



La Contraloría adapta su proceso de fiscalización ante la pandemia: anticipación, apertura y agilidad

- La anticipación es prepararse para que los resultados de la fiscalización promuevan oportunamente el uso eficiente y eficaz de los recursos, la transparencia, la rendición de cuentas y la prevención de la corrupción en el contexto actual.
- Ante la emergencia, una actitud flexible y abierta a nuevas ideas y posibilidades, así como la coordinación, participación e interacción con las partes interesadas, son el resultado de la apertura en la fiscalización.
- Ante la emergencia, una actitud flexible y abierta a nuevas ideas y posibilidades, así como la coordinación, participación e interacción con las partes interesadas, son el resultado de la apertura en la fiscalización.

Relevancia

La Contraloría General se enfrenta también a los desafíos de la emergencia sanitaria, entre ellos, que sus procesos de fiscalización y control en este contexto, cumplan oportunamente su propósito de promover el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, la transparencia, la rendición de cuentas y la prevención de la corrupción. Hemos comprendido que la generación de valor, en un contexto de incertidumbre y volatilidad, requiere un cambio no solo de las actividades, sino de la forma en que asumimos los desafíos, la flexibilidad para ampliar las perspectivas y optar por nuevas posibilidades, contribuyendo al diseño de mejores soluciones en un entorno que demanda del Sector Público la más alta eficiencia en la administración de los recursos. En ese sentido, los ajustes que se aplican a los procesos de fiscalización consideran la **anticipación, la apertura y la agilidad**, permitiéndonos tomar decisiones oportunas, prestar nuestro servicio de forma continua y generar valor tanto para las administraciones como para la sociedad en general.

Anticipación: prepararse para las necesidades del futuro

Ante la incertidumbre y la volatilidad que representa la emergencia sanitaria, la anticipación en los procesos de fiscalización se define como la preparación necesaria para que sus resultados atiendan oportunamente sus propósitos, en este contexto y ante las necesidades actuales y futuras de la administración y la ciudadanía. Esto se ha atendido mediante el análisis continuo de los riesgos, los escenarios posibles, las amenazas y los desafíos que enfrentan las instituciones públicas, de manera que la selección y el ajuste de los cursos de acción que siga nuestra fiscalización responda de forma anticipada a los cambios que se generan en nuestro entorno.

En este sentido, los procesos de control y fiscalización utilizan como insumo para su direccionamiento continuo, la información disponible sobre las instituciones públicas, orientándose hacia los temas críticos y las áreas prioritarias en las cuales se necesita agregar valor, entre ellas, a la continuidad de los servicios públicos, a la sostenibilidad financiera, al control preventivo y la eficacia en las transferencias monetarias, a la efectividad y transparencia en las compras

públicas, al uso eficiente y eficaz de los recursos de los préstamos externos y ayudas en especie, a la seguridad e integridad de las plataformas institucionales, al análisis de los proyectos de ley, entre otras, todo en el contexto de la pandemia.

Resultado de lo anterior, la Contraloría ha revisado y ajustado su Plan Anual Operativo (PAO), lo que le permite responder a los cambios en el entorno y asegurar la correspondencia de sus procesos de fiscalización con los riesgos presentes y los que puedan surgir¹. En este proceso se han generado insumos, como el análisis de los **riesgos institucionales**, herramienta que permite identificar la necesidad de adaptación de las instituciones y anticiparse a posibles escenarios, la cual se actualiza conforme a la disponibilidad de información; además, se está consolidando otra herramienta para elaborar informes mensuales sobre la ejecución de los presupuestos institucionales y las estadísticas fiscales. Lo anterior con el fin de proveer datos útiles para la toma de decisiones estratégicas de la administración y para los propósitos de la CGR sobre el uso eficiente y eficaz de los recursos, la transparencia, la rendición de cuentas y la prevención de la corrupción.

Figura N.º 1
Acciones para la fiscalización anticipatoria



Fuente: Elaboración CGR, mayo 2020.

La Contraloría continuará dando un seguimiento cercano al entorno, a los avances en la estrategia de fiscalización que diseñó y a los ajustes que se requieran. La fiscalización desde la perspectiva anticipatoria permitirá seguir presentando resultados sobre los temas críticos y las áreas prioritarias indicadas, con el fin de que sus procesos, en este contexto, continúen cumpliendo su propósito y se amplíen las perspectivas de las administraciones al considerar distintos escenarios en su propia gestión, con un enfoque al usuario y de capitalización de los aprendizajes que se deriven, para apoyar la prevención y

¹ Esto se conoce como planificación emergente.

mitigación de posibles crisis futuras de naturaleza similar²

Apertura y actitud receptiva

La apertura es también un atributo que potencia los resultados oportunos de la fiscalización, pues comprende una actitud receptiva y flexible para ampliar las perspectivas y fortalecer las interacciones entre las partes, lo que contribuye a la comprensión de entornos y problemáticas de alta complejidad. La apertura aplicada en la estrategia de fiscalización se refleja en el uso de métodos, técnicas y canales de comunicación novedosos que promueven esa capacidad de experimentar nuevos modelos de trabajo y en la capacidad de realizar ajustes conforme se avanza y sea requerido. Esta apertura permite adaptarse de mejor forma a la complejidad del entorno y continuar aportando valor.

En esa línea, la Contraloría conformó un [sitio especial en su página web](#)³ para transparentar la gestión en el actual contexto, dada la relevancia de la información oportuna para contribuir a la eficacia de las operaciones y a la prevención de la corrupción en entornos de emergencia. Además, en este sitio se comunican las acciones que realiza la Contraloría, tales como aprobaciones de compras públicas relativas a la emergencia, la aprobación presupuestaria, sus criterios sobre proyectos de ley; y se cuenta con un espacio para la retroalimentación por parte de la ciudadanía y la administración.

La Contraloría también se ha abierto a la ejecución virtual de tareas que solo se realizaban presencialmente⁴, destaca particularmente la primera comparecencia por videoconferencia de un procedimiento administrativo; lo que implica tanto un cambio en el proceso operativo de trabajo, como dejar atrás esquemas que impiden adaptarse con flexibilidad a la realidad, pues la tecnología es tan solo una de las herramientas para la continuidad de los servicios, pero la actitud de apertura es la que facilita su implementación exitosa.

Además, ha fortalecido el trabajo coordinado con y entre partes interesadas; por ejemplo, la CGR ha procurado una mayor complementariedad de su trabajo con el de las auditorías internas y está poniendo a su disposición una plataforma especializada, para contar con una estructura que potencie la comunicación fluida y dinámica en áreas de interés entre esas unidades y la Contraloría, compartir y facilitar el uso de instrumentos de fiscalización que se diseñan y así potenciar el trabajo coordinado en el ámbito del control interno y fomentar la transparencia.

² Covid-19 implications for SAI strategic management. International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) Development Initiative (IDI).

³ Otras Entidades de Fiscalización Superior (EFS) han desarrollado portales similares, y la IDI ha señalado la importancia de la innovación en sus auditorías y a la cooperación con otras EFS para aprender entre sí.

⁴ Como sesiones de trabajo con la administración, audiencias, reuniones, entrevistas y capacitaciones.

Figura N.º 2
Acciones para ampliar las perspectivas en la fiscalización



Fuente: Elaboración CGR, mayo 2020.

Con estos cambios, la Contraloría pretende desarrollar una fiscalización y control que se constituyan en una plataforma -en sentido amplio- para impulsar la generación de valor público, mediante acciones coordinadas y sinérgicas que promueven la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos, la transparencia y la prevención de la corrupción.

Agilidad ante cambios exponenciales

Una fiscalización ágil es aquella que está en capacidad de ofrecer respuestas oportunas en el momento correcto, para lo cual debe adaptarse con prontitud a los cambios. Esta premisa constituye un norte para la Contraloría⁵ y ha permitido que sus procesos de fiscalización se ejecuten con ciclos más cortos e iterativos, con el propósito de que los resultados se entreguen más rápido y de forma continua.

En síntesis, se procura que la fiscalización pueda alertar sobre los riesgos, incidir en la definición de acciones preventivas y correctivas, así como generar aprendizajes; para esto se ha requerido la conformación de equipos colaborativos orientados al resultado, características que la Contraloría fomenta en su cultura organizacional. Para esto se requiere una planificación ágil, que incorpore con prontitud los riesgos emergentes y favorezca una gestión adaptable y prioritaria de los recursos de los que dispone la institución.

Bajo esta óptica, han surgido nuevos productos como estas reflexiones, se han realizado trámites en forma expedita, por ejemplo, las solicitudes de autorización de contratación administrativa, las aprobaciones presupuestarias y

⁵ <https://www.idi.no/en/covid-19/covid-19-strategic-management>

los criterios sobre proyectos de ley solicitados por la Asamblea Legislativa, en casos de urgencia, se han resuelto en tres días o menos. Todo lo anterior, luego de una rápida transición hacia la modalidad de teletrabajo en casi la totalidad de los funcionarios, lo que ha permitido dar continuidad a los servicios que presta la institución.

Figura N.º3
Acciones para una fiscalización ágil



Fuente: Elaboración CGR, mayo 2020.

La agilidad también se basa en la exploración de métodos diferentes, como la auditoría ágil, la cual se está incorporando en las auditorías en proceso. Este método de trabajo se basa en entregas parciales de productos funcionales, ciclos cortos e incrementales. Si bien es cierto, aún falta camino por recorrer para consolidar esta visión, la valoración es positiva y la institución está comprometida en dar continuidad y profundizar en esta estrategia.

Conclusión

La Contraloría General en procura de incrementar su capacidad de adaptación para enfrentar de mejor forma los desafíos que plantea la emergencia, fortalece sus procesos de fiscalización aplicando la anticipación, la apertura y la agilidad, de manera que se refuerce el cumplimiento de su misión de fiscalizar el uso de los fondos públicos para mejorar la gestión de la Hacienda Pública y contribuir al control político y ciudadano. La Contraloría mantiene un monitoreo permanente del entorno, los riesgos, las necesidades que emergen, los aprendizajes y la coordinación con partes interesadas, con el fin primordial de generar valor a la sociedad en un momento de gran vulnerabilidad, bajo una visión propositiva y la premisa de la mejora continua.

Más información en:

[Memoria Anual 2019 de la Contraloría General de la República](#)

[OLACEF: Acciones de la EFS ante la pandemia](#)

[Instituto de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo Auditoría Ágil con Scrum](#)

[Australia National Audit Office \(ANAO\): Draft 2020–21 Annual Audit Work Program](#)

[Australia National Audit Office \(ANAO\): Rapid implementation of Australian Government initiatives](#)