



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**ESTUDIO DEL MODELO DE UNIDADES DE GESTIÓN DE PROCESOS
IMPLEMENTADO EN CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**

**SEMINARIO DE TITULO OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION PUBLICA Y AL TITULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR PÚBLICO**

Alumno

PABLO ROJAS SEPÚLVEDA

Profesor Guía

JEANNETTE RODRIGUEZ CHANDIA

Santiago, Diciembre 2014

AGRADECIMIENTOS

Este es un camino concluido que no siento propio, este logro no es personal, nunca lo fue, también es un producto de mi familia, hermana y sobrina, mi madre Hilda Sepúlveda, mujer de la que siempre he recibido el apoyo incondicional, la comprensión y esfuerzo; debo infinito agradecimiento a ella por todo lo entregado.

También agradezco a las personas de mi más cercano entorno que de alguna manera también representan un importante apoyo.

A mi compañera de ruta con la que he crecido y aprendido mucho, recibiendo siempre una palabra de aliento y cariño.

A la Universidad de Valparaíso por la oportunidad brindada, gracias a esta institución estoy desarrollando labores en lo que me apasiona.

Agradezco a mi profesora guía por su orientación.

A los funcionarios de Contraloría General de la República por la colaboración.

Finalmente doy infinitas gracias a la vida por haber puesto en mi camino a cada una de las personas que están conmigo y a las que se han cruzado por este, todas estas han colaborado de alguna manera para que la obtención de mi título se transforme en una realidad.

Dedicado a José Ignacio, el ángel que dejó su huella y me acompaña siempre.

INDICE

RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
PARTE I	
MARCO TEÓRICO.....	7
1.- PROCESO.....	7
2.- GESTIÓN DE PROCESOS.....	8
3.- GESTIÓN POR RESULTADOS.....	9
4.- CONTROL DE GESTIÓN.....	10
5.- METAS INSTITUCIONALES.....	12
6.- CONVENIOS DE DESEMPEÑO.....	12
7.- MODERNIZACIÓN DEL ESTADO.....	13
8.- GOBIERNO ELECTRÓNICO.....	14
9.- PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS.....	16
PARTE II	
CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	17
1.- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE CHILE.....	17
2.- LEY Nº 10.336.....	17
3.- RESOLUCIÓN 1002/2011.....	18
PARTE III	
MARCO INSTITUCIONAL.....	20
1.- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.....	20
2.- FUNCIONES.....	21
3.- MISIÓN Y VISIÓN.....	23
4.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	24
5.- ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	25
PARTE IV	
MARCO METODOLÓGICO.....	42
1.- DESCRIPCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	42
2.- RESULTADOS ESPERADOS.....	42

PARTE V	
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	43
1.- OBJETIVOS.....	44
PARTE VI	
DESARROLLO DEL TRABAJO.....	45
1.- INICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO UNIDADES DE GESTIÓN DE PROCESOS EN CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.....	45
2.- ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN DE PROCESOS (UGP).....	45
3.- METODOLOGÍA DE TRABAJO DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN DE PROCESOS.....	48
4.- SISTEMAS DE INFORMACIÓN REPORTABLE.....	51
5.- IMPLEMENTACIÓN DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN EN CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.....	55
6.- PERFIL DEL CARGO.....	59
7.- PERFIL DE EGRESO PROFESIONAL ADMINISTRADOR PÚBLICO UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO.....	63
CONCLUSIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68

RESUMEN

El presente trabajo, está dirigido a describir y conceptualizar el modelo de Unidades de Gestión de Procesos (UGP's) implementado en Contraloría General de La República (C.G.R), máximo organismo contralor de Chile.

El año 2008, la División de Personal de La Administración del Estado inició una reestructuración importante en su interior, el inicio del proyecto Sistema de Información y Control de Personal (SIAPER) obligó a sus distintas unidades a modificar sus protocolos de tramitación de documentos para integrarse a la tramitación de documentos de manera electrónica, a través de sus 4 plataformas, SIAPER C.G.R., SIAPER RE (Registro electrónico), SIAPER RE MUN (Registro municipalidades) y recientemente la incorporación de SIAPER TRA (Toma de Razón Automática), además la constante actualización de los sistemas electrónicos existentes en la institución crearon el escenario necesario para que el 2 de Septiembre de 2011, Contraloría General de La República (C.G.R), dictaminara bajo la resolución N° 4770 la creación de las Unidades de Gestión de Procesos también denominadas con las siglas UGP, esta se establecieron en todas las Contralorías Regionales y divisiones del nivel central, y demás dependencias que el Contralor General determinó. El objetivo de las UGP es apoyar la gestión estratégica de C.G.R, a través del apoyo en la definición de metas y convenios de desempeño, gestión de procesos y control de gestión, apoyando la eficiencia de la gestión institucional en el marco de gestión por resultados. Por el carácter de unidades asesoras para la toma de decisiones, cabe destacar que la coordinación de las Unidades de Gestión de Procesos está a cargo de una Unidad Coordinadora, dependiente de la Secretaría General.

A su vez, cabe destacar que la dotación total de funcionarios que posee en 2013 C.G.R es de 2001 personas, el 11% son profesionales administradores Públicos, carrera que en los últimos años ha tenido un notable desarrollo.

INTRODUCCIÓN

La modernización del Estado es una preocupación constante de los gobiernos en las últimas décadas la incorporación de tecnología ha obligado a la administración pública a cada vez mejorar la calidad de sus procesos brindando al usuario tanto interno como externo servicios que satisfagan las necesidades de manera certera, oportuna, y económica. Junto con esto el compromiso que ha adquirido la administración pública para lograr ahorrar al máximo los recursos y hacer eficiente los procedimientos, ha obligado a las instituciones a iniciar reestructuraciones con el objetivo de tomar decisiones ajustadas mayormente a la racionalidad con el fin de evitar duplicidad de funciones, ahorro innecesario de papel y contar con una dotación ideal en cada proceso.

Este estudio de investigación está dividido en una primera instancia en describir el modelo de unidades de gestión de procesos y definir su rol al interior de la organización.

Posteriormente se realizará una aproximación para conocer el monto expresado en pesos chilenos que ascendería en mantenimiento de una Unidad de Gestión de Procesos al interior de Contraloría General de la República.

En última instancia este trabajo explicará el perfil del cargo de las unidades de gestión de procesos para hacer una comparación con las características del profesional administrador público egresado de la Universidad de Valparaíso para lograr determinar si este cuenta con las herramientas necesarias para llevar adelante estas funciones.

PARTE I

MARCO TEÓRICO

1.- PROCESO

Para entender qué son los procesos se debe tener en cuenta que las perspectivas desde las cuales se pueden definir son amplias, los procesos tienen la característica de ser establecidos, definidos e interpretados por el ejecutor dependiendo de los intereses, y fines que considere importantes. Juan Bravo Carrasco, ingeniero de ejecución en sistemas de información en su libro *Gestión de Procesos*, 2011 recopila diversa información de autores anteriores que entregan definiciones de proceso y con esto intenta redefinirlas agrupándolas según su enfoque.

Síntesis de la visión sistémica

Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor para el cliente.¹ De esta definición podemos recalcar el que el término totalidad se refiere a una secuencia de principio a fin de un proceso, por lo mismo el nuevo concepto que se utiliza es el de *procesos completos*, lo que invalida la posibilidad de hablar de “*procesos de un área*”.

Desde la perspectiva de síntesis, proceso se define como una *competencia que tiene la organización*.²

En conjunto a las definiciones anteriores existe otra que complementa la cual viene desde la aplicación del análisis, a través de observar los componentes del proceso la cual determina que estos son un *conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes*.³

Otra definición recopilada la entrega el autor *Hammer* quien aporta una definición parecida (2006, p. 68) “Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes” dejando fuera de inmediato a toda organización cuya función está diseñada en base a compartimentos.

¹Bravo J., pág. 15, 2011, *Gestión de Procesos*

² Ídem, pág. 16

³ Ídem, pág. 16

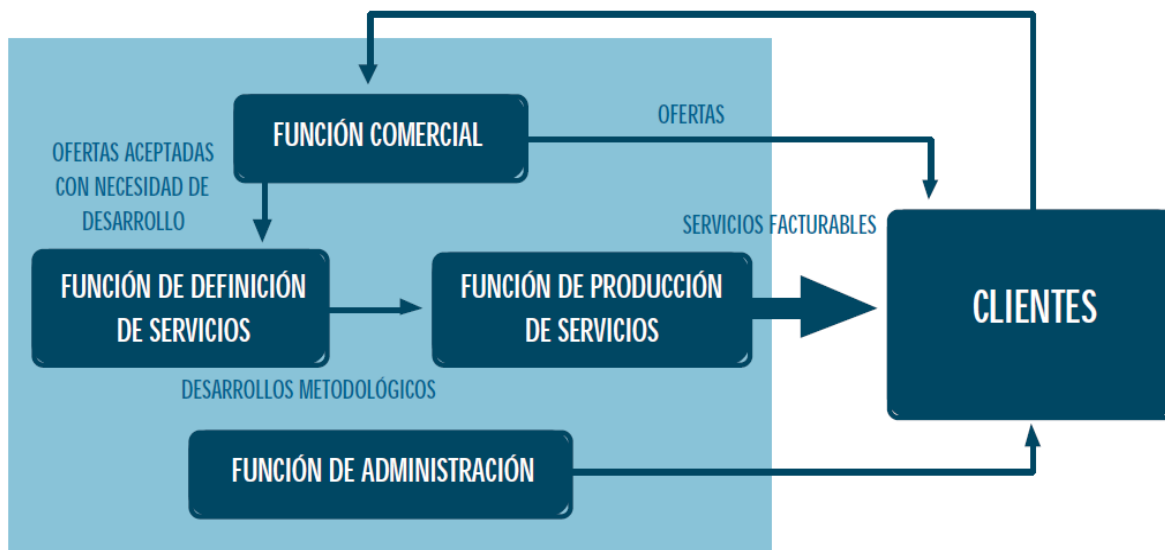
2.- GESTIÓN DE PROCESOS

La gestión de procesos es la generalización de la gestión de un proceso y se aplica a una organización en su conjunto. Una organización vista en su conjunto también “Procesa”, recibe recursos de sus proveedores, les añade valor a través de sus personas, integradas en departamentos intervinientes y hace llegar unas salidas a unos destinatarios (a quienes normalmente llama clientes)⁴

Euskalit es una fundación vasca para la excelencia, fue creada por 18 grandes empresas e instituciones del Gobierno Vasco en el año 1992 con el propósito de impulsar la mejora e innovación de la gestión; en ese contexto es que entregan el folleto N° 5 en donde dan lineamientos para llevar a cabo la gestión de procesos definiéndola como una forma de concebir a una organización de manera “Horizontal” que se contrapone con la tradicional manera “Vertical”.

La organización como entidad horizontal se visualiza como un conjunto de flujos, los cuales de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final. La dirección de esta organización establece indicadores objetivos, fija objetivos totales los cuales luego son desglosados en objetivos parciales los cuales le son fijados a cada una de las partes de la red de procesos de la organización. La descripción gráfica de la organización es el macroproceso o red de procesos. En el macroproceso se representan actividades o grupos de actividades que aportan valor al producto o servicio recibido finalmente por el cliente

⁴www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf, consultado en Septiembre de 2014



Fuente: www.euskalit.net/folleto

3.- GESTIÓN POR RESULTADOS

La nueva gestión pública entrega un marco para mejorar la capacidad de gestión de la administración pública, donde la gestión por resultados se convierte en un enfoque de gestión que incentiva la innovación que permita crear valor público.⁵ Los directivos públicos deben traducir la visión y los grandes objetivos que definen las políticas públicas y transformarlas en resultados de corto y mediano plazo. Para lograr esto, la gestión por resultados es una herramienta de gestión innovadora, que permite a los directivos su derecho a gestionar. El concepto de gestión por resultados aún no posee una definición consensuada, no obstante, cabe destacar que existe un consenso entre los expertos sobre la utilidad que entrega como herramienta para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios públicos. Entre las definiciones principales podemos exponer la entregada por la OCDE en 1995 la que define como gestión por resultados como un ciclo de manejo bajo los que los objetivos del programa y metas de desempeño se determinan, los administradores tienen flexibilidad para su realización, el rendimiento actual es evaluado y comunicado, y esta información se alimenta en las decisiones sobre financiación de programas, diseño, operaciones y recompensas o sanciones.⁶

⁵Huencho Figueroa V., artículo nº3 publicado en la revista chilena de administración pública nº19. 2012

⁶Ídem, pág. 87

Otra definición disponible es la realizada por el Gobierno de Canadá, el cuál a través del Secretariat du Conseil du tesor, establece que la gestión por resultados es un enfoque de gestión basado en resultados medibles que satisfagan los objetivos y metas previamente definidas sobre la base de los servicios que se presten, entiende además, que la gestión por resultados supone:⁷

- Un cambio en la cultura organizativa a partir de la consideración de las expectativas ciudadanas;
- Hacer hincapié sobre los resultados más que sobre las normas y reglas;
- Responsabilizar y movilizar a todos los niveles de la administración pública, reduciendo las normas de gestión y favoreciendo una mayor transparencia;
- Medir los resultados con ayuda de indicadores adecuados;
- Proporcionar a los directivos públicos un marco de gestión claro, reconocido y apoyado por las autoridades políticas.

De acuerdo a este enfoque se puede inferir que los directivos deben mantener un efectivo control sobre los procesos, este permitirá que los resultados se concreten. Además esto permitiría detectar desviaciones que pudieren afectar a los objetivos, para así tener la oportunidad para aplicar las medidas correctivas necesarias.

4.- CONTROL DE GESTIÓN

Debido a que las organizaciones conviven con un complejo entorno, tienen la creciente necesidad de contar con información acerca de lo que está ocurriendo a su alrededor y a su vez, en su interior. Para lograr eso, el control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la organización que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la dirección.⁸

Desde un punto de vista general el control de gestión permitirá:

⁷Ídem, pág. 87

⁸ Muñiz L., Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión, España, 2012

- Reducir los riesgos y contingencia del negocio.
- Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento.
- Anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica).
- Adaptar y modificar la estructura y dimensión de la empresa en función de los resultados obtenidos.
- Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos.
- Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.

Luis Muñiz plantea que el control de gestión se debe realizar en tres niveles, el primero deber ser un nivel mínimo de control, este debe entregar las respuestas a las interrogantes de cómo se encuentra evolucionando en la actualidad la organización, este nivel es un proceso previo a la fijación de objetivos y a la planificación presupuestaria, pues constituye una base de información fiable para construir una estructura organizativa eficiente y competitiva. El segundo nivel está enfocado al control presupuestario el cual da respuesta a que pasará en el corto plazo en la organización, en este se deben asignar las responsabilidades y los objetivos en valores económicos a cada departamento responsable en forma de presupuesto. Por último, teniendo los dos niveles anteriores se puede llegar al tercer nivel estableciendo un sistema integrado de gestión que dará respuesta a cómo evolucionará la empresa en el largo plazo. En este nivel se consigue planificar la estrategia a largo plazo, realizando el análisis y evaluación de esta continuamente.

NIVEL	CARACTERÍSTICAS
<i>PRIMER</i>	EXISTE UN MÍNIMO CONTROL
<i>SEGUNDO</i>	EXISTE UN CONTROL PRESUPUESTARIO Y UN SISTEMA DE PREVISIONES
<i>TERCER</i>	EXISTE UN CONTROL DE GESTIÓN INTEGRADO EN TODA LA EMPRESA

Fuente: Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión

5.- METAS INSTITUCIONALES

En Contraloría General de La República, la construcción de las metas y convenios de desempeño son de responsabilidad de las Unidades de gestión de procesos, estas son un importante producto que por resolución del órgano Contralor fue entregado a estas unidades para apoyar a los directivos públicos en su función.

El concepto de metas institucionales contextualizadas al ámbito de la administración son definidas como “un estado futuro deseado, expresado en términos específicos y concretos, cuyo cumplimiento contribuye al logro de los objetivos de la organización”.⁹ Las metas poseen las siguientes características generales:

- 1) Son específicas y cuantificables
- 2) Orientadas a corto plazo
- 3) Se derivan de los objetivos de la organización

Cada año a los distintos grupos de trabajo se le asignan metas de gestión, su cumplimiento trae como consecuencia un incentivo económico el cual, para Contraloría General de la República se encuentra establecido y regulado por el artículo N°7 de la ley 20212.

6.- CONVENIOS DE DESEMPEÑO

En Contraloría General los convenios de desempeño se entienden como un compromiso para establecer metas de gestión entre los distintos equipos de trabajo, representados por la Jefatura superior y el Contralor General de La República, este compromiso se establece de manera paralela a lo establecido en los mecanismos de incentivo colectivo. De este compromiso no derivan asignaciones monetarias por cumplimiento sino más bien es un acto oficial de acuerdo que serviría, en caso de que así lo requiera el Contralor, en insumo para evaluar a las distintas jefaturas.¹⁰

⁹ SUBDERE, Diccionario de la Administración Pública, Santiago, 2002

¹⁰ Galaz Y., informe de gestión, Coordinadora UGP, Contraloría General, Santiago, 2014

7.- MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

Modernización es un concepto que los Estados de diferentes lugares del mundo comenzaron a identificar durante los años 1990 y comienzos de siglo XXI.¹¹ Estos Estados han “modernizado” sus estructuras institucionales, lo que ha inducido a sus dirigentes a tomar en cuenta nuevos criterios políticos, económicos o administrativos que han generado consecuencias jurídicas.¹² Para el autor Francisco Saboya existen 2 opciones de modernización en el Estado.

- 1) La primera opción trata de una modernización que pone en riesgo elementos que mantienen la estabilidad estructural de sus funciones realizando cambios más profundos a como se relaciona con los ciudadanos para responder a sus demandas.
- 2) Por otra parte también advierte que este proceso de modernización puede radicar netamente en embellecer la imagen institucional manteniendo la estructura pero presentarla de una manera que a los ojos de los ciudadanos parezca más moderna.

El autor valora la primera opción, ya que la considera relevante pues genera los mejores y más duraderos resultados al Estado y a la población que recibe su acción.¹³

Para el caso chileno el proceso de modernización comienza a implementarse en 1994 durante el Gobierno del ex Presidente de La República Eduardo Frei Ruiz-Tagle, este estuvo marcado por una visión gerencialista de la Gestión Pública, con énfasis en la eficiencia, en un estilo de gestión orientado a resultados y en la aplicación de modernos principios de gestión.¹⁴ El ex Presidente definió la cuestión de la siguiente manera “Hoy es ampliamente reconocido que la consolidación del desarrollo de Chile requiere de un Estado más eficaz y eficiente, que vele por la equidad, estabilidad coherencia y sustentabilidad de sus políticas”¹⁵, el proceso modernizador fue impulsado por la creación del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, el cual habría buscado impulsar y

¹¹ Saboya F., La Modernización del Estado: Conceptos, contenido y aplicaciones posibles, 2006

¹² Ídem, Pág. 2

¹³ Ídem, Pág. 4

¹⁴ Doña K., Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile (1994-2003), Santiago, 2006

¹⁵ Muñoz O., Stefoni C., El periodo del Presidente Frei Ruiz-Tagle, Santiago, 2002

coordinar los esfuerzos modernizadores de los ministerios y servicios del Estado. Uno de los productos elaborados por el comité fue el plan estratégico el cual estableció las siguientes finalidades:

- Transformar a los servidores públicos en virtud de un compromiso de un estado al servicio de la gente.
- Mejorar la accesibilidad y calidad de las atenciones que deben prestar los servicios a la ciudadanía.
- Garantizar la transparencia y probidad en el desempeño de las funciones públicas.
- Establecer una institucionalidad del Estado que permita la eficiencia, flexibilidad y coordinación de las actividades del sector público.
- Incorporar una cultura de evaluación.
- Colocar en la agenda pública y al interior de los servicios público, el sentido del proyecto de modernización y generar el compromiso y la participación de todos los sectores involucrados.

Con estos antecedentes se puede concluir que el concepto de modernización entrega a los Estados lineamientos que apuntan en la dirección de entregar a esta función herramientas que la hagan más competitiva en los aspectos económicos, transparencia y participación ciudadana, y fortalecer la capacidad de respuesta del sector público.

8.- GOBIERNO ELECTRÓNICO

En el contexto de la Modernización del Estado Chileno y el uso de tecnologías de la información aparece el concepto de Gobierno Electrónico.

Para definir este concepto existen 3 alternativas que parecen similares, no obstante, poseen algunas particularidades que permiten complementarse.

La primera de estas la entrega el autor Gartner Group quien define este concepto como una innovación continua de los servicios, la participación de los ciudadanos y la forma de gobernar mediante la transformación de las relaciones externas e internas a través de la tecnología, el internet y los nuevos medios de comunicación.¹⁶ A su vez, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) entrega la siguiente definición de

¹⁶Naser A., lámina de presentación sobre Gobierno Electrónico, CEPAL, 2007

Gobierno Electrónico “Uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC’s), particularmente la internet, como una herramienta para alcanzar un mejor gobierno.”¹⁷ Para finalizar en la búsqueda de definiciones encontramos que el Banco Mundial también realiza su aporte declarando que este concepto se refiere al uso de tecnologías de información por parte de las agencias gubernamentales que tienen la habilidad de transformar las relaciones entre los ciudadanos, los negocios y otros brazos del gobierno.

Es en este contexto que la CGR considerando que tiene entre sus labores la tramitación de grandes volúmenes de documentos provenientes de los más diversos Órganos de la Administración del Estado y siendo consecuentes con las tendencias actuales asociadas a Gobierno Electrónico el plan de modernización iniciado por Contraloría contempló la implementación los distintos sistemas de información propios que posteriormente serán revisados en este trabajo con más detalle, estos sistemas representan las bases de datos con las cuales trabajan las Unidades de Gestión de procesos:

- Sistema de información y control de personal de la administración del Estado.
- Sistema de control y auditoría
- Sistema de tramitación de documentos
- Sistema Hefestos

Tal como se realizan esfuerzos para integrar tecnologías, sistemas informáticos y una continua mejora de los procesos, en el contexto de la gestión por resultados en el máximo órgano Contralor de Chile, ha existido una tendencia sistemática a mejorar el recurso humano con el objetivo de hacerlo más eficiente, por lo mismo, la profesionalización, capacitación y desarrollo de las personas es un aspecto fundamental al interior de la organización. Para esto, Contraloría General de La República, ha construido un área de desarrollo de las personas la cual ha comenzado a levantar información respecto al perfil de los funcionarios de la institución. Para efectos de este trabajo el perfil del funcionario encargado en cada Unidad de Gestión de Procesos es importante destacar.

¹⁷OCDE,2003

9.- PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS

Una competencia es una característica subyacente (conocimiento, habilidad, actitud o valor) a cada persona que le permite llevar a cabo exitosamente su actividad laboral.

Las competencias pueden ser clasificadas según su naturaleza en competencias técnicas (conocimientos y habilidades) y competencias conductuales (actitudes y valores). Pueden ser subdivididas en competencias transversales, entendidas como aquellas aplicables a toda la organización y específicas, particulares a la función desempeñada.¹⁸



El perfil de funcionario es un importante insumo utilizado por CGR en el proceso de reclutamiento de personal, en torno a estas tres clasificaciones el Área destinada especialmente para esto elabora un informe en donde se destacan las características más relevantes que debe poseer el nuevo funcionario con el cuál se proveerá el cargo vacante.

¹⁸ Boletín perfil de cargo por competencias, Área de desarrollo de las personas, Contraloría General de la República, Santiago, 2014

PARTE II

CONTEXTO INSTITUCIONAL

1.- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE CHILE

La Constitución Política de Chile, en su capítulo X da cuenta de la existencia del máximo órgano Contralor del país estableciendo para estos efectos, lo siguiente:

En el Artículo 98 lo define como un organismo autónomo con el nombre de Contraloría General de la República, las funciones fundamentales que se le atribuyen son las de ejercer el control de la legalidad de los actos de la Administración, fiscalizar el ingreso y la inversión de los fondos del Fisco, de las municipalidades y de los demás organismos y servicios que determinen las leyes; examinar y juzgar las cuentas de las personas que tengan a su cargo bienes de esas entidades; llevar la contabilidad general de la Nación, y desempeñar las demás funciones que le encomiende la ley orgánica constitucional respectiva.

La máxima autoridad que dirigirá a esta institución recibirá el nombre de Contralor General de la República quién deberá tener a lo menos diez años de título de abogado.

En conjunto con esto las definiciones sobre la organización, el funcionamiento y las atribuciones de la Contraloría General de la República son incluidas en la Constitución a través de la ley orgánica constitucional N° 10.336

2.- LEY N° 10.336

Esta ley fija la organización y atribuciones de la Contraloría General de La República, fue publicada en el diario oficial el 10 de Julio de 1964 y los títulos más relevantes son el I en donde prescribe el objetivo y organización del ente Contralor.

En el artículo 2 se 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 lo reemplazará en caso de ausencia.

Esta ley también prescribe que la Contraloría estará constituida por los Departamentos Jurídico, de Contabilidad y de Inspección General de Oficinas y Servicios Públicos; por la Fiscalía; por los Subdepartamentos de Toma de Razón; de Registro de Empleados Públicos,

de Contabilidad Central, de Control de entradas, de Control de Gastos, de Crédito Público y Bienes Nacionales, y por la Secretaría General.¹⁹

Además al Contralor General se le entrega la facultad para suprimir o fusionar algunos de estos Subdepartamentos y las Secciones de la Contraloría o crear otros con el personal del Servicio, fijándoles su dependencia y asignándoles aquellas atribuciones de este organismo que correspondan a la naturaleza del respectivo Subdepartamento o Sección, todo esto utilizando su facultad para determinar en detalle las atribuciones y deberes del personal y las condiciones de funcionamiento de los distintos Departamentos u oficinas del Servicio.

Por último esta ley orgánica prescribe que Contralor debe disponer de resoluciones para pronunciarse acerca de los asuntos que sean de su competencia y que él determine en forma definitiva. En los casos en que el Contralor informe a petición de parte o de jefaturas de Servicio o de otras autoridades, lo hará por medio de dictámenes.

3.- RESOLUCIÓN 1002/2011 CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

La organización y atribuciones de las Contralorías Regionales están reguladas por la Resolución 1002/2011

Esta Resolución tiene la intención de actuar en beneficio de la Regionalización del país, propender a una desconcentración territorial y funcional de los Organismos Públicos.

Los artículos más relevantes entregan definiciones sobre la desconcentración territorial y funcionalmente de Contraloría General mediante Contralorías Regionales, las cuales se asientan en cada Región del país, excluida la Metropolitana de Santiago.

A su vez, esta ley instala en la dirección superior de la Contraloría Regional a un funcionario, con título profesional universitario, designado por el Contralor General de la República quien, con la denominación de Contralor Regional, será el representante de dicha autoridad en la Región. Las funciones asignadas son las siguientes: dirigir, organizar, coordinar y controlar las actividades de su dependencia. Tendrá su sede en la capital regional. Además, este funcionario debe velar especialmente por mantener la unidad de acción respecto a la aplicación de un criterio uniforme a través de todo el territorio nacional, siendo este su objetivo fundamental.

¹⁹La estructura de Contraloría General de La República ha sido modificada por distintos textos legales

Otra importante facultad que posee el Contralor Regional radica en la posibilidad de solicitar la fuerza pública cuando sea necesario para el cumplimiento de sus funciones. Esta petición podrá efectuarla el Contralor Regional de manera directa o a través de funcionarios debidamente autorizados por el Contralor General.

PARTE III

MARCO INSTITUCIONAL

1.- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA²⁰

La existencia de una institución encargada del control de actos emanados de entidades con carácter público se remonta al periodo de la colonia. A través de la historia de Chile han intervenido distintas instituciones dedicadas a materias de fiscalización, administración, contabilidad y supervisión, entre estas se destacan:

- La Real Audiencia.
- La Contaduría Mayor de Cuentas.
- La Dirección General de Contabilidad.
- El Tribunal de Cuentas.

En el año 1541, fecha cercana a la fundación de Santiago nace el organismo llamado Real Audiencia de ahí en adelante la función desempeñada por esta fue complementada con las funciones de otras instituciones como la Contaduría Mayor de Cuentas dando como resultado de esto la mutación de instituciones encargadas de seguir desempeñándose en estas materias.

Transcurriendo el año 1925 bajo el Gobierno del Presidente Arturo Alessandri Palma el ejecutivo decide contratar a un grupo de expertos financieros estadounidense liderados por Edwin Kemmerer, propusieron la creación de la Contraloría General de la República a partir de la fusión de la Dirección General de Contabilidad, el Tribunal de Cuentas, la Dirección General de Estadísticas y la Inspección General de Bienes de la Nación. Esta propuesta fue analizada por la Comisión Revisora presidida entonces por Julio Philipi, quién en ese entonces era Superintendente de Bancos, esta comisión formuló indicaciones para armonizar ideas matrices e innovar en la legalidad y las prácticas administrativas que se ajustaran a la realidad local.

²⁰www.contraloria.cl, historia, quienes somos, divisiones, misión, visión, consultado en Septiembre de 2014

En virtud del DFL N° 400-Bis del 26 de marzo de 1927, decreto que tras su creación fue modificado por una serie de disposiciones que perfeccionan y conforman su actual estructura de funciones, atribuciones y potestades.

Entre las disposiciones legales más importantes que han modificado el organismo está la reforma aprobada en 1943, que otorga rango constitucional a esta entidad fiscalizadora, además de la promulgación en 1953 de la Ley Orgánica de la Contraloría, que desde su aparición ha experimentado diversas modificaciones.

La Contraloría General de la República (CGR) es un órgano superior de fiscalización de la Administración del Estado, contemplado en la Constitución Política, que goza de autonomía frente al Poder Ejecutivo y demás órganos públicos.

Es esencialmente una entidad de control de legalidad de los actos de la Administración del Estado, que actúa con independencia del Poder Ejecutivo y el Congreso Nacional.

La labor de la Contraloría es eminentemente fiscalizadora; de carácter jurídico, contable y financiero, pues está destinada a cautelar el principio de legalidad, es decir, verificar que los órganos de la Administración del Estado actúen dentro del ámbito de sus atribuciones y con sujeción a los procedimientos que la ley contempla.

2.- FUNCIONES

Dentro de las funciones competentes a la institución antes descrita, se encuentran las siguientes; desarrolladas sistemáticamente en el cuadro:

JURÍDICA	DICTAMINAR	TOMA DE RAZÓN
<p>Controlar la juricidad de los actos de la administración. Esto se cumple mediante la emisión de pronunciamientos jurídicos obligatorios para la administración del Estado (dictámenes y oficios), junto con el ejercicio del control de las órdenes formales emanadas de la administración activa, control que puede ser preventivo, simultáneo o a futuro.</p> <p>El control preventivo de juridicidad se lleva a cabo mediante el trámite constitucional de la toma de razón.</p>	<p>Facultad de interpretar las normas jurídicas que inciden en el ámbito administrativo, labor que se materializa en la emisión de informes jurídicos que son obligatorios para los servicios sometidos a su fiscalización. Esta potestad permite la elaboración de una doctrina administrativa conformada por un sistema de precedentes obligatorios, favoreciendo la unidad del sistema normativo mediante su interpretación uniforme y consistente, donde cada decisión contribuye a orientar otras múltiples decisiones posibles, haciendo que la regulación aplicable a los entes públicos sea más coherente, íntegra y estable</p>	<p>Control preventivo a través del cual la Contraloría General verifica la constitucionalidad y legalidad de los decretos y resoluciones que, en conformidad a la legislación, deben tramitarse ante ella, y de los decretos con fuerza de ley que dicta el Presidente de la República.</p> <p>Los actos administrativos sobre personal que se encuentren exentos de toma de razón deben remitirse a esta Entidad para su registro y revisión, en tanto que los actos administrativos sobre obras que se encuentren exentos del control preventivo deben enviarse para toma de conocimiento.</p>
AUDITORÍA	CONTABLE	JURISDICCIONAL
<p>Efectuar auditorías con el objeto de velar por el cumplimiento de las normas jurídicas, el resguardo del patrimonio público y respeto del principio de probidad administrativa. A través de estas auditorías se evalúan los sistemas de control interno de los servicios y entidades; se fiscaliza la aplicación de las disposiciones relativas a la administración financiera del Estado, particularmente las que se refieren a la ejecución de los estados financieros; se comprueba la veracidad de la documentación sustentadora; verifica el cumplimiento de las normas estatutarias aplicables a los funcionarios y se formulan las proposiciones que sean adecuadas para subsanar los vacíos que detecta.</p> <p>El examen de cuentas que, por correspondencia constitucional debe realizar en forma privativa la Contraloría General, queda inserto dentro de las auditorías.</p> <p>La Institución puede realizar visitas de inspección en los servicios públicos que fiscaliza, atendiendo las denuncias recibidas, en cuyo caso efectúa las indagaciones que procedan y emite un informe que es remitido a la autoridad respectiva.</p>	<p>Generación de información estructurada y sistemática sobre los eventos económicos que modifican los recursos y las obligaciones del Estado. La información levantada deberá ser socializada entre la comunidad en virtud de la transparencia.</p> <p>Además, le compete, en forma exclusiva, regular la contabilidad general del sector público, la cual está definida por la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado, debe, a su vez, interpretar con fuerza obligatoria las disposiciones vigentes que incidan en la contabilización de una operación determinada e informar acerca de los procedimientos técnicos aplicables.</p>	<p>Juzgar las cuentas de las personas o funcionarios que tienen a su cargo fondos o bienes públicos, de velar por la legalidad de sus ingresos, gastos y también por la integridad del patrimonio estatal. Este procedimiento persigue la responsabilidad civil extracontractual de los funcionarios o ex funcionarios que hayan causado daño al patrimonio público y, para tal efecto, la Ley N° 10.336 ha regulado la institucionalidad conforme a la cual este Organismo Contralor debe llevar a cabo dicha función jurisdiccional, contemplando la existencia de una Fiscalía y de los Tribunales de Cuentas de Primera y Segunda Instancia.</p> <p>La primera instancia se tramita ante el Juzgado de Cuentas, cuyo juez es el Subcontralor, mientras que la segunda instancia se tramita ante el Tribunal de Cuentas de Segunda Instancia, que está compuesto por el Contralor General, quien lo preside, y por dos abogados designados por el Presidente de la República. A este último Tribunal le corresponde conocer de los recursos de apelación y de revisión que se interpongan durante la tramitación de un juicio de cuentas. En estas etapas a la Fiscalía de la Contraloría General de la República le corresponde actuar como parte en defensa de los intereses patrimoniales del Estado.</p>

3.- MISIÓN Y VISIÓN

La misión de la CGR es “garantizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico, reguardando la protección y el debido uso del patrimonio público, para preservar y fortalecer la probidad, fidelidad y transparencia de la gestión financiera en la Administración del Estado”²¹. Del mismo modo y como todos los servicios públicos esta institución también tiene definida su visión, esta es, “ser el máximo organismo fiscalizador del país, capaz de actuar con independencia, contribuyendo a través de su gestión al mejoramiento de las condiciones de gobernabilidad. Debe actuar siempre bajo la premisa de resguardar la probidad administrativa y de crear en la ciudadanía las condiciones de legítima confianza sobre el accionar y el funcionamiento de la Administración del Estado”²²

Valores Institucionales

- Independencia con responsabilidad.
- Objetividad.
- Profesionalismo (integridad, eficiencia, excelencia).
- Transparencia.
- Responsabilidad (accountability).
- Actitud constructiva y colaborativa.
- Uniformidad en el trabajo.
- Predictibilidad de los resultados.

²¹ Ídem.

²² Ídem.

4.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Fortalecer el principio de probidad administrativa y transparencia en la gestión pública:

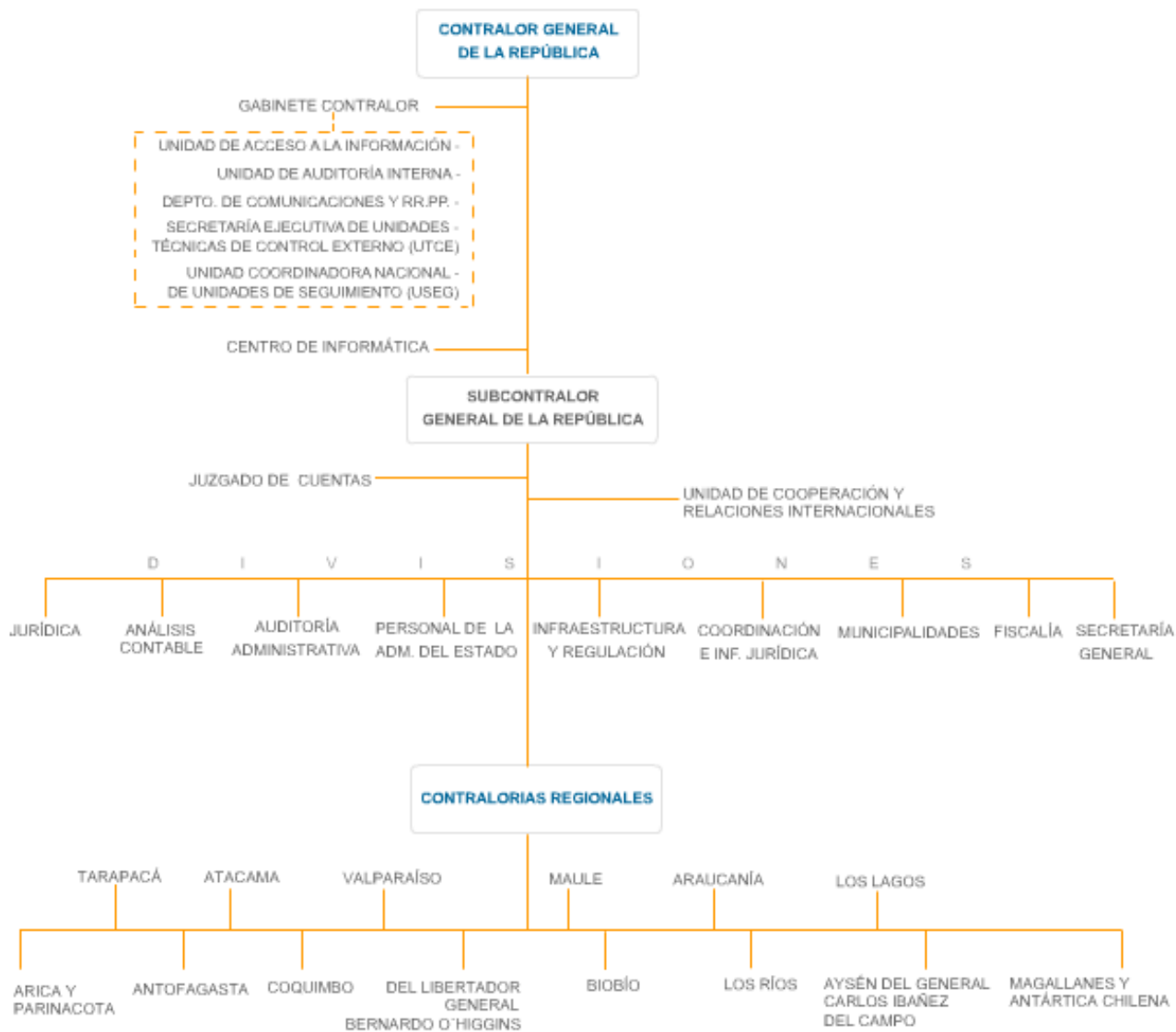
- Cautelando la preeminencia del interés general sobre el particular.
- Fomentando la capacitación de los funcionarios del sector público, en especial del sector municipal.
- Asegurando la transparencia de las decisiones administrativas.
- Mejorar la capacidad operativa de la Institución: Con la finalidad de cumplir sus funciones con un alto grado de eficacia y eficiencia, La Contraloría General de la República busca ser un ejemplo para el Sistema Nacional de Control de la Administración, a través de medidas como:
 - Adaptación de los tiempos de respuesta de la Institución.
 - Fomento del uso intensivo de tecnologías de información.

Reestructurar el sistema de incentivos al desempeño de los funcionarios:

- Elevar los niveles de motivación y confianza laboral de sus funcionarios, promoviendo una cultura de adaptación al cambio con creatividad e innovación.
- Contribuir al proceso de modernización del Estado.
- Ayudar a promover el bien común al interior del proceso permanente de modernización del Estado

5.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

ORGANIGRAMA



Fuente: www.contraloria.cl, accesado en Octubre 2014

CONTRALOR GENERAL DE LA REPÚBLICA

El Contralor General es quien encabeza la Institución. Es designado por el Presidente de la República, con acuerdo del Senado, adoptado por los tres quintos de los miembros en ejercicio y por un período de ocho años. Es inamovible y las únicas causales de cesación en el cargo que contempla la Constitución Chilena de la República, son las de cumplir 75 años de edad y la remoción dispuesta por el Senado, en el caso de acogerse una acusación constitucional hecha por la Cámara de Diputados, fundada en notable abandono de funciones. (Art. 52, N° 2, letra c).

GABINETE DEL CONTRALOR

Su objetivo básico es asumir el apoyo especializado que requiere el Contralor General para el conocimiento y tramitación de su despacho, facilitando el normal desarrollo de las actividades atinentes al cargo.

Funciones:

- a) Planificar, programar, coordinar y dirigir el apoyo administrativo que el Contralor General precisa, como complemento indispensable para el desempeño de sus funciones.
- b) Programar en conjunto con el Contralor General su agenda de trabajo, coordinando su desarrollo con las entidades o personas participantes.
- c) Recibir y atender a las autoridades, representantes de organizaciones, funcionarios y otras personas, de acuerdo con las pautas generales que el Contralor general le indique.
- d) Actuar en calidad de Secretario de los Comités que presida el Contralor que éste determine. Asimismo, le corresponderá efectuar el seguimiento de todos los acuerdos que los referidos Comités adopten e informar al Contralor de su cumplimiento en cuanto a los plazos establecidos.
- e) Hacer registrar y disponer la distribución del despacho diario de acuerdo con las instrucciones del Contralor General.
- f) Mantenerse permanentemente informado del calendario de reuniones e invitaciones internacionales del Contralor General.
- g) Emitir informes semestrales de evaluación del personal perteneciente al Gabinete, de acuerdo al Reglamento de Calificaciones del Servicio.

h) Prestar al Contralor General asesoría legal o de otra índole en los casos que éste determine.

i) Efectuar los demás cometidos que le asigne el Contralor General.

El Jefe de Gabinete en su condición de coordinador de las Contralorías Regionales, desempeñará las siguientes funciones:

a) Agilizar todas aquellas materias que el Contralor General y los Contralores Regionales estimen de relevancia.

b) Contribuir en la coordinación y materialización de los acuerdos que se adopten en las reuniones de Contralores Regionales.

c) Actuar en tareas de coordinación para canalizar y tramitar las denuncias, presentaciones o peticiones de informe emanadas del Congreso Nacional, en coordinación con el representante de la Contraloría General ante el Congreso.

d) Proponer medidas o llevar a efecto aquéllas que disponga el Contralor General tendientes a la mayor coordinación de las Contralorías Regionales con la Oficina Central y obtener la agilización en el despacho de las consultas y demás materias que incidan en la labor de estas últimas.

En todo caso, el Jefe de Gabinete deberá actuar en coordinación con la Secretaría General y sin afectar las tareas que son propias de la Oficina de Partes.

Las unidades que dependen directamente del Gabinete del Contralor son:

Unidad de Auditoría Interna.

Unidad de Acceso a la Información.

Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas.

SECRETARÍA GENERAL

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. Específicamente, le corresponde proponer las políticas de recursos humanos y velar por su correcta aplicación en aspectos como a procesos de ingreso, contratación, mantención, desarrollo y desvinculación del capital humano de la Organización, así como también el correcto control del presupuesto anual; el plan de construcción de nuevas sedes regionales; remodelación de edificios; adquisiciones de bienes, materiales y servicios. Conforman la estructura de esta División, el Departamento de Bienestar, Personal, Capacitación y Oficina de Partes. Asimismo, en el Área de Recursos

Físicos y Financieros están los Departamentos de Abastecimiento, Remuneraciones, Presupuesto y Servicios Generales. La naturaleza del trabajo que realiza la Secretaría General, hace que sea una dependencia que opere estrechamente en coordinación con el Gabinete del Contralor General. Mediante res. Exenta N° 1793, de 2007, de la Contraloría General de la República, el Contralor General delegó en el Secretario General la facultad de asignar y recepcionar viviendas fiscales.

Funciones: Orgánicas.

- 1.- 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.
- 2.- 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.
- 3.- Evaluar en forma permanente la utilización y desempeño de los funcionarios, en relación con las descripciones y especificaciones de los cargos establecidos.
- 4.- Efectuar la recepción, distribución y control de plazos de los documentos externos sometidos a tramitación del Organismo.
- 5.- Controlar periódicamente el uso y cuidado de los activos financieros y físicos del Organismo.
- 6.- Desempeñar las otras funciones o actividades que la autoridad superior le encomiende.
- 7.- Establecer un sistema de evaluación de los resultados de la gestión institucional y un sistema de información que permita detectar y corregir las desviaciones.

Funciones: Ejecutivas.

- 1.- Ejercer la dirección superior de la Secretaría General y el control permanente de su funcionamiento y del desempeño del personal de su dependencia.
- 2.- 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.

- 3.- Informar al Contralor General acerca del funcionamiento de la unidad a su cargo, someter a su firma el despacho correspondiente y consultar sobre los asuntos que merezcan su pronunciamiento previo.
- 4.- Firmar “por orden del Contralor General”, la parte del despacho que este señale mediante resolución.
- 5.- Mantener la debida coordinación con las otras jefaturas del Organismo, a fin de procurar la optimización del uso de los recursos disponibles

CENTRO DE INFORMÁTICA

Su objetivo central es proveer el apoyo y asistencia técnica necesarios para que las unidades organizacionales, utilizando medios y tecnologías informáticos, desarrollen sus funciones y procesos en forma eficiente, efectiva y segura.

Funciones: (servicios que debe prestar a sus usuarios)

- a) Investigación y desarrollo de tecnologías de información, identificando nuevas oportunidades de optimización y apoyo para la Contraloría General de la República.
- b) Desarrollo de planes estratégicos en informática.
- c) Desarrollo y mantención de sistemas de información divisionales y corporativos.
- d) Capacitación de usuarios en el uso de sistemas y otras tecnologías (aplicaciones, correo electrónico, editores de texto, planillas de cálculo, Internet, etc.).
- e) Acceso a los sistemas de información y bases de datos (internas/externas).
- f) Acceso a sistemas de información y bases de datos de la Contraloría General de la República a usuarios y entidades externas autorizadas.
- g) Soporte a los usuarios internos y externos en cuanto al uso y disponibilidad de la infraestructura y de los recursos de informática (acceso a Internet, bases de datos, sistemas de información, impresoras, correo, herramientas de productividad, etc.)
- h) Administración, mantención y reparación del equipamiento central, del equipamiento menor y de las herramientas de productividad personal del usuario final.
- i) Servicios de comunicaciones y su administración (redes de datos, telefonía, correo electrónico e Internet).

j) Servicios de seguridad informática (actualización de antivirus, replicación y respaldo de información, protección de accesos, aplicaciones y datos).

Estructura:

- Jefatura: Jefe y Subjefe
- Tres Subdivisiones: De sistemas y Tecnologías; De Ingeniería y Atención a Usuarios; Secretaría Administrativa.

SUBCONTRALOR GENERAL DE LA REPÚBLICA

El Subcontralor reemplaza al Contralor en caso de ausencias y sus funciones están centradas, principalmente, en desarrollar tareas de estudio y firma de documentos relativos a materias en que se le haya delegado esta atribución. Además, se desempeña como juez del Tribunal de Cuentas de Primera Instancia en el juicio de cuentas.

De conformidad a la Ley N° 10.336, “De Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República”, corresponde al Subcontralor:

- Reemplazar al Contralor en los casos de ausencia temporal o accidental, o mientras se nombre al titular en caso de vacancia.
- Estudiar especialmente los asuntos que por disposición del Contralor pasen a su despacho y presentar a éste los informes o proyectos de resolución que emanen de su estudio.
- Firmar “por orden del Contralor” la parte del despacho del Contralor General que éste señale por resolución escrita, pudiendo incluir en ella los pronunciamientos sobre la toma de razón de los decretos y resoluciones respecto a determinadas materias, sin perjuicio de la responsabilidad constitucional del Contralor.
- Dirigir el examen de cuentas.
- Cooperar, en general, a la labor que corresponde al Contralor de acuerdo a la ley.

La Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales depende directamente al Subcontralor.

JUZGADO DE CUENTAS

El Tribunal de Cuentas ejerce una función jurisdiccional de carácter especial que tiene por objeto determinar la responsabilidad civil extracontractual proveniente de la acción u omisión de un funcionario público o persona en general, el que, con ocasión o ejercicio de su cargo, ha provocado un daño patrimonial al Fisco, el cual debe ser determinado y resarcido a través de un procedimiento mixto cuya primera etapa es administrativa y luego judicial y que se encuentra reglado en el Título VII de la ley N° 10.336, Orgánica de Contraloría General de la República.

Dicho procedimiento se denomina “Juicio de Cuentas”, el cual se inicia con una demanda, llamada “Reparo” y cuyo origen puede provenir de:

- ❖ Un examen de cuentas que deben rendir las personas que tengan a su cargo bienes o que administren fondos de las entidades sometidas a fiscalización de Contraloría General de la República y cuyo resultado merezca objeciones no aclaradas satisfactoriamente para el Organismo Fiscalizador (artículo 95 de la ley N° 10.336), o bien de, un sumario o investigación administrativa de la cual se dedujere una eventual responsabilidad civil del funcionario que habiendo causado una falta administrativa ocasionó asimismo un perjuicio patrimonial, conforme lo dispone el artículo 129, inciso 1° de la ley N° 10.336.

DIVISIÓN JURÍDICA

Esta División está encargada de examinar la legalidad de resoluciones y decretos que digan relación con materias de su competencia, así como de emitir dictámenes.

La estructura organizacional de la División Jurídica está compuesta por seis Comités, cuyas funciones particulares se señalan a continuación:

- a) Comité I, Estatutos: Le corresponde examinar la legalidad y emitir dictámenes con respecto a los temas relacionados con los estatutos de los órganos estatales, con los profesionales que son funcionarios y el sistema de alta dirección pública, con la Ley Orgánica Constitucional de enseñanza y temas afines a la misma, con las declaraciones de patrimonio que deben efectuar las autoridades, con las pólizas de fidelidad funcionaria y con la reforma procesal penal, entre otros temas.

b) Comité II, Seguridad Social: Le corresponde examinar la legalidad y emitir dictámenes con respecto a los temas relacionados con el sistema de pensiones, con revisión de la situación previsional de los exonerados políticos, con el sistema previsional, con las asignaciones familiares, con la aplicación del código del trabajo a los funcionarios que se rigen bajo esta normativa, y con cualquier otro beneficios de seguridad social que afecte a funcionarios públicos y que la Contraloría sea competente.

c) Comité III, Finanzas: Le corresponde examinar la legalidad y emitir dictámenes con respecto a los temas relacionados con materias financieras del estado y recursos fiscales, y especialmente con la Ley Orgánica Constitucional de Administración Financiera del Estado.

d) Comité IV, Empresas: Le corresponde examinar la legalidad y emitir dictámenes con respecto a los temas relacionados con organización y funcionamiento de los servicios públicos, con normas medio ambientales, con transparencia, con tratados internacionales, con la normativa del Código Sanitario, con la formación y modificación de sociedades por entes públicos, con empresas públicas, entre otras.

e) Comité V, Remuneraciones y Fuerzas Armadas: Le corresponde examinar la legalidad y emitir dictámenes con respecto a los temas relacionados con las remuneraciones y el funcionamiento de la Administración del Estado, de las Fuerzas Armadas, Carabineros y Policía de investigaciones, y las contrataciones que no sean de la competencia del Tribunal de Contratación Pública.

f) Comité VI, Crédito Público y Bienes Nacionales: Le corresponde examinar la legalidad y emitir dictámenes con respecto a los temas relacionados con la autorización de adquisición y la transferencia de bienes para el Fisco o servicios públicos centralizados, con áreas protegidas, con áreas de desarrollo indígena, y con concesiones marítimas y de acuicultura, entre otras materias.

DIVISIÓN DE ANÁLISIS CONTABLE

De acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente le corresponde a esta División llevar la contabilidad general de la Nación.

Ahora bien, para cumplir adecuadamente la función en comento, la División de Análisis Contable debe cubrir, principalmente, tres aspectos. En primer término, le corresponde

ejercer un rol fundamentalmente normativo, que se traduce en la fijación de un marco doctrinario de carácter general - principios, normas y procedimientos técnicos - , correspondiéndole a cada una de las entidades públicas la responsabilidad del registro de las operaciones económico-financieras que realizan, el que debe estar en armonía con los preceptos normativos antes citados y con los principios de control interno para asegurar así la confiabilidad y calidad de la información financiera.

El segundo aspecto está constituido por la fase de consolidación y análisis de la información periódica de carácter financiera, patrimonial y presupuestaria que fluye de todas y cada una de las entidades afectas a la contabilidad pública, sin perjuicio de las labores de fiscalización de las operaciones o hechos económicos a que se refiere la citada información.

Como un complemento del proceso antes reseñado, cabe anotar la mantención actualizada de la Ley de Presupuestos del Sector Público y de los ordenamientos de ingresos y gastos presupuestarios de las municipalidades. En el caso de la Ley de Presupuestos, los datos sobre modificaciones presupuestarias, se obtienen directamente a través de la toma de razón de los decretos y resoluciones que las autoridades competentes dictan para modificar, ya sea aumentando o disminuyendo, las estimaciones iniciales de ingresos y gastos aprobadas en el texto legal indicado.

Por su parte, tratándose de las municipalidades – cuyos actos administrativos se encuentran exentos del control previo de legalidad por parte de la Contraloría General – las variaciones que experimenten sus presupuestos deben ser comunicadas mensualmente a la División de Análisis Contable, mediante los informes específicos de actualización presupuestaria.

En tercer término, una vez cumplidos los procesos anteriores, corresponde que la División de Análisis Contable se preocupe de proporcionar información confiable y oportuna para que los usuarios puedan optimizar su toma de decisiones, entre los cuales cabe considerar a las diversas otras Divisiones y Contralorías Regionales que ejercen el control preventivo de los actos de la Administración o que realizan labores de control externo o de fiscalización en terreno. Esta función la cumple la División de Análisis Contable a través de la emisión de informes periódicos mediante los cuales se expone, en diversos niveles de desagregación, la situación presupuestaria, financiera y patrimonial de las reparticiones públicas incluidas en la Ley de Presupuestos del Sector Público y de las municipalidades del país. Tratándose de los informes anuales, considera además, la situación financiera de las empresas públicas, de los

institutos tecnológicos CORFO y de las entidades de educación superior del Estado, cuyos presupuestos están sujetos a normas legales especiales.

Por último, como una actividad de apoyo a la función contable, cabe mencionar la labor permanente de capacitación que realiza la División de Análisis Contable en materias de contabilidad pública y administración financiera en general, en la cual se capacita a su propio personal, al de otras Divisiones y a todos aquellos funcionarios que cumplen funciones en el área de finanzas de las distintas entidades de la Administración del Estado.

DIVISIÓN DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Le corresponde efectuar las auditorías e investigaciones especiales pertinentes, en los ministerios y servicios públicos vinculados a ellos, así como empresas y universidades que conforman el universo de entidades fiscalizables por esta División.

Además, debe instruir sumarios administrativos en conformidad a la Ley N° 10.336 y a la resolución 526/70, e investigaciones sumarias por infracción al DL. N° 799/74, en los servicios aludidos anteriormente.

Junto a esto, atiende e investiga las denuncias formuladas por la Cámara de Diputados y el Senado de la República, así como por autoridades nacionales y particulares, conforme a los procedimientos establecidos para ello. Asimismo, formula los reparos ante el Tribunal de Cuentas y efectúa las denuncias a la justicia ordinaria, Ministerio Público u otras instituciones, conforme lo ameriten los hechos y situaciones establecidas en las auditorías o investigaciones realizadas.

Dependiente de esta División es la Unidad de Auditorías Especiales, a la cual le corresponde:

- a) Efectuar las fiscalizaciones, investigaciones y estudios que le encomiende el Contralor.
- b) Coordinar con las distintas reparticiones de la Contraloría General de la República que realicen funciones de control externo la ejecución de las labores que se deben desarrollar por esta Unidad.

- c) Efectuar análisis, evaluaciones y estudios que contribuyan a la prevención de situaciones que contravengan los principios de legalidad, de probidad administrativa y de publicidad y transparencia o que puedan afectar el resguardo del patrimonio público.
- d) Efectuar el seguimiento de los informes que esa Unidad emita, pudiendo requerir directamente la información a las respectivas entidades.
- e) Informar de manera permanente al Contralor General de la República y a la Jefatura de la División de Auditoría Administrativa lo relativo al cumplimiento de los objetivos de la Unidad.
- f) Llevar a cabo la coordinación con los órganos nacionales e internacionales que se relacionen o vinculen con la Contraloría General de la República en materia de control de la corrupción.
- g) Realizar las demás labores que le asigne el Contralor General.

Todas las Divisiones y dependencias de la Contraloría General, así como las Contralorías Regionales proporcionarán a la Unidad de Auditorías Especiales los documentos, informes y antecedentes que ésta les requiera para el cumplimiento de sus funciones.

DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO

Debe efectuar el control de legalidad de los actos de la administración relacionados, principalmente, con los derechos y obligaciones de los funcionarios; mantener un registro del personal de la Administración, con anotación de las condenas y destituciones que los puedan haber afectado; realizar los reparos que dan inicio a los juicios de cuentas y fiscalizar el cumplimiento, por parte de los distintos organismos de la Administración, de la normativa relativa a personal.

La estructura organizacional de la División de Personal de la Administración del Estado es la siguiente:

- Jefe de la División.
- Subjefe de la División.
- Subdivisión Jurídica.

- Subdivisión de Nombramientos.
- Subdivisión de Seguridad Social.

Funciones:

A).- Subdivisión Jurídica:

Le corresponde emitir los pronunciamientos que se le soliciten sobre materias de personal, activo y pasivo, propias del conocimiento de los funcionarios de la Administración. Asimismo, resolverá los planteamientos y consultas que le efectúen las distintas Unidades de la División, como aquéllas que emanen de otras Divisiones o Unidades Organizacionales de la Contraloría General sobre materias de orden jurídico.

Al mismo tiempo, le corresponderá efectuar el estudio de legalidad de los sumarios e investigaciones sumarias sujetas al estudio de la Contraloría General. Por otra parte, deberá examinar los actos administrativos cuyo análisis se ha radicado en la División y que no se refieren a materias de personal.

Esta Subdivisión tendrá un Jefe de Departamento al que le corresponderá analizar el despacho de los comités de la subdivisión cuya firma se le delegue; tendrá la coordinación general del sector y deberá subrogar, en caso de ausencia de titular, el cargo de Jefe de la Subdivisión Jurídica.

B) Subdivisión de Nombramientos:

Le corresponde efectuar el estudio de legalidad de todos los decretos y resoluciones que sobre materias de personal dispongan las autoridades de la Administración del Estado, con excepción de las Municipalidades, y efectuará el registro de dichas materias, como así también las de aquéllas exentas del trámite de toma de razón. Esta Subdivisión tendrá un Jefe de Departamento al que le corresponderá analizar el despacho de las secciones de la Subdivisión cuya firma se le delegue; tendrá la coordinación general del sector y, en especial, de todo lo concerniente al estudio de los contratos sobre la base de honorarios y deberá subrogar, en caso de ausencia del titular, el cargo de Jefe de la Subdivisión de Nombramientos.

C) Subdivisión de Seguridad Social:

Le corresponde el estudio de legalidad de los actos de la administración que conceden beneficios previsionales, y su correspondiente registro en las Bases de Datos respectivas. Así también le corresponde el análisis y registro de los documentos exentos del trámite de toma de razón que incidan en dichas materias. Al mismo tiempo, deberá fijar pautas en todo lo concerniente a las remuneraciones del personal de la Administración Pública y atender las consultas internas que sobre estas materias se planteen. Deberá, a su turno, conceder los desahucios y estudiar la legalidad de aquéllos que se otorgan por instituciones diversas a la Contraloría General. Contestará al mismo tiempo, las consultas que le efectúen los funcionarios públicos respecto de los desahucios que ha concedido o de la devolución de las imposiciones, cuando ello sea procedente. Esta Subdivisión tendrá un Jefe de Departamento al que le corresponderá analizar el despacho de las secciones de la Subdivisión cuya firma se le delegue; tendrá la coordinación general del sector y deberá subrogar, en caso de ausencia del titular, el cargo de Jefe de la Subdivisión de Seguridad Social.

Esta Subdivisión tendrá un Jefe de Departamento al que le corresponderá analizar el despacho de las unidades de la Subdivisión que el Jefe de la Subdivisión le asigne, tendrá la coordinación general del sector y le corresponderá subrogar al Jefe de la Subdivisión, en caso de ausencia del titular.

DIVISIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y REGULACIÓN

Le corresponde pronunciarse sobre la constitucionalidad y legalidad de los decretos supremos y de las resoluciones de los jefes de servicio relacionados con obras públicas y de los emanados de los Ministerios de Transportes y Telecomunicaciones; Vivienda y Urbanismo y de Obras Públicas; además de las direcciones y organismos dependientes de esos ministerios; y de los que se relacionan con el Gobierno por intermedio de esas secretarías de Estado.

Asimismo, efectúa las auditorías e inspecciones que correspondan en los servicios del sector, y en la inspección de las obras públicas ejecutadas.

DIVISIÓN DE COORDINACIÓN E INFORMACIÓN JURÍDICA

Funciones:

- a) Llevar al día un índice de la jurisprudencia administrativa establecida por los diferentes Departamentos y Subdepartamentos de la Contraloría General.
- b) Llevar un índice completo de leyes y decretos reglamentarios; y mantener permanentemente actualizadas sus modificaciones y concordancias.
- c) Mantener un archivo de los boletines de sesiones de las dos ramas del Congreso Nacional.
- d) Distribuir periódicamente un resumen de los dictámenes que emita el Departamento Jurídico y de aquellos emitidos por otros Departamentos o Subdepartamentos que, por su materia, deban ser igualmente conocidos.
- e) Proporcionar a todo el personal de la contraloría la información que solicite para resolver materias sometidas a su estudio.
- f) Proporcionar a los Jefes y Abogados del Departamento Jurídico y a los Jefes de los diferentes Departamentos y Subdepartamentos la historia de la ley que soliciten.
- g) Atender las consultas que sobre jurisprudencia administrativa formulen los funcionarios de otros servicios.
- h) Mantener permanentemente relación con las Oficinas Zonales proporcionarles jurisprudencia e información jurídica y responder a las consultas que le formulen sobre las leyes, reglamentos y dictámenes vigentes.
- i) Preparar recopilaciones sistemáticas de jurisprudencia sobre determinadas materias, para facilitar su aplicación, tanto por los organismos integrantes de esta Contraloría General como por los Servicios Públicos sujetos a su fiscalización.
- j) Preparar, controlar y dirigir las publicaciones que corresponda efectuar a esta Contraloría General

DIVISIÓN DE MUNICIPALIDADES

Su finalidad es velar por el cumplimiento del ordenamiento jurídico relativo a los actos y a la actividad de la administración municipal. Además, está atenta al respeto del principio de la probidad administrativa y el resguardo del patrimonio de las entidades edilicias. Para esto, emite dictámenes -a solicitud de los municipios, de sus funcionarios y de los demás órganos de la Administración del Estado, o bien como consecuencia de reclamos de particulares- sobre la correcta interpretación y aplicación de normas de distinto rango que regulan orgánicamente la actividad municipal, como asimismo, de los distintos textos estatutarios que regulan la relación laboral del personal de ese sector. Además, realiza auditorías según los programas nacionales de fiscalización, examina las cuentas de las municipalidades, los bienes o fondos municipales que las personas administran y las subvenciones y/o aportes que los municipios otorgan. Igualmente, lleva un registro computacional actualizado de los funcionarios municipales y de las personas contratadas a honorarios por tales entidades.

Funciones:

- a) Efectuar el estudio de la constitucionalidad y legalidad de los decretos supremos y resoluciones de autoridades administrativas no municipales en cuanto se refieran a materias regidas por el derecho municipal.
- b) Proponer al Contralor General los dictámenes relativos a materias propias de la legislación municipal.
- c) Emitir instrucciones sobre la aplicación de las normas que rigen el ámbito municipal.
- d) Efectuar auditorías e inspecciones respecto de los organismos municipales, con el propósito de velar por el cumplimiento de las normas jurídicas y por el resguardo del patrimonio de dichas instituciones.
- e) Registrar las resoluciones que afectan a los funcionarios municipales y llevar un registro de dicho personal.
- f) Proporcionar información jurídica a las municipalidades.

En el cumplimiento de las funciones mencionadas, la División de municipalidades deberá actuar en coordinación con las demás Divisiones de esta Contraloría General y con las Contralorías Regionales.

Estructura:

- a) Jefatura: Jefe y Subjefe.
- b) Dos Subdivisiones: Jurídica y Auditoría e Inspección.

FISCALÍA

El juzgamiento de cuentas, constituye una jurisdicción especial, cuyo objetivo es perseguir la responsabilidad civil de los funcionarios o ex-funcionarios a quienes corresponda la tenencia, uso, custodia o administración de fondos o bienes del Estado, con el fin de mantener la integridad del patrimonio público al cual se le ha causado daño.

Es dentro de ese procedimiento que la Fiscalía tiene un rol fundamental, por cuanto le corresponde asumir la defensa de los intereses patrimoniales del Estado, intervención que se verifica principalmente a través de la emisión de su Vista Fiscal, en la cual se ponderan los hechos y se emite un informe jurídico, acorde con lo dispuesto en el artículos 110 y 119, de la ley 10.336.

Por otra parte, de acuerdo con el artículo 22 de la ley N° 10.336, al Fiscal le corresponde representar al Contralor judicialmente en el cobro de los créditos y sumas que se adeuden al Fisco, y a ejercer las acciones del caso, a fin de obtener la entrega o restitución de fondos o bienes fiscales, de acuerdo con el resultado de la investigaciones o exámenes que practique la Contraloría. En aquellos casos en que el Contralor General está facultado para proceder judicialmente o para hacerse parte en procesos judiciales, por intermedio de otros organismos, podrá hacerlo también directamente, representado por el Fiscal.

Asimismo, le corresponderá a la Fiscalía el ejercicio de la acción en los juicios que se siguen ante los Tribunales Ordinarios de Justicia, para perseguir el cumplimiento de las sentencias dictadas en el juicio de cuentas, salvo que el Contralor estime conveniente disponer otra cosa, y sin perjuicio de las facultades que corresponden al Consejo de Defensa del Estado, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 128, de la ley 10.336.

Luego, y en virtud de lo dispuesto en el artículo 36, de la citada ley N° 10.336, el Fiscal tendrá atribuciones para entablar los recursos que convengan al interés fiscal o de las

instituciones públicas correspondientes, sin perjuicio de cumplir las demás comisiones y trabajos especiales que le encomiende el Contralor entre las cuales, cabe indicar las siguientes:

- Estudiar, elaborar y remitir al Contralor General para su visación, los proyectos de resoluciones recaídas en procedimientos disciplinarios instruidos por la Contraloría General.
- Evacuar informes sobre materias de su competencia a solicitud del Contralor General.

UNIDAD DE COOPERACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES

Esta Unidad tiene la función de gestionar apoyo técnico y financiero proveniente de fuentes nacionales y extranjeras, para contribuir al fortalecimiento institucional. Además, está encargada de impulsar la promoción y capacitación de funcionarios en el exterior.

Entre sus diversas tareas destacan:

- Asesorar al Contralor General en el desarrollo de vínculos de cooperación e integración con Entidades Fiscalizadoras Superiores del resto del mundo, así como con diversos organismos estatales, del sector privado y de la financiación internacional.
- Detectar fuentes de nuevo conocimiento técnico y administrativo, gestionando su incorporación al capital intelectual institucional.
- Ubicar financiamiento nacional e internacional para el desarrollo de las competencias institucionales y profesionales, así como para contribuir a la capacitación del sector público.
- Generar espacios de intercambio de experiencias y conocimientos en las temáticas institucionales, tales como foros, seminarios y conferencias.
- Coordinar viajes y reuniones en el extranjero de los funcionarios en comisión de servicio.

PARTE IV

MARCO METODOLÓGICO

1.- DESCRIPCION DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

La modernización del Estado es una preocupación constante de los gobiernos en las últimas décadas la incorporación de tecnología ha obligado a la administración pública a cada vez mejorar la calidad de sus procesos brindando al usuario tanto interno como externo servicios que satisfagan las necesidades de manera certera, oportuna, y económica. Junto con esto el compromiso que ha adquirido para lograr ahorrar al máximo los recursos, es primordial para este lograr tomar decisiones ajustadas mayormente a la racionalidad con el fin de evitar duplicidad de funciones, ahorro innecesario de papel y contar con una dotación ideal en cada proceso. Las organizaciones están sometidas a un constante riesgo de sufrir modificaciones, el entorno en el cual se encuentran insertas es cada vez más competitivo y cambiante; esto las obliga someterse de manera periódica a evaluaciones y, en caso necesario, mutaciones para lograr adaptarse a dicho ambiente. La búsqueda de excelencia y entrega de productos de calidad creó el contexto para que la Contraloría General de la República considerando la implementación de la Gestión por Resultados diera vida en 2011 de manera formal un modelo de Unidades de Gestión de Procesos las cuales sirven como asesoras estratégicas entregando la información necesaria a los directivos como insumos valiosos para la toma de decisiones. Dado el poco tiempo de vida que tiene este modelo de unidades estratégicas este trabajo viene a resolver las siguientes interrogantes ¿Cómo se estructura este modelo?, ¿Qué tecnologías de la información utilizan?, ¿Qué perfiles funcionarios se encuentran a cargo de estas unidades? Para contestar a estas interrogantes se describirá la estructura, coordinación y funciones de las Unidades de Gestión de Procesos que funcionan actualmente en el máximo órgano Contralor de Chile.

2.- RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados de este trabajo son tener información acerca del modelo de Unidades de Gestión de Procesos, implementado en Contraloría General de La República para así lograr conocer su aporte al mejoramiento continuo de los procesos al interior de la

institución. Además se espera verificar su viabilidad para ser implementado en otras organizaciones y comparar el perfil del profesional a cargo, con las características del profesional administrador público.

PARTE V

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología empleada para realizar esta investigación es del tipo descriptiva con carácter cualitativo y cuantitativo debido a que tiene como objetivo llevar a cabo una descripción de las cualidades del modelo de Unidades de Gestión de Procesos caracterizando sus rasgos más peculiares y diferenciadores.²³ Además se desea saber a cuánto asciende el costo de mantención de las Unidades de gestión de procesos. La metodología se dividió en las siguientes etapas:

- **Recopilación de información:** La recopilación de información se realizó a través del sitio web de Contraloría General de la República, aquí se pudo encontrar la resolución que da origen a las Unidades de Gestión de Procesos, además a través de las distintas plataformas y documentos oficiales que posee en la actualidad el máximo órgano Contralor de Chile fue posible conocer la información institucional, bases legales sobre las que se sustenta, los sistemas que utiliza y la estructura organizacional. Por otra parte, para definir los conceptos más importantes de este trabajo se consultaron textos de diversos autores cuyas publicaciones se enmarcan en el área de la administración de personas y diseño de procesos. Con el objetivo de conocer acerca del trabajo específico que realizan las Unidades de Gestión de Procesos y el perfil del cargo, se solicitaron informes de gestión a los funcionarios encargados de la coordinación de estas unidades y el desarrollo de las personas, respectivamente. Esta información permitió determinar los objetivos de este trabajo, conocer la labor desempeñada por las UGP's al interior de CGR, su relación con las demás unidades, principales productos y desarrollo que han experimentado hasta la fecha.

²³Morales F., www.creadess.org/index.php/informate/de-interes, tipos de investigación, consultado en Octubre 2014

- **Análisis de Resultados:** Con la información obtenida se procedió al análisis de la estructura y funciones del modelo Unidades de Gestión de Procesos, costo de mantención expresado en pesos chilenos y el estudio de compatibilidad entre el perfil de egreso del Administrador Público de la Universidad de Valparaíso y el perfil actual del funcionario UGP.

1.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Describir la estructura de la Unidad de Gestión de Procesos de la Contraloría General de la República, funciones, responsabilidades y perfil del cargo de la jefatura de la Unidad, conjuntamente con el modelo aplicado y la relación con otras Unidades de esta institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el modelo de gestión de procesos implementado por la CGR, sus funciones, determinación de responsabilidades y herramientas asociadas a la Unidad.
- Conocer la relación y dependencia de la Unidad de Gestión de Procesos con otras Unidades pertenecientes a la CGR.
- Conocer los costos financieros asociados a la mantención de la Unidad de Gestión de Procesos en la CGR.
- Conocer habilidades y competencias establecidas en el perfil del cargo de la jefatura de la UGP, a fin de identificar similitudes con el perfil profesional del Administrador Público egresado de la Universidad de Valparaíso.

PARTE VI

DESARROLLO DEL TRABAJO

1.- INICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO UNIDADES DE GESTIÓN DE PROCESOS EN CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

La creación del modelo de Unidades de Gestión de procesos nace en conjunto con la implementación de la “Gestión Por Resultados” en Contraloría General de La República, estas unidades son una innovación en materia de gestión bajo el mandato del actual Contralor (2007-2015). La necesidad de tener un control eficiente de procesos y llevar un monitoreo del flujo de estos, conduce a la creación de estas unidades las cuales sirven de apoyo para la gestión estratégica. El primer funcionario a cargo de una primera unidad de gestión de manera informal lo realizó el año 2009 en la sede regional de BíoBío, teniendo como función el levantamiento de procesos y la generación de reportes, luego de esto el 2 de Septiembre del año 2011, Contraloría emite la resolución N° 4770 creando formalmente por intermedio de esta las Unidades de Gestión de Procesos. En la resolución antes mencionada expresa tácitamente los argumentos de su creación dejando en evidencia la necesidad de establecer estrategias para lograr un mejoramiento continuo de los procesos, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los usuarios internos y externos a través de la entrega de productos y servicios de calidad. A su vez expresa la intención de internalizar en la institución la demanda de eficiencia que se obtiene en el marco del modelo de gestión por resultados, analizando permanentemente los pasos administrativos en la estructura organizacional, con el propósito de optimizar el uso de los recursos involucrados. En este contexto, las Unidades de Gestión tienen como propósito encargarse de la revisión y rediseño de los procesos.

2.- ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN DE PROCESOS (UGP)

La resolución N° 4770 de 2011 prescribe de manera clara la estructuración de estas unidades estableciendo que existirá una UGP en cada una de las Contralorías Regionales y en cada una de las Divisiones del nivel central. Los profesionales que integran estas

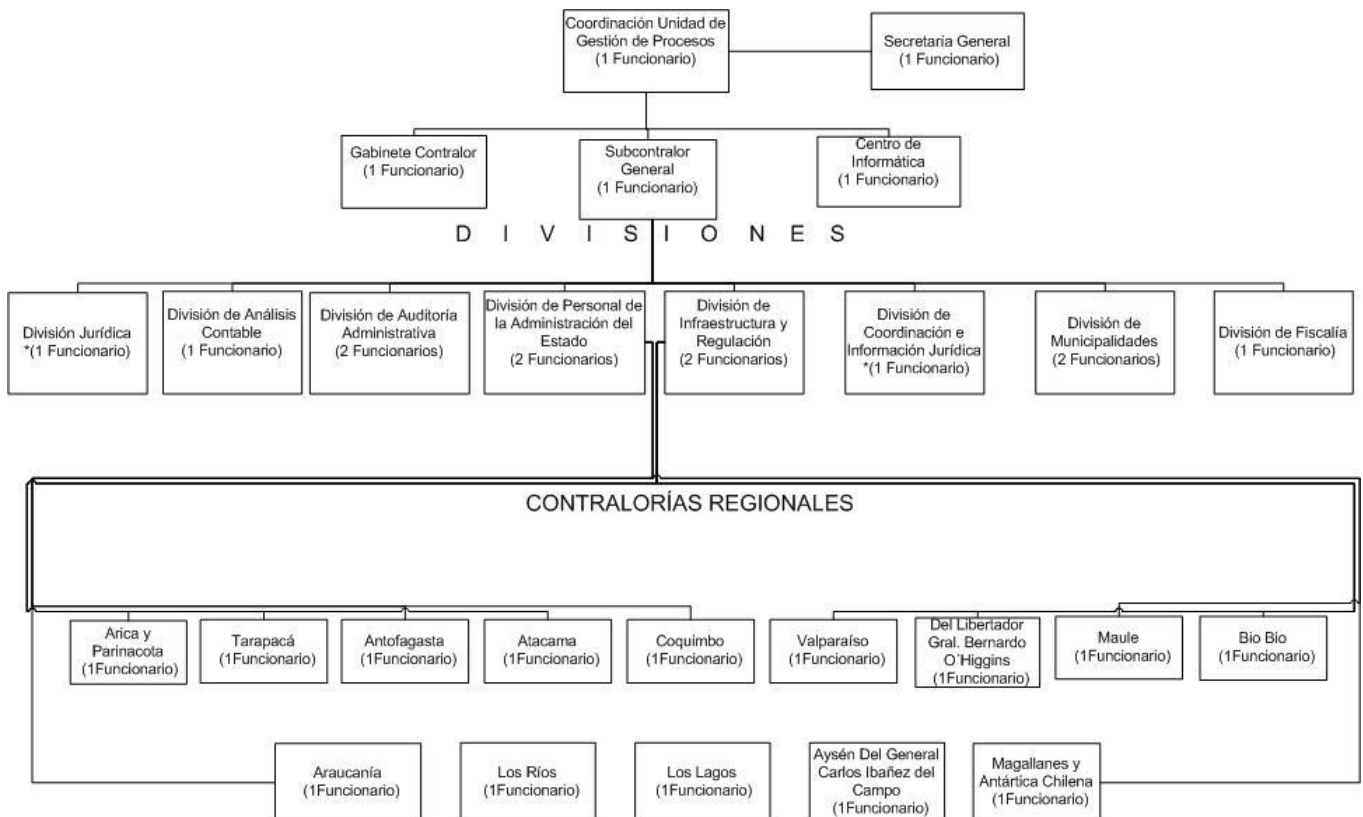
unidades dependerán jerárquicamente de sus respectivos Contralores Regionales y Jefes de División, según corresponda, y dependerán técnicamente de la Secretaría General. La coordinación operativa de las Unidades de Gestión de Procesos estará a cargo de una Unidad Coordinadora, dependiente de la Secretaría General.

En la actualidad los analistas de estas unidades son 30 encontrándose distribuidos de la siguiente manera:

15	Nivel Central
14	Nivel Regional
1	Coordinadora

Fuente: Lámina de presentación “Unidad de Gestión de Procesos”

ORGANIGRAMA UNIDADES DE GESTIÓN DE PROCESOS



*El Funcionario de la División Jurídica también cumple la función en la División de Coordinación e Información Jurídica

Fuente: Organigrama construido con insumos proveídos por la web institucional de Contraloría General de la República y el SIAPER

FUNCIONES DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN DE PROCESOS (UGP)

Tomando como referencia la resolución que da vida a estas unidades al interior de Contraloría General de La República, se establece que las UGP`s desarrollan las siguientes funciones:²⁴

APOYO AL PROCESO DE DEFINICIÓN DE METAS Y CONVENIOS DE DESEMPEÑO

En este ámbito a las UGP les corresponde recopilar y analizar la información necesaria para el proceso de definición de metas y convenios de desempeño y realizar la propuesta de base para el inicio de dicho proceso, por otra parte deben apoyar a las jefaturas de las distintas Unidades y al Secretario General, en el proceso de definición e integración institucional, de las metas y convenios de desempeño; A su vez los profesionales a cargo de estas unidades deben velar por que exista una adecuada difusión de las metas y convenios en todas las unidades de la Contraloría. Como última tarea en esta materia deben realizar el monitoreo y un seguimiento permanente del cumplimiento de las metas y convenios de desempeño, informando periódicamente a las jefaturas de Unidades pertinentes y al Secretario General.

CONTROL DE GESTIÓN

Para realizar un control de gestión al interior del ente Contralor les corresponde llevar a cabo un seguimiento de todos los aspectos relevantes asociados a la gestión de las distintas Unidades y funciones de Contraloría; Por otra parte están a cargo de desarrollar informes de gestión para los niveles estratégicos y operativos, utilizando para ello los software, formatos y herramientas definidos por la Unidad y autorizados por el Secretario General, para esta labor deben a su vez realizar una evaluación de la gestión institucional de manera permanente de acuerdo a los requerimientos de su jefatura para así, en casos de encontrar cualquier situación relevante puedan informar de manera oportuna y proponer medidas correctivas en caso que corresponda.

²⁴ Resolución N°4770, Contraloría General de La República, 2011

GESTIÓN DE PROCESOS

Llevar a cabo el levantamiento de los procesos de las distintas Unidades les permite la realización de un control permanente, por esto mismo las Unidades de Gestión de procesos identifican a través de estos los puntos críticos del proceso para que, en caso de ser pertinente, apoyar al rediseño de los mismos llevando un constante monitoreo y evaluación de tales modificaciones.

OTRAS FUNCIONES DE APOYO.

En esta última función de las Unidades de Gestión de procesos les corresponde participar, desarrollar y cooperar en proyectos que se vinculen con la mejora de la gestión institucional determinados por el Secretario General, además deben servir de apoyo a las labores de gestión que sean encomendadas por los jefes de unidad o Contralores regionales.

La cuenta pública de la institución es otro producto en donde las UGP`s participan recopilando y sistematizando la información necesaria para la confección de esta, si se hace necesario deben procurar que las competencias en las áreas de gestión por resultados, control de gestión y gestión de procesos sean internalizadas por los usuarios internos, para esto debe realizar labores de sensibilización, capacitación y formación coordinando con la unidad de capacitación. Esta función concluye con llevar a adelante todas las tareas que el Contralor General les encargue a todos o algunos de ellos, ya sea en forma directa o a través del Secretario General.

3.- METODOLOGÍA DE TRABAJO DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN DE PROCESOS

Estas unidades tienen metodología de trabajo a nivel de coordinación entre ellas y por otra parte, de colaboración con otras unidades. A nivel interno las UGP poseen 3 ejes fundamentales sobre los cuales desarrollan acciones:

- Coordinador UGP

Este funcionario es el encargado del funcionamiento de todas las Unidades de Gestión de Procesos a nivel nacional quien, a través de un monitoreo constante, logra desarrollar lineamientos, consolidar información y mantener un canal de comunicación con los equipos de trabajo.

- Videoconferencias mensuales con todos las Unidades de Gestión de Procesos
Esta actividad es coordinada junto al centro de informática, se trata de una jornada en donde a través de una conexión por voz y video se establece contacto entre la unidades del nivel central y regional.
- Sistema de tutores para UGP`s nuevos
A los funcionarios nuevos se les realiza una capacitación coordinada en conjunto al departamento de capacitación de Contraloría General de la República presentación general sobre la institución. Esta inducción contempla una presentación inicial sobre las generalidades del órgano Contralor, posteriormente se les presenta al equipo de trabajo donde se desempeñarán asignándosele un UGP tutor (seleccionado bajo el criterio de antigüedad) quién le orienta sobre sus funciones específicas, ya sea a nivel regional o central.

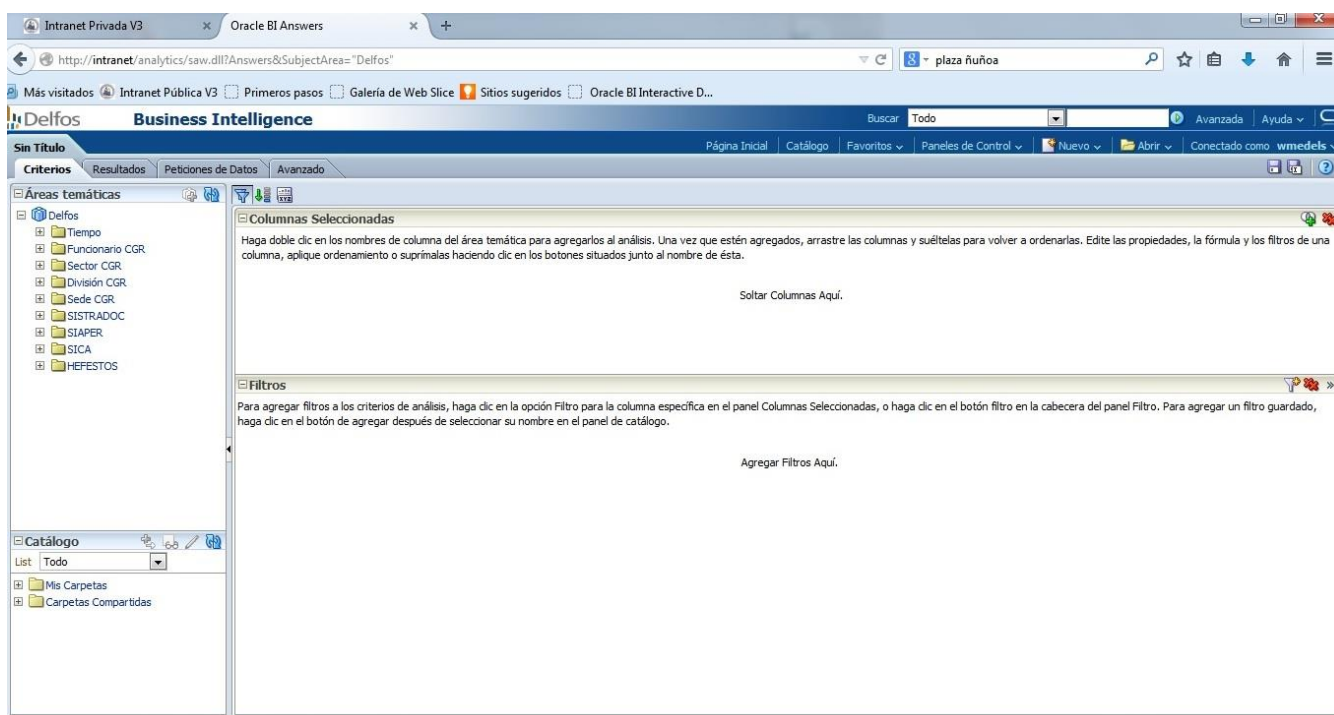
Para proveer de apoyo a las funciones de otras unidades catalogadas como “clientes” estas unidades entregan reportabilidad que sirve de apoyo al efectivo del control de gestión, para esto se utilizan los siguientes sistemas informáticos:

PLATAFORMA DELFOS

DELFOS es una plataforma informática que cumple 6 meses de vigencia a Septiembre de 2014 desde su puesta en marcha en Marzo de 2014, DELFOS representa un Sistema Integrado de Gestión el cual contiene una importante cantidad de información logrando en la actualidad, tener una mayor certidumbre sobre el estado de los procesos y de dónde colocar los énfasis estratégicos. Esta herramienta contiene cuadros de la cuenta pública 2013 correspondientes a las funciones Jurídica y de Control de personal, indicadores de gestión interna de Contraloría y el detalle por unidad, y reportes de gestión para las definiciones diarias. Lo beneficiados con la evolución del sistema de reportabilidad destacan los múltiples beneficios que la plataforma les entrega a los encargados de la toma de decisiones; entre los más importantes se mencionan la detección de desviaciones, sus causas y evolución; efectuar análisis verticales de datos entre meses y años, y también horizontales, con otras

unidades comparables; mejorar la distribución de cargas de trabajo y redefinir flujos de documentos.²⁵ DELFOS representa la principal base de datos de la cual los funcionarios UGP's logran extraer reportes específicos para cada unidad utilizando el software informático OblisherBussinesIntelligence (OBI), el cual permite realizar consultas utilizando los distintos campos con los que cuentan los documentos y permiten caracterizarlo (Fecha, número, servicio, etc.)

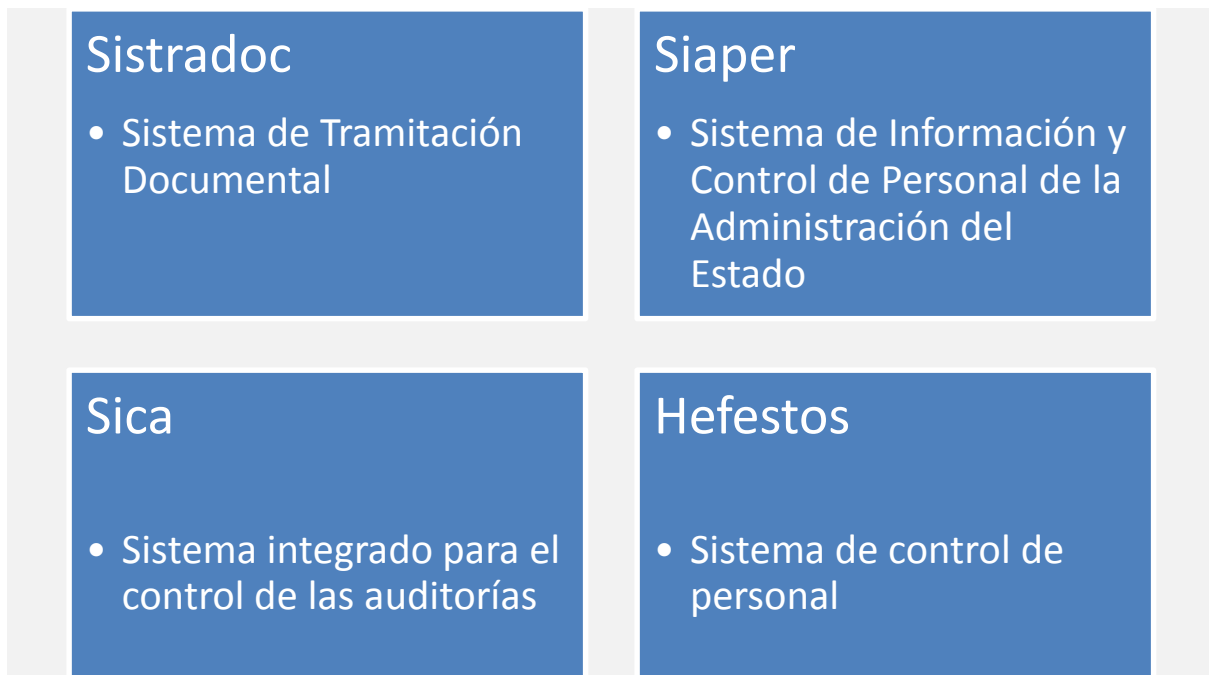
La plataforma DELFOS funciona como extractora de información, por lo cual las bases de datos en las cuales esta información se encuentra contenida son 4 (Sistradoc, Siaper, Sica, Hefestos) cuya naturaleza de la información es distinta, no obstante algunas logran relacionarse. Esta plataforma tiene los atributos de facilitar el control de gestión ya que permitió estandarizar la manera de reportar, crear gráficos en línea y construcción de presentaciones. Además esta plataforma permite generar una serie de indicadores que se encuentran disponibles para todos a nivel nacional, logrando realizar comparaciones entre unidades.



Fuente: Visualización pantalla de inicio DELFOS

4.- SISTEMAS DE INFORMACIÓN REPORTABLE

²⁵ Provoste, R., Contralor Regional de Valparaíso, Informativo Institucional CGR, 2014



SISTEMA DE TRAMITACIÓN DOCUMENTAL (SISTRADOC)

Es un sistema que permite la tramitación de documentos, físicos y/o electrónicos, que ingresan a Contraloría General de la República a nivel nacional para su tramitación jurídica. Este sistema involucra a toda la estructura organizacional, desde el nivel directivo al operativo, considerando los procesos tales como Emisión de Dictámenes y de Toma de Razón, con excepción de aquellos documentos referidos a las materias de personal del Estado. El objetivo de SISTRADOC es apoyar el estudio jurídico de los documentos que ingresan a trámite a Contraloría, registrando la información más relevante, en la forma de expediente, y la historia de la tramitación del documento, a través de la bitácora asociada a cada expediente.²⁶ A diferencia de SIAPER este sistema está referido a un flujo de documentos no a la construcción de una hoja de vida funcionaria, a través de este sistema se ingresan documentos de tipo Referencias, las cuales son presentaciones realizadas por servicios públicos y/o personas naturales. Este sistema interoperará con SIAPER para asociar información complementaria a las hojas de vida de los funcionarios.

²⁶www.prezi.com, SISTRADOC 2012, consultado en Diciembre 2014.

SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CONTROL DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO (SIAPER)²⁷

El Sistema de Información y Control del Personal de la Administración del Estado (SIAPER) es la plataforma Web de la Contraloría General de la República (CGR) que concentra la información relacionada con el personal de la Administración del Estado de manera clara y ordenada, facilitando y organizando su tramitación, apoyando el estudio de legalidad de los actos administrativos en materias de personal y, proporcionando datos requeridos por órganos de la Administración y/o ciudadanía.

SIAPER nace con el objetivo de llevar una hoja de vida de cada funcionario que en algún momento desarrolló funciones al interior de la administración pública o actualmente tiene relación laboral con el Estado.

SIAPER propone un cambio en la relación entre CGR Y los Servicios que apunta a aumentar las coberturas en materia de personal, convirtiéndose con ello en el proveedor único en materia de información de personal del Estado; automatizar los procesos de tramitación de actos relativos al personal del Estado; y, aumentar la eficiencia y certeza de estos procesos interoperando directamente con otras fuentes de información.

Es por esto, que desde el año 2009, CGR ha centrado sus esfuerzos en desarrollar y promover dos nuevos proyectos informáticos, que complementan la plataforma SIAPER, se trata de SIAPER Registro Electrónico y SIAPER Toma de Razón Automática.

SIAPER Registro Electrónico

Siaper Registro Electrónico fue creado para sustituir el tradicional proceso de registro de documentos exentos de toma de razón en materias de personal los que eran enviados a Contraloría en soporte papel, por el ingreso de directo a la plataforma por parte de los mismos Servicios Públicos de la información esencial contenida en estos actos administrativos.

²⁷<http://siaper.contraloria.cl>, ¿Qué es SIAPER?, consultado el 11/10/2014

La plataforma SIAPER Registro Electrónico se encuentra en funcionamiento desde el 16 de Agosto de 2011 realizándose el trámite de registro en línea con 31 Servicios Públicos. El año 2012, se incorporaron 88 nuevos organismos y desde Diciembre 2014 se encuentran integrados además, todos los municipios de Chile, los cuales se aplican a la plataforma de SIAPER RE MUN, sistema que actúa separado pero bajo la misma lógica que el de registro electrónico para los servicios públicos.

SIAPER Registro Electrónico representa un avance que ha permitido disminuir los tiempos de registro; mejorar la información existente en la base de datos; y, aumentar la cobertura de la información, haciéndose cargo del registro de materias no consolidadas en otras bases de datos del Estado, como lo son las calificaciones, permisos, feriados y licencias médicas.

SIAPER Toma de Razón Automática

El proyecto SIAPER Toma de Razón Automática implica un cambio radical en la manera de realizar el proceso de toma de razón de los actos administrativos en materia de personal, tanto para la Contraloría como para los Servicios Públicos. En primer lugar, el proceso de creación del acto administrativo se realizará completo en el sistema, utilizando firma de electrónica avanzada, dejando con ello atrás el soporte papel transformando el acto en un documento electrónico.

Sumado de lo anterior, el control de juridicidad del acto administrativo será realizado en línea, siendo el sistema capaz de determinar en pocos segundos, y gracias a una serie de reglas y validaciones, la toma de razón o representación del documento.

La plataforma SIAPER Toma de Razón Automática fue lanzada el 15 de Septiembre de 2014 a través de la aprobación de la ley N° 20.766, en esta primera etapa, de 20 Servicios Públicos.

SISTEMA INTEGRADO PARA EL CONTROL DE LAS AUDITORÍAS (SICA)

Este sistema nace para suplir la falta de un modelo de planificación de ejecución de auditorías, función clave del órgano contralor, en conjunto con esto, la falta de uniformidad en el proceso, escaso nivel de supervisión durante este, difícil acceso a información de procesos anteriores, bajo nivel de sistematización de la información de soporte y resultados,

entre otra razones.²⁸Su objetivo central dice relación con fortalecer la gestión de la Función de Auditoría e Investigaciones Especiales de la Contraloría General de la República, a mejorar su capacidad profesional y a la utilización eficaz y eficiente de sus recursos, actualizando su normativa y metodología, mediante aplicaciones tecnológicas avanzadas, en concordancia con los dispuesto en la Constitución Política, su Ley Orgánica en la doctrina institucional y con las modernas prácticas en uso.²⁹

HEFESTOS

Este es un sistema de gestión de personal implementado en el año 2010 para reemplazar a una antigua base de datos llamada **Sistema 390** la cual funcionaba a través de códigos, por lo tanto este sistema se genera dentro del marco de modernización de CGR.³⁰

Este sistema contiene toda la información referida al personal que desempeña labores en Contraloría General, ingresando las consultas de acuerdo a criterios tales como el R.U.N, nombre, cargo, edad, etc. se puede obtener toda la información necesaria de los funcionarios clasificada de la siguiente manera:

• Antecedentes Generales	• Felicitaciones y reclamos
• Anotaciones (mérito/demérito)	• Fianzas
• Asignación familiar	• Historia laboral externa a CGR
• Asistencias	• Historial laboral CGR
• Bienios	• Historial previsional
• Cambio de dependencia o unidad	• Horas extras
• Capacitación	• Incentivos al retiro
• Cometidos y comisiones	• Incumplimiento económico
• Credenciales	• Licencias médicas
• Designaciones	• Permisos
• Estudios	• Régimen de salud
• Familia	• Representante personal
• Feriados	• Sala cuna
• Sumarios de investigaciones sumarias	• Salud irrecuperable
• Vivienda fiscal	• Calificaciones

²⁸ Lámina de presentación del SICA, División de Auditoría, Contraloría General de la República, Santiago, 2009

²⁹ Ídem.

³⁰ Ponce H., Unidad de personal, Contraloría General de la República, Informe de gestión, Santiago, 2014.

5.- IMPLEMENTACIÓN DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN EN CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Uno de los objetivos de este trabajo es determinar a cuánto asciende el costo de mantención de una UGP con un funcionario asignado, este cálculo no se encuentra disponible oficialmente en CGR, por lo tanto para determinarlo se valorizarán los siguientes Ítems:

- Recursos Humanos
- Recursos materiales
- Recursos Tecnológicos

Recurso Humano³¹

Para este cálculo se levantó la información desde SIAPER. Los 30 funcionarios dispuestos en estos cargos tienen la característica de contar con título profesional.

Para determinar la remuneración percibida por un funcionario se obtuvo la información respectiva al grado de cada uno de los 30 funcionarios y luego se promedió, los resultados son los siguientes:

Grado		
15		
	Mensual	Anual (\$)
Remuneración Bruta (\$)	1.521.221	18.254.652
Incentivo (L.19.041) (\$)	291.156	3.493.872
Metas (L. 19.882) (\$)	86.545	1.038.540
	Total Anual	22.787.064

³¹ No se consideraron los costos asociados a capacitación.

Recursos Materiales³²

Para realizar este cálculo se tomó como referencia la información correspondiente al pedido de materiales que realizó el funcionario UGP de la División de Personal de la Administración del Estado durante el periodo de un año (Enero a Diciembre 2014). Los archivos fueron proporcionados por el Administrador Divisional.

Detalle	Cantidad	Costo por unidad (\$) ³³	Total (\$)
Escritorio	1	26.634 ³⁴	26.634
Silla	1	16.633 ³⁵	16.633
Mueble closet	1	29.996 ³⁶	29.996
Mueble archivador	1	13.330 ³⁷	13.330
Lomo para archivador (10 unidades)	1	795 ³⁸	795
Dispensador Magic clip	1	1.640 ³⁹	1.640
Repuesto Magic clip	2	990 ⁴⁰	1.980
Destacador	2	495 ⁴¹	990
Memo pads post it notes	8	790 ⁴²	6.320

³²Estos datos fueron entregados por el administrador divisional de la División de Personal de la Administración del Estado los cuales corresponden a los materiales entregados al funcionario UGP de esta división durante el periodo comprendido entre Enero y Diciembre de 2014.

³³Valores Referenciales con IVA incluido.

³⁴www.sodimac.cl, valor dividido en 3 años correspondientes a la duración aprox., consultado en Diciembre 2014.

³⁵Ídem. Valor total 79.990, dividido en 3 años correspondientes a la duración aproximada del producto.

³⁶Ídem. Valor total 89.990, dividido en 3 años correspondientes a la duración aproximada del producto.

³⁷Ídem. Valor total 39.990, dividido en 3 años correspondientes a la duración aproximada del producto.

³⁸www.libreriaatacama.cl, consultado en Diciembre 2014.

³⁹Ídem.

⁴⁰www.officeline.cl, consultado en Diciembre 2014.

⁴¹www.libreriaatacama.cl, consultado en Diciembre 2014.

⁴²Ídem.

Papel fotocopia oficio Equalit (resma)	10	3.498⁴³	34.980
Cuchillo cartonero	1	565⁴⁴	565
Archivador palanca	1	1.395⁴⁵	1.395
Corchetes Bostitch 26/6 (caja)	1	380⁴⁶	380
Scotch embalaje	2	250⁴⁷	500
Bandeja metálica 2 niveles oficio –sobre escritorio	1	10.800⁴⁸	10.800
Separadores tamaño oficio para archivador marca Rhein	2	285⁴⁹	570
Desodorante ambiental	1	1.330⁵⁰	1.330
Total Anual			148.838

⁴³Ídem.

⁴⁴Ídem.

⁴⁵Ídem.

⁴⁶Ídem.

⁴⁷Ídem.

⁴⁸www.roian.cl, consultado en Diciembre 2014.

⁴⁹www.libreriaatacama.cl, consultado en Diciembre 2014.

⁵⁰www.lider.cl, consultado en Diciembre 2014.

Recursos Tecnológicos⁵¹

Estos corresponden a los recursos tecnológicos entregados a cada funcionario UGP para el ejercicio de sus funciones.

Detalle		Cantidad	Precio por unidad (\$)	Total (\$)
Equipo	Portátil	1	316.664⁵²	316.664
Toshiba	P55t-			
B5208SL 4K				
Disco duro ToshibaCANVIO 2 TB USB 3.0		1	23.330 ⁵³	23.330
Mouse XScroll/USB		1	5.290 ⁵⁴	5.290
Total				345.284

Costo anual de mantención Unidad de gestión de procesos. (1 funcionario)

La suma correspondiente al costo total que resulta mantener una UGP con un funcionario se muestra de manera esquemática en el siguiente cuadro:

Ítem (\$)	Total Ítem (\$)
Recursos Humanos	22.787.064
Recursos Materiales	148.838
Recursos Tecnológicos	345.284
Total	23.281.186

⁵¹ No se consideran costos de sistemas informáticos debido a que no son construidos exclusivamente para estas unidades.

⁵² www.paris.cl, Valor total 949.990, dividido en 3 años correspondientes a la duración aproximada del producto, consultado en Diciembre 2014.

⁵³ www.ripley.cl, Valor total 69.990, dividido en 3 años correspondientes a la duración aproximada del producto, consultado en Diciembre 2014, consultado en Diciembre 2014.

⁵⁴ www.pcfactory.cl, consultado en Diciembre 2014.

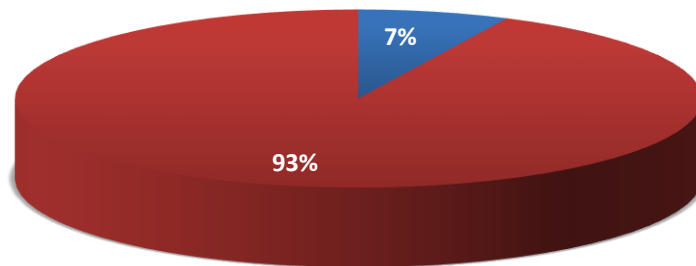
6.- PERFIL DEL CARGO

Profesión e institución de egreso de los Funcionarios UGP por Unidad

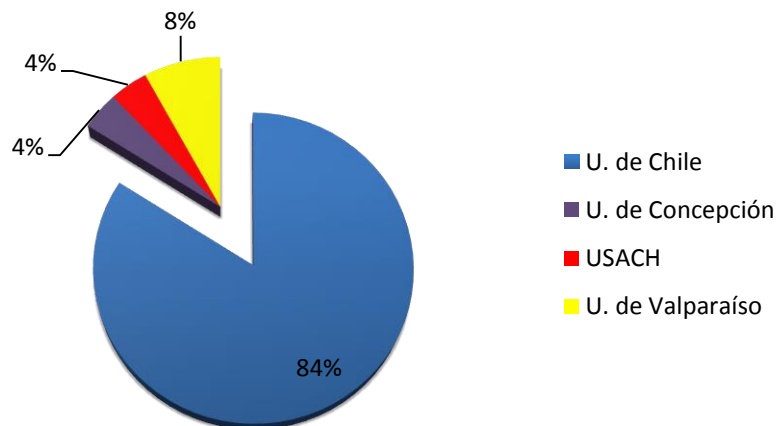
La búsqueda de información sobre los profesionales a cargo de las Unidades de Gestión de Procesos arrojó como resultado que el 93% de un universo de 30 funcionarios son Administradores Públicos, un dato interesante de analizar con mayor profundidad.

Profesionales UGP

■ Ingeniero Civil Industrial ■ Administrador Público



Universidades Administradores Públicos



PERFIL DEL CARGO POR COMPETENCIAS

Uno de los objetivos de este trabajo es comparar el perfil del cargo por competencias UGP con el perfil de egreso de los profesionales de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso.

Debido a que las Unidades de Gestión de Procesos son relativamente nuevas en Contraloría General de la República, la Unidad de Desarrollo de las personas, quién es la unidad encargada para realizar este trabajo aún no construye el análisis del perfil del cargo que se necesita para desempeñarse en esta labor, sin embargo, en este trabajo se construirá tal perfil tomando como referencia el perfil del cargo basado en competencias desarrollado por el Área de desarrollo de personas para los perfiles de cargo de la función de control externo.

Considerando los antecedentes sobre los funcionarios a cargo de las Unidades de Gestión de Procesos, el promedio de características que poseen asociadas al cargo son las siguientes:

Función CGR	Control de personal de la Administración del Estado
Nombre del Cargo	Analista Unidad de Gestión de Procesos
Planta	Profesional
Rango de grados asociados al cargo	13 al 15
Estudios mínimos	Profesional
Edad	27 años

Para efectos de este estudio se consideraron las competencias técnicas y conductuales generales con las que debe contar todo funcionario público, estas se encuentran contenidas en el boletín de perfil de cargo funcionario control externo difundido por el Área de desarrollo de las personas, estas competencias fueron ajustadas para hacerlas coincidir con la naturaleza del cargo UGP.

COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES⁵⁵

Técnicas	Competencia	
	Conocimientos generales sobre la Administración del Estado	Comprensión del ámbito de acción de los distintos poderes del Estado, conocer la estructura, funcionamiento e instituciones que conforman la Administración pública, entendiendo sus relaciones y llevando a la práctica este análisis en su trabajo
	Funciones, orgánica y normativa de la CGR	Conocimiento y comprensión de las funciones, facultades, organización, resoluciones y órdenes de servicio que regulan el actuar de la CGR, así como su vinculación a las funciones del
	Sistemas informáticos UGP	Conocimiento acabado de los objetivos, funcionalidades, facultades y usos de los sistemas Hefestos, Sistradoc, SICA, SIAPER. Implica tener una visión global de los distintos sistemas que utiliza habitualmente, con el objeto de detectar las principales relaciones existentes entre ellos, proponiendo mejoras para optimizar los procesos de trabajo
	Trabajo en equipo	Capacidad para formar parte de un equipo, colaborando con los demás y trabajando con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, implica tener expectativas positivas respecto de los demás, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, comprender a los otros, y generar un buen clima laboral por medio de un buen trato y una comunicación fluida tanto con su equipo de trabajo cómo otras áreas de la CGR.
	Comunicación asertiva y efectiva	Capacidad de transmitir ideas y entregar información con claridad y precisión, comunicándose con tacto y pertinencia, escuchando de manera activa y adaptándose a interlocutores internos y externos, implica ser capaz de identificar y utilizar canales de comunicación y generar redes de trabajo para la obtención de información relevante para sus funciones.
	Capacidad de análisis y síntesis	Capacidad para analizar, relacionar e interpretar situaciones, integrando diversas fuentes de información y múltiples variables e identificando relaciones

⁵⁵ Área de desarrollo de las personas, Documento oficial, perfil de cargo funcionarios de control externo, CGR, 2014

Conductuales		causales que le permitan generar conclusiones lógicas, prioridades y alternativas de acción frente a oportunidades y problemas detectados.
	Perspectiva estratégica	Capacidad para comprender los cambios de la organización, entendiendo los lineamientos, políticas y desafíos de la institución y asumiendo la responsabilidad que su función tiene en la consecución de esta. Implica optimizar fortalezas internas de los procesos, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto, adaptándolos a los cambios y necesidades del mismo.
	Liderazgo	Capacidad para realizar una adecuada dirección de personas, desarrollando gestionando los recursos intelectuales y humanos de la organización conforme a las competencias de cada funcionario, manteniendo un clima organizacional proactivo y armónico, que facilite el logro de objetivos organizacionales. Implica crear un clima de compromiso, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.
	Orientación al logro y Responsabilidad	Tener claridad de los objetivos a alcanzar, comprendiendo debidamente los requerimientos, ejecutando sus funciones con eficiencia y eficacia para el logro de metas. Capacidad para responder por la calidad de sus productos., considerando, plazos, metodologías, formatos, entre otros aspectos. En el plano funcionario implica cumplir con las obligaciones de puntualidad, presentación personal, protocolos de conducta y buen clima que sean socializados dentro de la organización. En el plano privado implica observar una vida social acorde con la dignidad del cargo y lograr un balance entre éstas y sus funciones laborales.
	Probidad	Poseer una conducta funcionaria intachable, desarrollando sus labores con honestidad, anteponiendo el interés general al particular, implica un correcto ejercicio del poder público, por medio de la toma de decisiones razonables e imparciales, la rectitud en la ejecución de sus funciones e integridad ética y profesional en la administración de los recursos.
	Juicio profesional	Capacidad para responder a necesidades técnicas complejas, garantizando ética, eficiencia y responsabilidad en su desempeño. Implica manejar, aplicar y actualizar conocimientos, habilidades y normas específicas de su área de especialización, así como su experiencia concreta en el ejercicio de sus funciones, actuando en todo momento en congruencia con los valores institucionales.
	Proactividad y autonomía	Capacidad para actuar con iniciativa, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión y criterio. Implica la capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos, utilizando al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno con el objetivo de dar valor agregado a sus labores habituales. El funcionario debe ser capaz de buscar y generar espacios de autonomía dentro de su área y en el marco de sus atribuciones.

7.- PERFIL DE EGRESO PROFESIONAL ADMINISTRADOR PÚBLICO UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

La carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso, nace el 15 de Septiembre del año 2000, mediante el Decreto Exento N° 1500, sustentada en la necesidad de ampliar las ofertas de programas de estudio en el nivel de pregrado tendientes a la formación del profesional Administrador Público, desde una perspectiva regional. El propósito de la creación de la Carrera era contribuir a un mayor grado de profesionalización del servicio público, entendido como condición básica para la modernización del Estado, entendiendo que a la indispensable mejora de los procedimientos administrativos debe agregarse la actualización de la legislación que rige a los órganos gubernamentales y, la selección y capacitación de los funcionarios público, que son en última instancia los encargados de ejecutarla y mantenerla en el tiempo, liderados por los profesionales especializados en el área de la Administración.⁵⁶

Para comparar el perfil del profesional egresado de Administrador Público de la Universidad de Valparaíso se utilizaron los dos perfiles construidos, los correspondientes a la malla curricular antigua y nueva. Esta última fue considerada debido a que complementa a la primera profundizando sobre algunos conceptos. No obstante, el perfil construido anterior a la implementación de la nueva malla es particularmente importante, ya que los profesionales que ya han egresado lo hicieron en base a este.

⁵⁶Historia de la carrera de Administración Pública, www.administraciónpublica-uv.com, consultado en Diciembre 2014.



Administración
Pública

www.administracionpublica-uv.cl



Universidad
de Valparaíso
CHILE

www.uv.cl



Misión

La Carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso tiene por misión formar un profesional universitario, Administrador Público, con vocación de servicio público y las competencias para el desempeño ético, responsable, eficiente y proactivo en los más diversos ámbitos en que se expresa la acción de lo público.

Visión

Ser reconocidos en el país y en el extranjero como la unidad académica líder en docencia de pre y post grado, en el desarrollo de investigación y extensión en el ámbito de lo público, específicamente en la formación de administradores públicos de excelencia, capaces de insertarse y liderar las instituciones públicas y sus procesos, contribuyendo al bienestar general del país desde una perspectiva regional.

Perfil de Egreso

El Administrador Público de la Universidad de Valparaíso será un profesional calificado, dotado de sólidos conocimientos en las áreas de Ciencias Sociales, Política, Administración, Derecho y Economía, con una visión estratégica e integradora y con capacidad de gestión en los órganos e instituciones del aparato público y con una competencia que le permita asesorar a las autoridades en la toma de decisiones y en la generación de soluciones alternativas.



Fuente: www.administracionpublica-uv.cl



Perfil del Licenciado

El Licenciado en Administración Pública de la Universidad de Valparaíso es un graduado superior reflexivo, crítico e informado, poseedor de una formación inicial integral, tanto en su disciplina, como en las metodologías del conocimiento, capaz de interactuar con otras del ámbito de las Ciencias Sociales.

Su formación académica le permitirá diseñar procesos básicos de obtención, interpretación y análisis de información, habilitándole tanto para continuar su formación científica y disciplinar en estudios de postgrado y postítulo, así como para orientar su quehacer a la docencia en Instituciones de Educación Superior.

Nuestros graduados serán capaces de participar en funciones de apoyo a la planificación, gestión y desarrollo de proyectos de investigación en el ámbito de lo público.

Perfil del Titulado

El egresado de la Carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso es un profesional universitario orientado, principalmente, para ejercer en el ámbito de lo público.

Su formación académica le dota de saberes y competencias para ejercer funciones profesionales en el Estado, habilitándole para comprender y gestionar procesos propios de las organizaciones públicas, tales como el diseño, implementación y control de las políticas públicas, así como la Planificación, organización, dirección y control de la Administración del Estado.

Asimismo, cuenta con herramientas, técnicas y aptitudes para el trabajo en equipo, el manejo de crisis, la negociación y la comunicación eficaz. Su formación integral se complementa con una sólida formación ética y un marcado compromiso con el desarrollo social del país, la democracia y el Bien Común.

Fuente: www.administracionpublica-uv.cl

Las diferencias que poseen estos dos perfiles radican en que el correspondiente a la última malla implementada, precisa aún más sobre las competencias técnicas y conductuales con que cuenta el egresado de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso.

Considerando esta información se puede determinar que las aptitudes con las que cuenta el profesional egresado en calidad de Administrador Público de la Universidad de Valparaíso necesarias para cumplir la labor de analista de la Unidad de gestión de procesos en Contraloría General de la República son las siguientes:

- Conocimientos generales sobre la Administración del Estado
- Trabajo en equipo
- Comunicación asertiva y efectiva
- Capacidad de análisis y síntesis
- Perspectiva estratégica

- Orientación al logro y Responsabilidad
- Probidad
- Juicio profesional
- Proactividad y Autonomía

Por otra parte la declaración de perfil realizada por la Universidad no permite saber si el profesional egresado cumple con las siguientes aptitudes necesarias para desarrollar la función UGP:

- Sistemas informáticos UGP⁵⁷
- Funciones, orgánica y normativa de la CGR⁵⁸
- Liderazgo

El grado de compatibilidad entre el perfil del funcionario UGP y el profesional egresado de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso es de un 90%.⁵⁹

Para obtener un grado de compatibilidad mayor entre los perfiles y adquirir las competencias propias específicas de la función, la práctica profesional representa un buen instrumento para reparar esta falencia. No obstante, la actual posibilidad que tienen los estudiantes de dividir este periodo en 2 disminuye las probabilidades de que esto sea posible debido a que el tiempo no es suficiente para adquirir los conocimientos necesarios, por lo tanto, un aumento de las horas destinadas a práctica profesional sería una buena medida a implementar.

⁵⁷Aptitud propia del cargo, por lo tanto se adquiere durante el desarrollo natural de la función.

⁵⁸Ídem.

⁵⁹Para el cálculo no se consideraron las aptitudes propias del cargo.

CONCLUSIONES

A pesar de que las Unidades de Gestión de Procesos son nuevas al interior de la Contraloría General de la República, su labor se ha transformado en una función trascendental para el desarrollo de las demás unidades, el apoyo y asesoramiento a la toma de decisiones las ha posicionado como importantes unidades estratégicas, además los complejos sistemas con los que opera CGR han obligado a crear esta unidad la cual es la especializada en dar lectura a la información generada. Junto con esto queda en evidencia que la implementación del Sistema de Control e Información de Personal de la Administración del Estado (SIAPER) representa un importante hito para la administración de personal de la Administración Pública puesto que se instala un nuevo paradigma basado en el ahorro de papel, la firma electrónica y la toma de razón automática, todo esto con el fin de mejorar los procesos y desburocratizar el sistema público.

El modelo UGP además posee características generales que son posibles de aplicar a cualquier organización pública en post de establecer una mejora continua de los procesos y asesoramiento de las jefaturas para la toma de decisiones.

La profesionalización del sector público ha logrado que los Administradores Públicos ocupen espacios relevantes al interior de esta institución, es interesante saber que en torno a la creación de las UGP's la mayoría de los profesionales a cargo posean título de Administradores Públicos. Por esto, es importante que las Universidades que imparten esta carrera también inicien una mejora continua de la formación académica para cumplir con las exigencias que impone la actual modernización del Estado. La Universidad de Valparaíso se posiciona bien en estas Unidades puesto que los profesionales Administradores Públicos egresados de esta institución que se encuentran a cargo de las UGP ocupan el 2º lugar en cuanto a cantidad y además la compatibilidad de perfiles es de un 90%.

BIBLIOGRAFÍA

- Bravo Carrasco J, Gestión de procesos, 2011.
- Figueroa Huencho V, Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos, 2012, Revista chilena de Administración Pública.
- Euskalit, folleto 5, disponible en www.Euskalit.net, comunidad autónoma de España, 1994.
- Muñiz V, Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión, España, 2012.
- Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), Diccionario de la Administración Pública, Chile, 2002.
- Saboya F., La Modernización del Estado: Conceptos, contenido y aplicaciones posibles, Chile, 2006.
- Doña K., Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile (1994-2003), Santiago, 2006.
- Muñoz O., Stefoni C., El periodo del Presidente Frei Ruiz-Tagle, Santiago, 2002.
- Naser A., lámina de presentación sobre Gobierno Electrónico, CEPAL, 2007.
- Constitución Política de Chile, Ministerio Secretaría General de Gobierno, 2009.
- Resolución N° 4770, creación Unidades de Gestión de Procesos. Contraloría General de la República, Santiago, 2011.
- Web institucional de Contraloría General de la República, 2014, disponible en www.contraloria.cl
- Ley N° 10.336 Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República.
- Resolución 1002, Contraloría General de la República, Santiago, 2011.
- Web SIAPER, disponible en <http://siaper.contraloria.cl>
- Morales F., 3 tipos de investigación, 2014, disponible en www.creadess.org/index.php/informate/de-interes
- Galaz H., Informe de Gestión, analista Unidad de Personal, Contraloría General de la República, 2014
- Ponce Y., Informe de Gestión, coordinadora UGP, Contraloría General de la República, 2014
- Presentación de las Unidades de Gestión de Procesos, formato powerpoint, Secretaría General, Contraloría General de la República, Santiago, 2014.
- Presentación SISTRADOC, disponible en www.prezi.com, 2012.

- Presentación SICA, formato powerpoint, División de Auditoría Administrativa, Contraloría General de la República, Santiago, 2014.
- Web institucional escuela de Administración Pública, Universidad de Valparaíso, disponible en www.administracionpublica-uv.cl, 2014.