



Contraloría General de la República

**Plan Estratégico
Institucional 2008-2012**

Un compromiso con
la sociedad costarricense...

Costa Rica, agosto de 2008





Índice

Presentación	5
¿Quiénes somos?	7
Nuestros Valores	8
Nuestra Visión.....	9
Nuestro Entorno.....	10
Nuestras fortalezas y áreas de mejora.....	11
Objetivos Estratégicos	12
Nuestros Factores Claves de Éxito.....	17
Nuestras Orientaciones.....	19



Presentación

Nuestro rango constitucional nos ubica como un órgano fundamental del Estado costarricense en materia de control superior de la Hacienda Pública. A la vez, nos deposita funciones de gran importancia que nos comprometen, de forma directa e indirecta, a incidir en el desarrollo de sanas prácticas de gestión pública.

Precisamente, garantizar a la sociedad costarricense la vigilancia efectiva de los fondos públicos es la visión que impulsa nuestro trabajo diario y nos mueve a mejorar nuestros propios estándares de eficiencia y eficacia. De ahí la relevancia de presentar a la sociedad costarricense el presente Plan Estratégico Institucional de la Contraloría General de la República 2008-2012, documento que describe la ruta que nos hemos trazado para este cuatrienio.

Este Plan nos describe por dentro: detalla nuestro ámbito de acción, nuestras aspiraciones, metas y énfasis para los próximos años, devela la estrategia que hemos diseñado para cumplir con el mandato constitucional y la expectativa ciudadana de velar por el mejor uso de los fondos públicos.

El lector podrá notar que la Contraloría General de la República enfocará su accionar en las funciones de fiscalización previa y fiscalización posterior de la Hacienda Pública, así como en el efecto de su gestión sobre los controles político y ciudadano. Bajo esta perspectiva, la estrategia enfatiza el uso de mecanismos de valoración de riesgos en el universo de fiscalización, como una condición necesaria para aprovechar de mejor forma los recursos institucionales y articular de manera efectiva los esfuerzos de los diferentes actores del Sistema Nacional de Fiscalización y Control Superiores de la Hacienda Pública.

El Plan también contempla el servicio a la ciudadanía costarricense, a través de la activación de mecanismos de control efectivos de los recursos del Estado y el fortalecimiento y promoción de otros ámbitos de control que impacten positivamente la gestión pública; especialmente, a través de la producción de mejores insumos para la labor parlamentaria y la disposición de información a la ciudadanía a través de la tecnología.

En la Contraloría General de la República aspiramos a convertirnos en una organización líder en la búsqueda del buen gobierno, que sabe sortear los retos porque es plenamente consciente de que la estatura de su meta ulterior es del tamaño del compromiso que hemos asumido por servir con excelencia a la Patria.

Licda. Rocío Aguilar Montoya
Contralora General de la República

Licda. Marta Acosta Zúñiga
Subcontralora General de la República





¿Quiénes somos?

Somos el órgano constitucional auxiliar de la Asamblea Legislativa que fiscaliza el uso de los fondos públicos para mejorar la gestión de la Hacienda Pública y contribuir al control político y ciudadano.

La Contraloría General de la República fue creada con la Constitución Política de la República el 7 de noviembre del año 1949, la cual establece en su artículo 183, que es una institución auxiliar de la Asamblea Legislativa en la vigilancia de la Hacienda Pública, con absoluta independencia funcional y administrativa en el desempeño de sus labores.

La Ley Orgánica establece que es un órgano constitucional fundamental del Estado, auxiliar de la Asamblea Legislativa en el control superior de la Hacienda Pública y rector del ordenamiento de control y fiscalización superiores de la Hacienda Pública, cuya finalidad es garantizar la legalidad y la eficiencia de los controles internos y del manejo de los fondos públicos en los entes sobre los cuales tiene su jurisdicción.



Nuestros Valores

“Nos lo merecemos como seres humanos, nos lo merecemos como ciudadanos y se lo merece la Patria como costarricenses que la sirven en esta institución.”

Marco Ético de los Funcionarios de la Contraloría General de la República

La Contraloría General de la República posee como principal acervo un conjunto de funcionarias y funcionarios con un alto orgullo de pertenencia y conciencia de los deberes y obligaciones que el ejercicio de su función implica: como funcionarios, como personas y como ciudadanos. Es en este campo que la institución se rige por un marco ético que marca la pauta a su personal; orientado por valores, cohesionado por una cultura organizativa y dispuesto a satisfacer necesidades de la sociedad con calidad y asumir su responsabilidad social con el entorno.

Respeto

Valorar los derechos y formas de pensar de los demás.

Excelencia

Búsqueda de la máxima calidad y desempeño en el trabajo diario.

Justicia

Dar a los demás lo que les corresponde de acuerdo con sus derechos y deberes.



Integridad

Es realizar todas las acciones con rectitud.

Compromiso

Es sentirse identificado con la Contraloría General y así dar el máximo esfuerzo.



Nuestra Visión

Garantizaremos a la sociedad costarricense, la vigilancia efectiva de la Hacienda Pública

La Contraloría General de la República la conformamos 616 personas, que con nuestro trabajo diario contribuimos con el mejoramiento de nuestro país. Dentro de esta organización, cada uno desempeña un rol específico, pero todos caminamos hacia una misma visión.

En este esfuerzo conjunto es preciso que visualicemos un mismo horizonte y que trabajemos por una misma causa, pues el trabajo individual cobra sentido solo cuando se comprende que se forma parte de un engranaje mayor que, en nuestro caso, funciona para construir un sector público más probo, eficiente y transparente en el uso de sus recursos.

Es nuestro interés resaltar en esta visión el enfoque por el bien común de la sociedad costarricense y el ejercicio de la rectoría del Sistema Nacional de Fiscalización y Control de la Hacienda Pública, actividad que involucra no solo a la Contraloría General de la República, sino también a los otros actores que lo componen, tales como la Administración Activa y las Auditorías Internas de las instituciones públicas.



Nuestro entorno

Para dimensionar mejor los objetivos y estrategias institucionales, tomamos en consideración una serie de aspectos del entorno institucional, algunos que potencian la probabilidad de éxito de su visión y otros que retardan o impiden su cumplimiento. La reflexión sobre los principales elementos del entorno que impactan el accionar institucional permitió identificar los siguientes:

Existen condiciones favorables para el fortalecimiento de la fiscalización de la Hacienda Pública, así como un entorno adecuado para valorar la pertinencia de los controles aplicados sobre la gestión pública; recientes y diversas reformas en los procesos judiciales otorgan mejores herramientas para procurar mayor éxito en resultados de los procesos de fiscalización; y la institución cuenta con una apertura y recepción positiva de los medios de comunicación colectiva de temas de interés institucional.

Asimismo, existe también una serie de amenazas en dicho entorno que se consideran relevantes para la elaboración del Plan Estratégico Institucional, a saber:

Hay debilidades importantes en los sistemas de control interno de la Administración Pública costarricense; el universo de fiscalización es amplio, cambiante y sofisticado, con novedosas y diversas formas de gestión pública; existe una percepción de impunidad que afecta la imagen de la Contraloría General de la República; y hay un incremento y sofisticación de la corrupción.



Nuestras fortalezas y áreas de mejora

Igualmente, un ejercicio de introspección permitió identificar aquellas fortalezas y áreas de mejora de la organización para enfrentar ese entorno. A continuación se enumeran las siguientes:

Somos un órgano constitucional con independencia funcional y administrativa absoluta; contamos con un recurso humano comprometido y con orgullo de pertenencia institucional; somos rector del Sistema Nacional de Fiscalización y Control Superiores de la Hacienda Pública; y disponemos de una plataforma tecnológica y de telecomunicaciones que nos permita llevar a cabo nuestra labor.

Como principales áreas de mejora institucional, se ha identificado la importancia de invertir en el desarrollo de las competencias de los funcionarios de la Contraloría General para poder enfrentar de mejor forma su entorno; la necesidad de promover mecanismos sistemáticos de coordinación institucional sobre temas esenciales que faciliten la toma de decisiones; la mejora de la información para medir la gestión institucional y sus resultados sobre la gestión pública y la promoción de un incremento de la utilización de la información disponible en la fiscalización y la toma de decisiones.

Objetivos Estratégicos

1

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

- **Indicadores**

- Cobertura de la fiscalización integral hacia los riesgos prioritarios del universo de fiscalización.
- Cobertura de los servicios de la auditoría interna hacia los riesgos prioritarios de la institución.
- Cobertura de instituciones públicas auditadas externamente por firmas de auditoría.

- **Estrategias**

- Desarrollo de un sistema institucional de información sobre riesgos del universo de fiscalización.
- Planificación de los procesos con enfoque de riesgos, especialmente los de fiscalización posterior y de capacitación externa.
- Atención de gestiones recibidas de los clientes con base en criterios de riesgo.
- Ejecución de acciones de fiscalización y control articuladas entre los actores del Sistema Nacional de Fiscalización y Control Superiores de la Hacienda Pública: Administración Activa, Auditorías Internas y Contraloría General de la República.

2

Fortalecer el control interno en la Administración Pública

- **Indicadores**

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

- **Estrategias**

- Simplificación de la normativa y ajuste de acuerdo con las realidades de los grupos institucionales.
- Capacitación con énfasis en la modalidad virtual a los actores del Sistema Nacional de Fiscalización y Control Superiores de la Hacienda Pública.
- Facilitación, por medio electrónico, de herramientas de trabajo a los actores del Sistema Nacional de Fiscalización y Control Superiores de la Hacienda Pública (bases de datos, mejores prácticas, metodologías, entre otras).

3

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

- **Indicadores**

- Nivel de satisfacción sobre la oportunidad de apoyo técnico aportado por la Contraloría General de la República.
- Nivel de satisfacción de la calidad de apoyo técnico aportado por la Contraloría General de la República.
- Porcentaje de proyectos de ley con recomendaciones técnicas incorporadas.

- **Estrategias**

- Participación presencial en las comisiones legislativas y en el proceso de formación de la ley, con opinión y criterio claros y en proyectos prioritarios.
- Proactividad en la asesoría sobre proyectos de ley de interés institucional, más allá de la atención de consultas legislativas.
- Centralización de los canales de comunicación con la Asamblea Legislativa.
- Integración del aprendizaje institucional en materia de fiscalización, en la asesoría que se brinda a la Asamblea Legislativa.

4

Enfrentar la corrupción y la percepción de impunidad

- **Indicadores**

- Nivel de percepción sobre la contribución de la Contraloría General de la República para reducir la corrupción y la impunidad.
- Monto de la recuperación del daño a la Hacienda Pública como resultado de la participación de la Contraloría General de la República.
- Cantidad de funcionarios públicos y sujetos privados sancionados debido a hechos irregulares detectados por la Contraloría General de la República.

- **Estrategias**

- Ejercicio de las competencias otorgadas por medio de las recientes reformas judiciales.
- Utilización de la tecnología para relacionar y procesar altos volúmenes de información, apoyar la investigación y facilitar la identificación de hipótesis.
- Suministro de información clara a la ciudadanía de acciones de la Contraloría General de la República, en contra de la impunidad, por medio de su página web.

5

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

- **Indicadores**

- Número de accesos a los servicios prestados en la página web y por teléfono por tipo de cliente: Asamblea Legislativa, medios de comunicación y ciudadanía.

- Número de veces que los productos de fiscalización integral son citados en los medios de comunicación y en actas de la Asamblea Legislativa.
- Nivel de satisfacción de 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.
- Nivel de uso por parte de la Asamblea Legislativa y los medios de comunicación de la información suministrada por la Contraloría General de la República.

- **Estrategias**

- Adaptación y creación de nuevos productos dirigidos a la Asamblea Legislativa, medios de comunicación, grupos organizados de la sociedad civil y la ciudadanía, apoyados en tecnologías de información y comunicación.
- Capacitación de asesores legislativos, medios de comunicación y organizaciones de la sociedad civil en la utilización de la información en línea.
- Promoción de los servicios que ofrece la Contraloría General de la República en su página web.

6

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

- **Indicadores**

- Cantidad de productos de comunicación entregados sobre criterios institucionales.
- Nivel de conocimiento de actores externos sobre los criterios institucionales.

- **Estrategias**

- Valoración institucional sobre la pertinencia de los controles previos externos.
- Comunicación de los criterios institucionales a actores internos y externos.

7

Incrementar la confianza en la Contraloría General de la República por parte de la sociedad costarricense

- **Indicadores**

- Nivel de percepción de la ciudadanía y la Asamblea Legislativa sobre la gestión de la Contraloría General de la República.
- Nivel de confianza institucional obtenido de encuesta de opinión (ciudadanía).

- **Estrategias**

- Medición del valor público generado por la Contraloría General de la República: percepción de calidad, resultados de la fiscalización y confianza institucional.
- Revisión de pares por parte de otras Entidades de Fiscalización Superior.
- Suministro de información sobre el valor público generado por la Contraloría General de la República en su página web.
- Auditoría externa periódica de la información contable de la Contraloría General de la República.



Nuestros Factores Claves de Éxito

El cumplimiento de este Plan Estratégico Institucional 2008-2012 depende de la articulación de los esfuerzos institucionales alrededor de los siguientes elementos:

Desarrollo de las competencias de los funcionarios ajustadas a los requerimientos de la Contraloría General de la República para enfrentar el entorno

• **Indicadores**

- Tasa de definición de competencias y perfiles.
- Porcentaje de puestos con perfiles deseados.
- Nivel de competencias adquiridas.

• **Acciones estratégicas**

- Definición de competencias individuales y perfiles de puestos.
- Implementación de planes de desarrollo de competencias individuales de conformidad con perfiles de puestos deseados.
- Establecimiento de modelos de aprendizaje novedosos como sistemas de acreditaciones, pasantías y autocapacitación.
- Reclutamiento de personal que asegure la incorporación de las competencias requeridas de acuerdo con los perfiles de puestos deseados.

Aprovechamiento de las Tecnologías de Información en la fiscalización y la toma de decisiones

• Indicadores

- Nivel de satisfacción del usuario interno sobre la oportunidad, calidad y facilidad de acceso a la información.
- Tasa de automatización de procesos de fiscalización.

• Acciones estratégicas

- Participación del personal a partir de un perfil de competencias claramente definido y adecuado a las tecnologías de información.
- Desarrollo integrado de sistemas que automaticen los procesos sustantivos institucionales.
- Aplicación de herramientas para minería de datos e inteligencia de negocios en los procesos de fiscalización.
- Implementación de sistemas de información gerencial para el apoyo de la toma de decisiones.

Integración institucional que facilite la toma de decisiones y la consistencia de los productos de fiscalización

• Indicador

- Percepción interna sobre el grado de integración institucional.

• Acciones estratégicas

- Formalización de mecanismos para unificar criterios y posiciones oficiales sobre temas prioritarios.
- Desarrollo de un proceso de planificación institucional que integre las acciones de las diferentes unidades orgánicas.
- Establecimiento de espacios de interacción entre los miembros de las diferentes unidades orgánicas.
- Estructura organizacional óptima que invite y facilite la integración e interacción institucional.



Nuestras Orientaciones

Como orientaciones para el mejor desempeño de nuestra labor, la Contraloría General de la República establece una serie de principios de actuación en el ejercicio de sus funciones:

- Control como medio y no como fin.
- No afectación del interés público.
- No coadministrar.
- Mayor productividad, presencia, impacto y oportunidad.
- Enfoque preventivo.
- Énfasis en resultados de la gestión pública.
- Fiscalización y control sobre una base costo-beneficio.
- Aplicación de procesos con base en el Manual General de Fiscalización Integral.
- Cultura de medición continua de la gestión.
- Mejora continua que fortalezca la autocrítica constructiva.



Contraloría General de la República

Sabana Sur, Mata Redonda
Apartado Postal 1179-1000
San José, Costa Rica
Teléfono: (506) 25018000
Fax: (506) 25018100
<http://www.cgr.go.cr/>
contraloria.general@cgr.go.cr