

Buenas prácticas de transparencia,  
participación ciudadana y rendición de  
cuentas en las EFS de América Latina



INICIATIVA TPA

*COSTA RICA*

# TRANSPARENCIA Y GENERACIÓN DE INFORMACIÓN PÚBLICA EN LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

**Buenas prácticas de transparencia, participación ciudadana  
y rendición de cuentas en las EFS de América Latina**

**Transparencia y generación de  
información pública en la  
Contraloría General de la República**

**COSTA RICA**



**INICIATIVA TPA**



---

Informe realizado por la organización Procesos  
(Investigadores: Florisabel Rodríguez y Rolando Madriz).  
Finalizado en diciembre de 2011

## Índice

Índice.....	3
Resumen.....	5
Nota metodológica.....	7
Marco general de implementación de la práctica .....	9
a. Ubicación temporal y espacial.....	9
b. Instituciones Involucradas.....	10
c. Antecedentes .....	10
d. Normativa Relacionada .....	10
e. Contexto de implementación .....	12
Análisis de la Práctica .....	15
a. Proceso de implementación .....	16
b. Recursos involucrados.....	18
c. Impacto de la Práctica.....	19
d. Dificultades, obstáculos y debilidades internas .....	21
e. Fortalezas y claves de éxito .....	21
f. Recomendaciones .....	22
Bibliografía.....	25
Anexos.....	27



## Resumen

En la Contraloría General de la República de Costa Rica se ha desarrollado un sistema de información pública de temas relevantes para los medios de comunicación, los legisladores y asesores legislativos, las organizaciones de la sociedad civil y las agrupaciones gremiales, así como ciudadanos y ciudadanas, desde el portal electrónico. Entre el material de acceso público están los documentos relacionados a la fiscalización y la gestión pública.

También se han ofrecido cursos de capacitación y se han organizado seminarios, foros, congresos y otros eventos, como parte de la política de información y comunicación dirigida hacia la sociedad civil. En el Plan Estratégico 2008-2012, se observa esta política, pues entre sus objetivos se incluye:

- El incremento del uso de los productos de la CGR por parte de la Asamblea Legislativa, los medios de comunicación y la ciudadanía.
- El aporte de insumos técnicos a la discusión nacional sobre la pertinencia de los controles previos externos; y el aumento de la confianza en la entidad por parte de la sociedad costarricense.
- Otros elementos: el tiempo que transcurre entre la aprobación de un informe y su publicación, la publicación de resúmenes ejecutivos con los principales hallazgos de los informes, boletines de prensa con audios, etc.



## Nota metodológica

Para la documentación de la buena práctica ejecutada por la Contraloría General de la República de Costa Rica –CGR-CR- se utilizaron dos instrumentos de investigación; el primero se originó en el Protocolo para la documentación de buenas prácticas, suministrado por la Iniciativa TPA. El otro instrumento, elaborado por PROCESOS, fue desarrollado con el fin de recabar información sobre el uso del sistema de información pública de la Contraloría por parte de posibles usuarios.

Se contactó nuevamente a la funcionaria que ya había colaborado con la Iniciativa TPA, la Máster Mariela Azofeifa, para que suministrara la información requerida por el cuestionario. Además se contactó a otras personas del entorno de la Contraloría General de la República que dieron referencias importantes del proyecto.

Con el fin de obtener información adicional sobre el sistema de información pública de la Contraloría, se entrevistó a diferentes usuarios del mismo. Se los contactó por vía telefónica y electrónica para recolectar su conocimiento, opiniones y comentarios sobre el mismo. Se incluyeron periodistas del sector privado, funcionarios de cámaras y funcionarios de prensa en diferentes instituciones nacionales como la Asamblea Legislativa, el Poder Judicial y la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.





## Marco general de implementación de la práctica

### a. Ubicación temporal y espacial

---

La CGR-CR tiene sus oficinas en la capital, San José de Costa Rica, desde donde se centraliza la información, se la distribuye entre el público interesado y se la expone en el sitio Web.

Hace 15 años la CGR-CR creó la primera oficina de contacto entre públicos externos y la entidad, la Unidad de Prensa y Comunicaciones (UPC), con la finalidad de establecer formalmente un enlace con los medios de comunicación y así informar a la ciudadanía sobre la actividad de fiscalización de la Hacienda Pública. Con la creación de esta Unidad, se inicia la práctica institucional de informar de oficio sobre las resoluciones, los informes<sup>1</sup> y los estudios realizados por la CGR, así como para divulgar los documentos que resultaran de los procesos de fiscalización y de cuyos resultados se estimara valioso informar a la ciudadanía.

En el 2006, comienza un proceso de revisión de las ideas rectoras de la CGR (misión, visión y valores institucionales), proceso participativo que permite refrescar dichas ideas a nivel interno y potenciar nuevos enfoques de fiscalización. Con estas ideas rectoras se inicia a su vez un proceso de revisión del Plan Estratégico Institucional (PEI), que incorpora en los objetivos estratégicos la consideración de la ciudadanía como un actor fundamental del proceso de fiscalización.

Con la generación de las ideas rectoras y el PEI 2008-2012, las prácticas de comunicación son validadas a nivel superior e institucionalizadas transversalmente en todos los niveles jerárquicos y operativos de la CGR-CR, consolidando así las prácticas de comunicación como objetivos estratégicos del más alto nivel. En este contexto, se aprovecha el proceso y se busca dar información externa y remitir dichos productos a diversos actores del entorno para quienes fuera relevante y oportuno. Se elaboraron algunas listas de distribución con contactos de entidades, cámaras, empresas y organizaciones a las cuales se remite la información casi simultáneamente a su salida en medios de comunicación, haciendo un proceso oficioso, oportuno y promotor de la rendición de cuentas institucional.

Esta política de comunicación activa se ha venido desarrollando desde que fue institucionalizado el envío a diversos públicos externos de productos de fiscalización, tras la fundación de la UPC, siendo así una práctica permanente y en crecimiento sostenido. No existe una frecuencia pautada, ya que el flujo de informes remitidos a

---

<sup>1</sup> Entre estos informes se incluyen: la Memoria Anual Institucional así como otros productos de análisis institucional (publicados en mayo de cada año), el informe de aprobación presupuestaria (en enero de cada año), el informe de evolución de las finanzas públicas (agosto de cada año) y el ranking municipal (segundo semestre de todos los años).

actores externos a la entidad es permanente. Al menos cada semana algún producto de fiscalización (previa o posterior, estudios especiales, oficios relevantes o resolución de denuncias) requiere su propia estrategia de posicionamiento, de modo que ella se elabora según sea el producto, coordinando con cada unidad gestora de informes su salida a terceros una vez notificada a los fiscalizados.

De igual forma, cuando transcurre mucho tiempo entre los envíos, se construye información con base en los sistemas informativos de la CGR-CR para potenciar temas menos visibles, o se remiten documentos sobre informes que no fueron objeto de una difusión mayor por considerarse de menos impacto. Pero el principal factor que incide sobre esa periodicidad es la producción de documentos idóneos para ser objeto de esta estrategia de comunicación.

---

## **b. Instituciones Involucradas**

---

La única entidad que implementa esta práctica es la CGR-CR de forma autónoma e independiente de otras entidades, empresas u organizaciones.

---

## **c. Antecedentes**

---

Se desconoce de experiencias con prácticas similares en otras entidades gubernamentales, lo que generó que no existiera influencia de alguna otra entidad para la incorporación de esta práctica en la CGR-CR. La política activa de comunicación se implementó de manera directa sin realizar pruebas piloto, pues las autoridades tenían claro que se debía generar mayor información relevante y oportuna a los medios de comunicación, pues hacia éstos fue dirigida inicialmente la práctica. Posteriormente, en el 2006, tras el PEI, se llegó a la conclusión de que la práctica debía expandirse; por tal razón se incorporaron actores externos para la diversificación de la información hacia todos los sectores de la población costarricense.

---

## **d. Normativa Relacionada**

---

En el caso de esta buena práctica, la CGR-CR no ha generado una normativa para su implementación: ésta se acoge a los principios de las ideas rectoras así como a los objetivos del PEI<sup>2</sup>. Se destaca en su artículo 5 que se debe incrementar el uso de los

---

<sup>2</sup> Véase Plan Estratégico Institucional 2008-2010:

productos de la Contraloría por parte de la Asamblea Legislativa, los medios de comunicación y el público en general. Además, en el objetivo 7 se destaca que uno de los fines que persigue la implementación de esta buena práctica es incrementar la confianza en la CGR-CR por parte de la población costarricense.

De la normativa con que se rige la buena práctica, se destacan aspectos TPA<sup>3</sup> en lo referente a la rendición de cuentas mediante la publicación y difusión de información, donde se busca que ésta sea oficiosa y oportuna, además de que exista transparencia en el manejo y flujo de la información pública y el acceso universal a la información por parte de quien así lo requiera.

Resulta pertinente destacar que de las prácticas desarrolladas se desprenden dos lecturas: la primera, asociada a la transparencia y a la rendición de cuentas constitucionalmente obligada (pese a que en la Constitución Política se consigna el deber, no se expone la forma o el cómo se debe hacer ni mucho menos si será evaluado y cuál será el mecanismo); la otra lectura, asociada a asumir el riesgo de exponer lo actuado al escrutinio público en actores más allá de los que por obligación deben hacerlo (el fiscalizado y sus autoridades superiores). La balanza entonces es transparencia versus valoración del riesgo; desde nuestro punto de vista: hay que asumir los riesgos de la difusión masiva de lo actuado en procura de la mayor transparencia posible.

El marco normativo para la creación de dependencias en la CGR-CCR que velen por el desarrollo y aplicación de la buena práctica está basado en el Reglamento Orgánico de la CGR-CR<sup>4</sup> (1 de junio 2009, resolución N° R-CO-34-2009), que establece la estructura orgánica de la entidad. Así, se ubica en el Despacho de la Contralora General (al más alto nivel) la Unidad de Prensa y Comunicaciones, que se desempeña como unidad de asesoría y apoyo en materia de información y comunicación.

Al mismo tiempo, se crea la Unidad de Gobierno Corporativo como el área responsable de fortalecer la gestión interna con miras a direccionar la fiscalización integral al cumplimiento de las ideas rectoras institucionales. Y finalmente, se crea (aunque en la práctica no se ha implementado) la Unidad de Relaciones Externas, encargada de atender, programar y fortalecer las relaciones de la Contraloría con la Asamblea Legislativa, grupos organizados de la sociedad civil, organismos internacionales y otras entidades de fiscalización superior.

Las prácticas de comunicación implementadas no han involucrado ninguna agencia estatal ni externa a la CGR-CR.

---

[http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/cgr/estrategia/documentos/ESTRATEGIA\\_2008\\_2012.pdf](http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/cgr/estrategia/documentos/ESTRATEGIA_2008_2012.pdf)

<sup>3</sup> TPA: transparencia, participación y *accountability* / rendición de cuentas.

<sup>4</sup> CGR-CR, Reglamento Orgánico de la CGR-CR:

<http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/normativa/leyorgan/RESOLUCION%20Nro.%20R-CO-34-2009.pdf>

Cabe resaltar que la práctica se sustenta en el principio cuarto de la Declaración de Asunción de la OLACEFS<sup>5</sup>, donde se señala que la información publicada para la rendición de cuentas debe ser confiable, relevante, clara, comprensible, completa, medible, verificable, oportuna, útil, pública y accesible para el ciudadano. De igual forma, se resaltan los estándares internacionales de la INTOSAI, pues ésta hace referencia a la necesidad de adoptar prácticas y “Principios de Transparencia y Rendición de Cuentas” mediante las normas ISSAI 20, donde se establece que las EFS deben hacer público su presupuesto y rendir cuentas sobre su origen financiero.

Adicionalmente, las instancias internas de la CGR-CR tienen como obligación velar por la generación de valor público en todos los procesos de trabajo, conforme la normativa interna generada para tales efectos, denominada Manual General de Fiscalización (en adelante MAGEFI), que describe claramente la cadena de valor público de la función constitucional.

---

## **e. Contexto de implementación**

---

La implementación de la política activa de comunicación por parte de la CGR no respondió a necesidades o requerimientos funcionales de la entidad. Más bien, las condiciones institucionales permitieron observar una oportunidad de mejora aprovechando esa iniciativa de poner en contacto a la institución con públicos externos para quienes la información es un insumo importante para la toma de decisiones o para la formación de opinión documentada.

Con el remozamiento de las ideas rectoras, la generación del PEI y el establecimiento del nuevo MAGEFI institucionales, confluyeron condiciones y oportunidades para construir e implementar prácticas de comunicación más acordes con las demandas ciudadanas de información veraz y cierta. Es importante destacar que las autoridades institucionales son partícipes de estas prácticas y han dado todo el apoyo a la Unidad líder del proceso (la Unidad de Prensa y Comunicaciones), factor que se considera fundamental para el éxito de iniciativas como la descrita.

La generación de sistemas de información paralelos a este proceso (sistemas electrónicos de acceso a información pública de las entidades públicas costarricenses en materia de presupuestos públicos, compras públicas, contratación administrativa, denuncias electrónicas, funcionarios sancionados por faltas a la Hacienda Pública) facilita que el ciudadano pueda acceder a los datos sin intermediación mediática de entidades gubernamentales.

El debate en torno a la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas fue fundamental para incorporar una nueva corriente discursiva y operativa

---

<sup>5</sup> Véase Declaración de Asunción (2009) en: <http://www.olacefs.net/uploaded/content/category/1939645031.pdf>

en la CGR-CR. La llegada y permanencia de la actividad fiscalizadora de la CGR en la agenda de los medios de comunicación, así como la necesidad de pedir y la obligación de rendir cuentas por parte de los funcionarios públicos –plasmada en la reforma constitucional del 2003-, visibilizaron una exigencia social sobre el rumbo de las decisiones gubernamentales.

Desde su proceso de modernización institucional (1998-2004), la CGR-CR fue propensa a la discusión abierta y oportuna de los hechos del entorno que resultaran relevantes para la toma de decisiones internas. Ese monitoreo crítico y documentado ha permitido valorar el entorno y sus actores, constituyéndose en un pilar de la agenda interna de fiscalización y por ende, de comunicación de resultados a terceros interesados, de oficio o por petición expresa. En efecto, el surgimiento en la vida pública de interés en la transparencia, la rendición de cuentas, la responsabilidad y el valor público viene aparejado con procesos internos de reflexión y adopción de modelos de fiscalización que permitan cumplir con las demandas ciudadanas de información y acción.

Es práctica habitual la conformación de equipos de trabajo que analizan el entorno y exponen a todos los cuadros jerárquicos internos la situación de un tema, una coyuntura, una decisión gubernamental o una posición de opinión pública. Este ejercicio de monitoreo del entorno condiciona cada vez más la adopción de prácticas abiertas a la discusión pública de temas relevantes en la opinión pública y ciudadana.

La buena práctica de comunicación desarrollada por la CRG-CR desconoce de prácticas similares aplicadas en otros países o por otras EFS al momento de su implementación, donde se encontró con un contexto que favoreció y continúa aún favoreciendo la generación de un sistema eficaz de información. La remisión de información pública a grupos organizados (sin importar sus particularidades) es un insumo para la toma de decisiones frente a un hecho público donde se comprometan fondos públicos.

Para la implementación de la buena práctica no fue necesario un lanzamiento oficial, ya que se trató de una práctica institucionalizada. Sumado a esto, luego de los acontecimientos ocurridos con dos ex-presidentes de la República que fueron acusados de corrupción, la demanda de transparencia en las decisiones políticas aumentó considerablemente, generando que este tema se encontrara en la agenda pública.



## Análisis de la Práctica

La buena práctica implementada por la CGR-CR entra en vigor a partir del año 2006. Desde entonces, el portal electrónico publica investigaciones e informes de las mismas, documentos, así como diferentes noticias e información de relevancia para la población costarricense. Además, se incrementó el trabajo con los medios de información nacional, tanto radial y televisivo como prensa escrita.

Este trabajo se intensificó ampliando la base datos de contactos para hacer efectivo el envío de boletines informativos, estudios, informes, investigaciones y temas de relevancia, para que puedan ser comunicados con información amplia y detallada. La práctica es implementada por la Unidad de Prensa y Comunicaciones, con el apoyo del Despacho de la Contralora, la cual conoce sobre los asuntos a divulgar.

También la Unidad de Prensa y Comunicaciones (UPC) recibe apoyo de las Gerencias de División sustantivas de la entidad, quienes se encargan de producir los insumos para el proceso de información y comunicación externo. Para lograr este proceso, la UPC se encuentra organizada internamente con una jefatura, a cargo de una profesional en ciencias políticas y periodismo con grado académico en maestría, además de recursos humanos profesionales en periodismo y psicología, así como en publicidad y mercadeo.

El principal papel de la UPC es diseñar la estrategia para cada producto a divulgar y liderar el proceso de envío y recepción de consultas adicionales posteriores al envío. Por ejemplo, cuando la UPC recibe un informe de fiscalización de cierto tema específico, el informe es valorado y se determina hacia qué público se encuentra dirigido y a cuál le podría interesar dicho tema; se elabora un boletín informativo y posteriormente se remiten por correo electrónico los boletines, resúmenes, informes, audios o videos que se facilitan a la prensa.

La finalidad de facilitar esta información a la prensa es asegurarse de que no existan intermediarios en la interpretación de los hechos fiscalizados. Tras el envío de la información, los agentes públicos repreguntan, consultan temas adicionales o solicitan acceso a documentos adjuntos y/o similares. Éstos son atendidos por la misma UPC a la mayor brevedad posible, pues ésta trabaja bajo el principio de eficiencia como indicador de gestión fundamental.

Además, es importante que otros actores del entorno tengan la información primaria que dio pie a las noticias, para que puedan construir sus propias conclusiones al respecto, sin intermediación mediática. Por tal razón, la CGR-CR puso a disposición el portal electrónico del área de prensa en su sitio Web<sup>6</sup>, donde al ingresar se puede revisar los informes, boletines, resúmenes, audios y videos disponibles sobre los

---

<sup>6</sup> Para mayor información consultar el portal institucional de la CGR:

[http://cgrw01.cgr.go.cr/portal/page?\\_pageid=434,1761306&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://cgrw01.cgr.go.cr/portal/page?_pageid=434,1761306&_dad=portal&_schema=PORTAL)



informes que fueron objeto de la estrategia descrita.

A su vez, toda la información generada por la UPC, boletines e informes, es enviada a distintas entidades gubernamentales e instituciones nacionales, que se encargan de divulgar la información a sus empleados y público de interés en general. Estos actores externos juegan un rol importante en la difusión de la información para que ésta tenga un mayor alcance.

---

## **a. Proceso de implementación**

---

Los procesos de elaboración de ideas rectoras, levantamiento de procesos institucionales de trabajo, identificación de los objetivos estratégicos de la entidad y de los públicos relevantes, así como la generación de documentos, han sido diseñados bajo un esquema participativo. La Contraloría ha incluido a todo el funcionariado – que asciende a 650 personas-, se han diseñado procesos consultivos y dinámicas de inclusión de la opinión de muchas personas para lograr consolidar procesos donde su visión realmente cuenta.

Esto ha sido un factor clave de éxito para lograr políticas de comunicación abiertas, oficiosas, asertivas y oportunas. Además, otro factor fundamental fue la relectura del rol de “Órgano Auxiliar de la Asamblea Legislativa”. Al darse un acercamiento con el Congreso, más actores conocen la labor desplegada por la CGR-CR.

En el año 2006, posterior al inicio de los envíos regulares a la Asamblea Legislativa de documentos de control previo y posterior que emite la Contraloría, se encontró una dificultad, pues la CGR-CR no contaba con personal o unidades internas dedicadas a realizar este tipo de trabajo. Por lo tanto, la UPC asumió por iniciativa propia (y previa autorización) la ejecución de dicho proyecto.

La Unidad de Prensa y Comunicaciones sigue una metodología de trabajo que requiere un permanente enriquecimiento de los productos potenciales a emitir por todas las unidades productoras de información de la entidad. La identificación clara de los procesos que producen dichos insumos es vital, ya que no todas las áreas generan material susceptible de ser enviado a terceros. Una vez identificado un producto de interés, la UPC realiza un contacto formal con la unidad involucrada para diseñar una estrategia de salida del documento.

Dicha estrategia fija la fecha de publicación, personas a quienes se les notifica, actores a favor y en contra del documento. Además se determina la fecha, hora y mecanismo de remisión del mismo a la Asamblea Legislativa, luego a los medios de comunicación y por último al público en general que se encuentre interesado en acceder al informe. En relación a los actores a quienes dicho producto puede resultar de relevancia, se les remiten los documentos por correo electrónico a contactos ya establecidos de antemano.

Si CGR-CR resolvió un tema de importancia nacional, el orden de envío de los documentos se hace mediante la siguiente lista de grupos:

- **Administración:** se le envía una notificación formal y puesta en el sitio Web del documento notificado.
- **Diputados y asesores legislativos:** se les envía a la totalidad de ellos, y se realiza un énfasis –llamada telefónica– en los interesados puntuales en el tema a publicar.
- **Medios de comunicación colectiva:** éstos incluyen medios de prensa escrita, radio, televisión, digitales, revistas, semanarios, directores, agencias de prensa, medios regionales y columnistas de medios, a quienes se les hace llegar el boletín informativo o informe según el producto a publicar.
- **Funcionarios de la CGR-CR:** como política de la Contraloría se considera fundamental que los funcionarios conozcan los productos de fiscalización que emite la entidad porque resultan agentes reproductores del mensaje institucional.
- **Prensa de la Asamblea Legislativa:** se informa a comunicadores que trabajen con diputados/as o partidos políticos presentes en el plenario legislativo, así como en los órganos del propio Parlamento.
- **Prensa de la entidad fiscalizada:** se realiza para informar de primera mano lo que se ha comunicado a la prensa, y evitar la especulación y malas interpretaciones sobre lo dicho.
- **Prensa de la Casa Presidencial:** se informa a las autoridades del Poder Ejecutivo al máximo nivel sobre el tema puesto en agenda de los medios.
- **Jefes de prensa de entidades estatales:** si bien éstas no están involucradas directamente en el informe emitido por la CGR-CR, al ser informadas de oficio conocen el tema previo a que lo publiquen los medios.
- **Organizaciones externas a la CGR:** finalmente, y antes de ser publicado en el portal electrónico, se les envía la información a cámaras empresariales, empresas encuestadoras, colegios profesionales, organizaciones civiles, consultores nacionales especialistas en política, universidades, entidades relacionadas con la administración pública, proyectos regionales sin fines de lucro, comisiones de instituciones estatales, organismos gremiales, organismos de EFS regionales y similares.

La principal herramienta utilizada por la UPC es totalmente digital y con apoyo telefónico cuando así es requerido. Es común realizar el envío de un producto de fiscalización y que posteriormente un receptor particular llame para solicitar antecedentes, más informes relacionados con el tema, o pedir asesoría sobre la lectura correcta de un hallazgo de información. De allí devienen los mayores

imprevistos, cuando el envío es insuficiente y el particular requiere prácticamente una nueva petición de información conexas, lo que demanda mucho tiempo.

A su vez, entre los insumos a publicar que elabora la UPC se encuentran los siguientes:

- **Boletín de prensa:** es un resumen de los hallazgos de la fiscalización realizada y sus disposiciones principales. Éste es realizado para ser direccionado hacia una persona con puesto gubernamental o a los periodistas de los medios de comunicación.
- **Documento completo del producto de fiscalización:** éste se envía mediante una referencia en el boletín, donde se incluye el link donde puede ser accesado.
- **Fotografías:** se entregan sólo en aquellos casos en los que así lo requiera el medio o el particular. Las fotos a enviar del tema fiscalizado pueden centrarse en la del gerente entrevistado, o del edificio o rótulos de las áreas de la CGR-CR.
- **Audio mp3:** es un resumen de boca de la autoridad del área que emitió la información, gerente del área. El mismo no excede más de un megabyte.
- **Video de alta definición:** éste contiene declaraciones de la autoridad que emitió la información. El mismo no excede más de un megabyte.

En relación a los audios y videos, cabe destacar que la disponibilidad de este material permite a la CGR-CR cumplir con la Ley N° 7.600 o Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad<sup>7</sup>. Por ejemplo, las personas con discapacidad visual pueden operar computadoras -con y sin asistencia- y con ello acceder en audio a un resumen de los informes difundidos al público, sin la intermediación de la prensa y para su reproducción según necesidades particulares. Del mismo modo, con la incorporación de videos de alta definición se pueda acometer al público compuesto por personas con problemas auditivos, que podrán leer el texto de la noticia y ver sus imágenes, en complemento.

---

## b. Recursos involucrados

---

En relación a los recursos humanos que demanda la implementación de la práctica, actualmente la Unidad de Prensa y Comunicaciones cuenta con tres personas encargadas del departamento, además del equipo de trabajo periodístico básico para emitir los insumos necesarios para su publicación.

---

<sup>7</sup> Véase Ley: <http://www.tramites.go.cr/manual/espanol/legislacion/7600.PDF>

Cabe destacar que los recursos humanos no han crecido en plazas con el paso de los años, pese a que sí se ha vuelto bastante laboriosa la gestión oportuna de la información a terceros. Se trata de una práctica muy beneficiosa y de bajo costo adicional al pago del personal. A saber, la inversión en tecnologías de la información – cámara digital, cámara de video, trípode y mp3- no superó los \$1.250 dólares. A su vez, el departamento incorpora practicantes de periodismo o trabajo comunal de universidades para depurar las listas de distribución de material, ampliar contactos y analizar contenidos de uso del material de la CGR.

---

### **c. Impacto de la Práctica**

---

Los niveles de jefatura de la CGC-CR tienen como obligación validar su quehacer con los actores externos, y esto lo logran escuchando la opinión de esos agentes. La Contraloría considera que esta práctica puede calificarse como exitosa en tanto la agenda de fiscalización termine siendo relevante para los ciudadanos costarricenses, beneficiarios de los fondos públicos que se invirtieron en las instituciones del Estado.

Como aspecto destacable vale la pena indicar que la CGR-CR recibe día a día nuevas peticiones de actores externos que solicitan se les haga llegar la información, pues tuvieron conocimiento de esta práctica y la consideran de gran valor. Se consultó con los diferentes actores que mantienen contacto con la Contraloría y reciben a diario su información, y su valoración de la práctica se resume en la Tabla I.

En síntesis, la práctica que ha implementado la Contraloría es bien vista por los periodistas, que resaltan sobre todo el gran aporte que da a los medios de comunicación para informar y tener información de la más alta calidad. Aunque no existen cifras concretas del acceso por parte de otros actores externos o ciudadanos al portal electrónico, la unidad recibe y registra a diario decenas de correos y llamadas telefónicas de parte de estos usuarios.

La mayoría de los comentarios incluyen agradecimientos por la información suministrada, así como también catalogan la práctica como sana y de gran riqueza informativa. Además esperan que ésta sea aplicada en otras instituciones gubernamentales para continuar con el crecimiento y desarrollo del país.

De igual forma, en el año 2006, al poco tiempo de implementar la práctica, la Contraloría recibió un reconocimiento por parte del suplemento anual “Los 40 menores de 40”. El mismo pertenece al diario nacional El Financiero, que reconoce a los profesionales destacados en ciertas áreas cuyas edades sean menores a los 40 años. En este caso el reconocimiento se otorgó a la jefatura de la Unidad de Prensa y Comunicaciones de la Contraloría General de la República de Costa Rica, encargada de ejecutar la buena práctica en comunicación.

Tabla I

## Criterios sobre el impacto según sector involucrado

Sector	Valoración del impacto
Periodistas de medios de comunicación escrita	Ofrece información de primera mano sobre los estudios realizados por la Contraloría para poder ser cubiertos en los periódicos y sitios web.
Periodistas de medios de comunicación radial	El impacto en general es positivo, pues facilita el trabajo de este medio de comunicación principalmente con los audios de los temas fiscalizados.
Periodistas de medios de comunicación televisiva	La información suministrada genera un enriquecimiento de los argumentos que se pueden presentar en la noticia a exponer.
Jefes de prensa de entidades gubernamentales	La iniciativa de comunicación de la CGR-CR es vista como una propuesta a replicar, en el sentido de que utiliza recursos multimedia para exponer los resultados de su función y facilita la labor de los periodistas de radio y prensa escrita, generando un impacto importante para informar a nivel general.
Periodistas de la Asamblea Legislativa	El trabajo en conjunto con esta entidad tiene un impacto importante, pues logran documentar cada estudio que se realiza y éstos pueden ser distribuidos, discutidos y analizados por los funcionarios del Poder Legislativo.
Periodistas de organizaciones externas	La práctica permite ayudar a la toma de decisiones, acciones, posiciones o puntos de vista en el campo en que se desempeña cada organización.

**Fuente:** Elaboración propia. Información obtenida de instrumentos aplicados.

El cumplimiento de la práctica se visibiliza en la consecución de los indicadores de gestión que se plasman en dos documentos que la Unidad de Prensa y Comunicaciones debe presentar ante el Despacho de la Contralora General (superior jerárquico): el Plan Anual Operativo (PAO, una vez al año) y los Compromisos de Gestión (CG, una vez por trimestre), cuyo enfoque y actividades deben contribuir puntualmente al cumplimiento de los objetivos del PEI.

Si bien la resistencia a manejar la información de forma cristalina y abierta pareciera generalizarse en Costa Rica –muchas entidades estatales evitan dar información de oficio para evadir riesgos institucionales–, la CGR-CR ha logrado romper con esa

imagen a través de la implementación de prácticas de comunicación altamente valoradas en el seno de la comunidad democrática.

---

#### **d. Dificultades, obstáculos y debilidades internas**

---

Las dificultades presentadas para la implementación y ejecución de la difusión de la información se centran en las diferencias existentes con otros departamentos y unidades de la Contraloría. La UPC busca cumplir con la tarea de informar pero sus pares dentro de la CGR-CR están en la tarea sustantiva, lo que genera diferencias de criterio. Igualmente, existen diversidad de perspectivas sobre la evaluación de cuáles temas se deben difundir. Además, en un principio la UPC no contaba con el equipo tecnológico necesario y también existía una falta de actualización de las bases de datos, lo que impedía aumentar el número de personas que reciben la información.

En síntesis, la práctica de comunicación podría enfrentar obstáculos si no se presenta una visión institucional alineada, con un consentimiento de las partes sobre la implementación de la práctica, tiempo y esfuerzos planificados, y acceso directo a la información disponible. A su vez, es importante que al ejecutar la práctica la UPC exhiba transparencia interna sobre la agenda de fiscalización y ajuste los tiempos internos a coyunturas externas, evitando la exposición y mala reputación que pueda tener por dejar de publicar cierto tema o por sólo hacerlo para unos pocos.

---

#### **e. Fortalezas y claves de éxito**

---

La clave del éxito de la buena práctica reside principalmente en el proceso de planificación. Esto fue fundamental para establecer los pasos a seguir, con una clara delimitación de responsabilidades de cada área involucrada, ajustando los tiempos internos de preparación de los documentos, la notificación a quien corresponde y el envío y publicación en la Web a los agentes externos. En un principio la rutina fue tediosa para la unidad ejecutora a cargo, pero esto fue necesario para garantizar el éxito y brindar el mejor servicio posible.

A su vez, se destacan otros factores que han contribuido al éxito de esta práctica. Entre ellos, cabe mencionar los siguientes:

- La adquisición de las herramientas e infraestructura necesaria para desarrollar la práctica fue vital, pues la UPC al inicio no contaba con el equipo tecnológico necesario para implementar una política activa de comunicación, al tiempo que las bases de contactos se encontraban desactualizadas.
- Fue también de gran importancia el consenso alcanzado dentro de la CGR-

CR en torno a la metodología de implementación de la práctica, a la importancia en sí de incorporarla y la voluntad de los funcionarios de la CGR de prestar su asistencia en los esfuerzos que demanda el acceso y la difusión de información.

- Fue valorable el acercamiento entre la CGR-CR y el Congreso a través de la relectura del rol de la entidad como “Órgano Auxiliar de la Asamblea Legislativa”. Ello permitió informar ampliamente sobre la labor que ha realizado la CGR, generando mayores esfuerzos por mostrar los productos de fiscalización.

---

## **f. Recomendaciones**

---

Desde que la práctica entró en vigencia, se ha implementado de manera regular y se ha registrado un crecimiento sostenido, por lo que cada actor –tanto interno como externo- que se encuentre ligado a la misma siempre podrá extender sugerencias para mejorar la utilización del sistema de información masiva.

Entre las principales recomendaciones en las que coinciden tanto los funcionarios de la UPC como los periodistas de los medios de comunicación, usuarios de instituciones gubernamentales y externas, podemos señalar que éstos desean que la información contenga menos tecnicismo, que presente un lenguaje más sencillo y claro, accesible para todo tipo de persona sin necesidad de contar con mínimos conocimientos sobre el tema.

Además, tanto los actores internos como externos demandan que existan mecanismos de difusión masiva de información y una promoción de los sistemas de información que realiza la CGR-CR para el conocimiento de toda la población. Más concretamente, los funcionarios de la Unidad de Prensa y Comunicaciones desean continuar en el mejoramiento de las bases de datos para que el envío de la información tenga mayor alcance.

A su vez, los actores externos como los medios de comunicación, prensa de instituciones gubernamentales y organizaciones externas sugieren mejoras en los productos, como la elaboración de pequeños resúmenes con las noticias más importantes generadas en la Contraloría, además de contar con un banco permanente de audios en el portal electrónico con todas las conferencias de prensa generadas dentro de la Contraloría.

Finalmente, se recomienda desarrollar indicadores para medir la evolución y el impacto de las prácticas de comunicación puestas en marcha. Se podría generar un indicador de crecimiento para medir la cantidad y evolución de nuevos contactos a quienes se les envía la información, y se podría registrar cuántos de ellos regresan una respuesta, consulta o agradecimiento sobre los diferentes temas de interés.

Otro valioso instrumento para la construcción de indicadores puede ser la aplicación de una encuesta detallada sobre el uso real de la información, sus alcances y su utilización por los diferentes agentes externos que tengan conocimiento de la práctica.





## Bibliografía

Manual General de Fiscalización Integral, Contraloría General de Costa Rica, noviembre 2008.

Plan Estratégico Institucional de la Contraloría General de Costa Rica (2008-2010)  
[http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/cgr/estrategia/documentos/ESTRATEGIA\\_2008\\_2012.pdf](http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/cgr/estrategia/documentos/ESTRATEGIA_2008_2012.pdf)

Portal institucional de la CGR:  
<http://www.cgr.go.cr/>

Reglamento Orgánico de la CGR-CR:  
<http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/normativa/leyorgan/RES%20OLUCION%20Nro.%20R-CO-34-2009.pdf>

## Entrevistas

Máster Mariela Azofeifa Olivares.  
Unidad de Prensa y Comunicaciones de la Contraloría General de la República.  
[mariela.azofeifa@cgr.go.cr](mailto:mariela.azofeifa@cgr.go.cr)

Carolina Mora Rodríguez  
Unidad de Prensa de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP).  
[cmora@aresep.go.cr](mailto:cmora@aresep.go.cr)

Raúl Silesky Jiménez  
Sub-director Unidad de Prensa de la Asamblea Legislativa.  
[rsilesky@asamblea.go.cr](mailto:rsilesky@asamblea.go.cr)

Aurelia Bolaños Castro  
Unidad de Prensa del Poder Judicial de Costa Rica.  
[abolabos@Poder-Judicial.go.cr](mailto:abolabos@Poder-Judicial.go.cr)

Michelle Mitchel Bernard  
Directora Radio Monumental-Reloj.  
[mmitchell@monumental.co.cr](mailto:mmitchell@monumental.co.cr)

Gustavo Delgado  
Cámara Nacional de Radio.  
[gdelgado@canara.org](mailto:gdelgado@canara.org)

Aaron Sequeira  
Periódico La Prensa Libre.  
[asequeira@prensalibre.co.cr](mailto:asequeira@prensalibre.co.cr)

Esteban Arrieta  
Periódico La República.  
[earrieta@larepublica.net](mailto:earrieta@larepublica.net)

María Auxiliadora Zúñiga  
TV San Carlos.  
[mzuniga@coopelesca.co.cr](mailto:mzuniga@coopelesca.co.cr)

William Segura  
Unidad de Prensa de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector  
Empresarial Privado.  
[wsegura@uccaep.or.cr](mailto:wsegura@uccaep.or.cr)

## Anexos

---

### Anexo I

---

#### **POLÍTICAS DE TRANSPARENCIA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA<sup>8</sup>**

Este trabajo es parte de una investigación sobre el funcionamiento de las Entidades de Fiscalización Superior –EFS- de América Latina. Esta guía o cuestionario es parte de una segunda etapa de la investigación, que busca documentar en más detalle buenas prácticas que puedan ser sostenibles y replicables.

Son pocos los países de la región en los cuales la EFS es percibida como un actor que produce información valiosa sobre la marcha del gobierno y cuya acción puede beneficiar directamente a la ciudadanía. Costa Rica fue seleccionada por la política de información implementada por parte de la Contraloría General de la República –CGR-.

Las políticas de transparencia están relacionadas directamente con la gestión de información y el acceso ciudadano al conocimiento sobre la acción de gobierno.

En esta investigación se busca analizar los mecanismos y prácticas desarrolladas por la CGR para poner a disposición del público (ciudadanía, ONGs, periodistas, investigadores, etc.) información relativa a su funcionamiento y a los resultados de su tarea de control<sup>9</sup>.

Véase *GUÍA para las respuestas – Protocolo de documentación de Buenas Prácticas, desarrollado por la Iniciativa TPA para las Entidades de Fiscalización Superior de América Latina*: [www.iniciativatpa.org](http://www.iniciativatpa.org)

---

<sup>8</sup> Después del estudio preliminar, se seleccionaron unos países por sus buenas prácticas o políticas (innovación, sostenibilidad, replicabilidad e inclusividad) y se buscó documentarlas con distintos actores de la entidad o del país, con miras a que puedan ser mejoradas y también replicadas en otros países. La Contraloría General de la República de Costa Rica fue seleccionada, y en particular su política de información.

<sup>9</sup> Primer informe: Iniciativa TPA: “Diagnóstico sobre la situación de las Entidades de Fiscalización Superior de América Latina en materia de Transparencia, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas”.

## Anexo 2

### Entrevista telefónica para periodistas desarrollada por PROCESOS

Quisiera solicitarle su colaboración a través de responder a un pequeño cuestionario que busca documentar la práctica de comunicación de la Contraloría General de la República de nuestro país. Esta documentación es parte de un proyecto latinoamericano conocido como Iniciativa TPA. En este estudio latinoamericano se trata de analizar los mecanismos y prácticas desarrolladas por las EFS a fin de poner a disposición del público (ciudadanía, organizaciones de la sociedad civil, periodistas, investigadores, etc.) información relativa a su funcionamiento y a los resultados de su tarea de control.

1. ¿Ha visitado el portal electrónico de la Contraloría General de la República?
2. ¿Cuál sección le parece más útil?
3. ¿Ha bajado algún informe de la Web?
4. ¿Ha usado los resúmenes ejecutivos de los informes?
5. ¿Los boletines de prensa?
6. ¿Los audios de los boletines de prensa?

Herramienta	Sí	No
a. Bajado algún informe de ahí		
b. Resúmenes ejecutivos de los informes		
c. Boletines de prensa		
d. Audios de los boletines de prensa		

7. ¿Cuáles mejoras le haría usted a este tipo de herramientas que ofrece la Contraloría?

---

## Anexo 3

---

### **Resumen del proceso de generación de las Ideas rectoras en la CGR-CR**

Desde el año 1995 la Contraloría General inició un proceso de cambio estructural y estratégico, mediante el cual se planteó la redefinición de su marco institucional, según las consideraciones que exigía el entorno, con el fin de definir la estrategia institucional de los siguientes períodos. Metodológicamente, a este proceso se le denominó Planificación estratégica, dando como resultado la formalización de un Plan Estratégico Institucional, en el cual se definió la visión, misión, objetivos institucionales y estratégicos, así como los valores institucionales.

Posterior a esa fecha, se dieron algunas condiciones importantes para transformar la dinámica institucional, tales como el nombramiento de un nuevo Contralor y Subcontralor de la República en 1996, quienes a partir de un análisis de los insumos generados anteriormente, concretaron una serie de cambios en el modelo de fiscalización mediante un nuevo proceso denominado “Modernización de la CGR”. Con este nuevo planteamiento para mejorar la gestión de la Contraloría, se redefinió el marco estratégico de la institución: la visión, la misión y los valores.

La División de Estrategia Institucional incluye en su plan operativo del 2006 la revisión de dicho marco estratégico, como parte de dar cumplimiento a la buena práctica de revisión periódica. Además, en tanto el entorno se va transformando, es preciso redefinir el marco estratégico también, de manera que permita dar respuesta a nuevas necesidades. Es por esta razón que la Contraloría General ejecutó el proyecto institucional con el objetivo de remozar sus ideas rectoras.

Ahora bien, considerando que hasta el momento las ideas rectoras se han sometido a consulta en al menos dos ocasiones, y que en principio este tipo de ejercicio no generaría más producto que algún cambio de forma, es que esta nueva iniciativa pretende trabajar más directamente en el fortalecimiento del marco estratégico como parte de la identidad institucional.

Esta nueva iniciativa fue iniciada en el 2006, cuando se presentó el proyecto para realizarlo en dos períodos: 2006 y 2007. En el 2006 se trabajó en las etapas de revisión de experiencias anteriores y estudios relacionados, y con la aplicación y procesamiento de una encuesta sobre las Ideas Rectoras que se llevó a cabo en octubre del 2006. Los resultados fueron presentados al Despacho de las Contraloras Generales el 12 de enero 2007, y ahí se dio el aval para las siguientes actividades que se realizarían en el segundo período del proyecto, con el objetivo de revisar y ajustar la misión, la visión y los valores de la Contraloría, considerando su visión de largo plazo.

La metodología empleada se resume en las siguientes etapas:

#### I Etapa:

- Revisión de experiencias anteriores y estudios relacionados.
- Aplicación de una encuesta de percepción de las ideas rectoras: se invitó (13 de octubre del 2006) a todos los funcionarios a participar de una encuesta para identificar los elementos que permitan comprender cómo entienden, perciben, implementan y comunican las ideas rectoras, los funcionarios de la Contraloría.
- Difusión de los resultados de la Encuesta Ideas Rectoras. Los resultados fueron presentados al Despacho de las Contraloras Generales el 12 de febrero 2007, y ahí se dio el aval para las siguientes fases del proyecto.

#### II Etapa:

- Trabajo de las gerencias y unidades con sus funcionarios en la discusión, revisión y elaboración de insumos para el ajuste del marco estratégico. Fueron actividades de reflexión en las cuales se presentaban –por grupos de funcionarios, según unidades organizacionales- los resultados de la encuesta, se discutía sobre las ideas rectoras vigentes y los cambios que se proponían. Para el proceso se realizó una campaña de motivación denominada “Quiénes Somos”. Se presentaron mensajes en la computadora para todos los funcionarios sobre lo que se realizaría y se fue comunicando el avance logrado mediante boletines.

#### III Etapa:

- Trabajo de Taller sobre discusión, revisión y ajuste de las Ideas Rectoras por parte del nivel gerencial de la CGR, del 12 de febrero al 16 de marzo 2007.

#### IV Etapa:

- Proceso de difusión e interiorización sobre el marco estratégico actualizado (abril - mayo 2007). La campaña “Quiénes somos” pasó a llamarse “Así somos” una vez que se definió el marco estratégico. Se empleó nuevamente el recurso tecnológico, afiches, banners y otros complementos como calendario y hojas de notas para los funcionarios, con información de la misión, visión y valores. Al finalizar el año, se hizo un concurso sobre los funcionarios que representarían mejor los valores.



INICIATIVA TPA

Buenas prácticas de transparencia,  
participación ciudadana y rendición de  
cuentas en las EFS de América Latina