


Detección de Necesidades para el Desarrollo de Capacidades:

La Experiencia
en el Sistema Nacional de Control Fiscal

GESTIÓN DE ESTADO



La INTOSAI, Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, es la organización central para la fiscalización pública exterior y su visión se centra en el intercambio de experiencias entre sus miembros que actualmente alcanzan el número de 191 Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) y que se encuentran distribuidas por las diferentes regiones del mundo. Dentro de su estructura organizacional, y en pro de la consecución de la Meta N° 2 de su Plan Estratégico, en cuanto a la Creación de Capacidades, la INTOSAI estableció la IDI: Iniciativa para el Desarrollo de la INTOSAI, una organización sin fines de lucro, que actúa como la secretaría del desarrollo de capacidades y que actualmente se encuentra integrada por 189 EFS.

La IDI, aunque es una fundación con independencia organizativa y económica, reporta su trabajo a la INTOSAI; además de operar en estrecha cooperación con el Comité de Creación de Capacidades y con todos los demás Comités y Grupos de Trabajo relevantes que forman parte de la estructura de la INTOSAI.

Esta organización de Iniciativa para el Desarrollo, trabaja para mejorar la capacidad institucional de las EFS en países en crecimiento, (más de dos tercios de los miembros de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores - INTOSAI), mediante la implementación de programas de desarrollo basados en el abordaje de necesidades, sostenibles y de carácter cooperativo, en las regiones de la INTOSAI y en grupos de EFS, con el propósito de satisfacer las necesidades actuales y futuras de las partes interesadas.

La IDI durante su labor en estos años, ha obtenido como lecciones aprendidas, que los eventos aislados de capacitación no son suficientes para fortalecer a las EFS como instituciones, sino que es necesario desplazarse desde el aula de capacitación a la *capacitación por impacto*. Debido a ello, en el marco de su Plan Estratégico 2007-2012, la IDI experimentó varios cambios, destacando el referido a una

nueva perspectiva de capacitación y una versión más amplia para el desarrollo de capacidades, que deriva de programas más extensos con un doble objetivo: fortalecer a las EFS como instituciones y desarrollar las capacidades de su personal profesional.

Conceptos Básicos

Para comprender el sentido del Programa de Detección de Necesidades para el Desarrollo de Capacidades (DNDC) establecido por la IDI, es necesario entender sus componentes esenciales y el sentido general.

En un primer momento se hace esencial establecer el concepto de *Capacidades*, refiriéndose a las habilidades, los conocimientos, los procesos, las estructuras, los sistemas y en general, a las maneras de trabajar, que hacen que un organismo, en este caso, los órganos de control fiscal, al ejercer sus competencias, logren los resultados esperados y el impacto deseado.

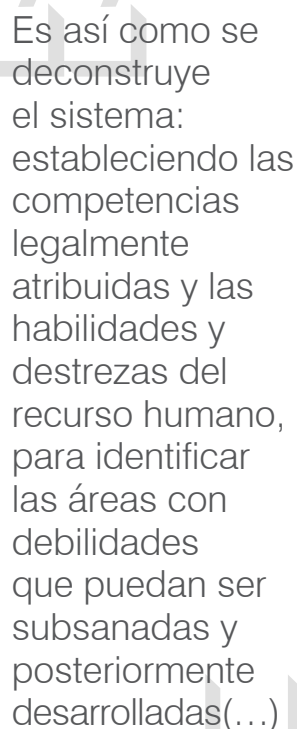
De este modo el vocablo *Capacidades* se vincula al ámbito no sólo profesional o de *Capacidades Profesionales*, sino que abarca las *Capacidades Institucionales*. Las *Capacidades Profesionales* están conformadas por el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes con las que cuenta el personal para trabajar de manera efectiva, de acuerdo con sus requerimientos laborales, en aras de contribuir con el cumplimiento de las competencias legalmente atribuidas y lograr el impacto deseado. Y por otro lado, las *Capacidades Institucionales* se refieren a las competencias legales y organizacionales de las cuales disponen los organismos para alcanzar sus objetivos, desarrollar sus actividades y cumplir con las funciones de manera efectiva.

De este modo, se observa la amplitud en la que se desean desarrollar los ámbitos de las Entidades Fiscalizadoras y de sus Órganos de Control Fiscal, estableciendo, que no sólo es importante el desarrollo del capital humano en cuanto a la capacitación y entrenamiento laboral para el desempeño de sus funciones, sino que el concepto de *Capacidades* contiene la capacitación y el desarrollo de procesos a un nivel mucho más amplio y profundo, fortaleciendo las competencias

legalmente atribuidas a los órganos y ejerciéndolas de la manera más eficaz y eficiente posible.

Por ello, esta primera definición esbozada *supra* se une al concepto de *Desarrollo de Capacidades*, que vendría a actuar como el primer segmento sustancial de la denominación del Programa al cual se hace referencia, y que consiste en crear o fortalecer las habilidades, conocimientos, procesos, estructuras y sistemas, así como la forma de trabajar de un Órgano de Control Fiscal, considerando las fortalezas y oportunidades existentes para corregir las deficiencias que impiden el logro de los resultados esperados.

Por tanto, bajo esta estructura lógica, se establecen cuáles son las *Capacidades* de las EFS, para luego abarcar la noción de desarrollarlas o fortalecerlas. Aunque, claro está, debe llevarse a cabo un diagnóstico que permita determinar cuáles son las *Capacidades* que necesitan mayor atención y cuáles solo deben perfeccionarse o mantenerse estables. Es de este modo cómo encaja el otro segmento de la denominación del Programa, *Necesidades para el desarrollo de Capacidades*, o lo que es lo mismo, el conjunto de carencias, limitaciones, fallas o debilidades que deben ser subsanadas, con el fin de crear o fortalecer las capacidades institucionales y profesionales de un Órgano de Control Fiscal para ser efectivo. Lo que junto al último eslabón de la cadena, o primero según se vea, *Detección de necesidades*, constituyen un proceso exploratorio que permite determinar



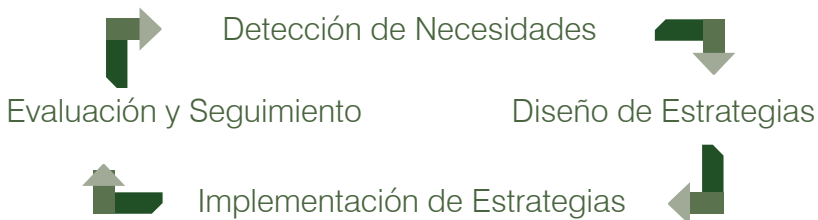
Es así como se deconstruye el sistema: estableciendo las competencias legalmente atribuidas y las habilidades y destrezas del recurso humano, para identificar las áreas con debilidades que puedan ser subsanadas y posteriormente desarrolladas(...)

en estos órganos las carencias, limitaciones, fallas o debilidades que pudieran tener respecto de todas sus capacidades para ser un Órgano de Control Fiscal efectivo.

Es así como se *deconstruye* el sistema: estableciendo las competencias legalmente atribuidas y las habilidades y destrezas del recurso humano, para identificar las áreas con debilidades que puedan ser subsanadas y posteriormente desarrolladas. Y, aunque bajo una primera observación, esta idea no parezca aportar nada nuevo, en realidad sí lo hace, pues delimita de forma organizada las estrategias y acciones que se requieren para desarrollar las Capacidades Institucionales y las Profesionales.

El *Desarrollo de Capacidades* es por ende un proceso continuo, iterativo y cíclico que comprende 4 etapas, tal y como se ilustra en el cuadro 1:

Cuadro 1



1. Detección de Necesidades:

Esta detección es sólo la etapa inicial del proceso a llevarse a cabo. Como ya se mencionó anteriormente, en ella se determinan las carencias, limitaciones, fallas o debilidades que impiden a un Órgano de Control Fiscal cumplir con su misión de manera eficaz.

El producto final de la detección de necesidades contiene los factores que contribuyen con las brechas y las iniciativas propuestas para resolverlas, las cuales son el insumo para diseñar las estrategias necesarias para desarrollar las capacidades de los Órganos.

2. Diseño de Estrategias:

En esta etapa se analizan las iniciativas que resultaron de la detección, se profundiza el diagnóstico y se formulan las estrategias, proyectos y actividades para desarrollar las capacidades en los OCF.

3. Implementación de Estrategias:

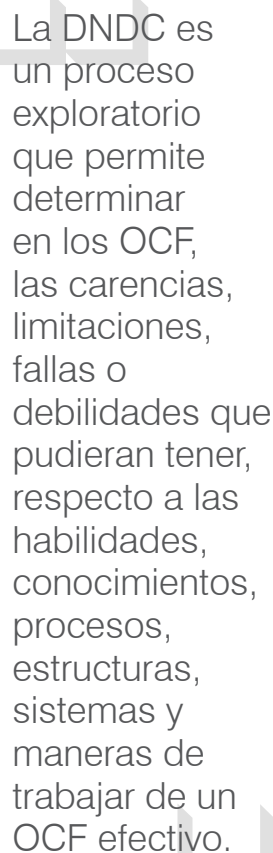
Corresponde a la etapa donde se ejecutan los proyectos y actividades que surgen de las estrategias diseñadas tendientes a subsanar las necesidades detectadas.

4. Evaluación y Seguimiento

Para asegurar el éxito del proceso, debe realizarse un seguimiento durante todas las etapas del proceso, con especial énfasis en la implementación de las estrategias; y luego de su implementación, para valorar así el desarrollo de las capacidades.

Finalmente, después de entender en qué consisten cada uno de los segmentos proposicionales del programa se puede definir en qué consiste la DNDC:

La **Detección de Necesidades para el Desarrollo de Capacidades**, es un proceso exploratorio que permite determinar en los Órganos de Control Fiscal, las carencias, limitaciones, fallas o debilidades que pudieran tener, respecto a las habilidades, conocimientos, procesos, estructuras,

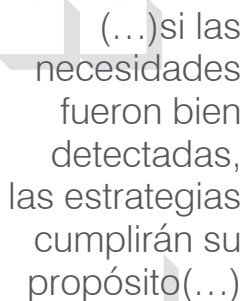


La DNDC es un proceso exploratorio que permite determinar en los OCF, las carencias, limitaciones, fallas o debilidades que pudieran tener, respecto a las habilidades, conocimientos, procesos, estructuras, sistemas y maneras de trabajar de un OCF efectivo.

sistemas y maneras de trabajar de un órgano efectivo.

Al realizar la DNDC se pretende:

- Determinar las brechas existentes entre la situación en la que se encuentra el OCF en el momento de la detección y la situación deseada, establecida en un marco de referencia de un OCF efectivo según las buenas prácticas.
- Identificar los factores que contribuyen con las brechas encontradas.
- Recomendar iniciativas que orienten la formulación de estrategias dirigidas a desarrollar las capacidades del OCF.



(...)si las necesidades fueron bien detectadas, las estrategias cumplirán su propósito(...)

Este programa, es un estímulo para que los desarrolladores de capacidades actúen y formulen estrategias para lograrlo, por lo tanto debe llevarse a cabo cuidadosamente: si las necesidades fueron bien detectadas, las estrategias cumplirán su propósito.

El proceso en ejecución es un proceso constructivo, orientado al mejoramiento, y que en ningún momento debe tornarse en evaluación, ni investigación y debe estar respaldado por los cuadros gerenciales y el personal de la organización, para lograr un verdadero compromiso con el uso que se le dará a sus resultados.

Idealmente, la DNDC debe llevarse a cabo al inicio de cada ciclo para el desarrollo de capacidades, antes del diseño y ejecución de las estrategias institucionales y debe realizarse a intervalos regulares en razón

de que es un proceso cíclico y continuo. Si el medio ambiente y las realidades de un OCF son fluidos, la detección pudiera realizarse entre períodos de tres a cinco años, o de acuerdo con el ciclo de planificación estratégica del OCF, porque se trata de una fase esencial para el desarrollo de un plan estratégico.

La detección puede ser realizada por diferentes actores, pero en primer término debe ser realizada por funcionarios del órgano correspondiente, con miras a determinar sus propias necesidades y proponer iniciativas para resolverlas.

Marco de Referencia para el Desarrollo de Capacidades de los Órganos de Control Fiscal

El Marco de Referencia para la aplicación de la DNDC se refiere a los diferentes ámbitos y elementos que abarca la aplicación del Programa específicamente en los Órganos de Control Fiscal.

Este Marco puede ser entendido como un sistema, aun cuando para su estudio y análisis se haga necesario desarrollarlo por secciones o ámbitos. La noción principal es determinar, en función al criterio desarrollado por la OLACEFS y adaptado por la Contraloría General de la República para el Sistema Nacional de Control Fiscal, la situación en la cual se encuentra cada Órgano de Control Fiscal al momento de la detección, para determinar necesidades que requieran ser solventadas con iniciativas de desarrollo de capacidades.

Como ya se mencionó se puede hacer esa detección en relación con los diferentes ámbitos o áreas en que se ha segmentado el Marco de Referencia, para facilitar el proceso, sin dejar de lado la interrelación que existe entre ellos.

En el cuadro 2 se puede observar en detalle tanto los ámbitos como los elementos o aspectos principales que los componen:

Cuadro 2

Ámbito 1	Ámbito 2	Ámbito 3	Ámbito 4	Ámbito 5	Ámbito 6	Ámbito 7
Marco Normativo	Gestión corporativa	Capital humano	Métodos de auditoría y de otras actividades de control	Apoyo administrativo	Relaciones con partes interesadas	Resultados y valor agregado
Autonomía Competencias	Liderazgo y dirección Gestión de procesos Planeación Control de gestión Mejoramiento continuo Rendición de cuentas	Reclutamiento y Selección Inducción Capacitación Permanencia del talento humano Desarrollo profesional Bienestar Gestión y evaluación del desempeño	Normas y procedimientos de auditoría Uso de técnicas de auditoría asistidas por el computador Métodos de otras actividades de control	Recursos financieros Infraestructura Tecnologías de información y comunicación	Conocimiento de las partes interesadas Gestión de las relaciones Seguimiento y evaluación de las relaciones	Indicadores Categorías de valor (productos, resultados, logros, efectos, impactos)

El ámbito 1 se refiere al **Marco Normativo**. La condición deseada es que el OCF disponga de un marco normativo que regule su creación, establezca con claridad sus competencias, tipifique sus actuaciones y le permita satisfacer las necesidades que está llamado a atender.

Este ámbito se puede subdividir en dos elementos, la autonomía como asidero de las normas constitucionales, y sus competencias. Ellos, dentro del elemento de la autonomía, deben constituirse en los aspectos fundamentales que debe cumplir un OCF y con base en ellos se debe realizar la DNDC.

El ámbito 2 se refiere a la **Gestión Corporativa**. La condición deseada es que el OCF sea gestionado con sentido estratégico e integral de todos sus procesos, contando con sistemas, procedimientos y metodologías ajustados a una gerencia constructiva, efectiva y eficiente que logre un clima laboral y una cultura organizacional que propicien el logro de los objetivos institucionales.

Para efectos de este Marco de Referencia, la gestión corporativa se refiere tanto a la administración de una organización de cara a sus responsabilidades sociales, políticas y económicas, perspectiva en la cual son fundamentales los principios de apertura, transparencia y cultura de rendición de cuentas; como al plano de las relaciones internas, para construir y mantener un ambiente y condiciones de trabajo que estimulen el logro de los objetivos institucionales.

Conviene notar que éste es el ámbito cuyos límites con los restantes son más difíciles de trazar, debido al alcance que el gobierno y la gestión de una organización tienen respecto de todo su accionar. Sin embargo, trata de distinguirse al referir la gestión corporativa a las condiciones de estilo gerencial, cultura organizacional, políticas, procesos y demás regulaciones que definen, principalmente, cómo se dirige o administra una corporación o institución. El marco constitucional y legal que regula las funciones de los OCF marca unos límites primarios a la discrecionalidad de la gestión corporativa de un OCF y éstas, a su vez, le imprimen un rumbo estratégico y de integración institucional a la gestión del capital humano, a los procesos sustantivos o medulares de los OCF, al apoyo administrativo, mejoramiento continuo, relación con las partes interesadas y, por ende, al logro, medición, evaluación y gestión de los resultados e impactos alcanzados.

Los elementos primordiales de este ámbito son el Liderazgo y la Dirección; la Gestión de Procesos; la Planeación; el Control de Gestión; el Mejoramiento Continuo y la Rendición de Cuentas.

El ámbito 3 se refiere al **Capital Humano**. La condición deseada es que el OCF debe contar con un personal motivado y competente, en número suficiente para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva;

además de mantenerse y desarrollarse a través de óptimas políticas y prácticas de reclutamiento, desarrollo y retención. Estas políticas están dirigidas a crear y sostener competencias, lo que incluye conocimiento, destrezas, capacidades y conductas. Todas ellas deben identificarse para poder lograr el aseguramiento de la calidad de los servicios prestados por el OCF.

Los elementos dentro del ámbito del **Capital Humano** se refieren al Reclutamiento y Selección; la Inducción; la Capacitación; la Permanencia del Talento Humano; el Desarrollo Profesional; el Bienestar y finalmente la Gestión y la Evaluación del Desempeño.

El principal recurso de los OCF son sus funcionarios; son ellos los encargados de desarrollar los diversos procesos institucionales y se espera que lo hagan alineados a los objetivos, valores y demás aspiraciones institucionales. De allí la importancia de que el capital humano sea gestionado de una manera sistémica y acorde con las necesidades cualitativas y cuantitativas de los procesos integrados del OCF.

El ámbito 4 se refiere a los **Métodos de Auditoría y de otras actividades de Control**. La condición deseada es la aplicación por parte del OCF de normas de auditoría de amplia aceptación a nivel nacional, contando con manuales, guías y procedimientos formales y actualizados, para darle método a los procesos de auditoría. De igual manera, fijar pautas y procedimientos para regular los procesos atinentes a otras actividades de control como la Potestad Investigativa y Sancionatoria representada por la Determinación de Responsabilidades.

La regulación del ejercicio de las profesiones en el mundo, con base en prácticas de amplia aceptación, tiene su origen en la necesidad de convenir las condiciones básicas de quien ejerce una profesión, cómo lo hace y con qué garantías lo realiza con respecto a los usuarios de los servicios, así como para respaldar el desempeño del profesional. Los elementos de este ámbito son las Normas y Procedimientos de Auditoría; el Uso de Técnicas de Auditoría asistidas por el computador, y los métodos de otras actividades de control.

El ámbito 5 se refiere al **Apoyo administrativo**. La condición es que el OCF debe determinar, obtener, proporcionar y administrar de manera óptima, los recursos necesarios para asegurar la prestación de servicios de soporte y el suministro de infraestructura, materiales y equipo para sus procesos medulares y de apoyo, a efectos de garantizar el funcionamiento normal e integrado de la institución.

El apoyo administrativo se refiere a los procesos a través de los cuales se suministran servicios, infraestructura, materiales y equipo de soporte para los procesos medulares y de apoyo, en forma oportuna y eficiente, según las prioridades establecidas en la planificación del OCF, para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las características del apoyo administrativo en una organización cumplen un papel relevante en la calidad del ambiente laboral, en el bienestar y operación normal del órgano. El liderazgo y estilo gerencial del titular y nivel gerencial también se fundamentan en esfuerzos constantes de procurar un apoyo administrativo de calidad. Los elementos fundamentales de este ámbito se circunscriben a los recursos financieros, la infraestructura y las tecnologías de la información y la comunicación.

El ámbito 6 se refiere a las **Relaciones con las partes interesadas**. La condición deseada es que el OCF conozca a las partes interesadas en su gestión, comprenda sus intereses, gestione con claridad de propósito las relaciones con éstas y dé seguimiento a sus requerimientos, con miras a mantener una relación apropiada, una comunicación efectiva y asegurar un mayor impacto de los productos y servicios derivados de la acción de control.

La efectividad del OCF en el cumplimiento de los objetivos para los cuales ha sido creado, depende de cuánto se ajusten sus productos y servicios a las necesidades que atienden. A su vez, la calidad de ese ajuste depende del conocimiento que tenga el OCF sobre las diversas partes interesadas y de la efectividad de la comunicación establecida con ellas. Este es un elemento primordial para la buena

gestión corporativa del órgano.

Entre los principales grupos de partes interesadas externas de un OCF están los ciudadanos, el Legislativo, los órganos y entes auditados y sus unidades de auditorías internas, los medios de comunicación, otros OCF y las instituciones profesionales y académicas. Los elementos clave a considerar son el Conocimiento de las partes interesadas; la Gestión de las Relaciones y el Seguimiento y Evaluación de las mismas.

Finalmente, el ámbito 7 se refiere a los **Resultados y el Valor Agregado**. La condición deseada es que el OCF fije metas cualitativas y cuantitativas de los productos y servicios que entregará a la sociedad, en cumplimiento de sus competencias, así como sobre el valor que espera agregar con esto, y evalúe el cumplimiento de esas metas con el fin de asegurarse que está atendiendo las necesidades de las diversas partes interesadas, según las prioridades definidas por el titular y la alta gerencia.

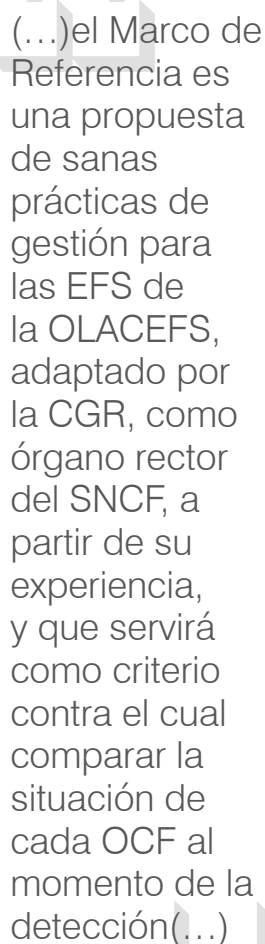
El OCF se crea y se dota de recursos para generar valor a la sociedad. Ese valor podría resumirse, en términos generales, en la confianza que puedan generar a la sociedad en cuanto a que existe una vigilancia profesional, efectiva, oportuna y eficiente del control y manejo de los recursos públicos, que redundará en mejoras en los servicios públicos y en los aportes que al OCF le corresponde, en la lucha contra la corrupción y la impunidad. Todo lo cual, finalmente, fortalece el régimen institucional y la gobernabilidad.

Además, fijar con transparencia metas para la gestión interna y sobre todo, para la generación de valor, son rasgos que distinguen a una organización pública con vocación de excelencia y de rendición de cuentas. La sociedad de cada país y el ordenamiento jurídico que lo respalda, espera que el OCF sea el eje principal del cabal cumplimiento de estos principios de buena gestión corporativa. Los elementos clave en este ámbito se circunscriben a los Indicadores y las Categorías de Valor en cuanto a los productos, resultados, logros, efectos e impactos.

De la descripción anterior de los ámbitos, se desprende, que el Marco de Referencia es una propuesta de sanas prácticas de gestión para las EFS de la OLACEFS, adaptado por la CGR, como órgano rector del SNCF, a partir de su experiencia, y que servirá como criterio contra el cual comparar la situación de cada OCF al momento de la detección, para determinar necesidades que requieran ser solventadas con iniciativas de desarrollo de capacidades.

El equipo de DNDC utilizará el Marco de Referencia para comparar la situación del OCF al momento de la detección, contra las condiciones propuestas por cada ámbito y sus elementos. Para esto, es necesario formular preguntas que lo orienten en la aplicación efectiva de las herramientas, con el fin de obtener información que le permita realizar un buen diagnóstico. Al respecto, se propone una dinámica básica de preguntas a realizar frente a las condiciones desarrolladas en cada ámbito.

De este modo, las debilidades se refieren a las carencias que se determinen y las fortalezas son las causas de los puntos fuertes y en esa medida, serán fuentes para determinar necesidades para el desarrollo de capacidades o posibilidades de cooperación para compartir experiencias exitosas.



(...) el Marco de Referencia es una propuesta de sanas prácticas de gestión para las EFS de la OLACEFS, adaptado por la CGR, como órgano rector del SNCF, a partir de su experiencia, y que servirá como criterio contra el cual comparar la situación de cada OCF al momento de la detección(...)

Programa de Detección de Necesidades para el Desarrollo de Capacidades (DNDC)

Una vez observados los ámbitos en que se debe realizar la detección de las necesidades del OCF, bajo esta nueva perspectiva de *capacitación por impacto*, y conscientes de que la efectividad del enfoque depende del diseño de programas tendentes a cubrir las necesidades de las diferentes EFS, la IDI inició el *Programa de Detección de Necesidades para el Desarrollo de Capacidades (DNDC)*, con el objetivo de determinar las necesidades comunes de las EFS dentro de sus regiones.

En el marco de este Programa, y como miembro de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela, participó conjuntamente con las EFS de Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay, formándose para cada una de las citadas entidades, un equipo de trabajo que llevó adelante un proceso de detección de necesidades para el desarrollo de capacidades en sus respectivas EFS, y emitiendo un Informe en el cual se comunicaban esas necesidades. Cada equipo alcanzó así, las competencias para liderar nuevos procesos de detección de necesidades para el desarrollo de capacidades en sus EFS y, además, adquirieron los conocimientos y materiales necesarios para fungir como multiplicadores.

Por otra parte, la IDI dispuso de la información obtenida de los Informes emitidos sobre las necesidades comunes de las EFS participantes, para emprender los programas que permitieran crear las capacidades requeridas. En este sentido, es importante destacar la creación del Programa de Planificación Estratégica, como respuesta a las necesidades detectadas por seis EFS de la región OLACEFS.

Experiencia venezolana en la aplicación del Programa DNDC en el Sistema Nacional de Control Fiscal

En la República Bolivariana de Venezuela, la CGR como Máximo Órgano de control fiscal y rector del Sistema Nacional de Control Fiscal (SNCF), luego de hacerse partícipe de la implementación regional de estos nuevos programas y métodos de desarrollo de capacidades, trasladó esa experiencia, en una primera fase, y la aplicó al SNCF, concretamente sobre sus órganos de control fiscal externos y en la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna (SUNAI), como órgano rector del sistema de control interno en el país.

Es así que, en el marco de su Plan Estratégico 2009-2015, específicamente en relación con el Objetivo Institucional N° 1 *“Fortalecer el Sistema Nacional de Control Fiscal”*, la CGR procedió a *“tropicalizar”* la metodología de la IDI para detectar las necesidades para el desarrollo de capacidades, a fin de poder aplicarla en los Órganos de Control Fiscal (OCF), con el fin de fortalecerlos, y por ende, consolidar el SNCF, mediante la detección de necesidades comunes, y facilitar su labor como órgano rector del mismo, en materia de creación de capacidades.

En ese orden de ideas, a inicios del año 2010 se diseñó y aplicó una Encuesta electrónica a las Contralorías Municipales de las ciudades capitales de los estados, de la región Capital, y de aquellas contralorías intervenidas por la CGR. Posteriormente, se aplicó nuevamente en el año 2011, previa adaptación, a las Contralorías estatales de los 23 estados del país. El citado instrumento se distribuyó en formato digital, y tuvieron acceso los OCF estatales, apoyados por la Dirección de Informática de la CGR. Una vez finalizado el proceso de descarga de información, la misma coadyuvó en el conocimiento y comprensión previa de la situación de tales OCF, a fin de orientar hacia dónde debía hacerse énfasis durante el desarrollo de un taller que se diseñaría sobre el tema, pues cada ítem reflejaba la condición de los elementos de cada ámbito para ese momento.

Posteriormente, las autoridades jerárquicas de los órganos de control fiscal suscribieron un Convenio con la CGR que establecía los propósitos y fines de esta actividad, así como los compromisos pactados dentro del programa.

El Taller denominado “*Detección de Necesidades para el Desarrollo de Capacidades*”, fue dictado en la sede de la Contraloría General de la República en dos oportunidades (2010 y 2011); en ambos casos con una duración de cinco días y basados en capacitar a los equipos designados para lograr los objetivos del programa, a saber: **Determinar las necesidades** para el desarrollo de capacidades en los OCF y **Crear competencia institucional** en la realización de la detección de necesidades a nivel de los OCF, para que detectaran sus propias necesidades.

De este modo, el objetivo general del Taller era “*brindar a los participantes los conocimientos y habilidades requeridas para poder llevar a cabo y apoyar a los OCF en los procesos de detección de necesidades para el desarrollo de capacidades*”, el cual se logró mediante seis sesiones que se muestran en el Cuadro 3:

Cuadro 3

Taller denominado “Detección de Necesidades para el Desarrollo de Capacidades

Introducción a la DNDC

Marco de Referencia para la DC

El Procedimiento para la DNDC

Herramientas para la DNDC

Caso Práctico

Plan para realizar la DNDC

En la primera sesión, **Introducción a la DNDC**, los participantes conocieron los antecedentes del Programa y entendieron en qué consiste la detección de necesidades para el desarrollo de capacidades. En la segunda sesión, **Marco de Referencia para el DC**, conocieron y entendieron cada uno de los ámbitos que lo conforman, así como los elementos que integran a cada uno de esos ámbitos. En la tercera sesión, **El Procedimiento para la DNDC**, conocieron los objetivos y las actividades básicas que debían realizar en cada una de las fases del procedimiento que seguirían para realizar la DNDC en sus OCF. En la cuarta sesión, **Herramientas para la DNDC**, comprendieron y aplicaron las técnicas de detección para explorar al OCF, presentadas en el contexto de la DNDC, y finalmente, poner en práctica en la quinta sesión, **Caso Práctico**, los conocimientos adquiridos para llevar adelante un proceso de detección en un caso que modela a un OCF, constituyendo una experiencia previa a la que vivieron los miembros del equipo de detección en sus respectivos organismos. Para culminar, en la sexta sesión, **Plan para Realizar la DNDC**, cada equipo elaboró el Plan Preliminar para la Detección de Necesidades de Desarrollo de Capacidades que aplicaría en su OCF.

El primero de estos talleres fue dictado en el año 2010 a un universo de 19 Contralorías Municipales, 7 contralorías del área metropolitana y 11 contralorías intervenidas, y al mismo asistieron 37 participantes. Posteriormente, el segundo taller se realizó en el año 2011, esta vez fue dirigido a los Órganos de Control Fiscal estatales y al mismo asistieron 93 participantes de 23 Contralorías estatales.

En ambos talleres, el proceso de DNDC se cumplió satisfactoriamente por cada uno de los equipos de detección en sus respectivos OCF, quedando documentados los resultados en un Informe Definitivo que incluyó las recomendaciones formuladas por los pares. En efecto, una vez concluida la detección, cada equipo remitió a la CGR, en formato digital, vía foro creado para tal fin en su plataforma *moodle*, el archivo contentivo del Informe Preliminar, el cual fue revisado en reunión realizada en la sede del máximo órgano contralor, por un par (OCF) seleccionado al azar, quien atendiendo a unos criterios

de evaluación previamente definidos, efectuó las sugerencias a que hubiere lugar para su consideración en la versión definitiva.

El Informe Definitivo destacó, en un aparte específico, las necesidades detectadas por cada equipo en su OCF, lo que en conjunto permitió a la CGR establecer cuáles eran las más comunes y sobre esa base, poder decidir cuál programa poder acometer en el marco del SNCF. Entre otras, cabe destacar las necesidades siguientes:

- Contar con Planes Estratégicos Institucionales y tácticos que tengan una línea en común, orientada por el órgano rector.
- Contar con Manuales de Normas y Procedimientos, formatos, políticas y otros documentos sub-legales, debidamente aprobados y actualizados que regulen los procesos medulares y de apoyo.
- Disponer de un Sistema de Indicadores de Gestión y de Resultados que permita medir el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales en términos de gestión interna y los aportes que se espera en la sociedad.
- Poseer personal capacitado para la realización de las funciones que les compete ejercer.
- Contar con mecanismos para la rendición de cuentas con el propósito de mantener informados a los diferentes grupos de interés.

En tal sentido, la CGR, con base en tales resultados, en ejercicio de las competencias que legalmente tiene atribuidas por su rol de rector del SNCF, acometió la elaboración del Plan Estratégico de dicho Sistema, designando un equipo multidisciplinario, el cual ha basado su trabajo en la metodología de Planificación Estratégica diseñada por la IDI y adaptada a la realidad de la región OLACEFS.

Asimismo, la CGR publicó en su página Web, como referencia para el resto de los OCF, los Manuales de Normas y Procedimientos de sus procesos medulares, a saber, Auditoría de Estado, Potestad Investigativa y Determinación de Responsabilidades, como una forma de compartir la experiencia, con la invitación a utilizarlos previa adaptación por parte de los equipos de los OCF.

En relación con la capacitación del personal, el Instituto de Altos Estudios de Control Fiscal y Auditoría de Estado Fundación “Gumersindo Torres” – COFAE, está liderando los procesos de detección de necesidades de capacitación de los OCF, a fin de determinar la cantidad de recursos necesarios, así como organizar y coordinar conjuntamente con los mismos OCF, la realización de talleres de capacitación de procesos medulares, dictados por capacitadores del Sistema.

Por último, de acuerdo con la necesidad de difusión de la gestión y de la rendición de cuentas en relación con la participación ciudadana, se instó a establecer políticas de evaluación y seguimiento de la relación con las partes interesadas; a diseñar un instrumento de control que permita evaluar los resultados y a aplicar encuestas que permitan medir las necesidades en la relación con estas partes, e igualmente, se están llevando a cabo las *Jornadas de Fortalecimiento de las Instancias del Poder Popular*, conjuntamente con los OCF estatales, para formar a las comunidades organizadas en su obligación de rendir cuentas.

La finalidad última de éste Programa es fortalecer el Sistema Nacional de Control Fiscal y mantener a los Órganos de Control Fiscal afianzados como instituciones, además de desarrollar las capacidades de su personal profesional para realizar sus labores de control de manera eficiente y efectiva: es un trabajo integral de crecimiento, tanto de la Institución como de su personal.