	1,835.45						
	467.19						
145		LIMA	SAN LUIS	FORMA PARTE DE LA VILLA DEPORTIVA NACIONAL (PARTE)(*)	16,565.61	1	
				VILLA DEPORTIVA NACIONAL (*)	223,864.89		
146		LIMA	SAN JUAN DE LURIGANCHO	COMPLEJO DEPORTIVO CHACARILLA DE OTERO	15,312.00	1	
147		LIMA	JESÚS MARIA	PISCINA CAMPO DE MARTE	21,524.19	1	
148		LIMA	LA VICTORIA	PISCINA MATUTE (*)	4,193.26	1	
				AMPLIACION PISCINA MATUTE (*)	879.00		

Nº	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA EDIFICACION	ÁREA M2	Arrendable	
						SI=1	NO=0
149		LIMA	LA VICTORIA	CAMPO DEPORTIVO MATUTE	15,059.90	1	
150		LIMA	SAN JUAN DE MIRAFLORES	COMPLEJO DEPORTIVO SAN JUAN DE MIRAFLORES (*)	28,650.71	1	
				COMPLEJO DEPORTIVO SAN JUAN DE MIRAFLORES (*)	13,656.39		
151		LIMA	SAN JUAN DE MIRAFLORES	COMPLEJO DEPORTIVO DE VOLEY SAN JUAN DE MIRAFLORES	1,784.15	1	
152		LIMA	SAN MARTÍN DE PORRES	ESTADIO SAN MARTÍN DE PORRES	27,094.62	1	
153		LIMA	LIMA CERCADO	COMPLEJO DEPORTIVO PUENTE DEL EJERCITO - VELÓDROMO	18,877.89	1	
154		LIMA	SAN JUAN DE LURIGANCHO	CLUB DEL PUEBLO CANTO GRANDE (*)	52118.08 (140782.18)	1	
				CLUB DEL PUEBLO CANTO GRANDE (*)	6399.47 (12000)		
155		LIMA	LOS OLIVOS	MINICOMPLEJO DEPORTIVO LOS OLIVOS	6,191.70	1	
156		LIMA	CARABAYLLO	MINICOMPLEJO DEPORTIVO SAN MARTIN - CARABAYLLO	4,368.80	1	
157		LIMA	SANTA ANITA	MINICOMPLEJO DEPORTIVO SANTA ANITA	5,300.30	1	
158		LIMA	SAN JUAN DE LURIGANCHO	MINICOMPLEJO DEPORTIVO SAN JUAN DE LURIGANCHO	16,280.00	1	

Nº	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA EDIFICACION	ÁREA M2	Arrendable	
						SI=1	NO=0
159		LIMA	PUNTA NEGRA	TERRENO	27500(113104)		0
160	LIMA PROVINCIAS	CAÑETE	SAN VICENTE DE CAÑETE	COLISEO CERRADO DE CAÑETE	32,550.00	1	
161		HUAURA	SANTA MARIA	COMPLEJO DEPORTIVO SANTA MARIA DE HUACHO	21,200.00	1	
162		HUAURA	HUACHO	COMPLEJO DEPORTIVO IPD HUACHO - LUNA PARK	1,545.74	1	
163		HUAURA	HUACHO	TERRENO	14,939.91		0
164	LORETO	MAYNAS	IQUITOS	ESTADIO MAX AUGUSTÍN (*)	26,366.00	1	
		MAYNAS	IQUITOS	ESTADIO MAX AUGUSTÍN (*) (C.C. JUAN PINASCO VILLANUEVA)	7,517.00		
165		MAYNAS	IQUITOS	TERRENO	4,856.47		0
166	MADRE DE DIOS	TAMBOPATA	TAMBOPATA	ESTADIO IPD DE PUERTO MALDONADO	48,400.00	1	
167	MOQUEGUA	ILO	ILO	TERRENO	10,000.00		0
168		MARISCAL NIETO	TORATA	ESTADIO DE TORATA	9,600.00	1	
169		MARISCAL NIETO	MOQUEGUA	ESTADIO 25 DE NOVIEMBRE	28,600.93	1	
170		MARISCAL NIETO	MOQUEGUA	COMPLEJO DEPORTIVO LOS VEGETALES	7,652.35	1	
171		ILO	ILO	ESTADIO MARISCAL DOMINGO NIETO	24,227.40	1	

Nº	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA EDIFICACION	ÁREA M2	Arrendable	
						SI=1	NO=0
172		MARISCAL NIETO	MOQUEGUA	LA CASA DEL DEPORTE	650.30	1	
173		MARISCAL NIETO	MOQUEGUA	COLISEO CERRADO MARIANO LINO URQUIETA	1,161.49	1	
174		ILO	PACCOCHA	TERRENO	64,605.61		0
175	PASCO	PASCO	CHAUPIMARCA	ESTADIO DANIEL ALCIDES CARRIÓN	37,088.00	1	
176	PIURA	PIURA	CASTILLA	ESTADIO MIGUEL GRAU DE PIURA	50,000.00	1	
177		MORROPON	CHULUCANAS	ESTADIO VÍCTOR EGUIGUREN	15,000.00	1	
178		PIURA	PIURA	COLISEO CERRADO MIGUEL GERONIMO SEMINARIO Y JAIME	10,720.00	1	
179		TALARA	PARINAS	ESTADIO CAMPEONISIMO	19,121.92	1	
180		PAITA	PAITA	ESTADIO HERMANOS CARCAMO	24,914.32	1	
181		MORROPON	MORROPON	ESTADIO CIUDADELA DEPORTIVA DE MORROPON	60,552.90	1	
182		MORROPON	CHULUCANAS	COMPLEJO DEPORTIVO MIGUEL GARCÍA ESTÉVEZ	16,885.60	1	
183		PIURA	TAMBO GRANDE	TERRENO	49,622.77		0
184		SULLANA	SULLANA	COLISEO CERRADO SULLANA	3,439.52	1	
185		PUNO	PUNO	PUNO	ESTADIO ENRIQUE TORRES BELON	34,021.29	1
186	PUNO		PUNO	COLISEO EDUARDO RODRIGUEZ PONCE DE LEON	1,374.13	1	

Nº	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA EDIFICACION	ÁREA M2	Arrendable	
						SI=1	NO=0
187		SAN ROMAN	JULIACA	ESTADIO GUILLERMO BRICEÑO ROSA MEDINA	38,816.00	1	
188		SAN ROMÁN	JULIACA	COMPLEJO DEPORTIVO MANUEL A. ODRÍA	19,310.00	1	
189		LAMPA	LAMPA	ESTADIO FERNANDO ROMERO DE LAMPA	24,836.74	1	
190		EL COLLAO	ILAVE	ESTADIO MODELO DE ILAVE	19,699.06	1	
191		AZANGARO	AZANGARO	ESTADIO CESAR R. CARRERA HERCILLA	32,014.29	1	
192		PUNO	PLATERÍA	TERRENO	23,330.89		0
193	SAN MARTÍN	MOYOBAMBA	MOYOBAMBA	ESTADIO REGIONAL DEL IPD MOYOBAMBA (*)	22,950.00	1	
		MOYOBAMBA	MOYOBAMBA	TERRENO	515.61		0
		BELLAVISTA	ALTO BIAVO	TERRENO	3,164.61		0
		BELLAVISTA	ALTO BIAVO	TERRENO	25,600.00		0
		BELLAVISTA	BELLAVISTA	TERRENO	48,000.00		0
		MARISCAL CÁCERES	CAMPANILLA	TERRENO	11,340.00		0
		TOCACHE	UCHIZA	TERRENO	34,352.76		0
		BELLAVISTA	SAN PABLO	TERRENO	3,819.16		0
		TOCACHE	TOCACHE	MINICOMPLEJO DEPORTIVO TOCACHE	56,448.00	1	
		RIOJA	NUEVA CAJAMARCA	ESTADIO IPD NUEVA CAJAMARCA	30,513.89	1	
		LAMAS	TABALOSOS	ESTADIO - TABALOSOS	13,062.86	1	
203	MARISCAL CÁCERES	JUANJUI	ESTADIO GRAN PAJATEN JUANJUI	22,575.00	1		

Nº	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA EDIFICACION	ÁREA M2	Arrendable	
						SI=1	NO=0
204		MOYOBAMBA	MOYOBAMBA	COLISEO CERRADO AYAYMAMA - MOYOBAMBA	11,971.25	1	
205		SAN MARTIN	MORALES	COLISEO CERRADO BICENTENARIO DE TARAPOTO	7,977.83		
206		RIOJA	RIOJA	TERRENO	50,000.00		0
207	TACNA	TACNA	TACNA	COLISEO CERRADO ZELA	1,299.00	1	
208		TACNA	TACNA	COMPLEJO DEPORTIVO LOS GRANADOS	13,111.57	1	
209		TACNA	TACNA	ESTADIO JORGE BASADRE GROHMAN	32,391.13	1	
210		TACNA	TACNA	ESTADIO PALLARDELI	12,084.00	1	
211		TACNA	TACNA	COLISEO CERRADO PERU Y TERRENOS ALEDAÑOS (PARTE) (*)	2,567.33	1	
				COLISEO CERRADO PERU (*)	4,672.10		
212	TUMBES	TUMBES	TUMBES	ESTADIO MARISCAL CÁCERES	37,052.88	1	
213		TUMBES	TUMBES	COLISEO TUMPIS	4,512.18	1	
214		TUMBES	TUMBES	PISCINA EDUARDO ARRIETA ORDEJA	4,069.78	1	
215		TUMBES	CORRALES	ESTADIO IPD CORRALES	16,415.98	1	
216		CONTRALMIRANTE VILLAR	ZORRITOS	ESTADIO IPD ZORRITOS	16,268.57	1	
217		ZARUMILLA	ZARUMILLA	ESTADIO 24 DE JULIO	22,299.50	1	
218	UCAYALI	CORONEL PORTILLO	CALLARIA	ESTADIO ALIARDO SORIA PÉREZ DE PUCALLPA	33,656.00	1	
219		CORONEL PORTILLO	YARINACocha	ESTADIO JORGE FOREST FOREST DE YARINACocha	144,722.90	1	

Nº	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA EDIFICACION	ÁREA M2	Arrendable	
						SI=1	NO=0
Total						134	85

Información de montos de lo que se recauda por arrendamientos (como para medir el impacto de la mala gestión o pérdida de estos recursos)

Los CRD se encuentran facultados para establecer las tarifas de los predios que administra bajo su jurisdicción, los montos en ese sentido no son homogéneos y varían de acuerdo a cada región y característica de los predios.

También varían de acuerdo al tipo de usuario como entidad pública o privada.

En el año 2022 el IPD recibió por concepto de alquileres de predios deportivos a nivel nacional la cantidad de 15,132,559 (SIAF). Este monto representa el 26.93% de sus ingresos, y el 10.29% de su PIM.

Denuncias / situaciones adversas y de riesgo

Se debe de señalar el Órgano de Control Interno del IPD en su **Informe de Recopilación de Información N° 021-2022-2-0217-RI** respecto del servicio de “arrendamiento de los espacios externos del Estadio Mariano Melgar de Arequipa, bajo la administración del Consejo Regional del Deporte de Arequipa, para eventos no deportivos” en el periodo de 01 de enero de 2020 al 16 de setiembre de 2022, advierte **situaciones de riesgo** de la entidad y en la cual se identificaron:

Se advierte que el CRD de Arequipa, para la atención de las solicitudes de arrendamiento y la suscripción de los contratos, no viene cumpliendo con la aplicación de los requisitos y procedimientos establecidos en los numerales 7.2 y 7.6 de la Directiva n.º 017-2014-IPD/OGA-UCO, aprobada mediante Resolución N° 619-2014-P/IPD de 2 de diciembre de 2014; toda vez, que en los contratos suscritos durante el periodo del 1 de enero de 2020 al 16 de setiembre de 2022, **no contemplan cláusulas primordiales, como la prohibición de subarrendamiento y condiciones de la devolución del inmueble.**

No se contempla penalidades a nuevos contratos a pesar que el mismo pueda contar con una deuda anterior.

El numeral 6.2 de la directiva, vendría limitando la posibilidad de efectuar una fiscalización oportuna por las instancias del IPD, ya que establece que la remisión de los documentos de la suscripción de contratos, se realice “En un periodo no mayor a siete (7) días hábiles, posterior a la realización del evento o inicio de la actividad solicitada”; es decir, cuando el evento ya habría concluido, no teniendo la posibilidad de efectuar alguna advertencia de presuntas irregularidades en su suscripción.

El CRD de Arequipa, cuenta con solicitudes de arrendamiento de espacios externos del estadio Mariano Melgar, para eventos no deportivos, por el mismo periodo y la misma fecha, pendientes de atención, los cuales no vienen siendo atendidos en algunos casos con un retraso de por lo menos 6 meses, en las que están comprendidos solicitudes de asociaciones que tienen problemas internos y judiciales; siendo que, **la directiva vigente no establece los plazos para la atención de dichas solicitudes, ni plazos máximos para el arriendo de los espacios para eventos no deportivos; así como, tampoco cuenta con los lineamientos para el tratamiento de solicitudes cuyos representantes se encuentran inmersos en proceso judiciales.**

Asimismo, el **informe de orientación de oficio N° 011-2022-OCI/0217-SOO** “Atención de solicitudes de arrendamiento de espacios externos del Estadio Mariano Melgar presentados al Consejo Regional Del Deporte de Arequipa, para eventos no deportivos” identifica situaciones adversas que se generan por la poca claridad de la directiva de arrendamiento respecto de los escenarios deportivos bajo la administración de los consejos regionales del deporte DEL IPD, pues señala que esta:

- No establece los plazos para la atención de solicitudes.
- No establece plazos máximos para el arrendamiento del predio.
- No establece procedimientos específicos para afrontar conflictos de parte de los interesados.
- Tampoco establece procedimientos para oportuna fiscalización por las unidades orgánicas del IPD.

Se sostiene que esta situación ocasiona la demora en la atención de las solicitudes y la afectación a los objetivos institucionales en la gestión administrativa de arrendamiento de escenarios deportivos del IPD.

En correlación a lo antes mencionado hemos obtenido a través de una solicitud de acceso a información pública, la denuncia presentada ante el Ministerio Público por las Asociaciones “Niño Manuelito Artesanos Unidos del Sur” y “Comerciantes

Artesanos e Importadores los Emprendedores 2020 de Arequipa”. Los representantes de estas asociaciones denuncian: denegatorias de arrendamiento sin sustento objetivo, concertación por parte de la Presidencia del CRD Arequipa para arrendar los exteriores del Estado Mariano Melgar a un solo postor. La denuncia se encuentra en curso, habiendo dispuesto la apertura de la investigación preliminar en octubre del 2022 por parte de la Fiscalía Especializada en Corrupción de funcionarios de Arequipa.

Información de sueldos de los presidentes de los CRD

OFICINA	CARGO	HONORARIOS CAS	INCREMENTO DS 311-2022-EF	TOTAL
C.R.D DE TACNA	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE LIMA PROVINCIAS	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE PIURA	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE APURIMAC	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE LAMBAYEQUE	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE TUMBES	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE PUNO	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE SAN MARTIN	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE AYACUCHO	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE LORETO	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE MOQUEGUA	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE PASCO	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE CUSCO	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE CAJAMARCA	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE MADRE DE DIOS	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19
C.R.D DE ICA	Presidente CRD	3,330.00	64.19	3,394.19

Anexo 2: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público

ATRIBUTOS	RIESGOS IDENTIFICADOS	Evidencias
Arrendamiento con fines de masificación del deporte.	El arrendamiento podría darse o adjudicarse con fines diferentes, principalmente al comercial.	<ul style="list-style-type: none"> • Concesión de los espacios externos del estadio Mariano Melgar en Arequipa para eventos no deportivos (Informe de Recopilación de Información N°021-2022-2-0217-RI y el Informe de Acción Posterior N°010-2022-2-0217-AOP). • La Infraestructura deportiva del Estadio Torres Belón de Puno se viene usando para fines no deportivos, como la instalación de stands comerciales y como uso de vivienda (Visita de Control N°012-2021-OCI/0217-SVC). • Instalaciones del coliseo de Chiclayo, como vivienda, por parte de un servidor de la entidad (Informe de Auditoría N°12-2019-2-0217).
Arrendatario debe cumplir con los requisitos de la directiva.	El arrendatario podría no cumplir con los requisitos de la Directiva.	<ul style="list-style-type: none"> • En el periodo 2014-2016 se establece que el CRD de Arequipa ha cedido en arrendamiento la infraestructura deportiva sin aplicar la escala Tarifaria vigente (Informe de Auditoría N°007-2018-2-0217). • Evento no deportivo en el Estadio Víctor Eguiguren de Chulucanas en Piura, sin que se haya suscrito el contrato correspondiente, ni se haya efectuado el pago correspondiente (Informe de Orientación de Oficio N°017-2019-OCI/0217-SOO).
Contrato contiene las cláusulas que estable la directiva en relación con el uso.	El contrato podría firmarse sin contener las cláusulas más importantes en relación con el uso (eje. Subarrendamiento).	<ul style="list-style-type: none"> • EL CRD de Arequipa en el periodo de enero de 2020 al 2022 no venían contemplando la aplicación de cláusulas establecidas en la Directiva N°017-2014-IPD/OGA-UCO como la prohibición de subarrendamiento, condiciones de la devolución del inmueble, penalidades a nuevos contratos a pesar que el mismo pueda contar con una deuda anterior (Informe de Recopilación de Información N°021-2022-2-0217-RI y el Informe de Acción Posterior N°010-2022-2-0217-AOP).
Seguimiento y trazabilidad	El proceso podría darse sin dinámicas que permitan su seguimiento y trazabilidad	En el Informe de Recopilación de Información N°021-2022-2-0217-RI del OCI del IPED advierte que el numeral 6.2 de la directiva, vendría limitando la posibilidad de efectuar una fiscalización oportuna por las instancias del IPD, ya que establece que la remisión de los documentos de la suscripción de contratos, se realice "En un periodo no mayor a siete (7) días hábiles, posterior a la

		realización del evento o inicio de la actividad solicitada”; es decir, cuando el evento ya habría concluido.
Recursos recaudados son utilizados para la masificación del deporte	Los recursos podrían no ser usados para la masificación del deporte.	Existen varios CRD con denuncias y evidencias que los recursos producto del uso de la infraestructura deportiva y no deportiva no estarían ingresando a las arcas del IPD y que se sustentan en los informes de control del OCI y planteados.

Anexo 3: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público

RIESGO IDENTIFICADO	CAUSAS TRANSVERSALES
El arrendamiento podría darse o adjudicarse con fines diferentes, principalmente al comercial.	<ul style="list-style-type: none"> ● Interés subalterno en arrendar para actividades de mayor rédito comercial y económico (Ferias). ● No se establece un mecanismo específico para realizar una adecuada supervisión. ● Bajo salario e inestabilidad laboral de los servidores públicos de los CRD. ● Alta discrecionalidad de los presidentes de los CRD. ● Inadecuados mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas.
El arrendatario podría no cumplir con los requisitos de la Directiva.	
El contrato podría firmarse sin contener las cláusulas más importantes en relación con el uso (eje. Subarrendamiento)	
El proceso podría darse sin dinámicas que permitan su seguimiento y trazabilidad.	
Los recursos podrían no ser usados para la masificación del deporte.	

Anexo 4: Herramientas de recojo de información para el proceso de conceptualización y testeo del prototipo

- **¿El proceso propuesto es entendible?**
- **¿Considera que el flujo podría tener alguna mejora de forma?**
- **¿Considera que el Flujo contribuye al desafío de innovación que proponemos?**

Anexo 5: Opinión de expertos acerca del diagrama de proceso planteado para la propuesta de innovación “Arrendamiento 360°”

1° Ing. Jimmy Salazar Thieroldt, Especialista de Políticas Generales de la Gestión.

¿El proceso propuesto es entendible?

Considera que el flujo es entendible, evidenciado que se ha efectuado una estandarización del proceso con sus controles respectivos.

¿Considera que el flujo podría tener alguna mejora de forma?

En las cajitas de las actividades se debe iniciar con un verbo en infinitivo, como: solicitar, elaborar, informar, etc.

Se reconoce que se ha realizado un flujo macro y luego específicos

En el flujo de “Contrato” no se identifica el inicio y final, cual es el input y cuál es el resultado del flujo.

Considerar que los flujos siempre deben tener un círculo verde como significado de inicio y un círculo rojo como significado de fin.

¿Considera que el Flujo contribuye al desafío de innovación que proponemos?

Considera que para innovar se requeriría incluir una herramienta tecnológica que contribuya a la automatización del proceso.

Indica que en la propuesta debería incluirse, por ejemplo, que la solicitud de realice mediante un APP o mediante la WEB, pues no se especifica el medio en el cual se hace la solicitud, quizás podría ser un formulario tipo el de ONP VIRTUAL (<https://www.onp.gob.pe/paginas/solicitudvirtual.aspx>), que tenga todos los requisitos y quizás se le notifique al solicitante por correo.

De igual manera indica que, el informe de aprobación a cargo del administrador del CRD, también se puede elaborar dentro de la web y la aprobación realizarse por ese medio.

2° Ing. Jeffer Arias Sotelo, Especialista en Gestión por Procesos.

¿El proceso propuesto es entendible?

Entiende que lo que se busca en el flujo es proponer mejoras para reducir el riesgo de corrupción, pero en el flujo no queda claro dónde están esas mejoras. Por ello se tendría que resaltar en flujo en qué parte se están proponiendo esas mejoras.

¿Considera que el flujo podría tener alguna mejora de forma?

El flujo a nivel cero o macro está muy hacinado, da la impresión que solo se ha juntado los flujos de inicio, contrato y liquidación uno de tras de otro.

Si lo que se quiere es hacer un esquema general del proceso y luego entrar al detalle en los siguientes tres flujos, entonces el flujo macro o de nivel cero debe estar más resumido, más específico resaltando los puntos más importantes de esas tres etapas.

En el flujo de “Contrato” y flujo “Liquidación” faltaría agregar el evento inicio y fin.

En el flujo de “inicio de trámite” en la actividad “revisa informe para dar conformidad” no hay pregunta de la decisión de esa actividad.

¿Considera que el Flujo contribuye al desafío de innovación que proponemos?

Asume que en el flujo tal vez se están agregando controles para hacer más robusto el control de documentación, de ciertas actividades para evitar el tema de la corrupción, por ello sería bueno que esos controles los identifiques en el flujo y los remarques, para que se evidencie, por ejemplo: “este es el proceso regular y le estamos adicionando estas actividades y controles para reducir el riesgo”.

De crearse el aplicativo donde se ejecutará el proceso, en el mismo flujo deberían resaltarse las actividades que interactúan con el sistema. Porque se entiende que hay actividades manuales y actividades que van a recibir soporte del sistema.

Así también se resaltan a las actividades manuales de las actividades sistematizadas, evidenciando cómo el aplicativo estaría optimizando el proceso.

Anexo 6: Árbol de problemas

