

**Contraloría General de la República
Unidad de Gobierno Corporativo**

**Informe de Evaluación
del Plan Estratégico Institucional
(2008-2012)**

Mayo, 2012

Resumen Ejecutivo

La CGR, como resultado de la ejecución de su PEI, logró avances notorios en su proceso de fiscalización posterior, donde se diseñó un plan de mediano plazo para fiscalizar los riesgos más relevantes de la Hacienda Pública, el cual se encuentra en ejecución. Además, para fortalecer el control interno de la Administración Pública, la institución realizó arduos esfuerzos por revisar y simplificar la normativa, lo que complementó con actividades de capacitación, divulgación y asesoría.

Como ejecución de esa orientación estratégica, el órgano contralor mantuvo presencia permanente en los diferentes órganos parlamentarios, lo que le permitió brindarles una asesoría oportuna y conocer más precisamente sus requerimientos. Con ello, estableció estrategias para mejorar los productos que le suministra, atendió de mejor forma las consultas, las comparecencias, los criterios sobre proyectos de ley y las demás solicitudes legislativos.

Para enfrentar la corrupción y la percepción de impunidad, la CGR dirigió sus esfuerzos a fortalecer internamente la atención de denuncias, la recepción de declaraciones juradas de bienes, intensificando el uso de las tecnologías de información para aprovechar la información existente en la institución, y mejorando las competencias técnicas de los funcionarios. También destaca la unión de esfuerzos con el Instituto Costarricense contra Drogas, el Ministerio Público y la Procuraduría General de la República, mediante el establecimiento de un convenio interinstitucional.

Otra serie de esfuerzos encaminados a incrementar la confianza de la ciudadanía fue el ordenamiento y documentación de los procesos y procedimientos para el logro de valor público; así como el sometimiento a revisiones externas para dictaminar sus estados financieros al 31 diciembre del 2011, y la calidad de la gestión de los procesos de planificación institucional y de auditoría operativa, todos con resultados satisfactorios.

Resumen de Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos:

Objetivo Estratégico	Objetivo táctico	Acciones Realizadas
OE1. Concentrar las acciones del Sistema Nacional de Fiscalización y Control Superiores de la Hacienda Pública en atender los riesgos más relevantes del universo de fiscalización	OT-1 Desarrollar un sistema de planificación basado en riesgos de fiscalización	El proceso de fiscalización posterior empezó a incorporar elementos de riesgo en su planificación desde el 2008. En el 2010 se consolida y formaliza el el modelo de planificación basado en riesgos de mediano plazo (2011-2014).
		Institucionalmente, desde el año 2010 se establecieron líneas estratégicas para la fiscalización integral basada en riesgos mediante la formulación del Plan Nacional de Control y Fiscalización (I fase), el cual sirve como referencia para la formulación de los planes operativos.
		La CGR estableció, con el apoyo de las auditorías internas, grupos de trabajo con el fin de generar propuestas de fortalecimiento de la gestión pública en temas riesgosos, de las cuales derivan planes de trabajo para los años 2012, 2013 y 2014.
	OT-2 Establecer un sistema de atención de gestiones recibidas de los clientes con base en riesgos	Sin obedecer a una atención sistemática basada en riesgos, las dependencias que atienden clientes han ideado mecanismos que permitan realizar mejoras en su atención.
	OT-3 Fortalecer la articulación de acciones de fiscalización y control de los actores del SNFCS de la HP	Se trabajó en la formulación y desarrollo del Plan Nacional de Fiscalización y Control basado en Riesgos (I fase 2010-2015), el cual establece las líneas generales de fiscalización y contó con la participación de un grupo de auditores internos en la identificación de procesos críticos de gestión pública.

Objetivo Estratégico	Objetivo táctico	Acciones Realizadas
OE2. Fortalecer el control interno en la Administración Pública	OT-1 Lograr que las instituciones públicas implementen de manera gradual y programada la normativa de control interno	Se revisó, ajustó y derogó el Manual de Normas Generales de Control Interno, y en su lugar se emitieron las Normas de Control Interno para el Sector Público y las normas para los sujetos privados. También se emitieron las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público.
		La divulgación de la nueva normativa, su aplicación y herramientas fue incluida dentro de un amplio programa de capacitación dirigido a los funcionarios de la Administración Pública, para lo cual entre otros medios, se utilizó el sitio web de la CGR.
		Se elaboró el "Modelo de madurez del sistema de control interno institucional" para facilitar a la Administración Activa conocer el estado de su sistema de control interno. La CGR aplicó el modelo obteniendo un diagnóstico de dicho sistema de la Administración Pública.
		Se construyó el Índice de Gestión Institucional (IGI), mecanismo de autoevaluación de las instituciones públicas que permite conocer el estado formal de la gestión institucional.
		Se realizó una propuesta de marco orientador para el establecimiento de responsabilidades por incumplimientos en materia de control interno.
OE3. Apoyar técnicamente la discusión en el ámbito legislativo en materia de Hacienda Pública	OT-1 Lograr una comunicación efectiva y oportuna con la AL	Se ha dado mayor presencia de funcionarios en comisiones permanentes como la de Control del Ingreso y Gasto Públicos, la de Asuntos Hacendarios y en aquellas donde se discutan temas en materia de control y fiscalización; para efectos de contar con mejores elementos de cara a la asesoría del órgano legislativo y la atención de sus requerimientos.
		Se presentó, durante el período, la Memoria Anual a las fracciones legislativas, donde se abren espacios de discusión sobre los pormenores del documento.
		Se estableció la política de concentrar la recepción, la asignación y el seguimiento de los requerimientos de la Asamblea Legislativa para garantizar la uniformidad de criterio y la calidad técnica de las respuestas por parte de la CGR.
		Como producto de una mejor comunicación con la AL, se promovió la aprobación de la Ley N°8823 "Reforma de varias leyes sobre la participación de la Contraloría General de la República para la simplificación y el fortalecimiento de la gestión pública", la cual representa un esfuerzo importante en la simplificación del ordenamiento jurídico.
	OT-2 Lograr mayor posicionamiento de la Contraloría en el proceso de formación de la Ley	Se realizó monitoreo permanente a los proyectos de ley que se promueven en el ámbito legislativo, de manera que permita conocer temas en los cuales la Hacienda Pública se ve involucrada.
		Se realizaron esfuerzos para mejorar y potenciar la atención de las consultas sobre proyectos de ley que por reglamento legislativo ingresan a la CGR.
		En el año 2011 se midió el nivel de satisfacción de los asesores y diputados a las respuestas brindadas por la CGR en materia de consultas de proyectos de ley con un resultado de un 86%.
	OT-3 Compartir el conocimiento adquirido en la fiscalización con los órganos del Poder Legislativo	Se le presentó a la AL los siguientes informes como insumo para la discusión legislativa: Informe Técnico de Presupuesto, Memoria Anual de la CGR, Evolución Fiscal y Presupuestaria del Sector Público.
		Se implementó un programa de capacitación dirigido a los asesores legislativos sobre los contenidos, formas de acceso y oportunidades de uso de los productos y servicios de la fiscalización integral y de sus sistemas de información.

Objetivo Estratégico	Objetivo táctico	Acciones Realizadas
OE4. Enfrentar la corrupción y la percepción de impunidad	OT-1 Potenciar el uso de los mecanismos que se derivan de la reforma judicial, en materia contencioso administrativa	Se elaboró una guía teórico-práctica sobre el proceso de atención de los recursos administrativos y otra sobre buenas prácticas litigiosas.
		Se realizó una investigación de criterios jurisprudenciales en materia de contratación administrativa, a la luz de las disposiciones del Código Procesal Contencioso Administrativo, para que los funcionarios cuenten con una herramienta que les facilite la valoración de riesgos.
		Se implementó la oralidad en los procedimientos jurídicos.
		Se inició capacitación a algunos funcionarios mediante pasantías con el Poder Judicial, para potenciar el ejercicio de las competencias constitucionales y legales en materia de oralidad y otros temas judiciales.
	OT-2 Fortalecer e innovar los enfoques de la fiscalización integral a partir de las tecnologías de información, sistemas de valoración de riesgo y la iniciativa de los funcionarios.	Se apoyó en la aplicación de las TI para el fortalecimiento de las metodologías de investigación de hipótesis de corrupción, asociadas a denuncias recibidas.
		Se desarrollaron competencias técnicas en algunos funcionarios, los cuales se han encargado de expandir el conocimiento y la experticia adquirida. Algunos de ellos ya lo aplican en el ejercicio de la fiscalización.
OT-3 Comunicar y divulgar los logros sobre las acciones anticorrupción realizadas por la CGR	Se firma una carta de entendimiento interinstitucional (con el Instituto Costarricense contra Drogas, el Ministerio Público y la Procuraduría General de la República) complementada con la firma de testigos de honor, dada a conocer en el IV Congreso de Auditores Internos realizado en el 2010, en procura de reposicionar el tema de la lucha contra la corrupción y hacer alianzas.	
	Se ejecutó una estrategia con los medios de comunicación para divulgar temas cuando el contexto lo determine importante.	
	Se implementó una serie de bases de datos con información relacionada con denuncias, declaraciones juradas, entre otros, pero su información es de carácter confidencial.	
OE5. Incrementar el uso de los productos de la Contraloría General de la República por parte de la Asamblea Legislativa, los medios de comunicación y la ciudadanía	OT-1 Proporcionar a los grupos de prioritario interés de la CGR, productos acordes a sus características y necesidades, y facilitarles su acceso mediante el uso intensivo de las TIC	En el 2011 se consultó acerca de la satisfacción sobre la oportunidad y comprensión de la información suministrada por la CGR en forma electrónica, obteniéndose niveles de percepción por parte de los órganos legislativos y de la ciudadanía de un 74%, donde la meta fue de 72%, dando como resultado un 103% de cumplimiento
		Se instauró la práctica de conocer el grado de satisfacción de la Administración Activa sobre los estudios de fiscalización posterior que se le realizan, donde por ejemplo en el año 2011, el resultado de esa valoración fue de un 88%.
		Se inició la implementación de una estrategia de participación ciudadana en la cual se han realizado diferentes actividades con estudiantes, docentes, e instancias como el Estado de la Nación y el Tribunal Supremo de Elecciones.

Objetivo Estratégico	Objetivo táctico	Acciones Realizadas
OE6. Aportar insumos técnicos a la discusión nacional sobre la pertinencia de los controles previos externos	OT-1 Desarrollar y divulgar criterios institucionales sobre la pertinencia de los controles previos externos	Se estableció la posición institucional sobre la pertinencia de los controles previos externos la cual fue complementada con el criterio político y técnico, en el marco de la concepción del alcance del control superior en la gestión pública.
OE7. Incrementar la confianza en la Contraloría General de la República por parte de la sociedad costarricense	OT-1 Establecer mecanismos permanentes que permitan medir y divulgar el valor público de la gestión institucional	En cuanto al tema de medición de valor público generado por la fiscalización, ha avanzado fundamentalmente en la fiscalización posterior, donde se cuenta con una metodología y su aplicación en los años 2010 y 2011.
		Las encuestas sobre percepción a la ciudadanía y usuarios, contratadas externamente desde el 2008, indican la necesidad de reforzar el nivel de confianza que se tiene en la gestión institucional. En el año 2011 el resultado de esta medición fue de un 51% por parte de la ciudadanía.
	OT-2 Fortalecer la confianza de los clientes externos (iniciales y finales) en la gestión institucional mediante revisión de pares y auditorías financieras externas	Se actualizó el Manual de Procesos (MAGEFI) adecuándolo a los cambios normativos relacionados con el quehacer contralor, dichos procesos se han integrado bajo el concepto de cadena de valor, como instrumento de gestión estratégica orientado a la generación de valor público.
		<p>La CGR sometió a revisión de pares los procesos de Planificación Institucional y Auditoría Operativa las cuales concluyeron con criterios positivos por parte de los revisores externos (EFS de Chile y México, respectivamente).</p> <p>Los estados financieros de la CGR fueron auditados por una firma externa la cual los dictaminó positivamente e indicando que los mismos se encuentran de conformidad con los Principios de Contabilidad aplicables al sector público.</p>

Índice

1. Introducción	7
2. Metodología de la evaluación.....	7
3. Limitaciones enfrentadas durante la evaluación	8
4. Sobre el Plan Estratégico Institucional.....	9
5. Principales resultados	9
OE1 Concentrar las acciones del Sistema Nacional de Fiscalización y Control Superiores de la Hacienda Pública (SNFCSHP) en atender los riesgos más relevantes del universo de fiscalización	10
<i>Conclusiones del Objetivo Estratégico OE1</i>	13
OE2- Fortalecer el control interno en la Administración Pública	13
Conclusión del Objetivo Estratégico OE2	15
OE3 Apoyar técnicamente la discusión en el ámbito legislativo en materia de Hacienda Pública	16
<i>Conclusiones del Objetivo Estratégico OE3</i>	19
OE4-Enfrentar la corrupción y la percepción de impunidad	19
<i>Conclusión del Objetivo estratégico OE4</i>	23
OE5: Incrementar el uso de los productos de la Contraloría General de la República por parte de la Asamblea Legislativa, los medios de comunicación y la ciudadanía	24
<i>Conclusiones del Objetivo Estratégico OE5</i>	26
OE6- Aportar insumos técnicos a la discusión nacional sobre la pertinencia de los controles previos externos.....	26
<i>Conclusión del Objetivo Estratégico OE6</i>	27
Objetivo OE7-Incrementar la confianza en la Contraloría General de la República por parte de la sociedad costarricense.	27
<i>Conclusiones del objetivo estratégico OE7</i>	31
Factor Clave de Éxito 1: Desarrollo de las competencias de los funcionarios ajustadas a los requerimientos de la CGR para enfrentar el entorno.....	31
Conclusión del Factor Clave de Éxito 1	34
Factor Clave de Éxito 2: Aprovechamiento de las Tecnologías de Información en la fiscalización y en la toma de decisiones	34
Conclusión del Factor Clave 2	37
Factor Clave de Éxito 3: Integración institucional que facilite la toma de decisiones y la consistencia de los productos de fiscalización.	37
Conclusión del Factor Clave de Éxito 3.....	40
Anexo N° 1	44
Formato de herramienta para el ejercicio de autoevaluación del PEI	44
Anexo N° 2	45
Cumplimiento de las metas de los Indicadores Institucionales del PEI	45

1. Introducción

La Contraloría General de la República (CGR) formuló su Plan Estratégico Institucional (PEI) para el periodo 2008-2012, donde se establece la ruta a seguir para garantizar el logro de su misión y visión, concentrando las acciones de su gestión en prioridades como la atención de los riegos más relevantes de la Hacienda Pública, el acercamiento a la Asamblea Legislativa, enfrentar la corrupción y la percepción de impunidad e incrementar la confianza en la CGR por parte de la sociedad costarricense.

Al acercarse el vencimiento de ese plan, la Contraloría General realiza la evaluación formal de su cumplimiento, con el cual persigue no solo identificar los logros obtenidos y tomar acciones inmediatas en aquellos temas pendientes, susceptibles de alcanzar en el plazo restante; sino también, obtener insumos que constituyan elementos de aprendizaje para la formulación de su próximo plan estratégico.

Para lograr lo anterior, entre los meses de octubre 2011 y febrero 2012, las diferentes dependencias de la organización realizaron un ejercicio reflexivo de autoevaluación, que permitió generar información acerca de la ejecución de proyectos vinculados con los objetivos del Plan Táctico Institucional (PTI), en el cual se habían volcado las acciones estratégicas contenidas en el PEI.

El presente informe de evaluación del PEI se conforma de un apartado metodológico, una descripción de sus principales limitaciones, los logros y desafíos más relevantes encontrados en cada uno de los objetivos tácticos, y finalmente las conclusiones sobre sus objetivos estratégicos.

2. Metodología de la evaluación

La evaluación del PEI fue realizada bajo la coordinación de la Unidad de Gobierno Corporativo (UGC), mediante un ejercicio participativo en el cual todas las divisiones de la CGR identificaron y reportaron los proyectos que ejecutaron en el periodo de ejecución del PEI hasta el 31 de diciembre del 2011, que contribuyeron al logro de los objetivos estratégicos perseguidos en el plan, o en su defecto, de los factores clave de éxito que este requería. En ese sentido, se trata de una evaluación realizada aplicando el método de autoevaluación institucional.

Para recopilar la información requerida para elaborar el presente informe de evaluación, la (UGC) diseñó una herramienta estandarizada (matriz en Excel), la cual especificaba no solo la información que las diferentes dependencias debían suministrar, sino también cómo debían hacerlo (ver Anexo N° 1). Esa herramienta se envió a todas las dependencias para facilitarles su ejercicio de autoevaluación, junto con especificaciones complementarias para su llenado.

Las principales fuentes de información utilizadas por las dependencias fueron los informes de labores, los informes de evaluación para el Ministerio de Hacienda, la información contenida en el Sistema de Gestión Institucional (SIGI) y otros informes de evaluación, todos para los años 2008, 2009, 2010 y los resultados de la gestión del año 2011; además de los documentos y registros que mantienen las propias unidades.

Las divisiones, áreas y unidades llenaron la herramienta asociando los proyectos ejecutados con cada una de las acciones tácticas contempladas en el Plan Táctico Institucional (PTI), las cuales están vinculadas a los objetivos tácticos, y estos a su vez, a los objetivos estratégicos. En cada proyecto era necesario describir sus

particularidades, así como su porcentaje de avance, justificándolo en la columna de “observaciones” por medio de los productos obtenidos en cada proyecto. Esa misma columna se contempló también para que se rescataran las tareas y esfuerzos realizados que no se catalogaron como proyecto, pero que a juicio de las dependencias, constituía información relevante para la presente evaluación. Igual trato se dio a la información asociada a los proyectos relacionados con los tres Factores Clave de Éxito (FCE).

La herramienta señala las diferentes unidades responsables de las acciones tácticas, así como sus respectivas unidades colaboradoras con la finalidad de propiciar la debida coordinación entre ambos tipos de unidades durante la etapa de recopilación de los datos.

La metodología incluyó la realización inicial de reuniones explicativas por parte de funcionarios de la UGC, con cada uno de los gerentes de división y sus respectivos enlaces sobre el contexto del ejercicio de la evaluación del PEI y sobre el llenado específico de la herramienta. Además, la UGC brindó el apoyo y la asesoría a las divisiones durante todo el plazo en que efectuaron el ejercicio de autoevaluación.

Una vez remitida la información a la UGC se realizó un ejercicio de consolidación y sistematización de los diferentes datos aportados por las divisiones y, en caso de que resultara necesario, se solicitó aclaración o ampliación de la información remitida originalmente, y en algunos casos se hizo imprescindible reclasificar la información aportada a otras secciones de la herramienta.

Finalmente, una vez clasificada la información por cada una de las acciones tácticas se hizo una lectura integral y un análisis pormenorizado (en algunos casos debió recurrirse a las dependencias generadoras de la información en busca de mayor precisión para poder comprender el alcance y consecuencias de los proyectos reportados) de la misma y se determinaron y documentaron los logros, además, los retos y desafíos asociados a cada Objetivo Táctico contemplado en el PTI. Para rematar en la obtención de una conclusión para cada OE.

3. Limitaciones enfrentadas durante la evaluación

Durante la realización de la presente evaluación se enfrentaron una serie de limitaciones, que hacen que este ejercicio evaluativo sea fundamentalmente descriptivo. Algunas limitaciones obedecen a la metodología utilizada y otras a la forma en que fue definido el PEI; sin embargo, todas ellas constituyen elementos relevantes de aprendizaje para la planificación estratégica.

- 1) Al tratarse de un ejercicio de autoevaluación podría ser que las diferentes divisiones reportaran sólo aquello que consideren oportuno y dejen de lado información relevante para la evaluación.
- 2) Los elementos requeridos para realizar una evaluación cuantitativa, entre ellos el establecimiento de un peso relativo para cada acción planteada, la definición de metas precisas y el detalle de los proyectos prioritarios a realizar, no se establecieron previamente, por lo que solo fue posible realizar una evaluación descriptiva.
- 3) A pesar de que a los objetivos estratégicos y a los FCE se les definió indicadores, a los únicos que se les establecieron metas fueron a los que se incluyeron en la

Ley de Presupuesto para poder realizar la evaluación de la gestión anual que requiere el Ministerio de Hacienda¹.

- 4) Esta evaluación se basa, principalmente, en el trabajo reportado por la unidad responsable de las acciones tácticas. Se identificaron casos en que ese trabajo fue realizado por la unidad responsable sin la participación de las unidades colaboradoras, y otros en que no se dio la coordinación para identificar el aporte a esta evaluación.
- 5) La institución se enfrentó a cambios en su estructura orgánica durante el periodo de vigencia del PEI, sin que se realizaran los ajustes correspondientes en términos de responsables, plazos, enfoques y alcances, propios de la planificación táctica.
- 6) La planificación institucional previó durante el periodo 2008-2012 los tres niveles de formulación establecidos institucionalmente. Si bien es cierto, la planificación táctica está claramente vinculada con el PEI, lo mismo no sucedió a nivel operativo, ya que no necesariamente el cumplimiento de los planes operativos de los años de ejecución del PEI, lograron obtener los resultados previstos a nivel táctico y estratégico.

4. Sobre el Plan Estratégico Institucional

El PEI fue emitido por el Despacho Contralor en agosto de 2008 y fue construido con alta participación del nivel gerencial, después de una serie de actividades realizadas en la institución para revisar y remozar las Ideas Rectoras.

Adicionalmente, se realizaron investigaciones y análisis para determinar las oportunidades y amenazas que para la gestión institucional ofrecía el entorno, así como las fortalezas y aspectos de mejora en su gestión. Lo anterior, permitió establecer las prioridades institucionales que dieron origen a los objetivos estratégicos y los factores clave de éxito que conforman el PEI.

Este plan está constituido por siete objetivos estratégicos y tres factores claves de éxito, a cuyo logro se ha orientado la gestión de la Contraloría General durante el período 2008-2012. Para alcanzar cada uno de esos objetivos estratégicos se establecieron acciones estratégicas, las cuales en un esfuerzo de planificación de mediano plazo derivaron en objetivos y acciones tácticas directamente vinculadas, tal como se resume seguidamente.

- 7 Objetivos Estratégicos.
- 35 Estrategias
- 24 Indicadores de Desempeño
- 3 Factores Clave de Éxito (Competencias, TI e Integración Institucional)
- 10 Orientaciones de Trabajo o principios de actuación.

5. Principales resultados

Esta es una evaluación fundamentalmente cualitativa, basada en los resultados de la autoevaluación presentados por las diferentes divisiones de la Contraloría General.

¹ Se incluyeron en la Ley de Presupuesto 11 indicadores de los 24 formulados en el PEI.

Ello por cuanto la valoración cuantitativa enfrentó una serie de limitaciones, como se comentó en la sección anterior, que impidió medir el cumplimiento como se esperaba realizar.

Dado el alineamiento del PEI con el PTI, para efectos de facilitar este ejercicio de evaluación, se analizaron cada una de las acciones tácticas con el fin de obtener una visión integral de resultado por objetivo táctico, con sus respectivos logros y limitaciones. Finalmente, se realiza un análisis concluyente por cada objetivo estratégico.

OE1 Concentrar las acciones del Sistema Nacional de Fiscalización y Control Superiores de la Hacienda Pública (SNFCSH) en atender los riesgos más relevantes del universo de fiscalización

Este objetivo estratégico persigue direccionar las acciones del control y la fiscalización en la atención de los riesgos más relevantes de la Hacienda Pública. Para alcanzarlo se establecieron tres objetivos tácticos que buscaban desarrollar un sistema de planificación y un sistema de atención de gestiones recibidas de los clientes, basado en riesgos, así como fortalecer la coordinación de las acciones de los actores del SNFCSH. Seguidamente se analiza cada uno de ellos.

Desarrollo del sistema de planificación basado en riesgos de fiscalización

Logros:

Este objetivo táctico tuvo como fin establecer e implementar un sistema de planificación de la fiscalización integral basado en riesgos, utilizando intensivamente la tecnología de información.

A nivel de la fiscalización integral, la institución trabajó en el diseño de una propuesta de los componentes del sistema de planificación basado en riesgos que a la fecha se encuentra en versión preliminar. Institucionalmente, desde el año 2010 se establecieron líneas estratégicas para la fiscalización integral basada en riesgos mediante la formulación del Plan Nacional de Control y Fiscalización (I fase), el cual sirve como referencia para la formulación de los planes operativos.

Por su parte, el proceso de fiscalización posterior avanza desde el año 2008, cuando empezó a incorporar elementos de riesgo en su planificación, cuya cobertura se ha medido mediante el indicador denominado “Cobertura de la fiscalización integral hacia los riesgos prioritarios del universo de fiscalización”,² donde el logro de la meta ha superado la meta establecida y mostrado un comportamiento creciente en los últimos tres años (ver Anexo N° 2, OE1-I1). Para el 2010 se consolida y formaliza el modelo de planificación basado en riesgos de mediano plazo (2011-2014), que le permite orientar su fiscalización hacia áreas estratégicas de la gestión pública.

Consecuentemente, la utilización de soporte tecnológico para la planificación de la fiscalización también se ha dado fundamentalmente en el ámbito de la fiscalización posterior, que ha tenido un proceso de mejora en cuanto a la redefinición de las variables que miden el riesgo de los sujetos fiscalizados y en el análisis de los mecanismos existentes para la medición de riesgos.

² En la práctica se midió el indicador denominado: Porcentaje de instituciones de mayor riesgo fiscalizadas, el cual considera únicamente la fiscalización posterior.

Cabe mencionar también los avances obtenidos en el proceso de capacitación externa, en el cual, para planificar las principales acciones del 2012, se tomaron como insumo el Plan Nacional de Fiscalización y Control, y el Plan de Fiscalización de mediano plazo 2011-2014 para la fiscalización posterior. Parte de ello es el trabajo realizado con las auditorías internas, expuesto en el V Congreso Nacional de Gestión y Fiscalización de la Hacienda Pública, en marzo del 2012. Concretamente, la CGR estableció, con el apoyo de las auditorías internas, grupos de trabajo con el fin de generar propuestas de fortalecimiento de la gestión pública en temas riesgosos, de las cuales derivan planes de trabajo para los años 2012, 2013 y 2014.

Limitaciones y desafíos:

Queda pendiente incorporar dentro del modelo de planificación basada en riesgos a los demás procesos de la fiscalización integral, en los que únicamente se ha avanzado a nivel de propuesta preliminar, la cual requiere de revisión, aprobación y de la validación correspondiente. Por tanto, el reto es extender este enfoque a los demás procesos de fiscalización integral, que aunque gestionan básicamente por demanda, eso no impide la utilización de dicho enfoque en la priorización y en la ejecución de sus funciones de fiscalización.

Además, el desarrollo del soporte tecnológico y su utilización en la planificación de la fiscalización integral basada en riesgos, está pendiente, sujeto a la conclusión del proyecto institucional.

Diseño de un sistema de atención de gestiones recibidas de los clientes con base en riesgos

Logros:

A nivel institucional, el avance en este objetivo táctico se limita a la elaboración del perfil del proyecto. Aún sin obedecer a una atención sistemática basada en riesgos, las dependencias que atienden clientes han ideado mecanismos que permitan realizar mejoras en la atención a los clientes, en mucho motivados por las Políticas de Buen Gobierno Corporativo relacionada con la actitud de buen servicio al cliente.

Uno de los procesos más vinculados con el servicio al cliente es la atención de consultas que se reciben en la institución en materia de Hacienda Pública. Un logro importante es la emisión, en el 2011 del “Reglamento sobre la recepción y atención de consultas dirigidas a la CGR”, el cual permitió, entre otras cosas, definir las instancias con potestad de consulta ante la CGR, su ámbito, los requerimientos, los plazos, y los mecanismos recursivos en la materia. En este mismo sentido, adquiere relevancia el funcionamiento permanente y activo del Comité de Consultas institucional, que se comenta en el FCE sobre integración institucional.

Otros esfuerzos particulares realizados que mejoran la atención del cliente, se encuentran en los siguientes proyectos:

- *Firma digital.* Este mecanismo está en proceso de consolidación para facilitar a los clientes sus trámites ante la CGR. En el 2011 se inició con la implementación del módulo que permite firmar digitalmente la declaración jurada de bienes. Cabe mencionar que la implementación de este proyecto constituye un claro ejemplo del impacto del desarrollo de los factores clave de éxito en el logro de los objetivos estratégicos.

- *Servicios y productos facilitados a través del sitio Web de la CGR:* Se destacan los sistemas de denuncia electrónica, Contáctenos, el estado de su trámite y el Web Chat que se encuentra en desarrollo.
- *Digitalización de documentos.* Arrancó en el 2008, pero fue con el expediente electrónico, a finales del 2011, que la mayoría de las gestiones que ingresan a la CGR, se digitalizan con el objetivo de asegurar la oportunidad, integridad y seguridad del trasiego de documentos y minimizar riesgo de extravío, así como de implementar la cultura "cero papeles".
- *Certificación de documentos en custodia del Archivo Central.* En el 2010 se creó este proceso con el fin de asegurarle a los clientes que lo solicitan la exactitud de los documentos contenidos en los expedientes.

Limitaciones y desafíos:

La principal limitación que ha enfrentado este objetivo, se relaciona con la falta de recursos disponibles y la atención de otras prioridades institucionales. A pesar de que la institución ha definido el servicio al cliente como aspecto fundamental de su gestión, el cual está presente en todos los objetivos del PEI, los esfuerzos que ha realizado no los ha direccionado de manera institucional, teniendo como criterio de priorización "el riesgo". Por ello, resulta un desafío fundamental el establecimiento de un eje central que dirija todos los esfuerzos particulares de mejora en el servicio al cliente bajo este elemento.

Fortalecimiento de la articulación de acciones de los actores del SNFCSHP

Logros:

Para alcanzar este objetivo se trabajó en la formulación y desarrollo del Plan Nacional de Fiscalización y Control basado en Riesgos (I fase 2010-2015), el cual establece las líneas generales de fiscalización, y que se mencionó en el primero de estos tres objetivos tácticos. Para ello se realizaron actividades con un grupo de auditores internos en la identificación de procesos críticos de gestión pública; además, foros con expertos externos en temas estratégicos para la fiscalización integral, como telecomunicaciones, cambio demográfico, cambio climático, cambio tecnológico y educación. En el 2011 se realizaron nuevos foros que persiguieron dar continuidad y profundidad en algunos de los temas relevantes ya definidos.

La ejecución de ese plan se materializó al aprovechar su contenido en la planificación operativa correspondiente al 2011 y 2012. También sirvió de insumo para la propuesta de trabajo dirigida a las auditorías internas, enfocada en cuatro temas: desarrollo de capacidades profesionales, desarrollo de capacidades institucionales, ética y anticorrupción y la función asesora, presentada en el V Congreso de Nacional de Gestión y Fiscalización de la Hacienda Pública.

Limitaciones y desafíos:

Lo avanzado en este objetivo se concreta fundamentalmente en la orientación articulada, a través de un programa de trabajo, con las auditorías internas en el fortalecimiento de la gestión de control interno; sin embargo, constituyen acciones iniciales cuyos resultados empezarán a materializarse en el 2012. Queda el desafío de complementarlos con esfuerzos conjuntos similares encauzados hacia la administración activa, actor al que se le ha estado acompañando mediante la capacitación externa, atención de consultas y algunos productos de la fiscalización integral.

En este ejercicio de autoevaluación del PEI, no se identifican proyectos concretos o acciones conjuntas cuyo objetivo sea clarificar los roles de los actores del SNFCS, aunque podrían existir acciones individuales que contribuyan a ello que no hayan sido informadas.

Conclusiones del Objetivo Estratégico OE1

Dirigir la fiscalización integral hacia la atención de los riesgos más relevantes de la Hacienda Pública constituyó un objetivo estratégico fundamental. Con ese propósito, la institución trabajó en el diseño de los componentes de un sistema de planificación basada en riesgos que le permitiera identificar los riesgos más relevantes y dirigir su planificación hacia su atención, que logró desarrollarse a nivel de una propuesta preliminar.

En el caso de la fiscalización posterior los avances han sido notorios y producto de un proceso paulatino. Es un desafío para los demás procesos de la fiscalización integral, considerar los riesgos más relevantes de la Hacienda Pública en su gestión, aún cuando esta sea activada fundamentalmente por la demanda.

Con el propósito de fiscalizar los riesgos más relevantes de la Hacienda Pública, se trabajó en el fortalecimiento de la articulación de acciones de los actores del SNFCS, orientando su fiscalización hacia aquellos temas estratégicos de la gestión pública. Para ello la CGR formuló el Plan Nacional de Fiscalización y Control basado en riesgos, que en la primera fase desarrollada sirvió de referencia para el trabajo con los auditores internos y para la formulación de los planes anuales operativos de la CGR del 2011 y 2012.

El soporte de las tecnologías de información fue concebido en el PEI como un elemento estratégico para lograr este objetivo; no obstante, su utilización todavía no ha sido explotada como se requiere.

Otro elemento clave para el logro del objetivo estratégico en comentario, es el establecimiento de un sistema de atención de los clientes con base en riesgos; sin embargo es un tema en el que no se ha avanzado. Los esfuerzos realizados se concentraron en procura de una mejor atención de los clientes en ámbitos específicos y no de manera integrada y con un enfoque de riesgos.

OE2- Fortalecer el control interno en la Administración Pública

Implementación de la normativa de control interno por parte de las instituciones públicas

Para alcanzar este objetivo estratégico la CGR enfocó sus acciones en lograr que las instituciones públicas implementen, de manera gradual y programada, la normativa de control interno. Para ello ha planteado una serie de acciones que le facilitan esa labor.

Logros:

Simplificar la normativa propia del control interno ha sido una tarea que se ha asumido con especial interés para facilitar y fortalecer su aplicación en la administración pública, considerando las particularidades del sujeto responsable de su cumplimiento. Con ese propósito, se revisó, ajustó y derogó el Manual de Normas Generales de Control Interno, y en su lugar se emitieron las Normas de Control Interno para el

Sector Público y las normas para los sujetos privados. También se emitieron las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público.

La divulgación de la nueva normativa, su aplicación y herramientas fue incluida dentro de un amplio programa de capacitación dirigido a los funcionarios de la Administración Pública. Parte de este programa de control preventivo fue el diseño y ejecución de un curso virtual para formar capacitadores en control interno y generar una red de transmisión de conocimientos en esta materia, manteniendo el apoyo de la CGR.

En cuanto al tema de la divulgación, un trabajo importante lo constituye la elaboración y publicación, por medio del sitio web de la CGR, de un compendio de jurisprudencia en materia de control interno y de auditoría interna. Este documento facilita a los usuarios el acceso a la normativa y pronunciamientos en asuntos que se relacionan con la Ley General de Control Interno (LGCI). Se utiliza también este medio para ofrecer capacitación virtual en la materia.

Otro mecanismo de apoyo en la implementación de la normativa de control interno fue la elaboración del "Modelo de madurez del sistema de control interno institucional", el cual le facilita a la Administración Activa diagnosticar el estado de su sistema de control interno (SCI). Su sencillez y facilidad de aplicación hace que gran parte de las instituciones lo utilicen, junto con otras herramientas diseñadas a lo interno, para hacer la autoevaluación anual del SCI, según lo establece la Ley.

Este modelo de madurez se aplicó a un grupo seleccionado de auditores internos con el propósito de establecer una línea base del estado de los sistemas de control interno de sus instituciones. Este ejercicio sirvió de referencia en la construcción del Índice de Gestión Institucional (IGI), mecanismo de autoevaluación de las instituciones públicas sujetas a la verificación posterior por parte de la CGR, que permite conocer el estado formal de la gestión institucional, incluyendo el SCI.

El diseño y aplicación del IGI se realizó en el 2010; se ajustó en el 2011 para incorporarle nuevos aspectos de la gestión institucional y, con ello, potenciar su utilidad. Sus resultados son publicados en la Memoria Anual de la CGR, documento que expone la valoración de la gestión de las instituciones al conocimiento público, promoviendo una competencia constructiva.

También se acompañan los esfuerzos de mejora del SCI en las instituciones públicas, mediante la realización de fiscalizaciones a sus auditorías internas. En ese sentido, la CGR ha realizado estudios de este tipo en las instituciones prioritarias, de manera que se logre la cobertura satisfactoria en un mediano plazo.

Por otra parte, la CGR al fiscalizar la aplicación de la normativa de control interno en las instituciones públicas ha identificado la necesidad de diseñar una herramienta jurídica que facilite el establecimiento de responsabilidades en los casos de incumplimiento. Para ello ha desarrollado, a nivel de propuesta, un marco orientador para el establecimiento de responsabilidades por incumplimientos en materia de control interno.

Limitaciones y desafíos:

Es un reto para la CGR evaluar constantemente la normativa vigente en materia de control interno, de tal manera que le permita ajustarla para que cumpla con su cometido, propósito que también debe perseguirse en el caso de la emisión de nueva normativa. Pero un reto mayor es darle seguimiento a los resultados de la

simplificación realizada para conocer la utilidad real que está produciendo en el usuario final.

En materia de capacitación, para conocer su efectividad y ajustarla oportunamente, la CGR tiene el reto de evaluar la transferencia de los conocimientos a los procesos de trabajo y el impacto en el fortalecimiento del SCI de las instituciones participantes.

En cuanto al diseño de herramientas para facilitar el cumplimiento de la normativa, como es el caso del Modelo de Madurez, presenta la limitante de ser un instrumento de utilización voluntaria y de autoaplicación para las instituciones públicas, por lo que no es posible tener un diagnóstico generalizado con la certeza de su exactitud. Esa limitante afectó la posibilidad de medir el indicador³ establecido en el PEI para determinar el logro de este objetivo estratégico, el cual se midió una única vez (2009) con información proporcionada por una muestra de auditorías internas. Posteriormente la institución optó por establecer y medir el IGI, índice que además del control interno considera otras variables como planificación, información presupuestaria, contratación administrativa, servicios al usuario, entre otras. Este índice proporciona una visión general del estado de las instituciones y brinda información valiosa para efectos de fiscalización. Su medición arrancó en el 2009, pero ha venido evolucionando a efecto de incorporarle mayor utilidad.

Es un reto la realización de fiscalizaciones que permitan una cobertura mayor y exactitud de los diagnósticos realizados del SCI; resultados que se pueden complementar con la información que la CGR obtiene del IGI. Para ello es importante que este índice evolucione de medir sólo la formalidad, a incorporar elementos de calidad y efectividad de la gestión de las instituciones valoradas; además de que el diseño del instrumento considere el tipo de institución evaluada.

Cabe agregar que la cuantificación del IGI tiene como limitación la dotación de recursos, por cuanto la verificación de las respuestas de la autoevaluación es realizada por equipos de trabajo integrados por funcionarios, en condición de préstamo por las diferentes áreas de la fiscalización posterior, dificultando su conformación, organización y dirección; además de conllevar, en algunos casos, falta de compromiso.

Complementario a los retos y limitaciones mencionados, está la necesidad de contar con un marco orientador para el establecimiento de responsabilidades por incumplimientos en materia de control interno. En ese aspecto, es un desafío concretar, discutir y oficializar, con prontitud, la propuesta que la institución ha estado trabajando.

Conclusión del Objetivo Estratégico OE2

Los esfuerzos realizados por la CGR para fortalecer el control interno han sido arduos, fundamentalmente en lo que se refiere a la revisión y simplificación de la normativa, las actividades de capacitación externa y la asesoría en materia de control interno. También se elaboraron herramientas que facilitarían el ejercicio de autoevaluación, tal como el Modelo de Madurez del SCI y el IGI.

Dos grandes retos pendientes en materia de control internos son el seguimiento a los resultados de la simplificación de la normativa realizada, para conocer su utilidad, y además, el diseño del mecanismo jurídico que permita establecer responsabilidades por incumplimientos de la normativa.

³ Índice de Nivel de madurez de los sistemas de control interno institucionales.

OE3 Apoyar técnicamente la discusión en el ámbito legislativo en materia de Hacienda Pública

Este objetivo estratégico busca brindar el auxilio a la Asamblea Legislativa (AL) mediante la conjunción de una serie de acciones que contribuyen a la discusión en el ámbito legislativo en materia de Hacienda Pública.

Para alcanzar este objetivo se establecieron tres objetivos tácticos con los cuales se pretende mejorar la comunicación con la AL, apoyar el proceso de formación de la Ley y, finalmente, compartir el conocimiento adquirido en la fiscalización con los órganos legislativos.

Comunicación con la Asamblea Legislativa

Logros:

Con el fin de lograr una comunicación efectiva con la AL, el órgano contralor se ha mantenido informado, de manera oportuna, acerca de la realidad vivida en los órganos legislativos, lo cual favorece la definición de las estrategias de abordaje de los distintos requerimientos de una manera más apropiada.

El principal mecanismo que ha utilizado para conocer la dinámica legislativa y, con ello brindarle asesoría y apoyo efectivo y oportuno, ha sido el seguimiento continuo mediante la presencia constante de algunos funcionarios de la CGR en aquellas comisiones estrechamente vinculadas con la razón de ser de CGR, como es el caso de la Comisión Permanente Especial para el Control del Ingreso y Gasto Públicos, la Comisión Permanente Ordinaria de Asuntos Hacendarios y en aquellas comisiones donde se discutan temas relevantes en materia de control y fiscalización de la Hacienda Pública. Este trabajo lo realizan dos funcionarios destacados permanentemente en la AL y otros funcionarios que se asignan en función de la agenda de discusión legislativa.

Este seguimiento le ha permitido a la institución contar, en las diversas comparecencias ante la Asamblea Legislativa, con los elementos necesarios para aportar a la discusión legislativa en temas de gran impacto sobre el manejo de la Hacienda Pública, tales como: concesión de obra pública, la crisis que enfrenta la CCSS, gestión de la Junta de Desarrollo de la Zona Sur (JUDESUR) y la reforma a la Ley constitutiva del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA).

Otro de los mecanismos utilizados para la comunicación con la AL han sido la presentación de la Memoria Anual de la CGR a las fracciones legislativas en forma individual, donde se abren espacios de discusión sobre los pormenores del documento según lo requieran los diferentes diputados y sus asesores.

Por otra parte, la CGR se preocupó de brindar una atención oportuna a los diferentes requerimientos provenientes de la AL. Para ello estableció como política concentrar en un órgano específico la recepción, la asignación y el seguimiento de los citados requerimientos, de tal forma que se garantizara la uniformidad de criterio y la calidad técnica de las respuestas emitidas. Para medir esa oportunidad, el PEI contempla un indicador que empezó a medirse a partir del 2011, y que logró un 103% de cumplimiento de su meta.

Con la idea de mejorar continuamente su función auxiliar de la AL, la CGR continuó realizando mediciones para conocer la percepción que poseen los asesores y diputados acerca de los principales productos que emite, sobre la asesoría brindada y sobre la gestión en general del órgano contralor. El indicador definido para medir la calidad del apoyo técnico, produjo resultados superiores al 88% durante el periodo de vigencia del PEI.

Aprovechando el mayor acercamiento con la AL, la CGR promovió la aprobación de la Ley N°8823 “Reforma de varias leyes sobre la participación de la Contraloría General de la República para la simplificación y el fortalecimiento de la gestión pública”, la cual representa un esfuerzo importante en la simplificación del ordenamiento jurídico que le compete.

Limitaciones y desafíos

La CGR requiere mejorar en el registro y documentación de los diferentes requerimientos que le demanda la AL en materia de Hacienda Pública, de manera que le permita a la institución cumplir con su misión de una forma más apropiada

Además, como producto de las evaluaciones periódicas de la percepción que posee la AL respecto de la gestión de la CGR ha existido una serie de oportunidades de mejora para el órgano contralor, entre las cuales se encuentran: mayor oportunidad en la fiscalización de la Hacienda Pública, así como mayor rigurosidad y contundencia en sus pronunciamientos.

Posicionamiento de la Contraloría en el proceso de formación de la Ley

Logros

Mediante este objetivo táctico se busca lograr un mayor posicionamiento de la CGR en el proceso de formación de la Ley.

Para lo anterior, la CGR ha instaurado un mecanismo de monitoreo permanente de los distintos proyectos de ley que se promueven en el ámbito legislativo, de manera que le permita, de forma oportuna, conocer aquellos temas en los cuales la Hacienda Pública se ve involucrada. Además, mediante ese monitoreo la institución conoce las iniciativas legislativas que le otorgarían nuevas funciones o atribuciones que la apartan de su misión institucional, permitiéndole establecer y ejecutar estrategias para enfrentar dichas iniciativas.

Además de ese monitoreo se realizaron esfuerzos para mejorar y potenciar la atención de las consultas sobre proyectos de ley que por reglamento legislativo ingresan a la CGR. En ese sentido, se había estado midiendo el nivel de atención de los proyectos de ley que ingresan a la institución; sin embargo, dada la obligación de atender la totalidad de los proyectos que ingresan, para el año 2011 se optó por medir el nivel de satisfacción de los asesores y diputados a las respuestas brindadas en esta materia. En ese año, el resultado de la medición fue de un 86%.

Limitaciones y desafíos

Pese a la oportunidad que le genera a la CGR el monitoreo constante de las iniciativas legislativas, es importante mejorar su cobertura y la capacidad de detección de aquellos proyectos de ley en los cuales exista impacto sobre la Hacienda Pública; para ello es importante valorar la posibilidad de destinar más recurso humano en estas tareas.

Por otra parte, es necesario incorporar mejoras en cuanto a la coordinación de las dependencias internas que atienden consultas de proyectos de ley, con la idea de que se traduzcan en un incremento en la calidad del análisis técnico y, sobre todo, en una mejora en la oportunidad de las respuestas.

Conocimiento técnico compartido con los órganos del Poder Legislativo

Logros

Este objetivo táctico busca compartir el conocimiento adquirido en la fiscalización con los órganos del Poder Legislativo.

Durante el periodo de ejecución del PEI, la CGR realizó algunos esfuerzos importantes por diagnosticar las necesidades de información de asesores y diputados, de manera que tuviera mayores elementos para facilitar su asesoría a los órganos legislativos, mediante las encuestas citadas anteriormente. Además, otro mecanismo utilizado para compartir información de interés del ámbito legislativo lo constituyen la presentación de diferentes informes realizados por la CGR tales como: Informe Técnico de Presupuesto, Memoria Anual de la CGR, Evolución Fiscal y Presupuestaria del Sector Público. Esos esfuerzos se utilizaron como insumos para generar información útil en el ámbito legislativo, ya sea para diputados y diputadas, como para sus asesores.

La CGR implementó un programa de capacitación dirigido a los asesores legislativos mediante el cual se proporciona información y conocimiento sobre los contenidos, formas de acceso y oportunidades de uso de los productos y servicios de la fiscalización integral y de sus sistemas de información. Además, efectuó una serie de mejoras al Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP), donde se destaca el desarrollo de un módulo de consulta de usuarios externos de la CGR sobre la información presupuestaria y un módulo sobre información básica de planificación.

Dentro de los esfuerzos por adecuar productos y sistemas de información, la institución realizó una serie de mejoras en el envío de informes de fiscalización a la AL, así como a su respectiva publicación en la página web, lo cual le ha incorporado mayor oportunidad en la entrega para el conocimiento de los estudios de fiscalización por parte de los órganos legislativos.

Otro de los esfuerzos realizados por compartir el conocimiento adquirido en la fiscalización tiene relación con los ajustes realizados a los sistemas de información, particularmente en lo que respecta a la creación de páginas de consulta a la información de contratación administrativa, municipal, registro de sancionados. Adicionalmente, se realizaron mejoras al acceso a los principales documentos que produce la CGR y se creó una sección de transparencia en el sitio web, con lo cual no solo se comparte el conocimiento adquirido con los órganos del Poder Legislativo, sino que se difunde a todo el público en general.

Limitaciones y desafíos

El programa de capacitación que se brinda a los asesores debe mantener cierta periodicidad y constancia, además de aumentar su cobertura, es decir abarcar mayor cantidad de asesores legislativos, de manera que tengan claridad razonable acerca de las posibilidades que la institución, como órgano auxiliar de la Asamblea Legislativa, les puede brindar en la discusión legislativa en materia de Hacienda Pública.

Otro de los desafíos con que cuenta la institución es la necesidad de articular los esfuerzos que realizan las distintas dependencias internas por canalizar las necesidades de información que poseen los asesores y diputados y, de esa manera, brindar productos de mayor calidad que reflejen una efectiva integración institucional.

Conclusiones del Objetivo Estratégico OE3

Mantener presencia permanente en las diferentes actividades legislativas ha sido una forma que la CGR ha utilizado y que le ha mantenido, lo suficientemente informada, para abordar estrategias de comunicación, resolver consultas, estar mejor preparada de cara a las comparecencias, atender proyectos de ley y responder de forma efectiva cada uno los requerimientos que la AL demanda de la CGR y con ello cumplir con el cometido constitucional otorgado al órgano contralor.

Pese al nivel de éxito de dichas acciones es necesario reforzar la integración institucional de cara a la uniformidad que requieren las distintas demandas provenientes de la AL.

La medición de la percepción que poseen los diputados y asesores de la gestión contralora y de sus principales productos es vital para conocer las oportunidades de mejoramiento interno; por lo tanto, las acciones que contribuyan con ello deben reforzarse y, sobre todo, utilizarse de manera sistemática en la toma de decisiones institucionales.

Finalmente, para consolidar el papel de órgano auxiliar de la AL en materia de Hacienda Pública la CGR debe destinar mayores recursos a actividades orientadas a que los órganos legislativos obtengan mayor provecho de todo el potencial de información que para esos efectos dispone el órgano contralor.

OE4-Enfrentar la corrupción y la percepción de impunidad

Para lograr este objetivo estratégico se definieron tres grandes campos de trabajo, uno es potenciar el uso de los mecanismos que se derivan de la reforma al código contencioso administrativo, el otro es fortalecer e innovar los enfoques de la fiscalización y el último es divulgar los logros en materia de anticorrupción realizados por la CGR.

Utilización de los mecanismos que se derivan de la reforma contenciosa administrativa

Logros:

Para aprovechar la reforma contenciosa administrativa, la CGR elaboró una guía teórico-práctica sobre el proceso de atención de los recursos administrativos y otra sobre buenas prácticas litigiosas. La primera guía permite orientar la atención de los recursos administrativos que se presentan contra los diversos actos que se emiten en el ejercicio de la fiscalización. La segunda guía (en fase de divulgación) dota a la institución de una herramienta que sistematiza y estandariza las buenas prácticas litigiosas. Ello con la finalidad de contribuir a la mejora continua de la representación externa judicial, promoviendo la retroalimentación de experiencias relevantes adquiridas en ese campo.

Aparte de lo anterior, se realizó una investigación de criterios jurisprudenciales sobre algunos temas en materia de contratación administrativa, a la luz de las disposiciones

del Código Procesal Contencioso Administrativo, para que los funcionarios de la CGR cuenten con una herramienta que les facilite la valoración de riesgos en esta materia.

Un logro importante e la implementación de la oralidad en procedimientos jurídicos. Para ello, ajustó la normativa a fin de regular las audiencias públicas, en lo cual se continúa trabajando, y se habilitó y equipó espacios físicos para llevar a cabo dichas audiencias.

Para acompañar estas acciones ha sido fundamental capacitar a los funcionarios responsables mediante pasantías con el Poder Judicial, tarea que recién inicia. Este programa tiene como objetivo potenciar el ejercicio de las competencias constitucionales y legales que les corresponde realizar a los profesionales del derecho en materia de oralidad y otros temas judiciales, tal y como se señala en el FCE sobre el desarrollo de las competencias de los funcionarios.

Limitaciones y desafíos:

La reforma contenciosa administrativa si bien ofrece grandes oportunidades para la CGR, también le genera riesgos y desafíos tales como:

- Es una materia nueva y compleja, por lo que preparar a sus funcionarios para actuar efectivamente en este campo ha sido y sigue siendo fundamental. Estos funcionarios deben conocer las potencialidades y las implicaciones que tiene dentro de la fiscalización. Esto implica mayor rigurosidad y uniformidad en la elaboración y sustento de las disposiciones derivadas de las fiscalizaciones y en los criterios que se emiten, así como el desarrollo de competencias personales que permitan a los funcionarios defender con seguridad los resultados obtenidos de las fiscalizaciones, asumiendo las responsabilidades que les corresponde. Este es un tema contemplado en la adopción de la Rectoría Jurídica, asunto que se aborda con mayor detalle en el FCE relativo a la integración institucional.
- Para el resultado exitoso de la reforma contenciosa administrativa es necesario fortalecer la coordinación dentro del proceso de fiscalización integral y respaldar a los funcionarios en la defensa de sus actuaciones en el cumplimiento de sus funciones.
- La CGR debe prepararse para asumir el costo económico que podría derivarse de esta reforma, contemplando dentro de sus presupuestos la reserva de recursos financieros para hacer frente a las eventuales demandas a las que puede ser expuesta la CGR.
- Evaluar los efectos en el proceso de fiscalización integral producto del aprovechamiento de los recursos que da la reforma contenciosa administrativa, dado que su implementación es reciente.

Innovación y fortalecimiento de los enfoques de la fiscalización integral a partir de las tecnologías de información y sistemas de valoración de riesgos

Logros:

El mecanismo que utilizó la CGR para innovar la fiscalización integral fue el apoyo en la aplicación de las TI para el fortalecimiento de las metodologías de investigación de hipótesis de corrupción, asociadas a denuncias recibidas. Este es un tema al cual la CGR le ha dado atención prioritaria para enfrentar la corrupción. Para ello se elaboraron varios proyectos que han permitido avanzar en el establecimiento de la metodología que se aplica actualmente, cuya documentación y formalización se encuentra a nivel de propuesta, dentro del proyecto de documentación del MAGEFI.

Complementariamente la CGR se ha preocupado por sistematizar la información existente mediante la creación de bases de datos (SIAC, SIPP, Registro de sancionados, Sistema de declaraciones Jurados, Sistema de denuncias). Para facilitar el aprovechamiento de estos sistemas se han creado reportes que permiten extraer de las bases de datos información clave, no sólo para la creación e investigación de hipótesis sino también para la planificación de la fiscalización integral basada en riesgos.

Adicionalmente, se ha investigado e incursionado en la compra y en el uso de soluciones tecnológicas para manipular y relacionar la información contenida en las bases de datos mencionadas. Es el caso de la sustitución de la plataforma que se venía utilizando por una más ágil, y moderna. En algunos casos de investigación se hace uso e interrelación de variables con la información contenida en bases de datos externas (Registro Público, Ministerio de Salud, Tribunal Supremo de Elecciones, Infracciones de tránsito, CCSS, INS, entre otras).

Cabe mencionar el beneficio que ha proporcionado el incremento de interrelaciones institucionales como por ejemplo con la Procuraduría General de la Ética y la Fiscalía, lo cual facilita las investigaciones de corrupción.

Para obtener mayores resultados en este campo, se desarrollaron competencias técnicas en algunos funcionarios, los cuales se han encargado de expandir el conocimiento y la experticia adquirida. Para lo anterior se trabajó en el diseño y ejecución de cursos de capacitación sobre la plataforma tecnológica que facilita la manipulación de bases de datos digitales, orientados a 200 funcionarios que realizan labores de fiscalización. Ello ha redundado en una cultura más dispuesta al uso de las bases de datos como insumo en el trabajo diario. También se ha fortalecido el conocimiento en materia de corrupción, por ejemplo mediante la capacitación recibida en temas sobre nuevos esquemas de corrupción y técnicas de investigación; el análisis de conductas prohibidas, experiencias comparadas y mejores prácticas internacionales; y técnicas de valoración de la prueba, entre otros.

Los logros en este objetivo están estrechamente vinculados con los avances en los factores clave de éxito sobre desarrollo de competencias y sobre el aprovechamiento de las TI. En este segundo caso se hizo referencia al uso de la minería de datos y la inteligencia de negocios, en casos concretos como las declaraciones juradas de bienes de los funcionarios públicos y el sistema de denuncias, así como la aplicación en investigaciones específicas de la fiscalización integral.

En la atención de denuncias se desarrollaron varios proyectos para abordarlas de manera integral y efectiva, principalmente en el sector municipal, zona marítimo-terrestre. Además como acción preventiva se fortaleció a las auditorías internas en el servicio que ellos brindan en el servicio al cliente.

Por otra parte, se inició el desarrollo de un sistema informático de gestión para los procesos litigioso, sancionatorio y de nulidad y consultivo, que pretende contar con una herramienta tecnológica integral para el registro y búsqueda de la información efectiva por parte de los clientes internos y externos. También se estableció un protocolo de actuaciones en materia penal, que regula la coordinación y comunicación entre las diversas unidades internas para la atención de requerimientos vinculados con esta materia. Este tema se comenta en el FCE relativo a la integración institucional.

Otro logro es la actualización del Reglamento de Organización y Servicio de las Potestades Disciplinaria y Anulatória en Hacienda Pública de la CGR, publicado en el 2011, el cual persigue evitar la interposición de gestiones judiciales dilatorias que

cuestionan la competencia de los órganos decisores integrados por fiscalizadores, actualiza la modalidad de integración de órganos decisores, elimina el procedimiento abreviado y se parte de un único procedimiento en Hacienda Pública con comparecencia oral y pública en todos los casos, entre otros aspectos.

Limitaciones y desafíos:

Si bien la CGR ha avanzado en la utilización de las TI para facilitar la detección de actos de corrupción, aún mantiene retos importantes, pues no obstante la capacitación brindada y la adquisición de equipo y soluciones tecnológicas modernas, es necesario reforzar la utilización de la minería de datos, y avanzar hacia la inteligencia de negocios. Asimismo, es un reto avanzar a una mayor integración de las bases de datos internas con las externas, cuando se requiera.

Aparte de lo anterior, un desafío importante es evaluar los resultados reales de la aplicación de lo realizado a la fecha en el uso de estos instrumentos, así como reforzar mecanismos que fomenten un uso más intensivo de la tecnología para estos efectos.

En general la CGR tiene hoy mayor conocimiento y experticia en el uso de estas herramientas, sin embargo, constituye un reto desarrollar aún más esas competencias y mantenerlas actualizadas.

Para enfrentar la corrupción la fiscalización más efectiva está en la prevención, y en ello la CGR ha realizado esfuerzos importantes. Sin embargo, dada la evolución y complejidad que en la actualidad experimentan los mecanismos utilizados en el uso irregular de los recursos públicos, es un desafío para la CGR mantener una revisión constante para darle agilidad a las herramientas jurídicas, permanentemente actualizada.

Comunicación y divulgación de logros sobre acciones anticorrupción

Logros:

Este objetivo estratégico también está asociado con la percepción de impunidad por lo que la CGR realizó esfuerzos por mostrar a la ciudadanía los resultados de su gestión en este campo. Para ello, fue necesario disponer de estadísticas asociadas a la materia.

Para obtener estadísticas en materia de denuncias, la CGR dispone del Sistema de Denuncias (SIDE), cuya información es manejada con discrecionalidad, por lo que su divulgación es restringida. Externamente se suministran algunas de estas estadísticas cuando se identifica un momento oportuno y un medio estratégico para su divulgación, de manera que la institución incremente su posicionamiento como un actor fuerte en la lucha contra la corrupción.

También se dispone del Sistema de Declaraciones Juradas que igualmente brinda información que se utiliza más con fines de divulgación externa, incluso en el sitio web se publica información periódica y actualizada de la situación de los declarantes. Otro mecanismo es el Sistema de Registro de Sancionados (SIRSA), cuyos principales resultados también se publican en el sitio web y en este se anuncian las convocatorias de comparecencias de personas vinculadas con investigaciones que realiza la institución.

En cuanto a la divulgación en los logros en la lucha contra la corrupción, la CGR tiene como estrategia práctica considerar cada caso de manera individual. Su aplicación se

establece conjuntamente entre el área técnica respectiva y la especializada en materia de comunicación para divulgarlo en el momento que el contexto lo determine estratégico ya sea para fortalecer la imagen institucional, como para protegerla de los riesgos que generan las actuaciones o las no actuaciones en temas de interés coyuntural.

Se ejecutó una estrategia para divulgar acciones en procura de reposicionar el tema de la lucha contra la corrupción, mediante una carta de entendimiento interinstitucional complementada con la firma de testigos de honor, dada a conocer en el IV Congreso de Auditores Internos realizado en el 2010.

El PEI contempla un indicador con la intención de mostrar las acciones realizadas para enfrentar la corrupción denominado "*Monto de la recuperación del daño a la Hacienda Pública como resultado de la participación de la Contraloría General de la República*", sin embargo, en su lugar se midió la "*Tasa de retorno de los productos de fiscalización*" que mide la relación entre los costos incurridos y los beneficios obtenidos como producto de la fiscalización. Esa tasa fue medida por primera vez en el 2011, cuando dio como resultado 29, indicando que por cada colón invertido, se reciben 29 de beneficio, cuando la meta era recibir un colón. Se estima que en los años siguientes esa meta sea ajustada para hacerla acorde a la realidad institucional.

Limitaciones y desafíos:

Fortalecer una imagen de eficacia y oportunidad en la detección de la corrupción y en la asignación de responsabilidades que genere un sentimiento significativo de riesgo en los potenciales infractores que provoquen una reducción de la corrupción. En ese sentido, los esfuerzos deben fortalecerse no solo en la atención efectiva y rápida de la denuncia sino también en la incorporación de técnicas y en la investigación que permitan la oportuna detección.

En el desarrollo de bases de datos, la CGR ha sistematizado mucha de la información relacionada. Sin embargo, presenta la limitación de su confidencialidad y de su difícil acceso, por lo que requiere de trámites rigurosos, tanto para el uso interno como externo. El reto es diseñar reportes que contengan aquella información de libre acceso y presentarla de manera útil para divulgar la gestión de la CGR en la lucha contra la corrupción y la impunidad. Adicionalmente, la CGR podría hacer un uso más provechoso de su sitio web para esos efectos.

Otro desafío es potenciar la carta de entendimiento interinstitucional mencionada anteriormente, y aprovechar las oportunidades que ofrece para la elaboración de una amplia agenda conjunta que permita unir más los esfuerzos de las instituciones directamente vinculadas en la lucha contra corrupción e impunidad, y que se visualice una lucha fortalecida y no individualizada, como por ejemplo en el tema de la judicialización de los casos.

Conclusión del Objetivo estratégico OE4

Para enfrentar la corrupción y la percepción de impunidad la CGR ha trabajado en potenciar el uso de los mecanismos que se derivan de la reforma al Código Contencioso Administrativo. Concretamente ha elaborado guías para la atención de los recursos administrativos y buenas prácticas litigiosas, además ha investigado sobre criterios jurisprudenciales en materia de contratación administrativa para facilitar la valoración de riesgos. Un logro destacable es la implementación de la oralidad en los procedimientos jurídicos, para lo cual ha ajustado la normativa que regula las audiencias públicas.

La tarea de enfrentar la corrupción ha contado con fuerte inversión en el desarrollo de las competencias técnicas e institucionales requeridas. En esta materia se profundizó en el estudio de las potencialidades de la reforma al Código Contencioso Administrativo y su aplicación, lo que incluía el desarrollo de habilidades como el ejercicio de la oralidad. También, se fortalecieron las capacidades técnicas en el uso de las TI para sistematizar y manipular la información existente en la CGR; no obstante, sigue siendo un reto la depuración e integración de las bases de datos y la evolución a una inteligencia de negocios.

Para la divulgación de la gestión de la CGR en la lucha contra la corrupción se dispone de bases de datos que proporcionan información estadística; sin embargo, su divulgación está limitada por la confidencialidad propia de la materia. Para la divulgación de logros importantes la estrategia aplicada es atenderlos de manera particular dependiendo de las características propias y del contexto existente. Una acción importante es el relanzamiento del tema mediante la divulgación de la conformación de un convenio interinstitucional firmado entre la CGR, el Instituto Costarricense contra Drogas, el Ministerio Público y la Procuraduría General de la República, que entre otros resultados importantes, generó el proyecto de ley “Reforma parcial y adición a la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la función Pública” presentado a la corriente legislativa el 11 de octubre del 2011.

OE5: Incrementar el uso de los productos de la Contraloría General de la República por parte de la Asamblea Legislativa, los medios de comunicación y la ciudadanía

Productos acordes a las características y necesidades de la Asamblea Legislativa, los medios de comunicación y la ciudadanía,

Para alcanzar este objetivo las acciones se concentraron en proporcionar a los citados actores, productos acorde a sus características y necesidades, así como facilitarles su acceso mediante el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicaciones.

Logros

La CGR ha realizado un esfuerzo sostenido por determinar el nivel de satisfacción que poseen los asesores y diputados acerca de los productos y servicios que emite la institución, según se mencionó en el comentario del objetivo estratégico N°3.

En el periodo de vigencia del PEI se consultó acerca de algunos de los productos del órgano contralor, tales como: la Memoria Anual, el Informe Técnico de Presupuesto, informes de fiscalización, criterios de proyectos de ley, entre otros; con la finalidad de contar con información útil para evaluar la calidad del apoyo técnico brindado al Poder Legislativo y tomar decisiones al respecto.

En el 2011 se consultó acerca de la satisfacción sobre la oportunidad y comprensión de la información suministrada por la CGR en forma electrónica, obteniéndose niveles de percepción por parte de los órganos legislativos y de la ciudadanía de un 74%, donde la meta fue de 72%, dando como resultado un 103% de cumplimiento.

Para determinar el uso de los productos de fiscalización integral por parte de la AL y los medios de comunicación, únicamente en el 2010 se levantaron estadísticas sobre la cantidad de veces que son citados productos de fiscalización o la CGR en las actas

de la AL. Adicionalmente, con el propósito de dar seguimiento a las estrategias de comunicación, se cuenta con datos sobre las menciones de la CGR en los medios de comunicación, clasificados según el tipo de mención. Esas dos informaciones constituyen insumo para la medición del indicador denominado “Número de veces que los productos de fiscalización integral son citados en los medios de comunicación y en actas de la Asamblea Legislativa”, que como tal no se ha medido.

Adicionalmente, se instauró la práctica de conocer el grado de satisfacción de la Administración Activa sobre los estudios de fiscalización posterior que se le realizaron, donde se valoran criterios como la comunicación de resultados, la presentación del informe final, el valor agregado de los informes de fiscalización posterior, entre otros. En el año 2011, el resultado de esa valoración fue de un 88%.

Por otra parte, se inició la implementación de una estrategia de participación ciudadana y de su programa de acción, en los cuales se han realizado diferentes actividades con públicos meta de diversas características estudiantes, docentes, e instancias como el Estado de la Nación y el Tribunal Supremo de Elecciones. Además, se cuenta con una herramienta para la puesta en marcha de un sitio de observatorio ciudadano.

De manera complementaria a lo descrito anteriormente, la institución ha realizado acciones importantes de difusión de su actividad fiscalizadora con diferentes públicos externos, adicional a lo realizado con los medios de comunicación, lo que potencia, poco a poco, los diferentes productos en la ciudadanía.

En cuanto a tecnologías de información, se realizó la depuración de una serie de bases de datos orientadas a públicos externos que poseen interés en diversa información relacionada con materia de fiscalización, tanto previa como posterior. Adicionalmente, se crearon posibilidades de consulta de fácil acceso para los distintos usuarios de la página web de la CGR, donde es posible acceder información de las instituciones públicas, posibilitando el control ciudadano, principalmente en materia de presupuesto, contratación administrativa, actividades relacionadas con los gobiernos locales y además, información acerca del registro de sancionados. Desde octubre del 2010, la institución dispone de los datos sobre el número de accesos a los servicios prestados en la página web y por teléfono, lo cual constituye insumos para la medición y seguimiento de los indicadores establecidos en el PEI para esos efectos (Anexo N° 2).

Cabe mencionar que se ha fortalecido la actitud de servicio al cliente mediante la emisión y divulgación de las Políticas de Buen Gobierno Corporativo, en el año 2009, así como con el Código de Conducta, durante el 2011. Este código establece formalmente las conductas que deben guiar las actuaciones de los funcionarios y funcionarias, en apego a los más altos estándares éticos, con el fin de lograr una gestión transparente, íntegra y responsable. Para su divulgación se realizó una serie de talleres, en los cuales se promovió la reflexión e interiorización de cada uno de los comportamientos deseados. Además, otro de los mecanismos para promover la consolidación de la actitud de servicio al cliente ha sido mediante la publicación de los calendarios institucionales en el periodo 2008-2012.

Por otra parte, se ha realizado esfuerzos para capacitar al personal que atiende público directamente en el tema de servicio al cliente, con el objetivo primordial de lograr mejoras significativas en el servicio tales como: mayor rapidez en la atención, resolución oportuna de solicitudes y entrega de información fidedigna; además, de buscar elevar la eficiencia mediante el trabajo en equipo basado en buenas relaciones

interpersonales. No obstante esta mejor atención no se complementó con el enfoque en riesgos que perseguía el objetivo estratégico N° 1.

Con el fin de brindar un trato eficiente a un sector de la población con capacidades especiales, durante los años 2010 y 2011 se capacitó en lenguaje de señas a un grupo de funcionarios que atienden público, con lo cual también se da cumplimiento a la Ley 7600.

Finalmente, se diseñó e implementó un programa de capacitación dirigido al nivel gerencial, en manejo de vocería institucional y comunicación interna, con la finalidad de fortalecer sus competencias en materia de comunicación.

Limitaciones y desafíos

La necesidad de reforzar la estrategia de participación ciudadana adquiere gran relevancia dado los resultados de las mediciones sobre el valor público que genera la CGR mediante sus servicios de fiscalización y control de la Hacienda Pública, ya que, por ejemplo, la percepción de “Nivel de confianza institucional obtenido en la encuesta de opinión a la ciudadanía” obtuvo un nivel de 51% en el año 2011.

Otro reto en esta materia es fortalecer la articulación institucional, donde es vital el aporte de todas las divisiones; además de emitir formalmente el proyecto y realizar su respectiva divulgación.

Conclusiones del Objetivo Estratégico OE5

Los esfuerzos realizados por mejorar los productos emitidos por la CGR han empezado a brindar frutos, lo cual se constata en los resultados de la percepción que poseen los diferentes actores, sobre todo la Asamblea Legislativa, donde se registran los mayores niveles de satisfacción. En otros actores, como los medios de comunicación y la ciudadanía, aún hay mucho por hacer, por lo que toma relevancia la necesidad de implementar y consolidar la estrategia de participación ciudadana que ha iniciado la institución, y que permitiría dar conocer el papel de la CGR en la sociedad costarricense y los resultados de su gestión.

OE6- Aportar insumos técnicos a la discusión nacional sobre la pertinencia de los controles previos externos

Desarrollo y divulgación de criterios institucionales sobre la pertinencia de los controles previos externos

Logros:

Para alcanzar este objetivo estratégico fue necesario desarrollar posiciones institucionales sobre la pertinencia de los controles previos externos. Con ese fin, se estableció una estrategia dirigida a conformar la posición institucional basada en los criterios de los funcionarios de la CGR y no sólo del nivel jerárquico superior. Para dar espacios a la exposición de estos criterios se desarrollaron varios foros presenciales de carácter interno, en los cuales funcionarios expertos expusieron su posición sobre la pertinencia de los controles previos externos, generándose un debate al respecto. Cada expositor realizó previamente un análisis profundo para definir su criterio y establecer la propuesta que sometería a discusión.

Para enriquecer la discusión y lograr una posición institucional más representativa, se creó un foro virtual para que todo aquel funcionario pudiera exponer su criterio sobre los controles previos externos.

De lo anterior, se formuló la posición institucional inicial, que posteriormente se expuso externamente, por medio de la participación en foros organizados con expertos externos en el tema, con el apoyo del Consejo Nacional de Rectores (CONARE).

Esos foros externos se concibieron en dos ámbitos: el político y el técnico. El primero perseguía conocer las posiciones de los candidatos a la Presidencia de la República de los principales partidos políticos para las siguientes elecciones nacionales; mientras el segundo, que contó con la participación de expertos nacionales y el representante de la CGR, tenía como objetivo obtener insumos técnicos que permitieran retroalimentar y enriquecer la posición inicial establecida por la institución.

Por la riqueza que encerró esa discusión, la CGR estableció un convenio de cooperación con la Universidad Nacional, mediante el cual se publicó un documento que recopila el profundo análisis desarrollado en este proceso, tanto en el ámbito interno como externo, así como la posición final de la institución sobre este tema. El propósito era aportar ese contenido para fomentar y enriquecer un debate nacional sobre la pertinencia de los controles previos externos.

Limitaciones y desafíos:

En el logro de este objetivo, la CGR mantiene un gran reto en lo que se refiere a la divulgación del documento "Controles previos externos: una discusión nacional impostergable" que permita posicionar el tema en la palestra nacional, según fue concebido. Tuvo la limitación de no encontrar el momento oportuno para propiciar el inicio de ese debate.

Conclusión del Objetivo Estratégico OE6

Las actividades realizadas en procura de este objetivo estratégico dieron como resultado un documento que contiene una amplia y enriquecedora discusión sobre la pertinencia de los controles previos externos, el cual recoge la posición institucional y el criterio político y técnico, en el marco de la concepción del alcance del control superior en la gestión pública.

Este es un documento de referencia, cuyo contenido debería ser de consulta obligatoria en el momento que se discuta este tema. Es un invaluable aporte cuyo contenido se mantiene vigente.

Objetivo OE7-Incrementar la confianza en la Contraloría General de la República por parte de la sociedad costarricense.

La estrategia establecida por la CGR para alcanzar este objetivo se fundamentó en el ordenamiento de su organización interna, en garantizar la calidad de sus procesos, en la medición del valor público que genera y en su divulgación.

Fortalecimiento de la confianza de los clientes en la gestión institucional mediante revisión de pares y auditorías financieras externas

Logros:

Persiguiendo consolidar su organización y gestión por procesos, en el 2008 la CGR emitió el Manual General de Fiscalización Integral (MAGEFI), el cual constituye una actualización del manual promulgado en 1999, adecuando los procesos institucionales a los cambios normativos relacionados con el quehacer contralor; además de ajustar dichos procesos a la luz de las nuevas ideas rectoras.

Este manual reviste especial relevancia porque viene a ordenar y reforzar un enfoque de gestión por procesos, ahora integrados bajo el concepto de cadena de valor, como instrumento de gestión estratégica orientado a la generación de valor público, bajo tres criterios fundamentales a medir: resultados, calidad y confianza.

El manual estuvo a cargo de una comisión institucional, que a partir del 2009 se avoca, con la colaboración de expertos funcionales, a revisar, ajustar, diseñar y documentar cada proceso, alcance, procedimiento y en algunos casos, hasta las herramientas utilizadas. Este ha sido un trabajo largo, que ha contado con una amplia participación institucional y con el aval de la alta jerarquía, lo cual da una importante legitimación para su aplicación y actualización constante.

Para reforzar y facilitar la aplicación diaria del MAGEFI en los procesos de trabajo, se realizó una amplia labor de divulgación y se dispuso su acceso general a los funcionarios mediante la red interna (Intranet). La última versión de este manual se emitió en febrero del 2012.

Complementario con lo anterior, resultaba importante garantizar la calidad de ese nuevo ordenamiento y sus resultados obtenidos. Para ello, se dispuso someter a la institución a una revisión de pares en dos procesos seleccionados por su relevancia: Planificación Institucional y Auditoría Operativa. La realización de esta revisión estuvo a cargo de la Contraloría General de la República de Chile y de la Auditoría Superior de la Federación de los Estados Unidos Mexicanos, respectivamente, escogidas por la experiencia y conocimiento técnico que poseen en esos campos. Este proyecto se llevó a cabo en el 2011, con el financiamiento de la CGR y las Entidades de Fiscalización Superior (EFS) revisoras, y complementados con cooperación del BID.

La revisión entre pares de los procesos mencionados concluyó con criterios positivos por parte de los revisores, según lo consignan los informes correspondientes, los cuales se encuentran a disposición de todos los interesados, en el sitio Web de la CGR.

Otro mecanismo utilizado fue la realización de una auditoría por parte de una firma externa⁴ que dictaminara sus estados financieros al 31 diciembre del 2011. Previamente, la institución había realizado importantes esfuerzos para mejorar su sistema financiero contable. En marzo del 2012, se recibió el informe de los auditores externos en el cual señalaba que:

“En nuestra opinión los estados financieros presentan razonablemente, respecto de todo lo importante, la situación financiera de la Contraloría General de la República al 31 de diciembre del 2011,... de conformidad con los Principios de Contabilidad aplicables al sector público según decreto No. 013-H de fecha de 31 de diciembre del 2008.”

Limitaciones y desafíos:

⁴ La contratación es prorrogable por tres años más (2012, 2013 y 2014).

El mantener actualizado el MAGEFI se convierte en un reto para la institución por los frecuentes cambios que se presentan en la dinámica pública, los cuales obligan a ajustar algunos de sus procesos y procedimientos.

Un desafío importante es la consolidación del modelo por procesos, contenido en ese manual. Para ello resulta fundamental interiorizar y reforzar en los funcionarios el concepto e importancia de la cadena de valor dentro de los procesos que realizan y el valor público que están llamados a generar.

A parte de lo anterior, existe el reto de documentar la experiencia obtenida en el proyecto de revisión de pares, para poder aprovechar en un futuro, el aprendizaje adquirido y así someter a revisión otros procesos como medio que garanticen a la ciudadanía, la excelencia y calidad de la gestión que se realiza, considerando que esta revisión constituye un reconocimiento internacional, a nivel de EFS, sobre la calidad del trabajo. Es un reto también, aprovechar ese aprendizaje para desempeñar, eventualmente, el rol de revisor con otras EFS.

Mecanismos para medir y divulgar el valor público de la gestión institucional

Logros:

Tal como lo establece la cadena de valor que orienta los procesos institucionales, la institución persigue generar valor público mediante su fiscalización integral. En esta materia, desde el 2008 la CGR inició un arduo trabajo de investigación sobre buenas prácticas de las EFS, como referencia en la elaboración de una metodología para la medición de los resultados, específicamente de la fiscalización posterior. Este trabajo culminó en el 2009 con la emisión de los “Lineamientos generales para la medición de resultados de la fiscalización posterior”, los cuales constituyen un marco normativo para la medición de los efectos e impactos sobre la Hacienda Pública, producto del cumplimiento de las disposiciones de los estudios de este tipo de fiscalización.

El aprendizaje derivado de la aplicación de dichos lineamientos ha permitido incorporarle constantes ajustes para mejorar la metodología y obtener un valor público más preciso. Estos resultados han sido posibles por todos los esfuerzos y la inversión de recursos que la institución ha realizado y que la han hecho pionera a nivel latinoamericano en incursionar y poner en práctica un mecanismo de evaluación de resultados de esta naturaleza.

La medición de valor público generado por la fiscalización, como ya se comentó, ha avanzado fundamentalmente en la fiscalización posterior. Incorporar el resto de los procesos de fiscalización es fundamental para medir los resultados de la gestión de forma integral.

En ese sentido, la CGR ha venido desarrollando desde el 2010 un proyecto destinado a diseñar una metodología para medir el valor público aportado por los procesos de fiscalización integral. Este proyecto está a cargo de una comisión institucional, la cual inicia su trabajo basándose en la metodología y experiencia obtenida en el proceso de fiscalización posterior. Resultado de ello, se identificaron aquellos procesos susceptibles de medición de valor público que generan, en los cuales se concentrara el diseño de la metodología.

Para acompañar técnicamente ese trabajo, se contrató los servicios de un reconocido experto internacional en “valor público”, quien condujo a la identificación de un valor público institucional y de las principales áreas que lo generan, hacia las cuales se debe dirigir la gestión de la fiscalización integral. Resultado de este esfuerzo es una

propuesta de metodología que incluye indicadores, métricas y planes de acción, por áreas de valor público, que permitieran implementarla.

En lo que se refiere al valor público generado por la gestión institucional, se ha realizado, fundamentalmente, por medio de los indicadores incluidos en el plan-presupuesto anual que se presenta ante el Ministerio de Hacienda y la Asamblea Legislativa, dentro de los cuales cabe resaltar la medición de la tasa de retorno de la fiscalización posterior. El diseño e identificación de indicadores que midan con mayor exactitud e integralidad los resultados de la gestión institucional es algo que se ha depurado año con año, sin embargo, sigue siendo susceptible de mejora.

Otro mecanismo de medición de la gestión está constituido por las encuestas sobre percepción a la ciudadanía y usuarios, contratadas externamente desde el 2008. Los resultados de la última encuesta realizada indican la necesidad de reforzar el nivel de confianza que se tiene en la gestión institucional.

Para divulgar los resultados del valor público obtenido por la fiscalización, desde el año 2009 la CGR ha utilizado como mecanismo fundamental la Memoria Anual, dirigida a la Asamblea Legislativa y al sector público en general, la cual se dispone en el sitio web para acceso y consulta de la ciudadanía.

Limitaciones y desafíos:

Es un reto para la CGR interiorizar en sus funcionarios un concepto claro, integral de valor público, que les permita encauzar o dirigir los diferentes procesos en que participan, hacia el logro de ese valor.

Es importante también, concluir y oficializar una metodología estandarizada para medir el valor público, que considere las particularidades de cada uno de los procesos de la fiscalización integral. Asimismo, la implementación de dicha metodología genera un desafío mayor para la institución, de manera que pueda integralmente medir y divulgar el valor público de su gestión, y ya no sólo el que se obtiene de la fiscalización posterior.

Aunado a lo anterior, cobra relevancia reforzar la estrategia de cercanía con la sociedad civil, que contemple dar a conocer a los ciudadanos, aún más, el valor público que genera la CGR mediante sus servicios de fiscalización y control de la Hacienda Pública.

Una de las principales limitaciones que ha enfrentado la medición de los resultados de fiscalización, es la existencia de una cultura interna que supone que no todos los resultados de la fiscalización son cuantificables, por lo que avanzar en esta materia ha requerido de un proceso paulatino de convencimiento. Una limitación adicional es la dificultad de individualizar los resultados asociados al cumplimiento de una disposición contralora, por cuanto existen otros actores que también contribuyen a su logro. A la fecha, los beneficios identificados corresponden únicamente a aquellos casos en los que fue factible cuantificar un beneficio patrimonial en términos económicos.

Por otra parte, las mediciones del valor público de la fiscalización posterior incluye una población reducida de la totalidad de los estudios, quedando por fuera efectos importantes, aún no cuantificados.

La experticia técnica que se requiere para la definición de indicadores limita un mayor avance en la medición del valor público, además de las características de las

fiscalizaciones, que obligan al establecimiento y diseño de indicadores particulares, lo que se agrava por la inexistencia de información estadística apropiada.

Conclusiones del objetivo estratégico OE7

Para fortalecer la confianza de los clientes externos en la gestión institucional la CGR concentró sus esfuerzos en dos materias fundamentales. Uno fue el ordenamiento y documentación de sus procesos y procedimientos alrededor del concepto de cadena de valor para el logro de valor público. El resultado obtenido fue la emisión actualizada, divulgación y aplicación del MAGEFI.

Otro esfuerzo fue el sometimiento a revisiones externas de la calidad de la gestión, medida a través de algunos procesos relevantes que dieron resultados satisfactorios; lo que constituyó una experiencia novedosa, que encierra un importante aprendizaje en la organización. No obstante, queda pendiente elaborar y ejecutar una estrategia de divulgación de estos importantes resultados para lograr fortalecer la confianza de los clientes.

En ese afán por incrementar la confianza de la ciudadanía en la CGR, la institución también trabajó en la cuantificación y divulgación del valor público de su gestión. A nivel institucional se cuenta con una propuesta preliminar a presentarse al nivel jerárquico superior para su valoración, aprobación e implementación. La novedad y la complejidad del tema requirió de una amplia investigación sobre las experiencias internacionales de las EFS que le permitieran diseñar una metodología ajustada a las características propias de uno de sus procesos principales, la cual se ha probado y mejorado, al punto de que sus primeros frutos se divulgan desde el año 2009.

El haber logrado identificar el valor público conlleva el gran reto de establecer mecanismos sistematizados, ágiles y sencillos para su medición, abarcando la mayor parte posible de la fiscalización realizada, donde los procedimientos de fiscalización ya incluyan las actividades para medir el beneficio generado.

El divulgar las anteriores acciones y resultados es fundamental para que la ciudadanía tenga conocimiento de la calidad de la gestión contralora y del valor público que le genera para así lograr una mayor confianza en la institución.

En los años 2008 y 2011, la CGR contrató la medición de la percepción ciudadana sobre su gestión, obteniendo como resultado un 44% y un 59% de satisfacción, respectivamente. En ese último año, también se midió esa percepción en los diputados y asesores legislativos, donde la cifra fue del 71%.

Igualmente, en el 2011 se contrató la medición del indicador “Nivel de confianza institucional obtenido en encuesta de opinión a la ciudadanía” donde se obtuvo un 51% de meta alcanzada. Para este indicador la meta programada fue 72% lo cual generó como resultado un 71%. Con este resultado toma mayor relevancia la necesidad de reforzar la estrategia de cercanía con la ciudadanía que contemple el dar a conocer aún más el valor público que genera la CGR mediante sus servicios de fiscalización y control de la Hacienda Pública.

Factor Clave de Éxito 1: Desarrollo de las competencias de los funcionarios ajustadas a los requerimientos de la CGR para enfrentar el entorno

Definición de competencias individuales y perfiles de puestos

Logros

En relación con esta acción estratégica se trabajó en dos manuales: uno de competencias y otro que define el perfil de puestos institucional. El primero se emitió en noviembre del 2010 y contiene una descripción del modelo, los niveles de dominio para cada competencia, las categorías de evaluación y una descripción de las competencias institucionales y de las especializadas. Su elaboración requirió de una serie de talleres y sesiones de trabajo con el nivel gerencial, además de estar sometido a un proceso de mejora continua. El segundo manual se actualizó en el 2012.

El indicador denominado “Porcentaje de puestos con perfil deseado y evaluado” se aplicó en los años 2010 y 2011, cumpliéndose la meta en ambos casos. El indicador se compone de dos etapas, una que corresponde al diseño de los puestos con perfil deseado y la otra a la evaluación de dichos perfiles para los niveles gerenciales y profesionales. El cumplimiento de la meta en el 2011 fue de 125%; que se explica porque además de definir y evaluar las competencias en los niveles gerenciales y profesionales, se incluyeron también los puestos de nivel administrativo.

Retos y limitaciones

La definición de las competencias se hizo sobre las competencias institucionales, quedando aún pendiente lo que se refiere al detalle de las competencias especializadas.

El avance en esta acción afectó el logro las demás acciones estratégicas de este factor clave, debido al tiempo que ha consumido su desarrollo.

Planes de Desarrollo de Competencias individuales de conformidad con perfiles de puestos deseados.*Logros:*

Una vez obtenidos los perfiles de competencias se realizó un diagnóstico de competencias⁵ para identificar las brechas de cada funcionario. Para ello se adquirió un instrumento que se adaptó al Manual de Competencias y se aplicó a los funcionarios en el 2010, cuyos resultados se presentaron en el 2011.

Para direccionar la capacitación en el desarrollo de competencias se cuenta con el "Plan Plurianual de Capacitación Interna 2010-2012", que se estructura en las áreas de inducción, actualización y especialización, en las que se han logrado avances. Para desarrollar las competencias institucionales se diseñó y financió un programa de auto capacitación virtual para las referidas a comunicación, logro y autocontrol, cuya implementación inició en enero del 2012. Adicionalmente se ha trabajado con el nivel gerencial para fortalecer temas como la integridad, respeto, trabajo en equipo y liderazgo.

Por su parte, la actualización de las competencias especializadas se ha atendido como respuesta a solicitudes específicas de las dependencias, sin obedecer a un perfil predefinido.

De forma complementaria al citado plan de mediano plazo, se ha avanzado en un sistema de carrera administrativa que brinde opciones a los funcionarios para

⁵ Este diagnóstico abarcó solamente las competencias institucionales.

desarrollarse en la organización. Su implementación está prevista para el 2012 y se planea vincularlo al tema de incentivos.

De manera complementaria al modelo de competencias, la institución hizo esfuerzos para moldear la cultura mediante el establecimiento voluntario de las Políticas de Buen Gobierno Corporativo y el Código de Conducta, para fortalecer principios y comportamientos en consonancia con los valores establecidos en el PEI.

Retos y limitaciones

La implementación de los planes de desarrollo de competencias institucionales inició hasta enero del 2012, con un programa de auto capacitación virtual. Esto generó un desfase respecto al avance requerido para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El desarrollo de las competencias especializadas fue fomentado directamente por las divisiones, sin responder a una visión institucional integrada, tanto así que aún se encuentra pendiente la definición de ese tipo de competencias, según perfiles de puestos.

Modelos de aprendizaje novedosos como sistemas de acreditaciones, pasantías y auto capacitación.

Logros:

La institución facilitó a algunos de sus funcionarios la oportunidad de acreditarse en campos directamente relacionados con sus áreas de trabajo⁶ tales como: NIAS, NICSP, CGAP, CISA. También facilitó su participación en especializaciones mediante estudios de posgrado en campos como el derecho, la auditoría y sistemas de información.

En busca de adquirir un mayor conocimiento técnico en campos que el entorno o la normativa reciente le obligan, se han promovido pasantías en otras instituciones. Es el caso del convenio establecido con el Poder Judicial, que empezó a ejecutarse en el año 2012, con el fin de potenciar el ejercicio de las competencias constitucionales y legales.

Asimismo, para promover el mecanismo de auto capacitación, la institución desarrolló una plataforma tecnológica y diseñó cursos para la implementación de la capacitación virtual, como el programa de desarrollo de competencias institucionales.

Retos y limitaciones

Si bien se han ejecutado los modelos de aprendizaje novedosos propuestos en el PEI, no todos respondieron a una visión institucional integrada.

La identificación y desarrollo integral de las competencias institucionales ha avanzado notoriamente, no así en aquellas de carácter especializado cuyo avance ha respondido fundamentalmente a necesidades particulares. Esto limita la identificación de las brechas de conocimiento especializado y, por lo tanto, los campos y puestos en los

⁶ NIAS: Normas Internacionales de Auditoría; NICSP: Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público; CGAP: Certified Government Auditing Professional y CISA: Certified Information Systems Auditor.

que se requiere desarrollar estas competencias, de cara al logro de los objetivos estratégicos.

Es claro el avance logrado por la institución en materia de introducción de nuevos mecanismos de aprendizaje. El mecanismo de la capacitación virtual y las acreditaciones se han venido utilizando cada vez más intensivamente; no obstante, hay que estimular aún más los otros mecanismos (pasantías y especialización).

La institución debe crear mecanismos que permitan potenciar el aprovechamiento de los nuevos conocimientos adquiridos según las necesidades organizacionales.

Reclutamiento de personal que asegure la incorporación de las competencias requeridas de acuerdo con los perfiles de puestos deseados

Logros

El proceso de dotación de personal de la CGR se alinea al modelo de competencias, en el año 2011, permitiendo la contratación de los nuevos funcionarios de acuerdo a ese modelo.

Retos y limitaciones

Se presenta nuevamente el desfase del proceso de dotación para la ejecución del PEI, ya que este proceso vinculado a la gestión de competencias se inició en el 2012.

Conclusión del Factor Clave de Éxito 1

La CGR inició la implementación de la gestión por competencias con el establecimiento de un modelo y su correspondiente manual, la evaluación de algunas de las competencias y la contratación de algunos funcionarios según este novedoso esquema.

Adicionalmente, se realizó un diagnóstico institucional de las competencias de cada funcionario el cual sentó las bases para generar un Plan de Desarrollo de Competencias que incluye tres áreas principales: inducción, actualización y especialización.

Por otra parte la CGR fomentó actividades de aprendizaje novedosos como sistemas de acreditaciones, pasantías y auto capacitación.

Como parte de las limitaciones enfrentadas se dio la necesidad de establecer un modelo de competencias, y al mismo tiempo desarrollar los objetivos estratégicos, lo que generó repercusiones en su avance, ya que se necesitaba contar con funcionarios que tuvieran las competencias personales y especializadas.

Factor Clave de Éxito 2: Aprovechamiento de las Tecnologías de Información en la fiscalización y en la toma de decisiones

Participación del personal a partir de un perfil de competencias claramente definido y adecuado a las tecnologías de información.

Logros:

El avance notorio en la automatización de los procesos de la institución ha obligado a todos los funcionarios a manejar los sistemas institucionales de apoyo administrativo y los paquetes informáticos de uso general; además de la automatización de la información para uso de los procesos sustantivos.

El contar con una red inalámbrica, equipo tecnológico adecuado y moderno⁷ y capacitación para el aprovechamiento de esos recursos tecnológicos, ha facilitado la realización de las tareas diarias de la institución.

Asimismo, se hicieron esfuerzos por mantener actualizado el grupo de profesionales responsables de las TI, mediante la capacitación requerida para el desempeño de sus funciones, para lo cual ha sido fundamental disponer del presupuesto necesario.

Retos y limitaciones:

Es necesario fortalecer las competencias en TI en aquellos funcionarios que lo requieran y establecer mecanismos que conlleven su aplicación, como estrategia para aprovechar las potencialidades que ofrecen los sistemas automatizados de la institución y mejorar su productividad.

Por la coyuntura existente, la institución debe garantizarse que el personal que ingresa posea las competencias que le permitan el aprovechamiento de las TI en los procesos de trabajo.

Desarrollo integrado de sistemas que automaticen los procesos sustantivos institucionales.

Logros:

El esquema de coordinación entre el la unidades que genera el requerimiento y la que proporcional el apoyo en materia de TI, logró un buen resultado en el diseño, desarrollo e implementación de una gama importante de sistemas automatizados para los procesos sustantivos. Entre los principales destacan: el Sistema de Información Planificación y Presupuestos Públicos (SIPP), Sistema Contratación Administrativa (SIAC), Sistema de Seguimiento de disposiciones, Sistema de Denuncias Electrónicas (SIDE), Sistema de Auditorías Internas, Sistema de Información Municipal, Sistema de Pronunciamientos (SISPRO), Registro de Sancionados, el Sistema de Fiscalización Posterior (FIPNET) y el maletín electrónico.

Retos y limitaciones:

Pese a su utilización general, los sistemas automatizados tienen un potencial de uso mucho mayor al que se está aprovechando, tanto a nivel de usuario interno como del cliente externo, para algunos de estos sistemas. Un desafío institucional es propiciar una mayor utilización de la información existente en la institución sobre la gestión pública, para efectos de la ejecución del proceso de fiscalización integral.

Aplicación de herramientas para minería de datos e inteligencia de negocios en los procesos de fiscalización.

Logros

⁷ Existe una política de sustitución para que el equipo no posea más tres años de antigüedad; su aplicación hizo que en el 2011 se tengan 542 personas equipadas con tecnología muy reciente.

A partir del 2007, se ha capacitado un grupo de 200 funcionarios que participan en la fiscalización integral sobre la existencia de las bases de datos institucionales y de sus interrelaciones mediante la minería de datos, lo cual produjo una nueva visión sobre el potencial del uso de la información existente para provecho de la fiscalización.

Otro logro importante es la sustitución de la plataforma informática que permite robustecer la aplicación de la inteligencia de negocios, otorgando a los usuarios mayores insumos para realizar la fiscalización. La migración de las bases de datos actuales a esta nueva plataforma recién inicia.

Se hizo uso de la minería de datos en la revisión de inconsistencias de la información de la Declaración Jurada de Bienes contra información de bases de datos externas; además, reportes del Sistema de Denuncias y en investigaciones del proceso de fiscalización integral.

Existe un grupo de funcionarios, aunque reducido, que aplica la inteligencia de negocios, con las competencias necesarias (conocimiento de bases de datos, experticia en el negocio y conocimiento de la aplicación de la herramienta) para el desarrollo independiente de los modelos que facilitan el aprovechamiento de la información sistematizada.

Retos y limitaciones:

Es necesario establecer una estrategia para implementar el proceso de inteligencia de negocios en la CGR, partiendo de un análisis de las necesidades institucionales y lo indica el entorno. Para esto es fundamental que el grupo de profesionales en TI mantengan un conocimiento actualizado en este tema, y tener una plataforma tecnológica adecuada.

Por otra parte, se requiere fomentar el uso de las TI y de la inteligencia de negocios en el proceso de fiscalización integral, de manera que se intensifique su aplicación, se facilite y potencie el manejo de la información, se amplíe el alcance de los estudios y se pueda materializar la realización de estudios en línea. Es importante además que estos esfuerzos tengan seguimiento y evaluación del impacto de sus resultados.

Implementación de sistemas de información gerencial para el apoyo de la toma de decisiones.

Logros:

En el año 2009 se desarrolla y se pone en operación el Sistema de Gestión Institucional (SIGI) cuya base es la planificación institucional, se integra con el Sistema de Gestión y Documentos (SIGYD), el Módulo de Toma de Decisiones (MTD) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), para fortalecer la toma de decisiones.

El desarrollo de este sistema tiene un avance aproximado de un 80%, considerando que debe ponerse en operación el módulo de compromisos de gestión, vincular módulo de riesgos a la planificación, integrar sistemas financieros, desarrollar el módulo para el trámite de modificaciones internas, entre los requerimientos más relevantes.

Retos y limitaciones:

El SIGI tiene un gran potencial como apoyo a la toma de decisiones; sin embargo tiene pendiente un 20% de su desarrollo para consolidarlo como una herramienta fundamental para la gestión. Además, es importante revisar las prioridades institucionales a fin de que este sistema cuente con todos los recursos necesarios para concluir y consolidar su uso, de manera que se logre el objetivo de su creación.

En cuanto al SIGYD y MTD se ha avanzado considerablemente en su desarrollo y administración; sin embargo, requiere mayor difusión de sus potencialidades para permitir los usuarios su mayor aprovechamiento.

Conclusión del Factor Clave 2

TI es un tema que tuvo un avance satisfactorio y ordenado. El trabajo estuvo a cargo de una comisión institucional que planificó el desarrollo integral en este tema, liderado por el Despacho de la Sub Contralora.

Contrariamente a lo que sucedió con el FCE 1, que arrancó simultáneamente al PEI, la institución ya había definido un plan estratégico en el uso e incorporación de las TI para facilitar la gestión institucional (PETIC), por lo que lo que requirió fue ajustar y alinear la planificación que ya existía y darle una concreción táctica para orientar su ejecución (PTAC).

La CGR cuenta con un grupo de profesionales en TI actualizados tecnológicamente y con una gran capacidad para mantener y mejorar la infraestructura de las TI existentes, para lo cual el apoyo del Despacho Contralor es fundamental.

El objeto de fiscalización de la CGR es cada vez más complejo, amplio y dinámico, por lo cual la única forma de fiscalizarlo es mejorando la incorporación de las TI. En ese sentido, no es aceptable un estancamiento, mucho menos un retroceso, solamente reforzar el ritmo, trabajando intensamente en la cultura y en las competencias de sus funcionarios, así como estableciendo una estrategia clara para su desarrollo, desde el más alto nivel institucional.

Finalmente, asociado a este tema se midió, durante los años 2010 y 2011 el indicador "Nivel de satisfacción del usuario interno sobre la oportunidad, calidad y facilidad de acceso a la información", el cual en ambos años se sobrepasó la meta establecida del 70% obteniéndose un 80%, lo que generó un resultado de 114% de cumplimiento. Lo anterior denota que la población interna en la CGR valora en forma positiva las posibilidades tecnológicas que la institución le ofrece para brindar un servicio al cliente de mayor calidad y oportunidad.

Factor Clave de Éxito 3: Integración institucional que facilite la toma de decisiones y la consistencia de los productos de fiscalización.

Formalización de mecanismos para unificar criterios y posiciones oficiales sobre temas prioritarios.

Logros:

Durante este periodo el Consejo Consultivo ha tenido un funcionamiento activo y permanente, instancia dentro de la más alta jerarquía institucional, para el análisis y toma de decisiones en temas prioritarios.

En materia de rectoría jurídica se emitieron recientemente políticas con el fin de uniformar criterios y posiciones oficiales en esa materia. Como ejercicio de esa

rectoría se emitió el Protocolo Penal, el reglamento de atención de consultas y el de emisión de criterios jurídicos. Complementario a lo anterior, existe un comité de consultas institucional, que forma parte de la etapa de admisibilidad y coordinación previsto para este tipo de gestiones. En el caso del Protocolo Penal, regula los diversos canales de coordinación y comunicación que existen entre las diversas unidades internas de la CGR.

Es importante destacar que la discusión realizada en el año 2009 para definir una posición institucional sobre la pertinencia de los controles previos externos constituye uno de los ejemplos, más claros, de avance en materia de integración, si se considera que este fue un ejercicio de participación amplia e integral.

Retos y limitaciones:

La CGR requiere llevar las posiciones oficiales, pasando de una actitud reactiva a una proactiva, donde uno de los desafíos más grandes es implementar las políticas de Rectoría Jurídica de cara a los cambios institucionales que esto implique.

Por otra parte se requiere establecer un mecanismo formal (protocolos y procedimientos internos) para rendir cuentas ante la Asamblea Legislativa, en situaciones regulares (Memoria Anual) y extraordinarias (comparecencias) que permita cumplir con esta labor de manera ágil, oportuna y efectiva.

Desarrollo de un proceso de planificación institucional que integre las acciones de las diferentes unidades orgánicas

Logros:

En materia de planificación institucional no solo se logró definir y establecer un plan estratégico, si no que, además, se logró su alineamiento con un plan táctico, el cual sirvió de guía para la definición de los planes operativos de las diferentes dependencias internas. Todo esto se realizó en un proceso participativo y amplio que inició con el aporte de todos los funcionarios en la construcción de las ideas rectoras, que posteriormente fueron estructuradas por el nivel gerencial y superior.

Ese alineamiento desarrollado en la planificación se complementó y fortaleció con los ejercicios respectivos de la valoración de riesgos en sus diferentes niveles, de conformidad con lo establecido en el Marco Orientador del SEVRI institucional.

Otro esfuerzo en materia de planificación, específicamente en el desarrollo de las TI, es la formulación del PETIC y su PTAC, producto de un trabajo integrado que permitió desarrollar una labor más ordenada, estructurada y efectiva.

La organización del proceso de planificación institucional ha estado centrada en la emisión de lineamientos y en una estructura de enlaces, que buscan orientar ese proceso, estableciendo parámetros que consideran las particularidades de cada dependencia sin perder de vista la integralidad del proceso a nivel institucional. Bajo ese mismo esquema ha sido desarrollado el SIGI, herramienta tecnológica que apoya el proceso de gestión institucional.

Otro ejemplo de integración institucional se presentó en el marco de la formulación del Plan Nacional de Fiscalización y Control basado en riesgos, en el cual todas las divisiones tuvieron una amplia participación.

Por otra parte, el año pasado la CGR sometió voluntariamente el proceso de planificación institucional a una revisión de pares por parte de la Contraloría General de Chile, cuyo dictamen fue positivo:

“En opinión de la CGR de Chile, el marco legal y normativo orientado a asegurar los objetivos del control interno de la institución, como las políticas de buen gobierno corporativo, fueron diseñadas adecuadamente y operaron de manera eficaz durante el periodo de planificación institucional 2011-2012, para asegurar una gestión orientada a la generación de valor público que le permita satisfacer las necesidades de sus clientes y ser reconocida por su integridad, transparencia y responsabilidad.”

Retos y limitaciones:

A pesar de los esfuerzos realizados y de los avances logrados en la planificación institucional, fundamentalmente en la alineación de sus diferentes niveles, faltó trabajar más en el diseño y ejecución de una estrategia de divulgación, de tal manera que los funcionarios responsables de la planificación operativa tuvieran la claridad suficiente para permitirles interiorizar su contenido, visualizar sus responsabilidades e identificarse con su logro. Además, es necesaria una mayor coordinación entre las dependencias para facilitar la implementación de todos los procesos institucionales.

Espacios de interacción entre los miembros de las diferentes unidades orgánicas.

Logros:

La institución ha abordado, mediante un esquema de trabajo en comisiones integradas por representantes de las divisiones, la definición y desarrollo de algunos temas novedosos y que tienen implicaciones institucionales, tales como: potencial humano, la documentación formal de procesos y procedimientos, planificación y evaluación, aprendizaje organizacional, valor público y, de manera complementaria, el tema de desarrollo sostenible. Dichas comisiones se basan en esfuerzos conjuntos que generan productos con visión integral, que enriquecen los resultados y favorecen su implementación.

La integración también se vio fortalecida con la adopción del enfoque de gestión basado en el Buen Gobierno Corporativo, cuya implementación conlleva una serie de acciones que involucran la totalidad de los funcionarios.

Asimismo, surgieron espacios de interacción particulares producto de la necesidad de coordinar y unir esfuerzos para compartir conocimientos y crear estrategias de trabajo conjunto, como es el caso de las charlas y talleres que se realizaron entre las divisiones de Contratación Administrativa y de Fiscalización Operativa y Evaluativa, el protocolo de apoyo establecido entre ambas, así como la definición de mecanismos de coordinación y comunicación en materia de responsabilidades.

Por otra parte es necesario indicar que institución ha promovido una serie de actividades deportivas, culturales y de responsabilidad social, como mecanismos que fomentan la interacción de sus funcionarios.

Retos y limitaciones:

La idea de que todos formamos una organización con un interés institucional más que particular, resulta un desafío primordial que debe fortalecerse. Dentro de los elementos que hay que valorar destacan las cargas de trabajo, la cultura organizacional y la claridad de las prioridades.

Otro reto es lograr un mayor compromiso y una participación más activa de todos los representantes en las comisiones institucionales, así como mayor agilidad y dinamismo en el trabajo que realizan y, finalmente, permear en la cultura institucional para que haya una visión de conjunto la ejecución de los trabajos.

Estructura organizacional óptima que invite y facilite la integración e interacción institucional.

Logros:

La estructura organizativa se ha ajustado para contribuir a la mejora de la gestión, como es el caso de los cambios en el proceso de atención de consultas en materia jurídica, los ajustes en las áreas de fiscalización, la atención de las relaciones externas y la incorporación del Buen Gobierno Corporativo.

Con el propósito de fortalecer la integración y la interacción institucional, en el año 2011, se formuló una propuesta de modelo que oriente el diseño organizacional, de manera que cualquier cambio en la estructura responda a ese modelo.

Retos y limitaciones:

El reto es velar porque la CGR cuente con una estructura organizacional que permita el logro de los objetivos institucionales y, a la vez, favorezca la integración institucional

Conclusión del Factor Clave de Éxito 3

Todo parece indicar que en la vivencia práctica, este factor clave requiere más atención, pese a los esfuerzos hechos para plasmar o incorporar formalmente, en ciertos procesos de trabajo, mecanismos formales que favorezcan o fortalezcan la integración institucional, tales como los trabajos en comisiones, en planificación, en ajustes de estructura y en espacios de interacción de los funcionarios.

Lo anterior hace pensar que las dificultades de integración están asociadas a un problema de identidad institucional, reforzado por el individualismo característico de la sociedad actual que influencia a la institución, por lo que es indispensable que este tema sea abordado como acción básica.

En la formulación del PEI no se asocia un único responsable de promover y desarrollar los resultados de la integración institucional, tal como sucede con los otros factores.

Aún así en los dos últimos años la institución diseñó un instrumento para medir la percepción de la integración institucional a nivel gerencial y superior. Los resultados obtenidos en el año 2010 fueron de un 70%, cumpliéndose la meta en un 100%, mientras que en el 2011 el resultado fue de un 56% y el logro de la meta de un 80%, desmejora que podría obedecer al ajuste realizado en la escala de medición.

7) Conclusiones generales

- a) La CGR realizó un esfuerzo fundamental para ordenar su gestión mediante el establecimiento de un plan estratégico durante el período 2008-2012.
- b) Ese plan estratégico se estableció a partir de una revisión y remozamiento de su marco estratégico, en un esfuerzo que con un nivel gerencial totalmente involucrado, así como una buena parte de sus funcionarios expertos, y en algunas etapas, hubo participación de todos los funcionarios de la institución, como fue el caso de la revisión de las ideas rectoras.
- c) Por primera vez, la institución contó con una planificación totalmente alineada, lográndose así una vinculación de la planificación estratégica y la táctica con la operativa.
- d) En el proceso de formulación del PEI y PTI no se contempló los requerimientos para la evaluación de su ejecución: como es el caso de definición clara y concreta de los indicadores y metas con que iban a medirse los logros, los responsables de su ejecución y el peso relativo que tenía cada acción estratégica dentro de los objetivos estratégicos y sus respectivos objetivos tácticos y acciones tácticas. Es más, ni los objetivos estratégicos poseían una priorización cuantificada.
- e) Obtener una evaluación en términos cuantitativos resultó imposible, toda vez que la formulación del PEI no contempló los requerimientos necesarios para ello, por lo que únicamente se realizó un informe descriptivo de logros y retos. No se puede concluir si se logró o no el objetivo planteado.
- f) Los resultados de este informe son producto de una autoevaluación, por lo que pueden existir elementos que no se consideraron en el análisis.
- g) Se estableció una cantidad alta de indicadores, por lo que a la institución se le dificultó su medición y, por lo tanto, se enfocó a medir básicamente aquellos que se convirtieron en compromisos ante el Ministerio de Hacienda.
- h) Otra debilidad importante en la ejecución del PEI fue la falta de seguimiento periódico, de manera que permitiera ajustes oportunos para su logro.
- i) La ejecución de las acciones tácticas recayó fundamentalmente en los responsables directos, con escasa participación de las unidades colaboradoras como era lo deseable, lo cual hace que se pierda la integralidad y la visión de conjunto de la gestión.
- j) La ejecución de los FCE no contaron con el alineamiento táctico, sino que de las acciones estratégicas pasaron directamente a las operativas.
- k) En el FCE de potencial humano se avanzó en forma tardía a pesar de que se requería contar previamente a la implementación del PEI o al menos en forma paralela. Se tomó la decisión estratégica de un modelo de gestión de potencial humano sin que se contara con las herramientas requeridas, provocando un retraso que impactan en el logro de los objetivos estratégicos.
- l) Logros importantes obtenidos en el FCE de TI están asociados a los asociados al involucramiento de la Subcontralora General, proceso que tuvo sus inicios anterior al PEI.

8) Conclusiones del contenido:

- a) La CGR avanzó en su propósito de fiscalización, fundamentalmente en la posterior, donde logró establecer e implementar un modelo de planificación basado en los riesgos más relevantes de la Hacienda Pública. En el caso de la fiscalización integral, su planificación consideró como referencia las grandes líneas de acción establecidas en el Plan Nacional de Fiscalización y Control de la Hacienda Pública, también formulado según elementos de análisis de riesgos. Sin embargo, aún no se dispone de una visión institucional que

permita orientar la planificación de la fiscalización integral hacia la atención de los riesgos más relevantes.

- b) En el fortalecimiento del control interno en la Administración Pública, la institución desarrolló una gran actividad de promoción y acompañamiento para el cumplimiento de la normativa, fundamentalmente en materia de simplificación, elaboración de herramientas para diagnosticar su situación, así como su correspondiente divulgación y capacitación. Se encuentra pendiente la evaluación de la efectividad real de esas acciones.
- c) Para brindar apoyo técnico a la discusión legislativa, se realizó un trabajo institucional fuerte, que va desde mantener asesoría permanente en el recinto legislativo, hasta ordenar la emisión de criterios sobre proyectos de ley y establecer un ordenamiento interno para atender con oportunidad, uniformidad y calidad los requerimientos provenientes del parlamento. Los indicadores establecidos para su medición muestran un cumplimiento de metas que superan el 88% en calidad y el 100% en oportunidad. El paso siguiente es formalizar y consolidar esos procedimientos en la institución, así como establecer y lograr metas mayores.
- d) En cuanto a la lucha por enfrentar la corrupción los principales resultados se visualizan en preparar a la institución para desarrollar un mejor trabajo: en el desarrollo de competencias técnicas (capacitación para atención de denuncias, reforma del código contencioso y experticia de desarrollo de las TI), el desarrollo de bases de datos con información existente en la CGR y su interrelación con otras bases de datos externas, utilización de las herramientas de minería de datos, fortalecer y formalizar el área de denuncias y declaraciones juradas, y el establecimiento de alianzas con instituciones con responsabilidades en esta materia. En divulgación la estrategia se basa en el uso de la página web y la detección de momentos oportunos para divulgar a los medios de comunicación los resultados de investigaciones con resultados de impacto. Este es un aspecto que se enfrenta a la limitación de la confidencialidad de la información.
- e) En el uso de los productos de la CGR, la institución ha hecho esfuerzos por remozar su página web con una mayor inclusión de sus productos y servicios, además de mejorar la atención al cliente y de desarrollar nuevos productos acordes a sus necesidades de los clientes. Sin embargo, no se dispone de información apropiada para identificar el incremento en el uso de esos productos, puesto que los datos existen a partir del 2011.
- f) En materia de controles previos la institución tuvo como objetivo estratégico construir una posición institucional sobre su pertinencia y aportarla como insumo para una discusión nacional. Se logró definir esa posición después de realizar profundos análisis y debates internos y externos, lo cual quedó plasmado en un documento formal, que constituye un aporte de obligatoria consulta para una discusión futura sobre el tema. La divulgación de este aporte es una parte pendiente de este objetivo.
- g) Obtener la confianza de la ciudadanía en la gestión de la CGR es fundamental para su legitimidad y de ahí, su lugar estratégico en el PEI. Para ello, se contrató por primera vez una auditoría externa a sus estados financieros y se realizó una revisión de pares a dos procesos fundamentales de su gestión: planificación institucional y auditoría operativa. Así mismo, se inició la identificación y medición del valor público aportado por la fiscalización, fundamentalmente en la posterior, cuyos resultados se han divulgado por medio de la memoria anual. Los indicadores diseñados para medir la percepción de la gestión y la confianza de la ciudadanía, proporcionan resultados relativamente satisfactorios para una entidad de fiscalización y control. Finalmente, es importante destacar esfuerzos en el ordenamiento y

documentación de los procesos y procedimientos alrededor del concepto de cadena de valor, cuyo resultado es ha sido aplicación del MAGEFI.

Anexo N° 1
Formato de herramienta para el ejercicio de autoevaluación del PEI

EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO PERIODO 2008-2011							
Código	Objetivo Táctico	Acción Táctica	Responsable	Colaborador	Nombre del proyecto	% Cumplimiento proyecto	Observaciones

Anexo N° 2

Cumplimiento de las metas de los Indicadores Institucionales del PEI

Referencia	Indicadores	Evaluación 2008	Evaluación 2009	Evaluación 2010	Evaluación 2011	Observaciones
		Porcentaje de cumplimiento				
OE1-11	Cobertura de la fiscalización integral hacia los riesgos prioritarios del universo de fiscalización	84%	104%	107%	114%	El indicador medido para estos efectos, se definió bajo la necesidad de cubrir las instituciones riesgosas, por lo tanto se varió a <i>Porcentaje de instituciones de mayor riesgos fiscalizados</i> . Adicionalmente se comenta que esta medición cubre solamente el proceso de fiscalización posterior.
OE1-12	Cobertura de los servicios de la auditoría interna hacia los riesgos prioritarios de la institución	ND	ND	ND	ND	
OE1-13	Cobertura de instituciones públicas auditadas externamente por firmas de auditoría	ND	ND	ND	ND	
OE2-11	Índice de madurez de los sistemas de control interno institucionales	ND	Novato	ND	ND	Este indicador se midió en el 2009, luego fue ajustado para medir la gestión de la institución (mediante IGI)
OE3-11	Nivel de satisfacción sobre la oportunidad de apoyo técnico aportado por la CGR	ND	ND	ND	103%	
OE3-12	Nivel de satisfacción de la calidad de apoyo técnico aportado por la CGR	102%	88,10%	ND	97%	
OE3-13	Porcentaje de proyectos de ley con recomendaciones técnicas incorporadas	93%	ND	ND	86%	Este indicador se evaluó con dos indicadores. En 2008 se midió el Porcentaje de proyectos de ley atendidos y en el 2011 el Apoyo brindado en proyectos de ley.
OE4-11	Nivel de percepción sobre la contribución de la Contraloría General de la República para reducir la corrupción y la impunidad	ND	ND	ND	ND	
OE4-12	Monto de la recuperación del daño a la Hacienda Pública como resultado de la participación de la Contraloría General de la República	ND	ND			Este indicador se midió con dos indicadores. En el 2010 el indicador fue: Cantidad de estudios con la metodología de medición de resultados de la fiscalización posterior aplicada, y en el 2011 fue la Tasa de retorno de los productos de fiscalización.
OE4-13	Cantidad de funcionarios públicos y sujetos privados sancionados debido a hechos irregulares detectados por la Contraloría General de la República.	95	105	109	82	Este indicador contabiliza solamente a los funcionarios sancionados en primer instancia por la CGR.
OE5-12	Número de veces que los productos de fiscalización integral son citados en los medios de comunicación y en actas de la Asamblea Legislativa	Medios: Actas:	Medios: Actas:	Medios: Actas: 419	Medios: Actas:	Este indicador no se midió como parte del seguimiento del PEI, sin embargo la institución cuenta con registros sobre las veces en que la CGR es citada en ambos casos (medios de comunicación y actas de la Asamblea Legislativa)
OE5-13	Nivel de satisfacción de la Asamblea Legislativa, medios de comunicación y ciudadanía sobre la oportunidad y comprensión de la información suministrada por la Contraloría General de la República en forma electrónica.	ND	ND	ND	103%	
OE5-14	Nivel de uso por parte de la Asamblea Legislativa y los medios de comunicación de la información sumistrada por la Contraloría General	ND	ND	ND	ND	No se midió el indicador.
OE6-11	Cantidad de productos de comunicación entregados sobre criterios institucionales	ND	ND	ND	ND	No se midió el indicador.
OE6-12	Nivel de conocimiento de actores externos sobre los criterios institucionales	ND	ND	ND	ND	No se midió el indicador.
OE7-11	Nivel de percepción de la ciudadanía y la Asamblea Legislativa sobre la gestión de la Contraloría General de la República.	74%	ND	ND	90%	El resultado de este indicador promedia los obtenidos por Asamblea Legislativa (71%) y por la ciudadanía (59%). Para este indicador no se tenía meta establecida por lo tanto el dato se refiere al resultado que obtuvo la variable evaluada.
OE7-12	Nivel de confianza institucional obtenido en encuesta de opinión (ciudadanía)	ND	ND	ND	71%	Para este indicador no se tenía meta establecida por lo tanto el dato se refiere al resultado que obtuvo la variable evaluada.
FCE1-1	Tasa de definición de competencia y perfiles	ND	ND	ND	ND	
FCE1-2	Porcentaje de puestos con perfiles deseados			100%	125%	
FCE1-3	Nivel de competencias adquiridas	ND	ND	ND	ND	
FCE2-1	Nivel de satisfacción del usuario interno sobre la oportunidad, calidad y facilidad de acceso a la información	ND	ND	114%	114%	
FCE2-2	Tasa de automatización de procesos de fiscalización	ND	ND	ND	ND	
FCE3-1	Percepción interna sobre el grado de integración institucional	ND	ND	100%	80%	

ND: Se refiere a que no se efectuó la medición del indicador en el año correspondiente.