



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

## **CONTRALORÍA ABIERTA: ¿UN ACERCAMIENTO AL CIUDADANO?**

**ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE REDES SOCIALES  
IMPLEMENTADA EN LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE  
CHILE EN LA TRANSICIÓN HACIA UN GOBIERNO ABIERTO**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO  
DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

**LUNA FRANCISCA FUENTES JARA**

PROFESORA GUÍA:  
ALEJANDRA NASER SOTO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ÁLVARO RAMÍREZ-ALUJAS  
JAVIER FARÍAS SOTO

ESTE TRABAJO HA SIDO AUSPICIADO POR:  
BECA CONICYT DE MAGÍSTER PARA FUNCIONARIOS/AS DEL SECTOR  
PÚBLICO, AÑO ACADÉMICO 2018

SANTIAGO DE CHILE  
2019

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL  
GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

POR: Luna Fuentes Jara

FECHA: 12 de noviembre de 2019

PROFESORA GUÍA: Alejandra Naser Soto

**CONTRALORÍA ABIERTA: ¿UN ACERCAMIENTO AL CIUDADANO?  
ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE REDES SOCIALES  
IMPLEMENTADA EN LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE  
CHILE EN LA TRANSICIÓN HACIA UN GOBIERNO ABIERTO**

Durante décadas, las organizaciones públicas, incluida la Contraloría General de la República de Chile (CGR), han venido actuando bajo el marco de la burocracia weberiana, paradigma que define un comportamiento mecanicista y racionalista tanto de la institución como del funcionario, sin embargo, en los últimos años se ha percibido una menor confianza ciudadana en dichas organizaciones, así como insuficientes resoluciones de demandas sociales, todo lo que ha generado que los ciudadanos, ahora más informados y empoderados, exijan estar más involucrados en la co-creación de soluciones y así generar el mayor valor público posible.

Es en este contexto que nace la elaboración de la presente tesis, donde se ha analizado la estrategia comunicacional de redes sociales para la CGR, implementada por la Contraloría desde marzo de 2018, con el propósito de concluir si dicha estrategia ha contribuido a fortalecer internamente los pilares de transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas, generando un acercamiento con el ciudadano y aumentando su confianza en la institución, es decir, si ha sido efectivo abrir la Contraloría a la ciudadanía.

Pues bien, el presente trabajo investigativo expone una exhaustiva descripción de la mencionada estrategia; analiza los resultados obtenidos a la fecha tanto en forma interna en la institución como hacia la ciudadanía; e identifica y describe barreras y desafíos presentes en el proceso de implementación, para lo cual se recopiló información de cuentas públicas anuales, estudios, investigaciones, charlas, declaraciones y evaluaciones; se entrevistó a una muestra intencionada de 4 actores internos de la CGR; y se encuestó a 12 funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización.

Al respecto, se observó un rápido crecimiento de las analizadas redes sociales institucionales Facebook, Twitter e Instagram, sin dejar de reconocer, no obstante, que estos resultados también se vinculan a la cada vez mayor penetración mundial y local de Internet. Por otro lado, dentro de las principales barreras y desafíos detectados está la escasez de capital humano que implementa la estrategia, la falta de entendimiento y la ausencia de gestión del cambio organizacional, la necesidad de disminuir la brecha digital, y la dificultad para asumir la mayor carga laboral, a nivel interno, así como el poco entendimiento respecto a los objetivos de la estrategia, la existencia de personas hostiles en las redes sociales de la CGR, y la aparición de noticias falsas, a nivel externo.

## DEDICATORIA

*A Karina, por el amor y apoyo incondicional,  
y sobre todo por la paciencia en estos dos años de estudios.*

*A mi familia, por creer en mí siempre.*

*A mis amigos, por sus buenos deseos.*

## TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.	OBJETIVOS.....	2
1.1.	OBJETIVO GENERAL .....	2
1.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
2.	ESTRUCTURA CAPÍTULOS .....	3
II.	ANTECEDENTES DEL CASO .....	4
1.	¿QUÉ ES LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE? .....	4
2.	ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE REDES SOCIALES PARA LA CGR ....	8
2.1.	HISTORIA DE LAS REDES SOCIALES INSTITUCIONALES DE LA CGR ....	11
2.2.	CREACIÓN DE CONTRALORITO COMO PERSONAJE INSTITUCIONAL ...	13
2.3.	USO DE LAS REDES SOCIALES COMO UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE LA INSTITUCIÓN .....	14
III.	MARCO CONCEPTUAL.....	21
1.	DISCUSIÓN EN TORNO AL CONCEPTO DE GOBIERNO ABIERTO.....	21
2.	PRINCIPIOS O PILARES FUNDAMENTALES DE GOBIERNO ABIERTO .....	25
2.1.	TRANSPARENCIA.....	26
2.2.	PARTICIPACIÓN .....	28
2.3.	COLABORACIÓN .....	30
2.4.	RENDICIÓN DE CUENTAS .....	31
3.	REDES SOCIALES.....	32
IV.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	34
V.	ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE REDES SOCIALES PARA LA CGR.....	36
1.	INTERACCIÓN CON LA CIUDADANÍA REFLEJADA EN LAS REDES SOCIALES.....	39
1.1.	RED SOCIAL FACEBOOK.....	39
1.2.	RED SOCIAL TWITTER.....	42
1.3.	RED SOCIAL INSTAGRAM .....	44
1.4.	COMPARACIÓN DE DATOS ENTRE DOS O MÁS REDES SOCIALES. ....	44
2.	INTERACCIÓN CON LA CIUDADANÍA REFLEJADA EN LOS PRODUCTOS DE LA CGR.....	50
VI.	AVANCES, BARRERAS Y DESAFÍOS EN LA TRANSICIÓN HACIA UN GOBIERNO ABIERTO.....	54
1.	GESTIÓN DEL CAMBIO CULTURAL .....	54
2.	PRINCIPALES BARRERAS Y DESAFÍOS PRESENTES .....	67
2.1.	BARRERAS Y DESAFÍOS INTERNOS.....	67
2.2.	BARRERAS Y DESAFÍOS EXTERNOS.....	69
2.3.	OPINIONES Y COMENTARIOS ESTAMPADOS EN LA PRENSA .....	70
VII.	CONCLUSIONES.....	72
	ANEXO N° 1 .....	76
	ANEXO N° 2.....	77
	ANEXO N° 3.....	78
	ANEXO N° 4.....	79
	ANEXO N° 5.....	80
	ANEXO N° 6.....	85
	BIBLIOGRAFÍA.....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dotación total en la CGR, por el período 2012-2018.....	5
Tabla 2: Objetivos estratégicos de la CGR. ....	6
Tabla 3: Historia y crecimiento de Internet desde diciembre de 2011 hasta junio de 2019. 9	9
Tabla 4: Diez preguntas para comenzar a definir una estrategia de redes sociales. ....	34
Tabla 5: Estado de Situación Presupuestaria de la Contraloría, por el período 2012-2018. .....	37
Tabla 6: Cantidad de seguidores en Facebook. ....	39
Tabla 7: Cantidad de personas a las que se mostraron en pantalla publicaciones.....	40
Tabla 8: Cantidad de seguidores en Twitter. ....	42
Tabla 9: Impresiones en Twitter registradas por la CGR. ....	43
Tabla 10: Otros datos estadísticos de Twitter, entre diciembre de 2016 y mayo de 2019. 43	43
Tabla 11: Cantidad de seguidores en Twitter e Instagram. ....	44
Tabla 12: Distribución de ingresos al Portal Contraloría y Ciudadano. ....	51
Tabla 13: Resumen de las acciones efectivas realizadas por la CGR con el total de Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas entre los años 2012 y 2018.....	53
Tabla 14: Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas en forma mensual, entre marzo de 2017 y marzo de 2019.....	53
Tabla 15: Encuestas aplicadas entre el 2 de julio y el 26 de agosto de 2019 a los funcionarios de la CGR encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización. ....	57
Tabla 16: Conocimiento de la estrategia comunicacional de redes sociales de la CGR a nivel interno. ....	58
Tabla 17: Razones a las que se le atribuye el aumento en la cantidad de Denuncias y Sugerencias de Fiscalización de 2018, respecto al 2017.....	58
Tabla 18: Razones que vinculan el aumento en la cantidad de Denuncias y Sugerencias de Fiscalización con la estrategia comunicacional de redes sociales.....	59
Tabla 19: Fundamentaciones respecto a que sí ha habido una mejoría en cuanto a la calidad de las Denuncias. ....	60
Tabla 20: Fundamentaciones respecto a que no ha habido una mejoría en cuanto a la calidad de las Denuncias. ....	60
Tabla 21: Fundamentaciones respecto a que no ha habido una mejoría en cuanto a la calidad de las Sugerencias de fiscalización. ....	61
Tabla 22: Fundamentaciones respecto a eventuales cambios en cuanto a la entidad y materia que se está denunciando. ....	62
Tabla 23: Fundamentaciones respecto a eventuales cambios en cuanto a la entidad y materia que se está denunciando. ....	63
Tabla 24: Percepción funcionaria de la estrategia comunicacional, a impresión del jefe o jefe (s) de cada sede regional.....	63
Tabla 25: Percepción de los encuestados, desde sus posiciones de jefatura, respecto de la estrategia comunicacional.....	64
Tabla 26: Fundamentaciones respecto a que sí ha habido un cambio cultural al interior de esa Contraloría Regional desde la implementación de la estrategia. ....	65
Tabla 27: Fundamentaciones respecto a que sí ha habido un cambio cultural al interior de esa Contraloría Regional desde la implementación de la estrategia. ....	65
Tabla 28: Fundamentaciones respecto a la eventual necesidad de que la CGR lleve a cabo un proceso de gestión del cambio cultural interno.....	66

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Distribución de usuarios de Internet en el mundo (mediados del año 2019). 8	8
Ilustración 2: Tasas de penetración mundial de Internet por región geográfica (mediados del año 2019)..... 9	9
Ilustración 3: Rangos etarios del uso de Facebook, Instagram y Facebook Messenger en Chile, a enero de 2019..... 10	10
Ilustración 4: Porcentaje del presupuesto de la CGR en relación al sector público, por el período 2014-2019. .... 38	38
Ilustración 5: Total de me gusta en Facebook entre julio de 2017 y junio de 2019..... 40	40
Ilustración 6: Reacciones estadísticas entre marzo de 2018 y marzo de 2019..... 41	41
Ilustración 7: Comentarios estadísticos entre marzo de 2018 y marzo de 2019. .... 41	41
Ilustración 8: Contenido compartido entre marzo de 2018 y marzo de 2019. .... 42	42
Ilustración 9: Variación de seguidores en Facebook, Twitter e Instagram. .... 45	45
Ilustración 10: Alcance e impresiones en Facebook y Twitter (noviembre de 2017 a junio de 2019). .... 46	46
Ilustración 11: Alcance promedio por publicación en Facebook y Twitter (noviembre de 2017 a junio de 2019). .... 47	47
Ilustración 12: Seguidores versus engagement en 12 instituciones. .... 48	48
Ilustración 13: Cantidad de publicaciones por año, mes y día en las redes sociales Facebook y Twitter. .... 49	49
Ilustración 14: Cantidad de seguidores de Facebook, Twitter e Instagram entre noviembre de 2017 y junio de 2019..... 50	50
Ilustración 15: Requerimientos ingresados a la CGR durante el período 2012-2018. .... 52	52

## I. INTRODUCCIÓN

Las instituciones del sector público vienen actuando bajo marcos normativos basados en la burocracia weberiana, la cual estuvo pensada para una sociedad industrial entre los siglos XIX y XX, fundamentalmente mecanicista y racionalista. En efecto, la burocracia es “una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos” (Petrella, 2007, p.9). Bajo dicha lógica, la burocracia define el comportamiento tanto del funcionario como de la organización, ofreciendo un modo estructurado de funcionamiento institucional, lo que ha sido aplicado, desde sus inicios, por la Contraloría General de la República de Chile, en adelante CGR o Contraloría.

Ahora bien, el entorno cambiante y dinámico, así como el involucramiento, exigencias y necesidades de la ciudadanía, la cual ya no quiere que otros tomen decisiones por ella, han puesto en jaque la eficacia adaptativa de las instituciones públicas, requiriéndose nuevas formas de organización y de gestión para administrarlas. De hecho, “la ciudadanía de América Latina y el Caribe está hoy más empoderada y la respuesta a sus demandas de mayor transparencia y rendición de cuentas ya no puede postergarse” (Naser, Ramírez-Alujas y Rosales 2017, p.20), por lo que dichas organizaciones deben ir fortaleciendo sus prácticas, pero también innovando en sus procesos, todo con la finalidad de generar el mayor valor público posible por medio de la entrega de soluciones eficientes y eficaces a la ciudadanía.

Es así como, tomando en cuenta estas demandas ciudadanas y la considerable participación en la administración pública de diversos actores, es que urgen procesos de transformación y modernización del Estado, apareciendo el concepto de Gobierno Abierto como el “conjunto de mecanismos y estrategias que contribuye a la gobernanza pública y al buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación, centrando e incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo” (CLAD, 2016, p.5), rompiendo con la lógica burocrática de que la toma de decisiones se efectúa por parte de un gobierno compuesto por expertos que realizan las políticas públicas en base al supuesto interés de los ciudadanos, pues este nuevo paradigma propone co-crear soluciones con las partes interesadas.

A su turno, la Contraloría, en su memoria institucional por el período 2007-2015, reconoce el contexto de una sociedad civil empoderada, que demanda de manera creciente y a veces desesperada mayor transparencia en los actos de la Administración, el uso eficiente de los recursos públicos y, en definitiva, un Estado que esté al servicio de las personas, agregando que, debido a estas nuevas demandas y expectativas del entorno, era urgente fortalecer la institución, por medio de la generación de productos y servicios de manera más oportuna, de calidad y con un lenguaje sencillo; aumentando la transparencia de sus

actuaciones; y brindando mayores mecanismos de participación en la acción fiscalizadora (CGR, 2015).

En ese sentido, la presente propuesta de investigación se enfoca en el análisis de una de las principales acciones que la CGR ha implementado en la transición hacia un Gobierno Abierto desde el año 2018, con el propósito de concluir si dicha estrategia ha contribuido a fortalecer internamente los pilares de transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas, generando un acercamiento con el ciudadano y aumentando su confianza en la institución, es decir, si ha sido efectivo abrir la Contraloría a la ciudadanía.

En efecto, se pretende analizar la estrategia comunicacional de redes sociales para la CGR, de la mano con el uso del personaje denominado Contralorito, la cual fue generada el año 2018 e implementada por la Unidad de Redes Sociales, dependiente del Contralor General e integrante de su Gabinete. Dicha estrategia busca asegurar una comunicación más cercana y directa con la ciudadanía por medio del uso del lenguaje propio de redes sociales, con foco en difundir la labor de la CGR, utilizar un lenguaje claro, entregar formación cívica, promocionar la lucha contra la corrupción, fortalecer el sector público y difundir los derechos y deberes funcionarios.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la incidencia interna<sup>1</sup>, por una parte, y la efectividad y satisfacción ciudadana, por otra, de una de las principales acciones que la Contraloría General de la República de Chile ha implementado en la transición hacia un Gobierno Abierto desde el año 2018, referida a la estrategia comunicacional de redes sociales.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar una descripción exhaustiva de la estrategia comunicacional de redes sociales implementada por la CGR, desde la mirada de Gobierno Abierto.
- Analizar los resultados obtenidos a la fecha por la estrategia comunicacional de redes sociales implementada por la CGR en la transición hacia un Gobierno Abierto, tanto en forma interna en la institución como hacia la ciudadanía.

---

<sup>1</sup> Incidencia interna referida a la influencia que la estrategia comunicacional de redes sociales ha generado en el actuar interno de la CGR, es decir, en cuanto a la carga laboral de los funcionarios y servidores de dicha entidad de control, a su grado de satisfacción, al cambio cultural logrado (o no logrado), a la voluntad individual y/o colectiva para “ceder” poder a la ciudadanía, entre otros.

- Identificar y describir las barreras y desafíos presentes a lo largo del proceso de implementación de la estrategia comunicacional de redes sociales en la CGR, en la transición hacia un Gobierno Abierto.

Cabe hacer presente que, según será desarrollado más adelante en el capítulo sobre diseño metodológico, el presente estudio de caso es de tipo exploratorio (Yin, 1994) y descriptivo, no experimental, con una estrategia metodológica de carácter cualitativa, que pretendió analizar la estrategia comunicacional de redes sociales para la CGR desde el año 2018, en la transición hacia un Gobierno Abierto.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se consideraron fuentes primarias de carácter cualitativo, creadas y publicadas por la propia institución, tales como cuentas públicas anuales, estudios, investigaciones, charlas, declaraciones y evaluaciones. Asimismo, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a una muestra intencionada de 4 actores internos de la examinada EFS, todos los cuales han tenido participación en la creación de la estrategia comunicacional, en su implementación y/o en sus resultados. A su turno, se aplicaron encuestas estructuradas, por medio de formularios escritos, a los Jefes de las Unidades de Control Externo de cada Contraloría Regional y al Jefe del Departamento de Atención y Denuncia Ciudadana, a nivel central, todos funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas a la CGR.

Por otro lado, se consideraron las variaciones en las métricas sobre las distintas plataformas sociales que la CGR utiliza, es decir, Facebook, Twitter e Instagram, las que fueron proporcionadas a la alumna mediante ley de transparencia. Además, se extrajeron y analizaron distintas declaraciones y opiniones de políticos, académicos y personas de la sociedad civil en distintos medios de comunicación, respecto al uso que la CGR les ha dado a sus cuentas en Facebook, Twitter e Instagram.

## **2. ESTRUCTURA CAPÍTULOS**

El primer capítulo dice relación con la presente introducción, la identificación del objetivo general y específicos, y la estructura de los capítulos.

El segundo capítulo trata los antecedentes del caso, donde se desarrolla qué es y qué funciones cumple la Contraloría General de la República de Chile. Además, se describe la estrategia comunicacional de redes sociales para la CGR, señalando la historia de las redes sociales institucionales en la institución, la creación del personaje Contralorito como figura institucional, y el uso dado a las redes sociales como una estrategia de comunicación.

El tercer capítulo está referido al marco conceptual utilizado para la presente tesis, identificando y comparando distintas definiciones para Gobierno Abierto, así como

para sus principios o pilares fundamentales que son la transparencia, la participación, la colaboración y la rendición de cuentas. Asimismo, el concepto de redes sociales y sus características.

El cuarto capítulo trata del diseño metodológico para la elaboración del presente estudio de caso, identificando las fuentes de información utilizadas para el desarrollo del mismo.

A continuación, el quinto capítulo tiene que ver con el análisis de los principales resultados de la estrategia comunicacional de redes sociales para la CGR, comenzando con la interacción con la ciudadanía reflejada en las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram, y continuando con la interacción con la ciudadanía esta vez reflejada en los productos que la Contraloría elabora y emite.

A su turno, el sexto capítulo está referido a los avances, barreras y desafíos de la estrategia comunicacional en estudio, donde se analizó la gestión del cambio cultural, las principales barreras y desafíos presentes tanto internos como externos, y las opiniones y comentarios de terceros, tales como académicos y políticos, entre otros, vertidos en distintos medios de comunicación.

Finalmente, en el séptimo y último capítulo son presentadas las conclusiones.

## **II. ANTECEDENTES DEL CASO**

### **1. ¿QUÉ ES LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE?**

La Contraloría General de la República es la Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) de Chile, de carácter autónomo, a la cual le corresponde ejercer el control de legalidad de los actos de la Administración, fiscalizar el debido ingreso e inversión de los fondos del Fisco, de las municipalidades y de los demás organismos y servicios que determinen las leyes; examinar y juzgar las cuentas de quienes tengan a su cargo fondos o bienes de esas entidades; y llevar la contabilidad general de la Nación, entre otras funciones que le han sido encomendadas por ley u otros preceptos vigentes o que se dicten en el futuro (Ley de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República, 1952; Constitución Política de la República de Chile, 1980).

Su labor es eminentemente fiscalizadora de carácter jurídico, contable y financiero, y tiene como finalidad cautelar el principio de legalidad, esto es, verificar que las instituciones públicas actúen dentro del ámbito de sus atribuciones, respetando los procedimientos legales y utilizando los recursos públicos de manera eficiente y eficaz. Además, la CGR tutela que la actividad de los órganos de la Administración del Estado se ajuste al ordenamiento jurídico, la Constitución, las leyes y los tratados internacionales, con un rol protagónico en la prevención de la corrupción, impulsando líneas de trabajo relacionadas a la

colaboración a nivel internacional, la capacitación de las instituciones públicas y el apoyo al cumplimiento de los servicios fiscalizados (Contraloría General de la República, 2019).

La máxima autoridad de dicha EFS es el Contralor General de la República, quien, para su designación en el cargo por parte del Presidente de la República de turno, con acuerdo del Senado adoptado por los tres quintos de sus miembros en ejercicio, debe contar con título de abogado desde a lo menos 10 años, haber cumplido 40 años de edad y poseer las demás calidades necesarias para ser ciudadano con derecho a sufragio<sup>2</sup>. El período para el ejercicio de dicho cargo es equivalente a 8 años, sin opción a una nueva designación para el período inmediatamente siguiente. Con todo, al cumplir 75 años de edad, el Contralor cesará en el cargo (Constitución Política de la República de Chile, 1980).

La estructura orgánica de la CGR, a julio de 2019, está compuesta, además del Contralor General, su Gabinete y la Subcontralora, por seis Divisiones, seis Departamentos y un Centro de Informática a nivel nacional, y 17 Contralorías Regionales a nivel regional (Ver estructura orgánica en Anexo N° 1). A su vez, cada una de esas Divisiones, Departamentos y Sedes Regionales se conforma por Unidades y/u Oficinas.

A diciembre de 2018, las labores de la CGR fueron ejercidas por 2.103 funcionarios a lo largo del país, sin mayores variaciones durante el período comprendido entre los años 2012 y 2018, según se muestra en la tabla N° 1. Cabe hacer presente, que esta dotación ha sido representada de forma casi igualitaria tanto por hombres como por mujeres.

Tabla 1: Dotación total en la CGR, por el período 2012-2018.

AÑO	FEMENINO		MASCULINO		CANTIDAD TOTAL	% VARIACIÓN RESPECTO AL AÑO ANTERIOR
	CANTIDAD	% SOBRE LA CANTIDAD TOTAL	CANTIDAD	% SOBRE LA CANTIDAD TOTAL		
2012	948	50,03%	947	49,97%	1.895	-
2013	1.000	49,98%	1.001	50,02%	2.001	6%
2014	986	49,03%	1.025	50,97%	2.011	0%
2015	963	48,66%	1.016	51,34%	1.979	-2%
2016	966	48,49%	1026	51,51%	1.992	1%
2017	980	49,17%	1.013	50,83%	1.993	0%
2018	1.035	49,22%	1.068	50,78%	2.103	6%

Fuente de información: Elaboración propia en base a las cuentas públicas de los años 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, todas recuperadas desde el portal institucional <https://www.contraloria.cl/web/cgr/cuentas-publicas>.

<sup>2</sup> De acuerdo al decreto N° 100, de 2005, que Fija el Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Constitución Política de la República de Chile, artículo 13, párrafos primero y segundo: "Son ciudadanos los chilenos que hayan cumplido dieciocho años de edad y que no hayan sido condenados a pena aflictiva. La calidad de ciudadano otorga los derechos de sufragio, de optar a cargos de elección popular y los demás que la Constitución o la ley confieran".

Por otro lado, es menester señalar que la visión, valores y objetivos estratégicos de la CGR fueron confeccionados durante el año 2016 con la participación de más del 80% de los funcionarios, 17 asociaciones de la sociedad civil y 14 entidades del sector público y municipal, todos los que, en distintas actividades, foros, grupos de trabajo, encuestas, etc., pudieron manifestar su visión de la Contraloría, plasmando sus resultados en una Estrategia CGR para el período 2017-2020 (CGR, 2016).

En ese sentido, la visión de la CGR es: “Al año 2020 seremos reconocidos por la ciudadanía como la institución autónoma que fiscaliza el buen uso de los recursos públicos” (CGR, 2016), manteniendo entre sus cuatro valores la autonomía en la toma de decisiones, la probidad de la función pública, la transparencia de los procesos y el respeto por las personas. Además, se elaboraron 8 objetivos estratégicos, cuyos focos de acción se describen en la siguiente tabla:

Tabla 2: Objetivos estratégicos de la CGR.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN
Más y mejores fiscalizaciones	Realizaremos un mayor número de fiscalizaciones de modo que la ciudadanía sepa cómo la Administración hace uso de los recursos públicos.
Agilizar y simplificar los productos jurídicos	La Contraloría adoptará sus decisiones jurídicas de manera clara y oportuna.
Apoyar el fortalecimiento del sector público	La Contraloría colaborará en el desarrollo de capacidades institucionales del sector público.
Promover la probidad y combatir la corrupción	La Contraloría adoptará constantemente buenas prácticas en materias de integridad, probidad y lucha contra la corrupción y promoverá su adopción en el sector público.
Mejorar la calidad de nuestro trabajo	Todos los funcionarios realizaremos nuestro trabajo procurando productos y servicios de calidad.
Eficacia, eficiencia y economicidad internas (3E)	La Contraloría será un referente para el sector público en la administración eficaz, eficiente y económica de sus recursos.
Un mejor lugar para trabajar	Nuestra organización será reconocida por los funcionarios como un mejor lugar para trabajar.
Difundir nuestra labor	La Contraloría informará permanentemente acerca de la orientación y los resultados de su labor.

Fuente de información: Elaboración propia en base a la Estrategia CGR 2017-2020, recuperada desde el portal institucional <https://www.contraloria.cl/web/cgr/definiciones-estrategicas>.

A su turno, cabe destacar que, durante el año 2018, la CGR impulsó una serie de iniciativas para fortalecer la probidad, la transparencia y la rendición de cuentas, y con ello combatir la corrupción y fortalecer la institucionalidad pública. Dentro de estas iniciativas está, además de la estudiada estrategia comunicacional de redes sociales en la presente tesis, la formalización de un sistema de integridad que orienta el comportamiento ético de los funcionarios; el desarrollo del portal Transparencia Proactiva, que pretende promover el control ciudadano de los recursos que administra la CGR; y la mejora en cuanto a la transparencia de los procesos internos para perfeccionar la comunicación con la ciudadanía.

Estas iniciativas se suman a otras ya existentes, como la inauguración del Portal Contraloría y Ciudadano, con el propósito de mantener un canal participativo para la sociedad civil mediante denuncias y sugerencias de fiscalización (2012); la constitución del Consejo Asesor de las Asociaciones de la Sociedad Civil de la CGR, con el propósito de fortalecer el principio de participación ciudadana, buscando obtener retroalimentación desde la comunidad civil organizada para acercar su gestión a las necesidades de la ciudadanía (2015); la creación del Centro de Estudios de la Administración del Estado (CEA), que pretende fortalecer la gobernanza a través de la formación transversal de funcionarios y servidores de la Administración del Estado, estudiantes y sociedad civil, promoviendo la implementación de buenas prácticas en la gestión pública, la generación de contenidos y la vinculación con la ciudadanía (2016); la incorporación de la CGR en la Red de Lenguaje Claro Chile para promover una comunicación sencilla y directa con la ciudadanía (2017); la implementación de la iniciativa Contralores Ciudadanos, con cursos que tienen por finalidad entregar conocimiento a los ciudadanos y, con ello, que sean aliados estratégicos en la labor fiscalizadora de la CGR (2017); y la creación de las iniciativas Visitas Guiadas y Contraloría en tu Colegio, que tienen por objeto dar a conocer la labor de la CGR, la primera, y entregar a niños y jóvenes información sobre sus derechos y deberes, el funcionamiento del Estado y el rol de la CGR, la segunda (2017).

Asimismo, resulta relevante señalar que durante el año 2019 la Contraloría comenzó a implementar 4 nuevas iniciativas que tienen como ejes transversales la transparencia, innovación, lenguaje claro e inclusivo, datos abiertos y colaboración con la ciudadanía, consistentes en “Transparencia proactiva”, portal abierto a cualquier ciudadano que quiera acceder a datos presupuestarios y de gestión de la CGR, según fuese mencionado precedentemente su lanzamiento el año 2018; “Estado de trámite”, el que permite hacer seguimiento en línea de los documentos ingresados a la EFS; “Preguntas frecuentes”, portal que busca responder de manera clara y sencilla dudas de carácter general o específico sobre el sector público; y “Tramitación de reglamentos”, lo que transparenta la gestión y seguimiento de los decretos supremos reglamentarios que ingresan al trámite de toma de razón, todas las cuales fueron dadas a conocer en la charla magistral dictada por el académico Álvaro Ramírez-Alujas en la CGR el pasado 14 de marzo de 2019, bajo el título “De Gobierno Abierto a Estado Abierto: El rol de la Contraloría”<sup>3</sup>.

Como puede notarse, no ha sido menor la cantidad de acciones que la CGR ha llevado a cabo, desde el año 2012, para robustecer de forma interna los pilares de transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas, así como para fortalecer la cercanía y confianza ciudadana en la institución, todo ello enmarcado en la transición hacia un Gobierno Abierto.

---

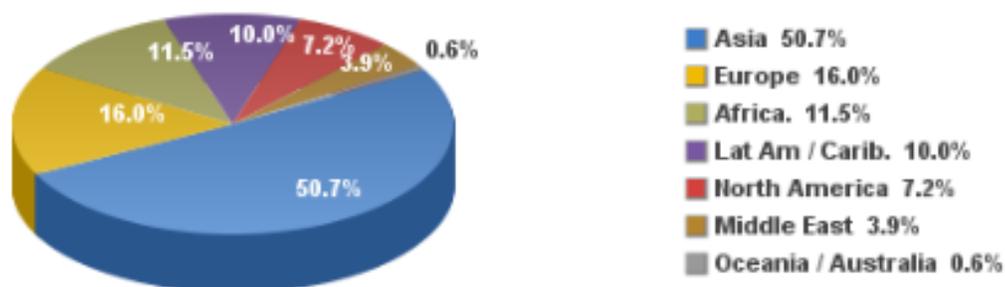
<sup>3</sup> Charla magistral dictada por el académico Álvaro Ramírez-Alujas el pasado 14 de marzo de 2019 en la CGR, bajo el título “De Gobierno Abierto a Estado Abierto: El rol de la Contraloría”, recuperada de <https://www.youtube.com/watch?v=7epKY6T-Uys>

## 2. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE REDES SOCIALES PARA LA CGR

Previamente es importante hacer mención a algunos datos relativos a la penetración histórica de Internet y de las redes sociales tanto en Chile como en el mundo.

Internet World Stats es un sitio web que presenta el uso mundial de Internet, estadísticas de población, estadísticas de viaje y datos de investigación de mercado de Internet, entre otros. Pues bien, a mediados del año 2019 fueron presentadas algunas cifras relacionadas a la población mundial (estimada en 7.716.223.309) y los usuarios de Internet (estimados en 4.536.248.808), ante lo que se determinó una penetración mundial de Internet igual al 58,8%. Asimismo, se puso a disposición un gráfico con la distribución de usuarios de Internet en el mundo, teniendo América Latina y el Caribe un porcentaje igual a 10%, según se expone a continuación:

Ilustración 1: Distribución de usuarios de Internet en el mundo (mediados del año 2019).

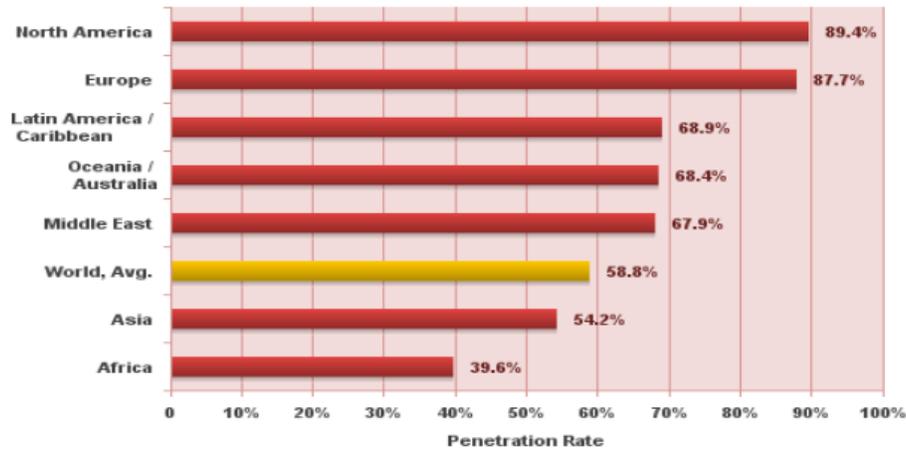


Source: Internet World Stats - [www.internetworldstats.com/stats.htm](http://www.internetworldstats.com/stats.htm)  
Basis: 4,536,248,808 Internet users in June 30, 2019  
Copyright © 2019, Miniwatts Marketing Group

Fuente de información: Sitio web llamado Internet World Stats. Gráfico recuperado de <https://internetworldstats.com/stats.htm>

Enseguida, fueron expuestos altos porcentajes en cuanto a las tasas de penetración mundial de Internet por región geográfica, ubicándose América Latina y el Caribe en tercer lugar, con un 68,9%, de acuerdo al siguiente gráfico:

Ilustración 2: Tasas de penetración mundial de Internet por región geográfica (mediados del año 2019).



Source: Internet World Stats - [www.internetworldstats.com/stats.htm](http://www.internetworldstats.com/stats.htm)  
 Penetration Rates are based on a world population of 7,716,223,209 and 4,536,248,808 estimated Internet users in June 30, 2019.  
 Copyright © 2019, Miniwatts Marketing Group

Fuente de información: Sitio web llamado Internet World Stats. Gráfico recuperado de <https://internetworldstats.com/stats.htm>

Cabe hacer presente que, desde diciembre de 2011<sup>4</sup> hasta junio de 2019, ha habido un alto incremento en cuanto a la penetración mundial de Internet de acuerdo a los reportes de Internet World Stats<sup>5</sup>, tal como se muestra a continuación:

Tabla 3: Historia y crecimiento de Internet desde diciembre de 2011 hasta junio de 2019.

FECHA	NÚMERO DE USUARIOS DE INTERNET ESTIMADOS	PENETRACIÓN MUNDIAL DE INTERNET
Diciembre de 2011	2.267 millones	32,70%
Marzo de 2012	2.336 millones	33,30%
Junio de 2012	2.405 millones	34,30%
Septiembre de 2012	2.439 millones	34,80%
Diciembre de 2012	2.497 millones	35,70%
Diciembre de 2013	2.802 millones	39,00%
Junio de 2014	3.035 millones	42,30%
Diciembre de 2014	3.079 millones	42,40%
Junio de 2015	3.270 millones	45,00%
Diciembre de 2015	3.366 millones	46,40%
Junio de 2016	3.631 millones	49,50%
Diciembre de 2016	3.696 millones	49,50%

<sup>4</sup> Fue tomada esta fecha para efectos de presentación de los datos estadísticos de penetración mundial de Internet, debido a que, como será visto más adelante, la CGR comenzó a utilizar redes sociales desde enero de 2012.

<sup>5</sup> Reportes recuperados de <https://www.internetworldstats.com/emarketing.htm>

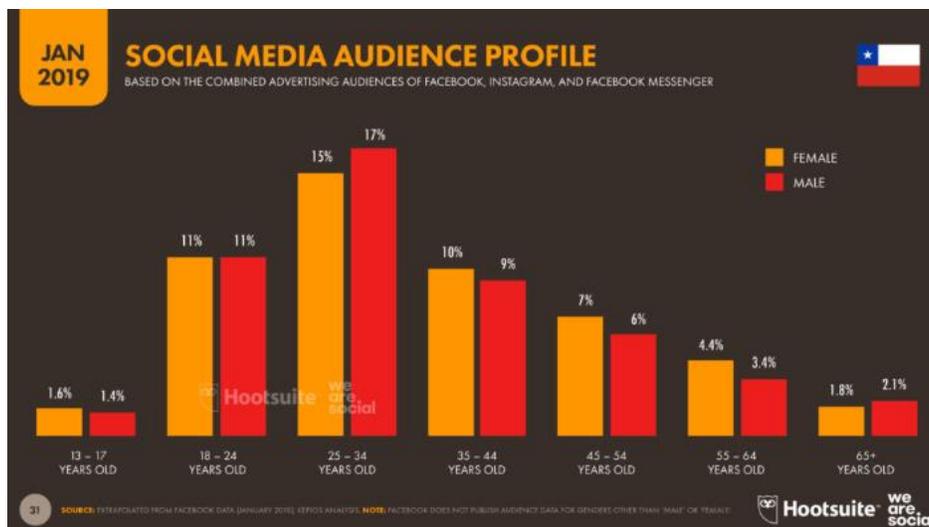
FECHA	NÚMERO DE USUARIOS DE INTERNET ESTIMADOS	PENETRACIÓN MUNDIAL DE INTERNET
Junio de 2017	3.885 millones	51,70%
Diciembre de 2017	4.156 millones	54,40%
Junio de 2018	4.208 millones	55,10%
Diciembre de 2018	4.313 millones	55,60%
Marzo de 2019	4.383 millones	56,80%
Junio de 2019	4.536 millones	58,80%

Fuente de información: Sitio web llamado Internet World Stats. Tabla con historia y crecimiento de Internet desde diciembre de 2011 hasta junio de 2019, recuperada de <https://www.internetworldstats.com/emarketing.htm>

Ahora bien, a enero de 2019, un estudio de interacción digital global lanzado por la agencia We Are Social, en conjunto con Hootsuite<sup>6</sup>, señaló que en Chile existía a esa fecha una población total de 18,27 millones (0,8% más que a enero de 2018), de los cuales hubo 15,04 millones de usuarios en Internet (6,6% más que a enero de 2018), lo que equivalía a un 82,3% de penetración de Internet sobre la población total. Asimismo, 14 millones eran usuarios activos en medios sociales y 13 millones accedían desde sus teléfonos móviles para visitar sus perfiles de medios sociales.

El mismo estudio concluyó que dos de las plataformas más usadas en Chile son Instagram y Facebook, con un rango de edad predominante entre los 18 años y los 34 años. A continuación se presenta un gráfico basado en la combinación de presencia o uso entre dichas redes sociales y Facebook Messenger.

Ilustración 3: Rangos etarios del uso de Facebook, Instagram y Facebook Messenger en Chile, a enero de 2019.



Fuente de información: Estudio de interacción digital global lanzado por la agencia We Are Social, en conjunto con Hootsuite, a junio de 2019, respecto de Chile.

<sup>6</sup> Información recuperada de <https://yiminshum.com/digital-social-media-chile-2019/>

En cuanto a Facebook, las personas en Chile dan 11 likes en promedio en publicaciones (14 mujeres y 8 hombres); 6 comentarios son recibidos en promedio (9 mujeres y 4 hombres); se comparte 2 veces en promedio y se realizan 12 clicks en publicidad (15 mujeres y 9 hombres).

Cabe hacer presente que, respecto a Twitter e Instagram, no fue posible encontrar datos estadísticos detallados respecto a su uso en Chile.

En ese contexto, y teniendo en cuenta la cada vez mayor penetración de Internet en las regiones a nivel mundial, es que serán presentadas cifras relativas a la penetración de las redes sociales en la entidad estudiada.

## **2.1. HISTORIA DE LAS REDES SOCIALES INSTITUCIONALES DE LA CGR**

Con el propósito de fortalecer la participación ciudadana y mejorar la comunicación con los diferentes actores, desde el año 2012 la CGR se encuentra presente en las redes sociales de Facebook y Twitter, por medio de las cuales la institución realiza labores de difusión e interacción (CGR, 2012). En efecto, la CGR se unió a Twitter con el nombre “@contraloriaci” y abrió su Facebook “Contraloría Chile”, ambos en enero de esa anualidad.

Pues bien, en su cuenta pública del año 2014, la CGR destacó la importancia de las redes sociales en cuanto a interacción con la ciudadanía, afirmando que aquello fue un gran aporte a la comunicación instantánea con el ciudadano mediante sus perfiles en Twitter y Facebook.

En efecto, en dicha cuenta pública se señaló que, a nivel de microblogging<sup>7</sup>, el foco estaba puesto en Twitter, en el cual el ciudadano podía encontrar información relevante como informes de auditoría, la agenda del Contralor, noticias y campañas orientadas a la participación ciudadana, alcanzando a diciembre de 2014, alrededor de 4.000 seguidores (CGR, 2014).

Por su parte, en la búsqueda de generar y aumentar la confianza en redes sociales es que se habilitó Facebook, donde se dispuso que los ciudadanos presentasen sus comentarios, dudas e inquietudes, las cuales eran derivadas de forma interna al canal específico para el análisis correspondiente, siendo utilizado

---

<sup>7</sup> Definición de microblogging recuperada de <https://www.economiasimple.net/glosario/microblogging>: “El concepto de microblogging, también se conoce como nanoblogueo, y utiliza para la comunicación de mensajes sistemas como la mensajería instantánea, SMS, aplicaciones o sitios web. Se utiliza en marketing digital para realizar estrategias de marketing de contenidos por parte de las marcas. Se utiliza principalmente para contar lo que se realiza en cada instante, interactuar con otros usuarios por medio de respuestas y mensajes privados, promocionarse, anunciar informaciones, realizar amistades, encontrar empleo, etc. Los mensajes que publica el usuario en estos canales aparecen en su página de perfil y también llegan a otros usuarios que han elegido recibirlos. La persona que los publica tiene la posibilidad de restringir el envío de estos mensajes a un grupo reducido de miembros, o permitir el acceso a toda la comunidad de forma pública”.

en esa época, además, como medio de campañas digitales y viralizador<sup>8</sup> de noticias. En diciembre de 2014, la cuenta institucional llegó a obtener más de 6.000 *me gusta* (CGR, 2014).

Ahora bien, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) llevó a cabo una revisión sobre gobernanza pública en la CGR con la finalidad de mejorar la agilidad estratégica y la confianza pública, entregando el año 2014 un reporte con una serie de evaluaciones y recomendaciones dentro de las cuales se indicó que la revisada institución era una de las EFS de los países de la OCDE y asociados que utilizan las redes sociales, incluyendo Twitter y Facebook, para interactuar con sus partes interesadas.

Al respecto, la OCDE destacó que “La popularidad de las redes sociales en Chile está influenciada por una alta participación de la población nacional como usuarios de Twitter y la estrategia clara y proactiva del Gobierno chileno hacia las redes sociales. Esta estrategia consiste en varios componentes que proporcionan información y asistencia especializada a las entidades públicas para utilizar las redes sociales en la participación de sus partes interesadas, incluyendo: i) una circular del Gobierno de 2010 alentando explícitamente el uso de las redes sociales por parte de las entidades públicas; ii) la incorporación del uso de las redes sociales en la estrategia del e-gobierno para 2011-14; y iii) la asistencia específica sobre cómo usar las redes sociales en la guía digital del Gobierno” (OCDE, 2014, p.245).

Mediante dicho reporte, la OCDE sugirió a la CGR que tomara algunas medidas para que los usuarios de las redes sociales pudieran reaccionar e interactuar más fácilmente con la entidad, pues por ejemplo se podían descargar informes de auditoría desde esas redes sociales, pero existía una débil interactividad e incluso se daba una comunicación unidireccional, no obstante, llegar a los ciudadanos de manera más general requería enfoques diferentes.

Siendo ello así fue que durante los años posteriores la CGR continuó fortaleciendo sus interacciones con la ciudadanía por medio de las plataformas Facebook y Twitter, no obstante, dentro de las cuentas públicas de los años 2015, 2016 y 2017 de dicha EFS, no se dispuso información relativa a las redes sociales. Más adelante, el 7 de marzo de 2018, se sumó a Facebook y Twitter la creación de la cuenta de Instagram institucional, denominada “contraloriaci”.

---

<sup>8</sup> De viralizar. Adquirir carácter de conocimiento masivo un proceso informático de difusión de información. Definición recuperada de <https://dej.rae.es/lema/viralizar>.

## 2.2. CREACIÓN DE CONTRALORITO COMO PERSONAJE INSTITUCIONAL

La CGR, en octubre de 2014, desplegó a nivel nacional una serie de actividades de difusión y socialización de su Código de Conducta, documento especialmente diseñado para los funcionarios de la entidad, en la búsqueda de establecer un marco de referencia de conductas éticas y probas ante determinadas situaciones, intentando modelar lo que sería parte de la cultura organizacional.

Dicho proceso de socialización consistió en revisar y conocer el Código de Conducta mediante diferentes jornadas grupales, buscando generar un espacio que favoreciera la comunicación, cercanía y buen trato en los equipos y en toda la institución, mediante actividades que propiciaran la reflexión y favorecieran la internalización de las conductas esperadas por esa EFS. En su última etapa de difusión y socialización, se realizó un concurso a nivel nacional en el cual, por grupo, se debía presentar una narrativa, poema, dibujo, fotograma, video u otro, donde se estamparan de manera entretenida y didáctica, situaciones relacionadas con el Código de Conducta, con premios para sus ganadores.

Pues bien, en el marco de lo anterior es que un entonces funcionario de la Contraloría Regional de Antofagasta, señor Jimmy Ortiz Egaña, para la presentación final de su grupo creó, el 15 de octubre de 2014, una caricatura que reunía a diversos animales en torno a situaciones donde se evidenciaba la necesidad de tener respeto unos con otros, de ser reservado en cuanto a la información de los servicios fiscalizados o de hacer buen uso de los recursos públicos, naciendo la idea de nombrar como “Contralorito” al loro que representaba al funcionario de la CGR, en esa época de color verde, inspirado en el “loro Matías”, personaje de la popular historieta chilena “Condorito”<sup>9</sup>, según afirmó el señor Ortiz Egaña en entrevista para la presente tesis (entrevista Ortiz, J., 2019).

Luego, dicha caricatura fue nuevamente dibujada por un familiar de uno de los funcionarios que integraba el grupo, esta vez de manera profesional y dejando fuera algunos conceptos, en orden a mejorar la historieta, la que fue presentada al concurso, sin embargo, no resultó vencedora (entrevista Ortiz, J., 2019). De todas maneras, dicha caricatura fue publicada en el diario mural de la Sede Regional de Antofagasta (Ver caricatura en Anexo N° 2).

Con posterioridad, en marzo de 2016, el Contralor General, señor Jorge Bermúdez Soto, hizo su primer viaje protocolar a la Contraloría Regional de Antofagasta desde asumido su mandato el 17 de diciembre de 2015. Pues bien, en dicha

---

<sup>9</sup> Condorito es una historieta cómica chilena, protagonizada por el personaje homónimo, creada por el dibujante René Ríos Boettiger, Pepo. “La primera caricatura de Condorito apareció en el número uno de la revista Okey del 6 de agosto de 1949” (Recuperado de <http://www.condorito.com/historia/>).

oportunidad, acompañado, entre otros funcionarios, de la Subcontralora, señora Dorothy Pérez Gutiérrez, el Contralor vio la caricatura de Contralorito en el diario mural, pareciéndole interesante la idea de llevar dicho personaje a un nivel institucional para efectos de difundir la labor de Contraloría (entrevista Ortiz, J., 2019).

Siendo ello así, más adelante, vía correo electrónico, se efectuaron las gestiones para que el señor Ortiz Egaña -quien en esa fecha se había trasladado a las dependencias de la Contraloría Regional de Atacama- autorizara el uso de Contralorito en la CGR de forma permanente y gratuita, quien aceptó sin inconvenientes, creándose entonces el corpóreo institucional, el cual fue readaptado desde su versión original, con el fin de “acercar a la Contraloría a la ciudadanía con aspectos más lúdicos, de más fácil entendimiento para todos” (entrevista Ortiz, J., 2019).

Cabe hacer presente que, en un video subido con fecha 9 de diciembre de 2016 a la cuenta de la Contraloría en YouTube<sup>10</sup>, se cuenta la historia de Contralorito, donde se indica que aquél es un corpóreo “creado para ayudar a transmitir buenas conductas y para enseñar de manera entretenida y sencilla qué es y qué hace la Contraloría”, agregándose que nació en Antofagasta, con plumaje verde, pero cambió a azul al trasladarse a Santiago volando muy alto y con frío.

Pues bien, los primeros usos de Contralorito como la mascota institucional fueron en escasas actividades, mayoritariamente de carácter interno, como por ejemplo en un partido de fútbol que se hizo con motivo del aniversario de la institución, pretendiendo, a impresión de César Leiva Rubio, Jefe de la Unidad de Redes Sociales de la CGR, humanizar un poco más a la Contraloría y generar relaciones más estrechas a nivel de funcionarios. En cuanto al uso del personaje hacia el exterior, estaba más vinculado a actividades con un público más infantil o estudiantil, con la creación, entre otros, de un memorice y un libro para pintar. Asimismo, existía un *layout*<sup>11</sup> de Contralorito en distintas poses, el que se reutilizaba en afiches y gráficas como parte de uno de los mecanismos de comunicación efectiva de la CGR, pero no era el foco de la comunicación a través de redes sociales, es decir, no había una explotación al personaje hacia el exterior (entrevista Leiva, C., 2019).

### **2.3. USO DE LAS REDES SOCIALES COMO UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE LA INSTITUCIÓN**

Al Contralor General le llamó la atención el trabajo realizado por el señor César Leiva Rubio, encargado de las redes sociales del Ministerio de Energía durante el

---

<sup>10</sup> Historia de Contralorito, extraída de <https://www.youtube.com/watch?v=L3dviVXYRBA>

<sup>11</sup> Palabra en idioma inglés, cuyo significado es “diseño”.

último gobierno de Michelle Bachelet Jeria, quien por medio de los personajes Gastón y Nova, promovía la eficiencia energética y la sustentabilidad en dicha institución, por lo cual, por medio del entonces Jefe de Gabinete de la CGR, señor Carlos Peña Ramírez, se contactó al señor Leiva pocos días después de terminado dicho gobierno (Cárdenas, 2018).

Siendo ello así, el 1 de marzo de 2018 el señor Leiva Rubio inició sus funciones en la CGR a cargo de la Unidad de Comunicaciones Digitales, no obstante, con la finalidad de agilizar el trabajo, el Contralor General decidió crear la Unidad de Redes Sociales, la que depende directamente de dicha autoridad máxima y forma parte de su Gabinete, con la conformación de dos funcionarios además del publicista como jefatura (Cárdenas, 2018). La creación de dicha unidad fue formalizada por medio de la resolución exenta N° 2.232, de 18 de junio de 2018, de la CGR, teniendo las siguientes funciones:

- (a) Generar la estrategia comunicacional de redes sociales para la CGR.
- (b) Posicionar a la CGR en las plataformas de redes sociales.
- (c) Diseñar las gráficas e ilustraciones para las publicaciones en las redes sociales.
- (d) Manejar las cuentas institucionales de Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube y cualquier otra red social que se cree, en función a las necesidades de la institución.
- (e) Coordinar los procesos de respuestas a consultas ciudadanas a través de las redes sociales.
- (f) Monitorear y hacer seguimiento a las publicaciones realizadas en las distintas redes sociales.
- (g) Generar reportes sobre el comportamiento, crecimiento y alcance de las redes sociales institucionales.
- (h) Sugerir a las autoridades de la institución, en función al monitoreo y gestión de redes sociales, posibles acciones que repercutan en estas plataformas digitales.
- (i) Coordinarse internamente con las unidades, oficinas, departamentos o divisiones que pudiesen generar insumos y elementos para la elaboración de elementos comunicacionales externos de redes sociales.
- (j) Las demás funciones que le encargue el Contralor General.

La forma de trabajo de esta unidad es tomar auditorías, investigaciones especiales y dictámenes de interés público y llevarlos a las redes sociales en lenguaje claro,

de manera que influya en una gran cantidad de seguidores y sin dejar de lado la educación cívica y formativa (Cárdenas, 2018).

Pues bien, Ortiz, B. (2019) señala que la Contraloría siempre tuvo redes sociales, sin embargo, antes solamente se informaba la cotidianidad de la agenda del Contralor, por lo que el giro dado por la Unidad de Redes Sociales fue comenzar a crear contenido que pudiese ser difundido en un lenguaje claro, en un lenguaje ciudadano, respecto a las diversas actividades que realiza la Contraloría y sobre los productos que se elaboran en la misma, tornándose las redes sociales, entonces, en una herramienta de accesibilidad que diera a conocer a las personas las gestiones propias de la CGR más allá de la agenda.

Según Leiva, C. (2019), durante los primeros cinco a seis meses de trabajo de la Unidad de Redes Sociales, aquélla generaba una propuesta respecto a qué, cómo y cuándo publicar y se la enviaba al Gabinete del Contralor, donde era visada por la jefatura de dicha dependencia, sin embargo, con el pasar del tiempo se empezó a tener un poco más de autonomía. En efecto, en la actualidad el Contralor General permite la generación de contenido en base autónoma, es decir, lo que se publica en las redes sociales se planifica y genera en la propia unidad, con la correspondiente visación de la jefatura de la Unidad de Redes Sociales. Ahora bien, existe coordinación con el Departamento de Comunicaciones cuando se trata de contenidos que son medulares de la institución, esto es, referentes a una auditoría o a un dictamen que puedan tener impacto o repercusión comunicacional (entrevista Leiva, C., 2019).

Leiva, C. continúa su entrevista afirmando que, si se va a trabajar en una infografía referida a una materia que pueda parecer de interés comunicacional o de interés público, con contenido técnico, la Unidad de Redes Sociales se contacta con aquellas áreas de la CGR especialistas en la materia, donde los funcionarios que la componen colaboran en la construcción del material técnico, mientras que el diseño creativo respecto a cómo se va a comunicar, lo decide la propia unidad.

Ha ocurrido en algunas ocasiones, que ha existido información que diferentes áreas de la CGR a nivel nacional han considerado interesante o que les parece que demuestra que su trabajo se está haciendo de manera fructífera, por lo que solicitan a la Unidad de Redes Sociales que se publique. Al respecto, dicha unidad evalúa los contenidos, pudiendo concluir que, a su juicio, no sea de interés público y por lo tanto se recomienda verlo con el Departamento de Comunicaciones para evaluar su eventual publicación en la intranet institucional, o bien, sí se considera que pueda generar repercusión pública y, por lo tanto, se crea una infografía que luego es publicada.

Asimismo, ha habido ocasiones en que, desde el propio Gabinete del Contralor General, se sugiere comunicar algún tipo de contenido relacionado a productos que ha firmado el Contralor recientemente y que pudiese, eventualmente, tener un impacto comunicacional.

Por otro lado, según Leiva, C. (2019), se publica en redes sociales únicamente en horario de oficina, de lunes a viernes, sin dejar programado contenido para los fines de semana, puesto que el propósito de estas publicaciones, además de informar, es generar un espacio de interacción, por lo cual, si no existe un equipo humano detrás, no se puede interactuar y probablemente no genere la misma valoración en terceros. Además, Leiva destaca que los horarios que se eligen para publicar no son horarios establecidos estructuradamente, sino que se van evaluando en función de aquéllos que puedan tener una mayor repercusión, publicándose, generalmente, dos contenidos al día, esto es, uno en la mañana y otro en la tarde.

Al respecto, es dable señalar que, no obstante lo señalado en el párrafo precedente, durante el transcurso de la elaboración de la presente tesis se observaron publicaciones e interacciones fuera del horario mencionado por Leiva, es decir, de lunes a viernes después de la jornada laboral o inclusive fines de semana, relativa a información urgente de emitir, tal como resultados de tomas de razón o nuevos dictámenes.

En cuanto al uso de cada una de las redes sociales institucionales que maneja la CGR, Leiva señala que “inicialmente se publicaba todo al mismo tiempo en todas las redes sociales. En algún momento empezó a generar un poco de ruido el subir por ejemplo viñetas más caricaturescas en Twitter, esto porque el público de Twitter es mucho más serio que Facebook e Instagram. Tiene que ver también por el rango etario, por el uso de la red social en sí misma. Es decir, Twitter es usada para otros fines a los que se utiliza Facebook e Instagram, entonces se dejó de publicar contenido de historietas, por ejemplo de Contralorito, en Twitter, y se publicaba solo en Facebook e Instagram. Ahora se ha retomado publicar nuevamente el contenido de historietas en Twitter, pero a través de la cuenta de Twitter de Contralorito, no a través de la cuenta institucional, entonces se separa un poco el contenido que es más serio para la cuenta de Twitter institucional, el contenido que es menos serio en la cuenta de Contralorito, y en las otras redes sociales como Facebook e Instagram se publica todo el contenido” (entrevista Leiva, C., 2019).

Relacionado a las reacciones de la CGR con terceros, Leiva, C. (2019) asegura que, en general, la Unidad de Redes Sociales intenta responder la mayor cantidad posible de comentarios, pero no se logra cubrir el 100% de estos debido al elevado flujo existente. Por ejemplo, en Facebook los usuarios están constantemente compartiendo contenido que inclusive puede tener una antigüedad de tres a cuatro meses, tornándose casi imposible su monitoreo, a menos que se contara con un equipo de 20 personas trabajando exclusivamente en ello. Lo que se intenta hacer, entonces, es ir atendiendo aquellas dudas que pueden generar repercusión pública o que son reiteradas, con lo cual, al darles respuesta, indirectamente se les está respondiendo también a otros usuarios, debido a que, por ejemplo, en Twitter y Facebook es posible ordenar las publicaciones de acuerdo a aquéllas más destacadas y, por tanto, los comentarios

que se van respondiendo de forma pública van a estar en la primera línea de visibilidad de los usuarios. Aún con ello, la Unidad de Redes Sociales espera, en el futuro, poder responder a la mayor cantidad posible de preguntas, para lo cual trabaja estrechamente tanto con la Secretaría Técnica COSOC y Participación Ciudadana como con otras áreas que puedan colaborar en materias técnicas. Asimismo, se ha observado que existen funcionarios de la propia CGR que comentan en las redes sociales y responden consultas de terceros, lo que produce una baja en la carga laboral de la Unidad de Redes Sociales, ya que se entiende que con ello queda aclarada la duda de los usuarios.

Ahora bien, es importante señalar cuál es la contribución de la mencionada Secretaría Técnica COSOC y Participación Ciudadana a la estrategia comunicacional. En entrevista con la jefatura subrogante de dicha Secretaría Técnica, señor Braulio Ortiz Navarro, aquél señaló que fue creado un grupo de Whatsapp con diversos funcionarios de la CGR (algunos que por sus funciones se vinculan directamente con la ciudadanía, otros de la Unidad de Protección de Derechos Funcionarios, etc.), donde la Unidad de Redes Sociales -cuya especialización es crear infografías- les va requiriendo apoyo para explicar en dichas infografías los contenidos que se quiere, en un lenguaje un poco más amigable, o bien, ante las consultas ciudadanas dejadas en los comentarios de las plataformas sociales, se les solicita ayuda para responder a materias más complejas, por lo que la Secretaría Técnica COSOC y Participación Ciudadana las canaliza con las unidades especialistas de la CGR antes de entregarlas para su publicación.

Asimismo, existe colaboración en cuanto a las iniciativas de formación ciudadana. Comúnmente se publican infografías en redes sociales, llamando a participar del curso “Contralores Ciudadanos”<sup>12</sup>, e inmediatamente después de esa publicación aumentan considerablemente las inscripciones al curso, lo que se reconoce como un resultado positivo del funcionamiento de la Unidad de Redes Sociales (entrevista Ortiz, B., 2019).

En otro orden de ideas, es importante señalar que, en la actualidad, el mecanismo formal para ingresar Denuncias y Sugerencias de fiscalización a la CGR es entrar al portal [www.contraloria.cl](http://www.contraloria.cl), sección Ciudadano, Servicios CGR en línea, donde por medio de un formulario, debe ser expuesta la situación en la cual podría existir una presunta irregularidad.

Al respecto, Leiva, C. (2019) asegura que las redes sociales son una muy buena forma de obtener información nutritiva para las auditorías. En ese sentido, la CGR ha estado trabajando paulatinamente en un piloto consistente en que aquellas denuncias que se hacen por redes sociales, es decir, por canales no formales de la CGR para ingresar acusaciones, que son reiterativas sobre una misma temática

---

<sup>12</sup> Iniciativa implementada en la CGR desde el año 2017, correspondiente a un curso para ciudadanos (no funcionarios) en lenguaje claro, con una batería de contenido que, por una parte, difunda la labor de la CGR, y por otra, cuente con mejores aportes desde la sociedad civil para fiscalizar el buen uso de los recursos públicos

(por ejemplo, con más de 30 comentarios o más de 30 retweets) o que han tenido notoriedad pública, son monitoreadas por la Unidad de Redes Sociales y posteriormente derivadas a la División de Auditoría con la finalidad de que se inicien fiscalizaciones de oficio<sup>13</sup>.

Además, otra característica que deben tener estas acusaciones, es que “sean plausibles, es decir, que tengan algún tipo de literalidad en la denuncia, es decir, si tú me pones un pantallazo sobre algo que sucedió y en ese pantallazo o en esa fotografía se ve evidentemente que hay una irregularidad, se deriva” (entrevista Leiva, C., 2019). Por ejemplo, hubo una situación denunciada por una gran cantidad de usuarios de redes sociales, además de aparecer en la prensa nacional, referente a unos libros del Ministerio de Educación que estaban botados en un vertedero. En dicha ocasión, no era lógico sugerirles a las personas que denunciaran por la vía formal de la CGR, esto es, por el portal web institucional o por oficina de partes, pues correspondía a una irregularidad sustentada en un registro audiovisual, por lo que la División de Auditoría inició una investigación de oficio inmediatamente.

En ese sentido, lo que se espera en un futuro es que esta innovación se protocolice, de tal manera que la mayoría de las denuncias que se informan por redes sociales a la CGR sean derivadas internamente a la División de Auditoría para iniciar la correspondiente fiscalización, no obstante, ello no es posible en la actualidad debido a que se generaría una sobrecarga de trabajo superior a las horas hombre disponibles en la Contraloría para atenderlas (entrevista Leiva, C., 2019).

Por su parte, el señor Eduardo Díaz Araya, Jefe de la División de Auditoría de la CGR, en entrevista con la alumna señaló que, en cuanto a redes sociales, existe una persona que individualiza una materia, la cual debe tener una evidencia al respecto, tales como videos o fotografías, para que sea posible focalizar un esfuerzo de fiscalización, es decir, “No necesariamente yo tengo que esperar que alguien de la comunidad me denuncie por esta vía formal, sino que también tengo el Twitter oficial de la Contraloría donde me ponen todos los antecedentes a disposición y esperan mi acción” (entrevista Díaz, E., 2019), señalando como ejemplo el mismo caso de los libros previamente mencionado por Leiva, C., agregando que, en dicha oportunidad, las personas mostraban que habían cajas con libros escolares que estaban botados en un vertedero, los cuales habían sido adquiridos por el Estado para un fin específico, que son su utilización por parte de estudiantes, por lo que no resultaba necesario esperar una denuncia, por medio de la vía formal que es el portal [www.contraloria.cl](http://www.contraloria.cl), sino que fue posible iniciar una fiscalización de oficio, en virtud de la información expuesta por ciudadanos en las redes sociales.

---

<sup>13</sup> Se refiere a fiscalizaciones que inicia la Contraloría General de la República por propia iniciativa, es decir, sin que haya ingresado una denuncia formal por el portal web institucional o por oficina de partes.

Agrega Díaz, E. (2019), que las denuncias recibidas a través de redes sociales, cuando son suficientemente sustentadas y no meros rumores, son enviadas desde la Unidad de Redes Sociales a la División de Auditoría para que sean tabuladas y se analice la veracidad del tema, en virtud de los antecedentes que se proporcionan, pues estos canales son “uno más de los múltiples insumos que tenemos y nosotros podemos hacer una acción de oficio perfectamente. Yo no tengo que esperar. Nosotros tenemos la facultad de actuar de oficio, yo puedo actuar sin ninguna denuncia, lo que nosotros tenemos que hacer es focalizar bien, y para focalizar bien tenemos que tener instrumentos, y éste es uno más de todos los instrumentos que tenemos”.

Ahora bien, consultado sobre la materia, Díaz, (2019) señala que no existe una cifra exacta respecto de las fiscalizaciones iniciadas por oficio que se hayan derivado de denuncias por redes sociales, no obstante, asegura que, considerando que existen “sobre quince mil denuncias anuales, lo de redes sociales tampoco debe ser un número tan representativo respecto de ese total”.

En otro orden de ideas, en cuanto al uso de Contralorito desde la creación de la Unidad de Redes Sociales, es necesario hacer presente que su objetivo inicial -señalado en el punto 2.2 del presente ítem- cambió. En palabras del señor Leiva Rubio, “cuando se toma a Contralorito para la utilización de redes sociales se parte de la lógica de que las redes sociales no tienen un foco infantil, sino que tienen un foco principalmente en los adultos jóvenes y los jóvenes, y eso quiere decir que la focalización a estudiantes secundarios y universitarios cambia un poco y se enfoca más en los universitarios y en los adultos jóvenes trabajadores, y el objetivo pasa de ser una mascota para llegar a los niños y a los jóvenes a ser una mascota que posicione a la institución en redes sociales” (entrevista Leiva, C., 2019).

En la actualidad, este corpóreo participa en gran parte de las actividades tanto internas como externas que efectúa la Contraloría, además de ser el protagonista en gran parte de la infografía que la institución publica en sus redes sociales Twitter, Facebook e Instagram.

Pues bien, en palabras de Ortiz (2019), este acercamiento generado por las redes sociales “la ciudadanía lo agradece mucho, porque en definitiva es una puerta de entrada automática que tiene con la Contraloría, es una puerta donde se le informa a la ciudadanía, se instruye por el quehacer de la Contraloría, y que quizás tiene algunos bemoles en el sentido de que gracias a eso ahora están llegando más presentaciones, gracias a eso nosotros tenemos que re-pensar cómo vamos a diseñar estos procesos de fiscalización a propósito de que han aumentado las denuncias, ¿y por qué aumentan las denuncias?, porque estamos diciendo por redes sociales: ¡denuncie, denuncie, denuncie! Entonces hay un círculo que yo creo que tenemos que innovar como Contraloría para saber cómo rescatar estos nuevos escenarios donde tanto la ciudadanía como otros actores están interesados en nosotros”.

Finalmente, es preciso señalar que, según la cuenta pública del año 2018, la estrategia comunicacional en análisis se sustenta en los pilares de difusión de la labor, utilización de lenguaje claro, formación cívica, promoción de la lucha contra la corrupción, fortalecimiento del sector público y difusión de derechos y deberes funcionarios (CGR, 2018), los cuales están estrechamente vinculados con los objetivos estratégicos de esta EFS para el período 2017-2020, previamente mencionados en la tabla N° 2.

### **III. MARCO CONCEPTUAL**

En la actualidad, la ciudadanía es más exigente y está más involucrada que hace unas décadas. La irrupción de las tecnologías de información ha dotado de nuevas herramientas a la sociedad para romper con la lógica unidireccional existente entre el Estado y los ciudadanos, donde la población debía recibir servicios en base a lo que era definido como de interés público.

En ese sentido, existen órganos del Estado que, con miras hacia la mejora en sus procesos, han implementado programas de modernización o reforma administrativa, lo cual “alude a un subconjunto de los cambios introducidos por los esfuerzos reformadores, pero restringidos a estructuras y procesos de organizaciones del sector público con la finalidad de alcanzar mayor efectividad en su funcionamiento” (Olavarría, Navarrete y Figueroa, 2011, p.115).

Asimismo, dichas entidades públicas han buscado nuevos mecanismos para crear valor público, concepto creado por Mark Moore, quien previene 3 características que son fundamentales para su creación, consistentes en: una reflexión sustantiva de lo que es valioso y eficaz; un diagnóstico de las expectativas políticas (no siendo posible tener un Estado conducido sólo por tecnócratas, ya que las relaciones técnico-políticas son relevantes); y un análisis detallado de lo que es viable operativamente (Moore, 1998).

Siendo ello así, es importante para las instituciones públicas poder adaptarse a los nuevos tiempos y nuevas necesidades ciudadanas, pues de lo contrario, serían consideradas como ineficientes en su gestión y en la entrega de valor público.

Ahora bien, la finalidad de este acápite es exponer diversos enfoques conceptuales y perspectivas acerca de lo que constituye Gobierno Abierto como paradigma de gestión pública que plantea una nueva forma de gobernanza entre el Estado y la ciudadanía.

#### **1. DISCUSIÓN EN TORNO AL CONCEPTO DE GOBIERNO ABIERTO**

Si bien existen múltiples definiciones de lo que es el Gobierno Abierto, dependiendo del autor que trate la materia dentro de sus publicaciones, éste es un

concepto que aún está en construcción, por lo cual, en el presente documento, se expondrán algunas de las definiciones más relevantes a juicio de la alumna.

Primero que todo, es menester hacer presente que Álvaro Ramírez-Alujas asegura que “el término Gobierno Abierto (Open Government) no es nada nuevo. A fines de los años 70 del siglo pasado, apareció por primera vez de manera oficial en el espacio político británico” (Ramírez-Alujas, 2012, p.15), no obstante, no es hasta la toma de mando del Presidente Barack Obama cuando tomó mayor fuerza como una opción alternativa al paradigma de gobierno que hasta entonces predominaba en Estados Unidos. De hecho, a comienzos de su toma de posesión, en el año 2009, Obama suscribió un documento en el cual se comprometió a crear un nivel de apertura en el gobierno sin precedentes, asegurando un trabajo en conjunto para garantizar la confianza de la ciudadanía, y estableciendo un sistema de transparencia, participación pública y colaboración que reforzara la democracia y promoviera la eficacia y eficiencia gubernamental (Obama, 2009, en OECD, 2016), afirmando con ello que el conocimiento se encuentra ampliamente distribuido en la sociedad y que una democracia requiere numerosas voces y diversos valores (Hofmann, Ramírez-Alujas y Bojórquez Pereznieta, 2013).

Ahora, ¿cómo puede definirse Gobierno Abierto?

Ramírez-Alujas (2011, p.107) sostiene que Gobierno Abierto “es aquél en el que las empresas, organizaciones de la sociedad civil (osc) y los ciudadanos pueden conocer cosas -obtener información relevante y comprensible-; hacer cosas -obtener servicios y realizar transacciones desde y con el Gobierno-, y crear cosas -participar en el proceso de toma de decisiones”.

De hecho, el “Gobierno Abierto fluye desde la convicción de repensar la administración pública, de transformar la sociedad y contribuir a desarrollar democracias más sanas, de pasar de las jerarquías a las redes, de asumir compromisos transversales y generar, en conjunto con otros actores sociales y económicos, valor público” (Ramírez-Alujas, 2011, p.103), lo que se manifiesta mediante la expresión de ciertos principios que son comunes para diversos autores: el mejoramiento de los niveles de transparencia y acceso a la información; la facilitación de la participación ciudadana en el diseño y la implementación de las políticas públicas; y el favorecimiento de la generación de espacios de colaboración entre los diversos actores (Ramírez-Alujas y Dassen, 2012).

“Como lo afirman Chapman y Hunt (1987), en su plano original se refiere a diversas cuestiones relacionadas con el secreto de Gobierno e iniciativas para “abrir las ventanas” del sector público hacia el escrutinio ciudadano en aras de reducir la opacidad” (Chapman y Hunt en Ramírez-Alujas, 2011, p.101), aunque “poco a poco se ha ido transformando en una especie de filosofía sobre cómo gobernar en el siglo XXI y qué papel juegan los diversos actores sociales en un escenario cuya complejidad es cada vez más inabordable desde una perspectiva

solamente anclada en las capacidades y recursos estatales” (Ramírez-Alujas, 2012, p.15).

Oszlak (2013) lo caracteriza como aquel gobierno que se abre a un proceso interactivo con la ciudadanía por medio de una relación de doble vía donde a estos se les permite expresar sus opiniones sobre políticas o proyectos gubernamentales, co-participar en la producción de bienes y/o servicios públicos, o intervenir activamente en el seguimiento, control y evaluación de la gestión pública.

Enseguida, Oszlak O. y Kaufman, E. (2014, p.3) afirman que “la idea de “openness” parece abrirse paso como nueva panacea para promover la participación ciudadana en los asuntos públicos, mejorar la gestión gubernamental y, al mismo tiempo, producir una transformación estatal que destaque la centralidad del ciudadano (citizen-centered government), de manera de reforzar los aspectos deliberativos y participativos de la democracia”.

Por otro lado, en el manual sobre Plan de Gobierno Abierto de la CEPAL, Naser, A. y Ramírez-Alujas, A. prevén que “Cuando hablamos de Gobierno Abierto el concepto va más allá de la oferta de servicios en línea, se habla fundamentalmente de valores, de repensar administraciones y gobiernos, sus procedimientos y sus dogmas. Gobierno Abierto es colocar el resultado por delante del procedimiento, abandonar las tautologías administrativas, propiciar la democracia deliberativa en todos los puntos de las administraciones y abandonar el concepto de administrado por el de ciudadano. Es la aplicación de la cultura dospuntocera a la administración pública y al Gobierno, una administración en la que los procesos estén en permanente fase beta y donde los mismos pueden ser mejorados por la interacción permanente con los ciudadanos” (Naser y Ramírez-Alujas, 2014, p.11).

Aunque aseguran que en la literatura no hay una clara comprensión de lo que el término Gobierno Abierto significa, Wirtz y Birkmeyer, en un intento por resumir las diferentes definiciones que existen, señalan que éste es un proceso multilateral, político y social, que considera acciones transparentes, colaborativas y participativas del gobierno y la administración, en el cual los ciudadanos y los grupos sociales deben integrarse, con el apoyo de las tecnologías modernas de información y comunicación, con el propósito de mejorar la eficacia y la eficiencia gubernamentales (Wirtz y Birkmeyer, 2015, en OECD, 2016).

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, en lo sucesivo CLAD, en su Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, del año 2016, define el concepto de Gobierno Abierto como “el conjunto de mecanismos y estrategias que contribuye a la gobernanza pública y al buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación, centrando e incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la

formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo” (CLAD, 2016, p.5). Dicho documento agrega, que lo que se busca con las políticas y acciones de Gobierno Abierto en los países en los que se lleva a cabo, es crear valor público enfocándose en la concreción del derecho ciudadano a un buen gobierno que se traduzca en un mayor bienestar, prosperidad y calidad de vida de las personas, así como en mejores servicios públicos, de manera tal que se fortalezca la democracia, se afiance la confianza del ciudadano en la administración pública y se desarrollen las máximas del bien común, el buen vivir, el vivir bien y la felicidad, todo bajo una perspectiva de desarrollo sostenible, inclusión y respeto a la dignidad humana y la diversidad cultural.

Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, en lo sucesivo OCDE, prevé que el Gobierno Abierto se describe como la transparencia en las acciones del gobierno, la accesibilidad de la información y los servicios del gobierno, y la receptividad, por parte del gobierno, de nuevas ideas, demandas y necesidades (OCDE en CLAD, 2016).

A su turno, Gobierno Abierto es considerado por la CEPAL, en su libro Desde el Gobierno Abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe, como un concepto que llegó, en buena hora, para atender las crecientes demandas ciudadanas, agregando que aquél debe considerarse como “un proyecto integrador que propone entender la gestión de lo público como una tarea compartida que requiere la participación de la ciudadanía. Para que esta participación sea efectiva hay que proporcionar la información necesaria, es decir, poner a disposición de los ciudadanos todos los datos públicos (siempre que no estén sujetos a reservas de tipo reglamentario o de seguridad), con el propósito de que estos puedan ejercer su derecho de acceso a la información pública, controlar la gestión de las entidades públicas y cumplir con una participación ciudadana informada” (Naser, Ramírez-Alujas y Rosales, 2017, p.40).

En el mismo orden de ideas, Lathrop y Ruma aseguran que Gobierno Abierto es aquél que “abre sus puertas al mundo; co-innova con todos, especialmente con los ciudadanos; comparte recursos que antes estaban estrechamente vigilados; aprovecha el poder de la colaboración masiva; rige sus operaciones por el principio de transparencia; y se mueve no como una instancia aislada sino como algo nuevo - una organización verdaderamente integrada y en red” (Lathrop y Ruma en Naser, Ramírez-Alujas y Rosales, 2017, p.40).

En otro orden de consideraciones, es dable hacer presente que el Gobierno Abierto constituye un medio para cumplir con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible aprobada en septiembre de 2015 por las Naciones Unidas, la cual considera 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). De hecho, el Objetivo N° 16 de esta Agenda se refiere a “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas”, cuyo propósito es promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas (ONU, 2015), pues se pretende “transitar hacia la idea de un Estado abierto, es decir, hacia un esfuerzo institucional por promover y articular políticas y estrategias en materia de

transparencia, acceso a la información y datos abiertos, rendición de cuentas, participación ciudadana y colaboración e innovación cívica más allá del poder ejecutivo, hacia el poder legislativo y judicial, así como también hacia los niveles subnacionales y locales de gobierno” (Naser, Ramírez-Alujas y Rosales, 2017, p.15).

Expuesto lo anterior, es posible afirmar que la ciudadanía, en la actualidad, demanda que el Estado se abra a este tipo de gobernanza más inclusiva y colaborativa, tomando especial relevancia el mencionado concepto de Gobierno Abierto.

## **2. PRINCIPIOS O PILARES FUNDAMENTALES DE GOBIERNO ABIERTO**

Al igual que para definir Gobierno Abierto existen diversas interpretaciones y caracterizaciones, al momento de definir los principios o pilares sobre los que se sustenta dicho concepto, existen también una serie de conceptualizaciones.

En primera instancia, “los principios de buen Gobierno -la transparencia y la rendición de cuentas; la justicia y la equidad, la eficiencia y la eficacia, el respeto del imperio de la ley y los altos estándares de comportamiento ético- representan la base sobre la cual construir un Gobierno Abierto” (OECD Policy Brief en Ramírez-Alujas, 2011, p.107).

Enseguida, Ramírez-Alujas, A. y Dassen, N. señalan que al hablar de Gobierno Abierto se hace referencia a: a) mejorar la transparencia y el acceso a la información por medio de la apertura de datos públicos, lo que permite ejercer un control social y rendición de cuentas, así como reutilizar la información del sector público, lo que permite innovar y promover el desarrollo económico; b) facilitar la participación ciudadana en el diseño e implementación de políticas públicas que incidan en la toma de decisiones; y c) favorecer la generación de espacios colaborativos entre actores, especialmente entre los servicios públicos, la sociedad civil y el sector privado, todo lo cual permita co-diseñar y/o co-producir valor público (Ramírez-Alujas y Dassen, 2012).

A su turno, en el manual sobre Plan de Gobierno Abierto de la CEPAL, Naser, A. y Ramírez-Alujas, A. anuncian que “el llamado a la apertura de los gobiernos es inminente, las personas quieren tomar partido en las decisiones y acciones que las involucran, y se requiere canalizar esa intención hacia la construcción, los gobiernos deben “conversar” con las personas y evolucionar desde un gobierno electrónico hacia uno donde la colaboración, la participación y la transparencia sean los ejes centrales en la elaboración de las políticas públicas” (Naser y Ramírez-Alujas, 2014, p.6).

Por su parte, la OCDE indica que, a lo largo de las últimas décadas, los tres pilares de transparencia, *accountability* y participación se han incorporado con mayor fuerza en el concepto de Gobierno Abierto como una forma de garantizar

que los gobiernos consideren las demandas y necesidades expresadas por los ciudadanos en las políticas gubernamentales (OECD, 2016).

De acuerdo con el CLAD, los pilares que constituyen el Gobierno Abierto se considerarán bajo una lógica sistémica, en la que cada uno contribuye al logro de los otros de manera orgánica e interdependiente. Estos cuatro pilares del Gobierno Abierto son: Transparencia y Acceso a la Información Pública; Rendición de Cuentas Públicas; Participación Ciudadana; y Colaboración e Innovación Pública y Ciudadana (CLAD, 2016).

Asimismo, la CEPAL precisa que, “como nuevo paradigma de gestión pública, el Gobierno Abierto incluye cuatro principios fundamentales: transparencia, rendición de cuentas, colaboración y participación. La promoción de estos principios contribuye a fortalecer los sistemas democráticos, a incrementar los niveles de confianza de la ciudadanía en las instituciones políticas, a potenciar el compromiso cívico y a mejorar la calidad y efectividad de los gobiernos y sus administraciones públicas bajo principios de equidad e integridad” (Naser, Ramírez-Alujas y Rosales, 2017, p.40).

La Alianza para el Gobierno Abierto propone que los gobiernos abiertos se esfuercen por adoptar cuatro valores para mejorar la gobernabilidad y resolver los desafíos públicos: acceso a la información; participación cívica; rendición de cuentas públicas; y tecnología e innovación para la apertura y la rendición de cuentas (Open Government Partnership, 2018).

Pues bien, en los párrafos anteriores se da cuenta de que los principios o pilares fundamentales en los que se sustenta el Gobierno Abierto varían según autor, no obstante, a continuación se desarrollarán los principales a juicio de la alumna, esto es, transparencia, participación, colaboración, y rendición de cuentas.

## **2.1. TRANSPARENCIA**

Dar transparencia a una relación de poder significa promover su reequilibrio porque hace que el poder se transforme al ser sometido a la crítica, al escrutinio público y al control social, por una parte, y porque invita a las personas envueltas en el ejercicio de poder a asumir una postura activa, por otra (Gomes Filho en Cunill, 2006).

Cunill (2006) señala que aun cuando no existe una relación unívoca, es más o menos obvio que la transparencia puede limitar la corrupción y disminuir los abusos de poder, constituyendo un recurso clave para que la ciudadanía desarrolle una influencia directa sobre la administración pública, de modo que se compensen las asimetrías de poder en la formación de decisiones públicas y en la creación de bienes y/o servicios públicos.

Un gobierno transparente, en palabras de Ramírez-Alujas (2012), entrega información sobre lo que está haciendo, sus planes de actuación y sus fuentes de

datos, entre otros, con la finalidad de fomentar y promover la rendición de cuentas de la administración del Estado ante la ciudadanía, para que estos efectúan un control social permanente.

La transparencia como atributo de la gestión pública no admite dudas ni reticencias, pues “permitir a los ciudadanos el acceso a la información sobre las materias que, en el marco de una democracia, necesariamente les conciernen en cuanto destinatarios de las políticas públicas contribuye de manera clara al control social de las actividades de los agentes estatales y a la prevención de la corrupción e ineficiencias” (Ferreiro, 2013, p.51). Por medio de la transparencia es posible visibilizar tanto lo bueno como lo malo que se hace o no se hace en las instituciones públicas, lo cual permite construir una democracia virtuosa, con ciudadanos informados que puedan premiar o castigar la calidad del desempeño de las autoridades y los funcionarios.

Por su parte, el CLAD (2016) precisa que este atributo debe orientar la relación de las administraciones públicas con los ciudadanos, implicando dos ámbitos cruciales: el derecho de los ciudadanos de acceder a la información que está en poder de las instituciones públicas, así como la obligación de estas últimas de poner a disposición de la sociedad civil, de forma proactiva, la información sobre sus actividades y uso de los recursos públicos, con base en los principios de publicidad activa tales como relevancia, exigibilidad, accesibilidad, oportunidad, veracidad, comprensibilidad, sencillez y máxima divulgación.

El término transparencia no se refiere solamente a establecer una barrera contra la corrupción y los abusos de poder, sino que también al derecho de la ciudadanía al acceso a la información generada por el Estado y la administración en ejercicio. En efecto, este pilar se encuentra estrechamente ligado a los conceptos de democracia y gobernabilidad democrática, pues permite a los ciudadanos ejercer sus derechos políticos, económicos, sociales y culturales, conociendo amplia y oportunamente la información pública, lo que les permite tomar decisiones adecuadas (Naser, Ramírez-Alujas y Rosales, 2017).

El derecho ciudadano a saber y el deber de las autoridades públicas de informar no se tratan de una opción, sino que constituyen una obligación -al menos para estas últimas- que se les ha impuesto. Pues bien, en la actualidad las autoridades públicas deben actuar en un marco de transparencia activa, no solo esperando que se les solicite la información, mientras que, sin necesidad de que esto ocurra y bajo el concepto de la transparencia pasiva, deben ponerla a disposición de los interesados por todos los medios posibles (Naser, Ramírez-Alujas y Rosales, 2017).

A su turno, “acciones promotoras de mayores niveles de transparencia, de análisis de situaciones concretas de captura, y de publicidad y comunicación extensa de ellas pueden transformar a la ciudadanía en un activo aliado en los esfuerzos de mitigación de los efectos que provocan estas prácticas disfuncionales” (Olavarría, 2017, p.4), refiriéndose el autor, como hábitos disfuncionales, a la mantención de

prácticas de patronazgo y clientelismo sobre la administración pública, por un lado, y a las presiones de grupos corporativos que buscan orientar la dirección de las actuaciones públicas hacia la satisfacción de sus intereses propios sin base en criterios de equidad, mérito, transparencia o responsabilidad, así como sin un enfoque en la satisfacción del interés y bienestar ciudadano, por otro.

Pues bien, en términos legales, es necesario señalar que la ley N° 20.285, de 2008, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, sobre Acceso a la Información Pública, prevé que “El principio de transparencia de la función pública consiste en respetar y cautelar la publicidad de los actos, resoluciones, procedimientos y documentos de la Administración, así como la de sus fundamentos, y en facilitar el acceso de cualquier persona a esa información, a través de los medios y procedimientos que al efecto establezca la ley” (Ley N° 20.285, 2008).

Asimismo, la transparencia activa es el deber de los órganos de la Administración del Estado señalados en el artículo 2° de la ley N° 20.285, de mantener a disposición permanente del público, a través de sus sitios electrónicos, los antecedentes previstos en el artículo 7° del mismo cuerpo legal (actualizados al menos una vez al mes), tales como estructura orgánica, facultades, funciones y atribuciones de cada una de sus unidades u órganos internos, marco normativo que les sea aplicable, personal de planta, a contrata y a honorarios, con las correspondientes remuneraciones, entre otros. Por su parte, toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información de cualquier órgano de la Administración del Estado, en la forma y condiciones que establece la mencionada ley, lo que se entiende como transparencia pasiva.

Cabe mencionar que a través de la ley N° 20.285, fue creado el Consejo para la Transparencia como una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad, de acuerdo al artículo 32 de dicho texto legal, es “promover la transparencia de la función pública, fiscalizar el cumplimiento de las normas sobre transparencia y publicidad de la información de los órganos de la Administración del Estado, y garantizar el derecho de acceso a la información”.

## **2.2. PARTICIPACIÓN**

Un gobierno participativo, según Ramírez-Alujas (2012), promueve el derecho ciudadano de interactuar activamente en la formulación de políticas públicas y facilitar el camino para que los órganos de la administración del Estado se beneficien del conocimiento, ideas y experiencia de los ciudadanos, abriendo además, la creación de nuevos espacios de encuentro que favorezcan el protagonismo e implicación de los ciudadanos en los asuntos públicos.

Los mecanismos de consulta ciudadana tradicionales ya no son suficientes, pues lo que la sociedad civil realmente requiere es que se implementen políticas de participación con un enfoque de derechos, que establezcan estándares que

permitan evaluar si los procesos participativos lo son de manera sustantiva y en todas las etapas del desarrollo de la gestión pública. Pues bien, sólo con mecanismos abiertos, transparentes e inclusivos de participación, los actores involucrados podrán trabajar conjuntamente en la búsqueda de soluciones a los distintos problemas y necesidades sociales (Hofmann, Ramírez-Alujas y Bojórquez Pereznieta, 2013).

Kaufman (2013) señala dos categorías generales de participación: participación en el ciclo de las políticas públicas, ya sea en las etapas de diseño, implementación, monitoreo, evaluación; y participación en la entrega de servicios. Respecto a esta última, la autora desprende tres tipos. Primero, se refiere a la “consulta general respecto a servicios y canales de entrega, como en el caso de las encuestas de satisfacción referidas a la calidad del servicio o a su provisión. Cuando sus resultados se integran como retroalimentación, implica cierto grado de participación en el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de los servicios”. Segundo, a la “consulta específica referida a la entrega de un determinado servicio, donde el ciudadano puede expresar sus expectativas, la satisfacción o no de las mismas, sus propuestas de mejora y la pertinencia del medio utilizado, en la medida en que los resultados se integren a la retroalimentación para la mejora”. Tercero, a la “co-producción de servicios a través de aplicaciones realizadas por instancia de la sociedad, con base en datos abiertos provistos por el Estado” (Kaufman, 2013, p.4:5).

Respecto a la participación, “todas las actuaciones, leyes, decretos, medidas o decisiones de otro tipo que tome el Gobierno pueden ser debatidas, valoradas, criticadas y completadas (incluso antes de su elaboración) por las opiniones de la ciudadanía. Estas aportaciones se podrán realizar sobre las medidas impulsadas por el Gobierno, pero también el ciudadano podrá plantear sus propias propuestas, ideas o iniciativas para ser discutidas y analizadas entre todos” (Cobo, 2013, p.113).

Por su parte, la participación ciudadana es entendida por el CLAD (2016) como un proceso de construcción social de políticas públicas que canaliza, da respuesta o amplía derechos fundamentales, orientados al interés general, reforzando la posición activa de los ciudadanos en la gestión pública, mientras que a su vez, promueve un aumento de las capacidades de la gente en el seguimiento y control de las acciones públicas.

En efecto, el proceso de participación ciudadana debe garantizar espacios de igualdad y pluralismo social y tomará en cuenta al menos tres elementos básicos para su promoción: “1) identificación y creación de incentivos para la participación y reducción de los costos indirectos o las barreras asociadas; 2) construcción de las capacidades necesarias para que los ciudadanos participen de forma eficiente y efectiva; y 3) producción y publicación de información completa, imparcial, oportuna y entendible, capaz de resumir de manera sencilla las diferentes dimensiones del desempeño del Estado, así como informar claramente a los

ciudadanos sobre sus derechos y el uso de los mecanismos de participación existentes” (CLAD, 2016).

Según afirman Naser, Ramírez-Alujas y Rosales (2017), si bien en la mayoría de los países de la región se ha dado un reconocimiento jurídico a la participación ciudadana, hay que ser conscientes de que ello no asegura gobernabilidad democrática ni desarrollo humano hasta que sea asumido como un derecho con reconocimiento pleno de mecanismos formales, informales, directos o indirectos, que viabilicen el involucramiento y empoderamiento de la ciudadanía como forma de potenciar la administración pública, de exigir resultados al funcionario, de legitimar la actuación de la administración a través del control social y de procurar que el ciudadano colabore y asuma responsabilidad en el proceso de gestión pública.

### **2.3. COLABORACIÓN**

La colaboración en un gobierno compromete e implica a los ciudadanos y demás agentes sociales en el esfuerzo por trabajar de forma conjunta para resolver problemáticas nacionales, lo que supone la cooperación y el trabajo coordinado no sólo con los ciudadanos, sino que también con empresas privadas, asociaciones y demás agentes, y permite un esfuerzo conjunto dentro de las propias administraciones del Estado, entre ellas y transversalmente con sus funcionarios (Ramírez-Alujas, 2012).

Las relaciones entre las instituciones públicas y la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones no se deben limitar a consultas, sino que deben existir espacios de interacción y colaboración constante, donde es responsabilidad del Estado promover la participación efectiva de la ciudadanía, de modo tal que se permita la colaboración en la gestión de soluciones a los problemas sociales y en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas (Hofmann, Ramírez-Alujas y Bojórquez Pereznieto, 2013).

El principio fundamental de la colaboración se entiende como la generación de espacios de encuentro, diálogo y trabajo conjunto que favorezcan la co-creación de iniciativas y co-producción de nuevos servicios públicos. Supone promover nuevos enfoques, metodologías y prácticas que potencien y fortalezcan la innovación al interior de las instituciones públicas y favorezcan la colaboración con otros actores de la sociedad, como el sector privado y las organizaciones del tercer sector. Asimismo, supone reconocer las capacidades disponibles en la propia sociedad y los beneficios que ésta pueden aportar en el diseño e implementación de políticas públicas, dejando atrás la idea de que los ciudadanos son receptores pasivos de las acciones gubernamentales, por un enfoque en que aquellos son protagonistas y productores de sus propias soluciones (CLAD, 2016).

Pues bien, “la disposición a trabajar y cooperar siguiendo los principios de Gobierno Abierto, tanto por parte de los gobiernos y las administraciones públicas como de la ciudadanía, es lo que produce el terreno fértil para que esta relación

entre el Estado y los ciudadanos genere mejoras en la provisión de servicios públicos de calidad” (Naser, Ramírez-Alujas y Rosales, 2017, p.43).

## 2.4. RENDICIÓN DE CUENTAS

*Accountability* o “responsabilización” de la administración pública, según Cunill, N., tiene dos dimensiones: “i) el poder de fiscalizar, y en su caso sancionar por parte de los ciudadanos, y ii) el deber de explicar y justificar el desempeño y uso del poder por parte de los agentes públicos. La primera dimensión incumbe a la ciudadanía y remite a su capacidad de control sobre la gestión pública. La segunda dimensión incumbe a los agentes públicos y se expresa en su deber de informar sobre los procesos de decisiones públicas y sus resultados” (Cunill, 2006, p.26).

En el portal de rendición de cuentas de España (Rendición de Cuentas, Sin fecha), se señala que los responsables de las entidades locales tienen la obligación de informar sobre la actividad económico-financiera que han realizado durante un año, como gestores de fondos públicos, para lo cual deben elaborar cuentas anuales que muestren cómo se ha desarrollado dicha actividad.

La rendición de cuentas “supone la existencia de normativas, procedimientos y mecanismos para que los servidores públicos justifiquen sus acciones, reaccionen a los requerimientos y/o críticas que se les planteen, y admitan la responsabilidad por sus actos u omisiones, o cuando se apartan de la normativa o de los compromisos asumidos” (Ramírez-Alujas y Dassen, 2012, p.51).

El CLAD (2016) indica que la rendición de cuentas públicas está basada en normas, procedimientos y mecanismos institucionales -como deber legal y ético- que obligan a las autoridades a fundamentar sus actos y a asumir la responsabilidad sobre sus decisiones, responder de manera oportuna e informar por el manejo y uso de los recursos públicos, bienes o fondos asignados, así como por los resultados obtenidos en el desarrollo del mandato que les ha sido conferido.

La rendición de cuentas según Naser, Ramírez-Alujas y Rosales (2017) implica mecanismos que permiten a las entidades gubernamentales asumir la responsabilidad de sus actuaciones frente a los ciudadanos, informando medidas anticorrupción, políticas sobre conflictos de intereses, auditorías de control interno y externo, medidas disciplinarias y mecanismos vinculados a la función del *ombudsman*<sup>14</sup>. La ciudadanía tiene diferentes formas de exigir que los gobiernos les informen sobre cómo y por qué los servicios o las políticas públicas han fracasado o no se han ofrecido mejor, requiriéndose que los gobiernos respondan política, administrativa o jurídicamente por sus actos.

---

<sup>14</sup> Defensor del pueblo.

### 3. REDES SOCIALES

Según Criado y Rojas-Martín (2013), en la actualidad, con las redes sociales, cada individuo u organización tiene la posibilidad de ser una fuente de información e incidir sobre otras personas o sobre la sociedad en su conjunto, teniendo opiniones propias que las vehiculan como tal a través de las redes, el instrumento de comunicación que más ha crecido en los últimos años. Asimismo, los autores afirman que si la Administración, aún presa de flujos de comunicación y contenidos demasiado rígidos, quiere activar y mantener una presencia exitosa en las redes sociales, deberá cambiar su cultura comunicativa.

Las redes sociales pueden ser definidas como “servicios prestados a través de Internet que permiten a los usuarios generar un perfil, desde el que hacer públicos datos e información personal y que proporcionan herramientas que permiten interactuar con otros usuarios y localizarlos en función de las características publicadas en sus perfiles” (Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación (Inteco) en Criado y Rojas-Martín, 2013, p.125).

Según los mismos autores, los motivos por los cuales las administraciones públicas y gobiernos deben elegir las redes sociales dentro de sus estrategias de Gobierno Abierto son los siguientes:

- Por el incremento constante del número de usuarios que utilizan las redes sociales.
- Crean canales de comunicación directa con los ciudadanos, sin intermediarios, permitiendo diálogos participativos.
- Facilitan la diseminación y segmentación de la información; amplia tipología de herramientas que se pueden utilizar para segmentar la información sobre la base de la estrategia.
- Permiten nuevas formas de coproducción, donde las administraciones públicas y los ciudadanos puedan diseñar y desarrollar conjuntamente nuevos servicios y mejorar los existentes.
- Las fronteras entre lo público y lo privado se difuminan.
- Incorporan la participación de forma efectiva en la acción gubernamental.
- Compaginan ciertos procedimientos y garantías con las nuevas formas de participación (seguridad, privacidad, accesibilidad, universalidad).
- El control y el medio en el que se canaliza la información es compartido con el ciudadano, lo utiliza con frecuencia y está habituado a él, es fácil, lo que le aporta confianza y credibilidad.
- Permiten al ciudadano expresarse con libertad y transparencia.
- Gran facilidad para compartir la información y generar debate.
- Enorme trascendencia del poder de recomendación y de refuerzo en las opiniones de otros ciudadanos.

- El ciudadano se convierte en prescriptor. Puede realizar propuestas directamente, que además son compartidas con el resto y visibles para las administraciones públicas.
- Comodidad en el uso: el ciudadano interactúa cómodamente desde su casa, trabajo o smartphone.
- Gran viralidad de los contenidos en este medio. La información se difunde con enorme rapidez, llegando de forma eficaz a un gran número de interlocutores.
- Permiten la escucha activa a través de herramientas de monitorización de redes; además, estos instrumentos facilitan el proceso de registro de la información.
- Aportan feedback a las comunicaciones.
- Innovar a través del crowdsourcing, gracias a los datos públicos puestos a disposición de los ciudadanos de forma que puedan reutilizarlos.
- Utilización de diferentes soportes en la comunicación. Los contenidos digitales, especialmente el vídeo, ofrecen nuevas formas de comunicación eficaz y captan la atención de nuevas audiencias.
- Alto poder de convocatoria, a través de eventos y otras aplicaciones.
- Permiten realizar encuestas y consultas públicas.
- Se pueden crear grupos o foros de debate o de trabajo, para dialogar sobre temas concretos o relevantes.
- Permiten la geolocalización de los participantes y contenidos.
- Se pueden utilizar a través de múltiples dispositivos.
- El coste de implementación es más reducido que en otro tipo de tecnologías, ya que las herramientas y fuentes ya existen, solo hay que invertir en capacitación y estrategia.

Asimismo, dentro del marco de Gobierno Abierto, las redes sociales “facilitarían la introducción en las administraciones públicas de unas nuevas pautas organizativas (de la jerarquía a la red), de relación con la ciudadanía (de comunicación unidireccional a comunicación multidireccional) o de trabajo interno (de los silos organizativos a la colaboración interdepartamental e interorganizativa), si bien con unos ritmos todavía limitados. En todo caso, las ideas de transparencia, participación y colaboración se han instalado en la agenda política/administrativa en un momento en que se hace muy necesario un impulso decidido hacia la innovación dentro del sector público” (Criado y Rojas-Martín, 2015, p.11).

Por otro lado, de acuerdo a la Guía Digital Beta de la Unidad de Modernización y Gobierno Digital del Ministerio de Secretaría General de la Presidencia (Minsegespres), para comenzar a definir una estrategia es importante determinar cuáles son los objetivos por los que la organización desea comenzar a utilizar las redes sociales, considerando, por ejemplo, la información obtenida en la revisión previa de percepción, ya que si existe desinformación respecto al servicio que

presta la institución, sería prudente que uno de los objetivos fuera promocionar sus servicios o crear una vía de consulta para el usuario<sup>15</sup>.

En la mencionada Guía Digital Beta se plantean las siguientes diez preguntas que podrían ayudar a definir esa estrategia:

Tabla 4: Diez preguntas para comenzar a definir una estrategia de redes sociales.

Nº	PREGUNTAS
1	¿Qué es lo que la institución quiere lograr al tener presencia en las redes sociales?
2	¿Cómo se relaciona este objetivo con la misión institucional?
3	¿Cuáles son las plataformas que mejor se adaptan a estos objetivos?
4	¿Cómo se medirá el proceso y cumplimiento del objetivo planteado?
5	¿Cuál es el público al que quiere llegar la institución a través de estos medios?
6	¿Cuáles son los comportamientos de interacción que deseo generar con los usuarios (compartir, conectar, crear, colaborar, consumir un servicio)?
7	¿Cuáles son las fortalezas de la institución que se potenciarían con el uso de estos medios?
8	¿Cuáles son, comunicacionalmente, los flancos débiles de la institución, que pudieran ser un factor de riesgo o una vulnerabilidad al establecer presencia en estas redes?
9	¿Quiénes estarán a cargo de la administración de esta cuenta?
10	¿Cómo debiera ser el flujo de información dentro de la institución para mantener estas cuentas actualizadas diariamente?

Fuente de información: Diez preguntas para comenzar a definir una estrategia de redes sociales de acuerdo a la Guía Digital Beta de la Unidad de Modernización y Gobierno Digital del Ministerio de Secretaría General de la Presidencia, recuperada desde <http://www.guiadigital.gob.cl/articulo/objetivos-y-requerimientos-para-redes-sociales.html>.

Pues bien, tal como es afirmado por Criado y Rojas-Martín (2013), las redes sociales son una potente herramienta de comunicación dentro de las administraciones públicas, debiendo integrarse en la estrategia global de Gobierno Abierto, para lo cual se requiere de planificación, habilidad y capacitación. En efecto, una vez que se ha tomado la decisión de incorporar estrategias de comunicación bidireccionales con el ciudadano a través de las redes sociales, se deben implementar los medios tecnológicos necesarios y los recursos humanos cualificados para ello, con la finalidad de que dicha estrategia apunte a fortalecer los pilares de transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas, en la transición hacia un Gobierno Abierto.

#### IV. DISEÑO METODOLÓGICO

Primero que todo, es necesario reiterar que el objetivo general de la presente tesis consiste en analizar la incidencia interna, por una parte, y la efectividad y satisfacción ciudadana, por otra, de una de las principales acciones que la Contraloría General de la República de Chile ha implementado en la transición hacia un Gobierno Abierto desde el año 2018, referida a la estrategia comunicacional de redes sociales para la CGR.

<sup>15</sup> <http://www.guiadigital.gob.cl/articulo/objetivos-y-requerimientos-para-redes-sociales.html>

Por su parte, los objetivos específicos a alcanzar, tienen relación con la realización de una descripción exhaustiva de la mencionada estrategia comunicacional; el análisis de los resultados obtenidos a la fecha por la estrategia comunicacional, tanto en forma interna en la institución como hacia la ciudadanía; y la identificación y descripción de las barreras y desafíos presentes a lo largo del proceso de implementación de la estrategia comunicacional, todo lo anterior, desde la mirada de Gobierno Abierto.

Ahora bien, el presente estudio de caso es de tipo exploratorio (Yin, 1994) y descriptivo, no experimental, con una estrategia metodológica de carácter cualitativa, que pretendió analizar la estrategia comunicacional de redes sociales para la CGR desde el año 2018, en la transición hacia un Gobierno Abierto.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se consideraron fuentes primarias de carácter cualitativo, creadas y publicadas por la propia institución, tales como cuentas públicas anuales, estudios, investigaciones, charlas, declaraciones y evaluaciones, lo que permitió obtener la descripción exhaustiva de la estrategia comunicacional de la CGR.

Enseguida, para el análisis de la incidencia interna de la estrategia comunicacional, vinculada a los resultados obtenidos a la fecha y a la identificación de las principales barreras y desafíos presentes a lo largo de su proceso de implementación, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a una muestra intencionada de 4 actores internos de la examinada EFS, todos los cuales han tenido participación en la creación de la estrategia comunicacional, en su implementación y/o en sus resultados, con el propósito de conocer qué los motivó a desarrollar la iniciativa, cómo se llevó a la práctica, cuánto trabajo les ha significado, cómo es la relación entre las distintas áreas de la institución, cómo se obtiene la información a publicar, cómo es transformada a un lenguaje claro, cómo ha influido en el trabajo interno en la CGR, cuáles han sido los logros obtenidos, cuáles son las principales barreras de su puesta en marcha, cuáles han sido los resultados de las evaluaciones internas, y qué desafíos y acciones se avienen.

Una vez concluidas las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los 4 actores internos, las cuales fueron capturadas por medio de grabaciones de audio, se procedió a transcribir las mismas en un medio digital, a agrupar la información de acuerdo a materias similares y a utilizar las respuestas y comentarios como citas o parafraseo a lo largo de esta tesis, lo que fue complementado con las técnicas de recolección de datos mencionadas en el segundo párrafo del presente capítulo.

Asimismo, se aplicaron encuestas estructuradas, por medio de formularios escritos, a los Jefes de las Unidades de Control Externo de cada Contraloría Regional y al Jefe del Departamento de Atención y Denuncia Ciudadana, a nivel central, todos funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas a cada una de las citadas dependencias, con el fin de conocer si ha variado la cantidad y calidad de las presentaciones recibidas, cuáles

han sido los resultados positivos y negativos de la estrategia comunicacional percibida a nivel interno, si ha habido un cambio cultural en los funcionarios de esas áreas de la CGR, entre otras indagaciones.

Finalmente, para determinar la efectividad de la estrategia comunicacional de redes sociales en cuanto a la percepción y satisfacción externa, se utilizaron dos técnicas de recolección de datos.

La primera tiene que ver con las variaciones en las métricas sobre las distintas plataformas sociales que la CGR utiliza, es decir, Facebook, Twitter e Instagram, las que fueron proporcionadas a la alumna mediante ley de transparencia. Dichas métricas están vinculadas a la cantidad de seguidores, al alcance de las publicaciones y a las interacciones de terceros, tales como reacciones, comentarios, contenido compartido, me gusta, etc.

Luego, la segunda técnica tiene que ver con la extracción y análisis de declaraciones y opiniones de políticos, académicos y personas de la sociedad civil en distintos medios de comunicación, respecto al uso que la CGR les ha dado a sus cuentas en Facebook, Twitter e Instagram, lo que también permitirá identificar las principales barreras y desafíos externos que han estado presentes a lo largo de la implementación de la estrategia.

## **V. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE REDES SOCIALES PARA LA CGR**

Conforme a los tiempos de desconfianza actuales donde la ciudadanía legítimamente exige y espera de sus instituciones que le sean resueltas sus demandas sociales, la transparencia y el acceso a la información pública, la participación ciudadana, la generación de espacios colaborativos y la oportuna rendición de cuentas son requerimientos que no pueden esperar.

En palabras de Ramírez-Alujas, Á. durante el evento Organismos de Control y Gobierno Abierto (OCYGA) en 2015, “el Estado no sabe muy bien cómo reaccionar frente a una sociedad que ha cambiado y frente a un siglo que ha cambiado. Tratamos de administrar la gestión pública como lo hacíamos habitualmente en el siglo XX y resulta que en el siglo XXI ya los ciudadanos están mucho más empoderados, las redes tecnológicas y las redes sociales permiten que se escuche más ampliamente su voz (...). El Estado ya no es el ente hegemónico o que tiene hoy día el monopolio exclusivo para resolver los problemas públicos y tiene que empezar a trabajar con otros actores (...). Hay que aprovechar la inteligencia que está distribuida en la sociedad, para mejorar el servicio público”.

A su turno, en su discurso de la cuenta pública del período 2018, el Contralor General admitió que “el escenario nacional ha cambiado sustancialmente (...). En

Chile, la confianza de los ciudadanos se marca básicamente por la pérdida de esa confianza en las instituciones y esto es transversal al Estado, es transversal a toda la sociedad y a las instituciones públicas y a las privadas, por lo tanto, no se trata de una crisis de confianza que afecte solo al Estado” (Bermúdez, 2018). Asimismo, agrega dicha autoridad que los actuales desafíos institucionales pasan por continuar profundizando la transparencia en el actuar, por mejorar la calidad de la función pública que cada órgano debe alcanzar, y por aumentar el alcance de la rendición de cuentas de las autoridades.

Ahora bien, ¿cómo se logra cumplir la labor de la CGR asumiendo esta mayor exigencia y empoderamiento ciudadano, sin afectar la calidad ni oportunidad de sus productos? Probablemente hacer lo mismo no va a ser la solución. Es aquí donde se han debido re-pensar las actuaciones públicas históricamente realizadas, buscando nuevas fórmulas para mejorar los procesos, de manera más eficiente y eficaz, aplicando mayor inteligencia tanto tecnológica como humana (Bermúdez, 2018).

Hasta ahora, no se ha observado un incremento sostenido en el presupuesto actualizado de la CGR desde el año 2012 hasta el año 2018, según se muestra a continuación:

Tabla 5: Estado de Situación Presupuestaria de la Contraloría, por el período 2012-2018.

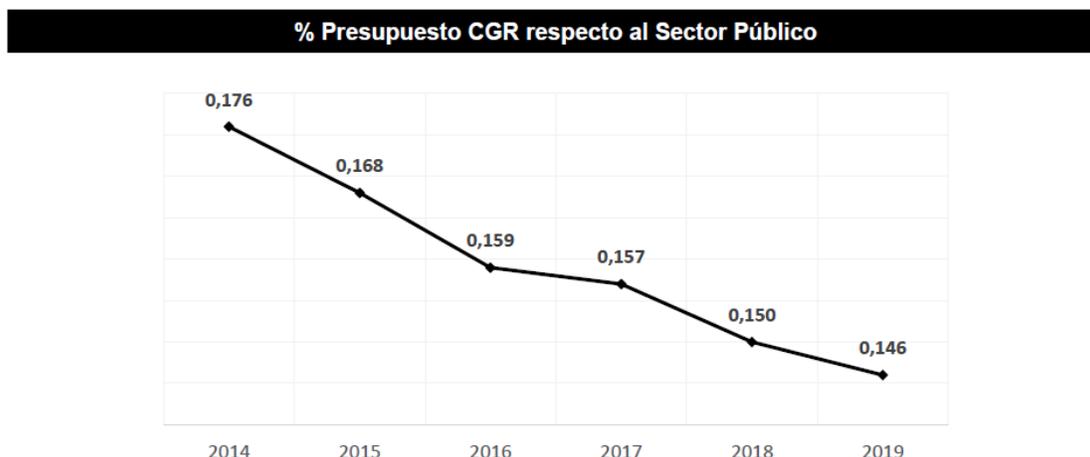
AÑO	INGRESO PRESUPUESTADO			INGRESO EJECUTADO		
	INICIAL	ACTUALIZADO	% VARIACIÓN PRESUPUESTO ACTUALIZADO RESPECTO AL AÑO ANTERIOR	DEVENGADO	EFFECTIVO	POR PERCIBIR
2012	53.185.600	69.009.889	-	63.689.317	63.562.125	127.192
2013	57.189.208	76.872.414	11%	68.664.910	68.441.530	223.380
2014	62.721.206	85.155.320	11%	75.297.182	74.834.143	463.039
2015	67.311.134	86.111.189	1%	79.839.927	79.108.676	731.251
2016	69.730.849	81.018.816	-6%	79.223.639	78.273.246	950.393
2017	73.198.712	85.270.174	5%	81.930.833	80.751.769	1.179.064
2018	76.355.818	90.883.316	7%	88.030.163	86.646.558	1.383.605

Fuente de información: Elaboración propia en base a las cuentas públicas de los años 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, todas recuperadas desde el portal institucional <https://www.contraloria.cl/web/cgr/cuentas-publicas>.

En efecto, el Contralor General ha mencionado en diversos discursos y charlas tanto internas como externas, entre ellas, en la conmemoración de los 92 años de existencia de la CGR el pasado 26 de marzo de 2019, que para desarrollar el trabajo institucional se ha contado con un presupuesto que ha ido disminuyendo constantemente, a diferencia de lo que ocurre en el resto del sector público y en otras instituciones fiscalizadoras de la administración. Asimismo, en la cuenta

pública por el período 2018, acápite Gestión Interna, ítem I, Gestión Financiera, punto 4, sobre Variación Presupuestaria, se indicó que “Durante los últimos años, la Ley de Presupuesto ha presentado una disminución significativa en la variación de los recursos otorgados a la Contraloría para su labor institucional, en comparación al crecimiento del presupuesto de la nación”, adjuntando la siguiente imagen:

Ilustración 4: Porcentaje del presupuesto de la CGR en relación al sector público, por el período 2014-2019.



Fuente de información: Gráfico de la variación presupuestaria de la Contraloría General de la República durante el período 2014-2019, dispuesto en la cuenta pública del año 2018 de dicha EFS.

De hecho, Leiva, C. (2019) señaló en su entrevista para la presente tesis, que el aumento en cuanto a seguidores de las redes sociales (cuyos detalles se exponen más adelante) se ha ido dando de manera orgánica, es decir, el crecimiento cuantitativo que se ha logrado ha sido sin inversión económica.

En ese sentido, añade que “los servicios públicos, en general, invierten plata en publicidad en redes sociales. Si tú me preguntas, probablemente estaríamos en cifras que se triplicarían si es que tuviéramos una inversión, aunque sea mínima, en redes sociales”. En efecto, las publicaciones de la CGR compiten con otras publicaciones que son pagadas, es decir, se compite en igualdad de condiciones a nivel de visibilidad, pero no a nivel de mostrar el contenido, puesto que, al no pagar, hay que ser lo más creativo posible para que ese contenido orgánico sea visto por las personas (entrevista Leiva, C., 2019).

Pues bien, a continuación se muestra el análisis elaborado por la alumna para la presente tesis, de los principales resultados de la estrategia comunicacional de redes sociales para la CGR en la transición hacia un Gobierno Abierto.

## 1. INTERACCIÓN CON LA CIUDADANÍA REFLEJADA EN LAS REDES SOCIALES

Considerando que “En la actualidad las Entidades de Fiscalización Superior deben generar estrategias diferenciadas de vinculación con la ciudadanía, permitiendo colaborar en la restitución de la confianza en las instituciones públicas” (CGR, 2018, p.55), es que durante el año 2018 hubo un despliegue de la CGR que generó un antes y un después en el uso de las redes sociales, permitiendo una comunicación más cercana y directa con la ciudadanía por medio de la elaboración de contenido visual en lenguaje propio de las redes sociales, tal como fuese expuesto en el punto 2, Estrategia comunicacional de redes sociales para la CGR, del ítem III, Antecedentes del caso, del presente documento.

Pues bien, requerido de informar sobre la materia mediante el portal de Transparencia Activa, la Contraloría remitió a la alumna, en julio de 2019, una serie de antecedentes referentes a las interacciones y datos estadísticos de las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram, los cuales se presentan a continuación.

### 1.1. RED SOCIAL FACEBOOK

#### 1.1.1. CANTIDAD DE SEGUIDORES

En primera instancia, a continuación se presenta la cantidad de seguidores de la cuenta institucional Facebook, registrada en cinco diferentes fechas entre los años 2017 y 2019:

Tabla 6: Cantidad de seguidores en Facebook.

FECHA DE MEDICIÓN	CANTIDAD DE SEGUIDORES	% VARIACIÓN RESPECTO A LA FECHA DE MEDICIÓN ANTERIOR
26 de junio de 2017	7.171	-
1 de marzo de 2018	8.207	14%
26 de junio de 2018	28.603	249%
1 de marzo de 2019	46.953	64%
25 de junio de 2019	56.751	21%

Fuente de información: Elaboración propia en base a la información puesta a disposición de la alumna mediante el oficio N° 17.668, de 1 de julio de 2019, de la Contraloría General de la República.

Como puede ser observado en la tabla precedente, al 1 de marzo de 2018, es decir, cuando la estrategia comunicacional de redes sociales aún no se iniciaba en la CGR, existían 8.207 seguidores, los cuales aumentaron a 28.603 casi cuatro meses después de su puesta en marcha, lo que equivale a una variación positiva de un 249% al 26 de junio de la misma anualidad, fecha de la siguiente medición.

### 1.1.2. ALCANCE DE LAS PUBLICACIONES

En cuanto a la cantidad de *me gusta* de dicha red social, hubo un aumento exponencial durante el período comprendido entre julio de 2017 y junio de 2019, según se muestra en el siguiente gráfico puesto a disposición por la CGR:

Ilustración 5: Total de me gusta en Facebook entre julio de 2017 y junio de 2019.



Fuente de información: Gráfico puesto a disposición de la alumna mediante el oficio N° 17.668, de 1 de julio de 2019, de la Contraloría General de la República.

A su turno, pudo observarse que el número de personas a las que se mostraron en pantalla publicaciones de la página Facebook, aumentaron en un 1.072% comparando los períodos del 26 de junio de 2017 al 28 de febrero de 2018, es decir, antes de la implementación de la estrategia comunicacional, y del 1 de marzo de 2018 al 1 de marzo de 2019, es decir, un año después de la puesta en marcha de la misma, de acuerdo a la tabla siguiente<sup>16</sup>:

Tabla 7: Cantidad de personas a las que se mostraron en pantalla publicaciones.

PERÍODO	CANTIDAD DE PERSONAS	% VARIACIÓN RESPECTO A LA FECHA DE MEDICIÓN ANTERIOR
Del 26 de junio de 2017 al 28 de febrero de 2018	2.075	-
Del 1 de marzo de 2018 al 1 de marzo de 2019	24.311	1.072%

Fuente de información: Elaboración propia en base a la información puesta a disposición de la alumna mediante el oficio N° 17.668, de 1 de julio de 2019, de la Contraloría General de la República.

### 1.1.3. OTROS DATOS ESTADÍSTICOS

La CGR también puso a disposición de la alumna, tablas relativas a reacciones, comentarios y contenido compartido de la red social Facebook, según se muestra a continuación en los gráficos N<sup>os</sup> 3, 4 y 5:

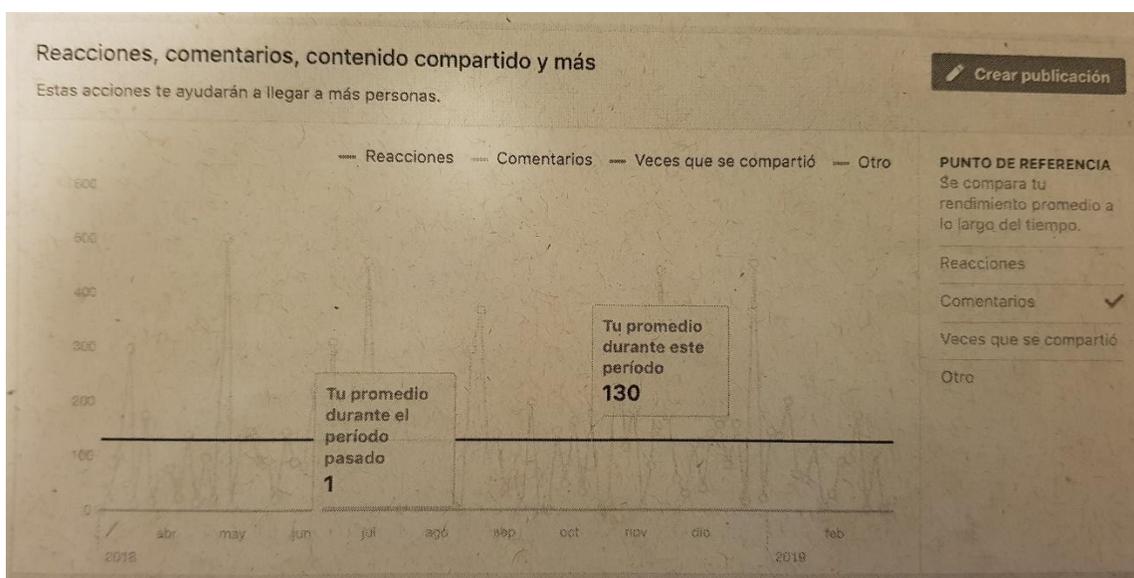
<sup>16</sup> Cabe hacer presente que en el oficio N° 17.668, de 1 de julio de 2019, de la Contraloría General de la República, se advierte que estas cifras corresponden a estimaciones, es decir, pueden no ser exactas.

Ilustración 6: Reacciones estadísticas entre marzo de 2018 y marzo de 2019.



Fuente de información: Gráfico puesto a disposición de la alumna mediante el oficio N° 17.668, de 1 de julio de 2019, de la Contraloría General de la República.

Ilustración 7: Comentarios estadísticos entre marzo de 2018 y marzo de 2019.



Fuente de información: Gráfico puesto a disposición de la alumna mediante el oficio N° 17.668, de 1 de julio de 2019, de la Contraloría General de la República.

Ilustración 8: Contenido compartido entre marzo de 2018 y marzo de 2019.



Fuente de información: Gráfico puesto a disposición de la alumna mediante el oficio N° 17.668, de 1 de julio de 2019, de la Contraloría General de la República.

## 1.2. RED SOCIAL TWITTER

### 1.2.1. CANTIDAD DE SEGUIDORES

Respecto a la cuenta institucional Twitter, también se puede notar un aumento significativo en cuanto a su cantidad de seguidores medidos en cuatro diferentes datas:

Tabla 8: Cantidad de seguidores en Twitter.

FECHA DE MEDICIÓN	CANTIDAD DE SEGUIDORES	% VARIACIÓN RESPECTO A LA FECHA DE MEDICIÓN ANTERIOR
1 de marzo de 2018	12.252	-
1 de junio de 2018	25.508	108%
1 de marzo de 2019	38.175	50%
1 de junio de 2019	44.290	16%

Fuente de información: Elaboración propia en base a la información puesta a disposición de la alumna mediante el oficio N° 17.668, de 1 de julio de 2019, de la Contraloría General de la República.

En efecto, cuando la estrategia comunicacional de redes sociales estaba ad portas de iniciarse (1 de marzo de 2018), existían 12.252 seguidores en Twitter, los cuales se duplicaron tres meses después de su puesta en marcha, llegando a 25.508 al 1 de junio de 2018, es decir, aumentaron un 108%.

### 1.2.2. IMPRESIONES EN TWITTER

En cuanto a las impresiones en Twitter, esto es, el número de veces que un tuit apareció en el *TimeLine*<sup>17</sup> de alguna persona, que puede ser o no su seguidor, registrados por la CGR y puestos a disposición de la alumna, se evidencian las siguientes variaciones:

Tabla 9: Impresiones en Twitter registradas por la CGR.

PERÍODO	CANTIDAD DE IMPRESIONES	% VARIACIÓN RESPECTO A LA FECHA DE MEDICIÓN ANTERIOR
Del 2 de diciembre de 2016 al 2 de marzo de 2017	356.700	-
Del 3 de marzo de 2017 al 1 de junio de 2017	333.700	-6%
Del 2 de junio de 2017 al 31 de agosto de 2017	289.200	-13%
Del 1 de septiembre de 2017 al 30 de noviembre de 2017	305.900	6%
Del 1 de diciembre de 2017 al 1 de diciembre de 2018	235.600	-23%
Del 2 de marzo de 2018 al 31 de mayo de 2018	3.800.000	1.513%
Del 31 de mayo de 2018 al 29 de agosto de 2018	5.200.000	37%
Del 30 de agosto de 2018 al 28 de noviembre de 2018	4.600.000	-12%
Del 29 de noviembre de 2018 al 1 de marzo de 2019	5.200.000	13%
Del 2 de marzo de 2019 al 31 de mayo de 2019	3.300.000	-37%

Fuente de información: Elaboración propia en base a la información puesta a disposición de la alumna mediante el oficio N° 17.668, de 1 de julio de 2019, de la Contraloría General de la República.

### 1.2.3. OTROS DATOS ESTADÍSTICOS

La CGR también puso a disposición de la alumna, una tabla que contiene información relativa a retweets, *me gusta*, respuestas y tasa de participación, entre el 2 de diciembre de 2016 y el 31 de mayo de 2019, según se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 10: Otros datos estadísticos de Twitter, entre diciembre de 2016 y mayo de 2019.

PERÍODO	RE-TWEETS	ME GUSTA	RESPUESTAS	TASA DE PARTICIPACIÓN
02-12-2016 al 02-03-2017	887	659	297	1,5%
03-03-2017 al 01-06-2017	557	713	323	1,7%
02-06-2017 al 31-08-2017	584	883	279	1,5%
01-09-2017 al 30-11-2017	587	887	323	1,4%
01-12-2017 al 01-12-2018	427	697	120	1,3%
02-03-2018 al 31-05-2018	15.900	23.900	1.900	2,2%

<sup>17</sup> El TimeLine de Twitter es la página principal de dicha red social en la cual aparecen los mensajes de todos los usuarios de Twitter a los cuales se sigue. Definición recuperada de <http://www.ayudaenlaweb.com/microblogging/twitter/que-es-el-timeline-de-twitter/>

PERÍODO	RE-TWEETS	ME GUSTA	RESPUESTAS	TASA DE PARTICIPACIÓN
31-05-2018 al 29-08-2018	22.300	27.800	2.300	1,9%
30-08-2018 al 28-11-2018	11.100	24.800	2.100	1,7%
29-11-2018 al 01-03-2019	15.800	24.800	3.200	1,8%
02-03-2019 al 31-05-2019	9.500	15.900	1.500	1,7%

Fuente de información: Gráfico puesto a disposición de la alumna mediante el oficio N° 17.668, de 1 de julio de 2019, de la Contraloría General de la República.

### 1.3. RED SOCIAL INSTAGRAM

#### 1.3.1. CANTIDAD DE SEGUIDORES

En cuanto a la red social Instagram, es necesario reiterar que la cuenta institucional de la CGR fue abierta el 7 de marzo de 2018. Pues bien, en la tabla N° 10 se presenta la cantidad de seguidores medidos en cuatro diferentes fechas, resultando evidente que al 1 de ese mes y año no existían seguidores, pues la cuenta de dicha EFS aún no había sido creada.

Tabla 11: Cantidad de seguidores en Twitter e Instagram.

FECHA DE MEDICIÓN	CANTIDAD DE SEGUIDORES	% VARIACIÓN RESPECTO A LA FECHA DE MEDICIÓN ANTERIOR
1 de marzo de 2018	-	-
1 de junio de 2018	2.243	-
1 de marzo de 2019	16.472	634%
1 de junio de 2019	22.400	36%

Fuente de información: Elaboración propia en base a la información puesta a disposición de la alumna mediante el oficio N° 17.668, de 1 de julio de 2019, de la Contraloría General de la República.

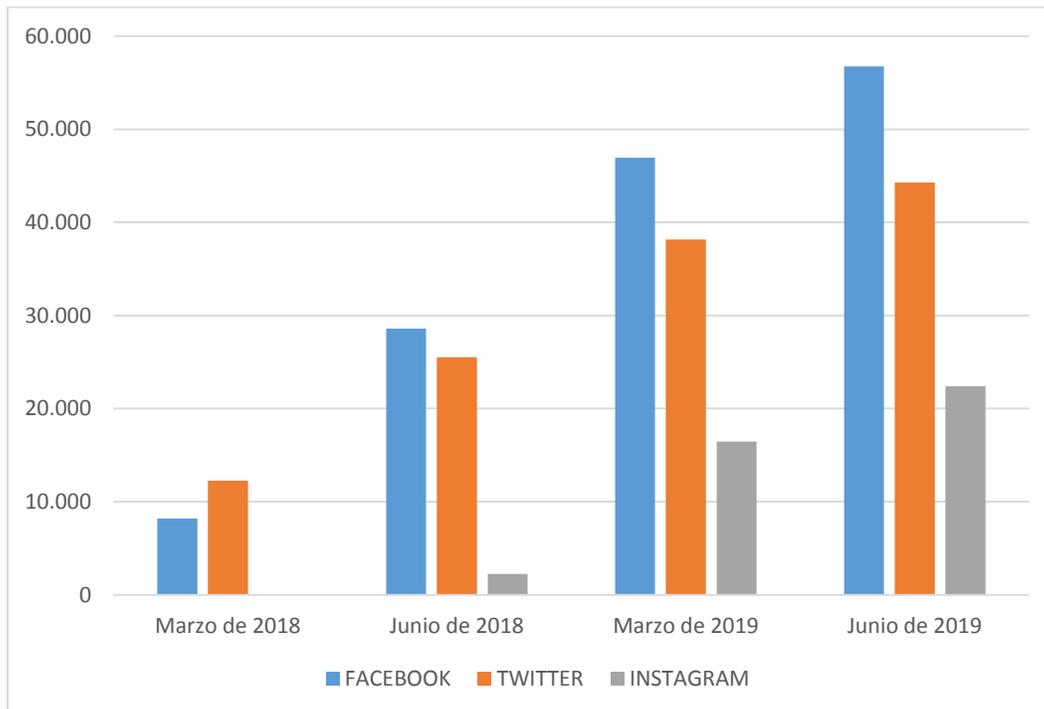
Al respecto, de la tabla precedente se desprende que, al 1 de junio de 2018 ya se registraban 2.243 seguidores, los que aumentaron a 16.472 al 1 de marzo de 2019 (variación positiva igual a 634% respecto a la medición anterior).

### 1.4. COMPARACIÓN DE DATOS ENTRE DOS O MÁS REDES SOCIALES.

#### 1.4.1 TOTAL DE SEGUIDORES DE LAS TRES REDES SOCIALES ANALIZADAS

A manera de resumen, a continuación se presenta un gráfico con la cantidad de seguidores en las mencionadas tres redes sociales a marzo y junio, tanto de 2018 como de 2019:

Ilustración 9: Variación de seguidores en Facebook, Twitter e Instagram.



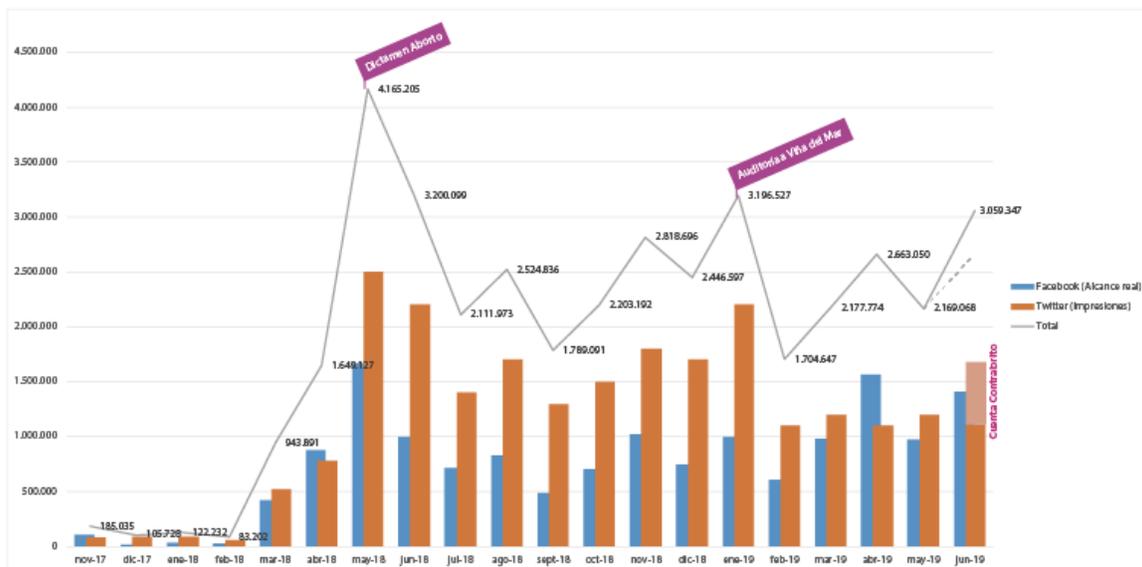
Fuente de información: Elaboración propia en base a la información puesta a disposición de la alumna mediante el oficio N° 17.668, de 1 de julio de 2019, de la Contraloría General de la República.

#### 1.4.2 ALCANCE E IMPRESIONES EN FACEBOOK Y TWITTER

Requerido de complementar sobre la materia, la CGR puso a disposición de la alumna, en agosto de 2019, tablas métricas y gráficos que sirvieron de base para las gráficas e información mensual de Facebook, Twitter e Instagram, publicadas a finales de julio de igual anualidad en dichas redes sociales institucionales.

Pues bien, a continuación se presenta una gráfica con el alcance e impresiones tanto en Facebook como en Twitter, entre noviembre de 2017 y junio de 2019. Cabe hacer presente, que fue informado por la CGR que el total de vistas promedio mensual de los años 2017, 2018 y 2019, fueron iguales a 124.049, 2.385.271 y 2.486.736, respectivamente.

Ilustración 10: Alcance e impresiones en Facebook y Twitter (noviembre de 2017 a junio de 2019).

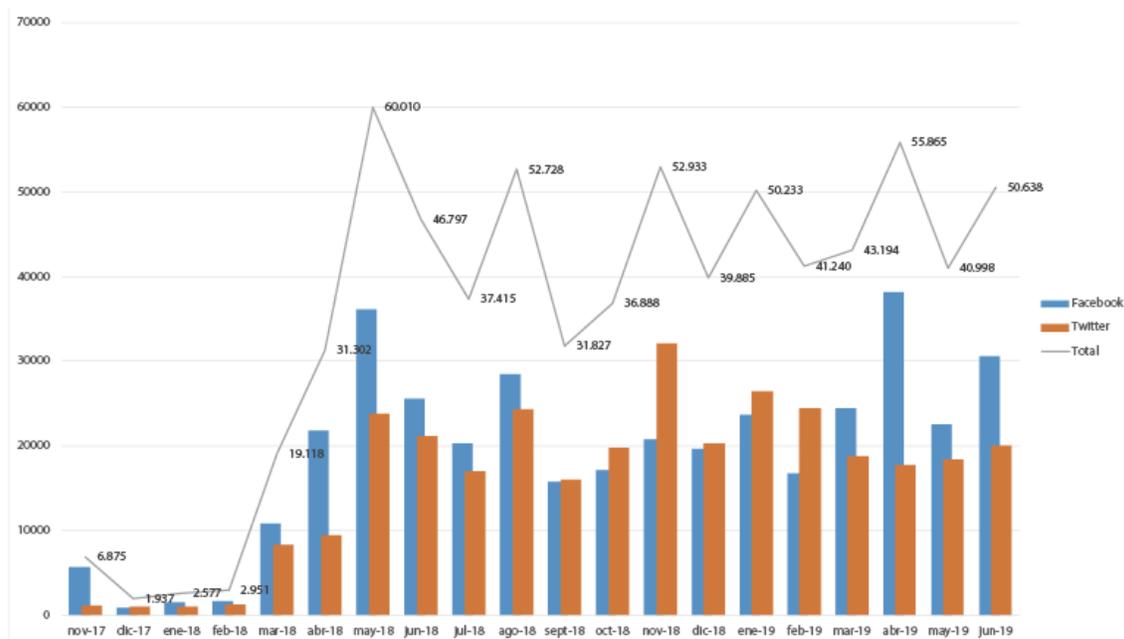


Fuente de información: Gráfico puesto a disposición de la alumna mediante el oficio N° 22.480, de 28 de agosto de 2019, de la Contraloría General de la República.

### 1.4.3 ALCANCE PROMEDIO POR PUBLICACIÓN DE FACEBOOK Y TWITTER

En seguida se presenta una gráfica con el alcance promedio por publicación en las redes sociales Facebook y Twitter, por el período comprendido entre noviembre de 2017 y junio de 2019, totalizando a esa última data, 50.638.

Ilustración 11: Alcance promedio por publicación en Facebook y Twitter (noviembre de 2017 a junio de 2019).



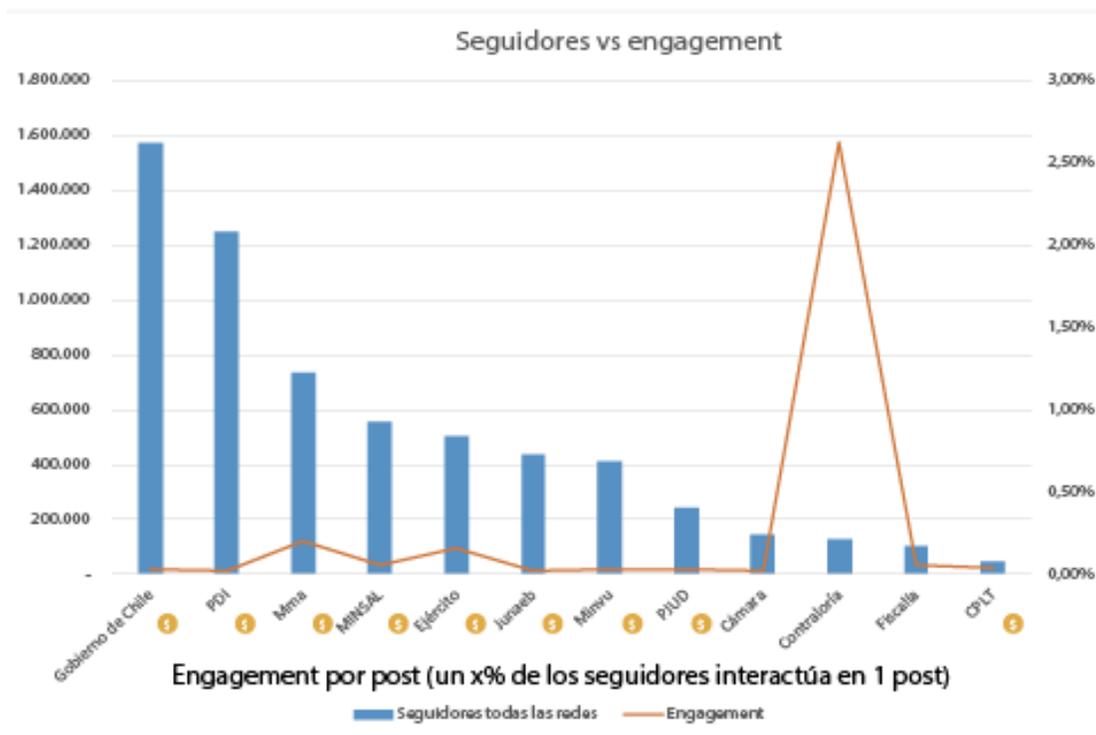
Fuente de información: Gráfico puesto a disposición de la alumna mediante el oficio N° 22.480, de 28 de agosto de 2019, de la Contraloría General de la República.

#### 1.4.4 BENCHMARK Y ENGAGEMENT DE FACEBOOK Y TWITTER

La siguiente gráfica muestra la cantidad de seguidores versus engagement para un total de 12 instituciones<sup>18</sup>, evidenciándose que la CGR tiene un engagement superior al resto, aun cuando no es la que cuenta con más seguidores.

<sup>18</sup> Gobierno de Chile (1.570.000 seguidores; 0,03% engagement; con inversión); PDI (1.250.000 seguidores; 0,02% engagement; con inversión); MMA (733.000 seguidores; 0,2% engagement; con inversión); MINSAL (555.000 seguidores; 0,06% engagement; con inversión); Ejército (504.000 seguidores; 0,16% engagement; con inversión); JUNAEB (438.000 seguidores; 0,02% engagement; con inversión); Minvu (412.000 seguidores; 0,03% engagement; con inversión); PJUD (243.000 seguidores; 0,03% engagement; con inversión); Cámara (142.000 seguidores; 0,02% engagement; sin inversión); Contraloría (129.000 seguidores; 2,62% engagement; sin inversión); Fiscalía (101.000 seguidores; 0,05% engagement; sin inversión); CPLT (46.800 seguidores; 0,04% engagement; con inversión).

Ilustración 12: Seguidores versus engagement en 12 instituciones.

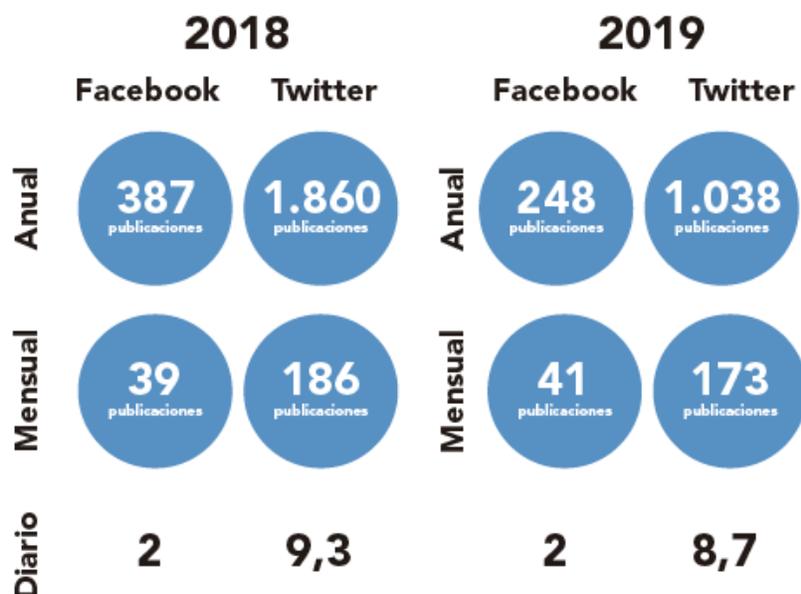


Fuente de información: Gráfico puesto a disposición de la alumna mediante el oficio N° 22.480, de 28 de agosto de 2019, de la Contraloría General de la República.

### 1.4.5 CANTIDAD DE PUBLICACIONES EN FACEBOOK Y TWITTER POR AÑO, MES Y DÍA

La CGR puso a disposición la cantidad de publicaciones anuales, mensuales y diarias de los años 2018 y 2019, tanto de Facebook como de Twitter, según se muestra a continuación:

Ilustración 13: Cantidad de publicaciones por año, mes y día en las redes sociales Facebook y Twitter.

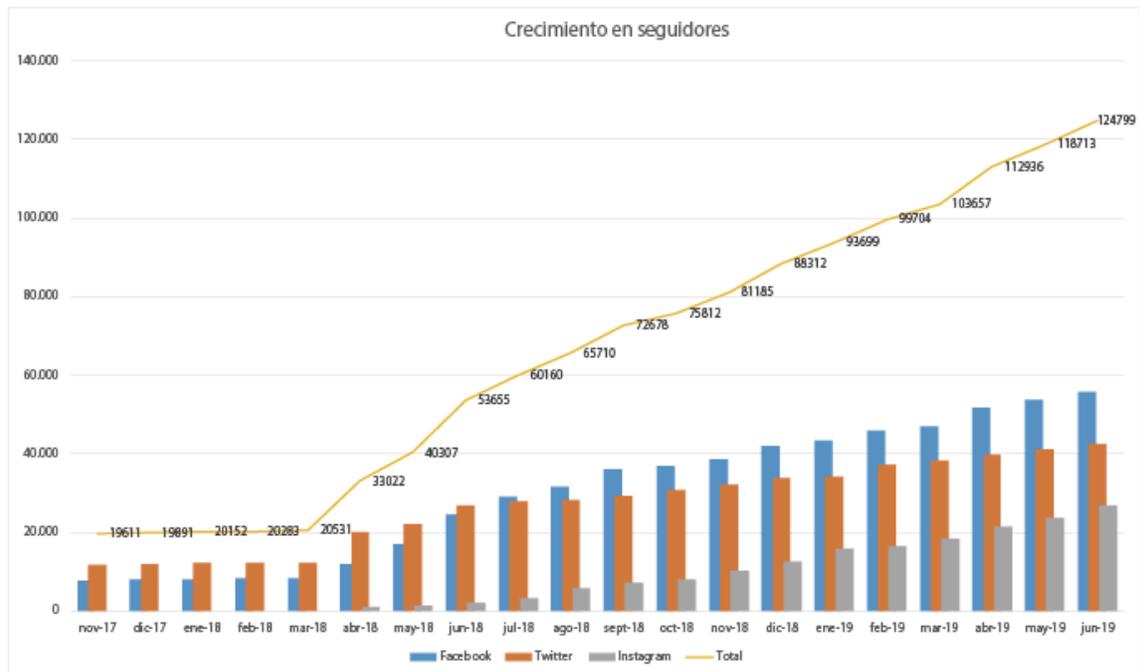


Fuente de información: Gráfico puesto a disposición de la alumna mediante el oficio N° 22.480, de 28 de agosto de 2019, de la Contraloría General de la República.

#### 1.4.6 CANTIDAD DE SEGUIDORES EN FACEBOOK, TWITTER E INSTAGRAM ENTRE NOVIEMBRE DE 2017 Y JUNIO DE 2019

Finalmente, la CGR entregó a la alumna la cantidad de seguidores, medidos en forma mensual entre noviembre de 2017 y junio de 2019, respecto de las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram, según se detalla en el gráfico N° 14 siguiente. Al respecto, entre otros datos, se observa que a noviembre de 2017 existían 19.611 seguidores; a marzo de 2018, 20.531; a junio de igual anualidad, 53.655; a marzo de 2019, 103.657; y a junio de igual año, 124.799 (esta última cifra, compuesta por 55.567 seguidores en Facebook, 42.431 en Twitter y 26.801 en Instagram), es decir, desde el comienzo de la aplicación de la estrategia comunicacional de redes sociales (marzo de 2018) hasta junio de 2019, ha habido un incremento igual a 507,86%.

Ilustración 14: Cantidad de seguidores de Facebook, Twitter e Instagram entre noviembre de 2017 y junio de 2019.



Fuente de información: Gráfico puesto a disposición de la alumna mediante el oficio N° 22.480, de 28 de agosto de 2019, de la Contraloría General de la República.

Cabe hacer presente que los resultados antes expuestos demuestran que desde marzo de 2018 -fecha en que se comenzó a implementar la estrategia comunicacional de redes sociales-, ha habido altos índices de interacción con las publicaciones a nivel de comentario, de reacciones y de contenido compartido, lo que significa que hay gran cantidad de usuarios que consideran atractivas dichas publicaciones, puesto que podría darse que estos vieran la infografía, pero no reaccionaran, como usualmente sucedía antes de marzo de 2018, desprendiéndose que, por consiguiente, probablemente el contenido no estaba siendo tan atractivo, es decir, que no estaban interesados en lo que se les estaba comunicando (entrevista Leiva, C., 2019).

## 2. INTERACCIÓN CON LA CIUDADANÍA REFLEJADA EN LOS PRODUCTOS DE LA CGR

Previamente, es importante indicar que, como una “tremenda oportunidad para aprovechar el conocimiento directo y de primera fuente que tienen los ciudadanos respecto del desempeño de los servicios públicos” (CGR, 2012), es que en el año 2012 la CGR implementó el portal web “Contraloría y Ciudadano”, con el objetivo de que el ciudadano se convirtiese en un colaborador de las labores de fiscalización realizadas, enviando Denuncias y Sugerencias de fiscalización a dicha EFS.

Una Denuncia es una declaración por medio de la cual el ciudadano pone en conocimiento de la CGR información concreta de uno o más hechos puntuales, relacionados con una eventual situación irregular cometida por un funcionario o servicio sometido a la fiscalización de dicha EFS, con la finalidad de que se investigue y determine la veracidad de lo expuesto y las responsabilidades que de ello pudieran derivarse.

Por su parte, una Sugerencia de fiscalización consiste en la propuesta, por parte de la ciudadanía, para intervenir en algún órgano de la administración del Estado de competencia de la CGR, respecto a materias o servicios relevantes de fiscalizar, ya sea porque puedan existir eventuales irregularidades o porque no ha sido visitada durante un determinado período, ponderando la Contraloría, si incluye el servicio público dentro de su planificación del año posterior.

Pues bien, desde el año 2012 se ha estado dando un aumento sostenido en relación a las Denuncias y Sugerencias de fiscalización recibidas en la CGR, observándose al año 2018 casi 15.000 Denuncias (65% más respecto de 2012), así como más de 1.000 Sugerencias de fiscalización (52% más respecto de 2012), según se muestra en la siguiente tabla:

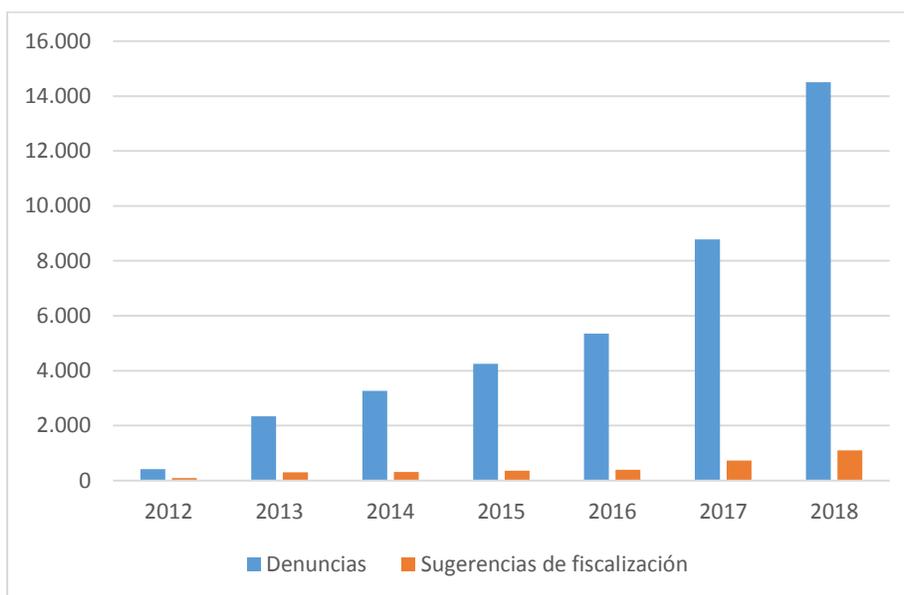
Tabla 12: Distribución de ingresos al Portal Contraloría y Ciudadano.

INGRESOS AL PORTAL CONTRALORÍA Y CIUDADANO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Denuncias	413	2.338	3.270	4.253	5.346	8.786	14.504
<i>% variación en comparación al año anterior</i>	-	466%	40%	30%	26%	64%	65%
Sugerencias de fiscalización	92	299	311	355	396	722	1.094
<i>% variación en comparación al año anterior</i>	-	225%	4%	14%	12%	82%	52%
Total Denuncias y Sugerencias de fiscalización	505	2.637	3.581	4.608	5.742	9.508	15.598
<i>% variación en comparación al año anterior</i>	-	422%	36%	29%	25%	66%	64%

Fuente de información: Elaboración propia en base a las cuentas públicas de los años 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, todas recuperadas desde el portal institucional <https://www.contraloria.cl/web/cgr/cuentas-publicas>.

Gráficamente, las variaciones en cuanto a las Denuncias y Sugerencias de fiscalización recibidos en la CGR entre el año 2012 y el año 2018 se muestran a continuación:

Ilustración 15: Requerimientos ingresados a la CGR durante el período 2012-2018.



Fuente de información: Elaboración propia en base a las cuentas públicas de los años 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, todas recuperadas desde el portal institucional <https://www.contraloria.cl/web/cgr/cuentas-publicas>.

A su turno, es dable indicar que, del total de Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas entre los años 2012 y 2018, la CGR realizó 505 acciones en 2012, 2.637 en 2013, 3.581 en 2014 y 4.595 en 2015, según se detalla en el Anexo N° 3, así como 2.058 acciones en 2016, 2.399 en 2017 y 3.012 en 2018, de acuerdo al detalle del Anexo N° 4. Corresponde aclarar que las acciones realizadas con las Denuncias y Sugerencias de fiscalización fueron separadas en 2 anexos, debido a que en el primer período (2012-2018) eran consideradas otras labores además de las actividades de fiscalización, mientras que en el segundo período (2016-2018), se midieron por la CGR netamente las labores fiscalizadoras, tales como Atención de Referencia de Auditoría, Auditoría, Inspección de Obra Pública, Investigación Especial y Seguimiento.

Al respecto, es necesario aclarar que cada acción efectiva realizada por la Contraloría pudo dar atención a una o más Denuncias y Sugerencias de fiscalización, a excepción del período 2012-2018, pues como se indicase, eran consideradas otras labores además de las fiscalizaciones. El resumen de dichas acciones anuales y el porcentaje que éstas cubren sobre el total de Denuncias y Sugerencias de fiscalización, se presenta a continuación:

Tabla 13: Resumen de las acciones efectivas realizadas por la CGR con el total de Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas entre los años 2012 y 2018.

AÑO	DENUNCIAS	SUGERENCIAS DE FISCALIZACIÓN	TOTAL DENUNCIAS Y SUGERENCIAS DE FISCALIZACIÓN	ACCIONES EFECTIVAS	PORCENTAJE ACCIONES EFECTIVAS SOBRE TOTAL DENUNCIAS Y SUGERENCIAS DE FISCALIZACIÓN
2012	413	92	505	505	100%
2013	2.338	299	2.637	2.637	100%
2014	3.270	311	3.581	3.581	100%
2015	4.253	355	4.608	4.595	100%
2016	5.346	396	5.742	2.058	36%
2017	8.786	722	9.508	2.399	25%
2018	14.504	1.094	15.598	3.012	19%

Fuente de información: Elaboración propia en base a las cuentas públicas de los años 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, todas recuperadas desde el portal institucional <https://www.contraloria.cl/web/cgr/cuentas-publicas>.

Ahora bien, ya presentados los resultados anuales desde la implementación del portal web “Contraloría y Ciudadano”, que ha permitido que el ciudadano se convierta en un colaborador de las labores de fiscalización en la CGR por medio del envío de Denuncias y Sugerencias de fiscalización, corresponde exponer más detalladamente y en forma mensual dichos resultados, con la finalidad de compararlos con las métricas asociadas a las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram desde la implementación de la estrategia comunicacional.

Estos resultados mensuales fueron puestos a disposición de la alumna a raíz de un requerimiento de información mediante el portal de Transparencia Activa de la CGR.

En primera instancia, se desglosa a continuación la totalidad de Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas mensualmente por los ciudadanos, entre marzo de 2017 y marzo de 2019:

Tabla 14: Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas en forma mensual, entre marzo de 2017 y marzo de 2019.

MESES	DENUNCIAS	SUGERENCIAS DE FISCALIZACIÓN	TOTALES
Marzo de 2017	744	91	835
Abril de 2017	644	71	715
Mayo de 2017	722	74	796
Junio de 2017	693	52	745
Julio de 2017	697	50	747
Agosto de 2017	837	59	896

MESES	DENUNCIAS	SUGERENCIAS DE FISCALIZACIÓN	TOTALES
Septiembre de 2017	694	49	743
Octubre de 2017	804	38	842
Noviembre de 2017	880	53	933
Diciembre de 2017	886	74	960
Enero de 2018	1.118	68	1.186
Febrero de 2018	858	49	907
Marzo de 2018	1.078	113	1.191
Abril de 2018	1.122	78	1.200
Mayo de 2018	1.233	91	1.324
Junio de 2018	1.196	117	1.313
Julio de 2018	1.143	74	1.217
Agosto de 2018	1.439	105	1.544
Septiembre de 2018	1.127	79	1.206
Octubre de 2018	1.306	144	1.450
Noviembre de 2018	1.312	94	1.406
Diciembre de 2018	1.573	82	1.655
Enero de 2019	1.412	97	1.509
Febrero de 2019	1.114	87	1.201
Marzo de 2019	1.778	127	1.905
Total general	26.410	2.016	28.426

Fuente de información: Elaboración propia en base a la información puesta a disposición de la alumna mediante el oficio N° 16.751, de 20 de junio de 2019, de la Contraloría General de la República.

## **VI. AVANCES, BARRERAS Y DESAFÍOS EN LA TRANSICIÓN HACIA UN GOBIERNO ABIERTO**

### **1. GESTIÓN DEL CAMBIO CULTURAL**

Ortiz, B. (2019) afirma que ha habido un cambio positivo en la CGR desde que se inició la estrategia comunicacional de redes sociales, pero que aún queda mucho por hacer, pues “hay gran parte de la organización, a mi parecer, que todavía no está tan cómoda con lo que se está haciendo. Yo creería que son menos, cada vez menos, pero sí, hay mucho trabajo que hacer con esas personas, con esos fiscalizadores que no están tan de acuerdo, o con esos abogados que no están tan de acuerdo en la estrategia, pero yo doy un balance positivo de la Unidad de Redes Sociales en cuanto a la incidencia que estamos teniendo como Contraloría. Hoy en día la gente habla de Contraloría”.

Asimismo, continúa, ha habido una gran voluntad de la CGR para entablar diálogos con parte de la ciudadanía que no está tan informada en determinadas materias, transformando la información a un lenguaje claro, que pueda ser

entendida, porque lo importante no es solo responder, sino que lograr que esa respuesta sea entendida.

Enseguida, Ortiz, B. (2019) considera que, en sus inicios, quizás faltó llevar a cabo un proceso de gestión del cambio cultural interno, no obstante, no es labor del directivo justificar todas las decisiones que se tomen. Aun así, basta ver cómo, en la actualidad, la CGR está en la palestra pública de una buena manera, tanto nacional como internacionalmente.

Agrega, de todas maneras, que si bien faltó hacer participar a las personas con anterioridad, la Secretaría Técnica COSOC y Participación Ciudadana se encuentra trabajando en una propuesta de capacitación interna, precisamente en cuanto a normativas internacionales que explican que las instituciones públicas inciden en la vida de las personas, pues por ejemplo existen funcionarios que consideran que trabajan exclusivamente para el servicio público, no obstante, la perspectiva que hoy en día tiene la Contraloría es que “no tan solo trabajamos para el servicio público, trabajamos también para los parlamentarios, trabajamos para la academia, trabajamos para la ciudadanía, trabajamos para todos, para una sociedad en conjunto, y visibilizar eso es como un elemento fundamental para la gestión del cambio interno y especialmente cultural de la Contraloría, que es reconocer que todas las labores, sean la función jurisdiccional, la función contable, la función auditora, todas las funciones, de una u otra manera, le van a llegar a la ciudadanía, y también les van a llegar a la academia, y también les van a llegar a los servicios públicos. La idea es entender cómo la Contraloría se entienda como un todo y cómo se relaciona como un todo” (entrevista con Ortiz, B., 2019).

Por su parte, y a modo de mea culpa, Leiva, C. (2019) señala que probablemente se debió haber realizado un proceso de gestión del cambio cultural interno cuando se inició la implementación de la estrategia comunicacional de redes sociales, que involucrara a todos los funcionarios en un proceso de co-construcción, no obstante, mucho de lo que se ha avanzado ha sido sobre la marcha, por una necesidad del servicio, ya que el Contralor General fue quien quería llevar una estrategia de redes sociales más avasalladora, con un mayor impacto.

A su turno, Díaz, E. (2019) indica: “Si yo pienso que los informes de Contraloría ya están en un portal, quiere decir que nuestro mecanismo de difusión es a través de internet, por ejemplo. Si yo me voy 30 años atrás, no existían, entonces obviamente nosotros tenemos que ir adaptando nuestros procedimientos, nuestra forma de difusión, porque acá hay que pensar una cosa, nosotros cumplimos un rol social, nosotros somos la Contraloría, organismo superior de control de la administración sobre la legalidad de los actos y a fin de cuentas lo que hacemos es hacia la comunidad, y si la comunidad no tiene la posibilidad de participar con nosotros de los procesos de fiscalización, y de su resultado, es como bien complejo” (entrevista con Díaz, E., 2019).

Asimismo, Díaz, E. (2019) agrega que el cambio cultural en la CGR existe, impulsado por la nueva política comunicacional, por una parte, y porque

efectivamente hay muchas más personas que se comunican a través de redes sociales, por otra. Destaca también, que 10 años atrás la CGR no publicaba sus informes, por lo que sólo tomaba conocimiento de ellos el propio ente fiscalizado, en cambio en la actualidad puede ser conocido por la comunidad. A su vez, añade que los productos de la CGR son técnicos, siendo difíciles de digerir para un lector normal, por lo que es responsabilidad de la Contraloría tratar de traducir el mensaje o la esencia de ese mensaje, de modo que sea lo suficientemente simple como para que llegue a más personas.

Pues bien, Díaz, E. (2019) reconoce que “hay un cambio de cultura, hay un cambio de conciencia, hay un cambio también de que necesitamos más transparencia, más rendición de cuentas a la comunidad, y ésta es una plataforma que nos permite eso: un acercamiento, transparencia de nuestros productos, cómo nosotros llegamos a ellos, y también es un proceso de rendición de cuentas”, pues dicha EFS informa lo que se ha estado realizando en la institución.

De todos modos, y al igual que Ortiz, B. y Leiva, C., Díaz, E. (2019) se muestra de acuerdo con que en sus inicios faltó realizar un proceso de gestión que informara a los funcionarios respecto de este nuevo rol de las redes sociales en la CGR, sin embargo, indica que lo que se ha estado haciendo durante el último tiempo es ir concientizando la actuación de la Contraloría, exponer cómo se involucran las redes sociales en el trabajo habitual, mostrar que existe esta nueva herramienta que está siendo considerada, todo lo cual se debe seguir fortaleciendo en la institución, pues existe personal que se ha adaptado al cambio, así como otros que no.

Ahora, es importante señalar también que la ciudadanía ha ido conociendo la labor y competencias de la CGR, propósito asociado al objetivo estratégico “Difundir nuestra labor”, lo que se puede ejemplificar con lo sucedido durante el Día del Patrimonio Cultural el 26 de mayo de 2019, ocasión en la que la Contraloría contó con la colaboración de 130 funcionarias y funcionarios en tres sedes: la sede central, en la que se recibió a más de 1.000 visitantes; Coquimbo, donde llegaron 124 ciudadanos; y Los Ríos, donde hubo 250 asistentes, es decir, el doble de visitantes respecto de 2018, según fue asegurado por la propia organización en las noticias de su intranet.

En otro orden de consideraciones, para la elaboración de la presente tesis se efectuó un proceso de aplicación de encuestas estructuradas, por medio de formularios escritos (Ver anexo N° 5), durante el período comprendido entre el 2 de julio y el 26 de agosto de 2019, a los funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas tanto a nivel central como regional, según se detalla a continuación:

Tabla 15: Encuestas aplicadas entre el 2 de julio y el 26 de agosto de 2019 a los funcionarios de la CGR encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización.

DEPENDENCIA	CARGO DEL FUNCIONARIO	ESTADO
Departamento de Atención y Denuncia Ciudadana (nivel central)	Jefe Departamento de Atención y Denuncia Ciudadana	Sin respuesta
Contraloría Regional de Arica y Parinacota	Jefe Unidad de Control Externo	Respuesta recibida
Contraloría Regional de Tarapacá	Jefe Unidad de Control Externo (s)	Respuesta recibida
Contraloría Regional de Antofagasta	Jefe Unidad de Control Externo (s)	Respuesta recibida
Contraloría Regional de Atacama	Jefe Unidad de Control Externo	Sin respuesta
Contraloría Regional de Coquimbo	Jefe Unidad de Control Externo	Respuesta recibida
Contraloría Regional de Valparaíso	Jefe Unidad de Control Externo	Respuesta recibida
I Contraloría Regional Metropolitana	Jefe Unidad de Atención y Denuncia Ciudadana	Sin respuesta
II Contraloría Regional Metropolitana	Jefe Unidad de Atención y Denuncia Ciudadana	Sin respuesta
Contraloría Regional del Libertador General Bernardo O' Higgins	Jefe Unidad de Control Externo	Respuesta recibida
Contraloría Regional de Ñuble	Jefe Unidad de Control Externo	No aplica (*)
Contraloría Regional de Maule	Jefe Unidad de Control Externo (s)	Respuesta recibida
Contraloría Regional de BíoBío	Jefe Unidad de Control Externo	Respuesta recibida
Contraloría Regional de La Araucanía	Jefe Unidad de Control Externo	Respuesta recibida
Contraloría Regional de Los Ríos	Jefe Unidad de Control Externo	Sin respuesta
Contraloría Regional de Los Lagos	Jefe Unidad de Control Externo	Respuesta recibida
Contraloría Regional de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	Jefe Unidad de Control Externo	Respuesta recibida
Contraloría Regional de Magallanes y de la Antártica Chilena	Jefe Unidad de Control Externo	Respuesta recibida

Fuente de información: Elaboración propia en base al estado de las encuestas estructuradas aplicadas por medio de formularios escritos, durante el período comprendido entre el 2 de julio y el 26 de agosto de 2019, a los funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas tanto a nivel central como regional.

(\*) No aplica, debido a que la ley que creó la Región de Ñuble fue publicada en el Diario Oficial el 5 de septiembre de 2017 y entró en vigencia el 6 de septiembre de 2018, mientras que la Contraloría Regional de Ñuble fue inaugurada en esta última data, por lo que, al no tener resultados durante toda esa anualidad (en cuanto a requerimientos y productos emitidos), no resulta comparable con el resto de las dependencias, así como tampoco es pertinente considerarla para el presente estudio.

Como puede desprenderse de la tabla precedente, del total de 18 dependencias a nivel nacional que atienden Denuncias y Sugerencias de Fiscalización (15 Contralorías Regionales, 2 Contralorías Regionales Metropolitanas y 1 Departamento a nivel central), las encuestas escritas fueron aplicadas a 17 de ellas, pues la Región de Ñuble no fue considerada para efectos de la presente tesis debido a su reciente inauguración y poco tiempo de desempeño.

Ahora bien, de dicho universo de 17 dependencias, 12 respuestas fueron recibidas por la alumna, lo que equivale a un 71%, mientras que las restantes 5, correspondientes a un 29%, no se recibieron. Cabe hacer presente que los

resultados de las mencionadas encuestas se presentarán anónimamente, por solicitud de al menos uno de los encuestados, a continuación:

a) Ante la consulta: “¿Conoce usted la estrategia comunicacional de redes sociales llevada a cabo en la CGR desde marzo de 2018?”, 11 funcionarios con cargos de jefaturas indicaron conocer dicha estrategia (92%), mientras que 1 declaró no conocerla (8%):

Tabla 16: Conocimiento de la estrategia comunicacional de redes sociales de la CGR a nivel interno.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Sí	11	92%
No	1	8%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Total	12	100%

Fuente de información: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas a partir de las encuestas aplicadas por medio de formularios escritos, durante el período comprendido entre el 2 de julio y el 26 de agosto de 2019, a los funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas tanto a nivel central como regional.

b) Tal como fue expuesto anteriormente en la Tabla N° 12, a nivel global<sup>19</sup> fueron recibidas 14.504 Denuncias y 1.094 Sugerencias de Fiscalización en el portal Contraloría y Ciudadano, cifras que representan un aumento de un 65% y un 52% en comparación con el año anterior, respectivamente (Ver detalle por dependencia en Anexo N° 6). Al respecto, se consultó: “¿A qué razón(es) atribuye usted este incremento?”, añadiéndose un total de 6 alternativas más la opción “otros”, con la facultad de que los encuestados seleccionaran más de una respuesta, ante lo cual se recepcionó lo siguiente:

Tabla 17: Razones a las que se le atribuye el aumento en la cantidad de Denuncias y Sugerencias de Fiscalización de 2018, respecto al 2017.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE	DETALLES
Mayor conocimiento de la labor que realiza la CGR	9	31%	-
Mayor información de la ciudadanía respecto a la denuncia a realizar	3	10%	-
Más y mejores mecanismos instalados en la CGR para realizar las denuncias	6	21%	-
Menor temor de la ciudadanía a denunciar	2	7%	-
Posibilidad de denunciar con reserva de identidad	6	21%	-
No hay confianza ciudadana en las	2	7%	-

<sup>19</sup> Cabe hacer presente que se consideró el término “a nivel global”, ya que, si se toman las cifras a nivel desagregado, es decir, por dependencia, en algunas de ellas no hubo variación positiva en cuanto a las Sugerencias de Fiscalización (Contralorías Regionales de Tarapacá, Valparaíso, Los Ríos y Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo).

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE	DETALLES
entidades públicas			
Otro	1	3%	“Existe mayor difusión de la CGR para denunciar”
Total	29	100%	

Fuente de información: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas a partir de las encuestas aplicadas por medio de formularios escritos, durante el período comprendido entre el 2 de julio y el 26 de agosto de 2019, a los funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas tanto a nivel central como regional.

Pues bien, en un 31% se atribuye dicho aumento al mayor conocimiento de terceros, respecto a la labor que realiza la CGR, seguida por un 21% tanto a que existen más y mejores mecanismos instalados en la CGR para realizar las denuncias, como por la posibilidad de denunciar con reserva de identidad.

c) Luego, considerando nuevamente el aumento en las cifras, se consultó si: “¿Existe, a su juicio, alguna vinculación entre estas cifras y la estrategia comunicacional de redes sociales llevada a cabo en la CGR desde marzo de 2018?”, ante lo cual el 100%, es decir, los 12 encuestados, contestaron que sí.

d) Nuevamente tomando en cuenta el referido aumento en las cifras, y solo si en la pregunta anterior la respuesta era positiva, se consultó: “¿a qué razón(es) cree usted que se debe esta vinculación?”, añadiéndose un total de 5 alternativas más la opción “otros”, con la facultad de que los encuestados seleccionaran más de una respuesta, ante lo cual se recepcionó lo siguiente:

Tabla 18: Razones que vinculan el aumento en la cantidad de Denuncias y Sugerencias de Fiscalización con la estrategia comunicacional de redes sociales.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
La estrategia ha difundido a la Contraloría y sus funciones con la ciudadanía	8	30%
La estrategia ha generado que la ciudadanía participe más activamente en el rol de fiscalización	10	37%
La estrategia ha generado que la ciudadanía colabore más activamente y se generen mayores espacios de diálogo	6	22%
La estrategia ha generado que la ciudadanía sienta que la CGR es más transparente con sus funciones orgánicas y sus resultados	1	4%
La estrategia ha generado que la CGR rinda cuentas oportunamente respecto a sus funciones orgánicas y sus resultados	2	7%
Otro	0	0%
Total	27	100%

Fuente de información: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas a partir de las encuestas aplicadas por medio de formularios escritos, durante el período comprendido entre el 2 de julio y el 26 de agosto de 2019, a los funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas tanto a nivel central como regional.

Pues bien, la razón más reiterativa respecto a la vinculación entre el aumento en la cantidad de Denuncias y Sugerencias de Fiscalización de 2018, respecto de

2017, con la estrategia comunicacional de redes sociales de la CGR, fue que la estrategia ha generado que la ciudadanía participe más activamente en el rol de fiscalización, con un 37%, seguida de que la estrategia ha difundido a la Contraloría y sus funciones con la ciudadanía, con un 30%.

e) Por otro lado, se consultó si al comparar las Denuncias y Sugerencias de fiscalización recibidas antes de la implementación de la estrategia comunicacional de redes sociales, es decir, antes de marzo de 2018, y después de dicha data, es posible observar algún cambio en cuanto a la calidad de las Denuncias recibidas, ante lo cual 4 funcionarios indicaron que sí (33%), mientras que 8, que no (67%).

En ese sentido, y dada la posibilidad de fundamentar las respuestas, quienes señalaron que sí ha habido una mejoría en cuanto a la calidad de las Denuncias, sostuvieron lo siguiente:

Tabla 19: Fundamentaciones respecto a que sí ha habido una mejoría en cuanto a la calidad de las Denuncias.

DETALLES
“Los recurrentes mejoran su entrega de información ya que aportan imágenes digitales o vídeos sobre los hechos que denuncian”.
“Se advierte una mayor calidad en las denuncias, son más específicas sobre el hecho a investigar”.
“Las denuncias que se reciben actualmente, en general se presentan más fundamentadas y con mayores respaldos, aunque creo que la posibilidad de efectuar denuncias a través de la Web sin duda generó un gran cambio, notándose un notorio incremento desde que existe el portal ciudadano”.
“Sí, fundamentalmente acompañan mayores antecedentes fundamentando de mejor manera la admisibilidad de la denuncia y de poder atender el requerimiento de fiscalización del ciudadano, asimismo de la vinculación más directa del ciudadano en la página web”.

Fuente de información: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas a partir de las encuestas aplicadas por medio de formularios escritos, durante el período comprendido entre el 2 de julio y el 26 de agosto de 2019, a los funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas tanto a nivel central como regional.

Por su parte, quienes señalaron que no ha habido una mejoría en cuanto a la calidad de las Denuncias, sustentaron lo siguiente:

Tabla 20: Fundamentaciones respecto a que no ha habido una mejoría en cuanto a la calidad de las Denuncias.

DETALLES
“Se siguen recibiendo denuncias con falta de antecedentes o algunas presentaciones que no califican como denuncia. Lo anterior, según mi parecer, se debe a que, si bien la ciudadanía conoce más el rol de la CGR y está más dispuesta a denunciar, la institución no se ha hecho cargo de una campaña o instructivos claros en la plataforma de denuncia en la cual enseñemos a la comunidad a realizar presentaciones responsables y con la debida documentación de respaldo”.
“No creo que el incremento sea por la estrategia comunicacional, sino que por los nuevos canales establecidos por la CGR para el ingreso de éstas, por ejemplo, el caso del ingreso de denuncias vía web”.
“No se observa variación, probablemente porque a esta jefatura llegan las denuncias con filtros aplicados previos que efectúa el planificador”.

DETALLES
“Existe mayores denuncias, sin embargo, la calidad de éstas se mantienen, no existiendo, a mi juicio, mejoría en la calidad de lo denunciado”.
“En términos generales, el fundamento sigue siendo el mismo del punto de vista del reclamo”.
“La calidad de las denuncias recibidas es la misma que hace algún tiempo, lo que pasa es que han aumentado por la estrategia comunicacional”.
“Si bien existe un evidente aumento de denuncias, estimativamente en proporción se mantiene la calidad de las mismas”.
“Considero que la calidad de las denuncias está más ligada al tipo de recurrente que a la estrategia. Ingresan presentaciones muy documentadas y respaldadas y otras donde no se entiende lo que se solicita o la información es muy ambigua o difusa”.

Fuente de información: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas a partir de las encuestas aplicadas por medio de formularios escritos, durante el período comprendido entre el 2 de julio y el 26 de agosto de 2019, a los funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas tanto a nivel central como regional.

f) A su turno, se consultó respecto a la calidad de las Sugerencias de fiscalización, es decir, si ha habido una mejoría entre el período anterior a la implementación de la estrategia comunicacional de redes sociales y el posterior, ante lo cual 11 funcionarios indicaron que no (92%), mientras que el funcionario restante, que no sabe (8%).

Dada la posibilidad de fundamentar las respuestas, quienes señalaron que no ha habido una mejoría en cuanto a la calidad de las Sugerencias de fiscalización, aseguraron lo siguiente:

Tabla 21: Fundamentaciones respecto a que no ha habido una mejoría en cuanto a la calidad de las Sugerencias de fiscalización.

DETALLES
“Se siguen recibiendo denuncias con falta de antecedentes o algunas presentaciones que no califican como denuncia. Lo anterior, según mi parecer, se debe a que, si bien la ciudadanía conoce más el rol de la CGR y está más dispuesta a denunciar, la institución no se ha hecho cargo de una campaña o instructivos claros en la plataforma de denuncia en la cual enseñemos a la comunidad a realizar presentaciones responsables y con la debida documentación de respaldo”.
“Esta regional no se caracteriza por la realización de auditorías en función de sugerencias recibidas”.
“No se observa variación, probablemente porque a esta jefatura llegan las denuncias con filtros aplicados previos que efectúa el planificador”.
“Existe mayores denuncias, sin embargo, la calidad de éstas se mantienen, no existiendo, a mi juicio, mejoría en la calidad de lo denunciado”.
“Por lo general, las sugerencias siempre emanan de una persona que participa activamente en el servicio denunciado”.
“Éstas son más genéricas, aluden a situaciones en las cuales no aportan los respaldos necesarios para su validez”.
“En cuanto a las sugerencias de fiscalización, se presentan en forma general y no muy bien fundamentadas, y hacen referencias a temas puntuales”.
“La calidad es la misma, lo que ha aumentado es la cantidad de denuncias”.
“Por cuanto hacen presentaciones con materias muy genéricas que hacen difícil poder asociarla a algún producto de fiscalización y con poco respaldo”.
“Considero que la calidad de las denuncias está más ligada al tipo de recurrente que a la estrategia. Ingresan presentaciones muy documentadas y respaldadas y otras donde no se entiende lo que se solicita o la información es muy ambigua o difusa”.

DETALLES
“No se aprecia un cambio significativo”.

Fuente de información: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas a partir de las encuestas aplicadas por medio de formularios escritos, durante el período comprendido entre el 2 de julio y el 26 de agosto de 2019, a los funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas tanto a nivel central como regional.

g) Asimismo, aun respecto a la comparación entre las Denuncias y Sugerencias de fiscalización recibidas antes y después de la implementación de la estrategia comunicacional de redes sociales, se consultó si ha habido algún cambio en cuanto a la entidad y materia que se está denunciando, considerando la gran cantidad histórica de ingresos a la CGR, por situaciones que no están bajo la fiscalización de esta EFS. Al respecto, 8 funcionarios señalaron que sí (67%), mientras que los restantes 4, que no (33%), añadiendo las siguientes explicaciones:

Tabla 22: Fundamentaciones respecto a eventuales cambios en cuanto a la entidad y materia que se está denunciando.

ALTERNATIVAS CONTESTADAS	DETALLES
Sí	“Por lo general, la denuncia y los servicios poseen bastante coherencia. Como comentario adicional, los recurrentes tienden a confundir la labor administrativa con conceptos judiciales, por lo que muchas veces terminamos con una abstención por temas litigiosos”.
	“En general, las denuncias llegan por irregularidades que se estarían cometiendo en servicios públicos o municipalidades de la cobertura de la Contraloría Regional”.
	“Ahora la comunidad conoce los servicios”.
	“Se ha recibido menor cantidad de denuncias en relación a empresas o poderes en los cuales no tenemos competencia”.
	“En términos generales, se refieren a instituciones que forman parte de nuestra cobertura”.
	“En esta Sede Regional ha habido un cambio. Uno de los aumentos que se ha dado es en las materias y servicios denunciados, producto principalmente a la estrategia comunicacional y al entendimiento del alcance de la fiscalización de la CGR”.
	“Considero que ha disminuido el ingreso de denuncias asociadas a entidades no fiscalizadas por la CGR”.
	“La mayoría de las veces”.
No	“Falta aún poner énfasis en cuáles son las atribuciones de la CGR. Nos han llegado denuncias diversas no atingentes a las materias sobre las cuales nos pronunciamos. Por ejemplo, fiscalizar las farmacias”.
	“En general siguen apareciendo los mismos servicios y entidades”.
	“No ha variado en las materias y servicios”.
	“Dado lo bajo de las sugerencias efectuadas por los recurrentes y la amplitud de los temas denunciados, hace difícil poder asociarlo a una materia en particular”.

Fuente de información: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas a partir de las encuestas aplicadas por medio de formularios escritos, durante el período comprendido entre el 2 de julio y el 26 de agosto de 2019, a los funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas tanto a nivel central como regional.

h) Posteriormente, se preguntó a cada Contraloría Regional / Departamento, si ha tenido variaciones desde la implementación la estrategia comunicacional de redes sociales en marzo de 2018, respecto a la carga laboral, por una parte, y a la cantidad de productos no planificados emitidos (Investigaciones especiales y Atenciones de referencia de auditorías), por otra, ante lo cual se recibieron las siguientes afirmaciones:

Tabla 23: Fundamentaciones respecto a eventuales cambios en cuanto a la entidad y materia que se está denunciando.

ALTERNATIVAS	CARGA LABORAL		CANTIDAD DE PRODUCTOS NO PLANIFICADOS EMITIDOS	
	RESPUESTAS	PORCENTAJE	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Mayor, asociada completamente a la estrategia	2	17%	2	17%
Mayor, asociada en parte a la estrategia	9	75%	9	75%
Mayor, pero no asociada a la estrategia	0	0%	0	0%
Menor, asociada completamente a la estrategia	0	0%	0	0%
Menor, asociada en parte a la estrategia	0	0%	0	0%
Menor, pero no asociada a la estrategia	0	0%	1	8%
Igual, sin variación	0	0%	0	0%
No sabe	0	0%	0	0%
No responde	0	0%	0	0%
Otro	1	8%	1	8%
Total	12	100%	12	100%

Fuente de información: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas a partir de las encuestas aplicadas por medio de formularios escritos, durante el período comprendido entre el 2 de julio y el 26 de agosto de 2019, a los funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas tanto a nivel central como regional.

Cabe hacer presente que, referido tanto a la carga laboral como a la cantidad de productos no planificados emitidos, 9 funcionarios aseguraron que éstas son mayores, asociadas sólo en parte a la estrategia comunicacional (75%), seguida de 2 que afirmaron que estas variaciones se deben completamente a la estrategia (17%).

i) Enseguida, se consultó cuál es la percepción de la estrategia por parte de los funcionarios de cada sede regional, a impresión del encuestado, recibiendo las siguientes respuestas:

Tabla 24: Percepción funcionaria de la estrategia comunicacional, a impresión del jefe o jefe (s) de cada sede regional.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Positiva	8	67%
Negativa	0	0%
Neutral	2	17%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
Otro	2	17%
Total	12	100%

Fuente de información: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas a partir de las encuestas aplicadas por medio de formularios escritos, durante el período comprendido entre el 2 de julio y el 26 de agosto de 2019, a los funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas tanto a nivel central como regional.

Pues bien, una de las personas que contestó “otro”, agrega que “Creo que hay opiniones divididas, pues algunos creen que genera sobrecarga de trabajo, en tanto otros piensan que hay mayores oportunidades de fiscalizar y encontrar hallazgos relevantes”, mientras que la otra persona que también dio esa respuesta, indica que “Podría haber respondido neutral, pero marco esta alternativa principalmente para dejar constancia que he advertido 2 posiciones, que sería la más conservadora, que encuentra que es negativo, y otro número igual de funcionarios que le gusta la estrategia”.

j) Luego, consultado el funcionario respecto a su propia percepción desde su cargo de jefatura, respecto de la implementación de la estrategia comunicacional, 11 personas señalaron que está bien implementada, pero necesita mejoras, mientras que una indicó que “Me parece acorde a los tiempos y tecnologías disponibles”, según se detalla a continuación:

Tabla 25: Percepción de los encuestados, desde sus posiciones de jefatura, respecto de la estrategia comunicacional.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE	DETALLES
Excelente implementación	0	0%	
Bien implementada, pero necesita mejoras	11	92%	
No está cumpliendo su objetivo	0	0%	
Es mejor retirarla	0	0%	
No conozco los objetivos de la iniciativa	0	0%	
Otro	1	8%	“Me parece acorde a los tiempos y tecnologías disponibles”.
Total	11	100%	

Fuente de información: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas a partir de las encuestas aplicadas por medio de formularios escritos, durante el período comprendido entre el 2 de julio y el 26 de agosto de 2019, a los funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas tanto a nivel central como regional.

k) A su turno, ante la consulta: “¿Cree usted que ha habido un cambio cultural al interior de esa Contraloría Regional con el desarrollo de la iniciativa?”, 6

funcionarios respondieron que sí (50%), 5, que no (42%) y 1, que no sabe (8%). Quienes señalaron que sí, agregaron lo siguiente:

Tabla 26: Fundamentaciones respecto a que sí ha habido un cambio cultural al interior de esa Contraloría Regional desde la implementación de la estrategia.

DETALLES
“El trabajo se enfoca en dar respuesta en forma oportuna (en los plazos definidos por la autoridad); existe una preocupación por atender los requerimientos de la ciudadanía; la labor de fiscalización se percibe más rápidamente por la comunidad”.
“Existe un cambio, mayor adhesión, compromiso, identidad de los funcionarios”.
“Los funcionarios se han concientizado en el valor que tiene para los ciudadanos dar respuesta a sus inquietudes y esclarecer hechos que pueden ser materia de faltas a la probidad y corrupción”.
“Efectivamente hoy ponemos mayor atención a las redes sociales, lo que nos ha permitido detectar algunos hechos susceptibles de ser investigados”.
“Un cambio en todo sentido, en la forma de comunicar nuestros productos de forma más simple y clara, llegando a lugares donde no llegábamos antes, lo que ha permitido que la ciudadanía conozca más nuestros productos y el alcance de nuestro trabajo”.
“Ponemos más atención en las redes sociales y nos ayuda a efectuar hallazgos que deban ser investigados”.

Fuente de información: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas a partir de las encuestas aplicadas por medio de formularios escritos, durante el período comprendido entre el 2 de julio y el 26 de agosto de 2019, a los funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas tanto a nivel central como regional.

Por su parte, quienes indicaron que no ha habido un cambio cultural al interior de esa Contraloría Regional desde la implementación de la estrategia comunicacional de redes sociales, fundamentaron lo siguiente:

Tabla 27: Fundamentaciones respecto a que sí ha habido un cambio cultural al interior de esa Contraloría Regional desde la implementación de la estrategia.

DETALLES
“Creo que a los funcionarios aún les cuesta asumir la responsabilidad social que tenemos con los ciudadanos. Dicha responsabilidad se ve reforzada en la estrategia comunicacional, dado que, de cierta manera, somos los responsables de responder las denuncias e inquietudes de la comunidad”.
“Particularmente en esta Regional no ha habido cambios, los funcionarios son todos profesionales jóvenes, habituados ya a como estamos abordando los temas comunicaciones”.
“Creo que el cambio ha sido en un ámbito externo, sobre todo con el uso de las redes sociales, puesto que las personas tienen mayor acceso a la información relativa a presentar sus reclamos o denuncias”.
“Creo que aún es muy pronto para poder hablar de un cambio cultural”.
“No se aprecia un cambio que sea notorio en relación a la implementación”.

Fuente de información: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas a partir de las encuestas aplicadas por medio de formularios escritos, durante el período comprendido entre el 2 de julio y el 26 de agosto de 2019, a los funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas tanto a nivel central como regional.

l) Finalmente, se consultó a los encuestados: “A su juicio, ¿es necesario que la CGR lleve a cabo un proceso de gestión del cambio cultural interno, es decir, que familiarice a todos los funcionarios respecto a esta estrategia, sus objetivos,

su funcionamiento, sus resultados, etc.?", ante lo cual 10 personas indicaron que sí (83%), y 2 que no (17%), según se detalla a continuación:

Tabla 28: Fundamentaciones respecto a la eventual necesidad de que la CGR lleve a cabo un proceso de gestión del cambio cultural interno.

ALTERNATIVAS CONTESTADAS	DETALLES
Sí	"Es muy necesario, pues como funcionarios debemos estar al tanto de todas las estrategias de la institución y más aún en las de este tipo, que generan un impacto en el volumen de trabajo que recibimos".
	"Por las diferencias generacionales que existen en la institución, hay gran parte de los funcionarios que no entienden cómo se maneja esto de las comunicaciones y les provoca un rechazo la exposición que ha tenido últimamente la institución, con su nueva estrategia".
	"Muy necesario, ya que no todos entienden el objetivo".
	"Es importante que todos estemos alineados con los cambios y adecuaciones que se realicen, principalmente en el objetivo que persiguen".
	"Se ha notado un cambio, pero se debe continuar mejorando esta política de atención de las denuncias para dar un cumplimiento oportuno y válido a denuncias concretas".
	"Al existir buenos canales de comunicación, esto nos permite darlos a conocer y acercar a la ciudadanía, además de darle mayor fuerza a nuestra labor institucional. Por otra parte, permite que los funcionarios estén atentos ante cualquier hecho de connotación que pudiese resultar irregular para proceder a investigarlo, lo que permite una mayor oportunidad".
	"Con el fin de dar a conocer de forma precisa y personal la estrategia comunicacional, considerando lo señalado anteriormente que dice relación con los funcionarios más conservadores, explicándoles el objetivo y beneficios que trae para nuestra institución y por ende a los funcionarios".
	"Sí, con la finalidad de conocer y difundir las estrategias de la CGR, sus resultados e impactos asociados a las funciones y la confianza que deposita la ciudadanía en la institución de sus resultados y que los funcionarios estén atentos a las redes sociales".
	"En general todos estamos tan concentrados en nuestras cargas de trabajo, que a veces los temas estratégicos de la CGR pasan desapercibidos en el grueso de los funcionarios".
	"Considero recomendable dar a conocer internamente el avance de la estrategia comunicacional".
No	"Pienso que ya se encuentra instalado ese cambio cultural en los funcionarios, ya que se ha efectuado encuentros de socialización de todas las estrategias de la CGR, incluyendo la comunicacional, y todos conocemos los canales por los que se realizan las denuncias".
	"No advierto la necesidad de un cambio cultural sobre la materia, a nivel interno, toda vez que a los funcionarios no les afecta mayormente, pues siguen haciendo su trabajo como antes".

Fuente de información: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas a partir de las encuestas aplicadas por medio de formularios escritos, durante el período comprendido entre el 2 de julio y el 26 de agosto de 2019, a los funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas tanto a nivel central como regional.

## **2. PRINCIPALES BARRERAS Y DESAFÍOS PRESENTES**

Si bien para algunos la estrategia comunicacional en análisis es un pilar fundamental para difundir de manera más eficiente la labor de la CGR, incrementando el acceso a la información y al trabajo que efectúa la institución, además de simplificar su comprensión, para otros dicha forma de comunicar, en conjunto con el uso de Contralorito, le resta seriedad a la institución.

En ese sentido, a continuación se presentan algunas barreras y desafíos tanto internos como externos identificados a través de entrevistas semi-estructuradas y encuestas estructuradas aplicadas a funcionarios de la CGR, por una parte, así como por medio de extractos de reportajes y entrevistas a diversos actores expuestos en distintos medios de comunicación, por otra.

### **2.1. BARRERAS Y DESAFÍOS INTERNOS**

#### **a) Escasez de capital humano instalado en la institución.**

En entrevista con Leiva, C. (2019), aquél señala que la primera barrera interna tiene que ver con el capital humano que conforma la Unidad de Redes Sociales, el cual es bastante reducido en cantidad, pues cuenta -a junio de 2019- con sólo dos diseñadores y una alumna en práctica, lo que comparado con el flujo de consultas o denuncias, es muy bajo para generar un monitoreo permanente.

#### **b) Apropiación y gestión del cambio organizacional.**

A parecer de Leiva, C. (2019), una importante barrera tiene que ver con que “gran parte de la organización no entiende el por qué es importante que su propia organización esté presente en las redes sociales, porque puede ser que tengan desconocimiento de las redes sociales sobre el uso o que no tengan redes sociales, porque son personas mayores, o porque son personas que no usan redes sociales, o porque las redes sociales le generan un temor en cuanto a la sobreexposición que generan de la misma institución” (entrevista con Leiva, C., 2019).

De todas formas, continúa, estos recelos y temores han ido decreciendo a medida que los funcionarios han podido notar que más personas hablan de las redes sociales o de Contralorito, o que terceros están valorando más a la institución, y con ello, la estrategia que se está llevando a cabo está dando resultados positivos. Leiva, C. (2019) puede dar cuenta de dicha valoración debido a que más funcionarios aportan ideas o material que les gustaría fuese publicado, entonces, cuando estos empiezan a internalizar el uso de las redes sociales es que empiezan a validar la estrategia comunicacional.

A su turno, Ortiz B. (2019) reconoce que una de las principales barreras tiene que ver con la cultura organizacional, lo cual ha sido muy difícil de combatir debido a que existen funcionarios que creen que la Unidad de Redes Sociales minimiza a la

CGR en cuanto a su larga trayectoria de excelencia, pues le resta seriedad a la labor de fiscalización o a la labor jurídica. Ahora, si bien se observa cierta reticencia en aspectos culturales de la organización, afortunadamente para dicha unidad fue el directivo quien impulsó esta estrategia comunicacional, es decir, es el Contralor General quien quiere tener las redes sociales abiertas y accesibles, y estar hablando en un lenguaje que está hablando la ciudadanía en la actualidad.

Agrega Ortiz B. (2019), que “naturalmente esas estrategias de redes sociales van a incidir en un grupo que no es precisamente el que convive en el día a día con ese funcionario que tiene esas reticencias, ese funcionario lo más probable es que mire al servicio público, al abogado, al auditor interno y no mire a la ciudadanía, pero tiene que darse cuenta ese funcionario, desde mi perspectiva, que su labor sí tiene incidencia en la ciudadanía, sí hay un valor desde la Contraloría o desde las entidades fiscalizadoras hacia la ciudadanía”, pues la propia Norma Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI, por sus siglas en inglés) N° 12, denominada “El Valor y Beneficio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores - marcando la diferencia en la vida de los ciudadanos”, habla de cómo las EFS crean valor en las personas, inciden en sus vida, por lo que, a juicio de Ortiz, B., no se debiese ser tan reticente a estas innovaciones.

#### **c) Alfabetización digital al interior de la CGR.**

Como un desafío, Leiva, C. (2019) prevé que se podría trabajar con la brecha digital, ya que como fue mencionado anteriormente, hay funcionarios que no usan redes sociales porque tienen temores o creen que no son útiles, no obstante, sí podrían utilizarlas, por ejemplo, para *viralizar* el contenido de la propia CGR: “es un ejercicio súper sencillo, pero si somos 2.000 funcionarios, de esos 2.000 ponte que 1.500 utilicen Twitter al mismo momento y levantemos un *hashtag*, podríamos hacer *trending topic* a la Contraloría en algún momento que queramos comunicar algo” (entrevista Leiva, C., 2019).

#### **d) Dificultad para seguir el dinamismo de las redes sociales.**

Por su parte, Díaz, E. (2019) señala que la principal dificultad desde la implementación de la estrategia comunicacional de redes sociales es que obliga a actuar de una manera más rápida debido a que “generalmente cuando existe un hecho que tiene una connotación en redes sociales con evidencia gráfica, no puedo esperar a que me llegue esa denuncia por un mecanismo formal (...), hace que la oportunidad de nuestra actuación sea más cercana a los hechos, no más lejana, entonces eso implica que tengo que tener una acción más oportuna respecto del requerimiento. No te estoy diciendo que sea más lejana en las denuncias por papel, lo que te estoy diciendo es que, a fin de cuentas, como me llega de base, de inmediato, con toda la evidencia gráfica y visual, para nosotros es mucho más rápido ponderarla”. Siendo ello así, se genera un desafío, que es que los equipos estén preparados para enfrentar ese número de situaciones y que puedan ponderar bien todo lo que sea denunciado por medio de redes sociales, agrega Díaz, E.

## 2.2. BARRERAS Y DESAFÍOS EXTERNOS

### a) Poco entendimiento respecto a los objetivos que pretenden alcanzar las redes sociales institucionales.

Leiva, C. (2019) indica que los temores externos tienen que ver con que existen personas que creen que las redes sociales le restan credibilidad a la institución al usarse, por ejemplo, como las utilizan los jóvenes. Pues bien, Leiva, C. explica que estas plataformas se deben usar como las emplea el mayoritario grupo de personas usuarias de redes sociales, es decir, con un lenguaje y un comportamiento propios de las mismas, pues lo que se busca es justamente transformar la imagen de la institución.

Ahora bien, respecto a que muchas veces la gente cree que cuando la institución llega a las redes sociales baja escalones en credibilidad, comunicándose en un lenguaje que no es el lenguaje institucional ya que no es culto-formal, Leiva, C. (2019) asegura que “es un error, en el sentido de que evidentemente si tú entras en un canal de comunicación de ese tipo, que son las redes sociales (...) tú te tienes que adaptar al grueso de los usuarios, y el grueso de los usuarios se comunica de una forma, entabla conversaciones de una forma, y espera que la contraparte también lo haga de esa forma, es decir, que sean más cercanas, que hablen en un lenguaje mucho más ligero. Las personas, en general, están en las redes sociales para realizar comportamientos que no tienen que ver con, por ejemplo, informarse de forma dura o educarse de forma dura, sino que para divertirse, para comunicarse con los familiares” (entrevista Leiva, C., 2019).

En ese sentido, Leiva, C. agrega que “muchas de las personas externas que generalmente critican una estrategia de ciudadanía de las instituciones en redes sociales es porque creen que las instituciones deben mantener el tono y el estilo serio, estructurado, culto-formal, tanto en las redes sociales como en la comunicación *off-line*”, barrera cultura que, sin embargo, se ha ido modificando gracias a la participación no solo de la CGR, sino que también de otros organismos públicos que utilizan redes sociales, lo que hace que las dificultades externas vayan disminuyendo a medida que terceros van entendiendo que todas las instituciones se están sumando a una forma más ligera y más cercana de comunicar.

Por su parte, Díaz, E. (2019) acepta que “a no todos les gustan las redes sociales, hay algunos que se oponen totalmente a la forma respecto de redes sociales. Son válidas todas las opiniones, si acá puede que le gusten o no le gusten, pero hay que entender que hay un entorno que cambió y que se comunica distinto”, agregando que redes sociales vino a remecer el escenario de las comunicaciones de la Contraloría, organismo superior de control desde 1927, que mantuvo por años una forma de trabajo distinta.

## **b) Existencia de los denominados *haters*<sup>20</sup>.**

Ortiz B. (2019) considera que un gran desafío tiene que ver con que las redes sociales no distinguen una persona real de otra ficticia, existiendo *haters* que crean múltiples cuentas y se dedican a mantener relaciones de conflicto y a dejar comentarios negativos, lo que no contribuye a acercar a la gente, pues estas cuentas “van a atacar directamente la labor, sea pasiva o activa de la Contraloría, y eso yo creo que todavía es un gran desafío a abordar, de como nosotros nos hacemos cargo”.

## **c) Aparición de noticias falsas.**

A parecer de Ortiz B. (2019), otro desafío está relacionado a las *fake news*<sup>21</sup>, donde algo comentado por la CGR en sus redes sociales puede ser tergiversado fácilmente, más por usuarios que no entienden totalmente determinadas materias o por otros tantos que buscan tergiversar algo para crear conflicto. Al respecto, la Contraloría se encuentra trabajando paliativamente reaccionando, pues no puede antecederse al problema, ya que publicidad negativa va a haber se quiera o no.

### **2.3. OPINIONES Y COMENTARIOS ESTAMPADOS EN LA PRENSA**

Para la presente tesis se efectuó una limitada extracción de reportajes o notas de carácter nacional vinculadas a la estrategia comunicacional de redes sociales para la CGR, que hayan aparecido en la prensa desde su creación.

Pues bien, el 15 de mayo de 2018 fue publicado en [emol.cl](http://emol.cl) un reportaje titulado “Los otros corpóreos: Debate en alza por uso de caricaturas para ilustrar contenidos de organismos públicos”<sup>22</sup>, con opiniones de diversos académicos y políticos respecto al uso de Contralorito en redes sociales, entre otros personajes.

Al respecto, desde la academia, el decano de la Facultad de Artes Liberales de la Universidad Adolfo Ibáñez, Francisco José Covarrubias, habría manifestado el 14 de mayo de esa anualidad, que “A mí el Contralorito me parece fuera de tono y de lugar. Se presta para hacer un uso político o de caer en dictámenes populistas.

---

<sup>20</sup> Los *haters* son personas que muestran sistemáticamente actitudes negativas u hostiles ante cualquier asunto.

La palabra *hater*, como tal, es un sustantivo del inglés, y se puede traducir como “odidor”, o persona “que odia” o “que aborrece”. También se puede verter al español como envidioso, odioso o aborrecedor. Su plural es *haters*. Definición recuperada de <https://www.significados.com/haters/>

<sup>21</sup> Las noticias falsas (en inglés “*fake news*”) son “una forma sofisticada de introducir una mentira maquillada de verdad. Sugieren un desafío gigante, sobre todo para la libertad de expresión y la democracia. Pero también son una advertencia. Todos podemos ser objetivo de una noticia falsa e incluso difundir una, lo importante es saber distinguir que errar negligentemente en comunicar algo, no es lo mismo que ser un precursor de *fake news*. La intencionalidad de desinformar es el elemento a considerar, y es parte prominente de un fenómeno más grande como el de la pos verdad y del cual hay que estar preparados” (recuperado de <http://fppchile.org/es/fake-news-la-mentira-en-el-siglo-xxi/>).

<sup>22</sup> <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2018/05/15/906237/Los-otros-corporeos-Debate-en-alza-por-uso-de-caricaturas-para-ilustrar-contenidos-de-organismos-publicos.html>

¿El día de mañana el Banco Central va a sacar un lagarto para felicitarse por una alza o baja de tasas? (...). Defendamos la dignidad de las instituciones".

En ese sentido, la propia CGR le habría indicado: “Hola Francisco, el objetivo de nuestra estrategia digital es principalmente bajar la comunicación a un lenguaje claro y simple. Además, llegar de forma más efectiva a jóvenes y adultos”, aclaración ante la cual el decano Covarrubias habría mantenido su opinión: “Me parece que degrada a la Contraloría y se incurre en riesgos evidentes para el país. No es ese el rol que le demanda la ley. ¿Los tribunales de Justicia también debieran elegir un dibujo animado para comentar los fallos?”.

Desde el Congreso Nacional de Chile también ha habido opiniones respecto a esta innovación de la CGR. Por ejemplo, el Diputado UDI, señor Javier Macaya, habría afirmado que “Me llama mucho la atención la forma casi de meme, de uso de redes sociales, en términos muy livianos, para la profundidad que tiene un tema que ha sido discutido jurídicamente bastante en Chile”, refiriéndose a una gráfica de la CGR donde se explicó en un lenguaje simple los fundamentos de una resolución respecto al protocolo sobre objeción de conciencia, agregando dicho diputado, que “El dibujo denota al menos cierta subjetividad para tratar un tema de relevancia jurídica”.

Asimismo, la Diputada UDI, señora María José Hoffmann, hizo un llamado a la Contraloría a “no perder el foco de lo que realmente le importa a la gente. Menos Contralorito y más preocupación por los problemas de la gente; menos farandulización del ente contralor y más atención en aquellos municipios donde efectivamente existen graves irregularidades y que la Contraloría está pasando por alto, por lo que espero que los graves conflictos internos que existen en este minuto no estén afectando la labor que debe cumplir el organismo”<sup>23</sup>.

Por su parte, la senadora y presidenta de la UDI, señora Jacqueline Van Rysselberghe, en entrevista con Tele 13 Radio el 2 de abril de 2019, en el programa Mesa Central con el conductor Iván Valenzuela, señaló que “(...) yo creo que gasta parte de su energía haciendo el Contralorito, el Contralorín, no sé cómo se llama (...) que además, desde mi perspectiva, le quita absoluta seriedad a la función de la Contraloría”. Ante la afirmación del entrevistador Iván Valenzuela, de que a ella, entonces, no le gusta Contralorito, la señora Van Rysselberghe indicó que “no, no me gusta. Creo que tiene que haber cierta prestancia (...) cuando tú veías las infografías, en algunos casos eran bastante ofensivas, ponte tú para la figura de los alcaldes en general. Yo tuve quejas de alcaldes que no estaban siendo cuestionados, donde de acuerdo a estas infografías se sentían bastante denostados en el tema”.

A su turno, incluso al interior de la propia EFS ha habido impresiones negativas sobre el uso de las redes sociales, de la mano con Contralorito, como fue el caso

---

<sup>23</sup> <https://www.radioagricultura.cl/politica/2018/10/09/diputada-hoffmann-y-sancion-a-alcaldesa-barriga-contraloria-perdio-la-brujula.html>

de la Subcontralora General de la República, señora Dorothy Pérez, quien habría planteado su preocupación sobre el uso del lenguaje, contenido y apresuramiento de las publicaciones que estaba realizando la CGR en sus redes sociales. “Especialmente importante es el caso de las publicaciones hechas mediante la red social Twitter, parodiando imágenes de terceros con comentarios o publicaciones con un lenguaje inadecuado, o utilizando imágenes sujetas a la protección de la normativa sobre propiedad intelectual sin contar con las autorizaciones requeridas, haciéndolos propios o asociándolos a la imagen institucional”<sup>24</sup>, habría señalado.

En entrevista con La Tercera el 1 de septiembre de 2018, la Subcontralora señaló que “Tanto al Contralor como al Jefe de Gabinete les planteé que el manejo de las redes sociales podría ser un poco más prudente y delicado respecto del tipo de lenguaje que se estaba usando. Contralorito empezó a utilizar memes o hacer parodias de textos que estaban en lenguaje soez, derechamente palabras que son inapropiadas para una institución pública”<sup>25</sup>.

Finalmente, dentro de las noticias más recientes respecto al uso de las redes sociales por parte de la CGR, y especialmente a Contralorito, está la publicada en El Libelo<sup>26</sup> el pasado 12 de agosto de 2019, donde se estampan las opiniones vertidas durante dicho mes por el Decano de Derecho de la Universidad de Chile, señor Pablo Ruiz-Tagle, quien en la presentación del libro *Contraloría General de la República: ¿Jurisdicción contenciosa administrativa?*, de Alicia De La Cruz Millar, ex Jefa de Gabinete de la CGR durante el mando del entonces Contralor Ramiro Mendoza Zúñiga, habría indicado: “Francamente creo que con la Contraloría no tiene nada que hacer Contralorito. Yo les regalo a Contralorito. Contralorito es el personaje más incoherente que se haya creado (...). La Contraloría con Contralorito muestra su desorientación, su extravagancia en el ejercicio de sus potestades hasta el límite, yo creo. Creo que ahí se muestra que se ha perdido el sentido profundo de la Contraloría que es la de Humberto Mewes, que es la de Enrique Silva Cimma, que es la de, en fin, grandes Contralores, personas sobrias, que los medios de comunicación, en fin, respetaban por su sobriedad, por su espíritu republicano y no por este pajarraco que nos recuerda otras formas de *cartoons* y que no tiene nada que hacer con el sistema público de control”.

## VII. CONCLUSIONES

El entorno cambiante y dinámico en Chile, junto con el mayor involucramiento de la ciudadanía, han llevado lentamente a distintas entidades del sector público a buscar nuevas formas de administración que no sólo fortalezcan sus prácticas,

---

<sup>24</sup> <http://lanacion.cl/2018/08/27/contralorito-el-personaje-institucional-que-habria-quebrado-la-relacion-entre-bermudez-y-la-ex-subcontroladora/>

<sup>25</sup> <https://www.latercera.com/nacional/noticia/dorothy-perez-exsubcontralora-la-republica-contralor-cometio-error-tanto-la-forma-fondo/304336/>

<sup>26</sup> <https://ellibero.cl/actualidad/las-duras-criticas-del-decano-de-derecho-de-la-u-de-chile-a-la-contraloria/>

sino que también innoven en sus procesos en la búsqueda de la generación de valor público.

Considerando entonces que la ciudadanía debe estar en el centro de todo proceso de toma de decisiones, co-creando soluciones con los propios órganos de la administración del Estado con el fin de fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo, es que la Contraloría General de la República de Chile ha ido, paulatinamente, abriendo sus puertas a esta empoderada sociedad civil, con lo cual se pretende, entre otros propósitos, generar un acercamiento con el ciudadano y aumentar su confianza en la institución.

Dentro de este paulatino esfuerzo de la referida EFS por generar iniciativas que mejoren y fortalezcan internamente los pilares de transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas, se encuentra la implementación de la estrategia comunicacional de redes sociales para la CGR, la que, en poco tiempo, ha logrado obtener importantes resultados que se reflejan tanto hacia adentro de la propia institución, como hacia afuera, en cuanto a su relación con la sociedad civil.

La propia Contraloría ha reconocido, en reiteradas ocasiones, la urgencia de fortalecer la institución, por lo que esta estrategia ha buscado, desde sus inicios, generar una comunicación más cercana y directa con la ciudadanía, enfocándose en difundir su labor con un lenguaje claro, entregar formación cívica, promocionar la lucha contra la corrupción y fortalecer el sector público, entre otras acciones.

Pues bien, por medio del presente trabajo investigativo se pudo realizar una exhaustiva descripción de la estrategia comunicacional de redes sociales, para lo cual se consideraron cuentas públicas anuales, estudios, investigaciones, charlas, declaraciones y evaluaciones; entrevistas semi-estructuradas a una muestra intencionada de 4 actores internos de la examinada EFS, todos los cuales han tenido participación en la creación de la estrategia comunicacional, en su implementación y/o en sus resultados; y encuestas estructuradas aplicadas a funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas a nivel nacional.

En efecto, lo anterior permitió dar cuenta de una necesidad del servicio por incorporar nuevas formas de comunicación con la ciudadanía, buscando resultados rápidos y medibles desde la implementación de la referida estrategia comunicacional desde marzo de 2018 -la cual no cuenta con presupuesto para gastos en publicidad-, con un impulso que vino directamente desde el directivo superior con la finalidad de contar con redes sociales abiertas a la ciudadanía, en un lenguaje propio de las mismas.

A su turno, la información recopilada ha dado cuenta de un rápido crecimiento en cuanto a las métricas de las redes sociales institucionales Facebook, Twitter e Instagram, donde no solamente se han considerado cantidad de seguidores, sino

que también acciones tales como *me gusta*, reacciones, comentarios, contenido compartido, alcance, impresiones y engagement, evidenciando resultados que incluso han superado las métricas de redes sociales de otras entidades públicas que tienen más tiempo desde su apertura o que sí cuentan con inversión en publicidad.

Enseguida, es menester señalar que, hasta la fecha, ha habido buenas impresiones por parte de la ciudadanía en cuanto a las redes sociales institucionales de la Contraloría (si se consideran las métricas identificadas en el párrafo precedente), por lo que se espera, a juicio de los funcionarios involucrados en la implementación de la estrategia comunicacional, seguir incrementando sus resultados externos en el futuro.

De todas formas, cabe hacer presente que los resultados ascendentes que han tenido las redes sociales de la CGR no se deben únicamente a las gestiones internas efectuadas para mantener y mejorar la estrategia comunicacional, sino que también se debe en gran parte a que Chile está teniendo cada vez más protagonismo con los crecimientos en diferentes aspectos digitales, reflejado en un alza en la penetración tanto mundial como local de Internet, como ya fuese mencionado en el cuerpo de este documento.

En otro orden de ideas, a impresión de los funcionarios internos a los cuales se les aplicaron entrevistas semi-estructuradas o encuestas estructuradas, si bien en sus inicios no fue llevado a cabo un proceso de gestión del cambio cultural interno que familiarizara a todos los funcionarios respecto a esta estrategia, sus objetivos, su funcionamiento, sus resultados, etc., y aun cuando paulatinamente ésta se ha ido conociendo por los empleados de la institución, resulta fundamental que hoy, a más de un año desde su implementación, se desarrolle dicho proceso, ya que se debería, entre otras razones, poner al tanto a los funcionarios de todas las estrategias institucionales; dar a conocer los objetivos que se pretenden alcanzar; educar sobre la importancia de mantener una comunicación abierta con la ciudadanía; y explicar beneficios que traería tanto para la institución como para los propios funcionarios.

Asimismo, algunos funcionarios han admitido que el aumento de Denuncias y Sugerencias de Fiscalización ingresadas en el portal Contraloría y Ciudadano puede ser vinculado a la estrategia comunicacional, ya que ésta ha difundido a la Contraloría y sus funciones, por lo que existe un mayor conocimiento ciudadano y, además, ha generado que la sociedad civil participe más activamente en el rol de fiscalización, no obstante, si bien ha aumentado la cantidad, no ha aumentado la calidad de dichas Denuncias y Sugerencias de Fiscalización recibidas, por lo que aún faltaría educar a la población respecto al rol y competencias de la CGR, así como a la necesidad de ingresar acusaciones con mayor precisión y documentación de sustento.

Si bien la mayoría de los funcionarios que respondieron a las entrevistas semi-estructuradas o a las encuestas tienen una impresión positiva respecto a la

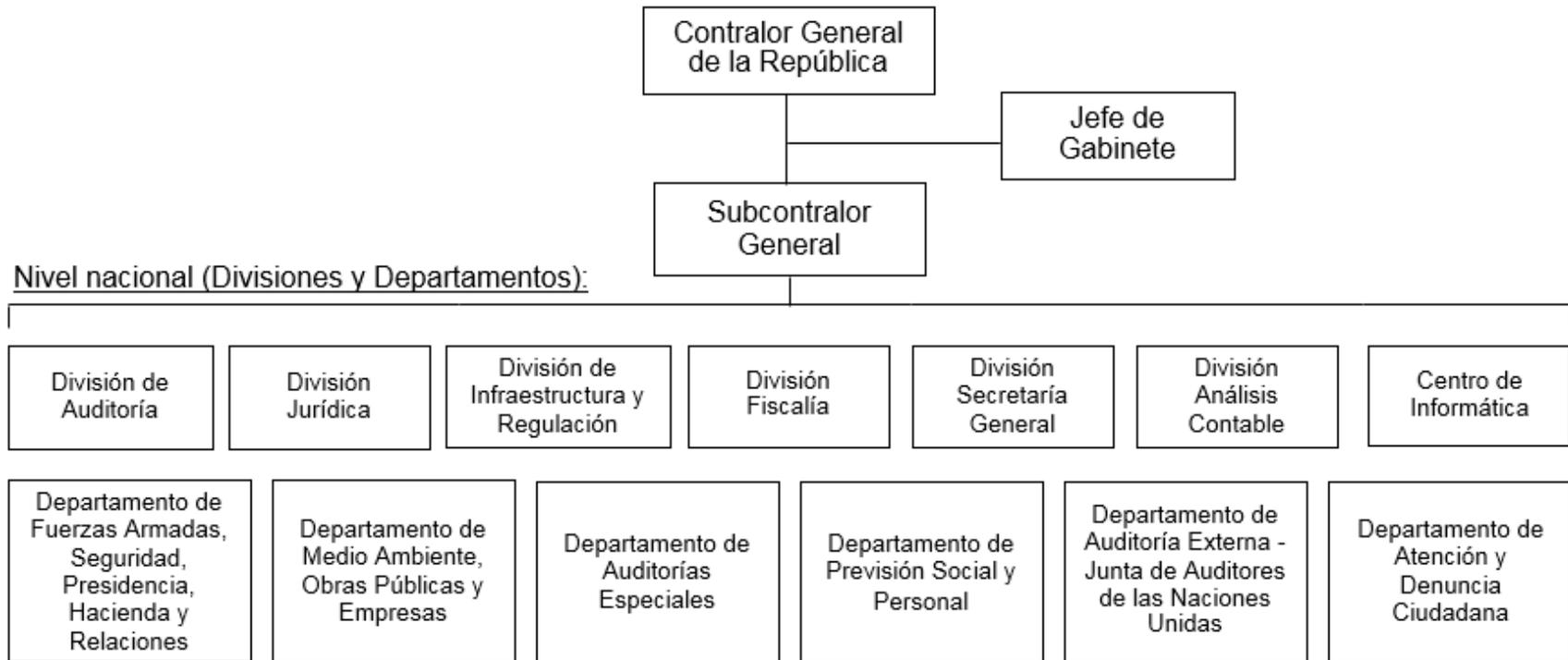
implementación de la estrategia comunicacional, admiten que necesita mejoras. Por otro lado, estos han asumido que la implementación de la estrategia comunicacional ha traído consigo un aumento en la carga laboral debido a la gran cantidad de productos que se deben elaborar a partir de las Denuncias y Sugerencias de Fiscalización.

En otro orden de consideraciones, en el proceso de investigación se identificaron algunas barreras y desafíos que trae consigo la estrategia comunicacional hacia el interior de la CGR, entre las cuales está la escasez de capital humano que conforma la Unidad de Redes Sociales; la falta de entendimiento respecto a los objetivos que busca alcanzar, junto con la ausencia de gestión del cambio organizacional; trabajar en disminuir la brecha digital; y la dificultad para seguir el dinamismo de las redes sociales y la carga laboral que ello trae consigo.

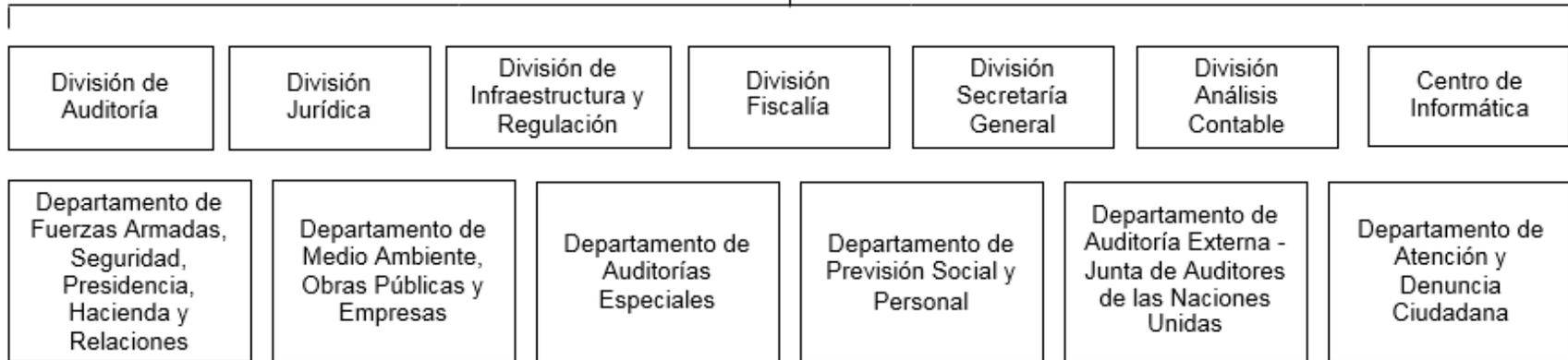
Por su parte, en cuanto a las barreras y desafíos externos, se pudo identificar el poco entendimiento respecto a los objetivos que pretenden alcanzar las redes sociales institucionales (al igual que se determinó en el párrafo anterior); la existencia de personas que muestran sistemáticamente actitudes negativas u hostiles en las redes sociales de la CGR; y la aparición de noticias falsas.

Es importante señalar que, si bien para algunos actores la estrategia comunicacional no ha sido bien recibida, pues esta forma de comunicación a través de redes sociales le resta seriedad a la institución, para otros sí ha sido bien aceptada debido a que, por medio de un lenguaje claro y más amigable ha dado a conocer de manera más eficiente la labor de la CGR, simplificando su comprensión y logrando aumentar el interés ciudadano por ser parte de la función fiscalizadora y de control.

**ANEXO N° 1**  
**Estructura Orgánica de la Contraloría General de la República.**



Nivel nacional (Divisiones y Departamentos):



Nivel regional (Contralorías Regionales):

Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso
I Contraloría Regional Metropolitana	II Contraloría Regional Metropolitana	Libertador General Bernardo O' Higgins	Nuble	Maule	Biobío
La Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	Magallanes y de la Antártica Chilena	

Fuente de información: Estructura orgánica de la CGR, recuperada desde el portal institucional <https://www.contraloria.cl/web/cgr/organigrama>.

**ANEXO N° 2**  
**Caricatura de Contralorito en sus inicios.**



Fuente de información: Historieta de Contralorito publicada en el diario mural de la Sede Regional de Antofagasta, enviada a la alumna por su creador, señor Jimmy Ortiz Egaña.

**ANEXO N° 3**

**Acciones efectivas llevadas a cabo por la CGR con el total de Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas entre los años 2012 y 2015.**

ACCIÓN EFECTIVA	2012			2013	2014	2015		
	DENUNCIAS	SUGERENCIAS DE FISCALIZACIÓN	TOTALES	TOTALES	TOTALES	DENUNCIAS	SUGERENCIAS DE FISCALIZACIÓN	TOTALES
Actividades de fiscalización	242	26	268	1.515	1.891	2.037	62	2.099
Pronunciamiento jurídico	63	7	70	346	598	872	51	923
Planificación	19	38	57	153	98	64	98	162
Solicitud de antecedentes	25	9	34	144	420	0	0	0
Derivación a otros servicios	15	6	21	99	111	124	4	128
Abstención	14	0	14	63	120	103	10	113
Otros	27	5	32	232	315	945	117	1.062
Pendientes / en trámite	8	1	9	85	28	108	0	108
Total	413	92	505	2.637	3.581	4.253	342	4.595

Fuente de información: Elaboración propia en base a las cuentas públicas de los años 2012, 2013, 2014 y 2015, todas recuperadas desde el portal institucional <https://www.contraloria.cl/web/cgr/cuentas-publicas>.

**ANEXO N° 4****Acciones efectivas llevadas a cabo por la CGR con el total de Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas entre los años 2016 y 2018.**

ACCIÓN EFECTIVA	2016			2017			2018		
	DENUNCIAS	SUGERENCIAS DE FISCALIZACIÓN	TOTALES	DENUNCIAS	SUGERENCIAS DE FISCALIZACIÓN	TOTALES	DENUNCIAS	SUGERENCIAS DE FISCALIZACIÓN	TOTALES
Atención de Referencia de Auditoría	1.584	72	1.656	1.946	93	2.039	2.656	84	2.740
Auditoría	43	7	50	31	4	35	41	15	56
Inspección de obra pública	1	1	2	2	1	3	0	0	0
Investigación Especial	278	18	296	205	14	219	160	21	181
Seguimiento	45	9	54	94	9	103	34	1	35
Total	1.951	107	2.058	2.278	121	2.399	2.891	121	3.012

Fuente de información: Elaboración propia en base a las cuentas públicas de los años 2016, 2017 y 2018, todas recuperadas desde el portal institucional <https://www.contraloria.cl/web/cgr/cuentas-publicas>.

## ANEXO N° 5

Encuestas estructuradas aplicadas por medio de formularios escritos a los funcionarios encargados de atender las Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas tanto a nivel central como regional.

### ENCUESTA INTERNA

#### “ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE REDES SOCIALES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (CGR)”

(1) Nombre:

(2) Cargo actual:

(3) ¿Conoce usted la estrategia comunicacional de redes sociales llevada a cabo en la CGR desde marzo de 2018?

Sí.

No.

No sabe.

No responde.

(4) Existen cifras que muestran un importante aumento en la cantidad de Denuncias recibidas en esa Sede Regional:

TIPO INGRESO	AÑO 2017	AÑO 2018	% VARIACIÓN ENTRE AÑOS
Denuncias	X	X	X%
Sugerencias de fiscalización	X	X	X%

Fuente de información: Cuentas Públicas de 2017 y 2018 de esa Sede Regional.

(4.1) ¿A qué razón(es) atribuye usted este incremento?

Mayor conocimiento de la labor que realiza la CGR.

Mayor información de la ciudadanía respecto a la denuncia a realizar.

Más y mejores mecanismos instalados en la CGR para realizar las denuncias.

Menor temor de la ciudadanía a denunciar.

Posibilidad de denunciar con reserva de identidad.

No hay confianza ciudadana en las entidades públicas.

Otro. Explique:

**(4.2) ¿Existe, a su juicio, alguna vinculación entre estas cifras y la estrategia comunicacional de redes sociales llevada a cabo en la CGR desde marzo de 2018?**

Sí.

No.

No sabe.

No responde.

**(4.3) Si su respuesta fue "Sí" en la pregunta anterior (4.2), ¿a qué razón(es) cree usted que se debe esta vinculación?**

La estrategia ha difundido a la Contraloría y sus funciones con la ciudadanía.

La estrategia ha generado que la ciudadanía participe más activamente en el rol de fiscalización.

La estrategia ha generado que la ciudadanía colabore más activamente y se generen mayores espacios de diálogo.

La estrategia ha generado que la ciudadanía sienta que la CGR es más transparente con sus funciones orgánicas y sus resultados.

La estrategia ha generado que la CGR rinda cuentas oportunamente respecto a sus funciones orgánicas y sus resultados.

Otro. Explique:

**(5) Si usted compara las Denuncias y Sugerencias de fiscalización recibidas antes de la implementación de la estrategia comunicacional de redes sociales (marzo de 2018) y después, ¿observa algún cambio en:**

**(5.1) La calidad de las Denuncias recibidas? (en cuanto a la información y respaldos presentados por el denunciante):**

Sí. Fundamente su respuesta:

No. Fundamente su respuesta:

No sabe.

No responde.

**(5.2) La calidad de las Sugerencias de fiscalización recibidas? (en cuanto a la información y respaldos presentados por el denunciante)**

Sí. Fundamente su respuesta:

No. Fundamente su respuesta:

No sabe.

No responde.

**(5.3) La entidad y materia que se está denunciando? (si está sujeta o no a la fiscalización por parte de la CGR):**

Sí. Fundamente su respuesta:

No. Fundamente su respuesta:

No sabe.

No responde.

**(6) ¿Esa Contraloría Regional ha tenido alguno(s) de los siguientes resultados desde la implementación la estrategia comunicacional de redes sociales en marzo de 2018?**

**(6.1) Carga laboral:**

Mayor, asociada completamente a la estrategia.

Mayor, asociada en parte a la estrategia.

Mayor, pero no asociada a la estrategia.

Menor, asociada completamente a la estrategia.

Menor, asociada en parte a la estrategia.

Menor, pero no asociada a la estrategia.

Igual, sin variación.

No sabe.

No responde.

Otro. Explique:

**(6.2) Cantidad de productos no planificados emitidos (Investigaciones especiales y Atenciones de referencia de auditorías):**

Mayor, asociada completamente a la estrategia.

Mayor, asociada en parte a la estrategia.

Mayor, pero no asociada a la estrategia.

Menor, asociada completamente a la estrategia.

Menor, asociada en parte a la estrategia.

Menor, pero no asociada a la estrategia.

Igual, sin variación.

No sabe.

No responde.

Otro. Explique:

**(6.3) Percepción funcionaria de la estrategia (que usted haya podido observar):**

Positiva.

Negativa.

Neutral.

No sabe.

No responde.

Otro. Explique:

**(7) ¿Cuál es la percepción que usted, como jefatura de la Unidad de Control Externo de esa Sede Regional, tiene en cuanto a la implementación de la iniciativa?**

Excelente implementación.

Bien implementada, pero necesita mejoras.

No está cumpliendo su objetivo.

Es mejor retirarla.

No conozco los objetivos de la iniciativa.

Otro. Explique:

**(8) ¿Cree usted que ha habido un cambio cultural al interior de esa Contraloría Regional con el desarrollo de la iniciativa?**

Sí. Fundamente su respuesta:

No. Fundamente su respuesta:

No sabe.

No responde.

**(9) A su juicio, ¿es necesario que la CGR lleve a cabo un proceso de gestión del cambio cultural interno, es decir, que familiarice a todos los funcionarios respecto a esta estrategia, sus objetivos, su funcionamiento, sus resultados, etc.?**

Sí. Fundamente su respuesta:

No. Fundamente su respuesta:

No sabe.

No responde.

Fuente de información: Elaboración propia.

## ANEXO N° 6

### Denuncias y Sugerencias de fiscalización ingresadas entre los años 2017 y 2018, identificada por dependencia.

DEPENDENCIA	DENUNCIAS			SUGERENCIAS DE FISCALIZACIÓN			TOTALES		
	2017	2018	VARIACIÓN (%)	2017	2018	VARIACIÓN (%)	2017	2018	VARIACIÓN (%)
Nivel central (incluyendo las Contralorías Regionales Metropolitanas) (*)	3.376	5.781	71,24%	336	576	71,43%	3.712	6.357	71,26%
Contraloría Regional de Arica y Parinacota	220	314	42,73%	7	18	157,14%	227	332	46,26%
Contraloría Regional de Tarapacá	201	276	37,31%	15	13	-13,33%	216	289	33,80%
Contraloría Regional de Antofagasta	295	427	44,75%	22	29	31,82%	317	456	43,85%
Contraloría Regional de Atacama	180	297	65,00%	11	15	36,36%	191	312	63,35%
Contraloría Regional de Coquimbo	439	648	47,61%	30	30	0,00%	469	678	44,56%
Contraloría Regional de Valparaíso	982	1.611	64,05%	90	84	-6,67%	1.072	1.695	58,12%
Contraloría Regional del Libertador General Bernardo O' Higgins	463	669	44,49%	27	37	37,04%	490	706	44,08%
Contraloría Regional de Ñuble (**)	0	0	No aplica	0	0	No aplica	0	0	No aplica
Contraloría Regional de Maule	649	812	25,12%	35	52	48,57%	684	864	26,32%
Contraloría Regional de Bío Bío	708	1.027	45,06%	45	82	82,22%	753	1.109	47,28%
Contraloría Regional de La Araucanía	439	794	80,87%	26	65	150,00%	465	859	84,73%
Contraloría Regional de Los Ríos	228	318	39,47%	16	13	-18,75%	244	331	35,66%
Contraloría Regional de Los Lagos	397	931	134,51%	35	59	68,57%	432	990	129,17%
Contraloría Regional de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	134	264	97,01%	20	12	-40,00%	154	276	79,22%
Contraloría Regional de Magallanes y de la Antártica Chilena	75	335	346,67%	7	9	28,57%	82	344	319,51%

Fuente de información: Elaboración propia en base a las cuentas públicas de los años 2017 y 2018, todas recuperadas desde el portal institucional <https://www.contraloria.cl/web/cgr/cuentas-publicas>.

(\*) Nota: No existen cuentas públicas exclusivas para nivel central, por lo tanto, para obtener esos valores, se consideraron las cuentas públicas globales de la CGR tanto del año 2017 como 2018, y se restaron los datos de las cuentas públicas por Contraloría Regional.

(\*\*) Nota: No existen cuentas públicas asociadas a la Contraloría Regional de Ñuble, debido a que la ley que creó la Región de Ñuble fue publicada en el Diario Oficial el 5 de septiembre de 2017 y entró en vigencia el 6 de septiembre de 2018, mientras que la Contraloría Regional de Ñuble fue inaugurada en esta última data, es decir, no ha contado con resultados medibles.

## BIBLIOGRAFÍA

- Petrella, C. (2007). Análisis de la Teoría Burocrática: Aportes para la comprensión del Modelo Burocrático. Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Católica del Uruguay.
- Ramírez-Alujas, A. y Dassen, N. (2010) Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto): Una Vieja Nueva Idea.
- Ramírez-Alujas, A. (2011). "Gobierno Abierto y modernización de la gestión pública: Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales", Revista Enfoques, Volumen IX, N°15, diciembre de 2011.
- Ramírez-Alujas, A. (2012). "Gobierno Abierto es la respuesta: ¿Cuál era la pregunta?", en Revista Más Poder Local, N° 12, Especial Redes Sociales y Gobernanza, pp. 14-22.
- Ramírez-Alujas, A. y Dassen, N. (2012). Gobierno Abierto y Transparencia Focalizada. Tendencias y Desafíos para América Latina y el Caribe. BID. Capítulo 2: "Gobierno Abierto: la ruta hacia una nueva agenda de reforma del Estado y modernización de la administración pública en América Latina y el Caribe", páginas 41-71.
- Hofmann, A., Ramírez-Alujas, A., y Bojórquez Pereznieto, J.A. (2013). La promesa del Gobierno Abierto.
- Oszlak O. y Kaufman, E. (2014). Teoría y práctica del Gobierno Abierto: Lecciones de la experiencia internacional.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible: Objetivo N° 16, Paz, Justicia e Instituciones Sólidas. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2016). Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Bogotá, Colombia.
- OECD (2016), Open Government: The Global Context and the Way Forward, OECD Publishing, Paris. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268104-en>
- Naser, A., Ramírez-Alujas, A. y Rosales D. (editores) (2017), Desde el Gobierno Abierto al Estado Abierto en América Latina y el Caribe, Libros de la CEPAL, N° 144. Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Open Government Partnership. (2018). The Skeptic's Guide to Open Government. Washington, United States.
- Ley N° 10.336. Ley de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago, Chile, 29 de mayo de 1952.
- Ley N° 20.285. Sobre Acceso a la Información Pública. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago, Chile, 20 de agosto de 2008.
- Constitución Política de la República de Chile. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago, Chile, 11 de agosto de 1980.
- Contraloría General de la República (CGR). (2015). Memoria Contraloría General de la República de Chile 2007-2015. Santiago, Chile.
- Contraloría General de la República (CGR). (2007). Cuenta Pública 2007. Santiago, Chile.
- Contraloría General de la República (CGR). (2008). Cuenta Pública 2008. Santiago, Chile.
- Contraloría General de la República (CGR). (2009). Cuenta Pública 2009. Santiago, Chile.
- Contraloría General de la República (CGR). (2010). Cuenta Pública 2010. Santiago, Chile.
- Contraloría General de la República (CGR). (2011). Cuenta Pública 2011. Santiago, Chile.
- Contraloría General de la República (CGR). (2012). Cuenta Pública 2012. Santiago, Chile.
- Contraloría General de la República (CGR). (2013). Cuenta Pública 2013. Santiago, Chile.

- Contraloría General de la República (CGR). (2014). Cuenta Pública 2014. Santiago, Chile.
- Contraloría General de la República (CGR). (2015). Cuenta Pública 2015. Santiago, Chile.
- Contraloría General de la República (CGR). (2016). Cuenta Pública 2016. Santiago, Chile.
- Contraloría General de la República (CGR). (2017). Cuenta Pública 2017. Santiago, Chile.
- Contraloría General de la República (CGR). (2018). Cuenta Pública 2018. Santiago, Chile.
- Bermúdez, J. (2018). Discurso de la Cuenta Pública 2018. Punta Arenas, Chile.
- Contraloría General de la República (CGR). (2019). [www.contraloria.cl](http://www.contraloria.cl). Obtenido de <https://www.contraloria.cl/web/cgr/que-hacemos>
- Moore, M. H. (1998). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Paidós Estado y Sociedad. Capítulo 1: Imaginación Gerencial. Impreso en Barcelona, España.
- Olavarría, M., Navarrete, B. y Figueroa, V. (2011). ¿Cómo se formulan las políticas públicas en Chile? Evidencia desde un caso de estudio. Revista Política y Gobierno, Volumen XVIII, N° 1. México: CIDE.
- Ferreiro, Alejandro. (2013). Causales de reserva y recursos: el equilibrio virtuoso entre la transparencia y la defensa de los bienes jurídicos que justifican proteger cierta información. La promesa del Gobierno Abierto.
- Cobo, Cristóbal. (2013). Gobierno Abierto: de la transparencia a la inteligencia cívica. La promesa del Gobierno Abierto.
- Cunill, Nuria. (2006). La transparencia en la gestión pública ¿Cómo construirle viabilidad? Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública.
- Olavarría, Mauricio. (2017). Simposio sobre Reforma y Modernización del Estado: Avances en los últimos veinte años, nuevas tendencias y desafíos futuros. Informe de Conclusiones y Recomendaciones. Santo Domingo, República Dominicana.
- Kaufman, Ester. (2013). Hacia procesos participativos y de co-producción en el Gobierno Abierto. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2014). Entidad Fiscalizadora Superior de Chile. Mejorando la Agilidad Estratégica y la Confianza Pública. OCDE Revisiones sobre Gobernanza Pública. París, Francia.
- Red de Lenguaje Claro (RedLC). (2017). Acuerdo de colaboración entre la Excelentísima Corte Suprema de Chile, la Honorable Cámara de Diputados de Chile, la Contraloría General de la República, el Consejo para la Transparencia, la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y la Biblioteca del Congreso Nacional. Santiago, Chile.
- Criado, J. Ignacio y Rojas-Martín, Francisco (eds) (2013). Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Criado, J. Ignacio y Rojas-Martín, Francisco (eds) (2015). Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Rendición de Cuentas. (Sin fecha). [rendiciondecuentas.es](http://rendiciondecuentas.es). Recuperado el 14 de junio de 2019 de <http://www.rendiciondecuentas.es/es/informaciongeneral/cuentageneral/RendicionCuentas.html>
- Cárdenas, L. (11 de mayo de 2018). De Gastón y Nova a Contralorito: El "equipo millennial" que difunde por redes sociales los dictámenes del contralor. La Tercera. Recuperado de <https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/gaston-nova-contralorito-equipo-millennial-difunde-redes-sociales-los-dictámenes-del-contralor/161240/>