



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

**“Fiscalización de la CGR y respuesta municipal:
Análisis de la implementación de observaciones por parte de la Contraloría General de la
República a los municipios de
Viña del Mar, Valparaíso y Villa Alemana, período 2021-2024”**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORA PÚBLICA

Estudiante

Daniela Ignacia Guidi Arqueros

Profesor Guía

Eduardo Muñoz Inchausti

Valparaíso, diciembre 2025

Resumen

La presente investigación analiza la implementación de las observaciones emitidas por la Contraloría Regional de Valparaíso a los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana durante el período 2021–2024, con el objetivo de identificar los factores que inciden en su nivel de cumplimiento verificable según la información pública disponible. El estudio se enmarca en la perspectiva de la accountability horizontal y el control externo, considerando los principios de juridicidad, probidad administrativa y gestión del gasto público. Metodológicamente, se desarrolló un estudio de casos múltiples de carácter cualitativo, basado en el análisis documental de informes finales de auditoría, investigaciones especiales e informes de seguimiento, complementado con entrevistas semiestructuradas a funcionarios municipales y a un funcionario de la Contraloría. Los resultados evidencian un patrón generalizado de cumplimiento parcial, fragmentado y predominantemente reactivo de las observaciones, especialmente en aquellas de mayor complejidad estructural. Asimismo, se identifican áreas críticas recurrentes en los tres municipios, tales como compras públicas, gestión y supervisión contractual, gestión financiera, recursos humanos y probidad administrativa. El estudio concluye que la existencia de un órgano de control externo sólido no garantiza por sí sola la corrección efectiva de las irregularidades detectadas, destacando la relevancia de la capacidad institucional municipal y de mecanismos de seguimiento más robustos para fortalecer la rendición de cuentas a nivel local.

This research analyzes the implementation of audit observations issued by the Regional Comptroller's Office of Valparaíso to the municipalities of Valparaíso, Viña del Mar, and Villa Alemana during the 2021–2024 period, with the aim of identifying the factors that influence their level of verifiable compliance based on publicly available information. The study is framed within the perspective of horizontal accountability and external control, considering the principles of legality, administrative probity, and public expenditure management. Methodologically, a qualitative multiple case study was conducted, based on documentary analysis of final audit reports, special investigations, and follow-up reports, complemented by semi-structured interviews with municipal officials and a Comptroller's Office official. The findings reveal a generalized pattern of partial, fragmented, and predominantly reactive compliance with audit observations, particularly in those of greater structural complexity. Additionally, recurring critical areas were identified across the three municipalities, including public procurement, contract management and supervision, financial management, human resources, and administrative probity. The study concludes that the existence of a strong external oversight body does not, by itself, ensure the effective correction of detected irregularities, highlighting the importance of municipal institutional capacity and more robust follow-up mechanisms to strengthen accountability at the local level.

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO	1
TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORA PÚBLICA	1
Resumen	2
1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	6
1.1. Pregunta de investigación:	8
1.2. Objetivo general.....	8
1.3. Objetivos específicos	8
2. CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL	9
2.1. La Contraloría General de la República en Chile: funciones, atribuciones y rol en la fiscalización:	9
2.2. Marco legal de la fiscalización municipal:	10
2.3. Caracterización de los municipios estudiados: Viña del Mar, Valparaíso y Villa Alemana:	11
2.4. Vinculación con la investigación:.....	12
3. CAPITULO III: MARCO TEÓRICO	13
3.1. Contraloría General de la República:.....	13
3.2. Fiscalización y Accountability:.....	15
3.3. Gasto Público:.....	19
3.4. Control de Juridicidad en la Administración Pública:	22
3.5. Teoría base: Fiscalización y Accountability:	25
4. CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	26
4.1. Enfoque y diseño de investigación	26
4.2. Unidades y niveles de análisis	28
4.3. Técnica de recopilación de datos	28
4.4. Estrategia de análisis de datos:	29
4.5. Consideraciones éticas:.....	30
5. CAPÍTULO V: ANÁLISIS	31
5.1. MUNICIPALIDAD DE VALPARAÍSO	32
5.2. MUNICIPALIDAD DE VIÑA DEL MAR:.....	43
5.3. MUNICIPALIDAD DE VILLA ALEMANA:	65
6. CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN.....	71
6.1. Resumen general de las observaciones:.....	72
6.2. Discusión por dimensión.....	75
6.3. Relación con las teorías de accountability y fiscalización:.....	84
6.4. Síntesis explicativa y respuesta a la pregunta de investigación.....	85



7. CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES	89
7.1. Síntesis de la investigación	89
7.2. Principales hallazgos sobre la implementación de las observaciones:	90
7.3. Factores explicativos del cumplimiento y sus vínculos con la teoría de accountability	95
7.4. Aportes a la investigación.....	97
7.5. Limitaciones del estudio	98
7.6. Proyecciones y recomendaciones	99
Bibliografía	102
ANEXOS	104
ENTREVISTA 1:	104
ENTREVISTA 2:	125
ENTREVISTA 3:	131
ENTREVISTA 4:	13133

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La Contraloría General de la República (CGR), corresponde al órgano principal del control externo del Estado en Chile, el cual es responsable de fiscalizar la legalidad de los actos administrativos y el uso de los recursos públicos en los distintos niveles de la administración pública chilena. En el ámbito municipal, la labor de fiscalización se realiza a través de auditorías, investigaciones especiales y la emisión de observaciones orientadas a corregir las irregularidades detectadas en cada una de ellas y con el fin de poder fortalecer la gestión pública local.

Sin embargo, a pesar de que existe un marco normativo robusto para poder fiscalizar sobre las instituciones y servicios del Estado, la efectividad real de las observaciones detectadas en cada auditoría está siendo incierta. En este estudio de caso, particularmente lo estudiaremos a nivel municipal. Los municipios corresponden a organizaciones públicas complejas, por lo que enfrentan restricciones presupuestarias, alta rotación de personal producto de los cambios de gobiernos locales. Además, se caracterizan por falencias y debilidades en su control interno, lo que termina por perjudicar y complicar la implementación de las recomendaciones formuladas por la Contraloría. Como resultado de esto, las observaciones que se detectan en cada auditoría en áreas críticas tales como: compras públicas, supervisión contractual, gestión financiera, recursos humanos y probidad administrativa, no siempre significan que serán mejoras efectivas de la gestión municipal, por lo que tampoco garantizan que no habrá reiteración de las irregularidades.

Durante el período 2021-2024 los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana se pudieron recabar diversos informes de auditoría emitidos por la Contraloría Regional de Valparaíso (CRV). El análisis de los informes finales nos deja en evidencia que muchas de las observaciones formuladas se reiteran entre los distintos municipios,

lo que puede significar la existencia de problemáticas estructurales comunes en la gestión municipal. Sin embargo, es difícil encontrar la información, ya que no siempre se dispone del material de forma clara y pública respecto de las acciones adoptadas por los municipios para subsanar dichas observaciones, ni tampoco sobre el cumplimiento efectivo de los plazos y medidas que fueron instruidas por la CGR.

Esta situación pone en manifiesto una brecha significativa entre el control formal y el control efectivo, es decir, entre lo que la Contraloría instruye a través de sus observaciones y lo que finalmente ocurre en la práctica administrativa municipal. Por lo que a través de esta situación las observaciones corren el riesgo de que las auditorías y las observaciones que quedan para subsanar y regularizar por parte de los municipios, se convierta en un simple trámite administrativo más, perdiendo su importancia como mecanismo de mejora de la gestión pública y fortalecimiento de la probidad administrativa.

En esta misma línea, esta investigación permitió identificar que en Chile no se dispone de mecanismos públicos que permitan un seguimiento regular y verificable que permita evaluar con claridad el cumplimiento de las observaciones formuladas por la Contraloría. Si bien existe el Departamento de Seguimiento y Apoyo al Cumplimiento, los informes de seguimiento no siempre se encuentran disponibles públicamente, lo que impide a la ciudadanía con certeza si las observaciones fueron subsanadas, si los plazos se cumplieron, si se otorgaron prórrogas o si las medidas correctivas propuestas fueron efectivamente implementadas en este caso por parte de los municipios. Esta falta de información dificulta la evaluación del impacto real de las fiscalizaciones ejercidas por la CGR y consigu limita la transparencia del proceso.

Desde esta perspectiva, la problemática central de esta tesis se fundamenta en que las observaciones formuladas por la Contraloría no siempre logran ser implementadas o

subsanaadas, o bien se desconoce cómo son gestionadas internamente por los municipios. La ausencia de registros del proceso del seguimiento nos impide identificar con precisión cuales son las principales problemáticas que enfrentan los gobiernos locales como la falta de capacidades técnicas, escasez de personal, debilidades organizacionales o limitaciones normativas, además nos imposibilita comprender por qué ciertas irregularidades persisten a lo largo del tiempo o se repiten.

1.1. Pregunta de investigación:

¿Cómo implementan y gestionan los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana las observaciones de auditoría e investigaciones especiales emitidas por la Contraloría Regional de Valparaíso entre 2021 y 2024, y qué factores organizacionales e institucionales inciden en su gestión y seguimiento?

1.2. Objetivo general

Analizar, a partir de un estudio de casos múltiples, cómo los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana implementan y gestionan las observaciones de auditoría e investigaciones especiales emitidas por la Contraloría Regional de Valparaíso entre 2021 y 2024, identificando patrones en su gestión y las condiciones organizacionales e institucionales que inciden en dichos procesos.

1.3. Objetivos específicos

1. Describir el marco normativo y el rol fiscalizador de la Contraloría General de la República en el ámbito municipal, con énfasis en las auditorías, investigaciones especiales y mecanismos de seguimiento de observaciones.

2. Sistematizar y clasificar las observaciones emitidas por la Contraloría Regional de Valparaíso a los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana entre 2021 y 2024, distinguiendo áreas de gestión y niveles de complejidad.
3. Analizar comparativamente la forma en que los municipios seleccionados gestionan las observaciones de la Contraloría, desde su recepción hasta las respuestas institucionales observables, identificando patrones comunes y diferencias relevantes.

2. CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL

2.1. La Contraloría General de la República en Chile: funciones, atribuciones y rol en la fiscalización:

La Contraloría General de la República (CGR) es un organismo autónomo del Estado de Chile, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya independencia se encuentra respaldada en la Constitución Política de la República de Chile. Esta autonomía le permite funcionar sin depender de ministerios u otras entidades públicas, lo que le confiere la capacidad de ejercer sus atribuciones con objetividad técnica y autonomía institucional (BCN, 2005).

Su marco legal se define principalmente por la Ley N° 10.336, Ley Orgánica Constitucional de la Contraloría General de la República, en donde se establece la organización, las atribuciones y los procedimientos a la CGR, le confiere facultades específicas para poder ejercer el control de legalidad sobre los actos de la administración del Estado, incluyendo en este caso, las municipalidades, a través de mecanismos como la toma de razón, las auditorías y el juicio de cuentas, constituyéndose así en el fundamento legal primordial de su labor fiscalizadora (BCN, 1964).

En el artículo 98 de la Constitución, se establece que la CGR “ejercerá el control de legalidad de los actos de la Administración, fiscalizará el ingreso y la inversión de los fondos del Fisco, de las municipalidades y de los demás organismos y servicios que determinen las leyes; examinará y juzgará las cuentas de las personas que tengan a su cargo bienes de las correspondientes entidades; llevará la contabilidad general de la nación” (BCN, 2005).

Entre sus funciones principales se encuentra la función de fiscalización la cual incluye evaluaciones a los servicios en categorías de cumplimiento, financieras y de desempeño; la función contable llevando la contabilidad general de la Nación, incluyendo el ámbito público, municipal, entidades de educación, empresas del Estado e Institutos Tecnológicos CORFO y otras entidades públicas; la función jurídica, controlando los actos de la Administración del Estado, asegurando que se ajuste al ordenamiento jurídico, respetando las normas y principios que garantizan el Estado de Derecho; y por último, la función jurisdiccional que contempla el examen y juicio de cuentas de administradores de bienes públicos (Contraloría General de la República).

En el ámbito municipal, la CGR desempeña un rol relevante en la fiscalización de los gobiernos locales, lo que refuerza la gobernanza territorial y la rendición de cuentas, fiscalizando el uso de los recursos públicos conforme a la Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades (BCN, 1988) y también normativa complementaria, pudiendo emitir observaciones que deriven en acciones correctivas, disciplinarias o reparos.

2.2. Marco legal de la fiscalización municipal:

Las municipalidades en Chile están reguladas por la Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, que en su artículo 24 dispone que “a la unidad encargada del control

corresponderá: a) realizar la auditoría operativa interna de la municipalidad con el objeto de fiscalizar la legalidad de su actuación; b) controlar la ejecución financiera y presupuestaria municipal; c) representar al alcalde los actos municipales, cuando los estime ilegales.” (BCN, 1988).

La Ley N° 18.695 de 1988, Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, en el artículo 42, establece las competencias, organización y funcionamiento de los gobiernos locales chilenos. Este marco normativo se complementa con instructivos, circulares y resoluciones específicas emitidas por la Contraloría General de la República, los cuales precisan los procedimientos de fiscalización y control de legalidad aplicables a los municipios, conformando así el entramado regulatorio que guía la labor contralora en el ámbito local.

2.3. Caracterización de los municipios estudiados: Viña del Mar, Valparaíso y Villa Alemana:

Respecto a los municipios del estudio de caso:

- Viña del Mar se localiza en la Provincia de Valparaíso y cuenta con una población estimada de 334.871 habitantes (INE, 2024), la cual corresponde a un municipio con alto presupuesto, en donde incluye corporaciones municipales dependientes. La CGR ha emitido observaciones vinculadas a la gestión financiera de dichas corporaciones. (Municipalidad Viña del Mar)
- Valparaíso, capital de la misma provincia, que cuenta con alrededor de 284.938 habitantes (INE, 2024). Se distingue por su gestión urbana y portuaria, donde la fiscalización ha puesto foco en subvenciones y contratos de obra pública. (Municipalidad de Valparaíso)

- Villa Alemana, perteneciente a la provincia de Marga Marga, la cual registra 139.571 habitantes según el último Censo 2024 (INE, 2024). Es un municipio de tamaño medio, por lo cual presenta una estructura más sencilla pero no por ello menos relevante en términos de gestión pública y fiscalización de adquisiciones. (Municipalidad de Villa Alemana)

A partir del análisis de estos tres municipios, podremos contrastar la capacidad de respuesta institucional frente a las observaciones emitidas por la Contraloría a partir de las auditorías, en contextos diversos de administración local.

2.4. Vinculación con la investigación:

El desarrollo del marco contextual nos permite situar el objeto de estudio dentro del marco institucional, normativo y organizacional en que el que se ejerce la fiscalización municipal en Chile. La descripción del rol, las atribuciones y los mecanismos de control de la Contraloría General de la República, junto con el marco legal que regula la gestión de los gobiernos locales, corresponde al instrumento fundamental para poder comprender cual es el objetivo de las observaciones emitidas en procesos de auditoría e investigaciones especiales.

También la descripción de los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana nos permite contextualizar el análisis empírico, considerando las diferencias en tamaños entre municipios, capacidad administrativa, complejidad organizacional y los recursos que poseen. Estos elementos son importantes para interpretar las distintas formas en que los gobiernos locales gestionan las observaciones formuladas por el órgano contralor, así como los desafíos que enfrentan en su respuesta institucional.

Por lo que el marco contextual no solo nos entrega antecedentes descriptivos, sino que también nos permite establecer bases de análisis de las observaciones de auditoría para

poder examinar e identificar patrones que se repiten y comprender las limitaciones estructurales que afectan en el cumplimiento de ellas. De este modo, podemos elegir un punto de partida que será necesario para el análisis comparado de los municipios desarrollado en los capítulos siguientes, permitiendo vincular la fiscalización externa con las medidas internas de la administración municipal.

3. CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

3.1. Contraloría General de la República:

La Contraloría General de la República (CGR) es un órgano autónomo establecido en la Constitución Política de la República de Chile, encargado de ejercer el control de legalidad de los actos de la administración del Estado, fiscalizar el ingreso y la inversión de los fondos públicos, y dictaminar sobre la correcta aplicación de las normas administrativas. Según el artículo 98 de la Constitución, la CGR “ejercerá el control de legalidad de los actos de la Administración, fiscalizará el ingreso y la inversión de los fondos del Fisco, de las municipalidades y de los demás organismos y servicios que determinen las leyes; examinará y juzgará las cuentas de las personas que tengan a su cargo bienes de esas entidades; llevará la contabilidad general de la Nación, y desempeñará las demás funciones que le encomiende la ley orgánica constitucional respectiva.” (Leyes-cl).

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (Ley N° 10.336), detalla que la CGR como órgano autónomo e independiente de los ministerios, autoridades y demás entidades del Estado, tiene como función supervisar que los fondos del Fisco, de las municipalidades y de la Beneficencia Pública sean correctamente recaudados y utilizados. Asimismo, debe verificar y juzgar las cuentas de quienes administran estos recursos, así como de otros servicios e instituciones sujetos a su fiscalización. También

llevar la contabilidad de la Nación, pronunciarse sobre la legalidad y constitucionalidad de los decretos supremos, vigilar el cumplimiento del Estatuto Administrativo y ejecutar todas las demás funciones que le asignen la ley y las normas vigentes o futuras que le otorguen competencia (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 1952). Estas responsabilidades permiten garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente y conforme a la normativa vigente, y de esta manera fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones públicas.

De esta manera, la Contraloría General de la República constituye como un actor relevante para la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la Administración Pública.

La CGR actúa bajo sus cuatro pilares esenciales: la función de auditoría, la función contable, la función jurisdiccional y por último, la función jurídica. A través de estas cuatro funciones, ejerce su labor de control, lo realiza mediante auditorías, investigaciones especiales, atención de referencias y pronunciamientos jurídicos, los cuales se originan a partir de denuncias o de criterios de riesgo detectados dentro de los organismos que están o pueden ser auditados. La función de auditoría se compone de tres etapas: planificación, ejecución y seguimiento y apoyo al cumplimiento. Existen 3 tipos de auditoría: de cumplimiento, financieras y la de eficiencia, eficacia y economicidad (3E). A partir de estas auditorías surgen observaciones realizadas por la propia CGR, las cuales el servicio u organismo auditado debe encargarse de corregir o subsanar, las cuales son categorizadas por: Altamente Complejas, Complejas, Medias y Leves. Estas observaciones pueden derivar a acciones correctivas como: acciones tendientes a corregir los hechos observados, en donde su cumplimiento se verificará en el seguimiento; y las acciones derivadas que corresponde a cuando se deben realizar procedimientos



disciplinarios, procedimiento de reintegro, reparos, remisión o denuncia (Centro de Estudios de la Administración del Estado).

La CGR se erige como un actor central en la gobernanza chilena debido a su posición constitucional autónoma que le permite ejercer control sobre todos los órganos del Estado, sin depender del gobierno de turno. Según establece el artículo 98 de la Constitución Política, la Contraloría es un "órgano autónomo" con facultades de control sobre "el ingreso y la inversión de los fondos del Fisco, de las municipalidades y de los demás organismos y servicios que determinen las leyes" (Organization of American States (OAS)). Esta independencia es crucial para garantizar la imparcialidad en la fiscalización y fortalecer la institucionalidad democrática, constituyéndose en un pilar fundamental del sistema de pesos y contrapesos del Estado chileno.

En el contexto de la modernización del Estado, la CGR ha evolucionado desde un enfoque meramente legalista hacia uno que incorpora evaluaciones de eficiencia, eficacia y economicidad en el uso de recursos públicos. La evolución de la función fiscalizadora ha transitado desde el control formal de legalidad hacia una evaluación integral de la gestión pública, incorporando criterios de desempeño y resultados (Contraloría General de la República). En cuanto a la probidad administrativa, la CGR actúa como garantizador de los principios de transparencia e integridad en la administración municipal, asegurando que las observaciones formuladas contribuyan a corregir desviaciones y fortalecer las prácticas de buen gobierno a nivel local, tal como lo establece la Ley de Probidad en la Administración Pública (Ley 20.880).

3.2. Fiscalización y Accountability:

La accountability o la rendición de cuentas, corresponde a la obligación que poseen los funcionarios de informar, justificar y asumir responsabilidad por sus decisiones y

acciones ante la ciudadanía y otros órganos del Estado (Peruzzotti & Smulovitz, 2002). De esta forma, este principio contribuye a los sistemas democráticos contemporáneos, ya que garantiza el control del poder público y prevenir la discrecionalidad en la gestión estatal.

Entendiéndose así, según O'Donnell, que existen dos dimensiones principales de rendición de cuentas: la “accountability vertical”, la cual corresponde a la que es ejercida por parte de la ciudadanía, mediante las elecciones electorales, el control ciudadano, la participación y las demandas sociales, y la “accountability horizontal”, la cual es ejercida entre organismos del propio Estado, mediante instituciones que fiscalizan, controlan y sancionan el actuar de otras entidades públicas (O'Donnell, 2007). En Chile, la Contraloría General de la República, representa uno de los principales órganos de la accountability horizontal, al encargarse de fiscalizar, controlar, sancionar y corregir las acciones de otros órganos del Estado, de esta manera busca prevenir el abuso de poder, prevenir la malversación de fondos públicos, y que se usen correctamente los recursos del Estado, entre otras medidas.

De forma complementaria, Smulovitz y Peruzzotti, introducen una tercera línea de accountability, la cual corresponde a la “accountability social”, que alude a un mecanismo de control no electoral, pero que sigue estando relacionada a la rama vertical, está desarrollada por la sociedad civil y medios de comunicación, por asociaciones y movimientos ciudadanos. Tiene por objetivo exponer las irregularidades gubernamentales, incluir nuevos temas en la agenda pública, o poner en marcha la labor de la accountability horizontal. Sus sanciones suelen ser más simbólicas, como la exposición o dañar la reputación de un funcionario (Peruzzotti & Smulovitz, 2002).

Las investigaciones sobre accountability permite comprender cómo organismos como la Contraloría General de la República no solo se dedican a revisar cuentas o balances, sino que también se encargan de revisar en qué se gastó, cómo se gastó, además analizan la legalidad, la eficiencia y la transparencia de la gestión pública, contribuyendo a fortalecer la ética y la confianza en el Estado.

Según Bovens, la rendición de cuentas puede comprenderse como un proceso mediante el cual una autoridad o institución con poder de decisión tiene la obligación de explicar y justificar su conducta ante un organismo de control o ante la propia ciudadanía, los cuales tienen la capacidad de evaluar, y en caso de ser necesario, también sancionar (Bovens, 2003). La accountability constituye un mecanismo institucional para poder exigir responsabilidades y poder controlar el ejercicio del poder, con el fin de fortalecer la transparencia y la legitimidad del sistema democrático. Además, Bovens nos menciona que “la rendición de cuentas es el sello distintivo de la gobernanza democrática. La democracia se convierte en un mero procedimiento formal si quienes ejercen el poder no pueden ser responsabilizados públicamente por sus actos y omisiones.” (Bovens, 2003)

En el contexto del control público, es crucial distinguir entre fiscalizar, auditar y supervisar. Mientras la auditoría se concentra en la verificación de estados financieros y el cumplimiento de procedimientos específicos, y la supervisión implica una relación jerárquica de vigilancia continua, la fiscalización comprende un examen integral que abarca no sólo la legalidad sino también la eficiencia, eficacia y economicidad en el uso de los recursos públicos. La CGR, en ejercicio de su función fiscalizadora, trasciende así el control formal para evaluar los resultados e impactos de la gestión pública en su conjunto.

El marco teórico de la accountability, en sus dimensiones horizontal, vertical y social, proporciona así una base fundamental para analizar el rol de la Contraloría General de la República en el sistema de controles del Estado chileno. La fiscalización ejercida por la CGR trasciende la mera auditoría contable para constituirse en un mecanismo robusto de rendición de cuentas que evalúa integralmente la legalidad, eficiencia y transparencia de la gestión pública. El estudio del cumplimiento de las observaciones contraloras en los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana permitirá, por tanto, evaluar en la práctica la efectividad de estos mecanismos de accountability horizontal y su contribución al fortalecimiento de la gobernanza democrática a nivel local.

Diversos autores han señalado que la efectividad de la accountability no depende únicamente de la existencia de organismos fiscalizadores sólidos, sino también de la capacidad del sistema para asegurar el seguimiento y cierre efectivo de las observaciones formuladas. En este sentido, la rendición de cuentas pierde parte de su potencial correctivo cuando la detección de irregularidades no se traduce en procesos verificables de subsanación, aprendizaje institucional y mejora continua. La ausencia de mecanismos claros de seguimiento debilita la dimensión de respuesta del control, transformando la fiscalización en un ejercicio principalmente ex post, sin garantías de que las deficiencias identificadas sean efectivamente corregidas en el tiempo.

En el ámbito municipal, estas tensiones son especialmente relevantes debido a las diferencias en capacidades institucionales, recursos técnicos y niveles de gestión entre los gobiernos locales. Aunque la Contraloría General de la República cumple un rol central en la accountability horizontal, su impacto en la gestión municipal depende en gran medida de la capacidad de los municipios para implementar y mantener las medidas correctivas exigidas. Así, analizar el cumplimiento de las observaciones contraloras permite evaluar tanto la efectividad del control externo como las debilidades estructurales que afectan la rendición de cuentas a nivel local.

3.3. Gasto Público:

El gasto público corresponde al conjunto de recursos que el Estado utiliza para poder satisfacer las necesidades de la ciudadanía, promover el bienestar social y fomentar el desarrollo económico del país. Según lo que menciona la Dirección de Presupuestos (DIPRES), “corresponde a los recursos que desembolsa el gobierno en la compra de bienes y servicios, en los pagos previsionales, en el pago de intereses, en las transferencias y en sus inversiones” (Ministerio de Hacienda, 2024).

En Chile, la distribución y la ejecución del gasto público está encargada por tres órganos de suma importancia, partiendo por el Congreso Nacional, en donde se asigna una Comisión Especial Mixta de Presupuestos, la cual se subdivide en comisiones por cada Ministerio, en donde se discutirá el presupuesto asignado y se podrán realizar modificaciones o aprobar el presupuesto (Presupuesto Abierto); también por la DIPRES que “es el organismo técnico encargado de velar por la asignación y uso eficiente de los recursos públicos, mediante la aplicación de sistemas e instrumentos de gestión financiera, programación y control de gestión, en el marco de la política fiscal” (DIPRES) y por último, la Contraloría General de la República, la cual “supervisa que el patrimonio público se administre correctamente y se respete el ordenamiento vigente, fiscalizando el ingreso e inversión de los fondos públicos, además de examinar y revisar las cuentas de los funcionarios que tienen a su cargo estos recursos” (Contraloría General de la República, 2023).

El ciclo del gasto público en Chile se distribuye a través de un proceso estructurado que inicia con la elaboración del Presupuesto Nacional por parte de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), continúa con su aprobación por el Congreso Nacional, y culmina con la ejecución y control a cargo de los servicios públicos, bajo la fiscalización superior de la Contraloría General de la República. Según el Decreto Ley N° 1.263 de 1975 (Decreto Ley N° 1.263, 1975), la DIPRES es responsable de la programación, formulación y control de la ejecución presupuestaria, mientras que la CGR, en virtud del artículo 98 constitucional, fiscaliza el ingreso e inversión de los fondos públicos, cerrando así el ciclo de gestión financiera del Estado.

El control del gasto público es fundamental para garantizar la eficiencia y la transparencia en el manejo de los recursos estatales. La eficiencia se promueve mediante una gestión responsable y equilibrada de las finanzas públicas, asegurando que los gastos se ajusten a los ingresos disponibles y evitando un déficit estructural. Este principio de equilibrio presupuestario, según Gallegos (Gallegos, 2018), permite mantener la sostenibilidad fiscal, planificar con mayor estabilidad y fortalecer la credibilidad del Estado frente a los agentes económicos. De esta forma, se promueve un uso responsable y racional de los recursos públicos, permitiendo al Estado aplicar políticas fiscales de carácter contracíclico. Esto implica que, por ejemplo en Chile, en lugar de depender de las fluctuaciones del precio del cobre o del ciclo económico, el gasto público se gestione con una visión de equilibrio a largo plazo. En términos prácticos, ello significa ahorrar durante los períodos de expansión económica y aumentar el gasto en momentos de recesión, con el objetivo de mantener la estabilidad macroeconómica y asegurar la sostenibilidad de las finanzas públicas.

Por otro lado, la transparencia fiscal se fortalece cuando el gobierno comunica a la ciudadanía de forma clara sus objetivos financieros, realiza proyecciones y evalúa a partir de técnicas independientes. A partir de estas prácticas, se refuerza la rendición de cuentas y la confianza pública en la gestión de los recursos. Gallegos (Gallegos, 2018), advierte que la excesiva discrecionalidad del poder ejecutivo para modificar metas o criterios sin fiscalización efectiva debilita la transparencia y la credibilidad institucional. Por ello, la creación de organismos autónomos, como la CGR, que velen por la aplicación de reglas fiscales y la publicación de antecedentes técnicos se vuelve un componente fundamental para garantizar una gestión equitativa, coherente y abierta del gasto público.

El control del gasto público es fundamental para garantizar tanto la eficiencia en el uso de los recursos como la transparencia en la gestión estatal. La eficiencia se promueve mediante mecanismos que aseguran que los fondos públicos se destinen efectivamente a la satisfacción de las necesidades ciudadanas, evitando duplicidades, sobrecostos y asignaciones inadecuadas. La transparencia, por su parte, se fortalece cuando los ciudadanos pueden acceder a información clara sobre cómo se utilizan sus impuestos, lo que a su vez fomenta la rendición de cuentas y la legitimidad de las instituciones públicas.

Finalmente, a nivel municipal, la fiscalización del gasto impacta directamente en la confianza ciudadana, ya que los gobiernos locales son la instancia de administración pública más cercana a la población. Cuando la CGR identifica y sanciona irregularidades en el uso de recursos municipales, no solo corrige dichas prácticas sino que también envía un mensaje claro sobre el compromiso del Estado con la integridad en la gestión pública.

Las observaciones derivadas de auditorías sobre el gasto municipal, como las analizadas

en esta investigación, contribuyen a optimizar la gestión local al señalar áreas de mejora y promover estándares más elevados de probidad y eficiencia. Las observaciones específicas de la CGR dirigidas a los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana funcionan como herramientas concretas de optimización del gasto público local. Cuando la Contraloría identifica, por ejemplo, sobrepuestos en contrataciones.

3.4. Control de Juridicidad en la Administración Pública:

El control de juridicidad corresponde a uno de los pilares fundamentales del Estado de Derecho y también de la Administración Pública chilena, ya que se encarga de imponer a todos los órganos de la Administración del Estado la obligación de actuar conforme a la ley, a la Constitución y el conjunto de normas jurídicas que integran el ordenamiento nacional. En términos generales, el principio de juridicidad implica que los órganos del Estado sólo puedan ejercer aquellas competencias que le han sido expresamente conferidas por la ley, y de esta manera se evita el ejercicio arbitrario del poder (Diario Constitucional). Encuentra su fundamento en los artículos 6° y 7° de la Constitución Política de la República, que establecen que los órganos del Estado deben someter su acción a la Constitución y a las normas dictadas conforme a ella, imponiendo a toda la Administración la obligación de actuar conforme al ordenamiento jurídico vigente (Decreto 100, 2005).

La toma de razón, regulada en los artículos 13 a 23 de la Ley N° 10.336 Orgánica Constitucional de la Contraloría General de la República, constituye el mecanismo principal de control preventivo de juridicidad ejercido por la CGR. A través de este procedimiento, la Contraloría verifica la conformidad de los decretos y resoluciones con el ordenamiento jurídico antes de su tramitación, pudiendo representarlos cuando adviertan vicios de legalidad. Este control se extiende a los actos administrativos de los municipios, asegurando que las decisiones locales respeten no sólo la Constitución y las

leyes, sino también la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, reforzando así el Estado de Derecho en el nivel de gobierno más cercano a la ciudadanía (Resolución 36, 2024).

El control de juridicidad constituye una garantía fundamental contra la arbitrariedad en la actuación administrativa, asegurando que todo ejercicio del poder público se sujete a los límites establecidos por el ordenamiento jurídico. Como establece el artículo 7° de la Constitución, "los órganos del Estado actúan válidamente previa investidura regular de sus integrantes, dentro de su competencia y en la forma que prescriba la ley" (Decreto 100). Este mandato constitucional impide que los municipios y demás entidades públicas actúen por fuera de sus atribuciones legales, consolidando así el Estado de Derecho como principio rector de la administración pública chilena.

Complementando el control preventivo de la toma de razón, la Contraloría ejerce un control represivo a través de su función auditora, la cual se define como una actividad de examen independiente cuyo objetivo es expresar una opinión profesional respecto de la razonabilidad de los estados financieros, del grado de eficiencia, eficacia y economicidad en el uso de los recursos, y del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables (Contraloría General de la República). Esta función se materializa en las auditorías de legalidad o de cumplimiento, mediante las cuales la CGR verifica ex post facto que los actos, contratos y procedimientos administrativos de los municipios se hayan ajustado al ordenamiento jurídico vigente. Cuando estas auditorías identifican irregularidades, dan origen a las observaciones contraloras que constituyen el objeto central de esta investigación. El cumplimiento de estas observaciones por parte de los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana se erige, por tanto, como un indicador tangible de la efectividad del control de juridicidad y del sistema de accountability horizontal en el ámbito local, cerrando el ciclo de la fiscalización que

inicia con la planificación auditora y culmina con la corrección de las desviaciones detectadas.

Finalmente, estos tres conceptos correspondientes a: Gasto Público, Fiscalización y Accountability y Control de Juridicidad, se interconectan entre sí formando de esta manera formando un sistema integral de control estatal, los cuales se convierten en componentes esenciales de un sistema de gobernanza el cual está orientado a la transparencia, la legalidad y la eficiencia en la gestión del Estado. El control del gasto público busca asegurar que los recursos del Estado se utilicen de forma eficiente y en beneficio del interés de la ciudadanía, garantizando de esta forma la estabilidad fiscal y el uso racional de los fondos públicos (Gallegos, 2018). El principio de juridicidad, por otro lado, impone a los órganos de la administración la obligación de actuar conforme a la Constitución y a las leyes, limitando la discrecionalidad y previniendo el ejercicio arbitrario del poder. Finalmente, la fiscalización, se entiende como la función de control ejercida por la Contraloría General de la República, constituye el mecanismo operativo que permite verificar el cumplimiento de los principios anteriores mediante auditorías, tomas de razón y otros procedimientos de control.

El cumplimiento de las observaciones de la Contraloría por parte de los municipios, se relaciona con un tema de transparencia, eficiencia y juridicidad, ya que cuando los gobiernos locales implementan las recomendaciones realizadas a partir de las auditorías de la CGR y de esta manera subsanan las deficiencias detectadas, solo fortalecen la transparencia al rendir cuenta pública de sus actuaciones, sino que también promueven la eficiencia mediante la optimización concreta de los recursos y consolidar la juridicidad al adherir su gestión y comportamiento al marco normativo vigente. Cumplir con las observaciones emitidas por la Contraloría refleja de manera clara la efectividad del sistema de control público y la capacidad de los municipios para gestionar de forma eficiente y transparente.

El marco teórico se relaciona directamente con los objetivos de la investigación y muestra la relevancia de este estudio, ya que proporciona las categorías analíticas que permitirán examinar la implementación de las observaciones en los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana. El análisis del nivel de cumplimiento de las observaciones nos permitirá determinar hasta qué punto el sistema de control externo logra incidir efectivamente en la gestión local, contribuyendo así a optimizar los mecanismos de fiscalización y fortalecer los procesos de rendición de cuentas en el ámbito municipal chileno, y también cuales son las debilidades y factores que en algunas situaciones impiden que estas observaciones y recomendaciones de la CGR sean implementadas correctamente.

3.5. Teoría base: Fiscalización y Accountability:

Para concluir, el presente estudio se sustenta teóricamente en el enfoque de la accountability y la fiscalización pública, entendidas como mecanismos fundamentales de control dentro de las instituciones del Estado. En particular, la investigación va dentro de la perspectiva de la accountability horizontal, en la cual órganos del propio Estado ejercen funciones de control, supervisión y corrección sobre otros organismos públicos (O'Donnell, 2007).

A partir de esto, la Contraloría General de la República se posiciona como un actor central del sistema de accountability horizontal en Chile, al ejercer funciones de auditoría, control de legalidad y fiscalización del uso de los recursos públicos. Las auditorías e investigaciones especiales, corresponden a instrumentos formales a través de los cuales la CGR busca corregir desviaciones, prevenir irregularidades y fortalecer la legalidad, la probidad y la eficiencia en la gestión pública.

La teoría de la accountability nos permite comprender que la efectividad del control externo no basta solo de la emisión de las observaciones, sino que además es importante que existan mecanismos que aseguren su adecuada gestión e implementación, a través de seguimientos que den cuenta de la correcta implementación por parte de los organismos fiscalizados. En este sentido, el análisis de cómo los municipios gestionan las observaciones realizadas por parte de la Contraloría es importante para poder evaluar el funcionamiento práctico del sistema de control público y su capacidad de incidir efectivamente en la administración municipal.

La fiscalización ejercida por la Contraloría General de la República se interpreta en esta investigación además de ser un procedimiento administrativo, también corresponde a un componente esencial para poder demostrar una gobernanza democrática, que orienta a fortalecer la rendición de cuentas, la transparencia y el cumplimiento al principio de juridicidad en el nivel local. Este marco teórico nos permite analizar las observaciones de la CGR como un componente clave entre el control formal y el control efectivo de la gestión municipal, que es el eje central de este estudio.

4. CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Enfoque y diseño de investigación

El presente estudio utiliza un enfoque de carácter cualitativo, orientado a poder comprender los procesos a través los cuales los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana responden a las observaciones formuladas por la Contraloría Regional de Valparaíso (CRV) entre los años 2021 y 2024, a partir de auditorías e investigaciones

especiales que se les realizó. Esto debido a que el objetivo principal de este trabajo es poder analizar cómo estos gobiernos locales implementan, gestionan o desestiman dichas observaciones realizadas por la CRV. El enfoque cualitativo que le daremos a este trabajo nos permitirá poder captar las dimensiones contextuales, institucionales y también procedimentales de cada municipio del que hemos escogido. Como dice Sampieri y Mendoza, la ruta cualitativa es idónea cuando se busca entender fenómenos complejos en su contexto natural, explorando las perspectivas de los participantes (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) Además, este estudio adopta un enfoque de carácter cualitativo/interpretativo, debido a que busca comprender y analizar cómo los actores involucrados entienden, interpretan y llevan a la práctica los procesos de fiscalización y cumplimiento de las observaciones por parte de la Contraloría.

Se recomienda el estudio de metodología cualitativa para investigaciones que indagan procesos institucionales, prácticas organizacionales y también experiencias de funcionarios públicos, que corresponde a exactamente lo que estamos buscando en este estudio, así lo recomienda Hernández Sampieri en su texto de “Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Se seleccionó un estudio de casos múltiples, en donde se comparan tres municipios con características administrativas similares y cercanas geográficamente. El escoger tres municipios, nos permite poder realizar un análisis cruzado con el fin de identificar patrones, falencias o factores explicativos que se vinculen al cumplimiento o no cumplimiento de las observaciones (Stake, 1998), aportando también en poder evidenciar la eficiencia y eficacia a la gestión municipal, el control interno y las capacidades institucionales en cada uno de estos. Según Robert Yin, el estudio de caso es una estrategia de investigación empírica adecuada para investigar un fenómeno

contemporáneo dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes (Yin, 2018).

4.2. Unidades y niveles de análisis

La unidad de análisis principal son las observaciones de auditoría realizadas por la CGR, en este caso la Contraloría Regional de Valparaíso, a los municipios seleccionados de la Quinta Región durante el período 2021 y 2024. El análisis se centra en los informes finales de cada auditoría e investigación especial. El estudio de los seguimientos permitirá interpretar los mecanismos de respuesta de los gobiernos locales, identificando la existencia de retroalimentaciones, planes de acción o nuevas medidas adoptadas para evitar la reiteración de las observaciones.

Nos enfocaremos principalmente en el nivel organizacional, analizar los informes finales de cada auditoría e investigaciones especiales emitidos por la misma Contraloría y la examinando la respuesta de cada municipio frente a los requerimientos de la CGR.

Por último, de manera complementaria, realizamos algunas entrevistas a actores relevantes para poder conocer de primera persona el cómo se aplican las observaciones y también el como se subsanan las mismas.

A partir de esto, buscamos poder identificar cómo se gestionan específicamente las observaciones de cada auditoría o Investigación especial por parte de cada municipio escogido, desde su recepción hasta la subsanación o el no cumplimiento.

4.3. Técnica de recopilación de datos

Para este estudio se utiliza principalmente el “Análisis documental”, en el cual se revisaron todos los informes finales de las auditorías e investigaciones especiales

emitidos por la Contraloría Regional de Valparaíso, entre el período 2021 y 2024, incluyendo sus seguimientos y oficios que se asocien a estos documentos. A partir de esto podremos clasificar las observaciones por materia, su gravedad y el estado de cumplimiento, y de esta forma facilitará el análisis comparado entre los tres gobiernos locales. Se categorizarán las observaciones por tipo de irregularidad, monto involucrado (si es que aplica), plazo establecido y nivel de cumplimiento.

Y de manera complementaria se realizaron entrevistas semiestructuradas, de carácter exploratorio a funcionario de la Contraloría y también a algunos funcionarios de las municipalidades escogidas, con el fin de poder comprender cómo se gestionan internamente las observaciones de auditoría, cuales son las dificultades para subsanar o cumplir con las recomendaciones de la Contraloría, que es lo que afecta o facilita su cumplimiento, también sobre la percepción respecto al rol fiscalizador de la Contraloría, entre otras materias asociadas. Como dice Valles, la entrevista cualitativa es una técnica privilegiada para acceder a la perspectiva de los sujetos, permitiendo comprender sus interpretaciones, motivaciones y las reglas que no están respaldadas en un escrito de los procesos administrativos (Valles, 2002).

En este caso, logré recopilar entrevistas de un funcionario de la municipalidad de Villa Alemana, de una concejala de la municipalidad de Valparaíso, de un funcionario de la Contraloría Regional de Valparaíso y de un profesor de la Escuela de Administración Pública, ex funcionario de la Contraloría General de la República.

4.4. Estrategia de análisis de datos:

El análisis de la información se llevó a cabo mediante un proceso estructurado entre etapas, asegurando el rigor metodológico:

- Codificación temática: los datos se organizaron en tablas, logrando identificar materia, complejidad y plazos de cada observación. Luego, se clasificaron mediante categorías emergentes a partir de los informes finales como: gestión de contratos, supervisión contractual, gestión financiera, recursos humanos y probidad, infraestructura y gestión de riesgos de desastres. Este proceso de reducción de datos es esencial en el análisis cualitativo para manejar grandes volúmenes de información de manera ordenada (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).
- Triangulación: se utilizó la información que provenía de distintas fuentes como informes de auditoría, entrevistas, normativa y literatura académica para poder fortalecer la validez y confiabilidad interna del estudio (Flick, 2015). Al realizar análisis cruzados con la información obtenida, se logró una comprensión más profunda de las barreras para el cumplimiento normativo.
- Análisis comparado: se aplicó un enfoque de comparación sistémica entre los tres municipios lo que nos permitió identificar patrones de comportamiento transversales, irregularidades, divergencias y elementos estructurales que explican la persistencia de las observaciones. Fortalece la validez externa de los hallazgos que sea un estudio de casos múltiples (Yin, 2018).

4.5. Consideraciones éticas:

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos fundamentales. Toda la información utilizada proviene de fuentes públicas oficiales, como los informes de auditoría extraídos del portal web de la CGR, por lo que no se comprometen datos sensibles ni identidades de reserva.

En el caso de las entrevistas, se garantizó consentimiento informado, confidencialidad y anonimización de los participantes en caso de que así lo solicitaran, resguardando su integridad y su privacidad.

Asimismo, se mantuvo un compromiso con la objetividad y el uso responsable de la información, evitando juicios personales y limitándose a interpretaciones fundamentadas en evidencia.

5. CAPÍTULO V: ANÁLISIS

El presente capítulo tiene por objetivo analizar las observaciones encontradas en los informes finales de auditoría e investigaciones especiales emitidas por la Contraloría Regional de Valparaíso a los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana durante el período 2021-2024, con el fin de poder analizar como estas entidades gestionan, implementan y dan cumplimiento a los requerimientos dados por el órgano contralor.

El análisis se estructura a partir de casos múltiples, en donde estudiamos los informes finales de auditorías e investigaciones especiales que contienen observaciones categorizadas como Altamente Complejas (AC) o Complejas (C), las cuales fueron clasificadas según su materia, nivel de complejidad y los plazos de subsanación para cada observación. Esta forma de clasificarlas nos permite identificar los patrones recurrentes, las debilidades institucionales y las diferentes formas en que cada municipio enfrenta los procesos de fiscalización por parte de la CRV, y también el grado de cumplimiento efectivo de las observaciones formuladas.

Este capítulo se sustenta principalmente a partir del enfoque de la fiscalización y la accountability horizontal (O'Donnell, 2007), entendiendo la labor de la Contraloría General de la República como un mecanismo central de control externo, resguardando los procesos administrativos, los recursos administrativos y el principio de juricidad en el ámbito municipal. El cumplimiento, o incumplimiento de las observaciones de la CRV se entenderán como una manifestación concreta del funcionamiento del sistema de rendición de cuentas a nivel municipal.

Como estrategia de recaudación, clasificación y orden de la información recabada, las observaciones formuladas por la Contraloría Regional de Valparaíso a los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana durante el período 2021-2024 fueron organizadas en tablas, las cuales nos permitieron clasificar las observaciones según área de gestión, nivel de complejidad y tipo de irregularidad, constituyéndose en la materia principal para el análisis comparado que se realiza a continuación.

5.1. MUNICIPALIDAD DE VALPARAÍSO

Aquí se presentarán las observaciones formuladas por la Contraloría Regional de Valparaíso al municipio de Valparaíso entre 2021 y 2024, a partir del análisis de dos informes finales de auditoría y cuatro informes finales de investigaciones especiales.

5.1.1. INFORME FINAL N° 620, DE 2021 (Auditoría Alumbrado Público y Ornamental)

Este informe se centra en la auditoría a los gastos por servicios de mantención y reparación del alumbrado público y ornamental.

OBSERVACIÓN (ACÁPITE)	MATERIA	NIVEL COMPLEJID AD	PLAZO PARA SUBSANAR/INFORMAR
ACÁPITE I, NUMERAL 1.1	Falta de control por oposición de intereses para asegurar la confiabilidad de la información cobrada por las empresas prestadoras de servicios de mantención de luminarias.	ALTAMENTE COMPLEJA	60 días hábiles desde la recepción del informe.
ACÁPITE I, NUMERAL 2.3	Conciliación bancaria contiene cargos efectuados por el banco y no registrados por el municipio ascendentes a \$2.534.396.733 (de los cuales \$268.775.971 tienen antigüedad superior a 1 año).	ALTAMENTE COMPLEJA	60 días hábiles para aclarar documentalmente la condición actual de todos esos montos.
ACÁPITE II, NUMERAL 3	Uso de trato directo para la prórroga de contrato de mantención de alumbrado, sin adoptar medidas oportunas para evitar esa modalidad excepcional, contraviniendo principios de eficiencia, eficacia y control.	COMPLEJA	60 días hábiles desde la recepción del informe.
ACÁPITE II, NUMERAL 6	No consta la autorización municipal de las empresas subcontratadas por la firma adjudicataria, vulnerando las bases administrativas.	COMPLEJA	60 días hábiles desde la recepción del informe.

ACÁPITE II, NUMERAL 7	No se verifica que las empresas subcontratadas no estuvieran afectas a causales de inhabilidad o incompatibilidad.	COMPLEJA	60 días hábiles desde la recepción del informe.
ACÁPITE II, NUMERAL 8	No se verifica el cumplimiento de las remuneraciones (sueldos y bonos) ofrecidas por la empresa adjudicataria en el proceso licitatorio a sus colaboradores.	COMPLEJA	60 días hábiles para exigir y evaluar su cumplimiento, e informar del resultado.
ACÁPITE II, NUMERAL 10	Pago inoportuno a proveedores, superando los 30 días corridos (en un caso, con una demora de 293 días.	COMPLEJA	60 días hábiles desde la recepción del informe.
ACÁPITE III, NUMERAL 11, LETRAS i) y ii) / ACÁPITE II, NUMERAL 4	No aplicación y/o cobro de multas a la empresa contratista por 73,5 UTM (servicios no ejecutados oportunamente) y 0,5 UTM por día (retraso en la entrega del catastro de postes).	COMPLEJA	60 días hábiles para adoptar medidas para hacer efectiva la multa indicada en la respuesta, e informar del resultado.

5.1.2. INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN ESPECIAL N° 442, DE 2022

Este informe investigó presuntas irregularidades en la Municipalidad de Valparaíso respecto a la contratación de personal bajo la modalidad del Código del Trabajo.

OBSERVACIÓN (ACÁPITE)	MATERIA	NIVEL COMPLEJID AD	PLAZO PARA SUBSANAR/INFORMA R
ACÁPITE III, NUMERAL 5	Pagos por trabajos no realizados: Remuneraciones brutas (\$1.915.326) pagadas a un conductor sin que este se presentara a trabajar.	COMPLEJA	60 días hábiles para acreditar las acciones legales pertinentes a fin de recuperar las sumas indebidamente percibidas.
ACÁPITE I, NUMERAL 1	Falta de control y supervisión para verificar que el conductor contratado cumpliera sus funciones.	COMPLEJA	60 días hábiles para adoptar medidas para evitar la reiteración de situaciones similares.
ACÁPITE II, NUMERAL 2	Contratación de personal bajo el Código del Trabajo para ejecutar labores permanentes y habituales, contraviniendo el carácter transitorio exigido por la Ley N° 18.883.	COMPLEJA	60 días hábiles para adoptar las medidas para regularizar los hechos descritos e informar de su avance.
ACÁPITE II, NUMERAL 3	Contratación de médico cirujano bajo el Código del Trabajo para el gabinete psicotécnico, existiendo un cargo vacante en la planta municipal (Ley N° 15.076).	COMPLEJA	60 días hábiles para proveer dicho cargo mediante el respectivo concurso público.

Este informe de auditoría y examen de cuentas a los desembolsos realizados por la
Municipalidad de Valparaíso para el espectáculo de Año Nuevo en el Mar.

OBSERVACIÓN (ACÁPITE)	MATERIA	NIVEL COMPLEJID AD	PLAZO PARA SUBSANAR/INFORMAR
NUMERAL 9.C	Servicio de traslado de material pirotécnico, en el que se desembolsó el monto total convenido sin acreditar el servicio integral, y sin exigir registro de funciones desempeñadas diariamente.	ALTAMENTE COMPLEJA	30 días hábiles desde la recepción del informe para proporcionar antecedentes que evidencien el cumplimiento de los servicios, o se formulará el reparo pertinente.
NUMERAL 9.a.3	Servicio de arriendo de mobiliario, donde los presupuestos pagados presentaron diferentes valores unitarios en ítems similares, resultando en un pago adicional de \$5.650.000.	COMPLEJA	60 días hábiles desde la recepción del informe.
NUMERAL 10	Servicio de guardias para celebración de año nuevo 2022-2023 (\$17.000.000) no debidamente acreditado, argumentando que se prestó en el show de luces sin respaldos.	ALTAMENTE COMPLEJAS	30 días hábiles desde la recepción del informe para proporcionar antecedentes que evidencien el cumplimiento de los servicios prestados, o se

			formulará el reparo pertinente.
NUMERAL 1.1	Falta de capacitación al personal a cargo de la fiscalización de fuegos artificiales.	COMPLEJA	60 días hábiles desde la recepción del informe.
NUMERAL 2.a y 2.b	Omisión en las bases técnicas de documentación para acreditar la certificación en manipulación de explosivos; y falta de acciones de validación de esas certificaciones al proveedor.	COMPLEJA	60 días hábiles para establecer medidas de control e informar las acciones efectuadas.
NUMERAL 3b. y 4	Falta de control y supervisión de los servicios contratados; y debilidades en la ejecución de la licitación (suspensión de funcionamiento y operación de la empresa Pirotecnia SpA).	COMPLEJA	60 días hábiles desde la recepción del informe.
NUMERAL 6	Aplicación de multas al contratista UTP Piromax Fx SpA y Pirotecnia SpA por incumplimientos graves en el contrato, situación que se encuentra judicializada	COMPLEJA	60 días hábiles para informar el estado de cobro de la multa y las diligencias efectuadas.

NUMERAL 8	Contrataciones directas efectuadas bajo la causal de emergencia, urgencia e imprevisto, no acreditada, por servicios de producción, arriendo de mobiliarios y traslado/mantenición de plataformas, realizadas en diciembre de 2022.	COMPLEJA	60 días hábiles desde la recepción del informe.
NUMERAL 9.b.1 y 9.b.2	Servicio de arriendo de proyectores, falta de acreditación de la cantidad y características de los proyectores utilizados, y falta de certificado de antecedentes laborales y previsionales.	COMPLEJA A	60 días hábiles para remitir el material que acredite lo argumentado y proporcionar el certificado solicitado.

5.1.4. INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN ESPECIAL N° 114, DE 2024
(Investigación Cuenta Pública 2023)

Este informe se centra en la verificación de la Cuenta Pública municipal de 2023 y los gastos asociados.

OBSERVACIÓN (ACÁPITE)	MATERIA	NIVEL COMPLEJID AD	PLAZO PARA SUBSANAR/INFOR MAR
-----------------------	---------	--------------------------	-------------------------------------

NUMERAL 2.a	Dos adquisiciones mediante trato directo (servicio de cóctel y arriendo de carpa/iluminación) utilizando análisis de costo genérico (Decreto Alcaldicio N° 4.329, de 2019) y no elaborado caso a caso.	COMPLEJA	60 días hábiles para informar los avances en la actualización del decreto alcaldicio N° 4.329, de 2019.
-------------	--	----------	---

5.1.5. INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN ESPECIAL N° 735, DE 2024
(Investigación Proyecto Conservación Vial Av. Matta)

Este informe se centra en la ejecución del proyecto “Conservación Vial Reparación Espacios Públicos Av. Matta, Etapa II”

OBSERVACIÓN (ACÁPITE)	MATERIA	NIVEL COMPLEJIDAD	PLAZO PARA SUBSANAR/INFORMAR
NUMERAL 7	Improcedencia en la autorización de una obra extraordinaria (\$12.697.875) para la extracción de una tubería de fierro fundido, al no ser una situación que el contratista no pudiera prever.	COMPLEJA	60 días hábiles para rectificar el decreto alcaldicio N° 3.533, de 2024, e informar sobre ello.
NUMERAL 6	Cobro improcedente de una multa de 450 UTM por atraso al contratista, ya que no existía sustento normativo para su	COMPLEJA	60 días hábiles para elaborar un informe

	aplicación al momento del desistimiento.		técnico que acredite los días de atraso.
NUMERAL 8	Falta de pago a la Asesoría a la Inspección Técnica de la Obra (ATO), produciendo un enriquecimiento sin causa a favor del municipio.	COMPLEJA	60 días hábiles para adoptar medidas a fin de solucionar el pago adeudado.

5.1.6. INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN ESPECIAL N° 828, DE 2021.

Se realizó una investigación especial sobre eventuales irregularidades relacionadas con el contrato suscrito con la Cooperativa de Trabajo Renacer Patrimonial (no posee observaciones altamente complejas y complejas).

5.1.7. CLASIFICACIÓN DE OBSERVACIONES: Municipio de Valparaíso

5.1.7.1. Gestión de contratos y compras públicas:

- INFORME 620/2021 – ACÁPITE II, NUM. 3: Uso de trato directo para prórroga de contrato de mantención de alumbrado, sin adoptar medidas para evitarlo.
- INFORME 571/2023 – NUM. 8: Contrataciones directas por emergencia las cuales no fueron acreditadas para el año nuevo 2023.
- INFORME 114/2024 – NUM 2.a: Adquisiciones mediante trato directo utilizando análisis de costos genéricos de 2019 y no elaborado caso a caso.
- INFORME 571/2023 – NUM. 2.a y 2.b: Omisión de las bases técnicas de documentación para acreditar la certificación en manipulación de explosivos.

5.1.7.2. Supervisión y control de la ejecución contractual:

- INFORME 620/2021 – ACÁPITE II, NUM. 6: No se contaba con la autorización para subcontratar a las empresas, vulnerando bases administrativas.
- INFORME 620/2021 – ACÁPITE II, NUM. 8: No se verificó el cumplimiento de las remuneraciones ofrecidas por la empresa adjudicataria a sus colaboradores.
- INFORME 620/2021 – ACÁPITE II, NUM.4/ACÁPITE III, NUM.11: No se aplicaron las multas o no se cobraron las multas a la empresa por concepto de atrasos o servicios no relacionados.
- INFORME 571/2023 – NUM. 9.c: Se desembolsó el total por un servicio de traslado de pirotecnia sin acreditar el servicio.
- INFORME 571/2023 – NUM 9.b.1 y 9.b.2: No se solicitó documentación para acreditar la cantidad y características de la pirotecnia utilizados en año nuevo.
- INFORME 735/2024 – NUM. 7: Improcedencia en la autorización de una obra extraordinaria, al ser previsible.

5.1.7.3. Gestión financiera y contable:

- INFORME 620/2021 – ACÁPITE I, NUM. 2.3: La conciliación bancaria contenía cargos del banco no registrados por el municipio ascendentes a \$2.534.396.733.
- INFORME 620/2021 – ACÁPITE II, NUM. 10: Hubo demoras en pagos que superaron los 30 días, en uno de los casos llegó a 293 días de atraso.
- INFORME 571/2023 – NUM. 9.a.3: Presupuestos pagados con diferentes valores unitarios en ítems como de mobiliarios, lo que resultó en un pago adicional.
- INFORME 735/2024 – NUM. 8: No se pagó a la Asesoría a la Inspección Técnica de la Obra (ATO).

5.1.7.4. Gestión de Recursos Humanos y probidad funcionaria:

- INFORME 620/2021 – ACÁPITE I, NUM 1.1: Hubo falta de control para poder asegurar la confiabilidad de la información cobrada por empresas prestadoras de servicios.
- INFORME 442/2022 – ACÁPITE I, NUM.1: Falta de control para corroborar que el prestador de servicios cumpliera con sus funciones.
- INFORME 442/2022 – ACÁPITE III, NUM. 5: Se pagó el servicio a un conductor el cual no realizó sus labores.
- INFORME 442/2022 – ACÁPITE II, NUM. 2: Se contrató personal bajo el Código de Trabajo para trabajos permanentes propios de la Ley N° 18.883.
- INFORME 442/2022 – ACÁPITE II, NUM. 3: Se contrató un médico cirujano a través de contratación directa sin concurso público.
- INFORME 571/2023 – NUM. 1.1: Falta de capacitación al personal a cargo de los fuegos artificiales.

Luego de clasificar las observaciones contenidas en los informes finales de auditorías e investigaciones especiales emitidas por la Contraloría Regional de Valparaíso durante el período 2021-2024 de la municipalidad de Valparaíso nos permite identificar las debilidades y errores que más se repiten en la gestión municipal de Valparaíso, en donde podemos evidenciar que las observaciones tiene que ver con la materia de compras públicas, supervisión contractual, gestión financiera y administración de recursos humanos.

Se observa que las áreas de mayor recurrencia de observaciones corresponden a la supervisión contractual y a la gestión de recursos humanos, lo que evidencia falencias evidentes en los mecanismos de control interno y la capacidad institucional para asegurar el cumplimiento normativo. Estas debilidades terminan afectando en la eficiencia, la legalidad y la probidad de la gestión municipal.

La existencia de un número significativo de observaciones calificada como Compleja y Altamente Compleja, demuestra la gran magnitud de irregularidades detectadas dentro de este municipio y los riesgos asociados al uso ineficiente de los recursos públicos y cómo esto termina por afectar en la probidad administrativa. Además, es importante mencionar que ninguno de estos informes finales posee un informe de seguimiento, por lo que impide verificar si las observaciones formuladas han sido subsanadas, si se realizó el seguimiento correspondiente, si se adoptaron las medidas correctivas o si, por el contrario, las irregularidades persisten en el tiempo.

5.2. MUNICIPALIDAD DE VIÑA DEL MAR:

A continuación, se presentan las observaciones formuladas por la Contraloría Regional de Valparaíso al municipio de Viña del Mar durante el período 2021–2024, a partir del análisis de dos informes finales de auditoría y cuatro informes finales de investigaciones especiales considerados en este estudio.

5.2.1. INFORME DE INVESTIGACIÓN ESPECIAL N° 103, DE 2020

Denuncias de irregularidades en la concesión del Casino Municipal.

OBSERVACIÓN (ACÁPITE)	MATERIA	NIVEL COMPLEJID AD	PLAZO PARA SUBSANAR/INFOR MAR
ACÁPITE II, NUMERAL 2.a	AMC celebró contratos que le permitieron a Enjoy Gestión Ltda. fijar políticas y monitorear operaciones, vulnerando la prohibición de ceder la administración de la concesión.	ALTAMENTE COMPLEJA	30 días hábiles desde la recepción del informe para que la municipalidad pondere

			hacer efectiva la garantía del fiel cumplimiento.
ACÁPITE II, NUMERAL 2.b	Acuerdo de 2015 donde AMC cedió a Enjoy Gestión el control de la sociedad y el derecho a percibir la totalidad de las utilidades.	ALTAMENTE COMPLEJA	30 días hábiles desde la recepción del informe para hacer efectivo el cobro de la garantía de fiel cumplimiento.
ACÁPITE II, NUMERAL 2.c	AMC pagó cotizaciones previsionales de trabajadores que cumplían funciones en Masterline S.A. (sub concesionaria de alimentos/bebidas), vulnerando bases al ser gastos no relacionados con la concesión.	ALTAMENTE COMPLEJA	30 días hábiles desde la recepción del informe para hacer efectivo el cobro de la garantía de fiel cumplimiento.
ACÁPITE II, NUMERAL 3.b	AMC adeudaba \$68.118.800 por 17.926 voucher de entrada emitidos que liberaban del pago a clientes, sin que el municipio efectuara acciones de cobro.	ALTAMENTE COMPLEJA	30 días hábiles desde la recepción del informe para ponderar inicio de acciones civiles de cobro y hacer efectiva la garantía de fiel cumplimiento.
ACÁPITE II, NUMERAL 4.a y 4.b	Deuda municipal de aportes Ley N° 17.312. El municipio adeudaría al Fondo de Bienestar	ALTAMENTE COMPLEJA	30 días hábiles para determinar y regularizar los montos

	Social \$137.410.673 y a la Orquesta Sinfónica \$68.459.437		que adeudaría por los citados conceptos.
ACÁPITE II, NUMERAL 6.a.ii	Se designó al Gerente General de AMC de forma extemporánea en donde se desempeñó por más de un año sin la aprobación del municipio.	COMPLEJA	30 días desde la recepción del informe para hacer efectivo el cobro de la garantía de fiel cumplimiento del contrato de concesión.
ACÁPITE II, NUMERAL 6.a.iii	Designación de apoderados entre los años 2016 y 2019 en donde el municipio no autorizó su designación como tales, sin existir registro de que se hayan aplicado multas bajo este pretexto.	COMPLEJA	30 días hábiles desde la recepción del informe para hacer efectivo el cobro de la garantía de fiel cumplimiento del contrato de concesión.
ACÁPITE II, NUMERAL 8	Rechazo de finiquitos cargados por la concesionaria al Fondo de Indemnización por \$1.387.066.142, sin que el municipio adoptara medidas	ALTAMENTE COMPLEJA	30 días hábiles desde la recepción del informe para hacer efectivo el cobro de la garantía de fiel cumplimiento del contrato de concesión.
ACÁPITE II, NUMERAL 9	Incumplimiento de la orden de creación de sitio web que tenía por objeto fomentar el turismo de la comuna de Viña del Mar, sin que hayan aplicado las multas correspondientes.	COMPLEJA	30 días hábiles desde la recepción del informe para hacer efectivo el cobro de la

			garantía de fiel cumplimiento del contrato de concesión.
ACÁPITE II, NUMERAL 10.a	Falta de mesas, el número de mesas de juego operativas era menor a las 122 comprometidas en la oferta, sin autorización ni multas.	COMPLEJA	30 días días desde la recepción del informe para poder exigir el cumplimiento de las ofertas prestadas por los adjudicatarios de las concesiones municipales.
ACÁPITE II, NUMERAL 10.b.i	Incumplimiento en la fecha de fabricación de las máquinas, ya que superaban los 5 años, superando la antigüedad exigida.	COMPLEJA	30 días hábiles desde la recepción del informe para hacer efectivo el cobro de la garantía de fiel cumplimiento del contrato de concesión.

5.2.2. INFORME FINAL N° 260, DE 2021 (Programa PRBIPE)

Auditoría a los Estados Financieros y contrataciones del Programa de Revitalización de Barrios e Infraestructura Patrimonial Emblemática (PRBIPE) al 31 de diciembre de 2020.

OBSERVACIÓN (ACÁPITE)	MATERIA	NIVEL COMPLEJID AD	PLAZO PARA SUBSANAR/INFOR MAR
--------------------------	---------	--------------------------	-------------------------------------

ACÁPITE III, NUMERAL 1.	Falta de informes de actividades que acrediten pagos a honorarios del programa PRBIPE por \$1.316.000.	ALTAMENTE COMPLEJA	60 días hábiles desde la recepción del informe.
ACÁPITE II, NUMERAL 1.a	Dos servidores contratados a honorarios para el programa PRBIPE ejercieron labores de coordinación lo que corresponde a una función propia de Planta, lo que contraviene la jurisprudencia administrativa.	COMPLEJA	60 días hábiles, adoptar las acciones necesarias para que este tipo de hechos no se reiteren.
ACÁPITE II, NUMERAL 1.b	Los informes mensuales que acreditaban las labores realizadas por un Coordinador de Programa, por \$7.500.000, eran idénticos, solo cambiaron el nombre y firma de los funcionarios que los visaron	COMPLEJA	60 días hábiles (o el plazo menor que se haya indicado) para aclarar lo sucedido, lo cual será cotejado en la próxima acción de seguimiento.
ACÁPITE I, NUMERAL 2	La municipalidad no registró los contratos a honorarios de los servidores del programa PRBIPE en el sistema SIAPER.	COMPLEJA	60 días hábiles para efectuar el correspondiente registro en la base de datos SIAPER.
ACÁPITE II, NUMERAL 1.c	Aumento salarial injustificado a 6 servidores a honorarios al monto convenido hasta en un 11,43% sin que hubiera variado sus funciones.	COMPLEJA	60 días hábiles para adoptar las medidas necesarias para velar por la permanente protección de su

			patrimonio (evitar la reiteración).
--	--	--	-------------------------------------

5.2.3. INFORME FINAL N° 733, DE 2021 (Horas Extras y Honorarios)

Auditoría al gasto en horas extraordinarias y contratos a honorarios suscritos en 2020.

OBSERVACIÓN (ACÁPITE)	MATERIA	NIVEL COMPLEJID AD	PLAZO PARA SUBSANAR/INFOR MAR
NUMERAL 16.a	Servicio de traslado de material pirotécnico, en el que se desembolsó el monto total convenido sin acreditar el servicio integral, y sin exigir registro de funciones desempeñadas diariamente.	ALTAMENTE COMPLEJA	30 días hábiles desde la recepción del informe para proporcionar antecedentes que evidencien el cumplimiento de los servicios, o se formulará el reparo pertinente.
NUMERAL 18	Pago de \$1.111.110 por servicios prestados en agosto de 2020 a un servidor cuya renuncia voluntaria había sido aprobada desde el 31 de julio.	ALTAMENTE COMPLEJA	30 días hábiles para acreditar la recuperación de los pagos, caso contrario, se formulará reparo.
ACÁPITE I, NUMERAL 1.2	Falta de registro de la etapa actual de los procedimientos disciplinarios pendientes.	ALTAMENTE COMPLEJAS	60 días hábiles para agregar dicho concepto de tales procesos administrativos.

NUMERAL 5	El Director (s) de Administración y Finanzas se autorizó a sí mismo trabajos extraordinarios.	ALTAMENTE COMPLEJA	Iniciar procedimiento disciplinario. Plazo para remitir acto administrativo: 15 días hábiles.
ACÁPITE II, NUMERAL 9	Error en la anotación de RUT de servidores en el libro de honorarios, registro de boletas de honorarios de forma duplicada y errores en la digitalización del número de las mismas.	COMPLEJA	60 días hábiles desde la recepción del informe en donde deberá aportar el libro con las correcciones de las falencias detectadas.
NUMERAL 10.b	Falta de validación del saldo contable de la conciliación bancaria de la cuenta "Remuneraciones" por \$92.191.954.	COMPLEJA	60 días hábiles para aportar el auxiliar de la citada cuenta que demuestre el monto señalado.
NUMERAL 11	Pago de horas extraordinarias que no correspondían, 777 caso en que las horas extraordinarias comenzaron a contabilizarse desde la 17.30 sin considerar hora de entrada del funcionario ni horario de colación.	COMPLEJA	60 días hábiles contados desde la recepción del presente informe para obtener la restitución de los montos.
NUMERAL 12	Pago de horas extraordinarias en forma duplicada por trabajos realizados en junio del 2020, que originó un desembolso de \$1.492.835, y gastos en la misma materia en meses anteriores por un monto de \$1.529.276	COMPLEJA	60 días hábiles para obtener la restitución de los montos aludidos.

NUMERAL 14	Pago de 23 horas extraordinarias diurnas a funcionario que se encontraba con reposo médico por el monto de \$70.540.	COMPLEJA	60 días hábiles desde la recepción del informe para la restitución de los montos pagados.
NUMERAL 15.a	6 funcionarios superaron la hora de atraso durante un mismo mes, por lo que recibieron pagos en exceso.	COMPLEJA	60 días hábiles desde la recepción del informe para acreditar la restitución de los montos.
NUMERAL 16.b	No se proporcionó los contratos suscritos a 5 servidores a honorarios por los cuales se desembolsó \$3.581.198.	ALTAMENTE COMPLEJA	60 días hábiles para adoptar tales convenios y ser acreditados.
NUMERAL 17	Falta de mecanismos de control que permitan verificar que las labores de los funcionarios que trabajan a la vez, en otra institución en la CMVM, no hayan superpuesto el desarrollo para las actividades para las cuales fueron contratadas.	COMPLEJA	60 días hábiles contados desde la recepción del informe para implementar medidas a tales situaciones.

5.2.4. SEGUIMIENTO DE OBSERVACIONES: INFORME FINAL N° 733 / 2021

5.2.4.1. Observaciones subsanadas (solucionadas):

Las siguientes observaciones fueron dadas por superadas por la Contraloría tras analizar los antecedentes aportados por el municipio:

1. Contratación a honorarios de servidores que desarrollaron funciones distintas a las estipuladas en el contrato: Se subsanó al acreditar que, a la fecha del seguimiento, las funcionarias cuestionadas estaban realizando las labores convenidas en sus contratos vigentes.
2. Validación de saldos contables en cuentas de administración de fondos (Cuenta 214.05): Se subsanó la falta de análisis de la cuenta "Administración de Fondos", tras remitir el análisis de saldo al 31 de diciembre de 2022.
3. Validación de saldos contables en cuentas de administración de fondos (Cuenta 114.03): Se subsanó la falta de análisis de la cuenta "Anticipos a Rendir Cuentas", tras remitir el análisis de saldo correspondiente.
4. Decreto alcaldicio exento N° 1.470, de 2020 (Autorización irregular de horas extras): Se subsanó la irregularidad de un decreto que autorizaba a una funcionaria a realizar horas extras durante sus vacaciones, ya que el municipio lo dejó sin efecto mediante un nuevo decreto (N° 2.864 de 2022).

5.2.4.2.Observaciones mantenidas (pendientes)

Las siguientes observaciones no fueron subsanadas en este informe de seguimiento y requieren acciones adicionales por parte del municipio:

1. Incumplimiento del plazo para informar lo ordenado en oficio N° E104354, de 2021: Se mantiene porque el municipio no ha informado sobre el estado de un

sumario administrativo que se le ordenó instruir en 2021 relacionado con el no pago de cotizaciones previsionales.

2. Ausencia del "Libro de control de documentos u otro sistema de registro": Se mantiene porque el municipio no implementó un registro (manual o electrónico) para el ingreso de facturas y documentos de pago en la Dirección de Administración y Finanzas.
3. Conciliaciones bancarias con partidas pendientes: Se mantiene la observación por la existencia de numerosas partidas conciliatorias antiguas y/o no aclaradas en diversas cuentas corrientes municipales, sin que se haya acreditado su regularización.
4. Pagos de horas extraordinarias a servidoras que se encontraban haciendo uso de feriado legal: Se mantiene porque el municipio no ha acreditado el reintegro (devolución del dinero) de las sumas pagadas indebidamente a dos funcionarias por concepto de horas extras realizadas durante sus vacaciones.
5. Pago de horas extraordinarias en jornada diurna a quien cumple labores de nochera: Se mantiene porque no se ha acreditado el reintegro de lo pagado en exceso a un funcionario que, trabajando de noche, recibió pagos de horas extras con recargo diurno (25%) en lugar de nocturno.
6. Madre de un concejal contratada a honorarios por el municipio: Se mantiene porque, aunque la persona ya no está contratada, el municipio no ha remitido el decreto que ordena iniciar el procedimiento disciplinario para determinar las responsabilidades administrativas por haber realizado esa contratación ilegal.

Conclusión

El análisis del seguimiento revela una respuesta institucional insuficiente y asimétrica por parte del municipio tras casi dos años de la auditoría original. Mientras que las cuatro observaciones subsanadas corresponden mayoritariamente a correcciones formales y ajustes documentales, la persistencia de seis hallazgos críticos evidencia que las debilidades estructurales de control interno no han sido resueltas. La incapacidad para implementar registros financieros básicos, aclarar partidas bancarias antiguas o recuperar recursos pagados indebidamente demuestra que, más allá del ordenamiento administrativo superficial, el municipio mantiene brechas significativas en la gestión de sus riesgos financieros y de probidad.

5.2.5. INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN ESPECIAL N° 931, DE 2022

Irregularidades en la autorización, ejecución y pago de horas extraordinarias a funcionarios de la Sección Permisos de Circulación (2021-2022),

OBSERVACIÓN (ACÁPITE)	MATERIA	NIVEL COMPLEJID AD	PLAZO PARA SUBSANAR/INFO RMAR
ACÁPITE II, NUMERAL 2	Funcionarios mantenían periodos de ausencia sin actos administrativos que acrediten el trabajo telemático ni respaldo de labores.	COMPLEJA	60 días hábiles desde la recepción del informe para proporcionar actos administrativos que acrediten el trabajo telemático y el

			respaldo de las labores realizadas.
ACÁPITE II, NUMERAL 3	12 funcionarios sumaron horas extraordinarias en periodos que coincidían total o parcialmente con la sanitización de sus dependencias.	COMPLEJA	30 días hábiles para determinar posibles descuentos.
ACÁPITE II, NUMERAL 7	SE efectuaron pagos de horas extraordinarias que correspondían a una fracción de hora, vulnerando la jurisprudencia de la CGR	COMPLEJAS	60 días hábiles para determinar los correspondientes reintegros de los montos percibidos erróneamente.

5.2.6. INFORME FINAL DE N° 492, DE 2023

Revisión a los gastos en bienes y servicios derivados de la acción ejecutiva de celebración del Año Nuevo en el Mar 2023, comprendido desde el 1 de enero de 2022 al 31 de marzo de 2023.

OBSERVACIÓN (ACÁPITE)	MATERIA	NIVEL COMPLEJID AD	PLAZO PARA SUBSANAR/INFOR MAR
----------------------------------	----------------	-----------------------------------	--

NUMERAL 6.a, 6.b y 6.d	Se realiza reparo por garantía no exigida y multas no cobradas.	ALTAMENTE COMPLEJA	60 días hábiles para adoptar medidas de control para exigir cauciones en procesos similares y resguardar intereses fiscales.
NUMERAL 2.a	El proveedor no acreditó la totalidad de certificaciones exigidas (calibre, residuos, decibeles).	COMPLEJA	60 días hábiles para tomar medidas de control para que futuros proveedores cuenten con la totalidad de certificaciones exigidas.
NUMERAL 2.b	Los productos pirotécnicos a utilizar no reunían las condiciones exigidas por la DGMN,	COMPLEJA	60 días hábiles para tomar medidas de control para acreditar que el proveedor cuente con las exigencias mínimas establecidas por la DGMN.
NUMERAL 2.c	Pirotecnia SpA estaba suspendida por DGMN para ejecutar funciones	COMPLEJA	60 días hábiles para adoptar medidas de control para que en los próximos procesos de

			adquisición se exijan las pólizas de seguros.
NUMERAL 2.d	Incumplimiento de las bases de licitación sobre la falta de acreditación de la autorización de drones por parte de la UTP, producto de que la Municipalidad de Viña del Mar, no efectuó las fiscalizaciones respectiva para verificar si contaban con las certificaciones	COMPLEJA	60 días hábiles para adoptar las medidas de control pertinentes para que los espectáculos cuenten con las autorizaciones necesarias.
NUMERAL 3.c	Discrepancia entre los plazos de ejecución del contrato exigido en las bases de la licitación y aquel prestado por la empresa adjudicada en su propuesta.	COMPLEJA	60 días hábiles para establecer medidas de control necesarias para evitar la ocurrencia de situaciones similares.
NUMERAL 3.d	No congruencia entre la fecha establecida en la licitación.	COMPLEJA	60 días para tomar medidas de control para dar cumplimiento a lo establecido en las bases administrativas.
NUMERAL 6.e	No se exigieron las pólizas de seguro (por 30.000 UF) al proveedor adjudicado.	COMPLEJA	60 días hábiles como adoptar medidas para que en los próximos procesos de adquisición se exigen las pólizas de seguros.

NUMERAL 3.a	Se detectó que el servicio del proceso licitatorio “reparación, mantención y/o reemplazo de elementos metálicos deteriorados y servicio de arenado de plataformas existentes” presentaba incongruencias en los montos.	COMPLEJA	60 días hábiles para que el municipio refuerce el cumplimiento de sus procedimientos internos o implementar controles que mitiguen el riesgo de presentar errores en sus actos administrativos.
NUMERAL 7	No se aportó el “informe mensual de trabajos”, el cual respalda un pago por \$154.625.625.	COMPLEJA	60 días hábiles para que la municipalidad aporte el documento.

5.2.7. INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN ESPECIAL N° 219, DE 2024.

Este informe investigó las responsabilidades de la Dirección de Obras Municipales (DOM) y la Dirección Regional de Obras Hidráulicas (DOH) por fallas en los colectores de aguas lluvias en Reñaca que derivaron en socavones.

OBSERVACIÓN (ACÁPITE)	MATERIA	NIVEL COMPLEJID AD	PLAZO PARA SUBSANAR/INFOR MAR
--------------------------	---------	--------------------------	-------------------------------------

<p>NUMERAL 3.1</p>	<p>El Colector Reñaca Norte fue aprobado en 2005 con velocidades de escurrimiento que alcanzaban 15,5 m/s, superando el máximo recomendado (6 m/s)</p>	<p>COMPLEJA</p>	<p>90 días hábiles para informar sobre la elaboración de un plan de trabajo (máximo 6 meses) que describa las correcciones y precisiones para que el colector se ajuste a las velocidades permitidas.</p>
<p>NUMERAL 5</p>	<p>Omisión de analizar el impacto real de los colectores Concón-Reñaca, Mirador Oriente y Conexión Montemar sobre el Colector Reñaca Norte, duplicando el área aportante inicial.</p>	<p>ALTAMENTE COMPLEJA</p>	<p>90 días hábiles para informar sobre la elaboración de un plan de trabajo (máximo 6 meses) que describa las actividades y plazos para evaluar el efecto real que provocan las áreas aportantes de todos los colectores existentes en el Colector Reñaca Norte.</p>
<p>NUMERAL 6</p>	<p>Aprobado por la DOH en 2017 a pesar de tener informes de rechazo por exceder la velocidad</p>	<p>ALTAMENTE COMPLEJA</p>	<p>90 días hábiles para informar sobre la elaboración de un plan</p>

	máxima (23 m/s) y contar solo con recepciones parciales.		de trabajo (máximo 6 meses) para que el colector se ajuste a las velocidades permitidas y pueda ser recibido en forma definitiva por la DOH.
NUMERAL 8	Falta de un programa de operación y mantenimiento de la red primaria, debido a que la DOH opera de manera reactiva, sin un programa específico y permanente de mantenimiento, según lo recomendado en los Planes Maestros.	COMPLEJA	90 días hábiles para elaborar un programa específico de operación y mantenimiento de la red primaria.
NUMERAL 11	El municipio no acreditó la respuesta a los oficios remitidos por el Diputado Jorge Brito Hasbún.	COMPLEJA	60 días hábiles para que la Municipalidad subsane la omisión de falta de respuesta a los oficios remitidos por el Congreso Nacional.

5.2.8. CLASIFICACIÓN DE OBSERVACIONES: Municipio de Viña del Mar:

5.2.8.1. Gestión de contratos y compras públicas:

- INFORME 103/2020 – ACÁPITE II, NUM. 2.a: El municipio celebró contratos que permitieron a Enjoy Gestión Ltda. Fijar políticas y monitorear operaciones, sin considerar que la cesión de Administración está prohibida.
- INFORME 103/2002 – ACÁPITE II, NUM. 2.b: Un acuerdo de 2015 cedió a la empresa Enjoy el control de la sociedad concesionaria y el derecho a percibir utilidades.
- INFORME 492/2023 – NUM. 3.c y 3.d: Discrepancia entre los plazos de ejecución del contrato y no congruencia entre la fecha establecida en la licitación.
- INFORME 492/2023 – NUM. 3.a: Se detectaron incongruencias en los montos del servicio del proceso licitatorio para reparación de plataformas.

5.2.8.2. Supervisión y control de la ejecución contractual:

- INFORME 103/2020 – ACÁPITE II, NUM 2.c: La concesionaria pagó cotizaciones de trabajadores de una sub concesionaria, lo que vulneró las bases.
- INFORME 103/2020 – ACÁPITE II, NUM. 6.a.ii: El Gerente General de la concesionaria designó sin una previa aprobación municipal.
- INFORME 103/2020 – ACÁPITE II, NUM. 6.a.iii: Se designaron apoderados sin autorización municipal y tampoco se aplicaron multas.
- INFORME 103/2020, ACÁPITE II, NUM. 8: La concesionaria cargó \$1.387 millones por finiquitos rechazados, sin que el municipio lo adoptara.
- INFORME 103/2020 – ACÁPITE II, NUM. 9: Se incumplió la creación de un sitio web turístico y no se aplicaron multas.
- INFORME 103/2020 – ACÁPITE II, NUM. 10.a: En la fiscalización se evidenció que el total de mesas de juegos es menor a las comprometidas, sin autorización ni multas.
- INFORME 103/2020 – ACÁPITE II, NUM. 10.b.i: Incumplimiento en la fecha de fabricación de las máquinas, superando la antigüedad exigida.

- INFORME 492/2023 – NUM. 6.a, 6.b y 6.d: Se ordena realizar reparo por garantía no exigida y multas no cobradas a los proveedores.
- INFORME 492/2023 – NUM. 2.a y 2.b: El proveedor no acreditó la totalidad de certificaciones exigida y los productos no reunían las condiciones.
- INFORME 492/2023 – NUM. 2.c: La empresa Pirotecnia Spa estaba suspendida por la DGMN para ejecutar funciones.
- INFORME 492/2023 – NUM. 2.d: Falta de fiscalización de los drones, incumpliendo las bases sobre falta de acreditación de la autorización de drones.
- INFORME 492/2023 – 6.e: No se exigieron las pólizas de seguro al al proveedor adjudicado.
- INFORME 492/2023 – NUM. 7: No se aportó el “informe mensual de trabajos” que respaldaba un pago por \$154.625.625.

5.2.8.3.Gestión financiera y contable:

- INFORME 103/2020 – ACÁPITE II, NUM. 3.b: El municipio adeudaba \$68.118.800 por entradas de cortesía con voucher de entrada emitidos, sin efectuar acciones de cobro.
- INFORME 103/2020 – ACÁPITE II, NUM. 4.a y 4.b: Deuda municipal al Fondo de Bienestar Social por \$137.000.000 y a la Orquesta Sinfónica por \$68.000.000.
- INFORME 733/2021 – NUM. 10.b: Falta de la conciliación bancaria de la cuenta “remuneraciones” por \$92.191.954.

5.2.8.4.Gestión de recursos humanos y probidad funcionaria:

- INFORME 260/2021 – ACÁPITE II, NUM. 1: Falta de informes de actividades que acrediten pagos a honorarios de PRBIPE por el monto de \$1.316.000.
- INFORME 260/2021 – ACÁPITE II, NUM. 1.a: Servidores a honorarios PRBIPE ejercieron labores de coordinación propias de la planta.

- INFORME 260/2021 – ACÁPITE II, NUM. 1.b: Los informes de actividades mensuales eran idénticos, solo cambiaban nombres y firmas.
- INFORME 260/2021 – ACÁPITE I, NUM. 2: No se registraron en SIAPER los contratos a honorarios PRBIPE.
- INFORME 260/2021 – ACÁPITE II, NUM. 1.c: Aumento salarial injustificado a servidores a honorarios en un 11.43%.
- INFORME 733/2021 – NUM. 18: Se pagó a un servidor cuya renuncia voluntaria había sido aprobada el mes anterior.
- INFORME 733/2021 – NUM. 5: Conflicto de intereses, el Director de Administración y Finanzas se autorizó a sí mismo trabajos extraordinarios.
- INFORME 733/2021 – ACÁPITE II, NUM. 9: Error en RUT de servidores, registro duplicado de boletas y errores en la digitalización.
- INFORME 733/2021 – NUM. 11: 777 casos en donde las horas extras se contaron sin considerar hora de entrada ni horario de colación.
- INFORME 733/2021 – NUM. 12: Pago de horas extraordinarias en forma duplicada por trabajos en junio 2020 y meses anteriores.
- INFORME 733/2021 – NUM. 14: Pago de horas extraordinarias a funcionario que se encontraba con reposo médico.
- INFORME 733/2021 – NUM. 15.a: 6 funcionarios superaron la hora de atraso en un mes y no recibieron descuentos.
- INFORME 733/2021 – NUM. 16.b: Falta de contratos suscritos a honorarios a 5 servidores.
- INFORME 733/2021 . NUM. 17: Falta de mecanismos para verificar que funcionarios no posean doble jornada, superponiendo horarios con la Corporación Municipal.
- INFORME 931/2022 – ACÁPITE II, NUM. 2: Funcionarios mantenían periodos de ausencia sin actos administrativos que acrediten el teletrabajo.

- INFORME 931/2022 – ACÁPITE II, NUM. 3: Funcionarios sumaron horas extraordinarias en periodos que coincidían con la sanitización de sus dependencias.
- INFORME 931/2022 – ACÁPITE II, NUM. 7: Se efectuaron pagos de horas extraordinarias que correspondían a una fracción de hora, vulnerando jurisprudencia.

5.2.8.5. Gestión de proyectos de infraestructura

- INFORME 219/2024 – NUM. 3.1: El Colector Reñaca Norte fue aprobado en 2005 con velocidades de escurrimiento que superaban el máximo recomendado.
- INFORME 219/2024 – NUM. 5: El colector Reñaca Norte tuvo omisión de analizar el impacto real de la conexión de otros colectores, duplicando el área aportante.
- INFORME 219/2024 – NUM. 6: El Colector Reñaca Norte fue aprobado por la DOH en 2017 a pesar de tener informes de rechazo y solo recepciones parciales.
- INFORME 219/2024 – NUM. 8: Falta de un programa de operación y mantenimiento de la red primaria por parte de la DOH.

5.2.8.6. Otras observaciones:

- INFORME 733/2021 – NUM. I, NUM. 1.2: Falta de registro de la etapa actual de los procedimientos disciplinarios pendientes.
- INFORME 219/2024 – NUM. 11: El municipio no acreditó la respuesta a los oficios remitidos por el Congreso Nacional.

La clasificación de las observaciones contenidas en los informes finales de auditoría e investigaciones especiales emitidas por la Contraloría Regional de Valparaíso respecto al Municipio de Viña del Mar, durante el período que analizamos, permite identificar las principales debilidades estructurales en diversas áreas de gestión municipal. Las observaciones se concentran principalmente en áreas de gestión de contratos y compras



públicas, gestión financiera y contable, administración de recursos humanos y gestión de proyectos de infraestructura.

Al igual que en el Municipio de Valparaíso, el área con mayor cantidad de observaciones se vincula a la supervisión contractual y la gestión de recursos humanos, por lo que también nos deja en evidencia que existen falencias persistentes en los mecanismos de control interno, falta de fiscalización de proveedores y control de calidad del gasto. Lo que más se reitera tiene que ver con la exigencia de garantías, la aplicación de multas, la acreditación de servicios efectivamente prestados y control de contrataciones y remuneraciones, lo que nos demuestra que existe una capacidad limitada a nivel municipal para asegurar el cumplimiento normativo.

El Municipio de Viña del Mar contiene casi el doble de observaciones comparado al municipio de Valparaíso, las cuales son de carácter complejo y de gran magnitud, lo que conlleva a que existan irregularidades detectadas importantes y una gran cantidad de riesgos asociados como el uso ineficiente de los recursos públicos y eventuales afectaciones a la probidad administrativa. En conjunto a esto, estos antecedentes nos permiten identificar patrones de incumplimiento, que son problemas estructurales de gran magnitud, como de gestión, seguimiento y control. Además, al igual que en el caso anterior, no hay informes de seguimiento, por lo que surgen dudas del cumplimiento de la CRV respecto a su labor de Seguimiento y Apoyo al Cumplimiento, existiendo solo uno, pero que no cumple con la subsanación de todas las observaciones y medidas correctivas realizadas por parte de la Contraloría.

5.3. MUNICIPALIDAD DE VILLA ALEMANA:

Y en este último apartado se exponen las observaciones formuladas por la Contraloría Regional de Valparaíso al municipio de Villa Alemana durante el período 2021–2024, a partir

del análisis de los informes finales de una auditoría y dos informes finales de investigaciones especiales disponibles para dicho municipio.

5.3.1. INFORME FINAL N° 1.003, 2021

Este informe fue emitido el 25 de enero del 2022, el cual la auditoría se centra en los gastos por retiro, traslado y disposición final de residuos sólidos domiciliarios y asimilables.

OBSERVACIÓN (ACÁPITE)	MATERIA	NIVEL COMPLEJID AD	PLAZO PARA SUBSANAR/INFOR MAR
ACÁPITE II, NUMERAL 6	La conciliación de la cuenta corriente bancaria N° , elaborada al 31 de octubre de 2021, presenta un arrastre pendiente de aclaración de años anteriores por la suma de \$ 536.540.783.	ALTAMENTE COMPLEJA	60 días hábiles desde la recepción del informe la entidad edilicia deberá poner a disposición de este Organismo de Control la respectiva regularización contable para su verificación.
ACÁPITE II, NUMERAL 7	El municipio entrega fondos a cajeros externos (empleados del Banco Santander) para proveer sencillo, lo que incumple el numeral 2.1.16 de las bases técnicas que establece que es el banco	COMPLEJA	60 días hábiles para que la entidad edilicia de cumplimiento a los establecido en el numeral 2.1.16 de las

	adjudicado quien debe proveer de sencillo a sus cajeros.		bases técnicas que las regulan.
--	--	--	---------------------------------

5.3.2. INFORME N° 36, 2022.

Este informe final de investigación especial se emitió el 25 de abril de 2022 y se enfocó en eventuales irregularidades en la licitación pública del “Servicio de externalización de Tecnologías Informáticas” adjudicada a CCB Solutions SPA.

OBSERVACIÓN (ACÁPITE)	MATERIA	NIVEL COMPLEJIDAD	PLAZO PARA SUBSANAR/INFORMAR
ACÁPITE I, NUMERAL 3	Pagos efectuados a CCB Solutions SPA (diciembre 2020 y febrero a mayo 2021) sin que la entidad auditada exigiera los respectivos contratos de trabajo, liquidaciones de sueldo y pago de cotizaciones previsionales.	ALTAMENTE COMPLEJA	15 días para que se disponga el acto administrativo en donde se ordena un sumario administrativo para determinar eventuales responsabilidades administrativas y 60 días hábiles para aplicar multas por incumplimiento y acreditar las medidas adoptadas.

<p>ACÁPITE I, NUMERAL 1</p>	<p>El Encargado de Informática o sus subrogantes no participaron en la comisión evaluadora de la licitación, incumpliendo el numeral 11, letra a) de las bases administrativas y el principio de estricta sujeción a las bases.</p>	<p>ALTAMENTE COMPLEJA</p>	<p>15 días hábiles para remitir a la CGR (Sede Regional y Fiscalía) copia del acto administrativo que disponga el sumario administrativo (para ambas materias).</p>
<p>ACÁPITE I, NUMERAL 4</p>	<p>El municipio no utilizó el cronograma de actividades presentado por la empresa CCB Solutions SPA en su oferta técnica para medir el avance de lo acordado (periodo diciembre 2020 a mayo 2021), lo cual no armoniza con los principios de eficiencia, eficacia y control.</p>	<p>COMPLEJA</p>	<p>60 días hábiles para adoptar medidas que eviten la realización de hechos similares.</p>
<p>ACÁPITE III</p>	<p>El municipio no utilizó el cronograma de actividades presentado por la empresa CCB Solutions SPA en su oferta técnica para medir el avance de lo acordado (periodo diciembre 2020 a mayo 2021), lo cual no armoniza con los principios de eficiencia, eficacia y contro</p>	<p>COMPLEJA</p>	<p>60 días hábiles para adoptar medidas orientadas a evitar la reiteración de situaciones similares, cuyo incumpliment o podría derivar en la determinación de eventuales responsabilidades administrativas.</p>

5.3.3. INFORME N° 577, DE 2024.

Este informe final de investigación especial fue emitido el día 30 de septiembre de 2024 y verificó el cumplimiento de la ley N° 21.364 (Sistema Nacional de Prevención y Respuesta Ante Desastres), tras el mega incendio de febrero de 2024.

OBSERVACIÓN (ACÁPITE)	MATERIA	NIVEL COMPLEJID AD	PLAZO PARA SUBSANAR/INFOR MAR
ACÁPITE II, NUMERAL 7	El Plan Comunal para la Reducción del Riesgo de Desastres se encuentra en etapa de elaboración, incumpliendo el plazo de 2 años desde la publicación de la ley N° 21.364 (vencido el 7 de agosto de 2023).	COMPLEJA	60 días hábiles para afinar el instrumento y aprobarlo a la brevedad.
ACÁPITE II, NUMERAL 8	Las medidas informadas en torno al Plan Forestal no se han concretado y existe falta de elaboración del plan comunal de emergencia a que se refiere el artículo 32 de la ley N° 21.364.	COMPLEJA	60 días hábiles para dar cumplimiento a lo comprometido para actualizar el plan forestal comunal y adoptar medidas para confeccionar y aprobar formalmente el plan comunal de emergencia.

5.3.4. CLASIFICACIÓN DE OBSERVACIONES: Municipio de Villa Alemana

5.3.4.1. Gestión de contratos y compras públicas:

- INFORME 36/2022 – ACÁPITE I, NUM. 1: El Encargado de Informática no participó en la comisión evaluadora de la licitación de CCB Solutions SPA, por lo que la comisión estuvo incompleta incumpliendo las bases.

5.3.4.2. Supervisión y control de la ejecución contractual:

- INFORME 1003/2021 – ACÁPITE II, NUM. 7: Se entregaron por parte del municipio fondos para sencillo a cajeros externos (empleados del banco), incumpliendo las bases técnicas.
- INFORME 36/2022 – ACÁPITE I, NUM. 3: Pagos a CCB Solutions SPA sin que el municipio exigiera los respectivos contratos de trabajo, liquidaciones y cotizaciones.

5.3.4.3. Gestión financiera y contable:

- INFORME 1003/2021 – ACÁPITE II, NUM. 6: La conciliación de la cuenta corriente bancaria presenta un arrastre pendiente de aclaración de años anteriores por \$536.540.783.

5.3.4.4. Gestión de riesgos y desastres:

- INFORME 577/2024 – ACÁPITE II, NUM. 7: El Plan Comunal para la Reducción de Riesgo de Desastre se encuentra en la etapa de elaboración, incumpliendo el plazo legal.
- INFORME 577/2024 – ACÁPITE II, NUM. 8: Las medidas del Plan Forestal no se han concretado y existe falta de elaboración del plan comunal de emergencia.

Finalmente, la clasificación de las observaciones contenidas en los informes finales de las auditorías e investigaciones especiales de la Municipalidad de Villa Alemana, nos permite identificar un número significativamente menor de observaciones en comparación a los otros Municipios de Valparaíso y de Viña del Mar, lo que resulta coherente por la diferencia de tamaño institucional, presupuestario y la cantidad de los procesos administrativos fiscalizados.

No obstante, las observaciones detectadas de todas maneras dejan en reflejo las debilidades relevantes en materia de gestión financiera y contable, supervisión de la ejecución contractual, gestión de contratos y compras públicas, así como también en la gestión de riesgos y desastres. Principalmente se encuentran falencias en la regularización de conciliaciones bancarias, el control de proveedores y en el cumplimiento oportuno de los instrumentos de planificación que son exigidos por la normativa vigente.

En este municipio, en comparación con los otros dos en que las observaciones se concentran el supervisión contractual y recursos humanos, en Villa Alemana, no se concentran en ninguna área, más bien poseen la misma cantidad de observaciones por materia de las nombradas anteriormente, pero de todas maneras al ser observaciones de gran complejidad presentan riesgos relevantes respecto a la gestión municipal. Sin embargo, al igual que en los casos anteriores, la falta de información respecto a los seguimientos nos limita la posibilidad de evaluar el cumplimiento efectivo y el respeto a los tiempos de subsanar las observaciones formuladas por parte de la Contraloría.

6. CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

El presente capítulo tiene por objetivo analizar de manera comparada las observaciones que realizó la Contraloría Regional de Valparaíso a los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana durante el período 2021-2024. A diferencia del capítulo anterior, que se centró

únicamente en el análisis descriptivo de cada informe final por separada de cada municipio, este capítulo se encargará de identificar patrones comunes respecto a las observaciones, diferencias relevantes y factores explicativos que permitan comprender el nivel de cumplimiento estas y las debilidades estructurales de cada municipio en la gestión municipal.

La discusión se estructurará en función de las principales áreas temáticas abordadas por las auditorías: la gestión de contratos y compras públicas; la supervisión de la ejecución contractual; la gestión financiera y contable; la gestión de recursos humanos y probidad; y gestión de infraestructura y riesgos de desastre.

Este capítulo pone especial énfasis en la capacidad institucional municipal como un factor que emerge del análisis de las observaciones de auditoría y de la revisión documental realizada. En este sentido, el estudio identifica que existe una notable deficiencia en materia organizacional y de gestión que inciden directamente en la respuesta municipal frente a los procesos de fiscalización, sin que ello implique una medición directa de las capacidades. Finalmente, los resultados se vinculan con los conceptos de accountability y fiscalización, permitiendo interpretar los hallazgos empíricos desde una perspectiva analítica más amplia y responder a la pregunta de investigación planteada.

6.1. Resumen general de las observaciones:

En este apartado se presentará una síntesis de las tablas anteriores a partir de las observaciones formuladas por la CRV, la cual nos permitirá identificar las tendencias generales comparando los tres municipios escogidos en las áreas de gestión observadas y los niveles de cumplimiento registrados en el período 2021-2024.

Cabe señalar que la clasificación del nivel de cumplimiento de las observaciones se realiza exclusivamente a partir de la información pública disponible en los informes de seguimiento

publicados por la Contraloría General de la República. En aquellos casos en que no existe información pública suficiente, las observaciones fueron categorizadas como “sin información”, evitando inferencias respecto de su cumplimiento efectivo.

6.1.1. TABLA 1:

En esta tabla presentamos la cantidad de observaciones por cada dimensión que seleccionamos para la categorización de estas, tenemos que tener en consideración que la Municipalidad de Valparaíso posee siete informes finales durante este período, la Municipalidad de Viña del Mar posee seis y por último, la Municipalidad de Villa Alemana posee tres informes finales.

DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	MUNICIPIO DE VALPARAÍSO	MUNICIPIO DE VIÑA DEL MAR	MUNICIPIO DE VILLA ALEMANA
Compras públicas y contratos	4	4	1
Supervisión contractual	6	13	2
Gestión financiera y contable	4	3	1
Recursos Humanos y probidad	6	17	0
Infraestructura	0	4	0
Gestión de riesgos	0	0	2
Total	20	41	6

Como se observa en la tabla 1, las observaciones de los informes finales de los tres municipios se concentran principalmente en las áreas de supervisión contractual y gestión de recursos humanos y probidad, con una diferencia considerable en número de observaciones en la Municipalidad de Viña del Mar, continuando con Valparaíso, mientras que Villa Alemana presente un menor número total, lo que es coherente con la cantidad de procesos de fiscalización durante este período y además su menor tamaño institucional.

6.1.2. TABLA 2:

En la siguiente tabla consideraremos y evaluaremos el nivel de cumplimiento de las observaciones formuladas por la Contraloría Regional de Valparaíso a los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana durante el período 2021-2024.

NIVEL DE CUMPLIMIENTO	MUNICIPIO DE VALPARAÍSO	MUNICIPIO DE VIÑA DEL MAR	MUNICIPIO DE VILLA ALEMANA
CUMPLE			
CUMPLE PARCIAL		X	
NO CUMPLE			
SIN INFORMACIÓN	X		X

- Cumple: existe informe de seguimiento público que acredita subsanación.
- Cumple parcialmente: existe información parcial o medidas en proceso.
- No cumple: existe información pública que da cuenta de incumplimiento.
- Sin información: no existe información pública disponible que permita verificar el estado de cumplimiento.

La tabla 2 evidencia que, no existe información pública suficiente que permita verificar la subsanación efectiva de las observaciones formuladas. En el período analizado, solo se identificó un informe de seguimiento correspondiente al Informe Final de Auditoría N° 733/2021 de la Municipalidad de Viña del Mar, lo que nos demuestra la existencia de debilidades en la etapa de Seguimiento y Apoyo al Cumplimiento por parte de la Contraloría Regional de Valparaíso debido a que todas las observaciones antes mencionadas ya cumplen con el plazo de subsanación vencido, por lo que el seguimiento ya debería estar hecho y publicado.

Estas tablas, nos permiten visualizar de forma resumida las principales irregularidades de cada municipio y las falencias en el proceso de la etapa de seguimiento. Esto facilita la comprensión del análisis comparado que se desarrolla a continuación, donde examinaremos en detalle dimensiones de la gestión municipal.

6.2. Discusión por dimensión

6.2.1. Gestión de contratos y compras públicas

6.2.1.1. ¿Qué muestran los datos?

En los tres municipios analizados pudimos evidenciar observaciones recurrentes que se asocian a la gestión de contratos y compras públicas, muchas de ellas se asocian a contratos a prestadores de servicio a honorarios, o errores en compras públicas que se vinculan a incumplimiento de las bases administrativas de licitación y deficiencias en el diseño, uso inadecuado de mecanismos excepcionales de contratación, inconsistencias en los plazos y montos contractuales, y también falencias en la conformación de instancias exigidas por la normativa vigente.

Estas observaciones presentan impactos relevantes en materia de transparencia y probidad administrativa y la correcta utilización de los recursos públicos.

6.2.1.2.Comparación entre municipios

Podemos evidenciar que en los municipios de Valparaíso y Viña del Mar poseen una mayor cantidad de observaciones y diversidad en esta materia. En Valparaíso, podemos encontrar irregularidades que se concentran en el uso reiterado de tratos directos que no están correctamente justificados, incluso hay caso para servicios que son previsibles y habituales, así como también deficiencias técnicas en las bases de licitación y en la acreditación de los requisitos exigidos. Estas prácticas demuestran una normalización de mecanismos que se debiesen utilizar excepcionalmente que terminan debilitando la probidad administrativa.

Por otro lado, tenemos al Municipio de Viña del Mar el cual presenta observaciones que se asocian a procesos contractuales de mayor envergadura y complejidad, debido a que tienen que ver con concesiones y licitaciones de alto impacto financiero. Se detectaron además incongruencias relevantes en plazos y montos contractuales, y también situaciones que comprometen el control municipal sobre concesionarios, lo que aumenta el riesgo financiero y administrativo.

Y por último, el Municipio de Villa Alemana que presenta un menor número de observaciones en esta materia, pero esto se explica por su menor tamaño institucional y menos volumen de procesos fiscalizados. No obstante, las observaciones que existen demuestran falencias relevantes en el cumplimiento de las bases administrativas, particularmente en la conformación de comisiones evaluadoras.

6.2.1.3.Factores explicativos

Podemos decir que las deficiencias detectadas en la gestión de contratos y compras públicas pueden explicarse por limitaciones estructurales respecto a la capacidad técnica en los municipios, especialmente en las áreas encargadas de la planificación, evaluación y control de procesos licitatorios. Cuando los contratos aumentan la complejidad técnica y financiera, las limitaciones se intensifican, como ocurre en los municipios de mayor tamaño.

Identificamos que la urgencia operativa de la gestión municipal olvida el cumplimiento estricto de la normativa de compras públicas. Esta urgencia operativa favorece el uso de soluciones a corto plazo, como el trato directo o la flexibilización de las exigencias técnicas, lo que termina por debilitar los mecanismos preventivos de control.

6.2.1.4. Conclusión

En conclusión, en materia de gestión de contratos y compras públicas, las observaciones formuladas por la Contraloría dejan en evidencia debilidades estructurales comunes en los tres municipios, pero con distinta intensidad. En Valparaíso y en Viña del Mar se demuestran de forma reiterada y produciendo mayores riesgos financieros, y en Villa Alemana son menos pero siendo relevantes desde el punto de vista de cumplimiento normativo. En todos los casos, las observaciones se relacionan a la incapacidad técnica, falta de planificación y control externo y no a la inexistencia de marcos regulatorios formales.

6.2.2. Supervisión y control de la ejecución contractual

6.2.2.1. ¿Qué muestran los datos?

El análisis comparado evidencia que en los tres municipios, esta dimensión es la que más se reiteran observaciones, principalmente en la supervisión de los contratos una vez adjudicados. Esto se relaciona con la falta de verificación del cumplimiento de las obligaciones contractuales, laborales y técnicas que deberían estar sujetas en un contrato por

parte de los proveedores, así como también la ausencia de aplicación de sanciones y multas frente a incumplimientos detectados por la Contraloría. En estas observaciones el plazo de subsanación ya se encontraba vencido al momento del estudio.

6.2.2.2.Comparación entre municipios

En Valparaíso y Viña del Mar se observa que existe una alta recurrencia de observaciones relacionadas con la no exigencia de multas, garantías y acreditaciones de servicios que hayan sido efectivamente prestados, lo que deja en evidencia debilidades persistentes en la función de fiscalización contractual. En Viña del Mar el volumen de observaciones en esta materia es significativamente mayor en esta dimensión, muchas de ellas se vinculan a contratos de gran medida y alto impacto financiero, como concesiones y servicios masivos.

Villa Alemana por su parte, registra un número menor de observaciones, por lo mencionado en el análisis anterior, pero que apuntan a problemas similares, como lo es la falta de control sobre obligaciones laborales de proveedores externos y el uso insuficiente de herramientas básicas de seguimiento.

6.2.2.3.Factores explicativos

Las falencias en la supervisión contractual pueden explicarse también por limitaciones en la capacidad técnica y operativa en los municipios para monitorear contratos complejos, a esto se le suma la sobrecarga de funciones en unidades fiscalizadoras, la ausencia de sistemas de seguimiento a los servicios prestados y la dependencia de controles ex post ejercidos por la Contraloría Regional de Valparaíso.

La falta de supervisión efectiva reduce la capacidad de los gobiernos locales para asegurar el uso correcto de los recursos públicos y para corregir oportunamente desviaciones en la ejecución contractual. La reiteración de observaciones en la misma materia deja en evidencia

que los mecanismos internos no logran cumplir con un rol preventivo a irregularidades, por lo que termina siendo responsabilidad solo del órgano fiscalizador externo.

6.2.2.4. Conclusión

En síntesis, la supervisión y control de la ejecución contractual constituye una de las principales debilidades en los tres municipios. El incumplimiento de estas observaciones también demuestra falencias estructurales de capacidad técnica y de seguimiento de los contratos, el control interno es necesario fortalecerlo para que se implementen las medidas correctivas como corresponde.

6.2.3. Gestión financiera y contable

6.2.3.1. ¿Qué muestran los datos?

Las observaciones en esta materia presentan debilidades en cuanto a la gestión financiera y contable que son de gran relevancia en los tres municipios, producto que trata del uso de los recursos públicos. Estas observaciones se concentran en conciliaciones bancarias con diferencias significativas las cuales no han sido aclaradas, arrastres históricos de saldos sin regularización, deudas municipales que no fueron gestionadas oportunamente y demoras reiteradas en el pago a proveedores. Lo que termina por afectar la confiabilidad de la información financiera y dificulta la correcta toma de decisiones administrativas.

6.2.3.2. Comparación entre municipios

En Valparaíso y Viña del Mar se observan problemas de mayor magnitud y de alto contraste financiero. Valparaíso en particular presenta conciliaciones bancarias con diferencias que superan los \$2.500 millones y atrasos significativos en el pago a los proveedores, reflejando un desorden estructural.

Viña del Mar por otra parte, acumula deudas relevantes con otras entidades y presenta inconsistencias en cuentas importantes como remuneraciones, lo que provoca que aumente el riesgo financiero y administrativo.

Por último, en Villa Alemana destaca la existencia de arrastres contables históricos superiores a los \$530 millones, lo que constituye un riesgo relevante teniendo en consideración que es un municipio de menor tamaño presupuestario y capacidad financiera.

6.2.3.3. Factores explicativos

Las falencias detectadas en la gestión financiera y contable puede explicarse por deficiencias en el control interno de cada municipio, la falta de actualización y la conciliación periódica de la información financiera, y volviendo a los análisis anteriores, una reducida capacidad técnica en las unidades responsables. Además, agregar que la falta de mecanismos de seguimiento producen que observaciones relacionadas a esta materia permanezcan en el tiempo sin regularizarse.

Desde la perspectiva de la rendición de cuentas, la falta de información financiera confiable debilita la transparencia y restringe la posibilidad de un control ciudadano y político sobre la gestión municipal, reforzando la necesidad de un control externo que detecte las irregularidades.

6.2.3.4. Conclusión

Para cerrar, la gestión financiera y contable presenta debilidades persistentes en el tiempo en los tres municipios estudiados, con diferencias en la magnitud pero no en la materia de las observaciones. Estas demuestran problemas estructurales de control interno y gestión de la información financiera, lo que provoca que existan riesgos significativos en el uso de los recursos públicos.

6.2.4. Gestión de recursos humanos y probidad

6.2.4.1. ¿Qué muestran los datos?

Las observaciones formuladas por parte de la Contraloría Regional de Valparaíso en esta dimensión reflejan deficiencias significativas en la gestión de personas y en los mecanismos de resguardo de la probidad administrativa de cada municipio. En los municipios analizados se identifican pagos por servicios que no fueron acreditados, uso inadecuado de la modalidad de honorario para funciones permanentes, errores en los registros administrativos, y por último deficiencias en el control de jornadas y remuneraciones, principalmente en el pago de horas extraordinarias que no correspondían.

6.2.4.2. Comparación entre municipios

Viña del Mar es el municipio que concentra la mayor cantidad de observaciones en esta área, con una gran cantidad de observaciones que tratan de irregularidades vinculadas al pago de honorarios, control de horas extras, conflicto de interés y deficiencias en los registros administrativos, lo que demuestra que existe un desorden importante en la gestión de recursos humanos.

El Municipio de Valparaíso, presenta observaciones asociadas a pagos por trabajos no realizados, contrataciones directas sin concurso público y falta de control sobre el cumplimiento de funciones, lo que evidencia riesgos relevantes para la probidad administrativa.

La municipalidad de Villa Alemana no cuenta con observaciones relacionadas a esta dimensión.

6.2.4.3. Factores explicativos

Las irregularidades detectadas respecto a la materia de gestión de recursos humanos se vinculan con las debilidades en los sistemas de control interno y la ausencia de mecanismos efectivos de supervisión y validación de la información. De esta manera, la complejidad normativa asociada a las distintas modalidades de contratación, sumada a la falta de capacidades técnicas y de herramientas adecuadas para esta área, aumenta el riesgo de errores y prácticas que sean contrarias a la probidad.

Desde la mirada de la rendición de cuentas, estas falencias afectan directamente la confianza pública, ya que la gestión de personas involucra el uso de recursos fiscales en ámbitos importantes y que son expuestos a conductas oportunistas si es que no existen controles adecuados.

6.2.4.4. Conclusión

Finalmente, la gestión de recursos humanos y la probidad administrativa constituye una de las áreas más críticas para los municipios de Valparaíso y Viña del Mar, debido a que estas conductas y acciones demuestran debilidades en el control de las contrataciones y remuneraciones, lo que aumenta los riesgos de uso ineficiente de los recursos públicos y debilita aspectos en la probidad administrativa.

6.2.5. Infraestructura y gestión de riesgos y desastres

6.2.5.1. ¿Qué muestran los datos?

Las observaciones que se asocian a infraestructura y gestión de riesgos se centran principalmente en deficiencias de planificación, evaluación técnica y cumplimiento de obligaciones legales en proyectos a largo plazo y en instrumentos de prevención. Observaciones de esta materia no están presentes en los tres municipios.

6.2.5.2.Comparación entre municipios

El Municipio de Viña del Mar presenta observaciones relevantes en materia de infraestructura, particularmente asociadas al diseño, aprobación y mantenimiento del Colector Reñaca Norte. Las observaciones dejan en evidencia errores técnicos acumulados en el tiempo, omitiendo la evaluación de impacto, cuyos efectos se proyectan en riesgos estructurales y consecuencias a largo plazo.

Villa Alemana, en cambio, concentra sus observaciones en la gestión de riesgos y desastres, específicamente en el incumplimiento de los plazos legales para la elaboración y aprobación de instrumentos fundamentales como el Plan Comunal para la reducción de riesgo de desastres y el plan comunal de emergencia.

La municipalidad de Valparaíso no posee observaciones de esta materia.

6.2.5.3.Factores explicativos

Las observaciones formuladas también tienen que ver con falta de capacidades técnicas para poder supervisar acciones que tengan que ver con esta materia. En la municipalidad de Viña del Mar, la gestión de infraestructuras de gran envergadura exige niveles importantes de coordinación técnica y control, los cuales con los informes detectamos que no fueron plenamente satisfechos.

En Villa Alemana, las falencias se relacionan con la gestión preventiva insuficiente y con dificultades para implementar oportunamente las exigencias normativas en materia de reducción del riesgo de desastres, lo que se vuelve un hecho crítico en contextos de emergencia como el mega incendio del año 2024.

6.2.5.4.Conclusión

En síntesis, las observaciones en infraestructura y riesgos de riesgos y desastres evidencian que existen debilidades en la planificación, prevención y control técnico que se encarguen de prevenir impactos relevantes sobre la seguridad, la continuidad de los servicios públicos y la protección de la población. Esto evidencia la importancia de fortalecer las capacidades institucionales para anticipar riesgos y gestionar proyectos que sean estratégicos de manera oportuna y conforme a la normativa vigente.

6.2.6. Capacidad institucional municipal como factor transversal

A partir del análisis de las observaciones de auditoría realizadas por la Contraloría Regional de Valparaíso a los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana, la capacidad institucional municipal emerge como un factor transversal que incide en el estado de implementación de las acciones correctivas de las observaciones. Si bien este estudio no contempla una medición directa de las capacidades institucionales, el contenido de los informes permite inferir la presencia de limitaciones de gestión que afectan en respuesta institucional frente a los procesos de fiscalización.

En las distintas dimensiones analizadas se observa que las dificultades para avanzar en la implementación de las observaciones no se explican únicamente por el incumplimiento normativo, sino que también se asocian a debilidades en los mecanismos de control y en la organización interna de los municipios. En este sentido, la capacidad institucional se configura como un elemento explicativo relevante para comprender las diferencias observadas en el grado de avance del cumplimiento.

6.3. Relación con las teorías de accountability y fiscalización:

Los hallazgos obtenidos en esta investigación permiten corroborar principios clave de la teoría de la fiscalización y del control interno de la gestión pública, especialmente en lo

referido al rol de los órganos supervisores para reducir discrecionalidades y reforzar la rendición de cuentas.

Específicamente, el marco interpretativo que nos sirve para poder comprender las dinámicas observadas en los tres municipios es la Teoría de la Agencia. Esta perspectiva es fundamental para permitirnos explicar la tensión estructural que existe en la Administración Pública en donde hay quienes poseen la información y ejecutan el gasto diario (los “agentes” que corresponden a los funcionarios municipales) y quienes deben velar por el cumplimiento de los objetivos colectivos y la legalidad (los “principales”, es decir, la ciudadanía y el Estado central). En este contexto, la accountability es la obligación fundamental del agente de respuesta ante el principal por el uso de los recursos delegados. Como señalan en el texto “La teoría de la agencia. El caso de una universidad privada en la ciudad de Manizales”, la delegación de autoridad que implica la gestión municipal genera riesgos inherentes de comportamientos oportunistas, por lo que se hace indispensable que existan mecanismos de supervisión y control que reduzcan las asimetrías de información y aseguren el cumplimiento de los objetivos institucionales (Mackenzie, Buitrago, Girarlo, Parra, & Valencia).

Bajo esta perspectiva, las irregularidades recurrentes en áreas como las contrataciones, el uso injustificado de tratos directos hasta el descontrol en el pago de horas extras, no son solo errores administrativos, sino manifestaciones tangibles de los “costos de agencia”. Estos hallazgos demuestran que existe una evidente falta de controles efectivos, y como esto permite que la gestión local se desvíe del interés público normado. Por consiguiente, la labor fiscalizadora de la Contraloría, se entiende como el mecanismo correctivo externo esencial diseñado para acotar la discrecionalidad de los agentes y asegurar la responsabilidad administrativa.

6.4. Síntesis explicativa y respuesta a la pregunta de investigación

6.4.1. Factores explicativos que inciden en el cumplimiento de las observaciones

El análisis comparado de las observaciones formuladas con la Contraloría Regional de Valparaíso a los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana permite identificar un conjunto de factores explicativos que influyen en el nivel de cumplimiento y que se mantengan en el tiempo irregularidades durante el período 2021-2024.

En primer lugar, destaca la capacidad técnica y profesional de los equipos municipales como un factor clave para explicar la reiteración de observaciones en áreas críticas. En los tres municipios se evidencian falencias importantes en la elaboración de bases de licitación, en la supervisión de contratos, en la gestión financiera y contable y en la administración de recursos humanos y probidad. La reiteración de estos errores que se entienden básicos, da a entender que el incumplimiento de las observaciones no tiene que ver exclusivamente a una falta de voluntad institucional, sino que también a limitaciones que posee cada municipio respecto a conocimiento y formación de los funcionarios de las áreas en particular para poder gestionar de manera correcta los procesos administrativos complejos y de alto impacto financiero.

En segundo lugar, se identifica la debilidad estructural en los sistemas internos de control y seguimiento. La información recabada muestra que muchas irregularidades persisten en el tiempo debido a la falta de mecanismos eficaces de control preventivo, verificación y monitoreo de contratos una vez que estos ya están adjudicados. En este contexto, el Departamento de Control no logra cumplir adecuadamente su función de prevención a irregularidades, lo que provoca que las observaciones sean detectadas cuando ya se han cometido los errores y por parte del control externo.

Un tercer factor explicativo corresponde a la prioridad política y organizacional otorgada al control administrativo dentro de la gestión municipal. Cuando existe alta presión operativa,

demandas ciudadanas urgentes o eventos de gran visibilidad pública, el cumplimiento a la normativa pasa a segundo plano, y se le da mayor importancia al pronto cumplimiento a lo solicitado con la necesidad de dar continuidad a los servicios. Esta tensión se manifiesta en el uso reiterado de mecanismos excepcionales de contratación, en la normalización de prácticas observadas por la CRV y en la postergación de implementación de medidas correctivas, lo que debilita la probidad administrativa y legalidad de los actos en la gestión municipal.

La función operativa de la Contraloría Regional de Valparaíso también constituye un factor explicativo relevante. Si bien la Contraloría demuestra poseer una alta capacidad técnica en la detección de irregularidades, el análisis revela una gran debilidad en la etapa posterior al informe final, particularmente en lo que tiene que ver con lo relativo al seguimiento y verificación pública del cumplimiento de las observaciones. La escasa o casi nula disponibilidad de informes de seguimiento en la página de la CGR y la ausencia de información pública sobre la subsanación e implementación de las observaciones reducen la presión sobre los municipios, por lo que se debilita el carácter correctivo externo por la falta de seguimiento.

Finalmente, la disponibilidad y calidad de la información administrativa condiciona la ocurrencia de irregularidades como la capacidad de los municipios para subsanarlas. Muchas de las observaciones se originan a partir de que hace falta respaldo documental, registros incompletos, errores en sistemas de información, errores en el sistema de registro de la información o desactualización de los datos contables y administrativos. Esta situación dificulta la correcta ejecución de los procesos municipales, y también la posibilidad de poder verificar, de manera oportuna y confiable, el cumplimiento de las observaciones formuladas por el órgano contralor.

En conjunto, estos factores explicativos permiten comprender de forma clara que el incumplimiento de las observaciones de la Contraloría no pueden atribuirse a una única causa, sino que responde a una combinación importante de debilidades institucionales, organizacionales y operativas que afectan a los municipios analizados.

6.4.2. Respuesta a la pregunta de investigación

En relación con la pregunta de investigación, los hallazgos de este estudio muestran que, si bien la Contraloría Regional de Valparaíso identifica de manera sistemática irregularidades relevantes durante las auditorías e investigaciones especiales a los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana en cuanto a la gestión municipal y establece plazos concretos para su subsanación, no es posible verificar públicamente la implementación de las medidas correctivas y de la mayoría de las observaciones formuladas durante el período 2021-2024.

La ausencia de informes de seguimiento disponibles en la página web de la Contraloría General de la República limita la capacidad de evaluar si las medidas correctivas fueron cumplidas a cabalidad, cumplidas parcialmente o no fueron implementadas, lo que refleja una brecha estructural en la etapa de seguimiento y apoyo al cumplimiento del procesos de fiscalización de la CRV. Esta situación impide cerrar el ciclo de control y dificulta la generación de evidencia sobre cuál es verdaderamente el impacto de la fiscalización de la Contraloría en la gestión municipal.

Desde esta perspectiva, los resultados confirman lo planteado por Bovens respecto a que la accountability no se agota en la detección de irregularidades, sino que se requiere de instancias claras de explicación, corrección y verificación de la subsanación de dichas irregularidades (Bovens, 2003). En el caso de los municipios estudiados, si bien el control externo cumple adecuadamente con su función de detección de irregularidades, la ausencia o escasez de informes de seguimiento que sean públicos, impide poder evaluar si las medidas

correctivas ordenadas han sido correctamente implementadas, debilitando así la dimensión de respuesta y aprendizaje institucional que caracteriza a un sistema robusto de rendición de cuentas.

En este sentido, los resultados del estudio sugieren que las dificultades observadas no se explican únicamente por un eventual incumplimiento por parte de las municipalidades, sino también por limitaciones institucionales que afectan la trazabilidad, verificación y cierre de las observaciones contenidas en los informes finales. De este modo, la investigación aporta evidencia empírica que complementa la literatura sobre fiscalización, al mostrar que, en el ámbito municipal chileno, los principales desafíos no se relacionan exclusivamente con la voluntad política de las municipalidades, sino también con debilidades estructurales en las capacidades institucionales y en los mecanismos de seguimiento que permitan asegurar la implementación de las observaciones formuladas por el órgano contralor.

7. CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

7.1. Síntesis de la investigación

La presente investigación tuvo por objetivo analizar la implementación de las observaciones emitidas por la Contraloría Regional de Valparaíso (CRV) a los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana durante el período 2021-2024, con el fin de identificar factores que inciden en su nivel de cumplimiento verificable según la información pública disponible. Para ello se realizó un análisis cualitativo basado en la revisión de informes finales de auditoría e investigaciones especiales emitidos por la misma CRV, además de los informes de seguimiento disponibles y entrevistas semiestructuradas a funcionarias y funcionarios municipales, así como a un funcionario de la propia Contraloría.

El estudio se inscribe en el marco de la accountability, particularmente en su dimensión horizontal, entendida como el control ejercido por organismos especializados sobre otras entidades del Estado, junto con los enfoques de control de juricidad, probidad administrativa y gestión del gasto público. Metodológicamente, se optó por un estudio de casos múltiples de carácter cualitativo, utilizando principalmente análisis documental, codificación temática, triangulación de fuentes y comparación entre los municipios y dimensiones de análisis, tales como compras públicas y contratos, supervisión contractual, gestión financiera y contable, gestión de recursos humanos y probidad, e infraestructura y gestión de riesgos.

A partir de este enfoque, las conclusiones que se presentarán a continuación sintetizan los principales hallazgos empíricos y su articulación con la pregunta de investigación planteada.

7.2. Principales hallazgos sobre la implementación de las observaciones:

7.2.1. Un patrón de cumplimiento parcial, fragmentado y reactivo

Los resultados del estudio muestran que la implementación de observaciones formuladas por la CRV por parte de los municipios analizados es, en términos generales, por un cumplimiento parcial, fragmentado y de carácter predominantemente reactivo. A partir del análisis de los informes finales de auditoría, investigaciones especiales y de la información disponible sobre seguimientos, se observa que la respuesta municipal frente a las observaciones no sigue un patrón sistemático ni homogéneo, sino que varía según el tipo y nivel de complejidad de las observaciones.

En efecto, se identifican casos en que los municipios remiten antecedentes a la Contraloría, en donde ajustan procedimientos administrativos o también se encargan de corregir actos específicos observados. Sin embargo, estas acciones se concentran mayoritariamente en observaciones de menor complejidad, debido a que son más fáciles de corregir, como errores

formales, inconsistencias documentales, fallas de respaldos específicos o ajustes acotados en plazos y registros administrativos. En estos casos la subsanación suele limitarse al cumplimiento puntual de lo requerido, sin que ello implique necesariamente una revisión profunda de los procesos que dieron origen a la observación debido a que no está en juego recursos públicos ni importantes incumplimientos a la normativa que impidan el correcto funcionamiento de los actos administrativos.

Las observaciones clasificadas como complejas o altamente complejas, se vinculan a deficiencias estructurales de control interno, diseño y gestión de contratos, gestión financiera o probidad funcionaria, estas tienden a permanecer sin cerrarse o a presentar niveles de subsanación incompletos. En estos casos, no se observa evidencia sistemática de cierre efectivo ni de correcciones estructurales que permitan afirmar la superación de las debilidades detectadas.

Este patrón sugiere que la respuesta municipal frente a las observaciones de la Contraloría es predominantemente reactiva, orientada a cumplir formalmente con requerimientos específicos, más que a generar cambios que sean sostenidos en el sistema de gestión y control.

Además, la información de seguimientos disponible indica que, a la fecha del análisis, una parte importante de los plazos otorgados por la CGR para la corrección de estas observaciones de alta complejidad se encontraba vencida, sin que exista un registro público consolidado que permita verificar el grado real de cumplimiento. Esto configura un panorama en el cual la existencia de observaciones no garantiza, por sí sola, cambios efectivos en las prácticas de gestión municipal, por lo que esta situación dificulta la evaluación de los avances alcanzados y refuerza la percepción de que la etapa de seguimiento presenta debilidades relevantes.

7.2.2. Áreas críticas recurrentes en los tres municipios

Un segundo hallazgo central de la investigación es la existencia de la convergencia temática de las observaciones en los tres municipios estudiados, más allá de sus diferencias de tamaño, perfil institucional, complejidad institucional y volumen presupuestario. El análisis comparado de las observaciones formuladas por la Contraloría Regional de Valparaíso muestra que las irregularidades detectadas tienden a concentrarse en un conjunto acotado de dimensiones de la gestión municipal, las cuales se repiten de manera constante a lo largo del período 2021-2024.

- **Compras públicas y gestión de contratos:** las observaciones dan cuenta de un uso extensivo de mecanismos excepcionales tales como trato directo, compras por emergencia, sin que se acrediten adecuadamente las causales que justifican estas decisiones. Asimismo se identificaron deficiencias en la planificación de compras, bases administrativas mal diseñadas, incompletas o inconsistentes y deficiente gestión de contratos complejos, lo que aumenta los riesgos de discrecionalidad, sobrecostos y conflictos posteriores durante la ejecución contractual.
- **Supervisión de la ejecución contractual:** esta aparece como una de las dimensiones más deficientes. En los tres municipios se observan falencias en la fiscalización técnica sobre la ejecución de servicios y obras, falta de respaldo sobre la correcta ejecución de las prestaciones contratadas y omisiones en la aplicación de multas, penalidades o cobro de garantías frente a incumplimientos de proveedores y concesionarias. Estas debilidades no solo afectan el control del gasto público, sino que también erosionan la capacidad municipal para exigir responsabilidades contractuales de manera oportuna y efectiva.
- **Gestión financiera y contable:** esta materia constituye otra área crítica transversal. Las observaciones revelan problemas persistentes en conciliaciones bancarias con diferencias significativas no aclaradas, registros contables incompletos o desactualizados, deudas acumuladas con proveedores y terceros. En algunos casos, estas situaciones generan

incertidumbre sobre la situación financiera real de los municipios y terminan dificultando la toma de decisiones informadas, afectando en la transparencia y la sostenibilidad fiscal a nivel municipal.

- Gestión de recursos humanos y probidad: esta área también concentra un número importante de observaciones, especialmente en Valparaíso y Viña del Mar. Entre las principales irregularidades podemos encontrar el uso reiterado de contratos a honorarios para funciones de carácter permanente, la contratación de personal sin concurso público, deficiencias en el control de jornadas y horas extraordinarias, pagos improcedentes y situaciones que configuran riesgos de conflictos de interés. Estas prácticas no solo vulneran el marco normativo vigente, sino que también debilitan la profesionalización de la función pública municipal.
- Infraestructura y gestión de riesgos de desastres: está es el área con menos frecuencia, igual se configura como un área crítica, particularmente a partir de observaciones que están relacionadas a la planificación, evaluación y mantenimiento de obras relevantes, así como al incumplimiento de plazos legales en la elaboración de planes comunales de reducción de riesgo de desastres y de emergencia. Estas falencias adquieren especial relevancia en un contexto de creciente exposición a eventos críticos, como incendios, socavones o inundaciones que se han dado en la zona.

Estas áreas críticas se repiten en los diferentes informes y comunas, lo que sugiere que no se trata de situaciones aisladas o excepcionales, sino que reflejan problemas estructurales en la forma en que se organiza, controla y supervisa la gestión municipal. Este patrón refuerza la idea de que las dificultades de implementación de las observaciones están vinculadas a debilidades sistemáticas, más que a incumplimientos puntuales.

7.2.3. Diferencias entre municipios: escala, complejidad y riesgo

Si bien el análisis evidencia patrones comunes en la implementación de las observaciones de la CRV, también se identifican diferencias relevantes entre los municipios de Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana, las cuales se relacionan con la complejidad de los servicios que gestionan y el riesgo financiero y administrativo al que se encuentran expuestos.

En el caso de la Municipalidad de Viña del Mar, las observaciones se concentran en el área de supervisión contractual y recursos humanos, siendo más importante los contratos de mayor envergadura que celebran y de alta complejidad técnica, debido a que están ligados a grandes montos de recursos públicos, como concesiones, grandes licitaciones de servicios y proyectos de infraestructura urbana. Este escenario implica una mayor exposición a riesgos financieros, jurídicos y reputacionales, así como un impacto que puede ser potencialmente más amplio sobre el presupuesto municipal y la ciudadanía. La recurrencia de las observaciones asociadas a la supervisión de contratos complejos nos evidencia que, si bien existe una estructura administrativa importante y bien consolidada, esta no siempre resulta suficiente para asegurar un control efectivo frente a proveedores con alta capacidad técnica y económica.

Por otro lado, la Municipalidad de Valparaíso presenta un patrón caracterizado por la normalización de prácticas excepcionales en materia de compras públicas y contratación administrativa. La reiteración de utilización de tratos directos, contrataciones por emergencia y debilidades en la planificación y supervisión contractual sin que exista una clara justificación del porqué uso de estos mecanismos, deja en clara evidencia que existen falencias respecto al actuar cuando existen emergencias, por lo que no poseen mecanismos preventivos ante situaciones urgentes y pasan a llevar el marco normativo. Este conjunto de factores configura un escenario de control interno frágil donde las observaciones de la CRV tienden a reiterarse en el tiempo sin que se demuestre que ha habido mejoras estructurales que se hayan mantenido en el tiempo.

Y por último, la Municipalidad de Villa Alemana, pese a su menor tamaño institucional y a la menor cantidad de informes de fiscalización durante el período analizado, presenta déficits significativos en áreas claves como la gestión financiera, las tecnologías de información y la gestión del riesgo de desastres. La menor cantidad de observaciones no necesariamente tiene que ver con un mejor desempeño, sino que este municipio ha pasado por menos procesos de fiscalización durante el período analizado, también posee capacidades más técnicas limitadas, lo que incrementa la dependencia del control externo ejercido por la CRV para la detección de irregularidades.

Estas diferencias pueden afirmar que el nivel y tipo de cumplimiento de las observaciones no dependen exclusivamente de la voluntad política de las autoridades municipales, sino que se encuentran fuertemente condicionados por la capacidad institucional disponible, la complejidad de los contratos complejos, mientras que municipios más pequeños evidencian limitaciones estructurales en capacidades técnicas básicas, lo que incide directamente en su capacidad de respuesta frente a observaciones formuladas por la Contraloría.

7.3. Factores explicativos del cumplimiento y sus vínculos con la teoría de accountability

Un tercer grupo de conclusiones se refiere a los factores que explican los patrones observados de cumplimiento y su relación con la literatura sobre accountability y control externo.

El análisis comparado de los tres municipios permite identificar un conjunto de factores que inciden en el nivel de cumplimiento o incumplimiento de las observaciones formuladas por la Contraloría. Estos factores se articulan entre sí con el fin de configurar condiciones institucionales que facilitan o dificultan la implementación efectiva de las medidas correctivas exigidas.

En términos generales, los resultados del estudio confirman la manera robusta con la que la CGR ejerce su función de detección de irregularidades. A través de sus informes de auditoría e investigaciones especiales, el organismo logra documentar de manera exhaustiva una diversidad de falencias en áreas críticas como compras públicas, gestión de contratos, finanzas y recursos humanos. Este desempeño valida empíricamente el rol de la Contraloría como mecanismo de accountability horizontal, confirmando su capacidad institucional como agencia especializada para someter a escrutinio, revisión y sanción el actuar de la administración municipal.

Sin embargo, la investigación revela que la CGR enfrenta limitaciones significativas que le impide de alguna forma garantizar la subsanación efectiva de las irregularidades que detecta. La fase de seguimiento principalmente, se presenta de una forma dispersa y con difícil o casi nulo acceso a la información, lo que deja en evidencia una incongruencia entre las observaciones formuladas, los plazos establecidos y la materialización de reformas estructurales, los plazos establecidos y la materialización de las modificaciones estructurales en los sistemas de control interno.

Bajo la teoría de la accountability, esto demuestra un desequilibrio en el mecanismo del control horizontal, el cual se enfoca en una orientación ex post y carece de instrumentos suficientes para promover o imponer implementación duradera de las recomendaciones realizadas por la Contraloría. La reiteración de las observaciones similares o de la misma materia a lo largo del tiempo sugiere un escaso aprendizaje organizacional por parte de los municipios, o bien, que la incorporación de estas medidas queda postergada por las urgencias operativas diarias.

Los factores explicativos que emergen de los datos pueden agruparse en al menos cuatro dimensiones:

Capacidad técnica y recursos humanos: falta de equipos especializados en áreas críticas (contratos, finanzas, gestión de riesgo), alta rotación de personal y debilidad de las unidades de control interno.

Diseño organizacional y procesos internos: inexistencia de sistemas integrados de seguimiento de observaciones, escasa trazabilidad de las decisiones y predominio de prácticas informales.

Prioridades políticas y presión operativa: tensión permanente entre la necesidad de responder a demandas ciudadanas inmediatas (servicios, obras, eventos) y el cumplimiento estricto de la normativa, lo que puede llevar a decisiones que privilegian la “salida rápida” por sobre la regularidad formal.

Relación con el órgano de control: presencia de una cultura de cumplimiento centrada en “responder a la Contraloría” más que en incorporar sus observaciones como insumo para mejorar la gestión, lo que reduce las auditorías a un ejercicio defensivo más que a una oportunidad de reforma.

Estas dimensiones dialogan con los enfoques teóricos revisados, reforzando la idea de que la accountability efectiva requiere no solo mecanismos legales y organizaciones de control fuertes, sino también capacidades organizacionales y condiciones políticas que hagan posible traducir las observaciones en cambios concretos.

7.4. Aportes a la investigación

A partir de los hallazgos obtenidos, esta investigación realiza aportes relevantes al análisis empírico de la gestión municipal, como también a la discusión teórica sobre el control externo y la accountability en el nivel local.

Este estudio contribuye en gran medida a la comprensión de la accountability horizontal a nivel municipal, ya que, mediante el contexto municipal, la solidez normativa y de la Contraloría no garantiza por sí sola la corrección efectiva de las irregularidades detectadas dentro de los municipios. La evidencia analizada permite identificar brechas persistentes en la etapa de seguimiento, en donde la CRV, terminado el plazo máximo de subsanación debería volver a contactar con el servicio con el fin de solicitar la documentación utilizada.

En segundo lugar, la investigación aporta al análisis de la gestión municipal en materias de compras públicas, gestión financiera, y probidad administrativa, al sistematizar y comparar las observaciones de auditoría e investigaciones especiales respecto a categorías comunes entre municipios. Esta aproximación permite visualizar patrones estructurales de debilidad en la administración local, particularmente en la planificación y ejecución de contratos, la supervisión de proveedores y concesionarios, y la gestión de recursos humanos, lo que permite ir más allá de una simple lectura aislada y meramente descriptiva de los informes de la Contraloría.

Finalmente, este estudio contribuye a la articulación entre el control externo y capacidad institucional, al evidenciar que la complejidad organizacional, las asimetrías de escala y recursos técnicos entre municipios inciden directamente en el tipo y nivel de cumplimiento de las observaciones formuladas, considerando que corresponde las que si son verificables según la información pública disponible. La comparación entre Valparaíso, Viña del Mar y Villa Alemana muestra que el impacto en el control externo no es homogéneo, sino que depende de la capacidad interna de cada municipio en cuanto a recursos humanos y recursos públicos para poder absorber, procesar e implementar las exigencias que son derivadas de una fiscalización, ofreciendo insumos relevantes para futuras investigaciones comparadas en el ámbito de la gestión pública.

7.5. Limitaciones del estudio

Como toda investigación, esta tesis presenta limitaciones que es necesario explicitar:

- El análisis se circunscribe a tres municipios de una misma región. Si bien esta selección permite un análisis comparado en profundidad, los resultados no pueden generalizarse automáticamente a toda la realidad municipal chilena, sino que deben entenderse como en contextos similares.
- La metodología se basa principalmente en fuentes documentales y un número acotado de entrevistas, sin incluir técnicas de observación directa ni levantamientos cuantitativos extensivos.
- La información disponible sobre seguimiento y cierre de observaciones es parcial y, en algunos casos, fragmentaria, lo que limita la posibilidad de reconstruir con exactitud la trayectoria completa de cada observación desde su emisión hasta su eventual subsanación.
- Finalmente, al tratarse de un estudio centrado en el control externo y en la respuesta institucional a las observaciones fiscalizadoras, no se incorporan de manera sistemática las percepciones de otros actores relevantes, como concejales, organizaciones sociales o ciudadanía local, cuyas miradas podrían enriquecer el análisis del impacto político y social de la fiscalización.

Estas limitaciones no invalidan los resultados, pero sí orientan la forma en que deben interpretarse: como un estudio en profundidad de casos seleccionados, que abre preguntas y líneas de trabajo para futuras investigaciones.

7.6. Proyecciones y recomendaciones

Las proyecciones y recomendaciones formuladas a continuación se organizan de acuerdo con su nivel de prioridad y horizonte temporal. En este sentido, se distinguen medidas de implementación inmediata, consideradas como mínimo indispensable para fortalecer el control interno municipal y los mecanismos de seguimiento de las observaciones, y medidas de mediano plazo orientadas a la consolidación de capacidades institucionales, mejoras estructurales en la gestión municipal y el fortalecimiento del rol correctivo del control externo.

En base a los hallazgos obtenidos, esta investigación permite identificar proyecciones y recomendaciones estratégicas dirigidas a la gestión pública municipal, al rol de la Contraloría General de la República y a la futura agenda de investigación en materia de control y accountability.

En el ámbito municipal, los resultados dejan en evidencia la urgencia de fortalecer las capacidades institucionales internas. Para abordar las debilidades en áreas críticas como compras públicas, supervisión contractual, gestión financiera y recursos humanos. Es de vital importancia robustecer en personal o capacitaciones al control interno de cada municipalidad, con el fin de dotarlas de mayor estabilidad, especialización técnica y herramientas de seguimiento que sea preventivo, siendo el objetivo principal dejar atrás el actual enfoque reactivo frente a las observaciones externas.

Complementariamente, se recomienda implementar sistemas formales y sistemáticos para el seguimiento de las observaciones por parte de la CGR. Esto implica definir los responsables, establecer y hacer cumplir los plazos y crear mecanismos que monitoreen el cumplimiento más allá del informe final dentro de cada municipio. Esto es clave para poder transformar la fiscalización externa.

Respecto a la CGR, los resultados apuntan a la necesidad de reforzar la etapa de seguimiento y apoyo al cumplimiento, especialmente en observaciones de alta complejidad. Asimismo, una

mayor disponibilidad pública de información sobre el estado de avance y cierre de las observaciones fortalecería el carácter correctivo del control externo, ampliando su impacto en la rendición de cuentas y la confianza institucional.

Además, la CGR debería trabajar en mejorar la disponibilidad y accesibilidad de la información sobre el estado de cumplimiento de las observaciones, de modo de facilitar el escrutinio ciudadano y la labor de otros órganos de control.

De acuerdo con un funcionario de la Contraloría Regional de Valparaíso (Funcionario, 2025), al interior de la institución se están implementando mecanismos orientados a asegurar el cumplimiento de los plazos y a aplicar sanciones a los responsables en caso de incumplimiento.

Desde una perspectiva más amplia, el estudio abre líneas relevantes para futuras investigaciones. Se propone extender el análisis a una muestra mayor de municipios y regiones, comparando comunas con distintos niveles de capacidad institucional y dependencia fiscal. Asimismo, resulta pertinente integrar enfoques cuantitativos para analizar patrones de recurrencia en bases de datos más extensas, y profundizar cualitativamente en la percepción de los actores locales sobre el rol de la fiscalización.

En conjunto, estas proyecciones refuerzan la tesis de que mejorar la implementación de las observaciones de la Contraloría no es solo un desafío técnico o jurídico, sino un problema de gobernanza pública fundamental, vinculado a la capacidad institucional, el diseño del control y la calidad de la rendición de cuentas local.

Bibliografía

Biblioteca del Congreso Nacional [BCN]. (1952). *Ley 10.336: Fija el texto refundido de la Ley de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=26356>

Biblioteca del Congreso Nacional [BCN]. (1964). *Decreto 2421: Fija el texto refundido de la Ley de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=18995&idParte=>

Biblioteca del Congreso Nacional [BCN]. (1975). *Decreto Ley N° 1.263: Orgánico de Administración Financiera del Estado*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=6536>

Biblioteca del Congreso Nacional [BCN]. (1988). *Ley 18.695: Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30077>

Biblioteca del Congreso Nacional [BCN]. (2005). *Decreto 100: Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Constitución Política de la República de Chile*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=242302>

Biblioteca del Congreso Nacional [BCN]. (2016). *Ley 20.880: Sobre probidad en la función pública y prevención de los conflictos de intereses*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1086062>

Biblioteca del Congreso Nacional [BCN]. (2024). *Resolución 36: Establece normas sobre exención del trámite de toma de razón*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1209651>

Bovens, M. (2003). *Public Accountability*. Paper for the EGPA annual conference, Oeiras, Portugal.

Centro de Estudios de la Administración del Estado [CEA]. (s.f.). *Fiscalización de CGR en el*



Universidad
de Valparaíso
CHILE



ámbito municipal. https://www.ceacgr.cl/CEA/pdf/recursos-educativos/jornada-gestion-municipal-integra-y-transparente/FISCALIZACION_DE_CGR_EN_EL_ambito_MUNICIPAL.pdf

Contraloría General de la República [CGR]. (s.f.). *Ámbito de la función auditora*. <https://www.contraloria.cl/web/cgr/ambito-de-la-funcion-auditora>

Contraloría General de la República [CGR]. (s.f.). *Ámbito de la función jurídica*. <https://www.contraloria.cl/web/cgr/ambito-de-la-funcion-juridica>

Contraloría General de la República [CGR]. (2023). *¿Qué hacemos?* <https://www.contraloria.cl/web/cgr/que-hacemos>

Diario Constitucional. (s.f.). *Principio de Juridicidad*. <https://www.diarioconstitucional.cl/temas-civicos/principio-de-juridicidad/>

Dirección de Presupuestos [DIPRES]. (s.f.). *Misión y funciones*. <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-2128.html>

Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.

Funcionario, C. (2025, diciembre). *Entrevista sobre procesos de seguimiento en la Contraloría Regional de Valparaíso* (D. Guidi, Entrevistador). [Ver Anexo 4].

Gallegos, J. R. (2018). Análisis Normativo Crítico de la Regla Fiscal en Chile. *Revista Chilena de Derecho*.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores.

Instituto Nacional de Estadísticas [INE]. (2024). *Resultados Dashboard Censo 2024*. <https://censo2024.ine.gob.cl/resultados-dashboard/>

Mackenzie, T., Buitrago, M. T., Girarlo, P., Parra, J., & Valencia, J. (s.f.). *La teoría de la agencia: El caso de una universidad privada en la ciudad de Manizales*.



Ministerio de Hacienda. (2024).

<https://old.hacienda.cl/glosario/gasto-publico.html>



Glosario: Gasto Público.

Ilustre Municipalidad de Valparaíso. (s.f.). *Sitio Web Oficial*.

<https://municipalidaddevalparaiso.cl/>

Ilustre Municipalidad de Villa Alemana. (s.f.). *Sitio Web Oficial*. <https://www.villalemana.cl/>

Ilustre Municipalidad de Viña del Mar. (s.f.). *Sitio Web Oficial*. <https://www.munivina.cl/>

O'Donnell, G. (2007). *Disonancias: Críticas democráticas a la democracia*. Editorial Prometeo.

Peruzzotti, E., & Smulovitz, C. (2002). *Accountability social: La otra cara del control. Controlando la Política: Ciudadanos y Medios en las Democracias Latinoamericanas*. Editorial Temas.

Presupuesto Abierto. (s.f.). *Sobre el presupuesto público*.

<https://presupuestoabierto.gob.cl/about-budget>



ANEXOS



ENTREVISTA 1:

Entrevistado: Leopoldo Sangüesa, Abogado y Jefe del Departamento Jurídico de Servicios de Salud Viña del Mar, Quillota y Petorca.

Presentación: Leopoldo: Mi nombre es Leopoldo Sangüesa, soy abogado de función. Actualmente soy el jefe del Departamento Jurídico de Servicios de Salud Viña del Mar, Quillota y Petorca. Trabajé en la Contraloría entre los años 2010 y 2015, primero en Santiago, en la división jurídica de la Contraloría General de la República, que es, por así decirlo, el brazo asesor jurídico del Contralor General, directamente. Es un equipo grande de abogados divididos en comités, cada comité tiene temas particulares que trata, en mi caso el comité 6, es el comité que veía el tema de compras públicas, deuda pública, bienes nacionales y concesiones. También participé en la implementación a nivel nacional de la unidad de sumarios de Contraloría General de la República, impulsando un poco ese equipo dadas mis especialidades, y luego trabajé en la Contraloría Regional de Valparaíso, a partir del año 2013, 2014, 2015, casi tres años allá, y el resto acá en la regional. Y acá en la regional me desempeñaba en la unidad jurídica primero, y después me tocó ser el asesor, creo que nosotros creamos finalmente esa cosa, el asesor de la unidad de control externo, asesor jurídico de la unidad de control externo, que hasta ese momento no existía, lo hicimos de facto en su momento, y luego ya se implementa y se estandariza en esta región y a nivel nacional también. Entonces trabajaba acá en la regional en todas las materias, principalmente municipales, pero lo más atractivo siempre fue trabajar en apoyo de control externo, porque a nivel regional las contralorías regionales no tienen facultades dictaminadoras, a diferencia de lo que sí sucede en Santiago, cada división de la Contraloría General dictamina, que quiere decir eso, que emite pronunciamientos obligatorios para toda la administración.

En cambio, a nivel regional, las contralorías no tienen esa facultad, solamente pueden aplicar dictámenes ya existentes, que son de la Contraloría General. Entonces, cuando nos viene algún tipo de problemática que se someta el conocimiento de la Contraloría Regional y que no ha sido resuelta por algún dictamen, algún vacío o hay dudas sobre el criterio aplicado por cambios legislativos, el tema se remite a Santiago, a la unidad correspondiente, y Santiago resuelve el



tema. Entonces acá, ¿por qué esta aclaración? Porque al final, por decirlo de alguna forma, la debe, el giro del negocio en regiones es la fiscalización, no es lo jurídico.

Daniela: Ah, ok. Es solamente fiscalización de los servicios que tiene la región.

Leopoldo: Sí, pero esta región es bien particular, porque debe ser, yo creo que la única región que es sede nacional de servicios. Por ejemplo, el Servicio Nacional de Aduanas, tiene su sede en Valparaíso, la Dirección Nacional. La Armada de Chile, la Asociación Naval es en Valparaíso. Acá está el Servicio Nacional de Pesca, acá en Valparaíso. El Congreso Nacional, si bien no es un ente fiscalizado por Contraloría, porque la Contraloría fiscaliza al ejecutivo. Pero, al estar acá, es muy común recibir requerimientos de pronunciamiento o de información de los diputados y senadores. Entonces, todo ese contexto hace que esta capital regional y esta Contraloría Regional en particular, sea bastante especial respecto a los servicios que la Fiscalía. Muchísimo más densa, el equipo jurídico acá es grande, el equipo fiscalizador también.

Daniela: O sea, de hecho, Sebastián me decía que hay muy pocos fiscalizadores para tantos servicios que tiene la región.

Leopoldo: Sí, pero eso se quejan todos los fiscalizadores de todo el servicio, pero es cierto.

Daniela: Es que yo creo que es difícil poder llegar a todo.

Leopoldo: Es que no se tiene que fiscalizar todo. Si no, tendrías por cada funcionario un fiscalizador, una cosa así. Y ¿quién fiscaliza al que fiscaliza? ¿Quién fiscaliza la Contraloría en su labor fiscalizadora? Siempre uno, en este tipo de cosas, uno se pregunta ¿Quién custodia al guardián? ¿Quién es el paco del paco? Entonces, claro, los estamentos de control, hay diferentes ámbitos, administrativos, los estamentos de control lo que hacen es fiscalizar mediante diferentes formas de seleccionar. Ya sea a través de maris de riego, de muestreo.

Daniela: De las denuncias ciudadanas.

Leopoldo: También, pero ese es otro ámbito. Ese es otro ámbito de acción, porque las denuncias ciudadanas, mira, fíjate que cuando yo estaba en Contraloría Regional, partió el portal Ciudadanos, que fue una de las creaciones del Contralor Ramiro Mendoza, y tuvo mucho,



mucho, mucho auge. El mismo equipo pasó de ver 30 denuncias mensuales a ver 200 semanales, y fue terrible, porque en un primer momento no había filtros. Entonces, cualquier persona, real o ficticia, denunciaba cualquier cosa, real o ficticia, y había todo un proceso que se recogía acá, pero se filtraba de Santiago, de Santiago hacía una respuesta, para decir que se desecha, pasaban 4 o 5 días, pero pasaba por 5 o 6 funcionarios que tenían que dedicarse, o sea, no había un cotejo, por ejemplo, de identidad real, ya creo que ahora eso está solucionado, pero no estoy... Era más complicado antes, ahí llegaba de todo, y ahí dejé Contraloría.

Daniela: ¿Por qué dejó Contraloría finalmente?

Leopoldo: ¿Por qué dejó? ¡Ah, por motivos personales! Me ofrecieron un mejor trabajo acá en la región, me quedaron en Ciudad del Valparaíso a trabajar en la Fiscalía.

Daniela: ¿Y seguía en el área como fiscalizador?

Leopoldo: Sí, es que mi área de desempeño siempre ha sido el servicio público. La primera actividad pública de funcionario fue llegando de mis estudios de post título en el Sename. Ahí pasaba Contraloría, Contraloría a la UV, de la UV a Transporte, de Transporte vino Pandemia, Ministerio del Interior y ahora acá. Siempre en el área de fiscalización porque mi expertiz es la fiscalización.

Daniela: Mi primera pregunta, que corresponde como a la pregunta base, es ¿cómo describe usted el rol de la Contraloría General de la República en el proceso de fiscalización a los servicios públicos de Chile?

Leopoldo: Te voy a dar primero una respuesta técnica, jurídica, es el área donde yo me desempeño, pero después una opinión. Lo primero es que la Contraloría, como tú ya habrás visto en las cosas que has leído y estudiado, es un órgano con independencia constitucional, órgano autónomo. No sé si en el artículo 98, que se nombra que la Contraloría General de la República, es un órgano autónomo, y establece cuáles son las funciones de Contraloría, el control de legalidad de los actos de la Administración, el control de las cuentas, la contabilidad de la Nación, un montón de normas grandotas que te dicen cuáles son un poco las funciones de la Contraloría, y no aparece allí la labor fiscalizadora así como específica en la función

Constitucional, sino que te dice al final la colita que se establece en casi todas las normas orgánicas “las demás funciones que las leyes le encomiendan”, o algo así. ¿Dónde aparece? Si aparece después en la Ley Orgánica Constitucional de Contraloría, 1 a 10.336, que se llama, cierto, de Funciones y Atribuciones a la Contraloría General de la República, que ya la denominamos orgánica constitucional, a pesar de que en ese tiempo no estaba la Constitución actual y por tanto no existía ese tipo de norma, orgánica constitucional. Pero hay un artículo transitorio de la Constitución del 80 que más o menos dice que todas aquellas leyes que de alguna manera crean órganos públicos y los regulan y qué sé yo, antes de estar en Constitución, se considerarán orgánicas constitucionales, o sea, tienen el mismo rol y jerarquía normativa de las orgánicas constitucionales posteriores. Por eso también es una orgánica constitucional la Ley de Contraloría. Bueno, sí en la ley 10.336 se establecen diferentes funciones que dicen relación con el control, las auditorías, cierto, y con el requerir informe, cierto. Ahí el artículo 9 establece, cierto, incluso una eventual sanción directa por parte de la Contraloría a aquellos funcionarios públicos que no den la información en un plazo determinado, y el recurso, y el apremio establece, cierto, la suspensión, la suspensión de remuneraciones, cierto, temporales. Recién allí, como te digo, aparece la función fiscalizadora de la Contraloría. ¿Y en qué consiste esta función fiscalizadora en general? Si uno toma en cuenta lo que dice la Constitución, lo que dice la ley orgánica, es un control, o debiese ser un control, yo discuto más que con la Contraloría, debiese ser un control de legalidad, porque eso es lo que dice la Constitución, es un control de legalidad. Lo que pasa es que después la propia ley de Contraloría, con algunas modificaciones, la resolución 36, la del año 2024, que es la que regula los trámites afectos y exentos por la toma de razón de la Contraloría, han ampliado este conceptillo y hablan de juridicidad, yo creo que es un error, es un concepto bastante más amplio, que de legalidad, y que no está autorizada, ni la ley, ni ningún reglamento emanado de la Contraloría, ninguna resolución para ampliar las facultades que la Constitución les entrega, hay un tema de Constitucionalidad que yo discutiría en algún tribunal. Pero, saltándonos a la ebulellada, la Contraloría, a través de esta obligación o este deber de ver que tiene de fiscalizar la inversión de los fondos públicos, llevar la Contraloría a la nación, efectúa este control posterior, porque a diferencia de la toma de razón, que es un control preventivo, este es un control posterior que se realiza de diferentes ámbitos. ¿Por qué digo de diferentes ámbitos? Porque, si tú revisas todos

los informes, vamos a hablar solamente de auditoría, ¿qué es lo que podríamos denominar aquella demanda programada de Contraloría? Porque la Contraloría, a través de la Constitución que maneja, alimentada de diferentes factores, determina de manera previa cuáles son los órganos a auditar en el año siguiente, que significa de un año para otro, entonces, en ese contexto, el fondo de Contraloría maneja a través de matrices de riesgo que tienen que ver normalmente con el tamaño, el nivel de recursos, las denuncias que lleva, las falencias que tienen el control interno, etc. Hay diferentes elementos que alimentan esta matriz de riesgo para determinar si corresponde o no corresponde, si es o no atendible, auditar este servicio en determinadas materias. Se programa un año para otro, ¿cierto? Pero, con lo que te decía, dentro de cada auditoría, la Contraloría ha ido perfeccionando sus informes a lo largo del tiempo, pero mantiene dos grandes elementos que son muy importantes y poco valorados. Uno es que siempre realiza una auditoría de control interno, ¿cierto? E incluso hay un capítulo que dice control interno, al principio del informe de auditoría, y examina ciertas medidas que el servicio toma, el servicio auditado, para realizar estos controles internos que puedan prevenir, corregir, eliminar los vicios de ilegalidad que pueda tener el proceso que se está auditando o el proceso que se realiza, y tiene, por otro lado, el examen de cuentas, que el examen de cuentas efectivamente lo que hace, es examinar la inversión de los caudales públicos en el área que está examinando en ese momento, estableciendo juicios o reproches, ¿cierto?, en la medida de que se rompa algún tipo de principio que tenga que ver con el principio legal. Ahora, además de eso, hoy día estos informes tienen, ¿cierto?, esta parte introductoria en la cual te explican cuál es la metodología que se va a utilizar, te explican cuál es la muestra que se va a analizar, que se revisa, etcétera, etcétera, que es una parte introductoria metodológica, finalmente, ¿cierto?, el objeto, la muestra y metodología. Y luego de el control interno, el examen de cuentas, y luego viene el análisis de la materia auditada, ¿cierto?, para las conclusiones. Ahora, eso es a grandes rangos un proceso de auditoría, ¿cierto? Ahora, a tu pregunta cuál es mi opinión, esa es la opinión legal, eso es jurídicamente, en eso consiste, creo que el trabajo de los autores de contraloría es un trabajo bastante profesional, yo tengo mucho respeto, mucho cariño por el trabajo que Contraloría realiza en eso, tiene muy buenos funcionarios, sus informes normalmente son muy claros, sin perjuicio de que uno puede estar o no de acuerdo, ¿cierto?, como servicio respecto de ellos normalmente hay una claridad. Ahora, mi opinión personal,

hacemos ese, el salto de nuevo desde el punto de vista jurídico. Me parece que la Contraloría, y sus procesos de auditoría, en general, están tan reglados y tan regulados que dejan poco margen de acción a los fiscalizadores para poder abordar temas adyacentes a esta auditoría. Se tiene que dedicar solamente a lo que está auditado, a la materia auditada, a lo que está auditado, y si ven pasar un elefante azul por el costado, no tienen la facultad para poder observar eso en el proceso, sino que tendrían que levantar una nueva auditoría o una investigación especial o algo por el estilo. Lo que ya es, cuando usted la vio al principio, que es lo que regula el mundo, ¿cierto?, que es la ley del mínimo esfuerzo. Entonces, es muy complejo eso para los auditorios, también es muy frustrante para los auditores, pero sobre todo, más que las auditorías, que también se dan las investigaciones especiales. Las investigaciones especiales son estos microprocesos, de auditorías, que componen esta demanda no programada, a propósito de las denuncias. Las denuncias dan lugar, muchas veces, a una investigación especial, y esa investigación especial también se aboca única y exclusivamente a la materia auditada, a lo que se está denunciando, y nuevamente, es tan rígido el proceso que los fiscalizadores de Contraloría se ven en la disyuntiva de no poder abordarlo porque tienen que dedicarse solamente a la materia que se les está ordenando a auditar o ordenando investigar. Ese es un tema muy complejo. El otro tema muy complejo, de parte de Contraloría, en general, es que Contraloría es un órgano que ladra muy fuerte, pero que no puede morder. Contraloría no tiene facultades disciplinarias directas. No puede imponer sanciones. No puede castigar. No tiene. Cuando te digo que no tiene, es... No tiene. Los informes de Contraloría, tú ya los conoces, tienen una serie de partes, y qué sé yo, tienen conclusiones. Hoy en día, incluso, las clasifican. Las conclusiones de alta complejidad, mediana complejidad, compleja y levemente compleja. Y solamente las dos primeras son las que se van a seguimiento. Las otras las ve auditoría interna. Pero además es... Y si no cumplo, ¿qué? Me vas a hacer un sumario. Contraloría me hace el sumario, pero la Contraloría, pero la Contralora Doroti Pérez, no tiene facultades para ponerle una sanción. Porque ella no es mi jefa. La sanción, el just puniendi, el derecho a castigar, lo tiene cada jefe del servicio. Por tanto, cuando la Contraloría termina un sumario, que haga ella, esto tiene que mandar el sumario, con vista fiscal y todo, al servicio, para que el servicio dicte la resolución que aplica la sanción. Y el servicio puede cambiar la sanción.

Daniela: ¿O sea que el servicio puede decir que no sanciona?



Leopoldo: No, no. O sea, podría hacerlo. Pero la propia Contraloría ha dicho que si ella determina que hay responsabilidad administrativa, el servicio solamente puede variar la sanción, pero no... No quitarla, ya. No sobreseer. Pero nuevamente, ¿y si sobreseo? ¿Cuál es el problema? No, es que no voy a tomar razón de la resolución. Que no tome razón, es lo mismo. Hazme otro sumario. Complicado. Mira, la única materia en la cual Contraloría tiene facultades de sanción directa, que puede el propio Contralor sancionar, es una materia muy, muy, muy pequeña que ya casi nadie se llama en esa materia, que es el uso indebido del vehículo fiscal. Hay un decreto ley del año 75, 76, por ahí, no me acuerdo, que es el decreto ley 799, que regula el uso indebido del vehículo fiscal. Hay unos dictámenes posteriores que explican, un poco más largo, del mediado de los 90 algunos, y otros de 17, 18 otros, en qué consiste el uso indebido del vehículo fiscal. Y en esa materia, efectivamente, el Contralor puede imponer directamente la sanción. Es más, el decreto ley 799 te dice que la facultad de sustanciar los sumarios en esta materia pertenece al Contralor. De sustanciarlo y sancionar. Pero es súper específico. Súper específico.

Daniela: Entonces, cuando se habla de que en las observaciones la Contraloría puede suspender remuneraciones.

Leopoldo: ¿suspender la remuneración? O sea, ¿qué va a ser? No, no. El artículo 9 está. El artículo 9 se aplica. Pero el artículo 9, ¿qué es lo que dice el artículo 9? Veámoslo.

Daniela: Tengo entendido que hay dos plazos de tiempo. O sea, se da un primer plazo, se da un segundo, y al tercero ya se advierte.

Leopoldo: A mí me han llegado también oficios de la Contraloría. ¿Ya? Tengo la ley acá. Mirá. La ley orgánica constitucional de la Contraloría, ¿cierto? La ley de facultad. Organización de distribuciones en la Contraloría. ¿Qué nos dice el artículo 9 de la Asamblea en esta materia? Dice, el Contralor General está facultado para dirigirse directamente a cualquier jefe de oficina, a cualquier funcionario o persona que tenga relaciones oficiales con la Contraloría o que le haya formulado alguna petición, a quien solicitar datos, informaciones o de dar instrucciones relativas al servicio. ¿Listo? El Contralor podrá solicitar de las distintas autoridades de servicios o funcionarios los datos e información que necesite para el mejor desempeño de sus labores y



podrá también dirigirse a cualquier autoridad o funcionario para impartir instrucciones relativas a la fiscalización que legalmente le corresponda. ¿Listo? ¡Ni un problema! ¿Cierto? La falta de observancia, y aquí entramos con la eventual sanción. La falta de observancia oportuna de estos requerimientos podrá ser sancionada directamente por el Contralor General con la medida disciplinaria de multa hasta quince días de remuneración. Sin perjuicio de que, si lo estima procedente, podrá disponer de la suspensión sin goce de remuneraciones para el funcionario de la comisión hasta que se remitan los antecedentes o informes requeridos. ¿Listo? Pero ¿qué te está diciendo acá realmente el artículo 9 en estos primeros tres incisos? Si yo te pido información, dámela. Respóndeme. No dámela, respóndeme. Porque la respuesta puede ser que no tenemos la información. Porque a veces sucede. Si tú me dices, mira, este servicio por particular, por ejemplo, el servicio de salud, el tercer servicio es el más grande de Chile, el más grande de cualquier región. Yo aquí tengo la supervigilancia, la coordinación de la red de salud que incluye a más de 10.000 funcionarios, 11 hospitales, 18 comunas, es grandísimo, es gigante. Y claro, si alguien viene y me pregunta, oye, ¿sabes que necesito saber cuántos algodones se gastaron en el último? No, no tengo esa información con Contralora, no la tengo, no me puede pedir. Y le digo, por eso es un oficio, se lo firmo así. No la tengo. Y ella me podrá decir, ¿sabes qué? No la tiene. La debiese tener porque se gasta mucho plata en algodones, haga un sumario para determinar quién es responsable de tenerla, y hago el sumario y termino que nadie es responsable. Listo, y hago caso a esto y no caigo en esto. Porque estoy cumpliendo con los plazos y porque estoy cumpliendo con lo que la piden. Además, ojo, y esto lo ha dicho la propia Contraloría y la Corte, que esta impresión de multas o suspensión tiene que ser previo a un procedimiento disciplinario, no es que el Contralor diga ya, no me respondió, sanción, no, no tiene que ser un sumario. Entonces, claro, te insisto, yo creo que el mayor problema que tiene Contraloría en este tipo de cuestiones es que no tienes facultades disciplinarias directas, no tienes facultades sancionatorias directas. Entonces sucede, muchas veces, que tú haces un tremendo trabajo en la auditoría, muy importante, haces un tremendo trabajo, te sacas la cresta, le pones color, estudias, todo el cuento, porque además tienes que hacer tu control en control de la legalidad. Entonces tienes que, además, estudiar ordenamiento jurídico, imagínate la fiscalización de obras que se hace. Tienes un montón de ingenieros civiles, constructores, arquitectos que están dentro de Contraloría, que en un plazo súper determinado se tienen que



estudiar respecto a las bases de administrativas, técnicas, requerimientos específicos del Hospital Biprovincial de Marga Marga, que es un elefante gigante, y hacer un informe respecto a eso, en pleno proceso constructivo. Para que después te digan, no, esto no corresponde, esto no corresponde. Yo como abogado le respondo a las servicios, ¿cierto?, a la Contraloría. Y decirle, sí, mira, esto lo vamos a hacer así, esto lo vamos a hacer acá, y qué sé yo. Y todo esto lo hacemos en la liquidación. No, pero entonces tienes que... Mira, lo único que atemoriza, de alguna manera, a los funcionarios, en los informes de Contraloría, son los exámenes de cuenta. Porque el examen de cuenta es el antecedente para abrir un juicio de cuenta, que es la otra gran patita que tiene Contraloría, que no aparece en su ley orgánica, directamente. Perdón, en la Constitución directamente, pero sí aparece en la ley orgánica. ¿Cierto? Que es que el subcontralor general de la República es a la vez juez de un tribunal especial que se llama el tribunal de cuentas. El tribunal de cuentas lo que persigue es la responsabilidad patrimonial de los funcionarios públicos. Cuando ellos, a través de culpa o dolo, provocaron daño al Estado, en realidad se llama responsabilidad extrapatrimonial del Estado. Y ese es un procedimiento judicial que lo lleva el tribunal de cuentas, que se inicia con un documento que se llama reparo, que lo hace la propia Fiscalía de la Contraloría, y que este proceso de reparo, tú lo tienes que contestar. Bueno, hay una serie de requisitos que están establecidos ahí en la ley orgánica, creo que del artículo 80 y algo para adelante, del juicio de cuenta, del tribunal de cuenta, del examen de cuenta. Y eso supera a demonizarte por los funcionarios porque al final del día, tú que participaste en un proceso de obras, por ejemplo, yo, abogado jefe de este servicio, tuve que revisar una resolución de pago para pagarle a la empresa que está construyendo el segundo avance de su construcción, que dice que llegó al 25%. Ya y de pago el 25%. Pero después Contraloría fiscalizando se da cuenta que en realidad ese 25% de avance no era real. Había avanzado al 17%. Entonces, hay un pago mal hecho, en una obra así son muchos cientos de miles de millones, muchos millones. Entonces, no, este pago no está mal hecho. Se produce un daño patrimonial al Estado. Juicio de cuenta. Y estamos hablando de que yo soy el abogado que visa la resolución. O sea, yo no voy al terreno a verificar que se haya construido lo que dicen que se construyó, ese un hito que es un inspector técnico de obra, él es el que hace fe de que efectivamente se avanzó lo que se avanzó porque él está en la obra y todo lo demás. Entonces, claro. Pero la Contraloría a eso poco le importa. Y eso es juicio de cuenta respecto

de todos los funcionarios que intervinieron en el proceso de pago. Y a todos y cada uno les puede exigir el total de la deuda. No una parte. Existe lo que se llama solidaridad activa. Es decir, le puede exigir a cada uno de los deudores el total de la deuda. Pero eso es la única... El único miedo que genera la Contraloría. Claro, que provoca la Contraloría en general a los funcionarios públicos. Pero la simple auditoría, el solo hecho de la auditoría o de la investigación especial en sí como producto, no. Pero para mí, el gran problema que tiene Contraloría, o en realidad que tiene este proceso, que tiene muchos factores pero lo vamos a ver solamente relacionado con esta parte, este proceso, es que no hay un diálogo real entre la Contraloría y la administración activa. Que no sea la auditoría, la toma de razón, la investigación especial. Yo no puedo ir, por ejemplo, hoy día que tengo una duda de cómo hacer algo, ir a preguntar a la Contraloría y que la Contraloría me diga, no, mira, esto, hazlo así. Eso no existe.

Daniela: Sí, me habían comentado que cuando se realizaban auditorías los funcionarios aprovechaban de lleno de preguntar a los fiscalizadores de cómo se hacen los procedimientos.

Leopoldo: No, ellos se lucen diciendo que sí. Pero te aseguro que cuando llegan los fiscalizadores de Contraloría la gente se aleja. No les va a preguntar a la Contraloría.

Daniela: ¿Por qué? ¿Por el miedo?

Leopoldo: ¡Obvio! Es complejo, es complejo. A mí me encantaría tener una Contraloría más activa, capacitando funcionarios, estableciendo estándares de procedimiento respecto a cuestiones que son atingentes. Yo veo acá, por ejemplo, el servicio de salud es un servicio súper complejo, porque yo acá tengo no solamente que ver el tema de las cosas de personal o de obra, acá jugamos con la vida. Entonces cuando tengo el paro de funcionarios, que se me toman cuatro pabellones y tenía programado operar a 15 personas, y no me dejan operarlos ahí, pero tengo otros pabellones en otro hospital que sí podrían estar disponibles, pero no puedo hacerlo por cuestiones administrativas porque se demora. ¿Qué hago? Y eso le pasa a todos los servicios. Y eso nos pasa a la mayoría de los servicios que de alguna manera tenemos prestaciones directas, nos encontramos con dudas diarias de cómo hacer determinadas cosas, de si corresponde o no corresponde hacerlas, en general, o sobre si puedo regularizar una cosa

ya hecha antes. Muchas veces esta falta de comunicación con Contraloría respecto a cómo se hacen las cosas, me genera paralización, en el sentido de, prefiero no hacer nada. Si se tomaron los pabellones, se tomaron los pabellones. Aumenta la lista de espera. Y se atrasa todo. Se atrasa todo, claro. Es como un efecto dominó. Sí, ahora, no es directamente esto solamente con Contraloría, influyen muchos otros temas, pero yo que he estado en los dos lados de la vereda, puesto en el lado destructor, que es el lado de Contraloría, Contraloría dice, su labor es decir, esto está mal, esto está mal, esto está mal, esto está mal, esto está mal. Eso es lo que hace Contraloría. Yo, lo que quiero que me diga es, esto está malo y se hace así, pero solo sé que ya está, esto está mal, esto está mal. Una retroalimentación, no existe. No existe, porque hay razones jurídicas finalmente, a lo mejor, para esto, y es que la Contraloría tiene por ahí una prohibición en su ley orgánica de entrometerse en aquellas cuestiones que son de mérito. No puede fiscalizar el mérito de las decisiones, si es oportuno, no es oportuno, si se gastaron muchos recursos en esto o no. Porque no debiese, pero igual se mete. Pero bueno, hasta ahí. ¿Qué más?

Daniela: En su opinión, ¿qué ocurre habitualmente cuando la CGR emite observaciones? ¿Se implementan rápidamente, quedan rezagadas sin cumplir? ¿O se hace solamente por estar bajo la ley?

Leopoldo: Mira, yo que he estado en varios servicios, te puedo decir que en general los servicios tienden a cumplir de la mejor manera posible las observaciones. Lo que pasa es que a veces el principio de realidad se impone. O sea, hay veces que el cumplimiento de la observación es imposible. O sea, hay cuestiones que me pide hacer y de repente me tendrá que... Normalmente no, pero hay otras cuestiones que pide y que son de maquillaje finalmente, o sea, no atienden el... Hay que entender, insisto, que un proceso de auditoría es un proceso que es posterior, entonces cuando ya está la leche derramada, está la leche derramada. No hay muchas labores correctivas. Normalmente son labores o funciones que te obligan a o informar, o abrir procesos sancionatorios, o a denunciar al Ministerio Público. Y las demás te dicen, bueno, y procure la próxima vez... hacer lo mejor. O cuando me critica las cuestiones de control interno, si yo trato de buscar cuáles son las normas de control interno de Contraloría, es un dictamen del año 90 y tanto que no dice nada. Insisto, es superfácil... No, no voy a ser así de... No es superfácil, es un

gran trabajo y es bien borrogo todo lo que hace Contraloría, pero la simple labor de decir que esto no cumple con determinadas cosas, no es suficiente para el servicio, el servicio necesita que tu le digas, mira, esto no se hace así, intenta hacerlo de esta forma o de estas formas. Que se den soluciones, no solamente que se busque el problema. Que me den orientaciones. Porque como te digo, hay problemas que a veces yo sencillamente no puedo solucionar. Y cuando yo tengo esos problemas se me preguntan a mí, No, no preguntemos a Contraloría. Por ejemplo, nosotros estamos terminando el hospital Marga Marga, tenemos el 99,999... comenzó ya hace 5 años. Nosotros le preguntamos a la Contraloría hace tres años, un tema que es súper técnico. En una obra, en este caso es una obra, hay dos formas de contratar a una obra, una que es sumaalzada y la otra es que es por un itemizado de insumos. La sumaalzada es, yo compro una casa, quiero esa casa, de esa forma, de esa, ¿cuánto cuesta? 10.000, aquí están los 10.000, aquí están las llaves. Los problemas que tuviste para construirla o no, a mí no me importan, te pudo haber salido muy barata o haber ganado nada o haber perdido plata, pero tú le pusiste precio, yo lo acepté, pásame las llaves. Y la otra forma es donde lo que se hace es de construir en cada uno de los materiales que te vas a ocupar para hacer esta casa, cada una de las acciones que vas a tener que hacer y ponerle un valor a ese ítem, a ese ítemizado valorizado. ¿Cuánto cuestan los ladrillos? Uno. ¿Cuántos ladrillos vas a ocupar? 6.000 millones, entonces son 6.000 millones de pesos en ese presupuesto. Y hoy día, ¿cuántos ocupaste? De esos 6.000, ¿ocupé 400? Ya, te pago 400. Y el otro día, ¿cuántos ocupaste de los fierros? Tantos, ya, te pago tantos fierros. Esa es la forma, la otra forma. En el caso del Hospital Marga Marga, se utilizó una modalidad muy rara que estaba pensada para otro tipo de hospitales, hospitales concesionados, que era la sumaalzada pero reajutable. Igual, las llaves, ¿cierto? Pero en vez de decirte van a ser tantas lucas, vas a decir son tantas lucas más el reajuste. Y te van pagando el valor reajustado. ¿Qué pasó? En una obra tú das un adelanto, siempre, le das al contratista un adelanto importante. Ese adelanto te lo devuelve. Porque necesitas al principio la instalación de obras, contratar a los profesionales, o sea, hacer muchas cosas antes de que se empiece a construir efectivamente. Muy caro. Bueno, ese adelanto normalmente en una sumaalzada normal no es reajutable. O sea, si yo adelanté 25 millones, tú me vas a devolver 25 millones. Ahora, esto como era una modalidad media rara, donde el precio se calculaba en una unidad reajutable, nos surgió la pregunta, y se la hicimos a Contraloría hace 3 años, ¿el adelanto, la devolución del adelanto es

reajutable o no? Bueno, Contraloría nos respondió ahora el 23 de mayo. Hace un poco. Y nos dijo que sí era reajutable. ¿Cuál es el problema? Que yo el 23 de mayo a mí me quedaba por pagarle a la empresa 5.000 millones. Y la diferencia entre el reajuste la calcularon la Contraloría en 10.000 millones. La empresa tendría que devolverme plata. Si yo le digo a la empresa, de rompe y porrazo, sabes que tienes que devolverme 10.000 millones de pesos, la empresa agarra sus cosas, cierra todo y se va, y no te devuelvo nada, mútame, me da lo mismo esta es una empresa española gigantesca que está construyendo como 3 hospitales más. Demándame. Demándame el cumplimiento contrato. Entonces, ¿qué hago yo con eso? Contraloría, ayúdame, porque además el problema me lo provocaste tú. Porque si me hubieses dado esta respuesta cuando te lo pregunté hace tres años. La empresa no sería ningún problema. Pero ahora tengo el problema gigantesco de que con este dictamen de Contraloría estoy generando un desequilibrio económico en la última parte del contrato, que es terrible. Pero la Contraloría no me dice cómo hacer las cosas. tengo que inventar y probar y ensayar. Ya, esto genera un desequilibrio económico, por tanto la teoría, la imprevisión, aplica, no aplica, y qué sé yo, la interpretación de buena fe en los contratos, empezar a agarrar normas por aquí y por allá, el cálculo que hizo Contraloría no es correcto porque los pagos fueron parciales. Fueron en diferentes épocas, por tanto hay que calcular el reajuste en diferentes épocas, no eran 10.000 millones, eran 6.000. Y así un millón de cosas. Estamos hablando que solamente la diferencia en reajuste fueron 10.000 millones de pesos. Muchísimo dinero. 10.000 millones de pesos es un edificio de 20 pisos.

Daniela: ¿Qué factores cree usted que facilitan el cumplimiento de las observaciones?

Leopoldo: Yo creo que los servicios tratan de cumplir las observaciones todas. Siempre hay una buena disposición para cumplir las observaciones. Muchas veces, nuevamente, no tienes la orientación de qué es lo que quieres. Porque claro, tú ves a la última parte y te hacen este cuadrito, cierto, a prueba de diputado, donde te ponen la observación, el ítem donde está metido, lo que esperan que tú hagas, el plazo y el producto, de alguna forma, cómo se cumple. Pero ese cumplimiento es meramente formal. Ya, en el plazo de 10 días, mándeme la resolución de que hizo los sumarios. Te la mando. Pero no termino nunca, si lo que me pediste es eso, ya, cumplí la resolución. Y solicito y demando el reintegro de estas plazas. Ya, los demando judicialmente,

te mando la copia de la demanda. Lo que pasa es que a eso voy, es un control ex post. Todo lo que hay, o la gran mayoría de las observaciones, tiene que ver con cuestiones sancionadas, con determinación de responsabilidad de diferentes índoles, o con corrección de procedimientos, o con recuperación de bienes. El proceso de auditoría no es un proceso que pretenda, creo yo, mejorar procesos. Porque no lo hace. Porque no me da las orientaciones de cómo hacerlo. En lo sucesivo tendrás que adecuar esto a las normas de control interno. Mándame las normas. Claro. ¿Cuáles son? Por último, mándame los dictámenes de las normas de control interno, y yo, en base a eso, puedo hacer algo. Pero en sí, la página de Contraloría, por ejemplo, es una página que no es tan amable para buscar dictámenes a los funcionarios. Yo les enseño a mis alumnos a buscar. Porque yo sé cómo se busca. Que hay claves, que hay conectores en inglés, add, another, un montón de truquillos en inglés que estaban en el manual regular, que ni siquiera está el manual colgado ahora en la página, antes estaba, después se sacó.

Daniela: Es complicado usar la página de Contraloría. Hay mucha información, pero es difícil de utilizar.

Leopoldo: Sí, es muy difícil. Es poco amable. Porque hay unas cuestiones que son para funcionarios, otras que no, unas cuestiones que son generales, otras que no, otras que van a cierto... No, o sea, hay un montón. Hay un montón de cosas que están ahí, y que es súper difícil. O sea, para las personas que no son expertas en dificultades. Pero ahora sí, con la otra pregunta.

Daniela: ¿Qué factores facilitan el cumplimiento de las observaciones y cuáles las obstaculizan?

Leopoldo: En general, yo creo que la Contraloría ha hecho un buen trabajo en hacer más transparente a todos los funcionarios sus documentos, las conclusiones son las conclusiones. Hoy día los informes vienen con un anticipo. Ahora sí vienen con un abstract, ¿cierto? Que es un resumen de lo que se observa, de las conclusiones y qué sé yo. Hoy día es mucho más amable. Se nota mucho más, sí, yo creo que es mucho más efectivo el tema de esta amabilidad en el formato, que venga un pequeño resumen. Porque los informes de Contraloría tienen 100 páginas. De las cuales 60 son el informe y 40 son anexos, y las primeras 10 páginas del informe son oficios que remiten a los servicios, remite informe final, ¿Qué es esto? No, no lo entiende.



¿Qué es esto? Un oficio de revisor. ¿Pero qué es un oficio de revisor? Para la gente que está afuera, para el ciudadano a pie. No se comprende. Entonces se agradece, de alguna manera, que la Contraloría hoy día tenga este documento introductorio. Que te explica en una paginita o dos paginitas de qué se trata la auditoría, cuáles son los principales hallazgos. Eso está muy bien. Me parece muy bien este cuadrado que se arma al final como anexo. Que es el cuadro de las observaciones altamente complejas o medianamente complejas que son las que requieren un monitoreo como parte de la unidad de seguimiento, donde, de alguna manera, te facilitan el trabajo a ti como administración de entender cuál es la observación y cómo se mejora. Me parece muy bien. Eso ha sido muy clarificador para mucha gente, y yo creo que hoy día es mucho más fácil gracias a eso, además que hay un sistema en el que tú esto lo subes en línea, no tienes que ir a dejar los documentos, ni siquiera mandarlos por correo. Está en línea y tú llegas y lo subes. Me parece una buena medida también. En el formato se hayan tomado algunas medidas de cercanía.

Daniela: ¿Y qué cree que obstaculiza, lo mismo, el que no sea cercano para la gente, que no se conozca?

Leopoldo: Primero es que no creo que tenga que ser cercano para la gente, yo creo que en general no tiene por qué ser cercano para la gente, para el ciudadano común. El destinatario del informe de auditoría no es la persona, es el servicio, los funcionarios, los funcionarios involucrados, sería interesante, por ejemplo, sacarle toda la basura y hacer un formato de este informe, un formato light, que sea un formato sin estos oficios remitores, que se explique lo que pasó. Lo que pasa es que, te insisto, si tú ves un informe de auditoría. Un informe cualquiera de Contraloría, lo que vas a encontrar, ¿cierto?, en el informe, la portada, este abstract que está al principio, ¿cierto?, pero después vienen todos estos oficios revisores, yo sacaría los oficios revisores, en el formato abierto a público, por ejemplo. Entonces, claro, yo sacaría los oficios revisores. Pero sobre todo, más que lo formal, que yo creo que hoy día está bien mejorado, yo haría que la Contraloría fuera a exponer los resultados a cada servicio, para que se entienda, y para que haya un diálogo ex post, una retroalimentación.

Daniela: Eso sería como una sugerencia de mejora.



Leopoldo: Sí, absolutamente. Yo necesito que vengan los funcionarios que hicieron la auditoría, que vengan a explicarles a mi equipo de finanzas, a mi equipo de obras, a mi equipo jurídico, ¿cierto?, a explicarles por qué se observó esto, para que los chiquillos tengan la oportunidad de preguntar, oye, pero ¿y cómo lo mejoramos? O tener la oportunidad de reexplicar algo, porque hay muchas veces que entre el... Mira, sucede muchas veces. Este es un servicio que vive en urgencia. Entonces, la labor de Contraloría es una labor que a nosotros nos agrega mucho trabajo. Yo tengo que responder a Contraloría todos los días por lo menos cuatro o cinco oficios.

Daniela: es mucho. Es un trabajo adicional.

Leopoldo: Contraloría me da mucho trabajo, mucho. Imagínate ahora con el tema de los SIC, de los sumarios. Yo aquí tengo en materia de casinos, por ejemplo, 183 click. 183 casos. En materia de licencias, 792. 692. Y en el otro 15. Entonces tengo que hacer una infinidad de sumarios con la misma gente a propósito de que la Contraloría aprendió a usar el Excel, y tuvo que usar dos bases de datos. Entonces, esa gran cantidad de trabajo que me agrega Contraloría me saca de las funciones que tengo que hacer. Entonces, claro, yo, yo querría que la Contraloría me explicase que de mejor forma se actuó en un árbitro con audiencia. El resultado de los informes. Yo quisiera también, sobre todo en estas materias de auditoría, que la Contraloría tuviese en cuenta ciertos parámetros que obedecen a circunstancias de hecho que son distintas. Por ejemplo, yo todavía estoy respondiendo preguntas de Contraloría por el Gustavo Fricke. ¿Qué pasa? El pasaje de Gustavo Fricke empezó a construirse, a ampliarse y todo lo demás y vino a la pandemia. Y las autoridades dijeron del Ministerio de Salud, me importa un comino que el Fricke no haya terminado su construcción. Hay partes que ya están listas, están en pandemia, me las abren ya, porque necesito camas. ¿Cierto? Sí. Pero eso implicó romper todas las normas de contrato con la constructora. Hoy día tengo 300 demandas de la constructora, y además tengo 25 informes de la Contraloría que me comentan que esto estuvo mal, que no debió ser así, que el principio. ¿Me cacháis? Sí. Entonces, perdóname, pero pasamos por una pandemia. Claro, hay que ser un poco más flexibles en ese sentido. Pasamos por una pandemia y este es el Servicio de Salud. O sea, claro, si esta es la pandemia del Ministerio del Transporte, obviamente no, en ningún sentido, no me afecta. Este es el Ministerio de Ciencia, no, no me



afecta. Pero es pandemia de salud, en ese contexto, la Contraloría se jacta a hacer un control de juridicidad, mérito y probidad hoy en día. Pero eso es cuando las cosas son claritas, cuando la norma es clarita, cuando no hay ninguna circunstancia excepcional. Pero hay circunstancias excepcionales. ¿Cómo me mides el mérito? ¿Cómo me mides la oportunidad? No se puede. No, sí se puede. Pero considéralo. Hazlo. Toma en cuenta las circunstancias. Claro.

Daniela: O sea, yo no lo hice así porque quise, sino porque la circunstancia me llevó a eso.

Leopoldo: Obvio. Yo por mí no hubiese puesto el Fricke. Pero tuve que abrirlo. Aún cuando esto hubiese terminado y todavía estoy reparando cuestiones, estoy pagando algunas reparaciones con la garantía de la empresa, la empresa me tiene demandado, la otra empresa informática me tiene demandado, yo voy a terminar ganando o perdiendo esos juicios que son millonarios. Entonces, muchas veces pierdo mucha plata además de recursos. No solamente recursos humanos, atendiendo los requerimientos de contraloría. No, a veces pierdo recursos económicos importantes también. Porque la contraloría me está diciendo que tengo que hacer las cosas de determinada forma o que esto está malo, cuando en realidad no está malo. Era lo que había que hacer. Pero tengo que responder a eso.

Daniela: ¿Qué elementos considera más determinantes en la respuesta municipal o más determinante en cuanto ya sea a las personas...?

Leopoldo: Depende de la observación. Sí. Sí, esa pregunta es más o menos jactosa.

Daniela: ¿Cómo influye el nivel de cumplimiento de observaciones en la transparencia y la confianza ciudadana?

Leopoldo: Cero. Nada, porque no es un diálogo que sea con la ciudadanía. Es un diálogo entre la Contraloría y el Servicio.

Daniela: ¿Y la rendición de cuentas?, que se diga qué se está haciendo?

Leopoldo: Pero cuando tú rindes cuentas, rindes cuentas respecto de lo que tú haces. No respecto de lo, no sé, pues tengo cinco informes de la Contraloría y dijimos todos que sí. Ah, vale. Eso es el giro del negocio, la rendición de cuentas, nosotros somos salud, hemos hecho



todo esto en la coordinación de la red de salud. Mostramos los hitos y las inauguraciones y también podemos mostrar cuáles son las brechas que tenemos y qué sé yo. Pero No.

Daniela: ¿Percibe que la fiscalización de la CGR fortalece la gestión municipal o solo se limita a lo formal?

Leopoldo: Mejoraría la pregunta. Sí, porque... Repítela.

Daniela: ¿Percibe que la fiscalización de la CGR fortalece la gestión municipal o se limita solo a lo formal?

Leopoldo: Es que sí. Lo formal también puede fortalecer la gestión. Claro. Entonces, el contrapunto que estás poniendo en la pregunta no es el correcto. Ahora, tratando de entender el sentido de la pregunta, yo creo que la observación, el seguimiento, todo esto de la CGR, como es un tema ex-post, va a mantener, o sea, va a generar una mejora en la medida de que las personas que vieron este informe sigan haciendo lo mismo. Sigán en la misma función y qué sé yo, porque te doy un ejemplo. A mí me tocó participar como abogado del Ministerio del Interior, en todo lo que tiene que ver con los contratos y del incendio de acá, del mega incendio del año pasado. Y acá la delegación presidencial, ex intendencia, toda la gestión de contratos y qué sé yo, en el mega incendio del 2014 ahí en Valparaíso. Ya, pero hace 10 años atrás, 11 años atrás, estuvo este incendio gigantesco también en la parte Sonto Osa, Ramadita, Cordillera, no cordillera, no, O'Higgins, todo ese sector de allá. Fue un incendio muy, muy, muy grande. Bueno, Teniendo toda esa experiencia, esta gente, naturalmente Contraloría fiscalizó los procesos y todo lo demás, etcétera, etcétera. Hubo un informe, hubo aprendizaje, qué sé yo. Pero para este incendio, en este incendio donde estábamos, las autoridades eran otras. Entonces, todos estaban como por primera vez tratando de ver cómo se hacían las cosas. Entonces, claro, había dos o tres personas, el jefe jurídico, un... una ex jefa de finanzas, pero que no era tal, que habían participado, pero que no eran parte del equipo que estaba haciendo las cosas. Entonces, este aprendizaje en realidad no es tal. Y ahí es donde yo recupero esta recomendación que te decía delante. Me encantaría que con el informe final vaya una exposición al servicio, porque eso generaría un aprendizaje. Por último... que el conjunto de funcionarios pueda decir, oye, ¿sabes qué? Hace, en el último incendio pasado, me dieron la de contraloría, no, pero no, pero

todo esto, ¿te acordás que estaba en el informe? Y ahí por lo menos tener la idea de recuperar el informe para ver, uf, no, no.

Daniela: Claro, es que también yo creo que va como hace la pregunta de decir así como, ya, te lo respondo porque me lo estás pidiendo, o te respondo porque lo entiendo y sé cómo se hace ahora.

Leopoldo: Sí, pero es que la pregunta, así como está planteada, es, ¿cierto? ¿Mejora o no mejora? Esencialmente no. Puede producir una mejora, pero no es el objetivo. Debiese ese ser uno de los objetivos de contraloría. Pero si lo es, no se ve cómo están tratando de percibirlo. ¿Ya? O no están haciendo lo necesario para poder alcanzarlo. ¿Ya?

Daniela: Para usted, operativamente, ¿cómo ocupa o cómo entiende la palabra fiscalización?

Leopoldo: Bueno, como una actividad de supervisión. Una actividad de supervisión que lo que persigue es verificar que se están cumpliendo ciertas normas. Y esta fiscalización es un tercero que puede ser del mismo órgano o no, qué sé yo. La fiscalización, por ejemplo, que hace el Congreso, la Cámara de Diputados de datos de gobierno, a través de diferentes herramientas que tiene, un tipo de fiscalización, la fiscalización que hacen los ciudadanos, a través de las denuncias, la fiscalización que... También hace la propia Contraloría o los tribunales. Estas actividades de control, en este caso son de control de legalidad, todas son de fiscalización.

Daniela: ¿Qué dificultades o desafíos observan el cumplimiento de las observaciones de auditoría en los municipios?

Leopoldo: Ninguna.

Daniela: ¿Ninguna?

Leopoldo: No. No creo que haya ninguna dificultad. No, te insisto. Si yo reviso las observaciones, las que son objeto de seguimiento en general, de reparación o medidas de sanción, ¿cierto? Que implementarlas no tiene ningún costo para la administración. Es hacerla, la voluntad y el tiempo de hacerla. Es informar que cumplí, ahí está la resolución, el decreto alcaldicio. Ahí está el decreto alcaldicio o la demanda, donde estoy demandando que me



devuelvan lo que vale más. Aquí está el sumario que me ordenaron hacer, cierta ordenación. No, hay grandes dificultades en eso. No es que sea difícil cumplir una observación. No, no es difícil porque en general las observaciones, como no son reparatorias, como no tienden a mejorar el proceso, porque no tienden a eso. Las observaciones tienden a determinar sanciones. O hay algunas que sí tienden a mejorar el proceso, como que tiene que actualizar su protocolo de tal cosa. Mejorar el reglamento de tal cosa. Ya, ok, pero eso es una... Y me tiene que mandar cuando lo termine, el reglamento hecho. El reglamento hecho. Ya, listo, agarro el reglamento de otro servicio que ya es textualizado. En general, mi experiencia me dice que los servicios cumplen formalmente lo que la Contraloría les pide, porque los cumplimientos que pide son formales. Claro. Se pueden cumplir, y además, no apuntan nuevamente a un proceso de aprendizaje, a un proceso de mejora. No, no apuntan eso a la Contraloría. No, ahora, un momento en que sí. En que sí, que había... Una constante relación entre el administrado y el fiscalizado y el contralor. Yo recuerdo, por mi trabajo con Daniel Mendoza, con ese equipo de trabajo en general, que nosotros en esa época hacíamos mucha capacitación a los servicios públicos. Nosotros, todas las unidades. Que nosotros también teníamos la obligación de recibir como abogados a los abogados de los servicios y que se yo y orientar, y estaba esa labor. Yo me recuerdo muy bien, porque me tocó hacerlo muchas veces, que la atención a público, que la OIRS de la Contraloría, la atendían los abogados. Hoy día eso no es así.

Daniela: No hay atención al público con mayor conocimiento de respuesta, igual que antes.

Leopoldo: Claro, y más orientativa. Más orientativa. Hay muchas veces que tú lograbas satisfacer la duda de la persona en OIRS y te ahorrabas una un escrito y tener que solucionar visitar enviarle a otras personas claro mucho trabajo pero también no solamente las personas ahí llegaban los servicios abogados de servicios preguntarte muchas cosas, oye tengo este problema claro tengo esta licitación tengo esto aquí tengo esto allá y tú lo ayudas a buscar el dictamen mira orientalo para allá orientalo había una relación mucho más cercana con el servicio hoy día eso yo no lo veo. Me cuesta verlo hoy día. Y yo en ese sentido soy muy poco, muy mal público. Porque claro, yo como trabajé en Contraloría mucho tiempo, todavía tengo relación de amistad con muchos exfuncionarios de Contraloría o funcionarios actuales. Entonces, Yo podría llamar por teléfono, o sea, a mi amigo abogado de Santiago, ¿cierto? O



preguntarle, oye, sabes, es que tengo este problema, oye, se me ocurre arreglarlo así, así, o sea, que opinas tú, está bien, mira, oye, pero también esto. Pero es que yo tengo una relación personal con alguna persona.

Daniela: Claro, porque tiene una red en quien preguntar.

Leopoldo: Exacto. Pero no es algo que esté itemizado. Claro. O sea, si no lo estuviera tan bien, estaría como en los otros servicios que seguramente les cuesta responder.

Daniela: Ok. Bueno, ya estamos terminando y para ya como finalizar, ¿usted qué me recomendaría estudiar o preguntar para comprender mejor el fenómeno que realiza la Contraloría en cuanto a fiscalización y control de legalidad? ¿O qué documento o experiencias considera útiles para poder profundizar en el tema?

Leopoldo: Mira, hay... Es una recopilación de artículos de diferentes temas que tienen que ver atinentes a la Contraloría, sus funciones y qué sé yo, y que se hizo uno para los 25, para los 50 y para los 75 años de la Contraloría. Que aparecen varios artículos importantes respecto a la función fiscalizadora, es muy interesante porque es muy poca la bibliografía que hay para estos conceptos.

Daniela: De hecho el profesor me recomendó como que uno de mis conceptos fuera control de juridicidad también y tampoco hay tanta bibliografía sobre el control de juridicidad.

Leopoldo: pero fijate que hay bastante más que de la otra ya, porque o sea, por ejemplo, los manuales generales de derecho administrativo, el de ver Bermudez de derecho administrativo aparece la toma de razón, la contraloría, la toma de razón. Aparece dentro de todos los capítulos introductorios, dentro del programa de derecho administrativo, aparece la contraria como su rol de control de legalidad. Está desarrollado, sí. Entonces, tendrías que tomarte de ahí más la ley. Pero respecto de lo que la fiscalización..Este me lo regalaron, este es de 85, ¿viste? No había perdido. 50, 75, 85. Vamos a ver si hay algún título que sea interesante. La función Contralora. Y arriba, la función de Contraloría General de la República El título 3, procedimiento y sanción debido al proceso. El libro del 75.



ENTREVISTA 2:

Entrevistado: Concejala Alicia Zúñiga, Municipalidad de Valparaíso.

Daniela: ¿Cómo describe a la Contraloría General de la República?

Alicia: La contraloría cumple un rol importantísimo en temas normativos sobretodo en los relacionado en la fiscalización y como se van desarrollando los procesos en este caso municipal y para ver y corregir aquellos aspectos que deben mejorar precisamente para calzar dentro de esta visión que se tiene dentro de la contraloría. Muchas veces se tienen diferencias, pero diferencias en el flujo de la información, y ahí cumple un rol importante el control municipal que debería tener una relación mucho mas estrecha con e órgano contralor que no siempre se da, pero en el caso de que esa relación es mayor los problemas muchas veces aminoran. Entonces creo que ahí hay una formula, y lo otro es que normalmente desde la institucionalidad no hay una formación muy sólida en temas administrativos, de administración pública, hay una falencia ahí, porque quienes estamos, un ejemplo, representantes de la comunidad, que no necesariamente, la formación que tenemos es de esa área indudablemente tenemos que tener una inducción que permita trabajar, pero también los funcionarios públicos, los funcionarios municipales en este caso, porque debiesen tener una mayor solides para que los procesos puedan ser correctamente aplicados. Entonces ahí creo que hay un tema que no quiero decir que es responsabilidad de este o de otro, pero creo que es un tema que debiese desarrollarse efectivamente de mejor forma para lograr el objetivo, que es que la normativa se cumpla, y se cumpla desde el conocimiento y no desde la imposición, entonces creo hay un tema a desarrollar. Ahora también, hay otro tema, y por lo que creo que es importante que se hagan este tipo de trabajos académicos, porque permite insumar estos aspectos para también desarrollar líneas que posibiliten este cambio, cambio concreto y real de como se aborda la fiscalización y las tomas de razón de los distintos actos administrativos. La contraloría toma razón del acto que en la práctica es como el ministro de fé del proceso mismo, pero también debe ir evaluándolo en el tiempo, por lo tanto, esa evaluación en el tiempo permite ver en el tiempo esas falencias, porque se aplicó mal y como se podría aplicar de mejor manera, y ahí también hay de repente, el lenguaje es un lenguaje técnico, pero debería tener la posibilidad de tener un lenguaje el cual todos lo pudieran entender.



Daniela: En su opinión, ¿qué ocurre habitualmente cuando la CGR emite observaciones a los municipios? Se implementan rápidamente, quedan rezagadas, o quedan sin cumplir simplemente.

Alicia: Yo creo que depende de la voluntad de quien recibe la información, eso también tiene un carácter político técnico, una persona que puede ser mucho más apegada a la norma que otras, también la formación influye mucho creo yo, en base a lo que yo he observado, la formación influye mucho, porque por ejemplo un profesional de las ciencias sociales tiene como mucho más preocupación por el cumplimiento de la norma porque trabaja generalmente en el área normativa, y con esto no quiero decir que un ingeniero no lo haga, pero un profesional de otra área es más apegado a lo privado que a la misma ley pública, entonces tiene otra concepción y aún cuando responda puede que no vea el apremio de responder. Ahora, en lo general creo que si se tiende, por lo menos acá, en la observación que uno hace empíricamente, sobre todo de los grandes casos, porque no conozco todos los casos, porque no trabajo en la Contraloría General de la República, pero por ejemplo en casos más bullados hay un apega mayor precisamente para tratar cumplir con la observación que significa responder a aquellos aspectos que deben ser subsanados, en general, dentro de los municipios, y creo que eso es algo que se puede advertir, casos más, casos menos, sobre la misma implementación de las medidas por parte de la contraloría, creo que si a veces hay demoras, se observa también desde la otra parte, digamos de la contraparte de institución pública, en este caso de los municipios, a veces una lentitud que podría entenderse en términos de los funcionarios dedicados a cada caso, etcétera, pero se aprecia en lo concreto, lentitud, en la retroalimentación respectiva. Porque ya, se responde, se devuelve, a veces ya pasa tiempo antes de que salga de nuevo el dictamen o la resolución posterior, entonces esos procesos creo que también debiesen ser subsanables, porque si se quiere por ejemplo que haya mayor relación y mejor, digamos, mejorar los procesos internos tiene que haber esta retroalimentación mucho más expedita, más fluida.

Daniela: ¿Qué factores facilitan el cumplimiento de las observaciones?

Alicia: a ver, hay factores que lo facilitan porque se requiere por ejemplo tener respuesta para la comunidad, en el caso del municipio, entonces no puede el municipio no responder porque eso también provoca demoras en los procesos, por ejemplo, una observación que se haga sobre

la ejecución de un proyecto que tiene que tomar razón la contraloría de ese proyecto, no responder por ejemplo si manda la contraloría una observación significa una demora mucho mayor para los vecinos y vecinas que van a ser beneficiados con ese proyecto, por lo que se crea una fuente de conflicto, al interior del municipio precisamente porque el municipio es responsable de no haber hecho eso con la premura debida, en el tiempo debido, entonces creo que ese es un factor que indudablemente incide en que tenga que hacer con rapidez.

Daniela: ¿Qué factores cree usted que obstaculiza la implementación?

Alicia: Yo creo que lo que lo que había dicho anteriormente, la lentitud de los procesos.

Daniela: ¿Qué elementos considera más determinantes en la respuesta municipal? Ya sea recursos humanos, voluntad política, factores legales o normativos, la fiscalización interna que poseen los municipios...

Alicia: creo que todos los anteriores, porque puede que efectivamente uno prime sobre los otros, cuando hablamos de los temas normativos legales porque por ejemplo si se da en el periodo de la implementación de una nueva ley, eso claramente hace que se espere, digamos, que esa ley sea promulgada para avanzar efectivamente más rápido, y usar esa como herramienta, entonces creo que todos los factores influyen, no podría dar un ranking de que es más determinante que el otro, porque eso está en relación con la casuístico, todos apoyan de cierta medida.

Daniela: ¿Cómo influye el nivel de cumplimiento de las observaciones en la transparencia y en la confianza ciudadana?

Alicia: Muchísimo, muchísimo, porque el cumplimiento para la gente es algo que se comunica, principalmente, es la forma que tiene la ciudadanía para saber que se está haciendo, entonces claramente eso influye enormemente para tener mayor las personas, saber que eso tiene que ver con su vida, porque a veces esto se toma como si fuera alejado de cotidiano, y la verdad es que no es así, o sea se ve como un ente muy técnico-normativo y no se ve la relación con la vida misma, pero tiene mucho que ver con lo cotidiano entonces en la medida que la gente observa que eso influye en cuestiones que tiene que ver con sus condiciones le toma mayor importancia.



Daniela: ¿Percibe que la fiscalización de la CGR fortalece la gestión municipal o solo se limita a lo formal? Me refiero a que en caso de que exista una observación o se corrija algún aspecto a la municipalidad, esto influye en mejorar y que existan cambios o solamente solo cumplen la observación por cumplir en su formalidad solamente.

Alicia: A veces pasa que se cumple solo en la formalidad, pero en la medida que se hace lo otro, es decir, que la fiscalización logra penetrar esta barrera de como se concibe el aparato municipal, no como un ente burocrático, sino como un ente que esté al servicio de las personas, también eso claramente influye enormemente, entonces por eso la fiscalización en ese sentido, por eso lo estoy planteando, porque creo que, me refiero a la importancia de la contraloría, pero también en la importancia de la contraloría también en la determinación de como van asumiendo de otra forma sus procesos propios, para justamente ayudar a mejorar las condiciones e influir por ejemplo en otros órganos como los municipios.

Daniela: Pero también me he dado cuenta de que cuando se realizan auditorias no hay retroalimentación por parte de la Contraloría, ellos solamente esperan que se cumpla la observación.

Alicia: Exacto, por eso digo que tiene que ver digamos, de que manera también una espera que la contraloría tenga una nueva, no diría un nuevo rediseño o sino que mas bien incluso la forma de trabajar, acudir a su origen, que es fiscalizar, que haya un dialogo, no estamos hablando de hacer una nueva contraloría, bueno, se puede dar, pero en el caso es cumplir con lo que determine y con lo que está mandado por ley.

Daniela: Para usted, operativamente, ¿cómo ocupa o como entiende la palabra fiscalización?

Alicia: Bueno, el rol nuestro es justamente ese, es decir, observar el procesos determinado, observar si se está cumpliendo, si se está cumpliendo en base a la normativa vigente, porque no podemos nosotros inventar una ley o una norma, lo podríamos decir, pero esa no es nuestra materia, y que eso se cumpla de la mejor forma posible, ajustada, y que realmente esté el proceso y esté siendo evaluado constantemente, porque yo creo que a veces ese es el problema, se hace la observación sobre que materia corregir, pero el acompañamiento de ese proceso



debería ser permanente.



Daniela: ¿Qué dificultades o desafíos observa en el cumplimiento de las observaciones en los municipios?

Alicia: principalmente es ese, de que la auditoria es muy genérica, muy técnica, y a veces solamente no tiene desarrollado con mayor intensidad lo que debiese efectivamente corregirse, busca lo muy específico, por ejemplo, mira esto efectivamente no se está cumpliendo, pero como lo hago para que se cumpla.

Daniela: ¿Qué me recomendaría usted estudiar o poder preguntar para poder comprender más el fenómeno que cumple la CGR o en este caso la Regional de Valparaíso?

Alicia: De que si ellos tienen estadísticamente hablando estudios o constataciones de estudios que permitan por ejemplo hacer un cuadro comparativo a través del tiempo, de que manera ellos se involucran más con estos procesos, es decir, tener también si es que eso existe, yo lo ignoro, entonces creo que igual es importante tener insumos que permitan comparar situaciones, es decir, no estamos partiendo de cero, estamos partiendo de como se ha ido presentando en otros momentos y de que si esas auditorías exploratorias sobre distintos municipios que ha reportado al final, si ellos tienen un reporte final sobre esas materias, que también permite ir dimensionando, efectivamente de que manera se influye en la corrección de lo observado.

Daniela: ¿Qué documentos o experiencias considera útiles para poder profundizar en este tema? Algún texto, algún autor, alguna página.

Alicia: Bueno, normalmente me pasa que desde el desconocimiento uno trata de recurrir fundamentalmente a todo lo que es la biblioteca del congreso tiene sobre la materia y lo que pueden aportar algunos autores sobre todo en derecho administrativo que plantea en citas, pero eso ya es un estudio mucho más profundo, yo no he entrado en ese estudio, pero si claramente me parece que hay estudios sobre esa materia de derecho administrativo que permite tener y evaluar de mejor manera todos esos procesos.



Daniela: ¿Cómo usted ve el control de juridicidad de la Contraloría sobre los municipios?

Alicia: Bueno, precisamente eso es lo que conversábamos a propósito del tema control municipal, porque el control municipal es el que esta viendo regularmente como se va dando y si es que efectivamente se está cumpliendo la ley en materia municipal y que esté en la norma, y eso normalmente ellos entregan su informe a contraloría, ahí hay una línea que está abierta, pero claramente esa línea, parece que conversamos previamente, esa línea debiese ser mucho mayor, o sea, mas conocida, tanto los que llegan como los que contraloría a su vez reporta, porque efectivamente, o sea si está diciendo el control por ejemplo dice no se puede dar subvenciones, si estamos hablando de que el presupuesto vence en el mes de diciembre, no se podrían dar subvenciones a finales del mes de noviembre porque como se rinde, entonces ese tipo de situaciones son materias que por ejemplo nosotros nos enfrentamos habitualmente, entonces en eso yo creo que debiese haber una mayor interrelación.

ENTREVISTA 3:

Entrevistado: Gonzalo Gómez Bravo, ex Administrador Municipal de Villa Alemana, durante alcaldía de Javiera Toledo.

¿Cómo describiría el rol de la Contraloría General de la República en el proceso fiscalización? La Contraloría cumple un rol esencial para los servicios públicos. Es el ente fiscalizador de la legalidad dentro del aparato público. Pero más allá de revisar papeles o procedimientos, creo que su tarea tiene una dimensión ética: asegurar que los recursos del Estado se usen de manera correcta, eficiente y transparente. En el ámbito municipal eso es vital, porque trabajamos directamente con las necesidades cotidianas de la gente y somos la puerta de entrada al Estado.

¿Qué ocurre habitualmente cuando la CGR emite observaciones? ¿Se implementan rápidamente o quedan rezagadas? Depende mucho del municipio, pero muchas veces las observaciones se demoran en implementarse. No siempre por falta de voluntad, sino porque hay deficiencias estructurales en los municipios, tales como: falta de personal técnico, rotación constante de equipos, o incluso desconocimiento de las normas. Sin embargo, también hay casos donde la autoridad no prioriza esas observaciones, y ahí ya entramos en un tema político,

ya que cuando no hay compromiso, convicción y vocación real por hacer las cosas bien, las observaciones se guardan en un cajón.

¿Qué factores facilitan el cumplimiento de las observaciones? Desde mi punto de vista existen principalmente tres factores relevantes: 1ero una administración con voluntad política real de mejorar. 2do equipos técnicos capacitados y con continuidad. 3ero cultura interna de transparencia, donde la fiscalización no se vea como una amenaza, sino como una oportunidad de aprendizaje y mejora continua de la institución.

¿Y qué factores lo obstaculizan? Evidentemente la falta de capacidades técnicas. Pero también un factor importante que obstaculiza el cumplimiento de las observaciones que levanta contraloría, es la visión cortoplacista de algunas gestiones, a veces se privilegia “salir del paso” o cuidar la imagen política antes que corregir los problemas o errores de fondo. Existe una resistencia a la fiscalización, se demoniza a la CGR, como si cometer o reconocer errores fuera un signo de debilidad. Y según mi formación y punto de vista, reconocer errores es el primer paso para hacer gestión pública de calidad.

¿Qué elementos considera más determinantes en la respuesta municipal? Creo que en el contexto municipal con en el nivel central, un elemento determinante es la voluntad política es el corazón de todo, puedes tener todas las capacitaciones sobre normas, manuales y asesorías, pero si no hay un liderazgo comprometido con la probidad, no se pueden hacer cambios de fondo. Otros elementos relevantes son la capacidad técnica y la claridad normativa, ya que muchos errores se deben simplemente a desconocimiento o mala interpretación de las reglas.

¿Cómo influye el nivel de cumplimiento de observaciones en la transparencia y la confianza ciudadana? Influye directamente, cuando la ciudadanía ve que el municipio responde, corrige y mejora, se refuerza la confianza en las instituciones. Y eso es algo que en Chile necesitamos recuperar. La transparencia no es solo publicar datos, planillas y contratos, o responder solicitudes de información, es ser capaz de rendir cuentas y ejecutar los recursos públicos siempre en el marco de la probidad. El vecino, La Vecina, nota cuando hay voluntad de hacer bien las cosas, aunque uno se equivoque en el camino.

¿Percibe que la fiscalización de la CGR fortalece la gestión municipal o se limita a lo formal? Se puede percibir, según mi punto de vista, de ambas formas. Si el municipio lo toma como un simple trámite, solo se quedará en lo formal. Pero si se entiende como una herramienta para mejorar la gestión, la fiscalización se convierte en un aliado estratégico. En mi caso, yo siempre he visto las observaciones o hallazgos como una oportunidad de mejora continua. La Contraloría no está para castigar, está para recordarnos que administramos recursos públicos con responsabilidad colectiva.

¿Qué entiende usted por fiscalización, operativamente? Para mí, fiscalizar es cuidar, es prevenir el buen uso; de los recursos públicos, la confianza ciudadana, y la misión pública, entre otras cosas. Operativamente para mí significa revisar procesos, corregir desviaciones, pero también acompañar a los equipos para que no repitan los errores. Es por esto que la fiscalización no debería ser solo sancionadora, sino también debe tender a enseñar de una manera simple.

¿Qué dificultades observa en el cumplimiento de las observaciones? Además de lo comentado en el sentido del como a veces las normas no son claras y quedan a interpretación, hay un tema humano, que es el miedo, muchos funcionarios temen equivocarse o ser castigados, y eso genera “parálisis”. Falta una cultura de aprendizaje y mejora continua, a esto debemos sumarle que también hay municipios con estructuras precarias, sin sistemas modernos de control interno, lo que hace difícil implementar cambios sostenibles.

¿Qué recomendaría estudiar o preguntar para comprender mejor este fenómeno? Sería interesante estudiar cómo la cultura organizacional Municipal o Pública influye en la respuesta a las observaciones. También sería interesante analizar el rol del liderazgo político y técnico en la implementación de las mejoras a las observaciones, a veces todo depende de una persona que empuje el proceso.

¿Qué documentos o experiencias considera útiles para profundizar en el tema? Los informes de auditoría de la CGR, pronunciamientos y dictámenes son una fuente enorme de aprendizaje. También las experiencias de municipios que han logrado revertir observaciones críticas con planes de mejora y acompañamiento técnico. Por último, los manuales de control interno y buenas prácticas que algunas asociaciones municipales han desarrollado en los últimos años.



ENTREVISTA 4:

Entrevistado: Funcionario de la Contraloría Regional de Valparaíso, del Departamento de Seguimiento y Apoyo al Cumplimiento.

Daniela: La primera pregunta, yo quiero saber cómo usted describiría el rol de la Contraloría en el proceso de la fiscalización en el ámbito municipal.

Funcionario CRV: Bueno, el rol de la Contraloría es emitir informes, ¿cierto? Nacen principalmente de procesos de auditoría. Los insumos que se utilizan son proporcionados por la unidad técnica de control externo, y también se alimentan de denuncias ciudadanas. Esos son como los dos insumos. Uno es planificado de acuerdo a ciertos parámetros que ocupa la unidad que te mencioné.

Daniela: ¿Hay criterios?

Funcionario CRV: Sí, no los conozco todos porque no pertenezco a esa unidad. Y los criterios muchas veces vienen dictados por Santiago en cuanto a la aplicación de la auditoría, dependiendo de los temas que se quieran abordar. Normalmente se analizan informaciones, no sé, de montos, de transacciones, por ejemplo, compras públicas, ¿ya? O sea, por ejemplo, Contraloría, como es un organismo que tiene recursos limitados, no puede ir a fiscalizar la compra, no sé, te voy a exagerar, por ejemplo, de un estuche. ¿Cierto? O compras menores a ciertos montos. Básicamente por un tema de recursos. Pero hay una discriminación en cuanto a los montos transados, y de acuerdo con eso Contraloría destina recursos para, en el caso de las compras públicas, por ejemplo, atacar los montos más altos o las compras más relevantes. Esos criterios no los conozco en detalle, pero sé que funcionan de esa forma, por lo menos en cuanto a compras públicas. Otros criterios son de repente temas que la misma autoridad de turno tiene especial interés en poder investigar. Por ejemplo, desde que asumió la Contraloría General Doroti Pérez, uno de los temas ha sido aduana, por ejemplo, en cuanto al control de armas también, destrucción de drogas, etc. El rol principalmente es de control, control de recursos públicos. El buen uso de los recursos públicos en las instituciones, ya sea en los municipios, de la cobertura regional en este caso, de la regional de Valparaíso, y también en



los servicios, servicios públicos de distintas áreas, educación, salud, los servicios que tienen representatividad tanto local como nacional. No sé qué más te podría decir del rol en específico, porque es control, y básicamente velar por que los recursos públicos sean bien utilizados, para eso se hacen procesos de auditoría y examen de cuentas que están incluidos dentro de la auditoría, investigaciones especiales, que estoy mencionando como los productos, investigaciones especiales, por ejemplo, que nacen a partir de una denuncia, normalmente, que hace alguna persona, algún ciudadano, vinculado a un tema particular, por ejemplo, en X compra pública, no me asignaron el puntaje que correspondía según las bases, porque la empresa que se adjudicó la compra, el dueño es amigo de... Entonces ahí se genera una investigación, claro, por inhabilidad, etc. Entonces se entra a estudiar qué sirve el tema, se ven las bases de licitación, se ve la compra en específico, la asignación del puntaje, se hace un examen de cuentas, de los pagos, en fin, un montón de otras cosas. Y en la unidad a la que yo pertenezco, que es seguimiento, en la cual tú hiciste práctica, nos toca la última parte del proceso, que es aquellas observaciones que no fueron subsanadas por el servicio municipio, en este caso, nosotros tenemos que verificar el cumplimiento. O sea, si le dijeron al municipio, no sé, de que sin efecto el proceso de compra, nosotros tenemos que ir después, en la etapa de seguimiento, a verificar que efectivamente se haya alcanzado sin efecto el proceso de compra y se haya regularizado todo de acuerdo a las normativas.

Daniela: Ok. Bueno, en su opinión, ¿qué ocurre habitualmente cuando la CGR emite observaciones? ¿Se implementan o quedan rezagadas sin cumplir?

Funcionario CRV: Ambas.

Daniela: ¿De qué depende?

Funcionario CRV: En la unidad de seguimiento, siempre se pega porque las observaciones se cumplan. O sea, lo que instruye contraloría en esos informes, después se persigue, por decirlo de alguna manera, en la etapa de seguimiento. Y en la etapa de seguimiento, el informe de seguimiento no sale hasta que están implementadas las medidas. Depende, te decía, porque depende del tipo de observación. Hay observaciones que son, para poder corregir, tienen un tiempo distinto, son de más larga implementación. Por ejemplo, modificar un sistema

informático, por ejemplo, para que el municipio registre de mejor manera X cosas, implica una nueva licitación de un sistema informático, la implementación, la entrega de información de un sistema a otro, la migración, migración de datos. Entonces, todo eso no es, por ejemplo, si yo voy a hacer seguimiento hoy día y le doy plazo cinco días para que me responda, no da. Es imposible. Entonces, normalmente ese tipo de observaciones no se puede verificar el cumplimiento en la etapa de seguimiento, que es donde se debiera verificar, así que se mantienen, o sea, la observación no desaparece. Sigue estando la observación, que es en un estado de mantenida, y luego de eso, en alguna etapa, se vuelve a tomar, porque muchas veces se deriva a la unidad de planificación, como un nuevo insumo a la planificación. En palabras sencillas le decimos a la unidad de planificación, ojo con este tema, porque hay que volverlo a ver. Entonces, claro, cuando la unidad de planificación planifica nuevamente otra auditoría o servicio, incluye este. Y se vuelve a... Claro, entonces normalmente esa nueva auditoría no es el próximo mes. Normalmente, no sé, a veces pasa un par de años incluso. Supongamos, para no exagerar, pasaron seis meses o un año, y se vuelve a ser una auditoría, se incluye la observación, y uno ya puede verificar con más firmeza, digamos, que ha transcurrido un año en donde tuvieron tiempo suficiente para implementar el sistema informático, en el ejemplo que te estoy dando, y todavía estamos igual. Entonces ahí se toman otro tipo de acción, sumario, por ejemplo, por no implementar la acción correctiva.

Daniela: ¿Qué factores cree usted que facilita el cumplimiento de las observaciones, en cuanto a los municipios?

Funcionario CRV: Yo diría que la etapa de seguimiento es clave para implementar. Si no existiera, las observaciones quedarían plasmadas en un informe, se diría que se cumplieran, pero si nadie persigue ese cumplimiento, los servicios no las implementarían, no las harían. Todo esto, ahí es cuando uno entiende la existencia un poco de la Contraloría, porque si nadie lo controlara, efectivamente no se generarían los cambios.

Daniela: No hubiera presión sobre los servicios para el cumplimiento.

Funcionario CRV: No, si no hubiera presión, los servicios no ejecutarían nada, porque son súper reactivos.



Daniela: ¿Hay presión hoy en día? ¿Se cumplen los plazos?

Funcionario CRV: En cuanto a los plazos, a veces sí, hay servicios que son bien aplicados, pero también tienen más recursos. Por ejemplo, el nivel de cumplimiento de la Municipalidad de Viña, o de Valparaíso, es diferente al cumplimiento de la Municipalidad de Santa María, por poner esto en ejemplo. Claro, que si tú, por ejemplo, vas a la Municipalidad de Viña, te encuentras con un departamento de control interno donde hay un jefe y donde hay, no sé, tres personas más trabajando. ¿Hay un equipo? Exacto. No lo conozco completo, pero sé que por lo menos hay tres personas más aparte del jefe. Quizás hay más, que yo no conozco. En cambio, por ejemplo, Santa María tiene un jefe. Claro, es el único. Es el único. Entonces, la diferencia en los equipos, obviamente, también marca la diferencia en cuanto al nivel de cumplimiento del servicio. Si te responden o no te responden dentro de los plazos.

Daniela: Entonces, ¿se cree que sería un factor que obstaculiza la implementación? La falta de recursos.

Funcionario CRV: Sí, totalmente. La cantidad de personal dentro de la comunidad. De hecho, es un argumento recurrente en la falta de respuesta. O sea, ellos hasta lo escriben. No le hemos respondido porque no tenemos los recursos suficientes. Estamos con tal y cual y no sé qué cosas más, y no tenemos más gente. Entonces, bueno, tiene que entrar a negociar, por decirlo de alguna manera, porque el objetivo nuestro es que se cumpla. Entonces, a veces se atiende a ese argumento y se otorga un poquito más de plazos. Y otras veces, dependiendo también de nuestras normas externas, hay que ser un poquito más estrictos. Y bueno, ahí la observación, lejos de verificar el cumplimiento, se termina manteniendo y se deja a estos procesos posteriores que te he explicado ahora. Yo creo que ese es como uno de los factores principales. Pero como te digo, los servicios de igual manera no cumplirían si no existiera el control.

Daniela: La presión sobre ellos.

Funcionario CRV: Sí.

Daniela: Y alguien que lo esté observando.



Funcionario CRV: Sí.



Daniela: ¿Qué elementos consideran más determinantes en la respuesta municipal? Los recursos humanos, técnicos, voluntad política, factores legales normativos, fiscalización interna. Esos son unos ejemplos.

Funcionario CRV: Yo creo que los equipos. Los equipos humanos. Que como te digo, son muy diferentes dependiendo de los... Y el servicio. Sí, dependiendo del servicio. En este caso dependiendo del municipio. Son muy distintos. El nivel de conocimiento también. No está mencionado ahí, pero el nivel de conocimiento también influye. Eh... Hay servicios que son más profesionalizados.

Daniela: ¿El nivel de conocimiento se refiere como a cuánto subsanar las observaciones o cómo hacerlo?

Funcionario CRV: Cómo hacerlo. Hay servicios que a veces no comprenden de todo lo que tienen que hacer para poder subsanar la observación.

Daniela: ¿Y ahí entra la Contraloría también en apoyo?

Funcionario CRV: Sí. Sí. Sí, normalmente esa instancia se da cuando uno fiscaliza. Por ejemplo, en la etapa de seguimiento, cuando tú tomas contacto con el servicio, bajas terreno y ya exigen como el cumplimiento. A veces dicen sincera, porque eso no te lo van a escribir jamás. Dicen, es que no... No sabía lo que tenía que hacer. Es que no entendí bien lo que tenía que hacer. Entonces... Nosotros, por esa vía, por lo menos venimos trabajando varios años en lenguaje claro también. Antes nuestros informes eran sumamente complejos, o sea, requerían de una interpretación jurídica, no cualquier persona lo podía entender, desde que se empezó a trabajar hace varios años en lenguaje claro, la gente ya entiende lo que se le está pidiendo. Se cambió la forma de redactar. Sí, se hizo un trabajo bien largo en la forma de redactar. Cosa de que la ciudadanía pudiera entender qué está la noticia. Y creo que, en parte, igual se ha logrado. Por lo mismo, yo creo que también han salido los informes de Contraloría en prensa. Y es algo de lo que se conversa, porque efectivamente ya se entiende. Los periodistas, por ejemplo, lo pueden entender. Se pueden dar la noticia y también pueden comunicarle a la ciudadanía de



forma más clara qué es lo que se está diciendo. Por eso yo diría que es como lo principal. El equipo humano y el conocimiento de esos equipos humanos es como lo principal.

Daniela: ¿Cómo influye el nivel de cumplimiento de observaciones en la transparencia y la confianza ciudadana?

Funcionario CRV: No tengo datos, pero en mi apreciación creo que influye bastante, el nivel de cumplimiento... A ver, el ciudadano, específicamente el ciudadano, cuando ingresa a una denuncia, lo que espera es que se le dé una solución. Claro. Nosotros, de hecho, estamos dentro de las instituciones más confiables del país. Y eso, bueno, yo pienso personalmente que hay que seguir trabajando en dar un cumplimiento más oportuno a los requerimientos de los ciudadanos. Porque muchas veces el ciudadano ingresa a una denuncia, por ejemplo, y a veces, bueno, también por factores de equipo, ¿cierto? Porque el nivel de denuncia es altísimo y nosotros también somos pocos. Entonces, a veces no da para atenderlo a la velocidad que uno quisiera. Pero siempre se atienden, finalmente, y se resuelve algo. O sea, el ciudadano entiende que a favor o en contra, se resuelve. Y se resuelve siempre a la luz de análisis jurídico. Entonces, es importante en la confianza el resolver. Influye bastante en cómo nos ven, en si somos confiables para la persona que ingresó a una denuncia y si se le resolvió finalmente el tema o no.

Daniela: Y fuera de la gente que denuncia para la ciudadanía, ¿si que entra a revisar cómo se gastan los recursos públicos, que haya informes de auditoría que se vea que se está cumpliendo también? Tiene un nivel de importancia en las referencias, ¿no?

Funcionario CRV: Sí, sí, totalmente. De hecho, bueno, todos nuestros informes, o la gran mayoría, excepto los que tienen algún tipo de reserva, son públicos. De hecho, hay gente que tiene como una vocación de fiscalizador, quien no pertenece a la auditoría y que muchas veces ocupa nuestros informes para hacer como un seguimiento. Y comparan el informe del año pasado con el informe de este año y nos mandan presentaciones. Mire, aquí aumentó esto, el gasto público no se viene. Hacen presentaciones, hay gente que lo hace. Sí. Y bueno, y también todo lo que pueda exponer prensa también, que también toma nuestros informes y hace interpretaciones. Muchas veces, a partir de ello, generan noticias. La información está y está a



disposición de la ciudadanía.



Daniela: ¿Percibe que la fiscalización de la CGR fortalece la gestión municipal o se limita solo a lo formal?

Funcionario CRV: No, la fortalece. La fortalece de todas maneras. Generar el ambiente de control es súper relevante en instituciones como municipio. La sola presencia nuestra ya genera una mejora. Por ejemplo, hace no mucho, un equipo de controlaría fue a un hospital. No lo voy a nombrar, pero fue un hospital. A un hospital público, por supuesto. Y fue un equipo donde incluso la contralora regional fue. O sea, fue un multidisciplinario. Fueron contadoras, fueron algunos jefes, algunos fiscalizadores en específico. Y lo que te puedo contar de esa experiencia, por ejemplo, es que el solo hecho de transitar en los pasillos del hospital provocó que las filas se acortaran, que la gente recibía pagos, se fuera a ubicar a las cajas, a sus lugares de trabajo, en vez de estar en otras partes de la instalación, y de hecho la contralora lo contaba ese día porque decía pasamos por el área de cajas, por ejemplo, y había una sola persona. Pasamos los dos minutos de vuelta y las cuatro cajas que estaban disponibles para pagos, habían cuatro personas. Cada uno en su cuestionamiento.

Daniela: Pero se cumple porque lo están observando.

Funcionario CRV: Claro, en ese momento en específico, en el ejemplo que te estoy dando, se genera el ambiente de control por presencia. Y la mayoría de nuestras fiscalizaciones son presenciales. En toda la etapa, en auditoría, en investigaciones y en seguimiento, son presenciales. Nosotros hacemos presencia en los servicios. Impacta positivamente además por el tipo de denuncias. Y en sí, cuando uno está en el terreno, también te preguntan mucho. No necesariamente el tema que está investigando. No necesariamente el tema que está auditando. Te preguntan un montón de cosas. Entonces se genera un nexo, mientras dura la fiscalización al menos, en donde ellos aprovechan igual de hacer consultas. Aprovechan la instancia, entonces naturalmente se produce una retroalimentación, ¿cierto? Que ahí les ayuda a resolver un montón de temas.

Daniela: Para usted, operativamente, ¿cómo ocupa o cómo entiende la palabra fiscalizar?



Porque usted me mencionó también que encontraba que el rol de la contraloría era más de control.

Funcionario CRV: Claro.

Daniela: Pero en sus páginas, en todos lados, entiende como el órgano fiscalizador del Estado.

Funcionario CRV: Claro. Sí. La palabra es control. Fiscalización. No, para mí la fiscalización es examinar, es examinar, en este caso, documentalmente, el cumplimiento de la normativa. Pero encuentro relevante que ese examen sea acompañado de esta generación de ambiente de control que te menciono. Y ese ambiente de control es difícil lograrlo por teléfono, por correo electrónico. También la presencia en la... Totalmente, aunque sea una vez dentro de tu sitio de investigación, por ejemplo, al menos una vez, dejar que caiga en el servicio. Genera un impacto distinto. Sí. Eso para mí es...

Daniela: ¿Qué recomendaría estudiar o preguntar para entender mejor este fenómeno de lo que realiza la contraloría?

Funcionario CRV: ¿Tú dices como para una persona que no pertenece a controlaría? Claro. Una persona de afuera. Los informes. Sí, los informes. Sí, nuestros propios informes. Si de repente son muy extensos, basta con leer la parte de las conclusiones, por ejemplo, para poder entender que la labor es de control, es de cuidado de los recursos públicos. Mucha gente yo creo que ya lo entiende por lo mismo. Porque igual se preocupan de repente de los informes que salen. Bueno, como te digo, la prensa igual desde hace un tiempo a esta parte es como que... Te ayuda a... Sí, te ayuda a entender o ha salido harto. Harta información relacionada con los informes que nosotros realizamos. Entonces, claro, por leer algún informe o en este formato de noticias, esto que aparece como en la página de Contraloría. Aclara bastante porque dice así, se detectaron, no sé, contratos mal ejecutados, por decirte cualquier cosa, por ciento y tantos millones de pesos en la región de tanto. Con ese titular tú ya entiendes Uy, se revisaron los contratos, no sé, de obra. O no sé, o está en construcción un puente que une las comunas, no sé. Hay gente que está pendiente porque depende de eso. Claro. Es de su interés. Es de su interés, exactamente, es de su interés. O el mismo tema de, no sé, por los controles de drogas,

que habló el Contralor el otro día. Esto de que se registran tantos kilos y después... ¿Dónde quedan? Son temas que interesan a la ciudadanía. El mismo tema de las licencias médicas, que nos pega a todos los funcionarios públicos por igual. Que va vinculado a temas de prioridad, de integridad, con las que debe cumplir el funcionario público. También son temas que son súper vigentes y que son de interés, de interés de la ciudadanía. Porque saben que, en el fondo, eso es una desviación de recursos públicos, y la gente acá en Chile, al menos, se siente muy empoderada con el tema de sus impuestos. ¿Me entiendes? Como que muchas veces dicen, si yo le pago el sueldo, no es así, o tan así. Pero se empodera mucho con el tema de sus impuestos. Entonces, hay un interés de que, o una percepción de que, mi plata, entre comillas, quiero que se ocupe bien. Quiero que se ocupe cuando se dice que se va a pavimentar, se pavimente y se ocupe de forma eficiente y eficaz el recurso. Que se pague lo que corresponde, no precios inflados. Que se ocupen los materiales que dice la licitación que hay que ocupar, no otros, y uno tiende a pensar, ya, pero eso no pasa, sí pasa, sí pasa, pasa, pasa un montón, pasa un montón en las licitaciones, sobre todo. Entonces, si no hay alguien controlando ahí, esos recursos se desvían.

Daniela: Eso tiene que ver con el control del gasto público.

Funcionario CRV: Sí, totalmente, totalmente. Y es una cadena, al final. El ciudadano lo percibe como un perjuicio. Y está bien, ¿no? Lo percibe como un perjuicio. O si no se termina la escuelita de... O no se construye puentes de tal... O no se compraron, no sé, las mascarillas en pandemia que se dijeron que se iban a comprar. ¿Dónde está esa plata? ¿Me entiendes?

Daniela: Al final ahí tiene que ver con la rendición de cuentas. Que hay autores que lo mencionan como la rendición de cuentas vertical y horizontal. Una que es dentro del Estado y otra que es por parte de la ciudadana. Son dos controles casi de la misma importancia.

Funcionario CRV: Sí, totalmente. De hecho, yo diría que los mayores... Bueno, y esto... Tampoco tengo citas, pero lo he leído por ahí de gente que... No sé, por el fiscal Bajardo, por ejemplo. En una charla en la que estuve, él mencionaba que los mayores escándalos de corrupción en Chile se han destapado por denuncias ciudadanas. Denuncias ciudadanas, sí, no se han destapado por una planificación de una auditoría en específico. Han saltado cosas así



importantes, es importante la planeación, dirigir los esfuerzos, los recursos fiscalizadores hacia estas áreas que sean claves para el país, es súper importante, pero los mayores escándalos de corrupción han sido generalmente denunciaci3nes. Súper importante, sí.

Daniela: Y, por último, el control de juridicidad. ¿Qué entiendo por el control de juridicidad y cómo se relaciona con el rol que posee la Contraloría?

Funcionario CRV: Bueno, el control de juridicidad es el que hace normalmente la unidad jurídica, por lo menos en la regional. Encuentro que es relevante porque es como que raya la cancha. ¿Cierto? Puede haber cosas que están fuera de norma, que se estén aprobando, y eso, en su vez, aprueba montos en dinero, ¿cierto? O inversiones, etc. Y es importante que se someta a un control de juridicidad, como te digo, para que todo esté reglado, todo esté dentro de los márgenes que impone la ley, de la normativa, ¿no? al estar fuera de norma, inmediatamente se genera una vulnerabilidad. Claro. Algo que investigar, entonces, y se trata de una vulnerabilidad, viene la falta de control, y vienen los desvíos de fondo, y viene la malversaci3n o la mal utilizaci3n de fondo, que finalmente repercuten en todo. Generamos un flujo de proceso y lo estamos, como te digo, viendo en la medida de seguimiento Entonces al final se dan dos instancias con plazo y ya no cumpliéndose ese plazo se deriva a la... Se hace una resoluci3n de apercibimiento y si no se cumple ya se aplica una medida que en este caso es la suspensi3n de remuneraci3n Y eso va directamente a las personas responsables de la informaci3n Así que hasta ahora ha dado súper buenos resultados es un mont3n de trabajo un mont3n de trabajo porque la cantidad de oficios son muchos, pero ha dado resultados porque hemos tenido bastante rapidez en las respuestas.

Daniela: Hay más agilizaci3n en el procedimiento al final del seguimiento.

Funcionario CRV: Sí, sí, sí a pesar de que las respuestas no nos sirven a nosotros como unidades de seguimiento, pero sí a jurídica está empezando en jurídica, lo estamos controlando nosotros y a lo que nosotros esperamos como unidad es que se pueda aplicar, pero a la regional completa para todos, claro, sí pero eso no depende de nosotros, pero sí ya hay un control más estricto en cuanto a los plazos.