

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DE LA CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN  
DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO  
EN LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Trabajo final de Investigación aplicada sometido a la consideración de la  
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración  
Pública para optar al grado y título de Maestría Profesional en  
Administración Pública con énfasis en Gestión Pública

ENRIQUE GONZÁLEZ ROLDÁN

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2018

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Pública con énfasis en Gestión Pública"

---

Dr. Álvaro Morales Ramirez  
**Decano**  
**Sistema de Estudios de Posgrado**

---

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez  
**Profesor Guía**

---

Mag. Maritza Sanabria Masis  
**Lectora**

---

Dr. Orlando Hernández Cruz  
**Lector**

---

M.Sc. Víctor Garro Martínez  
**Director**  
**Programa de Posgrado en Administración Pública**

---

Enrique González Roldán  
**Sustentante**

## Tabla de Contenido

Hoja de aprobación	ii
Tabla de Contenido	iii
Resumen.	vi
Índice de Cuadros	vii
Índice de Figuras.	vii
Índice de Gráficos	vii
Siglas y acrónimos	viii
<b>1 Antecedentes</b>	<b>1</b>
1.1 Orientaciones desde Basilea	1
1.2 OCDE como referente.	6
1.3 Gobierno Corporativo en la CGR	11
<b>2 Justificación</b>	<b>16</b>
<b>3 Pregunta de investigación</b>	<b>17</b>
<b>4 Objetivos</b>	<b>17</b>
<b>5 Metodología</b>	<b>18</b>
<b>6 Marco referencial</b>	<b>32</b>
6.1 Conceptos relevantes ...	32
6.2 Aportes de la Nueva Gestión Pública.	37
6.3 En perspectiva comparada	38
6.3.1 Contraloría General de la República de Chile	39
6.3.2 Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil	42
6.3.3 Auditoría Superior de la Federación de México	44
6.3.4 Elementos comunes	46
<b>7 La Contraloría ante la llegada del nuevo siglo</b>	<b>50</b>
7.1 Respuesta a una nueva realidad.	51
7.2 Un asunto de estrategia	52
7.3 Gestión de procesos y resultados	54
7.4 Seguimiento del proceso de modernización	57
7.5 Primeros resultados de la modernización	57
7.5.1 Sobre el marco estratégico de la CGR	57

7.5.2	Sobre los procesos de trabajo en las áreas sustantivas	57
7.5.3	Sobre los aspectos políticos	58
7.5.4	Sobre las relaciones con la Asamblea Legislativa	59
7.5.5	Falta de uniformidad en el trato de asuntos de naturaleza similar	59
7.5.6	Sobre los recursos humanos	59
7.5.7	Impacto en cuanto a la calidad de los productos y servicios	60
7.5.8	Diseño e implementación de un nuevo modelo de gestión institucional	61
7.6	Valoración del proceso de modernización.	61
7.7	El macroproceso de gobierno corporativo	62
7.8	Gobierno Corporativo como brazo ejecutivo de la jerarquía institucional	64
7.9	Políticas de Gobierno Corporativo	65
7.10	Camino recorrido	65
8	En primera persona.	68
8.1	Decisión inicial	69
8.2	El liderazgo: un factor determinante.	71
8.3	Terreno fértil	74
8.4	Retos más que resistencias	75
8.5	Aportes identificados.	76
8.6	¿Modelo asentado?	81
8.7	Gobierno Corporativo en la estructura orgánica	82
8.8	Desafíos señalados	87
8.8.1	Proceso permanente	87
8.8.2	Trascender el nivel gerencial	87
8.8.3	Liderazgo y estrategia	87
8.8.4	Fortalecimiento de la UGC	88
8.8.5	Procesos y personas	89
8.8.6	Asumir riesgos y procurar incidencia	89
8.9	Un modelo replicable	90
9.1	Según Principios de Basilea	94
9.2	Según Principios de la OCDE y G20	99
9.3	En perspectiva	110
9	Acciones propuestas	116



10.1	Revisión de las PBGC	117
10.2	Relanzamiento de las PBGC	118
10.3	Evaluación del modelo vigente.	119
10.4	Posicionamiento del Gobierno Corporativo ante nuevas autoridades	120
10.5	Revisión de los procesos liderados por la UGC	121
10.6	Estudio de capacidad instalada.	122
10.	Conclusiones	123
11	Recomendaciones	126
12.	Bibliografía	131
	Anexo 1: Guías de entrevista según perfil del entrevistado/a	136
	Anexo 2: Fórmulas de consentimiento informado	142

## **Resumen**

Esta investigación propone un análisis de la construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República costarricense. Parte de un repaso por el desarrollo conceptual que ha tenido este enfoque y de los aportes que brinda la nueva gestión pública para su incorporación al desempeño de los organismos estatales. Se exploran los elementos del entorno, las condiciones institucionales y motivaciones gerenciales que propiciaron la adopción del Gobierno Corporativo en esta institución, así como los principales resultados obtenidos. Complementariamente, se identifican desafíos por atender, y se propone un conjunto estratégico de acciones para fortalecer la gestión de la Contraloría General de la República en materia de Gobierno Corporativo.

## **Índice de Cuadros**

Cuadro 1: Principios de Gobierno Corporativo para Bancos. ....	4
Cuadro 2: OCDE: Principios de Gobierno Corporativo. ....	9
Cuadro 3: Capítulos de las Políticas de Buen Gobierno Corporativo. ....	14
Cuadro 4: Documentos consultados según propósito y fuente	19
Cuadro 5: Personas entrevistadas por perfil, según fecha. ....	28
Cuadro 6: Elementos comunes entre la UGC e instancias similares en EFS de la región latinoamericana. ....	46
Cuadro 7: CGR: procesos que componen el macroproceso de Gobierno Corporativo. ....	63
Cuadro 8: Según Principios de Basilea. ....	94
Cuadro 9: Según Principios de la OCDE y G20....	99

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República: principales referentes. ....	66
--	----

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Selección de Unidades de la CGR, según estructura de puestos. 2017. ....	86
---	----

## **Siglas y acrónimos**

ASF	Auditoría Superior de la Federación
BIS	Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (inglés)
CC	Consejo Consultivo
CGR	Contraloría General de la República
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
DC	Despacho Contralor
DCA	División de Contratación Administrativa
DFOE	División de Fiscalización Operativa y Evaluativa
DGA	División de Gestión de Apoyo
EFS	Entidades Fiscalizadoras Superiores
GC	Gobierno Corporativo
IFAC	Federación Internacional de Contadores (inglés)
IFC	Corporación Financiera Internacional (inglés)
IGI	Índice de Gestión Institucional
INTOSAI	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (inglés)
MAGEFI	Manual General de Fiscalización Integral
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PAO	Plan Anual Operativo
PBGC	Políticas de Buen Gobierno Corporativo
TCU	Tribunal de Cuentas de la Unión
UGC	Unidad de Gobierno Corporativo

## **1. Antecedentes**

El Gobierno Corporativo (GC) se originó como un concepto eminentemente financiero, orientado principalmente a fortalecer las relaciones entre inversionistas y directores de las entidades bancarias además de procurar un balance entre dirección y control, de ahí que haya sido el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea una de las primeras instancias a nivel mundial en introducir y aplicar el concepto dentro de su ámbito de influencia.

Paulatinamente este modelo se ha consolidado como uno que contempla aspectos relativos al diseño de las organizaciones, de su dirección y control, siendo la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) el principal organismo en generar herramientas conceptuales y normativas para abordar y desarrollar el modelo entre las organizaciones privadas y públicas, principalmente las de corte empresarial (Franco, Sf.).

Por lo anterior es que para efectos de esta investigación se privilegiará el aporte de Basilea y OCDE como principales sustentos conceptuales, de políticas y principios en materia de GC, sin que ello implique excluir otras fuentes calificadas, a lo que se suma un repaso por los insumos generados a lo interno de la CGR. De igual modo, como parte del marco referencial de esta investigación, se han considerado aquellos elementos propuestos desde la nueva gestión pública y su reflejo en el modelo de GC vigente en la CGR.

### **1.1 Orientaciones desde Basilea**

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BIS por sus siglas en inglés) constituye desde su creación en 1930 un foro internacional de cooperación en materia de supervisión bancaria, siendo su principal objetivo "mejorar la comprensión de los temas claves en el terreno de la supervisión y aumentar la calidad de la supervisión bancaria a nivel mundial, a través de la puesta en común de enfoques, técnicas y experiencias" (BIS B. f., 2017). Este organismo procura permanentemente tanto la eficiencia financiera de las entidades

bancarias, como la transparencia y fortaleza de sus operaciones en general, máxime el rol estratégico que tienen los bancos en el desarrollo económico y social de las naciones.

Por lo anterior es que históricamente el BIS ha promulgado y difundido políticas, directrices y estándares que orienten el ejercicio de la supervisión bancaria e ineludiblemente impacten favorablemente la gestión financiera de los bancos, siendo el más relevante para los efectos de este análisis, los Principios de GC para Bancos, los cuales propone implantar de manera proporcional a las dimensiones financieras, perfiles de riesgo y modelo de negocio de cada entidad financiera.

Por otra parte, el BIS señala con vehemencia que los bancos desempeñan un papel crucial en la economía internacional, por lo cual ha propuesto que “un buen GC es esencial para el correcto funcionamiento del sector bancario y de la economía en su conjunto” (BIS, 2015, pág. 3).

Las crisis financieras de la primera década del siglo XXI impactaron fuertemente la realidad bancaria internacional, tanto en lo meramente monetario y crediticio, como en lo referente a sus modelos de gestión operativa, de ahí que tomara particular relevancia el robustecimiento de los esquemas de supervisión financiera y el fortalecimiento de buenas prácticas de gobierno y administración del sector.

Por lo anterior, no es de extrañar que concretamente el Comité de Basilea propusiera como principal objetivo del GC “salvaguardar el interés de las partes afectadas, en conformidad con el interés público y de forma sostenible” (BIS, 2015, pág. 3), principio fundamental que se complementa con otro estratégico, en el que se reconoce a este enfoque como el sustento de la asignación de potestades y responsabilidades de quienes ejercen la alta dirección gerencial y corporativa de las entidades bancarias.

No en vano desde Basilea se presenta al GC como el fundamento para que los consejos directivos del sector financiero, entre otras acciones vitales, definan la estrategia y objetivos de sus organizaciones, seleccionen y supervisen a su personal, orienten las labores cotidianas, protejan los intereses de sus clientes, alineen la cultura, actividades y comportamiento corporativos con la expectativa de que la organización operará de forma segura y sólida, íntegramente y en consonancia con la normativa vigente y establezca funciones de control (BIS, 2015).

De igual modo este foro reconoce al GC como un componente fundamental para la operación segura y estable de los bancos, fuente además de eficiencia y eficacia que de implementarse de manera óptima, evita el deterioro de sus perfiles de riesgo y además atenúa las posibilidades de intervención supervisora externa.

En última instancia Basilea aboga por un GC sólido como fuente fidedigna de confianza en los procesos internos de las organizaciones, pues esto evidenciaría "niveles apropiados de autoridad, responsabilidad, rendición de cuentas, y mecanismos de control y equilibrio en el banco, en el Consejo de Administración pero también en la alta dirección, así como con funciones de gestión del riesgo, cumplimiento y auditoría interna" (BIS, 2015).

Concretamente, el BIS ha propuesto trece principios con los que procura en buena medida transversar la gestión de las entidades bancarias, esto en procura de la confianza, transparencia y eficiencia antes mencionadas. En el siguiente cuadro se sintetiza cada uno de esos principios.

**Cuadro 1. Principios de Gobierno Corporativo para Bancos**

<b>Principio</b>	<b>Descripción</b>
1. Responsabilidades generales del Consejo	El Consejo es el responsable del banco en general, incluida la aprobación y vigilancia de la aplicación por parte de la gerencia de los objetivos estratégicos del banco, su marco de gobierno y cultura corporativa.
2. Aptitudes y composición del Consejo	Los consejeros deben ser y permanecer aptos, a título individual y colectivo, para el desempeño de sus cargos. Deben comprender su papel de vigilancia y gobierno corporativo y ser capaces de pronunciarse de manera resuelta y objetiva sobre los asuntos del banco.
3. Estructura y prácticas del Consejo	El Consejo debe definir estructuras y prácticas de gobierno apropiadas para su trabajo, y proporcionar los medios para que se sigan dichas prácticas y se revise periódicamente su continua eficacia.
4. Alta dirección	Bajo la dirección y vigilancia del Consejo de Administración, la alta dirección realizará y gestionará las actividades del banco de conformidad con la estrategia de negocio, el apetito por el riesgo, la política de retribución y otras políticas aprobadas por el Consejo.
5. Gobierno de estructuras de grupo	En una estructura de grupo, el Consejo de la matriz es el responsable general del grupo y garante del establecimiento y funcionamiento de un marco de gobierno claro y adecuado para la estructura, negocio y riesgos del grupo y sus



	entidades. El Consejo y la alta dirección deben conocer y comprender la estructura organizativa del grupo bancario y los riesgos que plantea.
<b>6. Función de gestión del riesgo</b>	Los bancos deben contar con una función independiente eficaz para la gestión del riesgo, bajo la dirección de un director de riesgos (CRO), con suficiente autoridad, independencia, recursos y acceso al Consejo.
<b>7. Identificación, seguimiento y control de riesgos</b>	Los riesgos se deben identificar, seguir y controlar de forma continuada a nivel de todo el banco y de entidades individuales. La sofisticación de la infraestructura de gestión del riesgo y control interno debe acompañarse a los cambios en el perfil de riesgo del banco, la coyuntura de riesgos externos y las prácticas del sector.
<b>8. Comunicación de riesgos</b>	Un marco eficaz de gobierno de riesgos exige una comunicación sólida sobre el riesgo en el seno del banco, tanto a través de la organización como mediante la presentación de informes al Consejo y a la alta dirección.
<b>9. Cumplimiento</b>	El Consejo de Administración del banco es responsable de vigilar la gestión del riesgo de cumplimiento del banco. El Consejo debe establecer una función de cumplimiento y aprobar las políticas y procesos del banco para identificar, evaluar, seguir, notificar y asesorar sobre riesgos de cumplimiento.
<b>10. Auditoría interna</b>	La función de auditoría interna debe

	proporcionar aseguramiento independiente al Consejo y respaldar al Consejo y a la alta dirección en la promoción de un proceso de gobierno eficaz y la solidez a largo plazo del banco.
<b>11. Retribución</b>	La estructura retributiva del banco debe respaldar un gobierno corporativo y una gestión de riesgos robustos.
<b>12. Divulgación y transparencia</b>	El gobierno del banco debe ser adecuadamente transparente para sus accionistas, depositantes y otras partes interesadas y participantes de mercado relevantes.
<b>13. El papel de los supervisores</b>	Los supervisores deben proporcionar orientación y supervisar el gobierno corporativo de los bancos, entre otros, mediante evaluaciones integrales y la interacción periódica con el Consejo y la alta dirección, exigir las mejoras y medidas correctivas necesarias y compartir información sobre gobierno corporativo con otros supervisores.

Fuente: (BIS, 2015)

### **1.2 OCDE como referente**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), fundada en 1961, agrupa a 35 países y su misión primordial es la promoción de políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. Entre sus mandatos tiene el ser un foro en el que los gobiernos puedan trabajar conjuntamente para compartir experiencias y buscar soluciones a los problemas comunes (OCDE, Acerca de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2017).

Por lo anterior es que desde 1999 este organismo internacional, aprobó, los Principios de GC de la OCDE, como un referente para líderes políticos, financieros y empresariales en materia de gestión de las organizaciones con miras a garantizar la gestión de sistemas financieros sanos y su esperado impacto social (OECD, 2004).

Concretamente, la OCDE procuró, por medio de sus principios generar y difundir "un instrumento (...) que ofrece normas no vinculantes y buenas prácticas, así como una guía para su implantación susceptible de ser adaptada a las circunstancias particulares de cada país o región" (OECD, Principios de Gobierno de la OCDE, 2004, pág. 4).

Valga decir que en su origen más primario, este instrumento también apuntaba hacia el resguardo en la gestión de las entidades financieras, aunque procurando dar un paso que trascendiera la gestión de los bancos propiamente dichos, hacia ámbitos mucho más amplios como el mercado financiero en su conjunto, la inversión y el crecimiento económico de las naciones.

Abiertamente este organismo plantea que la finalidad de estos principios consiste en "ayudar a los Gobiernos (...) en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al GC (...). Los Principios centran su atención sobre las sociedades con cotización oficial, tanto financieras como no financieras" (OECD, Principios de Gobierno de la OCDE, 2004, pág. 10).

No obstante, la misma OCDE sugirió que en el tanto esos principios fueran aplicables en ámbitos no financieros, bien podrían ser un referente para el buen gobierno en organizaciones tales como las empresas de propiedad privada así como estatales. Valga subrayar que en esta edición, la OCDE reconoce, como a pesar de elementos comunes subyacentes, lo cierto es que no existe un único modelo de buen GC.

En el caso particular de las empresas estatales la OCDE emitió originalmente en 2015 sus "Directrices de la OCDE sobre el GC de las Empresas Públicas, Edición 2015", constituidas como

recomendaciones para los Estados sobre cómo garantizar que las empresas públicas operan con eficiencia y transparencia, de modo que se les puedan exigir responsabilidades. Se trata de las normas internacionalmente acordadas sobre la forma en que los Estados deben ejercer su función de propiedad pública para evitar los escollos que representan tanto la pasividad como el exceso de intervención estatal (OCDE, 2016, pág. 3).

Si bien es cierto esas directrices ofrecen orientaciones de gestión para que instancias estatales operacionalicen lo planteado en los Principios de GC, su énfasis se mantiene en el aporte de esas organizaciones al mercado en el que se desarrollan y su vínculo con la producción económica de su entorno.

De un modo similar al propuesto por Basilea, OCDE reconoce que GC sustenta "la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución" (OECD, 2016, pág. 9).

Ante la relevancia que han adquirido estos principios, el Foro sobre Estabilidad Financiera (Organismo internacional para promover la estabilidad financiera internacional) los acogió como una de las Doce Normas Fundamentales para garantizar unos Sistemas Financieros Sanos. De igual modo, constituyen también la base del componente de GC de los Informes sobre la Observancia de Códigos y Normas (ROSC) del Banco Mundial/FMI (OECD, Principios de Gobierno de la OCDE, 2004).

Como parte de la dinámica propia de la OCDE, estos principios han sido sometidos a permanente revisión, siendo la más reciente en 2016, cuando se emitieron los 'Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20', coalición con la que se apuesta a un alcance mundial de estos principios, en los que se subraya que el objetivo de este enfoque es "facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios" (OECD, 2016, pág. 9).

En la revisión de 2016, estos principios reconocen abiertamente la necesidad de que en un esquema de GC inevitablemente sean considerados los intereses ya no solo de los directores o accionistas de una organización, sino también de sus empleados y de otros actores de interés, que en última instancia aportan o al menos inciden en el éxito o fracaso de las organizaciones.

De igual modo se consideran en esta dinámica 'otros factores que influyen en el proceso de toma de decisiones de una empresa, como el medio ambiente, la ética empresarial o las prácticas anticorrupción" (OECD, 2016, pág. 12).

A lo largo de seis capítulos es que la OCDE ha distribuido sus principios de GC, siempre bajo la advertencia de ser un referente no vinculante.

**Cuadro 2. OCDE. Principios de Gobierno Corporativo**

<b>Capítulo</b>	<b>Descripción</b>
1. Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo	El marco de gobierno corporativo promoverá la transparencia y la equidad de los mercados, así como la asignación eficiente de los recursos. Será coherente con el Estado de Derecho y respaldará una supervisión y una ejecución eficaces.
2. Derechos y tratamiento	El marco del gobierno corporativo protegerá

<p>equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave</p>	<p>y facilitará el ejercicio de los derechos de los accionistas y garantizará el trato equitativo a todos ellos, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos tendrán la posibilidad de que se reparen de forma eficaz las violaciones de sus derechos.</p>
<p>3. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios</p>	<p>El marco del gobierno corporativo debe proporcionar incentivos sólidos a lo largo de toda la cadena de inversión y facilitar que los mercados de valores funcionen de forma que contribuya al buen gobierno corporativo.</p>
<p>4. El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo</p>	<p>El marco de gobierno corporativo reconocerá los derechos de los actores interesados que disponga el ordenamiento jurídico o se estipulen de mutuo acuerdo y fomentará la cooperación activa entre éstos y las sociedades con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a la sostenibilidad de empresas sólidas desde el punto de vista financiero.</p>
<p>5. Divulgación de información y transparencia.</p>	<p>El marco del gobierno corporativo garantizará la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la empresa, incluida la situación financiera, los resultados, la propiedad y sus órganos de gobierno.</p>
<p>6. Las responsabilidades del consejo de administración</p>	<p>El marco para el gobierno corporativo debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección</p>

	por parte del Consejo y la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas.
--	--

Fuente: (OECD, 2016).

### **1.3 Gobierno Corporativo en la CGR**

Mediante Resolución R-DC-118-2009, la CGR aprobó el 15 de diciembre de 2009 sus Políticas de buen Gobierno Corporativo (PBGC). Para ello se apeló fundamentalmente a la autonomía funcional y administrativa de la institución según lo establecido en la Constitución Política, garantía de la libertad para determinar su propia forma de organización y gobierno.

En esas políticas la CGR propone que

el buen GC procura la existencia y la puesta en práctica de mecanismos que permiten el balance entre la gestión y su control, con el fin de que las actuaciones y decisiones institucionales busquen el cumplimiento de sus objetivos y la satisfacción de los requerimientos de sus clientes (CGR, 2009, pág. 3).

De igual modo en la citada resolución se reconoce que, si bien el desarrollo de los principios del GC se ha dado nacional e internacionalmente en el sector financiero, las mejores prácticas asociadas a este enfoque enfatizan la promoción de tres pilares fundamentales: integridad, transparencia y responsabilidad.

En estas políticas la CGR reconoce la necesidad de ajustar su quehacer hacia mejores prácticas de amplia aceptación, máxime en tiempos que resulta ineludible "conferirle seguridad a los sujetos participantes en las relaciones comerciales gubernamentales o sociales, en el más amplio



sentido del intercambio entre organizaciones y entre estas y las personas o grupos interesados (CGR, 2009, pág. 3)".

Al introducir estas políticas, la CGR también recalca que si bien la oferta de tendencias de organización y control es amplia y hasta volátil, opta por el "Buen GC" al que alude como un marco de mejores prácticas bien consolidado. Complementariamente se indica que

son numerosos y de renombrada importancia los organismos internacionales, empresas y organizaciones que reconocen en estas buenas prácticas, un instrumento de comprobada efectividad para fomentar la calidad y la responsabilidad social de la gestión pública y privada, con el consecuente beneficio para las personas y las sociedades (CGR, 2009, pág. 3).

Si bien los estándares que asumió la institución en el contexto del GC, constituyen exigencias que bien pudieron haberse derivado de la normativa atinente a su gestión, desempeño y control, la decisión fue la de

ordenarlas bajo los aspectos esenciales que regulan, subrayarlas y complementarlas en un conjunto articulado y simple de pautas orientadoras le da vigor al compromiso que esta institución tiene en el cumplimiento de su misión y con el deber de mostrar un comportamiento ejemplar que apunte la legitimidad de su existencia (CGR, 2009, pág. 3).

Trascendiendo el carácter declarativo, la CGR avanza hacia la instauración del GC como un macroproceso en el Manual General de Fiscalización



Integral (MAGEFI), (instrumento normativo de mayor jerarquía en lo relativo a la regulación y descripción de los procesos de la institución), definiendo este macroproceso como "el conjunto de procesos por medio de los cuales toda la organización es dirigida, administrada y controlada, bajo los valores de excelencia, respeto, justicia, integridad y compromiso" (CGR, 2009, pág 3). Según lo dispuesto en el MAGEFI, este macroproceso lo componen los procesos de Monitoreo del entorno, Planificación institucional, Diseño organizacional, Asesoría interna y Mejora Continua a lo que se suma la atención de requerimientos y gestión de servicio del cliente externo (CGR, 2012).

De igual modo, y como elemento esencial, se modifica el Reglamento Orgánico, creando a nivel del Despacho Contralor (DC) la Unidad de Gobierno Corporativo (UGC), cuya función primordial sería entonces el fortalecimiento de la gestión interna en procura de direccionar la fiscalización integral hacia el cumplimiento de las ideas rectoras de la organización.

Reconoce la CGR en sus políticas que están inspiradas en principios y desarrollos generados por organismos internacionales líderes en su campo, resaltando el caso de la OCDE, pero considerando además el aporte de foros como la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).

En detalle las políticas propuestas por la CGR se distribuyen en los cinco capítulos que se reseñan seguidamente, siendo el primero de ellos, sobre disposiciones generales y los siguientes comprendiendo las acciones y compromisos correspondientes a desarrollar en el marco de la gestión de fiscalización superior.

Cuadro 3. CGR: capítulos de las políticas de buen gobierno corporativo

Capítulo	Descripción
1. Sobre las disposiciones generales	Plantea los elementos más generales pero estratégicos, tal como el objetivo, alcance y vigencia de las políticas.
2. Sobre direccionamiento estratégico	Considera los elementos necesarios para alinear su gestión fiscalizadora en consonancia con su mandato constitucional y legal, así como con su normativa interna y marco estratégico, esto en atención de las tendencias reales del entorno institucional y nacional. Apela para esto al debido fortalecimiento de su diseño organizacional y del potencial humano.
3. Sobre la gestión íntegra	Desagrega los componentes esenciales para que la función contralora en sentido amplio sea desarrollada en el marco de estricto apego a estándares de conducta ética y ejemplar ante la sociedad.
4. Sobre la gestión transparente	Plantea las acciones necesarias para una gestión que evidencie el compromiso natural con la rendición de cuentas y de frente hacia la ciudadanía de la manera más transparente que sea posible.
5. Sobre la gestión responsable	Propone explícitamente los compromisos y acciones previstas para robustecer de manera responsable el ejercicio de la fiscalización superior en sus diversas manifestaciones. De igual modo contempla la obligación de someterse

	permanentemente a revisiones que permitan constatar y medir su compromiso con la comunidad, el ambiente y las entidades fiscalizadas.
--	---

Fuente: (CGR, 2009)

## **2. Justificación**

El GC se ha constituido en un modelo de gestión y gobernanza de las organizaciones tradicionalmente vinculado a las empresas privadas y particularmente financieras. En buena medida, este modelo responde a la necesidad de garantizar seguridad a las sujetos participantes en las relaciones comerciales, gubernamentales o sociales, en el más amplio sentido del intercambio entre organizaciones y entre estas y las personas o grupos interesados (CGR, 2009). En esta línea, diversas organizaciones internacionales y empresas han reconocido en este esquema una vía efectiva para propiciar la calidad y la responsabilidad social de su gestión, con el consecuente beneficio para las personas y las sociedades en general.

A pesar de que el GC es un modelo de mínima presencia en la gestión estatal, pues se da principalmente en algunas empresas estatales y entidades financieras, la CGR apostó por ese modelo como un conjunto de herramientas para orientar su propia gestión hacia el alcance de las ideas rectoras y mandatos institucionales, constituyéndose así en un esfuerzo pionero en el ámbito de la administración pública costarricense.

Si bien la CGR podría desarrollar su propio gobierno interno mediante las normas, políticas y procesos propios y usuales de la gestión pública, optó en su momento por adoptar el GC como ese esquema que racionaliza, articula y consolida su gestión hacia el cumplimiento de los mandatos dados y el alcance de las metas planteadas. Esfuerzo pionero, de ahí el interés académico por conocer en detalle las motivaciones, sustento y resultados obtenidos de su construcción e implementación.

### **3. Pregunta de investigación**

Como punto inicial para el desarrollo de esta investigación, se partió de una pregunta esencial que orientara el trabajo a desarrollar. En términos concretos se procuró dar respuesta a lo siguiente:

***¿Cuáles son los principales resultados del proceso de Construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República?***

### **4. Objetivos**

En procura de dar respuesta a esta interrogante de la manera más precisa posible, se propuso un objetivo general y sus consiguientes específicos:

**Objetivo general:** Examinar el proceso de construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República.

**Objetivos específicos:**

- Analizar la evolución del concepto de Gobierno Corporativo y su aplicación en la administración pública.
- Examinar las causas de la construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la CGR.
- Verificar los resultados de la construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la CGR.
- Proponer acciones que fortalezcan la gestión de la CGR en materia de Gobierno Corporativo.

## 5. Metodología

Se aplicó una metodología basada en un enfoque cualitativo, caracterizado por centrarse en 'comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto' según lo proponen (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 358). Estos autores, proponen que con este enfoque 'la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien 'circular' en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 7).

Para el caso aquí analizado, este enfoque ha sido de particular relevancia. El objeto estudiado es prácticamente pionero en la gestión pública, de ahí que resultara de clara conveniencia un abordaje de esa realidad a partir de la exploración de procesos, arreglos y decisiones institucionales y por tanto humanas. Esta opción ha permitido analizar, así como comprender con mayor detenimiento y profundidad tanto las motivaciones como los resultados obtenidos al incorporar el modelo de GC en la institución contralora superior costarricense.

En correspondencia con lo antes mencionado, el tipo de estudio desarrollado es descriptivo, es decir, aquel con el cual

se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no

es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 92).

Como se ha dicho al inicio, el propósito de esta investigación ha sido examinar el proceso de construcción e implementación del modelo de GC en la institución de control superior costarricense. Por lo anterior, la Contraloría General de la República es precisamente la unidad de análisis, tratándose de "quienes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 183).

La labor de investigación tanto para dar sustento conceptual, como para responder la pregunta de investigación y atender cada uno de los objetivos planteados, requirió un amplio y riguroso ejercicio de revisión documental y de análisis de los datos obtenidos en el proceso. Por lo anterior, metodológicamente se partió de la teoría fundamentada (*grounded theory*), "lo cual significa que la teoría (hallazgos) va emergiendo fundamentada en los datos" (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 422). Entre los documentos revisados y analizados se abordaron los indicados en el cuadro 4.

**Cuadro 4. Documentos consultados según propósito y fuente**

Propósito	Documento	Fuente
<b>Sustento conceptual</b>	Principios de gobierno para bancos	Comité de Supervisión Bancaria de Basilea
	Código Iberoamericano de Buen Gobierno	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
	¿Qué es el gobierno corporativo?	Deloitte
	La nueva gestión pública: evolución y tendencias	Revista Presupuesto y

		Gasto Público
	<i>Performance Auditing, New Public Management and Performance Improvement: Question And Answers</i>	Accounting, Auditing & Accountability Journal
	Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas <i>Glossary of Statistical Terms</i>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
	Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20	
	Principios de Gobierno de la OCDE	
<b>Verificación del proceso de construcción e implementación del modelo de GC en CGR</b>	Código de Conducta de los funcionarios y funcionarias de la Contraloría General de la República de Costa Rica	
	Directrices de Comunicación Interna de la Contraloría General de la República	
	Hacia la Contraloría del siglo XXI Principales lineamientos para su modernización	
	Informe final de la revisión y valoración del Proceso de Modernización de la Contraloría General de la República	Contraloría General de la República-Costa Rica
	Manual de Perfiles de Puestos	
	Manual General de Fiscalización Integral	
	Marco ético de los funcionarios de la Contraloría General de la República	
	Memoria Anual 2015	
	Políticas de Buen Gobierno Corporativo de la Contraloría General de la República	
	Proceso de Modernización Institucional. Bases para un sistema de rendición de cuentas	
	Reglamento orgánico de la Contraloría General de la República	
	Seguimiento al cumplimiento de las	



	Políticas de Buen Gobierno Corporativo	
<b>Comparación internacional</b>	Manual de Organización de la Auditoría Superior de la Federación ¿Qué es la ASF?	Auditoría Superior de la Federación-México
	<i>Conheça o TCU.</i> Constitución de la República Federativa del Brasil La competencia del Tribunal de Cuentas de la Unión y su función sancionadora	Tribunal de Cuentas de la Unión-Brasil
	¿Qué hacemos? Funciones y atribuciones. Ley de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República: LEY N° 10.336	Contraloría General de la República-Chile

Fuente: elaboración propia

Si bien se trata de un proceso iterativo y no necesariamente lineal, básicamente implicó partir de la recolección de datos contenidos en documentos emanados de fuentes teóricas debidamente calificadas para el abordaje conceptual, así como de documentación oficial emanada de la CGR que permitieran verificar con certeza y claridad el proceso de construcción e implementación del GC, así como sus principales productos.

Los datos obtenidos fueron posteriormente revisados y organizados, de modo que permitieran identificar categorías analíticas y hechos relevantes asociados a ellas, que permitieran describir los procesos desarrollados e identificar los aportes generados en materia de GC en la institución.

En cuanto a la técnica de procesamiento aplicada en el proceso de revisión documental, se recurrió esencialmente a la de "corte y clasificación", es decir, aquella en la que

después de revisar (...), marcar el texto (...) y clasificar, consiste en identificar expresiones, pasajes o segmentos que parecen importantes para el planteamiento y luego juntarlos conceptualmente. (...) La mayoría de las veces se pretende generar una amplia gama de temas vinculados al planteamiento, para después ir seleccionando los más importantes para su análisis (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 439).

Igualmente, a modo de referencia, se recurrió a las pautas generales que propone la técnica de "metacodificación", método en el que,

se examina la relación entre las categorías sugeridas por estudios previos (marco teórico) para descubrir otras potencialmente nuevas y temas (sic). La técnica requiere un conjunto de unidades o datos (párrafos, textos completos, imágenes, etc.) y un conjunto de categorías establecidas. Para cada unidad, el investigador se pregunta qué categorías están presentes y cuál es su dirección" (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 440)

Al haberse desarrollado esta investigación bajo un enfoque cualitativo, se han identificado las categorías de análisis definidas seguidamente, que a su vez han sido basadas en los ejes que sustentan el modelo de GC implementado en la CGR, a saber, direccionamiento estratégico, gestión íntegra, gestión transparente y gestión responsable. Cabe indicar que los componentes que han sido considerados dentro la definición instrumental de las categorías han sido

desarrollados más adelante con base en el Informe de "seguimiento al cumplimiento de las PBGC" (CGR, 2016).

### **Direccionamiento estratégico**

- **Definición conceptual:** Según de lo dispuesto en las PBGC (CGR, 2009), se trata de la conducción de la gestión institucional, a partir de la definición de un conjunto estratégico de prioridades y actuaciones plenamente alineadas con las Ideas Rectoras y Valores Institucionales.
- **Definición operacional:** es la gestión integral de la institución debidamente sustentada en el marco estratégico que se ha definido, y del cual se derivan los planes de largo, mediano y corto plazo, debidamente alineados entre sí e integrados al presupuesto y en correspondencia con los procesos funcionales y estructura orgánica necesarios para fijar las prioridades de la gestión.
- **Definición Instrumental:** Con base en lo dispuesto en las PBGC, se basa en la verificación, abordaje y medición de, al menos los siguientes elementos:
  - Marco estratégico institucional
  - Gestión institucional alineada
  - Entorno y grupos de interés
  - Relaciones con la Asamblea Legislativa
  - Compromiso con la protección y el desarrollo del potencial humano
  - Ambiente laboral adecuado
  - Trato igualitario y equitativo
  - Actividades de formación y capacitación necesarias para el desarrollo profesional
  - Ambiente propicio para exponer con total libertad, y en apego con los valores institucionales, sus ideas, pensamientos y opiniones

- Confidencialidad en el uso de la información personal, así como en su custodia, mantenimiento y procesamiento
- Sobre el aprendizaje organizacional
- Sobre el diseño organizacional
- Responsabilidad con el acto de delegación

### **Gestión íntegra**

- **Definición conceptual:** Según la propuesta de la Universidad de Cádiz (Universidad de Cádiz, 2017) se trata de "actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo sin mentir ni engañar; no ocultando información relevante; respetando la confidencialidad de la información personal y de la organización, y no utilizándola en beneficio propio; actuando en consonancia con lo que se considera importante"
- **Definición operacional:** Cumplimiento de las funciones de fiscalización y control de la Hacienda Pública, en plena congruencia con los valores institucionales, el marco ético, las PBGC y la normativa aplicable.
- **Definición Instrumental:** Con base en lo dispuesto en las PBGC, se basa en la verificación, abordaje y medición de, al menos los siguientes elementos:
  - Actuación Ejemplar
  - Establecimiento de un Código de Conducta
  - Compromiso con la aplicación del Código de Conducta
  - Atención de quejas y reclamos
  - Sobre conflictos de interés

### **Gestión transparente**

- **Definición conceptual:** Con base en lo propuesto por el Consejo de Transparencia de Chile, se trata de una actuación permeada por 'la

publicidad de los actos, resoluciones, procedimientos y documentos de la Administración, así como la de sus fundamentos, y en facilitar el acceso de cualquier persona a esa información, a través de los medios y procedimientos que al efecto establezca la ley” (Portal de Transparencia, 2017).

- **Definición operacional:** Es una importante precondition para el ejercicio de la rendición de cuentas. Está relacionada con la disponibilidad de acceso a la información institucional clara y confiable, de acuerdo con las normas constitucionales y legales, para facilitar la observación y el conocimiento público sobre el diseño, la ejecución y los resultados de las políticas públicas.
- **Definición Instrumental:** Con base en lo dispuesto en las PBGC, se basa en la verificación abordaje y medición de, al menos los siguientes elementos:
  - Informe de Labores en la Memoria Anual presentado a la Asamblea Legislativa Información y divulgación oportuna a través de su página Web
  - Información y divulgación oportuna a través los medios de prensa
  - Comparecencias del nivel superior ante las instancias que así lo consideren pertinente
  - Compromisos con la ciudadanía
  - Exposición de los estados e informes económicos, financieros, contables y de resultados de gestión presentados por el Órgano Contralor, así como cualquier otra información sustancial sobre su gestión y desempeño
  - Promoción de la participación ciudadana en la vigilancia y control de la Hacienda Pública como un complemento a la fiscalización superior

- Consideración estratégica de la comunicación e información hacia los clientes externos e internos
- Fomento del uso de diferentes medios para la comunicación de la información y el uso intensivo de la tecnología, con el fin de lograr su adecuada difusión
- Promoción del desarrollo y la implementación de normativa, sistemas y metodologías e indicadores, que permitan realizar mediciones y evaluaciones permanentes de la gestión pública y de la rendición de cuentas

Acciones para la transparencia

Direccionamiento de las actuaciones hacia los principios éticos establecidos en el Código de Conducta

Publicidad del marco normativo vigente en la materia y advertencia sobre la determinación inquebrantable de cumplirlas en el giro ordinario de sus actividades

- Garantía de que todos los procedimientos sean claros, simples, equitativos, viables y transparentes

Denuncia de las conductas irregulares de los funcionarios

Capacitación a los funcionarios de todos los niveles en materia de buen GC

Rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las políticas como un tema prioritario dentro de los esfuerzos por transparentar la gestión institucional

Información financiera contable

Promoción con la rendición de cuentas

### **Gestión responsable**

- **Definición conceptual:** Según las PBGC de la CGR (CGR, 2009), esta es la actuación institucional caracterizada por el estricto apego a las

normas y procedimientos establecidos, de modo que resulte evidente y objetivo el ejercicio eficaz, eficiente y oportuno del mandato constitucional y legal, así como el cumplimiento de las ideas rectoras.

- **Definición operacional:** Gestión de fiscalización integral basada en hechos verificables, ajena a influencias de cualquier índole; informando suficiente, oportuna y pertinentemente a todas las instancias sujetas de su control; en apego a las normas y procedimientos vigentes, asumiendo la responsabilidad de corregir eventuales errores u omisiones en que pudiera incurrir en el ejercicio de sus potestades de fiscalización integral.
- **Definición Instrumental:** Con base en lo dispuesto en las PBGC, se basa en la verificación, abordaje y medición de, al menos los siguientes elementos:
  - Compromiso con los entes sujetos de control
  - Compromiso frente al control interno
  - Valoración de riesgos
  - Compromiso con la calidad
  - Compromiso con la presupuestación, administración y evaluación financiera
  - Compromiso con la comunicación organizacional
  - Integración de los sistemas de información institucionales
  - Resguardo de la información
  - Compromiso con el gobierno digital
  - Revisiones externas
  - Compromiso con el desarrollo sostenible
  - Responsabilidad con la igualdad y la equidad de género
  - Responsabilidad ante la Ley de igualdad de oportunidades para personas con discapacidad
  - Responsabilidad con la prevención de la salud
  - Proyección a la comunidad

- Capacitación para el Sector Público
- Compromiso en la protección de la propiedad intelectual y derechos de autor
- Indicadores de buen gobierno
- Vinculación de las PBGC

Por las características propias de esta investigación, y particularmente del objeto de estudio, se ha recurrido esencialmente a dos técnicas de investigación, siendo la primera la revisión documental, toda vez que

una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinean sus historias y estatus actuales. Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 415)

De manera complementaria, al tratarse de un tema sumamente novedoso en el ámbito de la gestión pública, ha resultado de gran utilidad recurrir a entrevistas para obtener y procesar el criterio y posición de los actores clave en el proceso de decisión e implementación del modelo de GC en la CGR que se detallan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5. Personas entrevistadas por perfil, según fecha**

Entrevistado/a	Perfil	Fecha
<b>Rocío Aguilar Montoya</b>	-Contralora General 2005-2012	10 de agosto de 2017
<b>Marta Acosta Zúñiga</b>	-Subcontralora General 2004-2012	25 de agosto de 2017



	-Contralora General 2012-2020	
<b>Manuel Martínez Sequeira</b>	-Gerente División de Gestión de Apoyo	10 de agosto de 2017
<b>Luis Diego Ramírez González</b>	-Gerente División Jurídica	17 de agosto de 2017
<b>Amelia Jiménez Rueda</b>	-Gerente División de Fiscalización Operativa y Evaluativa	17 de agosto de 2017
<b>Allan Ugalde Rojas</b>	-Gerente División de Contratación Administrativa	23 de agosto de 2017
<b>Maritza Sanabria Masís</b>	-Jefe Unidad de Gobierno Corporativo	25 de agosto de 2017

El aporte de estas personas se consideró estratégico, pues se trata primero, de las jerarcas que lideraron tanto el proceso de construcción como de implementación del modelo de GC en la CGR. A ellas se suman las personas que ocupan las Gerencias de División de la institución, es decir, quienes tienen la responsabilidad de liderar los procesos sustantivos de fiscalización y gestión administrativa, además de la jefatura de la UGC, responsable de dirigir el proceso de construcción, implementación y fortalecimiento de este enfoque en la organización. Valga precisar que estas personas integran el Consejo Consultivo (CC), órgano asesor de la jerarquía institucional en la definición de estrategias y políticas relevantes para la Contraloría.

La técnica de entrevista que se ha aplicado en este estudio se define como

una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (...) En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 403).

Particularmente, las entrevistas aplicadas han sido de tipo semiestructuradas, así como abiertas, es decir,

se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 403)

Las guías que sustentaron las entrevistas desarrolladas para esta investigación se han documentado en el anexo 1, según el perfil de la persona consultada, ya fuera Jerarca, Gerencia o Jefatura. A pesar de contar con los audios que respaldan los intercambios, valga aclarar que las repuestas consignadas no han sido transcritas literalmente, por lo cual se incluyen las ideas generales recopiladas, en absoluto apego a las apreciaciones de los entrevistados/as, quienes a su vez autorizaron por escrito su participación en este estudio, según consta en los respectivos consentimientos informados (anexo 2)

A partir de los hallazgos obtenidos se ha recurrido a la validación experta de actores calificados tanto dentro como fuera de la organización analizada. Además, según lo que proponen (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) se ha procurado una triangulación por medio de la cual se contrastaron diversas fuentes de información, principalmente teórica, con la realidad abordada en el objeto de estudio.

Finalmente, cabe destacar el desafío que implicó para el investigador abordar un objeto de estudio del cual forma parte orgánica, no solo como funcionario de la CGR, sino específicamente de la UGC. Ciertamente ha constituido un reto el tratar de analizar "desde afuera", y en el marco de un ejercicio enteramente académico, la realidad en la que precisamente se da el ejercicio profesional del

investigador. El proceso ha permitido identificar, en fondo y forma, importantes fortalezas acumuladas por la institución, pero igualmente desafíos relevantes que se deben atender.

Valga decir por ejemplo, que la información acerca de los principales hitos, referentes y productos del GC en la institución es amplia, robusta y de fácil acceso, a diferencia de aquella referente a su construcción inicial, pues no estaba debidamente consolidada o sistematizada, sino que implicó un ejercicio de consultas internas para identificar no solo los documentos parciales que permitieran 'construir el relato" sino abordar a personas específicas en las cuales se concentraba la información y documentación de referencia. Indudablemente, para un investigador desvinculado de la institución, habría sido mucho más laborioso alcanzar las fuentes precisas de información, así como comprender buena parte de la jerga y dinámica propia de la CGR.

Ahora bien, resulta una valiosa oportunidad para el investigador haber hecho una pausa para "dar una mirada de amplio foco" al modelo de gestión en el que se desempeña laboralmente. Su cercanía orgánica con la Jefatura de la Unidad de Gobierno Corporativo (UGC) y con el mismo DC permitirá una dinámica de realimentación de gran sustento, toda vez que el ejercicio académico de investigación ha implicado ahondar en los fundamentos teóricos del modelo analizado, en la sistematización de la información que explica sus orígenes e implementación en la CGR, a lo que se suma el esfuerzo por verificar los principales resultados del camino recorrido en esta materia, culminando de manera indefectible, en la identificación de los desafíos más relevantes que tiene la organización en materia de GC.

## 6. Marco referencial

El primer objetivo específico propuesto en esta investigación procuró analizar la evolución del concepto de GC y su aplicación en la administración pública, de ahí que, complementando las ideas desarrolladas en los antecedentes, se propone seguidamente un repaso por los principales referentes que han sustentado el desarrollo conceptual del modelo en análisis, así como su inserción en la gestión de las instituciones públicas.

Si bien es cierto el estudio del GC en la gestión pública costarricense es muy novedoso, para efectos de esta investigación ha sido contemplado un conjunto esencial de conceptos que brinden una estructura básica y a la vez suficientemente robusta para comprender la realidad analizada, así como aportes clave desde la nueva gestión pública.

### 6.1 Conceptos relevantes

Como punto de partida se ha abordado el concepto de *Gobierno Corporativo*, para lo cual se ha recurrido a fuentes suficientemente calificadas, esto en razón del desarrollo que en las últimas dos décadas han planteado en torno a esta materia. Destacan los aportes del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, así como el planteamiento que ha ofrecido la Contraloría General de la República.

El Consejo de Basilea, ofrece una definición sumamente concreta y si se quiere pragmática, pues articula elementos estratégicos asociados por ejemplo a las ideas rectoras de una organización, con las vías y estructuras por medio de las cuales se alcanzarán esos elementos fundamentales.

Específicamente, El Consejo de Basilea (BIS, por sus siglas en inglés) define el **Gobierno Corporativo** como ese

conjunto de relaciones entre la gerencia de una sociedad, su Consejo, accionistas y otras partes interesadas que conforman la estructura

mediante la que se fijan los objetivos de la sociedad, y los medios para su consecución y seguimiento. Ayuda a definir cómo asignar potestades y responsabilidades y cómo tomar decisiones corporativas (BIS, 2015, pág. 1).

Este foro sugiere que el principal objetivo del GC es "salvaguardar el interés de las partes afectadas, en conformidad con el interés público y de forma sostenible" (BIS, 2015, pág. 3). Complementariamente, lo reconoce como un elemento esencial para la operación segura y estable de las organizaciones (bancarias en este caso), así como una fuente de eficiencia y eficacia en procura de prevenir el deterioro de sus perfiles de riesgo.

Por su parte, la OCDE plantea un concepto inicialmente enfocado en la dirección y control de las organizaciones, pero igual coincide con BIS en cuanto al aporte del GC a las relaciones y distribución de responsabilidades a lo interno de cada corporación.

Concretamente, la OCDE define al **Gobierno Corporativo** como los

procedimientos y procesos según los cuales una organización es dirigida y controlada. La estructura de GC especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la organización como el consejo directivo, los gerentes, los accionistas y otras partes interesadas- y establece las reglas y procedimientos para la toma de decisiones (OCDE, Glossary of Statistical Terms, 2017).

Valga decir que esta propuesta de OCDE es prácticamente la que sirve como referente y soporte elemental para otras organizaciones públicas y privadas a nivel global, pues contempla elementos clave como las pautas, estructura,

dirección y control que entran en juego para el buen gobierno de las organizaciones y su consiguiente éxito en el alcance de los objetivos fundacionales.

La Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) es un organismo que integra el Grupo Banco Mundial, y es la principal institución internacional de desarrollo dedicada exclusivamente al sector privado en los países en desarrollo. Esta organización ha abordado y promovido el modelo de GC, definiéndolo de manera muy sucinta como "las estructuras y procesos por los cuales las empresas son dirigidas y controladas" (IFC, 2017).

Complementando el concepto propuesto, la IFC sugiere que un buen GC

ayuda a las empresas a operar de manera más eficiente, a mejorar el acceso al capital, a mitigar el riesgo y a protegerse contra la mala gestión. Hace que las empresas sean más responsables y transparentes ante los inversionistas y les da las herramientas para responder a las preocupaciones de las partes interesadas. El GC también contribuye al desarrollo. El mayor acceso al capital fomenta nuevas inversiones, impulsa el crecimiento económico y ofrece oportunidades de empleo (IFC, 2017).

De manera muy cercana al abordaje propuesto por IFC, Deloitte, firma líder en el mundo de la asesoría financiera, jurídica, fiscal y de auditoría define al GC como el

conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el

consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor (Deloitte, 2017).

Con su propuesta Deloitte procura visualizar el aporte del GC a la eficiencia y transparencia, pero ante todo a la generación de valor en las organizaciones. Por lo anterior es que sugiere, en sintonía con BIS y OCDE, una articulación, entre elementos estratégicos, mecanismos de control y normativos, así como el rol de los órganos de dirección y administración de cada entidad en particular.

Como complemento de los aportes aquí consignados, vale retomar los del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), organismo público internacional, de carácter intergubernamental que tiene por misión promover el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de la Administración Pública.

Los gobiernos que integran esta organización aprobaron en 2008 el Código Iberoamericano de Buen Gobierno un conjunto de principios y referentes generales que procuran 'contribuir a dignificar socialmente el servicio público y permitir a sus integrantes -autoridades y funcionarios- sentir el orgullo de realizar una labor esencial para su comunidad' (CLAD, 2008, pág. 2). Ciertamente se trata de un instrumento dirigido explícitamente a orientar la gestión de las altas autoridades del Poder Ejecutivo, no obstante, al fundamentarse en principios deontológicos enfilados hacia la eficiencia, eficacia, responsabilidad y credibilidad de la gestión política y pública en general, resulta inevitable identificar claros puntos de encuentro con las diversas concepciones de GC.



La propuesta del CLAD (2008) se centra en orientar una gestión pública ejemplar hacia la búsqueda permanente del interés general, considerando como "inaceptable" (sic) en la función pública la corrupción, la obstaculización del escrutinio público, así como la irresponsabilidad y ausencia de rendición de cuentas, principios que coinciden en buena medida con lo propuesto por los autores antes citados y particularmente, al nivel más agregado, con los ejes que sustentan las PBGC de la CGR en lo referente a la gestión íntegra, gestión transparente y gestión responsable.

En correspondencia, el Código del CLAD propone que "los valores que guiarán la acción del buen gobierno son, especialmente: Objetividad, tolerancia, integridad, responsabilidad, credibilidad, imparcialidad, dedicación al servicio, transparencia, ejemplaridad austeridad, accesibilidad eficacia, igualdad de género y protección de la diversidad étnica y cultural, además del medio ambiente" (CLAD, 2008, pág. 3), elementos que integran en buena medida los diferentes capítulos de las políticas citadas, así como los planteamientos del (buen) gobierno corporativo antes citados.

Finalmente, la Contraloría General de la República asumió como **Gobierno Corporativo** al

conjunto de políticas, normas y órganos internos mediante los cuales se dirige, administra y controla la gestión de la entidad, con el fin de que las actuaciones y decisiones institucionales busquen el cumplimiento de sus objetivos y la satisfacción de los requerimientos de sus clientes (CGR, 2009, pág. 3).

Al igual que otras de las instancias referenciadas, la CGR se inspira en principios y desarrollos conceptuales que han propuesto organismos de orden



mundial, entre los que destaca la OCDE, lo cual queda consignado en las PBGC de la Contraloría General (CGR, 2009).

Partiendo de este primer concepto básico, vale retomar entonces como referente el término **Gobierno (gobernar)**, derivado según la Real Academia Española del latín *gubernāre*, y este del griego *κυβερνᾶν kybernân*, propiamente entendido como "pilotar una nave" y definido en sus diferentes acepciones como "mandar con autoridad o regir algo; dirigir un país o una colectividad política; y manejar a alguien, ejercer una fuerte influencia sobre él; y regirse según una norma, regla o idea" (RAE, 2014)

Para efectos prácticos del análisis aquí planteado, se ha asumido el término **gobierno** como sinónimo de **administración**, entendido por Koontz y O'Donnell como "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes" (Koontz, H. & O'Donnell, C., 1972).

En síntesis de manera tácita o expresa, las diferentes fuentes que con mayor contundencia y profundidad han desarrollado propuestas conceptuales parten de lo planteado por la OCDE. Persisten elementos comunes en las definiciones de GC, entre los que sobresalen los procedimientos, normas y procesos por medio de los cuales se dirige (gobierna) una organización, se asignan las responsabilidades y se enmarcan las relaciones entre la Dirección de la organización y los diferentes actores interesados tanto internos como externos.

## **6.2 Aportes de la Nueva Gestión Pública**

Según reseña Leeuw (1996), la nueva gestión pública recurre a conceptos de economía eficiencia y eficacia en la organización estatal, aspirando con ello a calidad total en la prestación de sus servicios, y en un marco de 'racionalización normativa', en la que se procura "la simplificación tanto de los procesos administrativos como de la normativa que regula la actuación pública" (García, 2007, pág. 49).

Vale subrayar que

la nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, (...) que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible (...) todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados (García, 2007, pág. 44).

Más adelante se ha procurado visualizar elementos concretos de la implementación del modelo de GC como reflejo directo de la nueva gestión pública en la CGR, evidentes, por ejemplo, en las mismas PBGC, así como en algunos rasgos de la estructura orgánica de la institución y en sus procedimientos.

### **6.3 En perspectiva comparada**

Alrededor del mundo, y particularmente en la región latinoamericana las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) tienen un mandato esencialmente en común: la vigilancia efectiva del uso de los bienes públicos. No obstante, la realidad histórica, política y social de cada nación ha llevado a constituir en cada Estado una EFS con características particulares desde su diseño normativo e institucional, pasando por su estructura orgánica y previsiblemente su modelo de gestión.

En el marco de esta investigación se procuró, a modo de referencia, conocer el modelo de gestión institucional de algunas EFS de la región y así comparar con la experiencia costarricense, que desde 2009 optó por el modelo de GC.

En términos generales, las diferencias son previsiblemente notorias, ante todo porque la CGR costarricense, por mandato constitucional desarrolla funciones de fiscalización previas y posteriores, es decir tanto antes como después de

que las instancias sujetas a su control ejecuten sus actos administrativos o activen las erogaciones correspondientes, siendo que lo usual en el contexto internacional es la concentración de las EFS en labores de control posterior y principalmente de tipo contable.

A esta realidad se suman las diferentes configuraciones jurídicas y jerárquicas de las entidades fiscalizadoras, siendo por ejemplo que en el ámbito latinoamericano confluyen Contralorías (Bolivia, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, Guatemala, Panamá, Paraguay, Perú, Nicaragua y Venezuela) Auditorías (México y Argentina), Tribunales de Cuentas (Brasil, Honduras, Uruguay), Cámaras de Cuentas (República Dominicana), Cortes de Cuentas (El Salvador). En este contexto convergen organizaciones con una jerarquía unipersonal como es el caso de las Contralorías, así como cuerpos colegiados, entre los que destacan los Tribunales y Cortes de Cuentas.

A modo de referencia, y procurando representatividad dentro de la diversidad de EFS de la región circundante a Costa Rica, se examinó el modelo de gestión vigente en una Contraloría (Chile), un Tribunal de Cuentas (Brasil) y una Auditoría General (México). Valga aclarar que a pesar de la reconocida legitimidad que cada una de estas instituciones tiene en su país, así como en los círculos de la fiscalización superior a nivel regional y mundial, la información disponible al respecto es sumamente limitada. No obstante, se recurrió a la revisión de normativa legal y administrativa en cada una de esas instancias lo que permitió obtener la caracterización que se incluye a continuación.

### **6.3.1 Contraloría General de la República de Chile**

Según la Constitución Política de Chile, la Contraloría General resguarda el correcto uso de los fondos públicos, con independencia del Poder Ejecutivo y del Congreso Nacional. Su labor es eminentemente fiscalizadora de carácter jurídico, contable y financiero, destinada a resguardar el principio de legalidad, es decir, verificar que los órganos de la Administración del Estado actúen dentro

del ámbito de sus atribuciones, con sujeción a los procedimientos que la ley contempla y utilizando los recursos públicos eficiente y eficazmente (Contraloría General de la República de Chile, 2017).

En lo que respecta a su jerarquía, su Ley Orgánica en el artículo segundo establece que

la Contraloría estará a cargo de un funcionario que tendrá el título de Contralor General de la República. Habrá también un Subcontralor, que reemplazará al Contralor en los casos de ausencia o vacancia y mientras se nombre, en este último caso, al titular. Estará, además, constituida por la Secretaría General, por la Fiscalía y los siguientes Departamentos y Subdepartamentos: Departamentos de Inspección General de Oficinas y Servicios Públicos y Examen de Cuentas; de Contabilidad, y Jurídico, y por los Subdepartamentos de Contabilidad Central; de Control de Entradas; de Control de Gastos; de Toma de Razón; de Crédito Público y bienes Nacionales, y de Registro de Empleados Públicos. El Contralor tendrá facultad para organizar con el personal de la oficina secciones u otras agrupaciones de empleados que tengan a su cargo determinados trabajos o comisiones bajo la dependencia del Departamento o Subdepartamento que él indique (Ley de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República: LEY N° 10.336, 1964)

Ciertamente la información acerca del modelo de gestión vigente en esta EFS no es explícito, no obstante, una vez examinada su estructura orgánica y definición de papeles, ha resultado claro que a partir del mandato arriba citado,

su diseño institucional y de gestión se apega en buena medida a un esquema burocrático clásico, de clara dirección vertical, en el que la figura del jerarca concentra particular poder de decisión y dirección tanto en lo estratégico como en lo administrativo.

No obstante, dentro de esta institución destaca el papel de la Secretaría General, siendo la instancia que "ejerce las funciones de administración interna de los recursos humanos, físicos y financieros disponibles en el Organismo, a fin de garantizar su uso eficiente y eficaz para el cumplimiento de los objetivos institucionales" (Contraloría General de la República de Chile, 2017). Para esta instancia se define una serie de funciones orgánicas y ejecutivas, entre las que sobresalen las siguientes:

- Planificar estratégicamente la administración de los recursos humanos, financieros y físicos, atendiendo las necesidades contenidas en los planes operativos de la institución, aprobados por el Contralor General.
- Emitir los instructivos y procedimientos que posibiliten la debida coordinación con las restantes Unidades del Organismo, con el fin de proveer en forma oportuna los requerimientos internos, en relación con los recursos disponibles.
- Controlar periódicamente el uso y cuidado de los activos financieros y físicos del Organismo.
- Someter a la aprobación del Contralor General las políticas referidas a la administración de los recursos humanos, financieros y físicos, las que deberán ser difundidas al resto de la organización.
- Mantener la debida coordinación con las otras jefaturas del Organismo, a fin de procurar la optimización del uso de los recursos disponibles.
- Establecer un sistema de evaluación de los resultados de la gestión institucional y un sistema de información que permita detectar y corregir las desviaciones.

Valga resaltar que, a pesar de las diferencias estructurales, y de que en el caso costarricense la UGC operacionaliza y da seguimiento a la visión estratégica del DC, persisten algunos elementos comunes con el rol y funciones que desempeña la UGC, sobre todo al ser, en términos generales, instancias de enlace entre la jerarquía institucional y el resto de la organización, así como dando seguimiento, monitoreo y evaluación del avance de la gestión operativa y estratégica.

### **6.3.2 Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil**

El artículo 71 de la Constitución Política brasileña establece que 'el control externo a cargo del Congreso Nacional será ejercido con el auxilio del Tribunal de Cuentas de la Unión' (Constitución de la República Federativa del Brasil, 1988), para lo cual se consigna, en el mismo texto constitucional una amplia serie de competencias.

El Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil (TCU) "es el organismo de control externo del gobierno federal y asiste al Congreso Nacional en la misión de controlar la ejecución presupuestaria y financiera del país y contribuir a la mejora de la gestión pública en beneficio de la sociedad" (Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil, 2017).

Esta EFS, en correspondencia con la naturaleza política y administrativa de ese país, se articula con un modelo complejo, partiendo de un cuerpo colegiado: el Plenario del Tribunal, integrado por nueve Ministros titulares, entre los cuales se rota la Presidencia. De igual modo, a partir de la dirección estratégica y gobierno institucional ejercido por el pleno del Tribunal, se articula una vasta estructura orgánica, de entre la cual sobresale la Secretaría General de Presidencia (*Secretaria-Geral da Presidência*) como la instancia responsable de articular el direccionamiento estratégico que emana de la jerarquía, con la práctica operativa de la institución.

En esa Secretaría General se concentran procesos particularmente relevantes, como son la coordinación con los órganos legislativos, el control interno del propio TCU, así como la planificación institucional, en este caso por medio de la Secretaría de Planificación (*Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão*). Nuevamente se identificaron en esta instancia elementos y procesos comunes a la UGC de la CGR costarricense.

Ante una realidad política e institucional de grandes dimensiones y complejidad como la brasileña, las normas constitucionales y legales han previsto una profusa variedad de potestades consultivas, contraloras y sancionatorias, por lo que en correspondencia con esos mandatos, esta EFS dispone de un complejo esquema de estructura orgánica, así como de procesos y procedimientos que se activan para el cumplimiento de los objetivos institucionales y mandatos normativos.

Al igual que en los otros referentes internacionales abordados, no se dispone de información explícita acerca de su modelo de gestión, no obstante, en este caso particular se debe ponderar al menos dos elementos relevantes: por un lado la gestión política a lo interno del TCU, dado que se trata de un pleno de nueve ministros que deben consensuar las principales líneas de acción estratégica, jurisdiccional y dirección institucional, sin dejar de lado que se trata de jerarcas que alcanzan su cargo una vez activados diversos mecanismos de nominación y ratificación por parte de órganos del Poder Ejecutivo y las diferentes instancias del Poder Legislativo.

De igual modo hay que agregar una realidad muy particular de la realidad brasileña, pues la gran dispersión geográfica e institucional, se refleja en el esquema de control externo vigente en esa federación integrado por el TCU como rector, más "veintiséis Tribunales de Cuentas Estatales; cuatro Tribunales de Cuentas de los Municipios, localizados en los Estados de Bahía, Ceará, Pará



y Goiás; y dos Tribunales de Cuentas Municipales, localizados en los Municipios de Sao Paulo y Río de Janeiro" (Costa, S.F.).

### **6.3.3 Auditoría Superior de la Federación de México**

En la realidad mexicana la Auditoría Superior de la Federación (ASF) es

el órgano técnico de la Cámara de Diputados que fiscaliza y elabora el Informe de Revisión de la Cuenta Pública que se presenta al Poder Legislativo. Con base en criterios técnicos, la ASF revisa los resultados de la gestión financiera del aparato gubernamental en su conjunto que maneja recursos federales, comprueba que la Cuenta Pública se haya ajustado a los lineamientos señalados por el presupuesto y constata el cumplimiento de los objetivos y la metas contenidos en los programas de gobierno (Auditoría Superior de la Federación, 2017)

Los principales instrumentos jurídicos que dan origen y sustentan la actuación de la ASF son la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, y al igual que en el caso brasileño se trata de una organización que corresponde con la complejidad institucional, política y hasta geográfica de los Estados Unidos Mexicanos.

Si bien se trata de una institución de jerarquía unipersonal, en la que la figura del Auditor Superior de la Federación concentra una importante cuota de poder administrativo y estratégico como cabeza de la ASF, al desagregar el organigrama vigente se constata una gran cantidad de instancias y roles que se articulan para cumplir con los mandatos que establecen las normas citadas.



En el marco orgánico y funcional de la EFS mexicana, al igual que en las experiencias internacionales antes descritas, destaca el protagonismo de la Secretaría Técnica del Auditor Superior, responsable según el Manual de Organización de la Auditoría Superior de la Federación en su segundo capítulo de

asesorar técnicamente al Auditor Superior de la Federación en los procesos de fiscalización superior; coordinar las actividades de la ASF y de su Titular con organismos homólogos nacionales e internacionales, instituciones académicas, medios de comunicación y otras organizaciones gubernamentales y particulares; y coordinar las acciones de comunicación social y difusión institucional (ASF, 2014).

En correspondencia con un esquema claramente vertical en su modelo de gestión, la Secretaría mencionada funge como una instancia articuladora entre la dirección estratégica y de política interna con el resto de la organización, al igual que con actores clave fuera de la institución. Según lo establecido en el Manual de la Organización de la ESF, entre esas tareas destacan las siguientes:

- Planear, acordar, dirigir y coordinar las acciones de colaboración interinstitucional en materia de fiscalización superior que desarrolle la ASF en el ámbito nacional.
- Planear, acordar, dirigir y coordinar las acciones de colaboración interinstitucional en materia de fiscalización superior que desarrolle la ASF en el ámbito internacional.
- Establecer y dirigir las estrategias de comunicación social y difusión de la institución.

- Coordinar y supervisar la operación del Sistema Nacional de Fiscalización.
- Participar en el Comité de Evaluación de Desempeño de la ASF.
- Coordinar y supervisar la atención de los requerimientos de los legisladores.
- Determinar los indicadores estratégicos que permitan evaluar el desempeño de las áreas a su cargo, para el cumplimiento del Programa Anual de Actividades.
- Coadyuvar al cumplimiento de la Política Institucional de Integridad de la ASF.

#### 6.3.4 Elementos comunes

Habiendo examinado una muestra acotada, pero diversa de EFS de la región latinoamericana, resulta evidente que, como es previsible, ninguna de estas organizaciones define explícitamente cuál es su modelo de gestión.

No obstante, una vez explorados sus marcos estratégicos, mandatos legales y estructura orgánica, se ha identificado un conjunto de roles y funciones comunes en sus esquemas particulares de gestión. Esos elementos son principalmente visibles en la figura de una instancia que asume la articulación de los principios y directrices que emiten las instancias de gobierno (jerarcas) de cada institución con la gestión operativa del resto de la EFS para cumplir con el mandato legal recibido y la consecución de los objetivos planteados. El siguiente cuadro resume los elementos comunes entre esas dependencias de alto nivel identificadas en las EFS de la región.

**Cuadro 6. Elementos comunes entre la UGC e instancias similares en EFS de la región latinoamericana**

Función	Unidad de Gobierno Corporativo. Costa Rica	Secretaría General. Chile	Secretaria do TCU. Brasil	Secretaria Técnica del Auditor Superior. México
---------	--	---------------------------	---------------------------	---

<b>Control interno</b>	X	X	X	
<b>Coordinación con órganos legislativos</b>	X		X	X
<b>Coordinación interinstitucional</b>	X			X
<b>Coordinación intrainstitucional</b>	X	X	X	X
<b>Direccionamiento estratégico</b>	X		X	
<b>Evaluación de la gestión institucional</b>	X	X		X
<b>Planificación</b>	X	X	X	X
<b>Política interna de integridad</b>	X			X

Fuente: elaboración propia

En el caso costarricense la UGC es la

encargada de fortalecer la gestión interna con miras a direccionar la fiscalización integral al cumplimiento de las ideas rectoras institucionales. Para ello lidera los procesos de monitoreo del entorno, planificación institucional, diseño organizacional, mejora continua y gestión del aprendizaje organizacional; y participa en el proceso de asesoría interna en la materia de su competencia (...). Además, es la unidad encargada de atender, programar y fortalecer las relaciones de la Contraloría General con la Asamblea Legislativa, grupos organizados de la sociedad civil, organismos internacionales y otras entidades de fiscalización superior (CGR, 2011, pág. 7).

En esta perspectiva comparada destaca el rol de estas unidades, que cumplen un rol de soporte gerencial y ejecutivo de los cuadros de gobierno institucional

en procesos fundamentales como la planificación, el control interno, así como la coordinación y dirección estratégica de cada EFS.

Valga agregar que, al igual que en Costa Rica, en todos los países abordados estas instancias dependen directamente del más alto nivel jerárquico de cada organización, independientemente de si se trata de cuerpos colegiados o unipersonales.

Del análisis comparado se desprende que, en términos prácticos, todas desempeñan labores de muy alto perfil gerencial, no obstante, solo en el caso costarricense, y a pesar de la gran responsabilidad asignada en cada uno de sus procesos, se ha optado por un rol de Unidad, a cargo de una jefatura, y no de gerencia, como en algún momento, previo a la instauración del modelo de GC estuvo vigente.

En síntesis habiendo analizado a la luz del primer objetivo específico la evolución del concepto de GC y su aplicación a la gestión pública, resulta claro que, si bien se originó en el ámbito financiero a partir de las propuestas del Consejo de Basilea, el mayor desarrollo e impulso se ha dado constantemente a instancia de la OCDE por medio de sus propuestas conceptuales y operativas. Ambos planteamientos asumen el GC como la forma de dirigir y controlar a las organizaciones tanto para cumplir con sus objetivos y mandatos, como para garantizar la satisfacción de los beneficiarios de su gestión.

Como complemento al modelo en análisis, los lineamientos de CLAD apuntan a fortalecer la eficiencia, eficacia y economía de la gestión estatal, elementos característicos de la nueva gestión pública, y además, con sustento en un conjunto esencial de valores y principios que respondan al interés general.

Ciertamente, los conceptos y prácticas de GC constituyen una propuesta novedosa en el contexto de las organizaciones públicas y más aun de las EFS. Pero igualmente, este modelo brinda valiosos insumos para sustentar y articular

orgánicamente procesos vitales para la gestión de las organizaciones, tales como la planificación en sus diferentes niveles, el control interno, el diseño organizacional y su gestión ética.

## **7. La Contraloría ante la llegada del nuevo siglo**

El segundo objetivo específico de este estudio apunta a examinar las causas de la construcción e implementación del modelo de GC en la CGR, por lo cual, esta sección procura identificar los principales condiciones internas y elementos del contexto institucional que propiciaron la decisión de asumir este modelo, oficializado en la gestión de la CGR en el año 2009 por medio del nuevo Reglamento Orgánico Institucional. No obstante, ha sido un proceso que ha trascendido ese hecho en particular, pues se trata de un continuo que en buena medida inició a finales de la década de los años noventa del siglo XX, y continúa afianzándose permanentemente en el quehacer estratégico y cotidiano, así como en la cultura institucional.

Ante un entorno de realidad social, política e institucional cambiante, la institución emprendió un proceso de autorreflexión, seguido de acciones concretas para ajustar su estructura orgánica y procesos de gestión, pero ante todo su cultura y visión estratégica. Fue así como a finales de los noventa la CGR desarrolló su autodenominado proceso de modernización, sintetizado en el documento intitulado 'Hacia la Contraloría del siglo XXI. Principales lineamientos para su modernización'.

En dicho documento se planteó "una opción de modernización de la CGR, luego de un planteamiento conceptual sistémico (...) y un análisis de los principales acontecimientos que se suscitan en torno a su quehacer y la forma en que lo está afectando ( ..)" (CGR, 1999, pág. 27).

Se partió entonces de un diagnóstico interno que brindara "luces" sobre el rumbo que debía seguir el proceso, analizando además 'cómo el entorno está afectando el mundo del control y la fiscalización y, por ende, a la Contraloría General de la República" (CGR, 1999, pág. 29).

### **7.1 Respuesta a una nueva realidad**

La Nueva Gestión Pública responde ciertamente a una realidad social, económica y política muy distinta. Tal como lo caracteriza Blanca Ollas de Lima “uno de los aspectos más decisivos para reconsiderar los modos de gestión del sector público va a ser el cambio del entorno (...) pues el Estado pierde su centralidad (...) compitiendo con fuerzas y movimientos transnacionales (...)” (Ollas de Lima, 2001, pág. 7).

En línea con esa realidad, la CGR (CGR, 1999) reconoció que el caso costarricense no era excepcional, siendo más bien que

el Estado, en su papel de agente económico más importante, hasta los años 80 ( ) entró en una severa crisis (...) lo cual obligó a los gobiernos a replantear muchas de las áreas en las que estaban involucrados. ( ) También ha sido indispensable replantear el tamaño del Estado, no para debilitar su función primigenia de condicionamiento de la sociedad, sino para reducir su ámbito de gestión en asuntos que no le son típicos (CGR, 1999, pág. 38).

Como parte del análisis y sustento de los cambios internos que asumiría la institución, dada su responsabilidad como EFS de nuevos diseños institucionales y de gestión pública, la entidad contralora reconoció en su momento que ella misma

sufre también las presiones (...) del entorno, que demanda de ella una modernización frente a las realidades que se viven en el país y en el mundo. Es un hecho palpable que su actual estructura y métodos de trabajo para cumplir con sus cometidos, si bien efectivos sin grandes

mutaciones durante cerca de cincuenta años, ya empiezan a aparecer en forma acelerada como costosos, no tan oportunos y de cuestionada efectividad (CGR, 1999, pág. 44).

Ante la necesidad de una nueva forma de gestionarse, la misma CGR procuró ajustarse y robustecerse en aras de mayor oportunidad, eficiencia, economía tanto en su "objeto de fiscalización" como en la misma CGR como administración activa.

## **7.2 Un asunto de estrategia**

Ante el nuevo panorama que la CGR debió (y decidió) enfrentar, dentro de su estructura orgánica y operación cotidiana asumió particular relevancia el enfoque de "estrategia institucional". Si bien es cierto esto se reflejó en el robustecimiento de una División de Estrategia Institucional, caracterizada como una instancia asesora del más alto nivel jerárquico de la organización (Despacho Contralor), lo cierto es que al repasar sus objetivos y principales funciones, es evidente que trascendía el mero rol de asesoría para convertirse en una entidad con relevantes responsabilidades en la definición de orientaciones generales de la organización y un alto perfil gerencial.

Prueba de lo anterior es que la CGR definió como objetivo de esta división "orientar estratégicamente el quehacer de la Contraloría General de la República, coordinar la planificación institucional y posicionarla como una institución fundamental en la organización del Estado costarricense" (CGR, 1999, pág. 125).

De igual modo resaltan entre las principales funciones de esta División acciones como la planificación estratégica y operativa, la evaluación (en procura de flexibilidad y efectividad) durante la gestión, así como un componente si se quiere innovador y muy característico en la nueva gestión pública: el seguimiento y monitoreo del entorno institucional. Seguidamente un extracto de



las principales funciones asignadas a la División de Estrategia Institucional, según lo descrito en el documento de "Hacia la Contraloría del siglo XXI".

- 1 Evaluar el entorno institucional, para orientar apropiadamente las labores de fiscalización que competen a la Contraloría General.
- 2 Analizar periódicamente el funcionamiento de la CGR, para contar con diagnósticos y promover flexibilidad mediante estrategias que conduzcan a un adecuado desarrollo institucional.
- 3 Mantener una comunicación adecuada con las diferentes áreas de la institución, así como con otras entidades externas para intercambiar información sobre lo que esté ocurriendo en el país y en el resto del mundo.
- 4 Efectuar, en coordinación con las distintas áreas, el planeamiento estratégico y operativo de la Institución, con la finalidad de orientar adecuadamente el quehacer de la Contraloría General y el uso de los recursos, y evaluar periódicamente el cumplimiento de los planes.
- 5 Revisar periódicamente los procesos de planificación y presupuestación, para asegurarse que estos instrumentos contribuyen al logro de una gestión efectiva y una apropiada rendición de cuentas.
- 6 Integrar los planes anuales operativos de las unidades de asesoría y apoyo del Despacho del Contralor y Subcontralor Generales.
- 7 Coordinar la preparación del Plan Anual Operativo (PAO) de cada una de las unidades de la CGR y su integración en el PAO Institucional.
- 8 Coordinar con la unidad de Servicios Financieros los detalles del presupuesto institucional para que este se vincule con el Plan Anual Operativo (CGR, 1999).

### **7.3 Gestión de procesos y resultados**

A mediados de la primera década del siglo XXI la CGR avanzó en la consolidación de un esquema atinente a la nueva gerencia pública, y tratando de hacer mucho más eficiente su gestión. Entre las labores emprendidas destacan no solo una evaluación del proceso de modernización emprendido años atrás, sino también, la redefinición, en 2008, de un Manual General de Fiscalización Integral (MAGEFI), a saber, "el instrumento normativo de mayor jerarquía en lo relativo a la regulación y descripción general de los procesos que deben aplicarse en la Contraloría General de la República para cumplir con sus objetivos de fiscalización superior" (CGR, 2008, pág. 27).

El objetivo central de este instrumento es 'estandarizar los procesos institucionales para guiar el desempeño de los funcionarios hacia el logro de los resultados" (CGR, 2008, pág. 8), por lo que cabe destacar un elemento diferenciador que marca el MAGEFI en la gestión de la CGR: ordena y define su gestión expresamente por medio de procesos, y ya no en función de una estructura orgánica, o incluso por profesiones o áreas de especialización.

Además del marco jurídico y el estratégico, se parte en el MAGEFI de un marco referencial que permite precisar los conceptos y parámetros que fundamentan la definición de los procesos de la organización. En este punto cabe destacar tres elementos del manual que procuran afianzar la operación de la CGR a tono con la Nueva Gestión Pública:

- 1 Cadena de valor, definida por la CGR como el conjunto de procesos que agregan valor a los productos y servicios de la organización. Consciente la organización de que se trata de una entidad pública con graves responsabilidades para el resguardo de los bienes públicos, con más detalle se establece en la institución que "la Contraloría General, como

toda institución pública, está llamada a generar en los servicios que presta un valor público para sus clientes, para lo cual requiere identificar cuáles procesos institucionales son los que van agregando ese valor a los insumos que recibe, para transformarlos en los servicios que sus clientes requieren y de esta manera cumplir tanto su misión como sus objetivos.

- 2 Mejora continua, entendida como el "proceso relacionado con las propuestas de acciones y proyectos de mejora que se derivan de problemas identificados sobre la gestión interna y de las medidas de administración que surgen producto de la valoración de riesgos institucional", y procurando en última instancia atenuar las brechas de desempeño en la gestión fiscalizadora.
- 3 Clientelización, como parte de la nueva gestión pública, y más allá de la polémica de "elevar al antiguo usuario de los servicios públicos a la categoría de cliente (...) promocionándolo a actor y no simple receptor de las acciones públicas" (Olias de Lima, 2001, pág. 18), lo cierto es que la CGR dio el paso hacia lo que la autora de Lima denomina "clientelización" por cuanto establece que

a diferencia de una entidad privada, en la que la perspectiva de rentabilidad financiera tiene un peso preponderante (...) las instituciones públicas deben establecer como prioridad el cumplimiento de su misión, en procura del bien público, apegada a los principios de eficiencia y

legalidad en su gestión. Para cumplir a cabalidad dicha misión la institución pública debe identificar claramente cuáles son los tipos de clientes con los que interactúa, sus condiciones jurídicas, sus necesidades, y diseñar los procesos y servicios para cumplir con su mandato. En la gestión pública no todos los clientes tienen la misma naturaleza, ni requieren los mismos tipos de servicios o de relación con la institución. Dentro de los clientes relacionados con nuestra institución se identifican las siguientes categorías:

-Clientes internos: Unidades o personas de la organización que reciben productos y servicios que los incorporan o utilizan en sus procesos para la prestación de los servicios a los clientes finales.

-Clientes externos: Son las personas físicas o jurídicas, entidades y órganos externos a la Contraloría General que reciben o se informan sobre el valor público proveniente de los procesos de fiscalización integral para satisfacer sus requerimientos, expectativas u objetivos (CGR, 2012, pág. 16).

Dentro de este reordenamiento que se hizo de los procesos institucionales, para el caso de interés sobresale la consolidación en el MAGEFI de 2008 (CGR, 2008) del "Gobierno Corporativo" como uno de los macroprocesos institucionales, postura que se afianza en la actualización 2011 de dicho manual mediante resolución R-DC-13-2012 del DC (CGR, 2012).

#### **7.4 Seguimiento del proceso de modernización**

Ciertamente no hay disponible un documento reciente destinado a la evaluación específica de la implementación del modelo de GC en la CGR, de ahí que para efectos de este análisis cabe reseñar al menos dos insumos generados a inicios de la década del 2000, el primero denominado "Proceso de Modernización Institucional. Bases para un sistema de rendición de cuentas" (CGR, 2003), así como el "Informe final de la revisión y valoración del Proceso de Modernización que la Contraloría General de la República" (CGR, 2005).

#### **7.5 Primeros resultados de la modernización**

El primero de esos documentos se generó a modo de informe "a solicitud del señor Contralor General, a fin de tomar una decisión respecto a mantener abierto formalmente el proceso de modernización de la institución" (CGR, 2003, pág. 3). En esa propuesta se comparó la situación al inicio del proceso de modernización, con la vigente a finales del 2002, aproximadamente tres años después de iniciado el proceso de ajuste institucional. Ahí se consignó en su momento el grado de avance obtenido en once ejes propios de la gestión institucional, no obstante, se han considerado siendo los más relevantes para este estudio los siguientes:

##### **7.5.1 Sobre el marco estratégico de la CGR**

Se definió un marco estratégico (misión, visión y valores) basado en las ideas rectoras de la institución. "Desde esa perspectiva se definió la misión y la visión con enfoque de afuera hacia adentro, es decir, teniendo como norte el destinatario de los productos y servicios prestados por la institución" (CGR, 2003, pág. 12).

##### **7.5.2 Sobre los procesos de trabajo en las áreas sustantivas**

El proceso de reorganización cambió radicalmente el esquema desarticulado entre las diferentes unidades responsables de las diferentes labores de control superior,



planteando lo que se denomina el proceso de fiscalización integral, para lo cual se integran bajo una sola unidad los procesos financieros de control previo, como el presupuesto, y los procesos de control posterior, en el tanto que los primeros alimentan a los segundos (...) lo que permite tener una visión integral del quehacer de cada institución pública, y no tan fragmentada como la que se tenía antes del proceso de modernización (CGR, 2003, pág. 16).

### **7.5.3 Sobre los aspectos políticos**

En (CGR, 1999) se menciona que en Costa Rica prevalecía en ese entonces una cultura (sic) alrededor del control de la Hacienda Pública en la que se cree que esa fiscalización era exclusiva de la Contraloría General. Se agregaba además que,

en este sentido, la institución hizo un gran esfuerzo por generar una conciencia clara de cuál es el rol de cada uno de los actores en el ámbito público respecto al control. Para ello se emprendieron varias acciones, tanto internas como externas, para generar un cambio en esa cultura (CGR, 2003, pág. 14).

Internamente se creó una unidad denominada 'Centro de Relaciones para el Fortalecimiento del Control y la Fiscalización Superior', cuyo objetivo era velar por el cumplimiento efectivo de la rectoría del ordenamiento de control y fiscalización superiores por parte de la CGR. Externamente, se presentó en marzo del 2001 un proyecto de ley titulado 'Ley General de Control Interno', que finalmente se convirtió en Ley de la República en setiembre del 2002.

#### **7.5.4 Sobre las relaciones con la Asamblea Legislativa**

En 'Hacia la Contraloría del siglo XXI' se planteaba con claridad la necesidad de construir relaciones entre la CGR y la Asamblea Legislativa que fortalecieran el rol de auxiliaridad planteado en la Constitución Política. Para lograr lo anterior se propició "una participación más activa por las diferentes unidades y divisiones de todos los niveles institucionales apoyando comisiones de diversa índole de la Asamblea Legislativa" (CGR, 2003, pág. 18), lo que se complementó con un lineamiento en la Estrategia Institucional definida para el período 2003-2006 "tendiente a poner mayor énfasis en el apoyo a la Asamblea Legislativa, aportando especialmente información de interés para los señores diputados en los diferentes ámbitos que la requieran" (CGR, 2003, pág. 18).

#### **7.5.5 Falta de uniformidad en el trato de asuntos de naturaleza similar**

Como parte del proceso de modernización de la CGR se detectó que en la institución cada unidad manejaba criterios particulares para resolver asuntos comunes, ante lo cual se procuró homogeneidad a partir de

una centralización de gestiones con el objetivo de uniformar procedimientos, metodologías y aplicación de criterios técnicos (...) al redefinir los procedimientos y metodologías de trabajo el proyecto se ha logrado implícitamente analizar y estandarizar los productos que se generen de tales procesos. (CGR, 2003, pág. 20).

#### **7.5.6 Sobre los recursos humanos**

En este ámbito uno de los resultados más relevantes del proceso de modernización de la CGR fue la reducción de la estructura jerárquica institucional al pasar de 86 puestos de dirección o supervisión en el año 1999 a un total de 32 a finales de 2002, lo que se logró principalmente gracias a la transición de una estructura de hasta siete niveles entre el funcionario y la jerarquía de la institución, hasta alcanzar una máxima de tres niveles (CGR,

2003, pág. 21). Estas modificaciones se sustentaron en ajustes a la normativa interna pertinente y al fortalecimiento de un esquema de concursos internos para acceder a los puestos gerenciales.

De igual modo en materia de recursos humanos se implementó un cambio significativo "con la promulgación de un nuevo Manual de Actividades Ocupacionales, el cual establece un esquema de clases anchas, que implicó la eliminación de cerca de cincuenta clases de puestos y su respectiva homologación a nuevas clases ocupacionales, o bandas anchas" (CGR, 2003, pág. 22). Complementariamente se avanzó al trascender de un esquema de trabajo en el que los niveles operativos de la institución desarrollaban su trabajo agrupados por profesión o especialidad, logrando finalmente la integración de equipos interdisciplinarios.

En esta materia igualmente se subrayan dos elementos fundamentales y de algún modo complementarios, como lo son la cultura organizacional y la capacitación de los funcionarios. En torno a la primera, a partir de los diagnósticos desarrollados se logró fortalecer un esquema de operación mucho más horizontal, en el que los niveles técnicos tuvieron mayor protagonismo y responsabilidad en la gestión de los procesos en los que participarían. De igual modo, en cuanto a la capacitación del funcionariado, la apuesta fue hacia el fortalecimiento de sus colaboradores para atender las demandas de un entorno cambiante, así como robustecerse ante "las nuevas condiciones que el desempeño demanda dentro del nuevo modelo de organización y fiscalización" (CGR, 2003, pág. 27).

#### **7.5.7 Impacto en cuanto a la calidad de los productos y servicios**

En busca de una calidad en cada uno de los servicios brindados y productos desarrollados, la CGR generó una serie de ajustes en su normativa y procesos. En esa línea se avanzó al "definir un marco básico para el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad que no descansa únicamente en el control,



sino que éste se ha integrado como elemento de un sistema de aseguramiento de la calidad" (CGR, 2003, pág. 30).

#### **7.5.8 Diseño e implementación de un nuevo modelo de gestión institucional**

En términos generales, el proceso de modernización como tal, así como sus resultados conllevaron un modo distinto de hacer las cosas en todos los niveles de la organización. Con el trabajo implementado

se materializó un modelo de gestión institucional, que introduce un elemento nuevo como lo es el monitoreo del entorno y la definición de una estrategia institucional para abordar la generación de productos y servicios desde los diferentes procesos de trabajo. Asimismo, se refuerza la planificación y se busca su verdadera vinculación con el presupuesto, mediante la creación de cuatro programas presupuestarios lo que tiene la ventaja de responsabilizar a los ejecutores de los planes de trabajo con la ejecución de sus presupuestos (CGR, 2003, pág. 31).

Por su parte, la evaluación de la gestión institucional adquirió características particularmente relevantes, partiendo de un esquema de autoevaluación a lo interno de cada unidad, que se complementaría con la medición y "el desarrollo de métricas que permitan conocer en determinadas áreas como cobertura, costos e impacto la efectividad de la gestión institucional, lo que permitirá ir midiendo el mejoramiento continuo del quehacer de la fiscalización" (CGR, 2003, pág. 32).

#### **7.6 Valoración del proceso de modernización**

Por otra parte, en 2005 se generó el Informe final de la revisión y valoración del Proceso de Modernización de la CGR. Este insumo tuvo como propósito

analizar el nivel de avance que alcanzó a esa fecha el proceso de modernización que emprendió la organización entre los años 1999 y 2003. Si bien es cierto ese estudio profundizó en dos procesos específicos (1-fiscalización, y 2-gestión y desarrollo del recurso humano), una parte de la valoración general del proceso permite identificar elementos que resultan de interés en torno al modelo de estrategia institucional, que como ya se ha consignado, fue un insumo de gran relevancia para la adopción, posteriormente, del GC en la gestión de la CGR. Concretamente en ese informe se consigna que "la actual estrategia se percibe completa, amplia y abarcadora" (CGR, 2005), toda vez que se ha ajustado en el tiempo según las demandas del entorno institucional.

No obstante el balance positivo del cual se deja constancia, se registra también que una de las dificultades operativas más significativas ha sido la plena implementación del modelo de estrategia institucional. Llama la atención una conclusión específica del informe citado, pues con claridad plantea que, en términos generales, "el grado de avance hacia una organización postburocrática ha sido regular, no superando más allá de las dos terceras partes" (CGR, 2005, p. 43).

### **7.7 El macroproceso de gobierno corporativo**

Este macroproceso está conformado por el conjunto de procesos "por medio de los cuales toda la organización es dirigida, administrada y controlada, bajo los valores de excelencia, respeto, justicia, integridad y compromiso" (CGR, 2012, pág. 46), y pretende entre sus principales objetivos fortalecer la gestión interna de la Contraloría para dirigir la fiscalización integral en sus diversas manifestaciones hacia el cumplimiento pleno de las ideas rectoras vigentes en la organización.

Como parte de este denominado macroproceso, ciertamente se registran una serie de procesos y actividades que le eran propios al esquema de estrategia

institucional, no obstante, ahora es cuando se identifican con mayor precisión el conjunto acotado de procesos clave, estratégicos para el desarrollo general de la organización:

**Cuadro 7. CGR: procesos que componen el macroproceso de Gobierno Corporativo**

<b>Proceso</b>	<b>Definición</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Monitoreo del Entorno</b>	Es el proceso que se especializa en el estudio y análisis de las situaciones y hechos relevantes externos que pueden constituir amenazas u oportunidades y, por consiguiente, condicionar o influir en la toma de decisiones y la planificación institucional, a nivel estratégico, táctico y operativo.	Analizar la información del entorno para apoyar la toma de decisiones institucional.
<b>Planificación institucional</b>	Se refiere a la acción de decidir, antes de actuar, lo que se desea hacer, cómo se hará, cuándo se realizará, quién ha de hacerlo, con cuáles recursos se hará y cómo se le dará seguimiento en un periodo específico. Es un proceso dinámico, sistemático, participativo y flexible que mediante un conjunto de acciones y tareas logra vincular el proceso de toma de decisiones con las ideas rectoras institucionales.	Dirigir la gestión interna para lograr mejoras en el desempeño institucional
<b>Diseño organizacional</b>	Consiste en el alineamiento de la organización formal e informal con los objetivos	Ajustar la organización para alinear la gestión interna con los objetivos estratégicos



	estratégicos institucionales. (...)	
<b>Asesoría interna</b>	Es el proceso que proporciona orientación técnica o jurídica, especializada, escrita o verbal, a solicitud o en forma proactiva, exclusivamente hacia los clientes internos de la institución, la cual es útil para la toma de decisiones como administración activa.	Brindar criterio especializado para orientar la toma de decisiones internas

Fuente: (CGR, 2012)

Cabe señalar que si bien este macroproceso coincide con la nomenclatura y buena parte de los roles de la Unidad orgánica adscrita al DC, lo cierto es que se procura que transverse a la organización y se articule y complemente con otras áreas de la fiscalización superior.

### **7.8 Gobierno Corporativo como brazo ejecutivo de la jerarquía institucional**

Como se reseñó anteriormente, no es sino hasta 2009 cuando la CGR instaura y oficializa el enfoque de GC en la gestión institucional, cuando en el nuevo Reglamento Orgánico deja de existir la División de Estrategia Institucional y se crea la UGC, responsable de fortalecer la gestión interna en procura de direccionar la fiscalización integral hacia el cumplimiento de las ideas rectoras, para lo cual se le asignó el liderazgo de los procesos de monitoreo del entorno, planificación institucional, diseño organizacional, mejora continua y gestión del aprendizaje organizacional. A esto se suma su participación en el proceso de asesoría interna en la materia de su competencia.

No obstante, y como se mencionó anteriormente, más que la creación de una Unidad dependiente directamente del DC, se procuró con esto la incorporación del GC como un componente transversal a la gestión institucional, en aras de

documento de referencia que describe con mayor detalle las conductas necesarias para guiar la aplicación de los principios y valores consignados en el Marco Ético Institucional y recopila los deberes y prohibiciones de los que somos sujetos los funcionarios de la Contraloría General de la República (CGR, 2009, pág. 13).

### **7.10 Camino recorrido**

El GC en la CGR se instauró formalmente en el año 2009, no obstante, se han identificado hitos asociados y derivados del proceso mismo de construcción e implementación del modelo en estudio. La figura que se incluye seguidamente destaca de manera no exhaustiva, y por su particular aporte y relevancia, los principales procesos, instrumentos y arreglos institucionales a partir de los cuales la CGR fue construyendo, incorporando y consolidando el GC en su gestión.

Si bien la adopción del modelo de GC no es resultante del proceso de modernización asumido al cierre del siglo XX, sí marcó un punto de inflexión al procurar, entre otros elementos propios de la nueva gestión pública, mayor flexibilidad y eficiencia en la operación de la organización. Igualmente resulta ineludible retomar las valoraciones que se hicieran de ese proceso de modernización, así como la generación de instrumentos fundamentales para el modelo asumido. Como era de prever, de estos hitos se han derivado otros instrumentos, procesos y decisiones de gobierno institucional que han llevado a la consolidación constante del modelo, así como a la identificación de importantes desafíos por atender.

**Figura 1. Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República**  
**-PRINCIPALES REFERENTES-**





Las ideas rectoras constituyeron un referente esencial para orientar y fundamentar la gestión de la organización, de ahí el reto por lograr que se manifiesten explícitamente en el desempeño cotidiano de la CGR.

Igualmente el MAGEFI permitió definir y homologar con mayor precisión cada uno de los procesos que permiten a la institución operar con normalidad y de manera armónica. Destaca en este punto la incursión de un conjunto de procesos por medio de los cuales se dirige, administra y controla la institución, a partir de lo dispuesto en las ideas rectoras.

Indudablemente la creación de la UGC, así como la emisión de las PBGC marcaron un hito vital en este proceso. El modelo de GC empezó a incorporarse en los diferentes ámbitos de la gestión de la CGR, además de una articulación efectiva de los planes estratégicos e incorporación permanente de la visión de la jerarquía en la gestión operativa. Las PBGC ofrecieron un marco de referencia muy robusto y como se ha mencionado en este análisis, de él se han desprendido otros insumos que complementan y sustentan el modelo vigente, siendo uno de los más relevantes el Código de Conducta.

La implementación y desarrollo del modelo es un proceso constante y de permanente construcción, de ahí la importancia de señalar una serie de desafíos clave, entre los que sobresalen al menos el asentamiento del modelo en toda la organización, además del ejercicio constante de estudio, creación y revisión de los conceptos y prácticas ligados al GC, esto sumado al reforzamiento de la UGC como instancia responsable de impulsar y consolidar el GC en la organización.

## **8. En primera persona**

Complementariamente al capítulo anterior y en atención del segundo objetivo específico se ha procurado en esta sección identificar las motivaciones, referencias y objetivos que impulsaron la decisión de asumir el GC, así como las condiciones que han caracterizado la gestión institucional una vez implementado el modelo.

Es claro que su construcción e implementación en la CGR ha implicado un proceso de aprendizaje y apropiación tanto de conceptos como de procesos y dinámicas de gestión a lo interno de la organización. Este ejercicio ha sido particularmente sensible e innovador en una institución pública, y más aún en la EFS nacional.

Para alcanzar este objetivo, se recurrió directamente a las personas que desde sus posiciones ya fuera de jerarquía institucional o bien desde el más alto rango gerencial interno modelaron, decidieron o asumieron la implementación del modelo de GC en la CGR.

Específicamente, se documentó el testimonio de la Contralora General que en su momento lideró el proceso de construcción e implementación, así como de la Subcontralora que la acuerpó en esa empresa, y que a su vez asumió posteriormente la jerarquía de la institución. De igual modo se acudió a las cuatro Gerencias de División institucionales, siendo en el ámbito técnico profesional las de mayor rango y responsabilidades asignadas. Finalmente, se consideró fundamental registrar la experiencia de la Jefatura de la UGC, instancia responsable de liderar el proceso de construcción e implementación del modelo en la CGR.

De todos estos actores se ha obtenido una visión bastante clara en lo que respecta, en términos generales, a aquellos elementos que: 1) impulsaron la decisión por este esquema de gestión institucional; 2) las condiciones



fundamentales que han favorecido su implementación, y; 3) los desafíos que en esta materia quedan por delante.

Valga aclarar que las apreciaciones de los entrevistados/as no han sido transcritas literalmente, sino que se incluyen sus manifestaciones en estricto apego a las posiciones emitidas y debidamente registradas.

### **8.1 Decisión inicial**

Este punto es claro. La Contralora General de la República para el periodo 2005-2012, concebía como parte de su visión estratégica no solo un marco de ideas rectoras que sustentara y orientara la gestión de toda la organización, sino además un esquema de 'gobierno institucional integrado, y con un sentido y dirección" (Aguilar, 2017), esto en un contexto en el que el control interno se había convertido en un fin en si mismo dentro de la gestión pública costarricense, por lo que desde su perspectiva, era necesario 'elevar, al más alto nivel, una forma diferente de actuar y relacionarse para el cumplimiento de los objetivos y mandatos institucionales" (Aguilar, 2017).

Al igual que otros de los actores consultados, la Excontralora no asocia directamente la incorporación del modelo en estudio con el proceso de modernización institucional, sino que lo define como uno independiente que se favoreció de las condiciones que ya existían como resultado de la reestructuración antes reseñada, siendo más bien que "el GC en la CGR surgió cuando ya se cosechaban los frutos (sic) del proceso de modernización" (Aguilar, 2017).

En palabras de Marta Acosta Zúñiga, Contralora General de la República para el periodo 2012-2020 y Subcontralora durante el anterior, además de condiciones propicias para instaurar un nuevo modelo, prevalecía en su momento la necesidad de operar institucionalmente de manera articulada e integrada, partiendo del marco estratégico, y que trascendiera el estilo insular, en el que cada unidad, división o departamento de la organización actuaba de

manera independiente y autónoma concentrada en su área de especialidad técnica, a pesar de contar con planes estratégicos, por lo cual la opción por un modelo, en este caso el de GC, que ayudara a superar ese esquema resultó particularmente oportuno (Acosta, 2017).

En su caso particular, Rocío Aguilar, Contralora General en el periodo 2005-2012, reconoce que muchos de los principios de dirección, control y gestión propios del GC no le resultaron desconocidos en absoluto, sino más bien convenientes de incorporar en la Contraloría, pues desde su trayectoria profesional y gerencial en el sector financiero, le correspondió liderar labores de este tipo, quizás no denominadas inicialmente como "GC" pero igualmente enfocadas en una dirección clara y una gestión alineada para el cumplimiento del mandato y alcance de las metas previstas. No en vano otros actores como el Gerente de la División de Gestión de Apoyo (DGA) de la CGR subraya que fue inicialmente por la visión y experiencia de la Contralora Aguilar que el modelo de GC se impulsó en la institución (Martínez, 2017)

En esencia, la aspiración de la entonces Contralora al impulsar el modelo de GC era la de

propiciar una nueva visión cultural institucional, de modo que, a partir de este modelo de dirección y gestión la organización en pleno lograra inicialmente- definir, asumir y vivir un conjunto esencial de valores, pero además- apostar por una permanente labor intrínsecamente caracterizada por la excelencia, la eficiencia y pertenencia a la organización (Aguilar, 2017).

Específicamente acerca del sustento conceptual o referencial del modelo asumido, cabe resaltar que tanto las Jerarcas de la institución como la Jefatura

de la UGC reconocen que, si bien se optó por un esquema habitual del ámbito privado y financiero, 'la CGR no copió o adaptó un modelo' (Acosta, 2017), sino que teniendo como principal referente el planteamiento de la OCDE (Sanabria, 2017), lo cierto es que la CGR se inclinó por adaptar esas referencias a sus necesidades particulares y condiciones institucionales vigentes, esto sin dejar de ver los desafíos que el entorno disponía para la organización. Con particular claridad la Excontralora Aguilar plantea que, para dar el paso hacia un modelo de GC "la CGR tenía la materia prima, solamente faltaba modelarla" (Aguilar, 2017).

## **8.2 El liderazgo: un factor determinante**

Tanto la Excontralora Aguilar como los Gerentes de División y Jefatura consultados identifican una serie de condiciones que favorecieron abiertamente la construcción e implementación del modelo de GC en la CGR, entre las que destaca con certeza el liderazgo como un elemento fundamental. Esa fortaleza en la conducción y dirección es visualizada en diferentes ámbitos, partiendo desde la jerarquía institucional, sustentada a su vez por el apoyo del nivel gerencial superior (manifiesto en la figura del CC), así como por el liderazgo técnico asumido por la Unidad responsable de conducir el desarrollo del GC en la organización.

De primera entrada reconocen que la determinación, claridad y estilo gerencial de la entonces jerarca fueron fundamentales para avanzar hacia un modelo innovador en la Contraloría y más aún en la institucionalidad estatal costarricense. A esto se sumó, en favor de la consolidación del modelo de GC, el esquema de liderazgo evidente en el equipo consolidado que integraron en su momento la Contralora y Subcontralora durante el proceso de construcción e implementación.

Esas condiciones se perciben al reseñar que la Excontralora Aguilar definió con firmeza cómo comprendía con total claridad su responsabilidad (política y

administrativa) como Contralora General de la República, pero además como "Gerente General de la institución" (sic), y por tanto responsable de liderar y ejecutar todos aquellos arreglos y ajustes estratégicos, normativos, procesales y estructurales que resultasen necesarios para que la institución cumpliera con su responsabilidad oportuna y eficientemente (Aguilar, 2017).

Complementariamente, Marta Acosta Zúñiga manifiesta, ahora desde su papel como Contralora General, que ha resultado fundamental (y lo será a futuro) que quien esté al mando de la institución comprenda con total claridad de qué se trata el modelo y cómo este puede ayudar a reflejar su visión estratégica en el ejercicio cotidiano de la fiscalización integral, pero además se comprometa con el fortalecimiento constante del GC, en concreto la Contralora Acosta considera que "el GC es el reflejo del jerarca" (Acosta, 2017), principalmente en la definición y seguimiento de la ruta estratégica, así como el liderazgo de procesos claves para el cumplimiento de los mandatos constitucionales y legales asignados a la CGR.

Un segundo ámbito en el que el liderazgo ha resultado clave en la implementación de modelo de CG en la CGR se refleja en el modo en que el CC, a saber el órgano asesor integrado además de la jerarquía institucional por las Gerencias de División y la Jefatura de la UGC, primero participó activamente en la construcción y validación del modelo, y segundo, junto con las demás figuras gerenciales (Gerentes de Área de Fiscalización y Gerentes Asociados) y Jefaturas de Unidad paulatinamente asumieron los procesos, proyectos y herramientas que ha conllevado la consolidación del modelo de GC en la organización.

Una tercer manifestación del liderazgo como elemento trascendental para la consolidación del GC, ha sido precisamente el que a nivel técnico ha asumido la UCG y su jefatura, que según lo externado por todos los consultados ha

adquirido particular relevancia con el paso del tiempo, ante todo por la solvencia y capacidad de respuesta ante los requerimientos que se le demandan.

No es casual entonces que la UGC sea la única Jefatura de Unidad con presencia permanente en las sesiones del CC, así como el hecho de que sus colaboradores desarrollen importantes labores de consulta, coordinación y ejecución conjunta directamente con las Gerencias y Jefaturas, así como con los enlaces técnicos de cada División institucional, lo que a su vez deriva en legitimidad a lo interno de la organización (Acosta, 2017).

Las personas entrevistadas coinciden en que no se trata de una Unidad de apoyo meramente instrumental, y se refleja al punto de que las Gerencias de División pueden tanto coordinar tareas y criterios, así como discrepar y debatir con absoluto respeto y transparencia, (Martínez, 2017) más allá de si se trata de unidades orgánicas de diferente rango, pues al liderazgo técnico de la UGC se suma un elemento tan importante como evidente: el respaldo y confianza irrestrictos de la Jerarca de la institución en la Jefatura de la UGC y su equipo de trabajo.

Lo anterior es reconocido y subrayado por cada una de las personas entrevistadas, por ejemplo la jefatura de la UGC, que a partir de la responsabilidad y confianza en su estructura depositadas concluye que "GC es la voz del Despacho Contralor" (Sanabria, 2017) esto en alusión al estrecho nivel de coordinación y confianza vigentes entre el Despacho Contralor (DC) y la UGC para el abordaje de asuntos de particular relevancia estratégica para la organización.

En todo caso, ante la claridad de la Jerarca sobran los comentarios, pues contundentemente advierte que "la Contralora ve y escucha a la organización por medio del GC" (Acosta, 2017), no en términos de vigilar a la institución, sino

de garantizarse un enlace efectivo y directo entre la visión estratégica y la gestión operativa de la CGR.

### **8.3 Terreno fértil**

Además del liderazgo como un elemento fundamental, la Excontralora Aguilar Montoya reconoció haber encontrado "terreno fértil" para la construcción e implementación del modelo de GC en la CGR, y coinciden con ella las demás personas consultadas. Entre aquellas condiciones que mencionan destacan entre otras, las que se indican seguidamente.

La CGR tenía una necesidad clara: "articular y alinear su gestión operativa con el marco estratégico que se había definido en su momento" (Acosta, 2017), y en correspondencia había también disposición en diferentes ámbitos de la organización para "atender esa realidad y concretar los ajustes necesarios" (Sanabria, 2017), de ahí la valiosa oportunidad que se dio para impulsar un nuevo modelo de gestión, aprovechando a su vez, otro de los elementos favorables que han sido reconocidos, a saber, la solvencia técnica y profesional (Ugalde, 2017) de las personas que tuvieron a cargo el proceso que aquí se ha estudiado, así como su compromiso e identificación con la creación y sostenibilidad de la empresa asignada (Jiménez, 2017).

A lo anterior se suma la vigencia de procesos institucionales sólidos (Ugalde, 2017), además de "la integración del modelo de GC con otros marcos normativos internos, así como la coherencia con la cultura institucional y la vinculación con procesos asociados a la gestión del potencial humano" (Jiménez, 2017)

Otra muestra del terreno fértil mencionado anteriormente, fue no solo la observación y estudio, sino la adaptación y aplicación de las buenas prácticas identificadas por la CGR en el contexto internacional (Ramírez, 2017), tanto en el marco de las EFS, como de aquellas organizaciones públicas y privadas que procuraban eficiencia y eficacia a partir de un conjunto de principios éticos



fundamentales (Aguilar, 2017). En este punto subrayan principalmente las Jerarcas consultadas, así como la Jefe de la UGC, que si bien el modelo de GC tiene su origen en el sector financiero y privado, lo cierto es que la CGR “no copió esas experiencias” (Acosta, 2017), sino que apostó por “adaptarlas en concordancia con la realidad institucional” (Sanabria, 2017), reconociendo y asumiendo con ello un desafío significativo.

Precisamente ese proceso de analizar experiencias externas para ajustarlas a la realidad institucional es reflejo de otra de las condiciones propicias para la incorporación del GC, y es el hecho de que se haya construido, si bien “inspirado” en referencias foráneas, “totalmente con recursos técnicos, profesionales y materiales enteramente propios” (Acosta, 2017), lo que ciertamente conllevó un proceso desafiante, pero también de gran valía en términos del aprendizaje que se desarrolló durante su construcción como el de implementación que se desarrolla permanentemente (Sanabria, 2017). No en vano se reconoce que en esta materia se desarrolló un esquema de aprendizaje y compromiso, partiendo del mismo CC, con el acompañamiento y orientación de la UGC (Martínez, 2017).

#### **8.4 Retos más que resistencias**

‘Probablemente sí hubo algunas resistencias, pero se asumían como desafíos’ (Aguilar, 2017). Esta frase de Rocío Aguilar resume en buena medida el sentir de quienes fueron entrevistados, pues reconocen que si bien hubo algún grado de resistencia fue más bien debido a que “no se conocía o comprendía el modelo que se estaba proponiendo (.)” y esto generó algún grado de indiferencia” (Acosta, 2017).

Esta situación se evidenció particularmente en un contexto en el que la organización operaba habitualmente de modo disperso y atomizado, en el que cada instancia tomaba las decisiones propias de su área de especialidad, pero

sin una evidente correspondencia con la estrategia institucional que en su momento se había definido.

Ante el nuevo modelo, cada unidad pudo seguir operando con la habitual independencia técnica, pero debía hacerlo ahora en concordancia con los lineamientos, procesos y herramientas debidamente alineados con la estrategia institucional (Acosta, 2017).

Hay coincidencia en cuanto a que hubo "más desconocimiento que resistencia" (Martínez, 2017), pero que se fue atenuando, inicialmente y de manera determinante por el respaldo e impulso del DC en la figura de la jerarca (Sanabria, 2017). Complementariamente, en el seno del Consejo Consultivo (CC) "se generó un proceso de aprendizaje acerca del modelo de GC" (Martínez, 2017), lo cual favoreció significativamente el proceso para comprender y asumir tanto los conceptos generales como las acciones correspondientes, lo que a su vez permitió a cada instancia dentro de la institución "identificar cuál era su rol dentro de él y la relevancia del modelo" (Ugalde, 2017).

Resultó clave para mitigar potenciales resistencias la respuesta favorable que la organización fue recibiendo del modelo propuesto, así como de la Unidad institucional al cargo de liderar este proceso (Sanabria, 2017), lo cual fue resultando evidente en el tanto se fue comprendiendo en los diferentes niveles de la CGR que la opción por el modelo de GC era "una decisión interna en procura de mejorar el desempeño y dirección institucional" (Ramírez, 2017), y más aún cuando se evidenció que se trataba de una opción real de la Jerarca que la instauró y fue decididamente impulsada por su sucesora.

### **8.5 Aportes identificados**

Una vez que el modelo de GC se implementó en la Contraloría, los principales responsables de la dirección y gestión institucional han identificado un conjunto de aportes clave, tanto para el cumplimiento de los mandatos constitucionales y



legales, como para el alcance de los objetivos estratégicos definidos por la misma organización. De manera no exhaustiva, seguidamente se abordan los más relevantes.

Probablemente uno de los más relevantes es el que apunta Rocío Aguilar al plantear que "el GC generó una nueva visión cultural y de gestión, basada en valores esenciales y que apuntara a la excelencia y eficiencia" (Aguilar, 2017). Esta posición ha sido complementada por la Contralora Acosta, al asociar el GC con la generación de "una identidad institucional" (Acosta, 2017), es decir, una única esencia ética, estratégica y operativa que religara y orientara a las diferentes instancias de la organización en torno a un único norte.

Un segundo aporte que se asocia, reiteradamente, con la adopción del modelo de GC es el alineamiento que se dio de la gestión institucional en todos sus niveles con los principios estratégicos y a partir de un conjunto sólido de ideas rectoras. En términos concretos, se reconoce que el GC "puso a dialogar y trabajar de manera conjunta a todas las Divisiones de la institución (...), y esta articulación y trabajo conjunto se evidencia inicialmente en el CC" (Martínez, 2017).

El "alineamiento de la estrategia con la gestión más operativa" (Ugalde, 2017) que ha aportado el GC a la organización, ha permitido a su vez visualizar la dirección y gestión estratégica como una labor que trasciende al DC y a la UGC, siendo que implica más bien participación y ante todo responsabilidad de cada una de las instancias que integran la organización. Esto se refleja en la percepción del Gerente de la División de Contratación Administrativa (DCA), quien advierte que "el GC ayuda a reflejar la participación de las Divisiones institucionales en la visión estratégica de la CGR" (Ugalde, 2017).

Para alcanzar y fortalecer este aporte del GC, no solo 'hay más y mejor comunicación interna" (Ramírez, 2017), sino que se han activado y mantienen

en marcha permanentemente 'acciones de coordinación interna, así como la sistematización de instrumentos y procesos que en última instancia acercan, realmente, los objetivos estratégicos a la realidad cotidiana de la institución" (Sanabria, 2017). Este "alineamiento real con la estrategia (...) partiendo de la planificación (.), por medio de la homologación de procesos y herramientas, ha permitido que no haya más islas (.) al punto que la cohesión interna alcanzada ha facilitado la atención integrada de diversos frentes externos" (Acosta, 2017), máxime que este esquema ha constituido "un puente entre el DC y el resto de la organización, y por tanto una transición de lo estratégico a lo operativo" (Ramírez, 2017).

Un tercer aporte que con facilidad se identifica es el fortalecimiento real y ejercicio permanente del proceso de "Mejora Continua", sobre el cual prestó especial atención la Contralora General durante el periodo 2005-2012, quien reconoce haber aspirado siempre a una organización que incursionara "en un ejercicio de permanente estudio y mejora continua" (Aguilar, 2017), de modo que se conozca como institución y procure constantemente fortalecer las áreas, procesos y recursos que lo requieran.

El Gerente de la División de Gestión de Apoyo (DGA), con más de treinta años de trayectoria en la institución, reconoce que con este impulso a la mejora continua a su vez promovido por el modelo de GC, se ha constituido un novedoso proceso de "micro-reestructuraciones (sic) permanentes (...), favoreciendo con ello la agilidad y flexibilidad de la toma de decisiones" (Martínez, 2017).

Con el fortalecimiento de la mejora continua se trascendió además el estilo en el que las decisiones técnicas, jurídicas y de gobierno interno se tomaban en el marco de profundas y extendidas deliberaciones, al amparo de sesudos estudios, que si bien robustecían las decisiones asumidas, minaba en alguna medida la eficiencia y oportunidad de la gestión institucional. Además, se

reconoce que el aporte del GC llevó a que "la mejora continua fuera más allá de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa (DFOE)" (Jiménez, 2017), haciéndola, un proceso transversal y verdaderamente institucional, liderado por la UGC, y "reflejando con ello la gobernanza (sic) de la institución" (Acosta, 2017), presente en los procesos más estratégicos de toda la organización en sus diferentes niveles de decisión y gestión.

Un cuarto elemento identificado como valioso aporte del modelo de GC a la gestión de la CGR es la apertura y transparencia al relacionarse ya no solo internamente, sino además con los actores interesados externos a la organización (Aguilar, 2017). Si bien 'queda aún camino por recorrer, con el GC se han fortalecido significativamente, por ejemplo, las relaciones con la Asamblea Legislativa" (Acosta, 2017), una de las instancias clave con las cuales debe interactuar la CGR.

Se destaca asimismo que con la construcción e implementación de este esquema, 'la institución asumió nuevas formas de relacionarse además de la Asamblea Legislativa, con los medios de comunicación y los entes fiscalizados" (Aguilar, 2017), a lo que se suma el proceso paulatino de vinculación con la ciudadanía, aunque, "a pesar de los avances es uno de los ámbitos en los cuales queda camino por recorrer" (Jiménez, 2017).

Complementariamente, cabe resaltar que en este contexto de mayor transparencia y apertura, entre las personas consultadas hay consenso en cuanto a que 'la implementación del modelo de GC ha conllevado el fortalecimiento del control interno" (Ramírez, 2017), aporte que se visualiza como un efecto inherente del modelo mismo, logrando incluso que ese tipo de control deje de ser asociado como un asunto exclusivo de la Jerarquía institucional, la Auditoría Interna y la UGC, para asumirse como un proceso que, en términos reales, implica participación activa de toda la organización,

"máxime de una que es llamada a ser referente en esta materia" (Jiménez, 2017).

Según los líderes consultados, el quinto de los aportes más evidentes del modelo de GC a la gestión de la CGR es el de las PBGC como tales, pues más que una declaración de intenciones, son visualizadas como un "marco de referencia para la gestión institucional" (Ramírez, 2017), que junto con las ideas rectoras sienta las bases de la gestión ética de cada uno de los integrantes de la organización, así como las pautas fundamentales a partir de las cuales la institución desarrolla su proceder, ya no exclusivamente como un marco normativo, sino referencial en sentido mucho más amplio.

A las políticas mencionadas se suma el Código de Conducta como complemento de ese marco referencial en el proceder de los funcionarios de la institución y "mediante el cual se procura la sostenibilidad de los valores y la gestión ética" (Sanabria, 2017). Precisamente, en este contexto es que las PBGC son asumidas también como uno de los instrumentos por medio de los cuales se garantiza "presencia transversal de temas esenciales como la ética y los valores en toda la institución (...) y que dada su trascendencia institucional deben ser permanentemente 'releídas' y de ser necesario revisadas o reformuladas en lo que corresponda" (Acosta, 2017).

La construcción e implementación del modelo de GC en la CGR ha permitido identificar entre sus principales líderes y gestores una serie de aportes y cambios significativos en diversas dimensiones de la gestión institucional. Estas contribuciones han traído consigo la "ruptura de paradigmas" (Ugalde, 2017) a lo interno de la organización, lo cual es asumido como una valiosa oportunidad máxime con el "fortalecimiento del liderazgo técnico y atención oportuna que en materia de GC se han desarrollado en la institución" (Jiménez, 2017), a lo que se suma esa "mirada más amplia que se ha generado del entorno" (Ugalde,

2017), y que a su vez sustenta y robustece procesos internos críticos como son la planificación, evaluación, diseño organizacional y optimización de procesos.

### **8.6 ¿Modelo asentado?**

Habiendo mirado los principales pasos que ha dado la CGR en el tema en estudio, y habiendo identificando sus principales gestores las condiciones de la instauración del modelo, así como las resistencias enfrentadas y los cambios o aportes asociados más relevantes, resultó sumamente oportuno cuestionar acerca de cuán asentado está el modelo de GC en la institución.

En este punto resalta un acuerdo muy marcado en cuanto a que este modelo ya está debidamente asentado en el nivel gerencial de la institución. A su vez, cada una de las personas consultadas apunta a que, a pesar de la madurez alcanzada (Aguilar, 2017), desde la implementación en 2009, sigue pendiente "bajar el modelo" (Acosta, 2017) a otros niveles profesionales y técnicos de la institución, ante todo porque persiste un "desconocimiento del rol y la relevancia" (Ugalde, 2017) del GC en la gestión más operativa de la Contraloría, así como el aporte que brindan los niveles no gerenciales a este modelo de gestión.

Se reconoce que, a pesar de los esfuerzos desarrollados, "falta visión integral del GC en la institución" (Jiménez, 2017), y no en vano la misma jefatura de la UGC destaca que persiste un desafío relevante: "el apropiamiento del modelo en todos los niveles de la organización, probablemente incluso la misma UGC" (Sanabria, 2017). En este punto la misma Contralora General indica que si bien se trata de un proceso permanente, durante 2017 hizo un llamado especial en coordinación con la UGC para que las PBGC sean retomadas y nuevamente difundidas en toda la organización, iniciando por ella misma como Jerarca (Acosta, 2017).

### **8.7 Gobierno Corporativo en la estructura orgánica**

Según lo establece su Reglamento Orgánico (CGR, 2011) la estructura organizacional de la CGR parte del DC, al cual están adscritas tres Unidades, cada una a cargo de una Jefatura (GC, Prensa y Comunicaciones y la Auditoría Interna). De igual modo del DC dependen cuatro Divisiones Institucionales, cada cual liderada por una Gerencia de División, además del apoyo gerencial que en cada caso se indica:

- Contratación Administrativa (tres Gerencias Asociadas).
- Jurídica (cinco Gerencias Asociadas).
- Fiscalización Operativa y Evaluativa (una Secretaria Técnica y nueve Áreas de Fiscalización, cada una conducida por una Gerencia de Área).
- Gestión de Apoyo (ocho Unidades a cargo de sus respectivas jefaturas).

A esta estructura se suma el apoyo de los/as Asistentes Técnicos (principalmente en diferentes áreas de fiscalización sustantiva, y al menos en una Unidad de soporte técnico), que en términos generales asumen un rol de supervisión de equipos, control de calidad de los productos generados y apoyo a la gerencia o jefatura en la planificación, dirección y control de la gestión (CGR, 2017, pág. 11).

En este contexto, y como ya se ha consignado en este estudio, la UGC asumió, además de una sumatoria de nuevas funciones, buena parte de los roles que anteriormente desarrollaba la División de Estrategia Institucional. Ciertamente no se trató de la transformación la División de Estrategia en la UGC, no obstante, se mantuvo en la nueva Unidad, creada en 2009 y ahora a cargo de una Jefatura, la esencia de las responsabilidades y liderazgo de procesos estratégicos para el funcionamiento de la institución

Dadas esas condiciones, se consultó acerca del funcionamiento de este esquema, principalmente debido al liderazgo y direccionamiento institucional



que está llamada a ejercer la UGC en temas de gran peso y que transversan a la totalidad de la organización.

Se constató que durante el proceso de construcción del modelo de GC, en el marco de las reflexiones desarrolladas en el CC "se propuso que la instancia que liderara el GC fuera una División Institucional, para que tuviera 'más músculo' (sic) al ejercer su liderazgo y direccionamiento sobre la totalidad de la institución" (Martínez, 2017). No obstante, las jerarcas consultadas coinciden en que "no es de mayor transcendencia si se trata de una División (Gerencia) o una Unidad (Jefatura) liderando y orientando procesos estratégicos" (Aguilar, 2017), pues "lo verdaderamente relevante es que esa instancia esté adscrita directamente al DC y más importante aún, cuente con el apoyo del Jerarca" (Acosta, 2017).

De igual modo es evidente la percepción en torno a que, más allá de que se trate de una Unidad y no una Gerencia la que lidera el Macroproceso de GC y las demás labores asociadas al modelo, 'el apoyo y confianza depositados decididamente por la Jerarquía institucional' (Ugalde, 2017) le han brindado particular legitimidad y "empoderamiento manifiesto en la atención oportuna que brinda la UGC a cualquier instancia de la organización" (Jiménez, 2017).

Más allá de 'las formas' que asuma en la estructura organizacional, lo cierto es que el rol estratégico de la UGC en la gestión de la CGR ha conllevado "un proceso para tomar conciencia, asumir la responsabilidad y el liderazgo que les compete en la institución" (Acosta, 2017), de modo que se llegue, en toda la organización, 'a valorar el rol, la responsabilidad y cargas que a la UGC se le han asignado desde su creación' (Ramírez, 2017)

'La UGC no es una unidad de apoyo, sino corporativa que trasciende el rol asistencial que tienen unidades en otras Divisiones' (Sanabria, 2017), y esa posición es compartida por las Gerencias de División y Jerarcas consultadas.



El marcado liderazgo de esta Unidad en procesos estratégicos de la organización, así como la atención de proyectos de especial interés de la Jerarquía institucional reflejan no solo la confianza en esta instancia, sino además "la madurez que se ha alcanzado" (Aguilar, 2017). A estas condiciones se suma no solo 'el carisma y estilo (sic) de su Jefatura, sino la solvencia y liderazgo del equipo profesional que integran la Unidad" (Ugalde, 2017), lo cual es asumido por el resto de la organización como una fortaleza de especial relevancia.

"La UGC es el instrumento para que el modelo de GC funcione" (Acosta, 2017), de ahí la relevancia de funciones, procesos y proyectos que con el paso del tiempo se le han asignado. Es claro entonces que no se trata de una Unidad de soporte técnico, lo cual se refleja en un hecho de particular trascendencia, pues 'la UGC es la única Unidad que está permanentemente representada en el CC" (Martinez, 2017), a saber "conformado por los funcionarios de alto nivel que la Contralora General disponga, y que constituye la instancia asesora del Despacho Contralor en la definición y aplicación de estrategias y políticas relevantes en la fiscalización superior de la Hacienda Pública" (CGR, 2011, pág. 6).

En síntesis, si bien el modelo de GC es liderado por una Unidad a cargo de una Jefatura, claramente "tiene otro posicionamiento dentro de la organización, y un perfil de competencias sumamente específico" (Sanabria, 2017), lo que conlleva labores de direccionamiento en torno a procesos particularmente sensibles para la institución.

No obstante, este desempeño se enmarca en una realidad de igual modo ineludible, pues las tareas que dieron origen a la UGC, con el paso del tiempo han sido 'complementadas" con nuevas asignaciones, pero a diferencia de otras instancias institucionales, la UGC lo hace con los mismos recursos humanos y técnicos disponibles desde su creación, lo cual constituye un riesgo

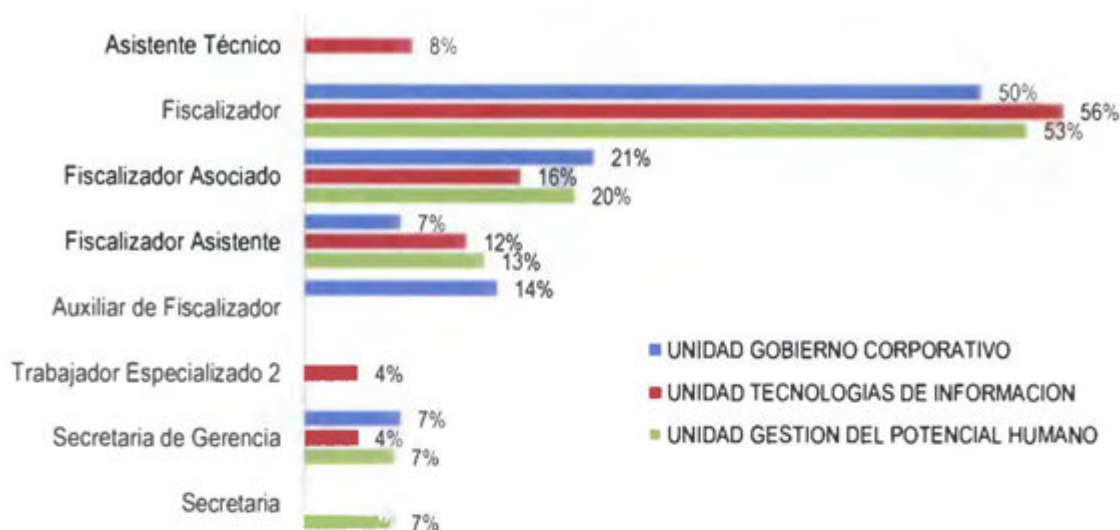
que, de no cambiar las condiciones, debería llevar a 'valorar y gestionar las demandas que recibe la UGC, y de ser necesario redireccionarlas, así como negociar nuevos recursos" (Ugalde, 2017).

No en vano la misma Jefatura de esta Unidad reconoce la urgencia de "valorar la estructura y recursos vigentes en la UGC para atender los requerimientos y desafíos actuales y futuros" (Sanabria, 2017), a lo que se suma la posición de la Contralora General, quien subraya que en un contexto en que prácticamente la totalidad de la institución tiene una recarga importante de labores, 'es la misma UGC la responsable de revisarse (sic), y presentar a consideración de la Jerarca las propuestas que considere oportunas, para determinar, en un contexto de limitaciones, los ajustes que se requieran para cumplir con sus funciones sin debilitar la calidad vigente" (Acosta, 2017).

Es claro que, si bien las responsabilidades asignadas a la UGC son de un peso importante, la jerarquía le ha depositado fuerte apoyo y confianza en torno a procesos y proyectos especialmente sensibles, y los líderes de la institución reconocen que no se trata de una unidad meramente de apoyo operativo, otras unidades administrativas y de soporte técnico disponen, en términos relativos, de mayores recursos que la UGC.

Esta situación se ilustra en el siguiente gráfico, donde se compara (por la similitud de su estructura de puestos) la conformación de la UGC, la Unidad de Tecnologías de Información y Unidad de Gestión del Potencial Humano.

### Selección de Unidades de la CGR, según estructura de puestos. 2017



Fuente: elaboración propia con Información de la Unidad de Gestión del Potencial Humano de la CGR al 5 de setiembre de 2017

Si bien en términos absolutos de las tres comparadas la UGC es la Unidad con menor cantidad de funcionarios, llama la atención que relativamente dispone de menor proporción de Fiscalizadores, a saber, puesto del que se espera "diseñar y generar los productos y servicios de naturaleza profesional de mayor complejidad e impacto, necesarios para el cumplimiento de la misión del área en la que colabora" (CGR, 2017, pág. 30).

De igual modo resalta el hecho de que la Unidad de Tecnologías de Información, no solo tenga mayor presencia relativa de Fiscalizadores, seguida por la Unidad de Gestión del Potencial Humano, sino que un 8% de su nómina la integran Asistentes Técnicos, que como se mencionó anteriormente, son responsables de apoyar a sus gerencias (o en este caso jefatura de unidad) en la planificación, dirección y control de la gestión propia de la Unidad en particular. En contraste, alrededor de un 28% de la planilla de la UGC está integrada por puestos de orden auxiliar.

## **8.8 Desafíos señalados**

Los líderes de la CGR que fueron consultados coinciden en que hay importantes avances en la implementación y desarrollo del modelo de GC, pero igualmente señalan un conjunto de desafíos que la institución tiene por delante en esta materia. Como se consigna seguidamente algunos de esos retos están vinculados directamente al modelo en sí mismo, pero igualmente una parte importante de esos desafíos se asocian a la UGC como líder del tema en la institución.

**8.8.1 Proceso permanente.** Quizás uno de los retos más “robustos” sea el de asumir el ejercicio del GC como “un proceso de creación constante” (Aguilar, 2017), que requiere permanente estudio, remozamiento y ajuste tanto del sustento filosófico del modelo, como de las prácticas cotidianas y recursos necesarios para su desarrollo, de modo que finalmente se alcance “una visión integral del GC en la CGR” (Jiménez, 2017).

**8.8.2 Trascender el nivel gerencial.** De igual modo, hay un desafío en torno al cual hubo consenso: “bajar el modelo de GC a un nivel más operativo” (Acosta, 2017), de tal forma que trascienda al ámbito gerencial y el resto de la organización “asuma, interiorice y se apropie del concepto y del modelo” (Martínez, 2017), dado que prevalece la percepción de que el enfoque se ha asentado entre jefaturas y gerencias, pero sigue siendo de algún modo ‘desconocido’ en el resto de la organización.

Vaga señalar que en este contexto, y ante el reto de “ampliar el alcance al resto de la organización” (Ramírez, 2017), durante 2017 la UGC, a instancia de la Jerarca institucional, reactivó el proceso de difusión y refuerzo de las PBGC (Sanabria, 2017), las cuales, según la Contralora General, no solo deben difundirse con mayor ahínco, sino “de ser necesario ajustarlas” (Acosta, 2017).

**8.8.3 Liderazgo y estrategia.** Por otra parte, se señaló un desafío particularmente relevante, sobre todo por el rol estratégico que ha asumido el

GC dentro de la institución: "la UGC debe perfilar un liderazgo aún más claro" (Acosta, 2017) dentro de la organización, lo cual debería reflejarse en una "incursión aún más firme en temas estratégicos" (Sanabria, 2017), de modo que, por ejemplo, 'durante la discusión de temas vitales en el seno del CC, haya más aportes desde el GC" (Jiménez, 2017).

**8.8.4 Fortalecimiento de la UGC.** Destaca un desafío clave, que el Gerente de la División Jurídica lo planteó de la manera más clara y precisa: 'fortalecer la UGC, máxime en un contexto de inminente cambio de jerarca" (Ramírez, 2017), pues el liderazgo y la responsabilidad que ha asumido con el paso del tiempo así lo requiere. La UGC es la primera llamada a 'revisar sus propias cargas de trabajo y proponer los ajustes necesarios (...) así como aprovechar el cambio generacional" (Acosta, 2017), de ahí que la jefatura de la UGC identifica un desafío que se tornó ineludible: "valorar la estructura y los recursos disponibles en la Unidad" (Sanabria, 2017), de modo que se logre cumplir con los mandatos asignados y atender las demandas futuras con la calidad y oportunidad prevista.

De igual modo, en este ámbito, se considera necesaria una "evaluación permanente que le permita a la UGC adaptarse oportunamente" (Ramírez, 2017), así como 'analizar constantemente la realidad interna y externa para hacer los ajustes necesarios" (Acosta, 2017) que le permitan mantener y fortalecer su liderazgo en el direccionamiento estratégico de la institución.

Es compartida la percepción de que en la UGC las cargas de trabajo han crecido significativamente a pesar de no contar con los recursos suplementarios de los cuales sí disponen otras unidades. Ante este panorama llama la atención el enfoque del Gerente la División de Contratación Administrativa, quien reconoció que la UGC se veía ahora en una situación particularmente compleja: "administrar el éxito (sic) de su gestión (. . .) y por lo tanto negociar y acordar los apoyos que se requieran" (Ugalde, 2017), para así cumplir con sus obligaciones oportunamente.



**8.8.5 Procesos y personas.** Entre otros desafíos identificados, resaltan aquellos ligados a los procesos y proyectos clave que se lideran desde el macroproceso de GC. Aquí se planteó la necesidad de que la UGC analice los temas y procesos que tiene a su cargo, de modo que "defina cuáles deben ser abordados prioritariamente" (Acosta, 2017). Al respecto la Jefatura de la UGC ha visualizado el reto de 'revisar o de ser necesario 'reinventar' (sic) aquellos procesos críticos que lidera la Unidad, tales como control interno y planificación, entre otros" (Sanabria, 2017).

Complementariamente, desde la Gerencia de Contratación Administrativa se ha identificado un reto que ciertamente no es exclusivo del área de GC, pero que tampoco le resulta ajeno: "la necesidad de trascender la dinámica en que los procesos están ligados a personas específicas" (Ugalde, 2017), de modo que no se lleguen a acentuar criterios subjetivos, sino que además se favorezca la transferencia de conocimientos, así como la mejora continua de la gestión en general.

Valga subrayar, en esta materia, que hay coincidencia en cuanto a la necesidad de "simplificar los trámites y procesos que se lideran desde el GC" (Sanabria, 2017), de modo que en términos reales se avance "hacia una gestión más eficiente" (Jiménez, 2017) para lo cual se ha sugerido recurrir en la medida de lo posible a "sistematizar (sic) más los procesos" (Ugalde, 2017). Para esto se visualiza que las herramientas tecnológicas sean un soporte, pues su mejora y efectiva aplicación 'favorecería la capacidad y velocidad de adaptación para atender las demandas" (Ramírez, 2017).

**8.8.6 Asumir riesgos y procurar incidencia.** El modelo de GC sigue siendo un esquema novedoso en la gestión pública, por lo que conlleva también el desafío de 'asumir y administrar los riesgos inherentes, y fortalecer la responsabilidad de los 'directores' (sic), así como generar un ejercicio de rendición de cuentas efectivo, más allá del esquema vigente de compromisos de desempeño"

(Ramírez, 2017), de modo que toda la organización, y no solo el DC y la UGC, asuman un rol protagónico en el modelo de gestión asumido por y para la institución.

La Gerente de la DFOE, coincide con la Jefatura de la UGC en la pertinencia de "evaluar el modelo de GC en el contexto actual" (Sanabria, 2017), pero además insiste en la necesidad de verificar su incidencia en los resultados de la gestión institucional. De igual forma, más que presencia, desde la perspectiva de la Gerencia de la DFOE, se aspira a una incidencia real del GC en "un diseño organizacional y gestión del potencial humano debidamente alineados y vinculados con la estrategia de la institución" (Jiménez, 2017).

"El GC brinda una mirada mucho más amplia" (Ugalde, 2017), de ahí que en materia de planificación institucional, proceso liderado por la UGC, la Gerencia de la DFOE visualiza como un desafío importante "primero, articular la planificación con la evaluación (y de paso verificar sus aportes reales), pero además, avanzar ya no a planes tácticos, sino apostar por planes de mediano plazo en ámbitos específicos, por ejemplo en materia de tecnologías, gestión del potencial humano y fiscalización" (Jiménez, 2017), todos estos en total alineamiento con la planificación estratégica de largo plazo.

### **8.9 Un modelo replicable**

Ante una consulta concreta, la respuesta afirmativa también lo fue. ¿A partir de la experiencia de la CGR en la implementación del modelo de GC, podría replicarse en otras instituciones públicas costarricenses? El consenso entre las personas consultadas fue muy claro en cuanto a lo conveniente que podría resultar que otras instituciones estatales lo asumieran, eso sí, partiendo de algunas condiciones generales.

El tema del liderazgo nuevamente ha sido identificado como un elemento fundamental en este tipo de experiencias, de ahí que se mencione que "este modelo (GC) sí se podría aplicar en otras instancias estatales, en el tanto haya



un liderazgo muy claro, así como un equipo de apoyo dispuesto y preparado para ello" (Aguilar, 2017). Por su parte, la Contralora Acosta subraya este punto cuando insiste en no ver inconveniente alguno en que otros entes públicos lo implementen "pero, entendiendo el modelo y con Jerarcas comprometidos con su implementación" (Acosta, 2017).

Ahora bien, al consultar acerca del sector institucional donde podría ser más conveniente su incorporación, las respuestas se agrupan en torno a "las empresas públicas, por sus diseños institucionales" (Jiménez, 2017), así como "los entes en competencia, además del gobierno central" (Martínez, 2017). Prácticamente todos los líderes consultados tienen claro que, a pesar de los beneficios que podría generar el modelo de GC no sería un proceso sencillo, y si bien "lo ideal es que fuera en todo el Estado, ciertamente es muy complejo" (Ramírez, 2017).

Finalmente, ante el planteamiento de si la CGR debería impulsar la adopción del modelo de GC en las instancias públicas, la Jefatura de la UGC indicó que las mismas PBGC llaman a la institución a difundir su propia experiencia (Sanabria, 2017), pero además, se distinguieron al menos dos elementos muy claros.

Por un lado que, desde la fiscalización superior, se podría "promover el GC, pero no por medios normativos" (Aguilar, 2017), es decir, no se visualiza a la Contraloría dictando normas que obliguen a la implementación del modelo en los entes fiscalizados (Jiménez, 2017). En palabras del Gerente de la División Jurídica "la CGR podría constituirse en agente de cambio, promoviendo al menos las buenas prácticas propias del modelo de GC" (Ramírez, 2017), o bien aprovechando algunas herramientas técnicas de fiscalización vigentes, como puede ser "el Índice de Gestión Institucional (IGI), que puede ayudar (sic) a promover principios y orientaciones en esta materia" (Aguilar, 2017).

### ¿Gobierno Corporativo en la CGR?

Con el tercer objetivo específico de esta investigación se ha procurado verificar los resultados de la construcción e implementación del modelo de GC en la CGR, de ahí que como complemento a las percepciones recopiladas en el capítulo anterior acerca de los avances y desafíos en esta materia, se plantea seguidamente un recorrido por las principales acciones de la CGR en este ámbito según los referentes propuestos.

Es claro que la CGR asumió el GC como su modelo de gestión, basándose esencialmente en los principios emitidos por el Consejo de Basilea, así como la OCDE, instrumentos concebidos para instituciones financieras o empresas que cotizan en bolsa. No obstante, constituyeron un referente de peso en el trabajo desarrollado por la CGR para construir e implementar su modelo de GC.

En procura de constatar la efectiva implementación de los principios fundamentales del GC y sus prácticas derivadas, se propone seguidamente un repaso por los puntos clave que propone el marco de referencia (Basilea y OCDE), así como por las políticas, procesos y arreglos institucionales que desarrolla la CGR bajo el alero del GC, siendo las PBGC (CGR, 2009) el principal referente, sin demérito de otros instrumentos de gobierno institucional

Valga precisar que los Principios de GC, tanto de Basilea como de la OCDE contemplan la figura del Consejo de Administración, instancia integrada esencialmente por los altos ejecutivos de la organización, que "además de dirigir la estrategia corporativa (...) es principalmente responsable de controlar los resultados de la dirección (...) al tiempo que debe evitar conflictos de intereses y lograr un equilibrio entre las exigencias contrapuestas que afronta la empresa" (OECD, 2016, pág. 51).

Claramente la CGR es una institución de dirección unipersonal, en la cual la jerarquía se centra en la persona del Contralor/a General, por lo cual surge una

primera y sustantiva diferencia con las organizaciones "nativas" del GC, en las que conviven cuerpos directivos colegiados además de consejos de accionistas. Ante esta realidad orgánica, no es de extrañar que las labores estratégicas y operativas previstas en materia corporativa se distribuyen entre la figura del DC (particularmente en la figura de la Contralora General), y en la UGC, pues si bien la Ley Orgánica de la CGR, prevé en su artículo 44 la instancia del CC, al respecto se establece que "la Contraloría General de la República contará con un Consejo Consultivo integrado por funcionarios de alto nivel de la misma institución, el cual asesorará al Contralor y al Subcontralor respecto de sus políticas" (Asamblea Legislativa , 1994).

Seguidamente, a modo de balance, se identifican aquellos principios de GC que han sido referentes para la CGR, así como las acciones que en correspondencia con ellos se han implementado (cuadros 3 y 4).



## Cuadro 8

### 9.1 Según Principios de Basilea

#### Principio 1 Responsabilidades generales del Consejo

"El Consejo (de Administración) es el responsable (...) de la aprobación y vigilancia de la aplicación por parte de la gerencia de los objetivos estratégicos del banco, su marco de gobierno y cultura corporativa" (BIS, 2015, pág. 8).

Responsabilidades del Consejo	Acciones en CGR	Medio de verificación
<p>El Consejo es el responsable último de la estrategia de negocio (...), decisiones clave de personal, organización interna y estructura y prácticas de gobierno, así como gestión del riesgo.</p>	<p>El DC, con la asesoría del CC y la UGC deriva del Marco Estratégico los planes de largo, mediano y corto plazo, debidamente alineados entre sí e integrados al presupuesto, necesarios para fijar las prioridades de su gestión y sustentar la valoración del riesgo institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación Estratégica, Táctica, Operativa y sus evaluaciones (<a href="https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/planes-politicas.html">https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/planes-politicas.html</a>)</li> <li>• Información financiera institucional (<a href="https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/informacion-financiera.html">https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/informacion-financiera.html</a>)</li> </ul>
<p>Establecer una estructura organizativa (...) que considere satisfactoria, y que permita al Consejo y la alta dirección ejercer sus responsabilidades y facilitar una toma de decisiones eficaz y un</p>	<p>Las PBGC establecen que el diseño de la organización armonice la gestión interna con los objetivos estratégicos. Para ello, se debe tomar en consideración los aspectos que contempla el MAGEFI (CGR, 2012). Adicionalmente, los ajustes que soliciten las distintas dependencias de la organización, deben realizarse con visión de conjunto y activarse los mecanismos de coordinación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de diseño organizacional definido en el Manual General de Fiscalización Integral (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/estrategia/documentos/MAGEFI_2011_actualizado_04_11_2015_vf.pdf">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/estrategia/documentos/MAGEFI_2011_actualizado_04_11_2015_vf.pdf</a>)</li> </ul>

buen gobierno.	entre la unidad solicitante y la UGC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos sobre el Proceso de Diseño Organizacional (PA-03) de la Contraloría General de la República (<a href="http://cgrw01.cgr.go.cr/pls/porta/!docs/PAGE/PORTAL_FUNCIONARIOS_2008/SECCIONES%20FUNCIONARIOS/DOCUMENTOS/NORMATIVA_INTERNA/RDC-038-2014_LINEAMIENTOS_2014.PDF">http://cgrw01.cgr.go.cr/pls/porta/!docs/PAGE/PORTAL_FUNCIONARIOS_2008/SECCIONES%20FUNCIONARIOS/DOCUMENTOS/NORMATIVA_INTERNA/RDC-038-2014_LINEAMIENTOS_2014.PDF</a>)</li> </ul>
Mantenerse informado de cambios significativos en el negocio (...) y en su entorno.	Basa su orientación estratégica, en un conocimiento metódico de la realidad interna y externa, implementando un proceso constante de Monitoreo del Entorno (CGR, 2012), que a su vez sustenta la planificación institucional en sus diferentes niveles y la toma de decisiones institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Monitoreo del Entorno definido en el Manual General de Fiscalización Integral (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/estrategia/documentos/MAGEFI_2011_actualizado_04_11_2015_vf.pdf">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/estrategia/documentos/MAGEFI_2011_actualizado_04_11_2015_vf.pdf</a>)</li> </ul>
Vigilar el desarrollo y aprobar los objetivos de negocio y la estrategia (...), y efectuar el	La planificación contiene los objetivos, metas e indicadores necesarios para medir y evaluar el desempeño de su gestión física y financiera, así como del logro de los cometidos estratégicos, de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación Estratégica, Táctica, Operativa y sus evaluaciones (<a href="https://www.cgr.go.cr/01-cgr-">https://www.cgr.go.cr/01-cgr-</a></li> </ul>

seguimiento de su aplicación.	manera que brinde cuentas a lo interno y externo de la Institución, del valor público que genera con sus productos y servicios.	<a href="#">transp/planes-politicas.html</a> ) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información financiera institucional (<a href="https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/informacion-financiera.html">https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/informacion-financiera.html</a>).</li> <li>• Sistema de Gestión Institucional (SIGI)</li> </ul>
Guiar el establecimiento de la cultura y los valores corporativos.	El DC, con el respaldo y asesoría de la UGC definió y promueve el marco estratégico institucional integrado por la Misión, Visión y Valores Institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideas rectoras (<a href="https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/acerca-cgr.html">https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/acerca-cgr.html</a>)</li> </ul>
Vigilar la implementación del marco de GC y comprobar periódicamente que sigue siendo adecuado ante cambios significativos.	Las PBGC prevén una evaluación anual, del desempeño del buen GC, para lo cual plantearon el compromiso de desarrollar indicadores que permitan dicha medición. Para esto la CGR implementa el "Seguimiento al cumplimiento de las Políticas de Buen Gobierno Corporativo" (CGR, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento al cumplimiento de las Políticas de Buen Gobierno Corporativo (CGR, 2016)</li> </ul>
<b>Cultura y valores corporativos</b>	<b>Acciones en CGR</b>	<b>Medio de verificación</b>
Establecer y respetar los valores corporativos que crean la expectativa de desempeñar toda actividad de forma legal y	Se estableció un ejercicio de autocontrol en el ejercicio de la función pública basado en los principios enunciados en la Constitución Política, las demás normas aplicables, las PBGC y el Código de Conducta, orientándose hacia una gestión íntegra,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco Ético de los funcionarios de la Contraloría General de la República (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transpar">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transpar</a></li> </ul>



<p>ética, y vigilando la observancia de estos valores por todos los colaboradores.</p>	<p>basada en principios y valores éticos, frente a todos sus grupos de interés.</p> <p>La CGR ha aplicado el instrumento denominado <i>IntoSAINT</i>, herramienta mediante la cual las EFS de todo el mundo aplican una serie de parámetros para valorar, y de paso resguardar el apego de sus funciones y funcionarios a los más altos estándares de ética, probidad e integridad, no obstante los resultados de las valoraciones efectuadas, en la CGR no son de acceso público.</p>	<p><a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/marco-etico-funcionarios-cgr.pdf">encia/2017/planes-politicas/marco-etico-funcionarios-cgr.pdf</a>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Conducta de los funcionarios y funcionarias de la Contraloría General de la República de Costa Rica (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/codigo-conducta-cgr.pdf">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/codigo-conducta-cgr.pdf</a>)</li> </ul>
<p>Confirmar que se toman las medidas necesarias para comunicar (...) sus valores corporativos, (...) o códigos de conducta.</p>	<p>La UGC, según las funciones que le asigna el Reglamento Orgánico Institucional (CGR, 2011), divulga y da seguimiento al cumplimiento y aplicación de las PBGC e informa periódicamente al DC sobre los resultados alcanzados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento al cumplimiento de las Políticas de Buen Gobierno Corporativo (CGR, 2016)</li> </ul>
<p>El código de conducta (...) debe definir comportamientos aceptables e inaceptables.</p>	<p>La CGR cuenta con Marco Ético (CGR, S.F.) y un Código de Conducta (CGR, 2011), que recopilan los deberes de sus funcionarios en el ejercicio de las funciones que les han sido asignadas, en coherencia con los valores institucionales, el marco ético, las PBGC y la normativa aplicable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Conducta de los funcionarios y funcionarias de la Contraloría General de la República de Costa Rica (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/codigo-conducta-cgr.pdf">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/codigo-conducta-cgr.pdf</a>)</li> </ul>

<b>Gestión de riesgos</b>	<b>Acciones en CGR</b>	<b>Medio de verificación</b>
Un marco de gobierno del riesgo debe incluir responsabilidades organizativas bien definidas para la gestión del riesgo.	Se implementa un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tareas que, de conformidad con sus particularidades, permite identificar, analizar, evaluar, administrar, revisar, documentar y comunicar los riesgos relevantes a los que están expuestos los objetivos consignados en sus planes de largo, mediano y corto plazo.	<p>cgr.pdf)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de Auditoría Interna e Informe de seguimiento a sus recomendaciones (<a href="https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/informes-ai.html">https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/informes-ai.html</a>)</li> </ul>
Garantizar que las funciones de gestión del riesgo, cumplimiento y auditoría interna están adecuadamente posicionadas, dotadas de recursos, y que desempeñan sus responsabilidades de forma independiente, objetiva y eficaz.	La CGR se ha comprometido a continuar con los esfuerzos de establecer, implementar, evaluar y perfeccionar su Sistema de Control Interno institucional. Asimismo, el DC se compromete a apoyar la función de la Auditoría Interna suministrando y vigilando para que el nivel gerencial dé, la debida atención a los servicios y recomendaciones de auditoría; así como brindando el apoyo en término de decisiones y recursos necesarios para que la Auditoría Interna ejerza su labor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de Auditoría Interna e Informe de seguimiento a sus recomendaciones (<a href="https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/informes-ai.html">https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/informes-ai.html</a>)</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en (BIS, 2015) y (CGR, 2009)

**Cuadro 9****9.2 Según Principios de la OCDE y G20**

Acerca de los principios	Acciones en CGR	Medio de verificación
<p>No son vinculantes, y no pretenden ser un catálogo detallado de prescripciones</p>	<p>Por un lado, en cuanto al alcance, se establece que las PBGC deben entenderse como un marco referencial e inspirador para el comportamiento de todos los funcionarios de la CGR (...) no sustituyen la normativa específica aplicable en la Institución en las materias cubiertas por ellas.</p> <p>No obstante, las mismas políticas establecen que, en el tanto constituyen un lineamiento general emanado del Jerarca Institucional, son de acatamiento obligatorio por parte de todos los funcionarios y servirán de marco referencial para efecto de emisión de instrucciones específicas tendientes a su ejecución por parte de los diferentes niveles jerárquicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Buen Gobierno Corporativo N° 2 y 44 (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf</a>)</li> </ul>
<p>La calidad del GC influye en el costo que tiene para las empresas el acceso al capital necesario para su crecimiento, así como en la confianza que necesitan aquellos que aportan</p>	<p>Las PBGC constituyen un conjunto básico y prioritario de prácticas (...) cuya adopción le permita a la CGR realizar una gestión orientada a la generación de valor público para satisfacer las necesidades de sus clientes y que le permita ser reconocida por su integridad, transparencia y responsabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Buen Gobierno Corporativo N° 1 y 21 (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf</a>)</li> </ul>



<p>dicho capital para participar en la creación de valor de una forma justa y equitativa.</p>		
<p>Reconocen los intereses de los empleados y de otros actores interesados.</p>	<p>La CGR reconoce en sus funcionarios su capital más valioso y un elemento esencial para su buen desempeño, razón por la cual procura, al menos, un ambiente laboral adecuado, que preserve su integridad física, moral, mental y psicológica; trato igualitario y equitativo; actividades de formación y capacitación; un ambiente propicio para exponer con total libertad sus ideas, pensamientos y opiniones.</p> <p>Complementariamente, las PBGC establecen que la orientación estratégica institucional debe desarrollarse con una clara perspectiva de responder a las necesidades de los grupos de interés que conforman la realidad externa de la CGR.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Buen Gobierno Corporativo N° 10 y 12 (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf</a>)</li> </ul>
<p>También se toman otros factores que influyen en el proceso de toma de decisiones (...) como el medio ambiente, la ética empresarial o las prácticas anticorrupción.</p>	<p>Asume el compromiso de implementar una gestión orientada a apoyar y promover el desarrollo sostenible, efectuando compras verdes e incluyendo aspectos ecológicos en las gestiones de compra.</p> <p>Como parte de la gestión integral, se asume el compromiso de actuar de manera congruente con lo que se exige a las instancias fiscalizadas, así como</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Buen Gobierno Corporativo N° 36 (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf</a>)</li> </ul>

ratificar el Código de Conducta (CGR, 2011) mediante el cual el desempeño de cada una de las personas que laboran en la institución se oriente hacia una gestión íntegra, basada en principios y valores éticos, frente a todos sus grupos de interés.

- Código de Conducta de los funcionarios y funcionarias de la Contraloría General de la República de Costa Rica (<https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaquar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/codigo-conducta-cgr.pdf>)
- Marco Ético de los funcionarios de la Contraloría General de la República (<https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaquar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/marco-etico-funcionarios-cgr.pdf>)
- Política Institucional de Desarrollo Sostenible
- Lineamientos generales a considerar por la Contraloría General de la República para la implementación de las compras verdes públicas a nivel institucional

<p>Las políticas de GC desempeñan un papel importante a la hora de alcanzar objetivos relacionados con la confianza (de los actores interesados externos).</p>	<p>Las PBGC procuran que la gestión institucional satisfaga las necesidades de los clientes de la CGR y que sea reconocida por su integridad, transparencia y responsabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Buen Gobierno Corporativo N° 1 y 20 (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf</a>)</li> </ul>
<b>Base para un marco eficaz de GC</b>	<b>Acciones en CGR</b>	<b>Medio de verificación</b>
<p>El marco de GC promoverá la transparencia (...), así como la asignación eficiente de los recursos. Será coherente con el Estado de Derecho y respaldará una supervisión y una ejecución eficaces.</p>	<p>A partir de las PBGC se plantea que en el cumplimiento de sus funciones de fiscalización y control de la Hacienda Pública, la institución debe gestionar eficientemente los recursos públicos, rendir cuentas, ser eficaces en la realización de sus cometidos, coordinar y colaborar con los demás entes públicos y responder efectivamente a las necesidades de la ciudadanía.</p> <p>De igual modo, se asume el compromiso de encaminar sus actividades de conformidad con los principios enunciados en la Constitución Política y las demás normas aplicables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Buen Gobierno Corporativo N° 16 y 18 (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf</a>)</li> <li>• Contraloría transparente (<a href="https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/transparencia-cgr.html">https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/transparencia-cgr.html</a>)</li> </ul>
<p>En el marco del GC se evita el exceso de regulación y se limita el riesgo de conflicto de</p>	<p>Se dispone el compromiso de sus funcionarios para que, en sus relaciones con los diversos grupos de interés, prevalezca el interés público sobre cualquier situación que pudiere representar un beneficio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Buen Gobierno Corporativo N° 20 (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transpa">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transpa</a></li> </ul>



intereses.	<p>personal real o potencial para sí mismos o para personas allegadas; así como a evitar cualquier duda razonable sobre la integridad, transparencia y responsabilidad con la que está actuando un funcionario de la Institución.</p>	<p><a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf">rencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf</a>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Conducta de los funcionarios y funcionarias de la Contraloría General de la República de Costa Rica (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/codigo-conducta-cgr.pdf">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/codigo-conducta-cgr.pdf</a>)</li> </ul>
El marco del GC se desarrolla teniendo presente su repercusión (...) en el fomento de la transparencia.	<p>De conformidad con el artículo 11 constitucional y las PBGC, la CGR se compromete a rendir cuentas sobre el desarrollo y los resultados de la gestión institucional y del valor público generado con sus productos y servicios.</p> <p>Adicionalmente, en las PBGC se establece el compromiso de promover el aprovechamiento, fortalecer y desarrollar los sistemas de comunicación e información, sosteniendo una comunicación fluida con otras instituciones públicas, privadas y gremiales, estableciendo compromisos éticos frente al desempeño de la gestión pública con el objetivo de construir prácticas de buen gobierno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Buen Gobierno Corporativo N° 21, 23, 31 y 32 (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf</a>)</li> </ul>



trabajadores	valores institucionales, sus ideas, pensamientos y opiniones.	<a href="#">/jaquar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-qob-corp.pdf</a>
Los actores interesados (...) tendrán un acceso oportuno y periódico a información pertinente, suficiente y fiable.	Considera estratégica la comunicación e información hacia sus clientes externos e internos, por lo tanto, asume el compromiso de dar a conocer y poner a disposición de la ciudadanía la información relacionada en este punto, mediante los más diversos canales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Buen Gobierno Corporativo N° 22 y 31 (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaquar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-qob-corp.pdf">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaquar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-qob-corp.pdf</a>)</li> <li>• Contraloría transparente (<a href="https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/transparencia-cgr.html">https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/transparencia-cgr.html</a>)</li> <li>• Informes de fiscalización (<a href="https://cgrweb.cgr.go.cr/apex/f?p=164:7:22548041527589:::">https://cgrweb.cgr.go.cr/apex/f?p=164:7:22548041527589:::)</a>)</li> <li>• App para dispositivos móviles (<a href="https://www.cgr.go.cr/04-servicios/app-moviles-tablets.html">https://www.cgr.go.cr/04-servicios/app-moviles-tablets.html</a>)</li> <li>• Boletines informativos (<a href="https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/boletines-inf.html">https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/boletines-inf.html</a>)</li> <li>• Informes institucionales (<a href="https://www.cgr.go.cr/01-cgr-">https://www.cgr.go.cr/01-cgr-</a></li> </ul>

		<p><a href="#">transp/informes-institucionales.html</a>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaciones CGR (<a href="https://www.cgr.go.cr/03-documentos/publicaciones/publicaciones-cgr.html">https://www.cgr.go.cr/03-documentos/publicaciones/publicaciones-cgr.html</a>)</li> </ul>
<b>Divulgación de información y transparencia</b>	<b>Acciones en CGR</b>	<b>Medio de verificación</b>
<p>El marco del GC garantizará la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la empresa.</p>	<p>Se asume que la comunicación organizacional está orientada a la construcción del sentido de pertenencia, a la integración y colaboración entre los funcionarios de la Institución, por lo que se promueve que la información institucional fluya de manera oportuna, actualizada, clara, veraz y confiable, mediante mecanismos ágiles de comunicación vertical y horizontal. Estos principios han quedado formalizados en las "Directrices de Comunicación Interna de la CGR" (CGR, 2017).</p> <p>De igual modo, asume como estratégica la comunicación e información hacia sus clientes externos e internos, por lo tanto, se compromete a dar a conocer y poner a disposición de la ciudadanía la información pertinente por medio de diversas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Buen Gobierno Corporativo N° 22 y 31 (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/DC-UGC-0035-2009_polit-buen-gob-corp.pdf</a>).</li> <li>• Directrices de Comunicación Interna de la CGR- R-DC-002-2017 (CGR, 2017).</li> </ul>

	plataformas.	
La comunicación pública de datos debe ser, como mínimo, anual (...) o incluso con mayor frecuencia en el caso de que se produzcan novedades sustanciales.	La CGR publica permanentemente información acerca del ejercicio de la fiscalización superior, así como un Informe de Labores incluido en la Memoria Anual que por mandato constitucional se remite a la Asamblea Legislativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memoria Anual e Informe de Labores (<a href="https://www.cgr.go.cr/03-documentos/publicaciones/memoria-anual/memoria-anual.html">https://www.cgr.go.cr/03-documentos/publicaciones/memoria-anual/memoria-anual.html</a>)</li> <li>• Publicaciones CGR (<a href="https://www.cgr.go.cr/03-documentos/publicaciones/publicaciones-cgr.html">https://www.cgr.go.cr/03-documentos/publicaciones/publicaciones-cgr.html</a>)</li> </ul>
Se anima (...) a comunicar, además de sus objetivos (...), sus políticas y resultados en materia de ética empresarial, medio ambiente y (...) otros compromisos de interés público.	Se dispone en la página electrónica de la institución tanto del Plan Estratégico, como de los Planes Tácticos y de mediano plazo, así como operativo Anual, además de sus respectivas evaluaciones. No así en el caso del Plan de Fiscalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes y políticas CGR (<a href="https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/planes-politicas.html">https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/planes-politicas.html</a>)</li> </ul>
La información sobre la remuneración de los miembros del Consejo de Administración y de los directivos también interesa (...), en especial, la	Además del Manual de Perfiles de Puestos (CGR, 2017), en la página electrónica se dispone periódicamente del Índice Salarial de todas las plazas disponibles en la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información del personal (<a href="https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/info-personal.html">https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/info-personal.html</a>)</li> <li>• Índice salarial (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transpa">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transpa</a>)</li> </ul>

<p>relación entre la retribución y los resultados de la empresa a largo plazo.</p>		<p><a href="#">rencia/R-DC-67-2017-DC-310.pdf</a>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de perfiles de puestos (<a href="https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/mpp-marzo-2017.pdf">https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/mpp-marzo-2017.pdf</a>)</li> </ul>
<p>Se precisa de información sobre cada uno de los miembros del Consejo de Administración y sobre los altos directivos para evaluar su experiencia y cualificación, y para estimar cualquier posible conflicto de intereses que pueda influir en su juicio.</p>	<p>En la descripción de la estructura orgánica de la institución, en el sitio electrónico, se describen las calidades de cada una de las personas que desempeñan puestos de jerarquía, gerencia y jefatura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información del personal (<a href="https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/info-personal.html">https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/info-personal.html</a>)</li> </ul>
<p>Se propone difundir información suficiente y lo bastante exhaustiva como para informar completamente a los inversores sobre los riesgos materiales y previsibles que afectan a la empresa.</p>	<p>Tanto los anteproyectos de presupuesto, los estados financieros, así como el Informe de los Auditores Independientes son de acceso público por medio de la página electrónica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información financiera (<a href="https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/informacion-financiera.html">https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/informacion-financiera.html</a>)</li> </ul>



<p>Será obligatorio que las empresas divulguen sus prácticas de GC en sus informes habituales.</p>	<p>El Informe de Labores incluido en la Memoria Anual que por mandato constitucional se remite a la Asamblea Legislativa, contempla información acerca del ejercicio de la fiscalización superior, incluidas aquellas prácticas asociadas al GC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria Interna: Resumen de informe de labores del 2016, en la Memoria Anual e Informe de Labores (<a href="https://www.cgr.go.cr/03-documentos/publicaciones/memoria-anual/memoria-anual.html">https://www.cgr.go.cr/03-documentos/publicaciones/memoria-anual/memoria-anual.html</a>)</li> </ul>
<p>Un auditor independiente, competente y cualificado, deberá llevar a cabo una auditoría anual con arreglo a normas de alta calidad, con el fin de ofrecer (...) una garantía externa y objetiva de que los estados financieros reflejan adecuadamente la situación financiera y los resultados de la empresa en todos los aspectos sustanciales.</p>	<p>Asume el compromiso de generar y divulgar información financiera contable como insumo fundamental para la toma de decisiones en el direccionamiento institucional y para la rendición cuentas. Los estados financieros, así como el Informe de los Auditores Independientes son de acceso público por medio de la página electrónica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros con Informe de los Auditores Independientes (<a href="https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/informacion-financiera.html">https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/informacion-financiera.html</a>)</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en (OECD, 2016) y (CGR, 2009)

### 9.3 En perspectiva

- La CGR ha implementado en gran medida los principios de GC propuestos por los dos principales referentes conceptuales que sustentan su modelo, esto a pesar de no tratarse de una organización del ámbito bancario o empresarial, áreas para las cuales se desarrolló inicialmente este enfoque.
- Si bien históricamente la CGR ha desarrollado robustos procesos de planificación, el GC marcó un elemento diferenciador que se manifiesta claramente en dos hechos: primero, la alineación de la planificación operativa, táctica, de mediano plazo y presupuestaria con los referentes que constituyen tanto las ideas rectoras como su marco y plan estratégico; y segundo, la apertura al escrutinio y rendición de cuentas a partir de la publicidad de esos planes, así como sus instrumentos de evaluación y seguimiento. No obstante, en este punto vale resaltar que los planes de auditoría siguen sin ser de carácter público, lo que si bien representa un elemento muy concreto y particular, se convierte en un asunto pendiente de atender en este contexto de transparencia que se procura desde el GC.
- En términos del diseño de su estructura orgánica, también hay un claro apego a lo propuesto por los principios de referencia, al punto que el MAGEFI (CGR, 2012) determina que el proceso de diseño organizacional es liderado por la UGC, esto por su carácter de instancia articuladora del enfoque institucional, de modo que todo ajuste a la estructura de la institución se apegue a la visión integrada del conjunto de la organización propuesta y resguardada por el GC.
- Tanto para la planificación estratégica y específica, así como para el direccionamiento de la fiscalización integral en sus diferentes manifestaciones, se ha constituido un proceso permanente de monitoreo del entorno siendo uno de los insumos que, como recomiendan los

principios de GC, sustenta en gran medida la gestión de la organización en consonancia con la realidad en la que está inserta, así como previendo potenciales riesgos y oportunidades para el cumplimiento de su mandato.

- La generación y fortalecimiento de la cultura y los valores corporativos promovidos en los principios del GC han sido asumidos firmemente en la CGR. Esto se ha reflejado inicialmente en la constitución de un marco estratégico que en el tiempo se mantiene sin mayores variaciones, a lo que se han sumado diferentes acciones que procuran difundir y apropiarse esos fundamentos y cultura en toda la organización. Llama la atención que, si bien teóricamente el tema de la cultura institucional y la promoción de los valores de la organización debería ser asumido por las instancias responsables de la gestión del potencial humano, en la CGR se ha optado por un liderazgo y ejecución desde la UGC.
- Resguardar la implementación del marco de GC es un elemento clave que proponen los principios, y tanto las PBGC como el mismo Reglamento Orgánico de la institución (CGR, 2011) establecen la responsabilidad de la UGC no solo de promover el conocimiento y apropiamiento del modelo de GC, sino de evaluar su vigencia y cumplimiento, valoración que efectivamente se desarrolla y comunica a las jerarquías institucionales.
- La gestión ética es uno de los puntos fuertes que resguardan los principios de GC, y en correspondencia así los ha asumido la CGR. Ciertamente es uno de los ámbitos en los que la institución ha dirigido con mayor vehemencia sus esfuerzos. No solo ha generado un marco ético e instrumentos complementarios para la promoción y resguardo de la probidad, así como prevención de la corrupción, sino que aplica además instrumentos específicos de autoevaluación de la gestión ética

de las EFS, aunque hay que subrayar que los resultados de estas mediciones en particular siguen sin ser de acceso público.

- Además de ajustarse a la normativa legal vigente, la CGR como administración activa atiende el llamamiento del marco de GC habiendo definido un sistema robusto de gestión de riesgos. Complementariamente, dispone de un esquema de respeto y fortalecimiento de su Auditoría Interna, con lo que se cumple además con otro de los planteamientos de las PBGC: ser un referente en medio de la administración pública costarricense.
- Los principios de referencia, principalmente los de la OCDE, subrayan acerca de sí mismos, así como de sus políticas y normas derivadas un carácter meramente referencial, de modo que no se conviertan en reglas de acatamiento forzoso. Al respecto, la CGR define sus PBGC como un marco referente e inspirador que no sustituye normativa específica, y en buena medida así se promocionan en la organización, no obstante, las mismas políticas plantean que al tratarse de un lineamiento (sic) procedente de la jerarquía, resultan de acatamiento obligatorio para todos los funcionarios.
- Por su naturaleza de orientación financiera, los principios promueven una implementación de calidad del modelo de GC como un aporte sustantivo a la creación de valor, en su caso de capital. Al respecto, la CGR por las características particulares de institución estatal, y de su ámbito de acción tan específico, ha dispuesto desde sus PBGC no solo la satisfacción de sus clientes (sic), sino la creación de valor público a partir de su gestión en general.
- En el contexto de las organizaciones que asumen un marco de GC resulta fundamental el reconocimiento de los intereses tanto de sus empleados, como de los actores interesados externos. En correspondencia, la CGR parte en sus PBGC, de que sus funcionarios



constituyen el capital (sic) de mayor valía, por lo que procura condiciones óptimas para su libre desempeño y fortalecimiento. Igualmente, procura no solo la satisfacción de sus clientes (sic), sino que promueve acciones de información y formación que deriven en robustecimiento del control social, y además en confianza como reflejo de la responsabilidad e integridad de la institución.

- El marco del GC conlleva también compromiso de las organizaciones con una gestión responsable en términos ambientales, de ahí que la CGR haya optado, bajo el alero de sus PBGC, por implementar un esquema de compras verdes, así como la promoción de prácticas cotidianas orientadas a la sostenibilidad ambiental.
- El fomento de la transparencia en la gestión de las organizaciones es también uno de los puntos fuertes del GC, y cabe resaltar que la CGR ha desarrollado, principalmente a partir de la implementación del modelo de GC, particulares esfuerzos por transparentar su desempeño a modo de ejercicio constante de rendición de cuentas, pero también como oferta de insumos para el control social. Prueba de este compromiso es la amplia gama de recursos, datos e información disponibles en la página electrónica de la institución, que incluyen desde las Memorias Anuales, los Informes de Fiscalización, la planificación institucional y su evaluación, situación financiera contable y de remuneraciones entre muchas otras, salvo las restricciones que por legalidad deban mantenerse. No obstante que la disposición de información es muy amplia, en términos de transparencia persiste un desafío trascendental, pues además de que los datos no son totalmente abiertos, el lenguaje sigue siendo una condición excluyente en el tanto limita la comprensión de los recursos ofrecidos.
- La comunicación interna y externa, según los principios de referencia, constituyen también un elemento crítico en la vivencia del GC. En

atención de esa orientación, la CGR ha definido en sus PBGC la comunicación no solo como un mero ejercicio hermenéutico, sino un elemento clave en la construcción del sentido de pertenencia e integración a la institución. Consecuentemente, y ante la relevancia que se le ha dado a esta materia, la institución emitió sus Directrices de Comunicación Interna (CGR, 2017), con las que se procura gestionar la comunicación eficiente y eficazmente para así fortalecer una visión compartida y sentido de pertenencia en torno a la institución.

- Si bien en la CGR no aplica la figura de un Consejo de Administración, pues no se trata de una instancia eminentemente corporativa, lo cierto es que se cumple con el criterio de los principios acerca de ofrecer abiertamente información sobre la remuneración que reciben y atestados profesionales de quienes desempeñan cargos de jerarquía, gerencia y jefatura en la CGR.
- Un principio particularmente sensible en el marco del GC es el de la información financiera contable, de ahí el llamado no solo a una gestión minuciosa y eficiente, sino en un contexto de franca transparencia. En atención de ese principio, la CGR no solo tiene por política la aplicación de normas y estándares especialmente exigentes en su gestión financiera, sino además someterse anualmente a auditorías externas para garantizar la sanidad de su gestión, además de la publicación de toda la información que de estos procesos se deriva.

En síntesis, por sus características particulares y mandato fundacional, evidentemente la CGR difiere significativamente de las organizaciones financieras y empresariales para las cuales fue propuesto inicialmente el modelo de GC. De igual modo, una de las figuras más relevantes en el marco del GC, como es el Consejo de Administración, no existe en la CGR, pues se trata de una organización definida constitucionalmente bajo un esquema jerárquico unipersonal, y aunque está vigente la figura del CC, se trata de un



órgano asesor y no deliberativo, por lo que las responsabilidades previstas para el Consejo de Administración se distribuyen en buena medida entre el DC y la UGC.

No obstante, las políticas, principios y procesos desarrollados en el marco del GC por la CGR, si bien son una adaptación propia de lo planteado en los referentes asumidos por la institución, se apegan significativamente a los principios fundamentales del marco de GC.

De igual modo la información para verificar su implementación es amplia y de clara solvencia técnica. Resaltan aspectos asociados a la definición de la estrategia de la organización, al control interno y la gestión ética. Sin embargo, persisten puntos específicos por fortalecer para cubrir satisfactoriamente los ejes propuestos en los principios de GC, por ejemplo en materia de transparencia, no por carencia de información, sino por prevalecer un lenguaje altamente técnico que resulta excluyente, además de la no publicación de información que resulta de claro interés público.

### **9. Acciones propuestas**

El cuarto objetivo específico que ha orientado este estudio apunta a proponer acciones que fortalezcan la gestión de la CGR en materia de GC. El proceso de indagación y análisis tanto de documentos relevantes, como de actores y procesos clave han permitido identificar con claridad tanto fortalezas acumuladas como desafíos relevantes, de ahí que se proponga seguidamente un conjunto acotado pero estratégico de acciones a implementar por la CGR en ámbitos diversos, todas tendientes al robustecimiento del modelo de la gestión institucional a partir de las orientaciones y referentes propios del GC.

Para cada una de las acciones propuestas, y en complemento de las recomendaciones incluidas al cierre de esta investigación, se ofrece seguidamente una descripción muy concreta, así como la identificación de elementos fundamentales para su eventual implementación:

- Meta
- Insumos básicos
- Plazo
- Actores responsables

### 10.1 Revisión de las PBGC

Las PBGC constituyen, desde 2009, un marco orientador para la gestión institucional de la CGR. No obstante, aquí se ha documentado tanto el avance que han tenido a nivel mundial los referentes conceptuales, como la disposición manifiesta de los líderes de la institución, por lo cual se propone implementar un ejercicio de revisión exhaustiva de las PBGC, a partir de un examen minucioso de los sustentos teóricos vigentes, de modo que se valide, por parte de toda la organización, su vigencia, pertinencia, alcance y oportunidad. Complementariamente, de ser necesario, se definirían los ajustes requeridos.



## 10.2 Relanzamiento de las PBGC

Inmediatamente concluido el proceso de revisión de las PBGC y al menos durante dos años más, la CGR tiene la oportunidad de avanzar hacia el relanzamiento de este marco para su gestión. Por ello se propone emprender acciones de formación y concientización en todos los niveles funcionales de la institución, de modo que cada uno de los funcionarios conozca en detalle qué son las PBGC y las adopte como referente de su desempeño particular a partir de orientaciones éticas, estratégicas y operativas tendientes al cumplimiento del mandato fundacional e ideas rectoras de la CGR.



### 10.3 Evaluación del modelo vigente

Las PBGC disponen el compromiso de verificar periódicamente el cumplimiento de las acciones propias del GC en la CGR. No obstante, al cumplirse una década desde que se asumió este modelo en la institución, así como la inminente llegada de nuevas autoridades, ofrecen una valiosa oportunidad, ya no solo para medir el cumplimiento de procesos liderados por la UGC, sino para implementar una evaluación del modelo de GC asumido en la CGR. Para eso se prevé la aplicación rigurosa de las técnicas y metodologías que resulten pertinentes, de modo que se constate el avance y resultados reales obtenidos por la CGR en esta materia.





#### 10.4 Posicionamiento del Gobierno Corporativo ante nuevas autoridades

Por mandato constitucional, en el año 2020 la Asamblea Legislativa elegirá nueva jerarquía para la CGR. Posteriormente, se proyecta internamente el nombramiento de las gerencias de División, por lo que, previendo que se trate de personas que no conozcan en detalle la realidad interna de la institución, resulta particularmente estratégico que se implementen acciones para posicionar el modelo de GC como una opción de gestión que ha desarrollado un conocimiento amplio, y además generado aportes relevantes en el direccionamiento y control de la organización para que cumpla con sus funciones esenciales.





### 10.5 Revisión de los procesos liderados por la UGC

Como ha sido reseñado en este estudio, la UGC lidera un conjunto estratégico de procesos que integran el macroproceso de GC, así como una serie de proyectos y responsabilidades que con el paso del tiempo le han sido asignadas. No obstante, del mismo proceso de investigación se ha identificado la oportunidad de que en el mediano plazo, y aprovechando la inminencia de un nuevo Plan Estratégico Institucional, la UGC revise los procesos y demás tareas que tiene a su cargo, de modo que pueda proponer, en caso de ser necesario, los ajustes, traslados y correcciones que se determine necesarios en procura de una gestión eficiente, eficaz y oportuna, elementos clave del GC.



### 10.6 Estudio de capacidad instalada

La UGC tiene un rol clave en la gestión estratégica y operativa de la CGR. A la grave responsabilidad y confianza que se le ha asignado con los procesos y proyectos que lidera, se suma el reconocimiento institucional de su liderazgo y solvencia. No obstante, también es evidente que la dinámica de la UGC conlleva la atención de requerimientos de particular urgencia o complejidad que obligan a recargas y ajustes inmediatos de la planificación y los recursos humanos disponibles. El análisis comparado evidenció que las instancias de otras EFS de la región con tareas semejantes a las de la UGC disponen de recursos más robustos, como también los tienen otras unidades de apoyo a lo interno de la CGR. Por lo anterior es que se propone la realización de un estudio de capacidad instalada, que en el corto plazo permita evidenciar las condiciones reales de las cuales requiere la UGC para la atención eficiente y eficaz de los requerimientos actuales y proyectados a futuro.



## 10. Conclusiones

- El concepto de GC surgió inicialmente a instancia del Consejo de Basilea en el ámbito del sector financiero, principalmente orientado al sano desempeño de las corporaciones bancarias. Posteriormente fue retomado, complementado y operacionalizado por la OCDE ampliando su ámbito de influencia hacia otras organizaciones públicas y privadas que trascienden el sector financiero. Los Principios de GC generados tanto por Basilea, como por OCDE han constituido un referente ineludible para que las organizaciones conozcan, comprendan y asuman este modelo en su gestión estratégica y operativa. Ciertamente este enfoque sigue constituyendo una novedad en la operación estatal, sin embargo los aportes de la nueva gestión pública, se han visto reflejados por ejemplo en los instrumentos propuestos por el CLAD para propiciar el buen gobierno, constituyendo un oportuno complemento que articula principios, valores y normas referenciales que sustentan la gestión eficiente, eficaz e íntegra de las instituciones públicas.
- La llegada del siglo XXI constituyó una oportunidad valiosa para que la CGR adecuara su estructura y procesos a la realidad que el entorno institucional le planteaba. Una vez consolidados los ajustes necesarios, y ante la llegada a la jerarquía institucional de una persona con un marcado liderazgo, forjado en buena medida en el sector bancario privado, se abrió la posibilidad de aprovechar las metas alcanzadas con el proceso de modernización y avanzar hacia la construcción de un modelo de gestión que incorporara buenas prácticas externas y una visión estratégica clara acerca del rol previsto para la CGR. Confluyeron entonces elementos cruciales para dotar a la institución de un conjunto estratégico de principios orientadores y procedimientos tendientes a optimizar el buen gobierno interno de la organización y su impacto positivo en la fiscalización superior nacional.

- La construcción del modelo de GC en la CGR, conllevó un proceso de estudio, consulta y validación de muy diversos actores institucionales, teniendo un papel protagónico el liderazgo de la UGC en esta materia, así como la orientación brindada por las jerarcas de las institución y el CC. Se retomaron conceptos consolidados de los referentes aquí analizados, así como buenas prácticas y experiencias internacionales, hasta que se alcanzó un sustento propio en lo que se asumiría en la CGR como GC. Consecuentemente la implementación ha implicado un proceso de construcción permanente, que para efectos de este análisis permite evidenciar importantes avances que se abordan en el último punto de esta sección.
- En consonancia con el punto anterior, cabe reconocer que la CGR ha avanzado significativamente en la consolidación de un modelo de gestión fuertemente arraigado en los principios del GC. La institución cuenta con robustas fortalezas acumuladas, evidentes principalmente en la disposición de instrumentos tanto filosóficos, como estratégicos y operativos que orientan la gestión institucional, a lo que se suma el liderazgo de procesos críticos para la operación de la organización por parte de la UGC. No obstante, el análisis concienzudo ha permitido identificar un conjunto de desafíos en materia de procesos, recursos y gestión de liderazgos en procura de fortalecer la gestión de la institución a partir de la implementación del modelo de GC.
- En síntesis y retomando la pregunta de investigación que guio este análisis, cabe señalar que, con base en los principios esenciales del GC e integrando elementos de la nueva gestión pública, la CGR ha logrado consolidar, entre otros productos relevantes: elementos conceptuales, éticos y su propio marco referencial vigente en las PBGC; un macroproceso por medio del cual se han homologado procesos y se ejecuta la dirección y control de la institución con base en valores e ideas

rectoras fundamentales que transversan a la organización; una Unidad adscrita al DC que lidera y orienta la gestión de la institución hacia el cumplimiento del mandato fundacional y el logro de los objetivos establecidos; un ejercicio arraigado de planificación y gestión operativa alineado a la visión estratégica, sustentado en buena medida por la dinámica de coordinación interna e interinstitucional que ha propiciado el GC en la institución; a pesar de los desafíos pendientes, es innegable la dinámica de mayor transparencia y disposición de información para la satisfacción del interés de las partes interesadas externas. Si bien la CGR no ha construido un modelo "puro" de GC, lo cierto es que ha implementado en muy buena medida los principios más elementales propuestos en esta materia, lo que se ha reflejado a su vez en instrumentos y prácticas propios del Buen Gobierno Corporativo.



### **11.Recomendaciones**

A modo de epílogo, y en complemento de las acciones propuestas en la sección 10 de esta investigación, se plantean seguidamente algunas recomendaciones de carácter más general, pero que de igual manera apuntan a fortalecer la gestión de la CGR, toda vez que, a pesar de los desafíos y oportunidades de mejora identificados, el modelo de GC ha generado también aportes relevantes en esta institución. Adicionalmente, se proponen recomendaciones específicas para el programa de posgrado que enmarca esta investigación.

Estas sugerencias contemplan, entre otros, elementos propios del diseño orgánico, pasando por la gestión de los procesos y la medición de los resultados alcanzados. Surgen tanto del análisis que ha conllevado este ejercicio académico, pero además del complemento que conlleva que el investigador sea parte de la realidad orgánica que se ha abordado como objeto de estudio.

**Consolidación.** Desde que se implementó el modelo de GC en la institución, éste ha alcanzado un buen nivel de asentamiento, principalmente en torno a procesos particularmente sensibles como la planificación, evaluación, control interno y gestión ética. La organización, primordialmente en la figura de sus gerencias y jefaturas, ha asumido las dinámicas propias del GC como modelo de gestión institucional. Por lo anterior, resulta fundamental no solo consolidar los logros obtenidos, sino ampliar el alcance de los conceptos, principios y valores que articulan el GC, de manera que trascienda hacia un ejercicio responsable de este modelo por parte de cada uno de los integrantes de la institución, superando la visión de que se trata de un asunto exclusivo del DC y la UGC.

Para abordar este desafío, bien caben los esfuerzos de la UGC por desarrollar actividades de concientización y formación, acerca de la relevancia del GC y las PBGC como referentes para el logro de los objetivos institucionales. En el tanto

el pleno de la organización comprenda y asuma su rol y responsabilidad en esta dinámica, será mucho más evidente y palpable la consolidación de un modelo de gestión que articule procesos en torno a una única visión estratégica.

**Constancia.** Ciertamente los procesos asociados al GC implican ejercicios cíclicos o periódicos, por ejemplo la planificación ya sea estratégica u operativa, así como las valoraciones de riesgo institucional, pero también se requiere de una dinámica permanente para estudiar los nuevos aportes teóricos, conceptuales y operativos que sustentan el GC, con el fin de verificar la vigencia y correspondencia del modelo institucional con los referentes externos. Esta práctica favorecería la identificación tanto de fortalezas como opciones de ajuste que la institución deba asumir para cumplir con su mandato y alcanzar las metas propuestas.

**Liderazgo.** Principalmente a partir de las entrevistas realizadas en el marco de esta investigación, ha resultado evidente el reconocimiento del liderazgo técnico que caracteriza el desempeño de la UGC, a lo que se suma el estilo de dirección que ha caracterizado a su jefatura. De igual modo se ha destacado que, en buena medida, ese liderazgo se ha visto fortalecido, por la gran confianza, apoyo y responsabilidades ejecutivas que le ha depositado la jerarquía de la institución. No obstante, a partir de esa realidad es que los mismos cuadros gerenciales y la jerarquía de la organización subrayan la necesidad de que la UGC asuma con mayor claridad y vehemencia el liderazgo en temas y procesos estratégicos, máxime que se reconocen evidentes aportes del modelo que lidera la UGC.

**Fortalecimiento de la UGC.** En correspondencia con el punto anterior, es de igual modo clara la necesidad de que la UGC revise su estructura interna, los procesos que desarrolla así como los recursos disponibles para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas tanto "fundacionales" como complementarias. Esto permitirá, de ser necesario, realizar los ajustes

pertinentes para que la Unidad responda de manera eficiente y oportuna a las demandas que se le plantean. No en vano la misma Contralora General subraya que la UGC es la primera responsable de revisarse y proponer las opciones de ajuste que considere necesarias, máxime en un contexto en el que toda la organización, y la UGC no es excepción, ha debido asumir cargas de trabajo particularmente fuertes en un contexto de recursos limitados.

Sistemáticamente se reconoce en la institución que, por el papel que desempeña, las responsabilidades que se le asignan, y el buen desempeño registrado, la UGC no es una Unidad de apoyo técnico o asistencial, sin embargo, en términos relativos es claro que otras instancias que sí tienen esas características de soporte operativo cuentan con mayores recursos disponibles, lo que en buena medida sustenta aún más la opción de propiciar acciones que fortalezcan a la UGC y por tanto a la gestión institucional en lo que a GC corresponda.

**Procesos.** Ya se ha subrayado la relevancia de algunos procesos que se lideran desde el GC en la institución, de ahí la necesidad de valorar y verificar, preferiblemente a la luz de la nueva gestión pública, cuál es su aporte real al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la generación de valor público, o bien si están aportando eficiencia y eficacia a la fiscalización superior, toda vez que la institución optó por un enfoque que en buena medida aspira a ello.

De igual modo, en este punto cabe resaltar la oportunidad de trascender hacia una operación en la que los procesos no estén vinculados exclusivamente a personas específicas, sino que se avance hacia un ejercicio permanente de transferencia de conocimientos, remozamiento de las prácticas implementadas y fortalecimiento de la transparencia. Si bien las gerencias entrevistadas han señalado que no se trata de una realidad exclusiva de la UGC, lo cierto es que por el rol estratégico que se le asigna, se abre aquí una valiosa oportunidad por atender.

**Incidencia.** Siendo que se le reconoce a lo interno de la organización una serie de aportes relevantes al modelo de GC, y que hay evidencia del camino recorrido en esta materia, surge también el desafío de procurar mucha más incidencia de este enfoque y de la UGC como líder en el posicionamiento efectivo de discusiones y procesos estratégicos.

Es claro que el modelo en estudio trasciende los arreglos y gestiones operativas, de ahí el espacio para que su incidencia sea mucho más sensible y efectiva en espacios como los que ofrece el CC y los procesos de planificación de mediano plazo de las diferentes divisiones institucionales, máxime partiendo de la visión integral de la que dispone la UGC, además de la capacidad probada para articular procesos y esfuerzos hacia el logro de los objetivos estratégicos de toda la organización.

**Verificación.** Más allá de la evaluación periódica y la rendición de cuentas habitual que rinde la CGR, lo cierto es que resulta clave atender permanentemente el compromiso de evaluar específicamente el desempeño institucional en materia de GC. Las PBGC constituyen un marco referencial de suma importancia, que a su vez convocan a este ejercicio de valoración constante, de ahí la oportunidad de revisar con detenimiento y a partir de parámetros formales el trabajo desarrollado y su aporte real a la sana gestión institucional.

Fundamental es que, en aras de vigorizar la transparencia y rendición de cuentas pregonada por los principios que sustentan el GC, el resultado de todas aquellas verificaciones del cumplimiento y desempeño en este ámbito sean abiertamente publicadas y difundidas, de modo que tanto las personas que se desempeñan en la institución, como la población costarricense en general conozcan con detalle y oportunamente los resultados de la gestión de una entidad pública de particular responsabilidad en la realidad institucional de la nación.

Finalmente, a partir de la experiencia desarrollada en el marco del proceso de formación e investigación, se ofrecen seguidamente algunas recomendaciones concretas para el programa de Maestría Profesional en Administración Pública, Énfasis en Gestión Pública de la Universidad de Costa Rica.

**Articulación.** El Plan de estudios ofrece una diversa propuesta de contenidos y abordajes para sustentar la comprensión teórica y desarrollo práctico de ámbitos fundamentales de la gestión pública. En aras de potenciar el alcance de esa propuesta académica, se sugiere desarrollar un esfuerzo de articulación entre los cursos ofrecidos, de modo que, desde su especificidad temática y metodológica, cada uno aporte elementos de valor para la generación de conocimiento sistémico de la gestión estatal. Esta articulación permitirá el complemento de contenidos y enfoques, previendo potenciales duplicidades o por el contrario, áreas descubiertas en el objeto de estudio.

**Plataforma común.** En complemento a la recomendación anterior, y partiendo de un estricto respeto a la especificidad y especialidad de cada una de las áreas de estudio, resultaría conveniente partir de una plataforma común de conceptos básicos en torno a la gestión pública. A partir de esas premisas, cada abordaje podría proponer sus propios matices y enfoques según su área de interés y singularidad teórica, previniendo así posibles distorsiones y confusiones en el análisis de elementos comunes.



## 12. Bibliografía

- Asamblea Legislativa (1994). *Ley Orgánica de la Contraloría General de la República*, N° 7428. San José: Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.
- ASF. (17 de Febrero de 2014). *Manual de Organización de la Auditoría Superior de la Federación*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación:  
[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5331955&fecha=07/02/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5331955&fecha=07/02/2014)
- Auditoría Superior de la Federación. (5 de Junio de 2017). *¿Qué es la ASF?* Obtenido de [http://www.asf.gob.mx/Section/84\\_Preguntas\\_Frecuentes](http://www.asf.gob.mx/Section/84_Preguntas_Frecuentes)
- BIS. (2015). *Principios de gobierno para bancos*. SL: Bank for International Settlements.
- BIS, B. f. (11 de Febrero de 2017). *Bank for International Settlements*. Obtenido de About the BIS - overview: <https://www.bis.org/about/index.htm?m=1%7C1>
- CGR. (1999). *Hacia la Contraloría del siglo XXI. Principales lineamientos para su modernización*. San José: Contraloría General de la República.
- CGR. (2003). *Proceso de Modernización Institucional. Bases para un sistema de rendición de cuentas*. San José: Contraloría General de la República.
- CGR. (2005). *Informe final de la revisión y valoración del Proceso de Modernización de la Contraloría General de la República*. San José: Contraloría General de la República.
- CGR. (2008). *Manual General de Fiscalización Integral (R-CO-54-2008)*. San José: Contraloría General de la República.
- CGR. (2 de Marzo de 2009). *Política Institucional de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de [www.cgr.go.cr](http://www.cgr.go.cr)
- CGR. (2009). *Políticas de Buen Gobierno Corporativo de la Contraloría General de la República. R-DC-118-2009*. San José, Costa Rica: Contraloría General de la República.
- CGR. (03 de Mayo de 2011). *Código de Conducta de los funcionarios y funcionarias de la Contraloría General de la República de Costa Rica*. Obtenido de <https://cgfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/codigo-conducta-cgr.pdf>

- CGR. (27 de Junio de 2011). *Reglamento orgánico de la Contraloría General de la República*. Obtenido de Contraloría General de la República:  
[http://cgrw01.cgr.go.cr/pls/portal/docs/PAGE/PORTAL\\_FUNCIONARIOS\\_2008/SECCIONES%20FUNCIONARIOS/DOCUMENTOS/POTENCIAL%20HUMANO/REGLAMENTO\\_ORGANICO\\_CGR\\_RESOLUCION%20R-DC-97-2011\\_2015.PDF](http://cgrw01.cgr.go.cr/pls/portal/docs/PAGE/PORTAL_FUNCIONARIOS_2008/SECCIONES%20FUNCIONARIOS/DOCUMENTOS/POTENCIAL%20HUMANO/REGLAMENTO_ORGANICO_CGR_RESOLUCION%20R-DC-97-2011_2015.PDF)
- CGR. (2012). *Manual General de Fiscalización Integral*. San José: Contraloría General de la República.
- CGR. (2012). *Reforma resolución R-CO-54-2008 Manual General de Fiscalización Integral (MAGEFI 2008)*. Obtenido de  
[https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/estrategia/documentos/MAGEFI\\_2011\\_actualizado\\_04\\_11\\_2015\\_vf.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/estrategia/documentos/MAGEFI_2011_actualizado_04_11_2015_vf.pdf)
- CGR. (20 de Mayo de 2014). *Lineamientos sobre el Proceso de Diseño Organizacional (PA-03) de la Contraloría General de la República*. Obtenido de  
[http://cgrw01.cgr.go.cr/pls/portal/docs/PAGE/PORTAL\\_FUNCIONARIOS\\_2008/SECCIONES%20FUNCIONARIOS/DOCUMENTOS/NORMATIVA\\_INTERNA/R-DC-038-2014\\_LINEAMIENTOS\\_2014.PDF](http://cgrw01.cgr.go.cr/pls/portal/docs/PAGE/PORTAL_FUNCIONARIOS_2008/SECCIONES%20FUNCIONARIOS/DOCUMENTOS/NORMATIVA_INTERNA/R-DC-038-2014_LINEAMIENTOS_2014.PDF)
- CGR. (2016). *Seguimiento al cumplimiento de las Políticas de Buen Gobierno Corporativo*. San José: Unidad de Gobierno Corporativo, Contraloría General de la República.
- CGR. (16 de Enero de 2017). *Directrices de Comunicación Interna de la Contraloría General de la República. R-DC-002-2017*. San José, Costa Rica: Contraloría General de la República.
- CGR. (16 de Setiembre de 2017). *Manual de Perfiles de Puestos*. Obtenido de Contraloría General de la República:  
<https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/mpp-marzo-2017.pdf>
- CGR. (01 de Mayo de 2017). *Memoria Anual 2015*. Obtenido de  
[https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/rev\\_dig/mem\\_anual/2016/files/assets/downloads/publicacion.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/rev_dig/mem_anual/2016/files/assets/downloads/publicacion.pdf)
- CGR. (S.F.). *Marco ético de los funcionarios de la Contraloría General de la República*. Obtenido de  
<https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/transparencia/2017/planes-politicas/marco-etico-funcionarios-cgr.pdf>

- CLAD. (2008). *Código Iberoamericano de Buen Gobierno*. Montevideo: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Constitución de la República Federativa del Brasil. (Noviembre de 1988). Brasilia.
- Contraloría General de la República de Chile. (2017). *Funciones y atribuciones*. Obtenido de <https://www.contraloria.cl/portalweb/web/cgr/funciones-y-atribuciones/secretaria-general>
- Contraloría General de la República de Chile. (2017). *Qué Hacemos*. Obtenido de <https://www.contraloria.cl/portalweb/web/cgr/que-hacemos>
- Costa, M. B. (S.F.). *La competencia del Tribunal de Cuentas de la Unión y su función sancionadora*. Obtenido de La competencia del Tribunal de Cuentas de la Unión y su función sancionadora: <http://www3.diputados.gob.mx/camara/content/download/287090/918460/file/04%20Brasil%20Min.%20Carlos%20Bemquerer.pdf>
- Costa, M. (S.F.). *La competencia del Tribunal de Cuentas de la Unión y su función sancionadora*. Obtenido de La competencia del Tribunal de Cuentas de la Unión y su función sancionadora: <http://www3.diputados.gob.mx/camara/content/download/287090/918460/file/04%20Brasil%20Min.%20Carlos%20Bemquerer.pdf>
- Deloitte. (14 de Marzo de 2017). *¿Qué es el gobierno corporativo?* Obtenido de Definición de Gobierno Coporativo: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- Franco, J. B. (Sf.). *Historia del Gobierno Corporativo*. Obtenido de Superintendencia de Sociedades de Colombia: [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/asuntosdeinteres/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20\(14\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/asuntosdeinteres/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20(14).pdf)
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, 47, 37-64.
- Harold Koontz & Cyril O'Donnell. (1972). *Principles of management: an analysis of managerial functions*. Wisconsin: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México, DF: Mc Graw Hill.

- Hernández, R. Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México, DF: Mc Graw Hill.
- IFC. (16 de Marzo de 2017). *International Finance Corporation-World Bank Group*. Obtenido de CORPORATE GOVERNANCE-OVERVIEW: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/priorities/overview](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/priorities/overview)
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1972). *Principles of management: an analysis of managerial functions*. Wisconsin: McGraw-Hill.
- Leeuw, F. (1996). Performance Auditing, New Public Management and Performance Improvement: Question And Answers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(2), 92-102.
- Ley de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República: LEY N° 10.336. (7 de Julio de 1964). Santiago, Chile.
- OCDE. (2016). *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Edición 2015*. París: Éditions OCDE.
- OCDE. (12 de Febrero de 2017). *Acerca de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)*. Obtenido de <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>
- OCDE. (14 de Marzo de 2017). *Glossary of Statistical Terms*. Obtenido de Corporate Governance: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>
- OECD. (2004). *Principios de Gobierno de la OCDE*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- OECD. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- Oliás de Lima, B. (2001). *La nueva gestión pública*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Parrado, S. (2001). El liderazgo y la gestión directiva en las organizaciones públicas: el estado de la cuestión. En B. Oliás de Lima, *La nueva gestión pública* (págs. 127-157). Pearson Educación S.A.
- Portal de Transparencia. (29 de marzo de 2017). *El principio de Transparencia*. Obtenido de <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/web/guest/que-es-transparencia>
- RAE. (2014). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia Española. 23a Edición: <http://dle.rae.es/?id=JHSRe0Y>

- Román, L. (2001). La cultura organizativa y la ética pública. En B. Orias de Lima, *La nueva gestión pública* (págs. 223-251). Pearson Educación S.A.
- Sánchez, I. G. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, 47, 37-64.
- Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil. (28 de Mayo de 2017). *Conheça o TCU*. Obtenido de <http://portal.tcu.gov.br/institucional/conheca-o-tcu/competencias/>
- Universidad de Cádiz. (29 de marzo de 2017). *Plataforma para la formación, calificación y certificación de las competencias profesionales*. Obtenido de [http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=158:integridad&catid=55:competencias](http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=158:integridad&catid=55:competencias)

### **Entrevistas:**

- Acosta, M. (25 de Agosto de 2017). Contralora General de la República 2012-2020. (E. González Roldán, Entrevistador)
- Aguilar, R. (10 de Agosto de 2017). Contralora General de la República 2005-2012. (E. González Roldán, Entrevistador)
- Jiménez, A. (17 de Agosto de 2017). Gerente División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. (E. González Roldán, Entrevistador)
- Martinez, M. (10 de Agosto de 2017). Gerente de la División de Gestión de Apoyo de la CGR. (E. González Roldán, Entrevistador)
- Ramírez, L. D. (17 de Agosto de 2017). Gerente de la División Jurídica. (E. González Roldán, Entrevistador)
- Sanabria, M. (25 de Agosto de 2017). Jefe de la Unidad de Gobierno Corporativo. (E. González Roldán, Entrevistador)
- Ugalde, A. (23 de Agosto de 2017). Gerente de la División de Contratación Administrativa. (E. González Roldán, Entrevistador)



## Anexos

## Anexo 1: Guías de entrevista según perfil del entrevistado/a

JERARCAS

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ÉNFASIS EN GESTIÓN PÚBLICA

Saludos cordiales.

En el marco del Trabajo Final de Graduación denominado "ANÁLISIS DE LA CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA" se ha considerado de gran relevancia conocer su opinión acerca de elementos concretos del tema en estudio. De antemano reciba un sincero agradecimiento por su valiosa colaboración.

**PERFIL DE CONOCIMIENTO**

**A1** Para empezar dígame, ¿antes de su implementación en la CGR, conocía el modelo de "Gobierno Corporativo" (GC)?  
1. SI 2. NO 9. NS/NR

**A2** *En caso de respuesta afirmativa:*  
¿Dónde conoció acerca del concepto de "GC"?

**A3** ¿En qué tipo de organizaciones conoce experiencias de implementación del modelo de "GC"?  
1. PÚBLICAS 2. PRIVADAS 9. NS/NR

**A4** Si lo(s) conoce, por favor, mencione algún (os) ejemplo(s):

**GC EN LA CGR**

**Construcción**

**B1** ¿Cuáles fueron los objetivos de la *construcción* del modelo de GC en la CGR?

**B2** ¿Por qué se consideró que era el modelo idóneo?

**B3** ¿Hubo alguna experiencia que sirviera como referente? ¿Cuál?

**B4** ¿Cuán desafiante fue apostar por un modelo típico de las organizaciones privadas para una institución pública?

**B5** ¿Cuáles fueron los principales sustentos conceptuales del modelo de GC *construido* en la CGR?

**B6** ¿Qué tipo de recursos se previeron y requirieron para la *construcción* del modelo de GC en la CGR?

**B7** ¿Cuáles personas o instancias participaron activamente en el proceso de *construcción* del modelo en la CGR?

**B8** ¿Con cuáles fortalezas contaba la CGR ante el proceso de *construcción* del modelo?

**B9** ¿Con cuáles debilidades o carencias contaba la CGR ante el proceso de *construcción* del modelo?

**B10** ¿La apuesta por un modelo de GC tuvo vinculación con el proceso de modernización institucional que inició en 1999?

**Implementación**

**C1** ¿El proceso de *implementación* del modelo en la CGR fue gradual o más bien inmediato?

C2	¿Qué tipo de recursos se previeron y requirieron para la <b>implementación</b> del modelo de GC en la CGR?
C3	¿Cuáles personas o instancias participaron activamente en el proceso de <b>implementación</b> del modelo en la CGR?
C4	¿Surgió algún tipo de resistencia ante la <b>implementación</b> del modelo de GC en la CGR? De ser así, ¿cómo se gestionó?
C5	En términos de la estructura orgánica y liderazgo de procesos, ¿por qué se optó por la figura de una <b>unidad</b> a cargo de una jefatura que liderara el modelo, en sustitución de una <b>gerencia</b> ?
C6	¿Cuál fue la estrategia para que la institución en su conjunto conociera y asumiera el modelo de GC implementado?

#### Balance

D1	Según su criterio, ¿se alcanzaron los objetivos que motivaron la <b>implementación</b> de este modelo en la CGR? ¿Por qué?
D2	¿Cree usted que el modelo implementado en la CGR ha generado aportes favorables a la gestión institucional? ¿Cuáles?
D3	¿Cree que el modelo de GC vigente en la CGR ha generado algún tipo de desventajas o carencias en la gestión institucional? De ser así, ¿cuáles?
D4	¿Cuáles son los principales cambios que identifica usted en la gestión institucional desde la <b>implementación</b> del modelo de GC?
D5	Según su experiencia, ¿puede decirse que el modelo de GC se consolidó en la realidad institucional de la CGR, o aún falta "camino por recorrer"?
D6	¿Cree usted que es suficiente la estructura actual de la Unidad de GC para atender el liderazgo de los procesos, proyectos y demandas requeridos?
D7	¿Considera usted que el concepto y modelo de "GC" han sido asumidos por toda la organización, o se asocia únicamente como un tema exclusivo de la Unidad adscrita al Despacho Contralor?
D8	¿Cree usted que hay elementos por fortalecer o consolidar en torno al modelo de GC vigente en la CGR?
D9	¿Se ha realizado algún ejercicio de evaluación del impacto de la <b>implementación</b> del modelo de GC en la CGR?
D10	Según su experiencia, ¿este modelo podría ser incorporado en otras instancias de la administración pública costarricense? ¿Por qué y en cuáles?
D11	Comentarios generales:

#### PERFIL DEL CONSULTADO

E1	Nombre completo:
E2	¿Puesto que ocupaba cuando se implementó el modelo de GC en la CGR?
E3	¿Puesto en el que labora actualmente?
E4	¿Cuál es su profesión?
E5	Fecha de la entrevista:
E6	Lugar de la entrevista:
E7	Hora de la entrevista:

¡MUCHAS GRACIAS!

GERENCIAS

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ÉNFASIS EN GESTIÓN PÚBLICA

Saludos cordiales.

En el marco del Trabajo Final de Graduación denominado "ANÁLISIS DE LA CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA" se ha considerado de gran relevancia conocer su opinión acerca de elementos concretos del tema en estudio. De antemano reciba un sincero agradecimiento por su valiosa colaboración.

**PERFIL DE CONOCIMIENTO**

- |           |   |
|-----------|---|
| <b>A1</b> | Para empezar dígame, ¿antes de su implementación en la CGR, conocía el modelo de "Gobierno Corporativo" (GC)?<br>1. SI    2. NO    9. NS/NR |
| <b>A2</b> | <b>En caso de respuesta afirmativa:</b><br>¿Dónde conoció acerca del concepto de "GC"?  |
| <b>A3</b> | ¿En qué tipo de organizaciones conoce experiencias de implementación del modelo de "GC"?<br>1. PÚBLICAS    2. PRIVADAS    9. NS/NR          |
| <b>A4</b> | Si lo(s) conoce, por favor, mencione algún (os) ejemplo(s):   |

**GC EN LA CGR**

**Construcción**

- |           |   |
|-----------|---|
| <b>B1</b> | ¿Conoció usted los objetivos de la <b>construcción</b> del modelo de GC en la CGR?  |
| <b>B2</b> | ¿Cree usted que ese era el modelo idóneo?   |
| <b>B3</b> | ¿Sabe si hubo alguna experiencia que sirviera como referente? ¿Cuál?  |
| <b>B4</b> | ¿Conoció usted los principales sustentos conceptuales del modelo de GC <b>construido</b> en la CGR? ¿Cuáles?                            |
| <b>B5</b> | Según su experiencia, ¿qué tipo de recursos se previeron y requirieron para la <b>construcción</b> del modelo de GC en la CGR?          |
| <b>B6</b> | Desde su experiencia, ¿cuáles personas o instancias participaron activamente en el proceso de <b>construcción</b> del modelo en la CGR? |
| <b>B7</b> | ¿Con cuáles fortalezas contaba la CGR ante el proceso de <b>construcción</b> del modelo?  |
| <b>B8</b> | ¿Con cuáles debilidades o carencias contaba la CGR ante el proceso de <b>construcción</b> del modelo?                                   |
| <b>B9</b> | ¿Cree usted que la apuesta por un modelo de GC tuvo vinculación con el proceso de modernización institucional que inició en 1999?       |

**Implementación**

- |           |  |
|-----------|--|
| <b>C1</b> | ¿El proceso de <b>implementación</b> del modelo en la CGR fue gradual o más bien inmediato?  |
| <b>C2</b> | ¿Qué tipo de recursos se previeron y requirieron para la <b>implementación</b> del modelo de GC en la CGR?                         |
| <b>C3</b> | ¿Cuáles personas o instancias participaron activamente en el proceso de <b>implementación</b> del modelo en la CGR?                |
| <b>C4</b> | ¿Sabe si surgió algún tipo de resistencia ante la <b>implementación</b> del modelo de GC en la CGR? De ser así, ¿cómo se gestionó? |

C5	En términos de la estructura orgánica y liderazgo de procesos, ¿considera que fue oportuno optar por la figura de una <b>unidad</b> a cargo de una jefatura que liderara el modelo, en sustitución de una <b>gerencia</b> ?
C6	¿Conoció usted la estrategia que se implementó para que la institución en su conjunto comprendiera y asumiera el modelo de GC implementado?

#### Balance

D1	Según su criterio, ¿se alcanzaron los objetivos que motivaron la <b>implementación</b> de este modelo en la CGR? ¿Por qué?
D2	¿Cree usted que el modelo implementado en la CGR ha generado aportes favorables a la gestión institucional? ¿Cuáles?
D3	¿Cree que el modelo de GC vigente en la CGR ha generado algún tipo de desventajas o carencias en la gestión institucional? De ser así, ¿cuáles?
D4	¿Cuáles son los principales cambios que identifica usted en la gestión institucional desde la <b>implementación</b> del modelo de GC?
D5	Según su experiencia, ¿puede decirse que el modelo de GC se consolidó en la realidad institucional de la CGR, o aún falta "camino por recorrer"?
D6	¿Cree usted que es suficiente la estructura actual de la Unidad de GC para atender el liderazgo de los procesos, proyectos y demandas requeridos?
D7	¿Considera usted que el concepto y modelo de "GC" han sido asumidos por toda la organización, o se asocia únicamente como un tema exclusivo de la Unidad adscrita al Despacho Contralor?
D8	¿Cree usted que hay elementos por fortalecer o consolidar en torno al modelo de GC vigente en la CGR?
D9	¿Se ha realizado algún ejercicio de evaluación del impacto de la <b>implementación</b> del modelo de GC en la CGR?
D10	Según su experiencia, ¿este modelo podría ser incorporado en otras instancias de la administración pública costarricense? ¿Por qué y en cuáles?
D11	Comentarios generales:

#### PERFIL DEL CONSULTADO

E1	Nombre completo:
E2	Puesto que ocupaba cuando se implementó el modelo de GC en la CGR?
E3	Puesto en el que labora actualmente?
E4	¿Cuál es su profesión?
E5	Fecha de la entrevista:
E6	Lugar de la entrevista:
E7	Hora de la entrevista:

¡MUCHAS GRACIAS!

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ÉNFASIS EN GESTIÓN PÚBLICA

Saludos cordiales.

En el marco del Trabajo Final de Graduación denominado 'ANÁLISIS DE LA CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA' se ha considerado de gran relevancia conocer su opinión acerca de elementos concretos del tema en estudio. De antemano reciba un sincero agradecimiento por su valiosa colaboración.

**PERFIL DE CONOCIMIENTO**

- |           |   |
|-----------|---|
| <b>A1</b> | Para empezar dígame, ¿antes de su implementación en la CGR, conocía el modelo de "Gobierno Corporativo" (GC)?<br>1. SI    2. NO    9. NS/NR |
| <b>A2</b> | <b>En caso de respuesta afirmativa:</b><br>¿Dónde conoció acerca del concepto de "GC"?  |
| <b>A3</b> | ¿En qué tipo de organizaciones conoce experiencias de implementación del modelo de "GC"?<br>1. PÚBLICAS    2. PRIVADAS    9 NS/NR           |
| <b>A4</b> | Si lo(s) conoce, por favor, mencione algún (os) ejemplo(s)  |

**GC EN LA CGR**

**Construcción**

- |           |   |
|-----------|---|
| <b>B1</b> | ¿Conoció usted los objetivos de la <b>construcción</b> del modelo de GC en la CGR?  |
| <b>B2</b> | ¿Cree usted que ese era el modelo idóneo?   |
| <b>B3</b> | ¿Sabe si hubo alguna experiencia que sirviera como referente? ¿Cuál?  |
| <b>B4</b> | ¿Conoció usted los principales sustentos conceptuales del modelo de GC <b>construido</b> en la CGR? ¿Cuáles?                            |
| <b>B5</b> | Según su experiencia, ¿qué tipo de recursos se previeron y requirieron para la <b>construcción</b> del modelo de GC en la CGR?          |
| <b>B6</b> | Desde su experiencia, ¿cuáles personas o instancias participaron activamente en el proceso de <b>construcción</b> del modelo en la CGR? |
| <b>B7</b> | ¿Con cuáles fortalezas contaba la CGR ante el proceso de <b>construcción</b> del modelo?  |
| <b>B8</b> | ¿Con cuáles debilidades o carencias contaba la CGR ante el proceso de <b>construcción</b> del modelo?                                   |
| <b>B9</b> | ¿Cree usted que la apuesta por un modelo de GC tuvo vinculación con el proceso de modernización institucional que inició en 1999?       |

**Implementación**

- |           |   |
|-----------|---|
| <b>C1</b> | ¿El proceso de <b>implementación</b> del modelo en la CGR fue gradual o más bien inmediato?                         |
| <b>C2</b> | ¿Qué tipo de recursos se previeron y requirieron para la <b>implementación</b> del modelo de GC en la CGR?          |
| <b>C3</b> | ¿Cuáles personas o instancias participaron activamente en el proceso de <b>implementación</b> del modelo en la CGR? |



<b>C4</b>	¿Sabe si surgió algún tipo de resistencia ante la <b>implementación</b> del modelo de GC en la CGR? De ser así, ¿cómo se gestionó?
<b>C5</b>	En términos de la estructura orgánica y liderazgo de procesos, ¿considera que fue oportuno optar por la figura de una <b>unidad</b> a cargo de una jefatura que liderara el modelo, en sustitución de una <b>gerencia</b> ?
<b>C6</b>	¿Conoció usted la estrategia que se implementó para que la institución en su conjunto comprendiera y asumiera el modelo de GC implementado?
<b>Balance</b>	
<b>D1</b>	Según su criterio, ¿se alcanzaron los objetivos que motivaron la <b>implementación</b> de este modelo en la CGR? ¿Por qué?
<b>D2</b>	¿Cree usted que el modelo implementado en la CGR ha generado aportes favorables a la gestión institucional? ¿Cuáles?
<b>D3</b>	¿Cree que el modelo de GC vigente en la CGR ha generado algún tipo de desventajas o carencias en la gestión institucional? De ser así, ¿cuáles?
<b>D4</b>	¿Cuáles son los principales cambios que identifica usted en la gestión institucional desde la <b>implementación</b> del modelo de GC?
<b>D5</b>	Según su experiencia, ¿puede decirse que el modelo de GC se consolidó en la realidad institucional de la CGR, o aún falta "camino por recorrer"?
<b>D6</b>	¿Cree usted que es suficiente la estructura actual de la Unidad de GC para atender el liderazgo de los procesos, proyectos y demandas requeridos?
<b>D7</b>	¿Considera usted que el concepto y modelo de "GC" han sido asumidos por toda la organización, o se asocia únicamente como un tema exclusivo de la Unidad adscrita al Despacho Contralor?
<b>D8</b>	¿Cree usted que hay elementos por fortalecer o consolidar en torno al modelo de GC vigente en la CGR?
<b>D9</b>	¿Se ha realizado algún ejercicio de evaluación del impacto de la <b>implementación</b> del modelo de GC en la CGR?
<b>D10</b>	Según su experiencia, ¿este modelo podría ser incorporado en otras instancias de la administración pública costarricense? ¿Por qué y en cuáles?
<b>D11</b>	Comentarios generales:

#### PERFIL DEL CONSULTADO

<b>E1</b>	Nombre completo:
<b>E2</b>	¿Puesto que ocupaba cuando se implementó el modelo de GC en la CGR?
<b>E3</b>	¿Puesto en el que labora actualmente?
<b>E4</b>	¿Cuál es su profesión?
<b>E5</b>	Fecha de la entrevista:
<b>E6</b>	Lugar de la entrevista:
<b>E7</b>	Hora de la entrevista:

¡MUCHAS GRACIAS!



## Anexo 2: Fórmulas de consentimiento informado



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN  
COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO  
Teléfonos (506) 2511-3006 Teletax. (506) 2224-9367

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA  
-ENFASIS EN GESTIÓN PÚBLICA-

### FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

(Para ser sujeto de investigación)

Nombre del Proyecto de Tesis:

**Análisis de la construcción e implementación del modelo de gobierno corporativo en la Contraloría General de la República.**

Nombre del investigador: Enrique González Roldán

Nombre del participante: Ricardo Aguilar Montoya

- A. **PROPÓSITO DEL PROYECTO:** Examinar el proceso de construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República.
- B. **¿QUÉ SE HARÁ?:** si acepto participar en este estudio se me hará una entrevista relacionada con el proceso de construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República. La fecha y lugar de la entrevista serán convenidos entre ambas partes.
- C. **RIESGO:** si acepto participar en ésta investigación no seré expuesto a ningún riesgo real o potencial. Los respuestas dadas serán utilizados únicamente con fines académicos.
- D. **BENEFICIO:** como resultado de mi participación en este estudio no obtendré ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que el investigador adquiera nuevos conocimientos más acerca de la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo en la Gestión Pública costarricense, y este conocimiento beneficie a otras personas en el futuro.
- E. Si deseo más información sobre éste estudio, la puedo obtener llamando a Enrique González Roldán, al número de teléfono 2501-8620 (de lunes a viernes entre las 7:30 AM y las 3:30 PM). También puedo consultar sobre los Derechos de los Sujetos Participantes en Proyectos de Investigación o la Dirección de Regulación de Salud del Ministerio de Salud, al teléfono (506) 2257-2090, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Puedo hacer consultas adicionales en la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica al teléfono (506) 2511-4201, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.
- F. Recibiré una copia de esta fórmula firmada para mi uso personal.
- G. Mi participación en este estudio es voluntaria. Tengo el derecho de negarme a participar o a discontinuar mi participación en cualquier momento.

H. Mi participación en este estudio es:

Confidencial

No confidencial

I. No perderé ningún derecho legal por firmar este documento.

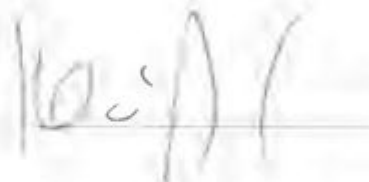
### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Rocio Apizar Montoya, cédula 1-0556-0040

Nombre, cédula y firma del sujeto

fecha: 10 de Agosto de 2017



Enrique González Raldón, cédula 1-1087-0673

Nombre, cédula y firma del investigador que solicita el consentimiento

fecha: 10 de Agosto de 2017



INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS

AV. LOS RÍOS, 10800, CAROLINA, GUAYAS, VENEZUELA

Por lo tanto, no autorizo el uso de mi nombre en cualquier publicación científica que se haga del estudio.



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN  
COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO  
Teléfono: (506) 2511-5006 - Telefax: (506) 2224-9357

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA  
-ENFASIS EN GESTIÓN PÚBLICA-

**FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**  
(Para ser sujeto de investigación)

Nombre del Proyecto de Tesis:

**Análisis de la construcción e implementación del modelo de gobierno corporativo en la Contraloría General de la República.**

Nombre del Investigador: Enrique González Roldán

Nombre del participante: Marta Eugenia Acosta Linares

- A PROPOSITO DEL PROYECTO:** Examinar el proceso de construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República.
- B ¿QUE SE HARÁ?:** si acepto participar en este estudio se me hará una entrevista relacionado con el proceso de construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República. La fecha y lugar de la entrevista serán convenidos entre ambas partes.
- C RIESGOS:** si acepto participar en ésta investigación no seré expuesto a ningún riesgo real o potencial. Las respuestas dadas serán utilizadas únicamente con fines académicos.
- D BENEFICIOS:** como resultado de mi participación en este estudio no obtendré ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que el investigador adquiera nuevos conocimientos más acerca de lo implementación del Modelo de Gobierno Corporativo en la Gestión Pública costarricense, y este conocimiento beneficie a otras personas en el futuro.
- E** Si deseo más información sobre éste estudio, la pueda obtener llamando a Enrique González Roldán, al número de teléfono 2501-8620 (de lunes a viernes entre las 7:30 AM y las 3:30 PM). También puedo consultar sobre los Derechos de los Sujetos Participantes en Proyectos de Investigación a la Dirección de Regulación de Salud del Ministerio de Salud, al teléfono (506) 2257-2090, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Puedo hacer consultas adicionales en la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica al teléfono (506) 2511-4201, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.
- F** Recibiré una copia de esta fórmula firmada para mi uso personal.
- G** Mi participación en este estudio es voluntaria. Tengo el derecho de negarme a participar o a discontinuar mi participación en cualquier momento.

H. Mi participación en este estudio es:

Confidencial<sup>1</sup>

No confidencial

I. No perderé ningún derecho legal por firmar este documento.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Marta Eugenia Acosta L. *Marta Acosta*  
Nombre, cédula y firma del sujeto

fecha: 25 de Agosto de 2017

Miquele Gonzalez B. *Miquele Gonzalez*  
Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento

fecha: 25 de Agosto de 2017

<sup>1</sup> Por lo tanto, no autorizo el uso de mi nombre en cualquier publicación científica que se haga del estudio.



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN  
COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO  
Teléfonos: (506) 2511-5006 Telefax: (506) 2224-9367

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA  
-ÉNFASIS EN GESTIÓN PÚBLICA-

### FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

(Para ser sujeto de investigación)

Nombre del Proyecto de Tesis:

**Análisis de la construcción e implementación del modelo de gobierno corporativo en la Contraloría General de la República.**

Nombre del Investigador: Enrique González Roldán

Nombre del participante: Manuel Morán Sandoval

- A. **PROPÓSITO DEL PROYECTO:** Examinar el proceso de construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República.
- B. **¿QUÉ SE HARÁ?:** si acepto participar en este estudio se me hará una entrevista relacionado con el proceso de construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República. La fecha y lugar de la entrevista serán convenidos entre ambos partes.
- C. **RIESGOS:** si acepto participar en ésta investigación no seré expuesto o ningún riesgo real o potencial. Los respuestas dados serán utilizados únicamente con fines académicos.
- D. **BENEFICIO:** como resultado de mi participación en este estudio no obtendré ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que el investigador adquiera nuevos conocimientos más acerca de la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo en la Gestión Pública costarricense, y este conocimiento beneficie o otros personas en el futuro.
- E. Si deseo más información sobre éste estudio, lo puedo obtener llamando a Enrique González Roldán, al número de teléfono 2501-8620 (de lunes a viernes entre las 7:30 AM y las 3:30 PM). También puedo consultar sobre los Derechos de los Sujetos Participantes en Proyectos de Investigación a la Dirección de Regulación de Salud del Ministerio de Salud, al teléfono (506) 2257-2090, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Puedo hacer consultas adicionales en la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica al teléfono (506) 2511-4201, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.
- F. Recibiré una copia de esta fórmula firmada para mi uso personal.
- G. Mi participación en este estudio es voluntario. Tengo el derecho de negarme o participar o discontinuar mi participación en cualquier momento.



H. Mi participación en este estudio es:

Confidencial'

No confidencial

I. No perderé ningún derecho legal por firmar este documento.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Manuel Martínez Sequeira, cédula 4-0126-0509

Nombre, cédula y firma del sujeto

fecha: 10 de Agosto de 2017

Enrique González Roldán, cédula 1-1067-0103

Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento

fecha: 10 de Agosto de 2017

SE REALIZÓ EL 10 DE AGOSTO DE 2017

Por lo tanto, no autorizo el uso de mi nombre en cualquier publicación científica que se haga del estudio.



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN  
**COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO**  
Teléfonos (506) 2511 5006 Telefax: (506) 2224 9367

MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
PÚBLICA  
-ENFASIS EN GESTIÓN PÚBLICA-

### FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

(Para ser sujeto de investigación)

Nombre del Proyecto de Tesis:

*Análisis de la construcción e implementación del modelo de gobierno corporativo en la Contraloría General de la República.*

Nombre del Investigador: Enrique González Roldán

Nombre del participante: Luis Diego Ramírez Guaydó

- A. PROPÓSITO DEL PROYECTO:** Examinar el proceso de construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativa en la Contraloría General de la República.
- B. ¿QUÉ SE HARÁ?:** si acepto participar en este estudio se me hará una entrevista relacionada con el proceso de construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República. La fecha y lugar de la entrevista serán convenidos entre ambas partes.
- C. RIESGOS:** si acepto participar en esta investigación no seré expuesto a ningún riesgo real o potencial. Las respuestas dadas serán utilizadas únicamente con fines académicos.
- D. BENEFICIOS:** como resultado de mi participación en este estudio no obtendré ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que el investigador adquiera nuevos conocimientos más acerca de la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo en la Gestión Pública costarricense, y este conocimiento beneficie a otras personas en el futuro.
- E.** Si deseo más información sobre este estudio, la puedo obtener llamando a Enrique González Roldán, al número de teléfono 2501-8620 (de lunes a viernes entre las 7:30 AM y las 3:30 PM). También puedo consultar sobre los Derechos de los Sujetos Participantes en Proyectos de Investigación a la Dirección de Regulación de Salud del Ministerio de Salud, al teléfono (506) 2257-2090, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Puedo hacer consultas adicionales en la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica al teléfono (506) 2511-4201 de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.
- F.** Recibiré una copia de esta fórmula firmada para mi uso personal.
- G.** Mi participación en este estudio es voluntaria. Tengo el derecho de negarme a participar o a discontinuar mi participación en cualquier momento.

H. Mi participación en este estudio es:

Confidencial

No confidencial

I.  No perderé ningún derecho legal por firmar este documento.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Diego Ramirez Contreras, cédula 4-01-9-491 

Nombre, cédula y firma del sujeto  
fecha: 17 de Agosto de 2017

Enrique González Roldán, cédula 1-1067-0-3 

Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento  
fecha: 17 de Agosto de 2017

Por lo tanto, no autorizo el uso de mi nombre en cualquier publicación científica que se haga del estudio.

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN  
COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO  
Teléfono: (506) 2511-5006 Telefax: (506) 2224-9367

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA  
-ÉNFASIS EN GESTIÓN PÚBLICA-

### FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

(Para ser sujeto de investigación)

Nombre del Proyecto de Tesis:

*Análisis de la construcción e Implementación del modelo de gobierno corporativo en la Contraloría General de la República.*

Nombre del Investigador: Enrique Jiménez Roldán

Nombre del participante: Amelia Jiménez Roldán

- A. PROPÓSITO DEL PROYECTO:** Examinar el proceso de construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República.
- B. ¿QUÉ SE HARÁ?:** si acepto participar en este estudio se me hará una entrevista relacionada con el proceso de construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República. La fecha y lugar de la entrevista serán convenidos entre ambas partes.
- C. RIESGOS:** si acepto participar en esta investigación no seré expuesto a ningún riesgo real o potencial. Las respuestas dadas serán utilizadas únicamente con fines académicos.
- D. BENEFICIO:** como resultado de mi participación en este estudio no obtendré ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que el investigador adquiera nuevos conocimientos más acerca de la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo en la Gestión Pública costarricense, y este conocimiento beneficie a otras personas en el futuro.
- E.** Si deseo más información sobre este estudio, lo puedo obtener llamando a Enrique González Roldán, al número de teléfono 2501-8620 (de lunes a viernes entre las 7:30 AM y las 3:30 PM). También puedo consultar sobre los Derechos de los Sujetos Participantes en Proyectos de Investigación a la Dirección de Regulación de Salud del Ministerio de Salud, al teléfono (506) 2257-2090, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Pueda hacer consultas adicionales en la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica al teléfono (506) 2511-4201, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.
- F.** Recibiré una copia de esta fórmula firmada para mi uso personal.
- G.** Mi participación en este estudio es voluntaria. Tengo el derecho de negarme a participar o a discontinuar mi participación en cualquier momento.

H. Mi participación en este estudio es:

- Confidencial  
 No confidencial

I. No perderé ningún derecho legal por firmar este documento.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Amelia Jiménez Rueda, cédula 1-2813-044

Nombre, cédula y firma del sujeto

fecha: 17 de Agosto de 2017

Enrique González Roldán, cédula 1-1067-0603

Nombre, cédula y firma de Investigador que suscribe el consentimiento

fecha: 17 de Agosto de 2017

17 de Agosto de 2017

Por lo tanto, no autorizo el uso de mi nombre en cualquier publicación científica que se haga del estudio.

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN  
COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO  
Teléfonos (506) 2511-5006 Telefax (506) 2224-9367

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA  
-ÉNFASIS EN GESTIÓN PÚBLICA-

**FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**  
(Para ser sujeta de investigación)

Nombre del Proyecto de Tesis:

**Análisis de la construcción e Implementación del modelo de gobierno corporativo en la Contraloría General de la República.**

Nombre del Investigador: Enrique González Roldán

Nombre del participante: Allan Ugalde Ruiz

- A. PROPÓSITO DEL PROYECTO:** Examinar el proceso de construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República.
- B. ¿QUÉ SE HARÁ?:** si acepto participar en este estudio se me hará una entrevista relacionada con el proceso de construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República. La fecha y lugar de la entrevista serán convenidos entre ambas partes.
- C. RIESGOS:** si acepto participar en esta investigación no seré expuesto a ningún riesgo real o potencial. Las respuestas dadas serán utilizadas únicamente con fines académicos.
- D. BENEFICIOS:** como resultado de mi participación en este estudio no obtendré ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que el investigador adquiera nuevos conocimientos más acerca de la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo en la Gestión Pública costarricense, y este conocimiento beneficie a otras personas en el futuro.
- E.** Si deseo más información sobre este estudio, lo puedo obtener llamando a Enrique González Roldán, al número de teléfono 2501-8620 (de lunes a viernes entre las 7:30 AM y las 3:30 PM). También puedo consultar sobre los Derechos de los Sujetos Participantes en Proyectos de Investigación a la Dirección de Regulación de Salud del Ministerio de Salud, al teléfono (506) 2257-2090, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Puedo hacer consultas adicionales en la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica al teléfono (506) 2511-4201, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.
- F.** Recibiré una copia de esta fórmula firmada para mi uso personal.
- G.** Mi participación en este estudio es voluntaria. Tengo el derecho de negarme a participar o a discontinuar mi participación en cualquier momento.



H. Mi participación en este estudio es:

Confidencial<sup>1</sup>

Na confidencial

I. No perderé ningún derecho legal por firmar este documento.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Alfonso Espinoza Rojas, cédula 4-0164-0301

Nombre, cédula y firma del sujeto

fecha: 23 de Agosto de 2017



Esteban Gonzalez Rosales, cédula 1-1067-0603

Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento

fecha: 23 de Agosto de 2017



1. Este consentimiento no constituye un contrato y no genera obligaciones de ninguna naturaleza para el sujeto de investigación.

Por lo tanto, no autorizo el uso de mi nombre en cualquier publicación científica que se haga del estudio.

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN  
COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO  
Teléfonos (506) 2511 5036 Telefax (506) 2224 9367

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA  
-ENFASIS EN GESTIÓN PÚBLICA-

### FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

(Para ser sujeto de investigación)

Nombre del Proyecto de Tesis:

**Análisis de la construcción e implementación del modelo de gobierno corporativo en la Contraloría General de la República.**

Nombre del Investigador: Enrique González Roldán

Nombre del participante: Martina Sanabria Moya

- A. PROPÓSITO DEL PROYECTO:** Examinar el proceso de construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República.
- B. ¿QUÉ SE HARÁ?:** si acepto participar en este estudio se me hará una entrevista relacionada con el proceso de construcción e implementación del modelo de Gobierno Corporativo en la Contraloría General de la República. La fecha y lugar de la entrevista serán convenidas entre ambas partes.
- C. RIESGOS:** si acepto participar en esta investigación no seré expuesto a ningún riesgo real o potencial. Las respuestas dadas serán utilizadas únicamente con fines académicos.
- D. BENEFICIOS:** como resultado de mi participación en este estudio no obtendré ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que el investigador adquiera nuevos conocimientos más acerca de la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo en la Gestión Pública costarricense, y este conocimiento beneficie a otras personas en el futuro.
- E.** Si deseo más información sobre este estudio, lo puedo obtener llamando a Enrique González Roldán, al número de teléfono 2501-8620 (de lunes a viernes entre las 7:30 AM y las 3:30 PM). También pueda consultar sobre los Derechos de los Sujetos Participantes en Proyectos de Investigación a la Dirección de Regulación de Salud del Ministerio de Salud, al teléfono (506) 2257-2090, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Pueda hacer consultas adicionales en la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica al teléfono (506) 2511-4201, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.
- F.** Recibiré una copia de esta fórmula firmada para mi uso personal.
- G.** Mi participación en este estudio es voluntaria. Tengo el derecho de negarme a participar o a discontinuar mi participación en cualquier momento.

H. Mi participación en este estudio es:

Confidencial

No confidencial

I. No perderé ningún derecho legal por firmar este documento.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarlo. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Maritza Tanarro M. (Cédula: 3-025-0000)

Nombre, cédula y firma del sujeto

fecha: 25 de Agosto de 2017

*Maritza Tanarro M.*

Enrique Gómez Echeverri (Cédula: 1-1067-0102)

Nombre, cédula y firma del investigador que solicita el consentimiento

fecha: 25 de Agosto de 2017

*Enrique Gómez Echeverri*

Por lo tanto, no autorizo el uso de mi nombre en cualquier publicación científica que se haga del estudio.