



**MEJOR USO DE FONDOS PÚBLICOS DE
CARABINEROS DE CHILE**
RECOMENDACIONES ANTE COMISIÓN
INVESTIGADORA

Agosto 2017

Focos de análisis



En base a los diagnósticos desarrollados por distintas entidades y según nuestro ámbito de interés, expondremos reflexiones y recomendaciones respecto de:

- Estado y propuestas para **Rendición de Cuentas**
- Mejoras en el **Control interno y externo** basado en analítica de datos
- **Gobernanza de los datos** para asegurar su calidad



1. Aspectos sobre la Rendición de Cuentas

Reflexiones desde la Sociedad Civil

- *Entre 2006 y 2017, supuestamente se malversaron al menos 25 mil millones de Pesos de Carabineros.*
- *Nos preguntamos: ¿Cuánto más podría desaparecer, sin que nos demos cuenta?
¿Cómo está la rendición de cuentas de Carabineros?*
 - *¿Qué **PRODUCTOS y SERVICIOS** entrega Carabineros con cuántos recursos?*
 - *¿Cuáles son los **RESULTADOS** de este gasto?*
 - *Cómo es la estructura de **remuneraciones** en Carabineros? Cuántos Carabineros ganan cuál sueldo, cuáles asignaciones, según cuáles características suyas?*
 - *¿Carabineros publica lo que a los **usuarios** les interesa de Carabineros? (adicional al clasificador presupuestario)*

 - *¿Cuál es la **CALIDAD** del GASTO de Carabineros?*
 - *análisis costo-beneficio*
 - *análisis costo-efectividad*

Diagnóstico 1: Desvinculación entre gasto y resultados del gasto y poco foco en usuarios de datos:

Productos y Resultados de Carabineros:



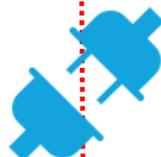
Cuenta Pública y Reportes Estadísticos

- Indicadores de **Productos y Resultados**
- Indicadores de Seguridad Ciudadana

Gastos de Carabineros:

MINISTERIO DE HACIENDA Dirección de Presupuestos		INFORME DE EJECUCION TRIMESTRAL PERIODO 2017 Versión : Ejecución Dipres Moneda Extranjera - Miles de Dólares - Monto Devengado 0531 : CARABINEROS DE CHILE		
Sub Título	Denominaciones	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada a Segundo Trimestre
	INGRESOS	58.993	56.598	26.542
09	APORTE FISCAL	58.873	58.873	26.542
11	VENTA DE ACTIVOS FINANCIEROS		-2.395	
12	RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS	120	120	
	GASTOS	58.993	56.598	18.927
21	GASTOS EN PERSONAL	6.158	6.158	1.476
22	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	39.711	37.309	17.451
29	ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	13.004	13.011	
32	PRÉSTAMOS	120	120	
	RESULTADO			7.615

desvinculado

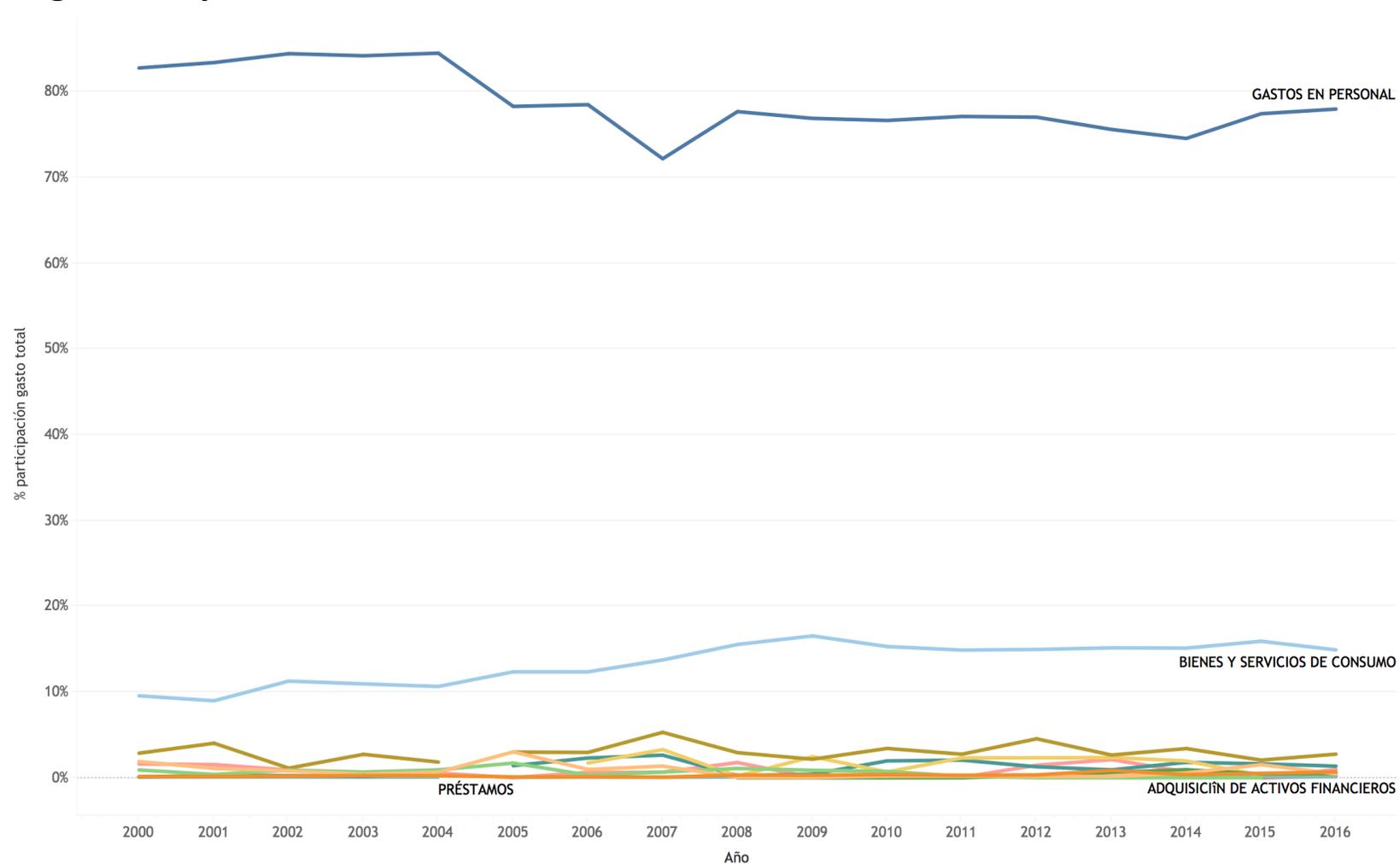


Ejecución de la Ley de Presupuestos

- Datos de **gasto** según INPUTS

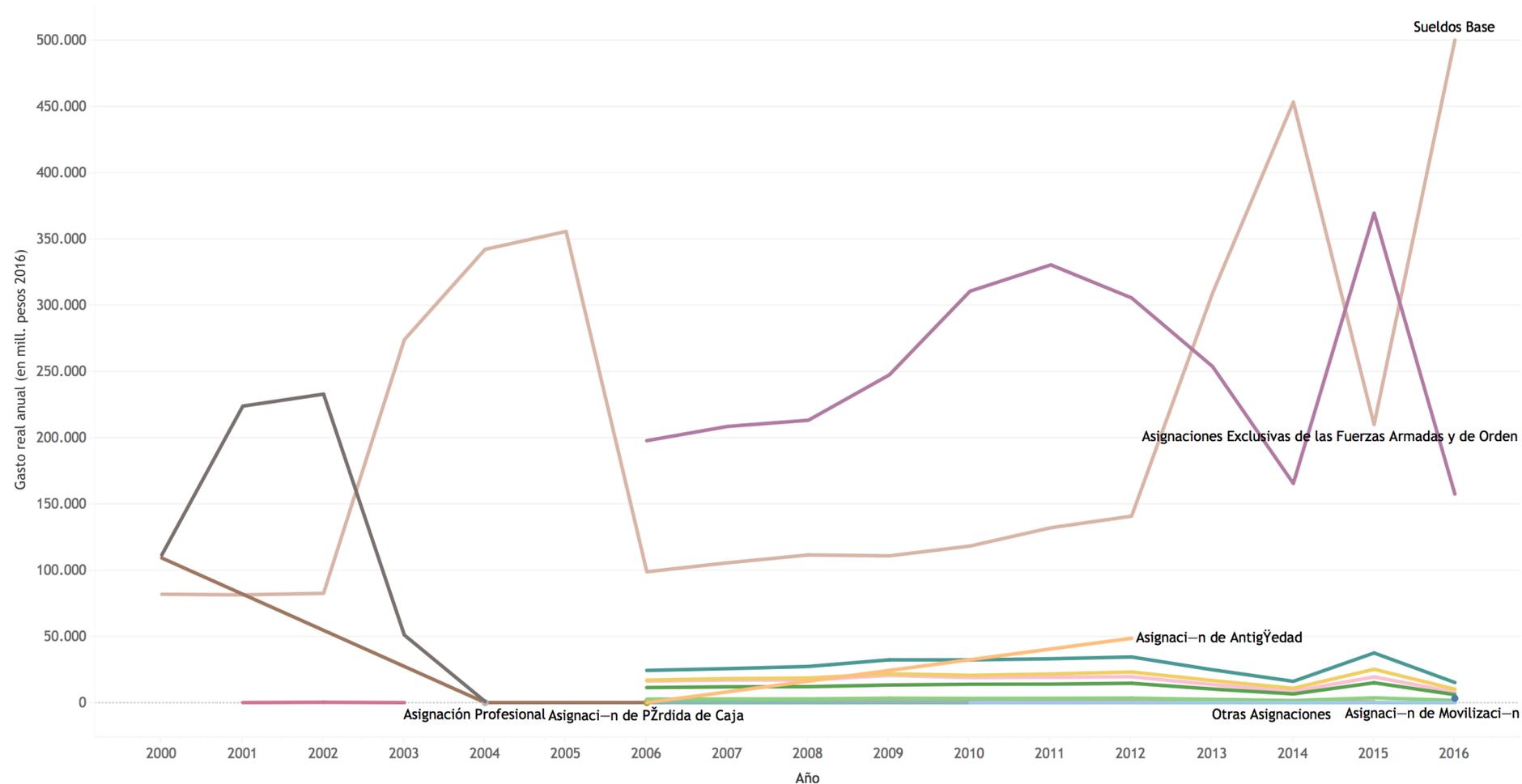
Diagnóstico 2: Escasa información disponible sobre las personas contratadas por Carabineros y sobreinterpretación de la reserva:

Importancia del gasto en personal:



Diagnóstico 2: Escasa información disponible sobre las personas contratadas por Carabineros y sobreinterpretación de la reserva:

Importancia del gasto en personal:



Diagnóstico 2: Escasa información disponible sobre las personas contratadas por Carabineros y sobreinterpretación de la reserva:



Glosa de la Ley de Presupuestos:

09 Semestralmente, el Ministerio del Interior y Seguridad Pública deberá informar a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos, el número de Carabineros en servicio por cada comuna y el número de Carabineros cada 100 mil habitantes a nivel país.



Dotación de Planta

Transparencia Activa Carabineros:

La información referida a esta materia se encuentra limitada según lo dispuesto por el artículo 436 del Código de Justicia Militar.

Diagnóstico 3: No se publican estadísticas sobre hallazgos en las auditorías por parte de la CGR



44/2012	16-07-2013	CARABINEROS DE CHILE - JEFATURA ZONAL VALPARAISO	Auditoría Administrativa	IRREGULARIDADES EN LAS ADQUISICIONES REALIZADAS POR EL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES Y POR LA SUBDIRECCION DE GESTION Y CONTROL DE ADQUISICIONES	Informe de Investigación Especial
---------	------------	--	--------------------------	---	-----------------------------------



31/2015	23-04-2015	CARABINEROS DE CHILE - DIRECCION NACIONAL DE LOGISTICA	Auditoría Administrativa	ADQUISICIÓN DE JEEP BLINDADOS	Informe de Investigación Especial
---------	------------	--	--------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

El Ambiente de Control interno de Carabineros

Diagnóstico 4: Los comités propuestos son internas / controladas por Carabineros

Committee of Sponsoring Organizations



COSO: Iniciativa de 5 organismos para la mejora de control interno dentro de las organizaciones.



Principio 3 del COSO II:
Estructuras apropiadas

”Compromisos de reestructuración de Carabineros 2017”

• **Consejo Asesor General Director:**

- *Ex Generales Directores*
- *Ex Ministro de Interior y Seguridad Pública*
- *Miembros del Poder Judicial*
- *Académicos / Derecho*
- Profesionales de las Comunicaciones, entre otros
- **Designados por el General Director de Carabineros**
- Vigencia anual.

• **Comité de análisis estratégico, riesgo, ético y desarrollo institucional**

- *Generales Inspectores*
- *Secretario General*
- *Director de Planificación y Desarrollo*
- *Director de Finanzas*
- *Director de Justicia*
- *Capellán Nacional Católico y Evangélico de Carabineros*
- **Designados por el General Director de Carabineros**
- Vigencia anual.

• **Comité de ética en cada Alta Repartición**

- *Oficiales*
- *Suboficiales*
- *Personal civil (Contratado por Resolución)*

Propuesta 1:

Creación de una Comisión de Integridad autónoma – FUNCIONES:



Integrantes:

- CGR
- Sociedad civil
- Expertos

Comisión de Integridad Público privado

- Reporta al Alto Mando.
- Actas son públicas como regla general.
- Publica los resultados de su gestión, como estadísticas.

FUNCIONES:

1) Gestión de datos para RENDICION DE CUENTAS



- Define datos de interés público.
- Propone contenidos, formatos, oportunidad y periodicidad de datos a publicar versus datos confidenciales.
- Propone mejoras en gobernanza de datos.

2) Mejorar el ambiente de Control



- Detectar
 - Sistema de denuncia anónimo / whistleblowing
 - Análisis continuo de datos
- Investigar.
 - Análisis de datos
- Sancionar.

Propuesta 1:

Creación de una Comisión de Integridad autónoma – ESTRUCTURA ORÁNICA:

Rinde cuentas con DATOS de interés



↑ Control



Comisión Integridad



Sociedad Civil /
miembros de la
Comisión de
Integridad

- *Competencias: Experiencia en (i) compliance, (ii) finanzas, (iii) transparencia y (iv) seguridad ciudadana.*
- *Postulación y elección vía mecanismo democrático y transparente para cubrir competencias requeridas;*
- *reuniones periódicas; elección por 2 años mínimo; ejemplo: COSOC ChileCompra*

Proceso elección



Sociedad

Propuesta 2: Rendición de cuentas debe incluir:

- Datos de gasto vinculado con productos y resultados
- Estadísticas del empleo en Carabineros

2013 — 2014 — 2015 — 2016 — 2017 a junio



Propuesta 3: Portal de Resultados de CGR

¿Qué presenta hoy día la Contraloría como estadísticas de sus resultados?



DATOS Y ESTADÍSTICAS

Transparentando la Gestión de la Contraloría

La Contraloría General de la República (CGR) le da la bienvenida a este sitio, cuya finalidad es informar a través de datos y estadísticas sobre la gestión de las distintas funciones de la CGR, entre las cuales se encuentran las actividades de fiscalización y control de juridicidad, entre otras que realiza nuestra institución.

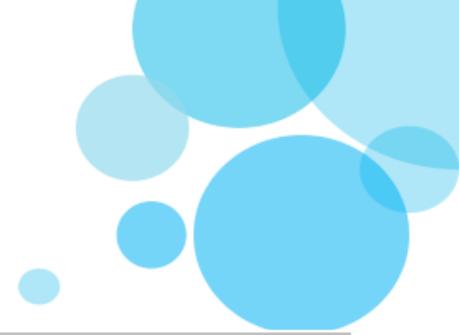


¿Qué información esperamos como Sociedad Civil que se publique como mínimo de las auditorías?

- Número y horas de auditorías por institución fiscalizada y por tipo de fiscalización (procesos).
- Número y tipología de hallazgos (observaciones) por institución fiscalizada.
- Número de observaciones subsanadas vs mantenidas por la institución fiscalizada.
- Resultados de las acciones correctivas desarrolladas a raíz de los hallazgos de auditoría
- Indicadores que midan la mejora en los procesos de las instituciones fiscalizadas a raíz de los hallazgos de auditoría

RESUMEN PROPUESTAS RENDICIÓN DE CUENTAS

Propuestas del Observatorio del Gasto Fiscal



	Objetivo	Propuesta	Plazo de Implementación
1	Reforzar el Ambiente de Control para la Rendición de Cuentas	Crear Comisión de Integridad, integrada por CGR, y sociedad civil.	6 meses
2	Reforzar el Ambiente de Control para la Rendición de Cuentas	Crear Canal de Whistleblowing, controlada por la Comisión de Integridad.	6 meses - 1 año
3	Mejorar rendición de cuentas de Carabineros	En Comisión de Integridad se forma una comité de datos, que propone datos que idealmente deben ser reporteadas por Carabineros, de forma continua.	6 meses - 1 año
4	Mejorar rendición de cuentas de Carabineros	Rendición de Cuentas un e datos del gasto con datos de productos y resultados.	1-3 años
5	Mejorar rendición de cuentas de Carabineros	Rendición del Empleo Público en Carabineros.	6 meses
6	Mejorar la rendición de cuentas de la CGR frente Carabineros	Rendición del Control Externo a Carabineros.	6 meses



2. Aspectos sobre Auditoría y Control



Desde la ciudadanía nos preguntamos...

1. ¿Por qué los mecanismos de control interno de Carabineros de Chile no fueron capaces de detectar las irregularidades?

- ¿Cómo determinan los riesgos sobre los procesos susceptibles de corrupción?
- ¿Están correctamente determinados los puntos de control de dichos procesos?
- ¿Existe información oportuna y fidedigna de aquellos procesos?
- ¿Están claros los actores, su cadena de responsabilidades y la oposición de controles entre ellos?

2. ¿Por qué las auditorías de parte de la Contraloría General de la República no fueron capaces de detectar las irregularidades?



- ¿Cómo mide el éxito de sus fiscalizaciones?
- ¿Cuáles fueron los resultados de las auditorías que realizaron en los procesos vulnerados de Carabineros?
- ¿Cómo están midiendo el riesgo de las instituciones y sus procesos?
- ¿Cuál es la política sobre el personal fiscalizador para evitar ser cooptado?
- ¿Qué capacidades analíticas sobre la información poseen?

¿Cuál es la tendencia actual en Auditoría?



Data Analytics and the Future of Internal Audit

IARF, Grant Thornton book urges practitioners to embrace data-driven world

ALTAMONTE SPRINGS, Fla. (Feb. 23, 2016) — Imagine the ideal internal audit function, where data is abundant, intimate knowledge of the enterprise allows for continuous monitoring of risks and opportunities, and internal audit leverages the coveted space of trusted strategic partner to the C-suite.



The power of data and analytics in Internal Audit

26 September 2016

Data and analytics have added a new dimension to Internal Audit, offering more comprehensive insights into organisations and helping to anticipate what's on the horizon.

INTOSAI



SAI India takes Big Leap into Data Analytics

In today's wired world, literally, everything is connected and every single communication of information is recorded as 'data'. With the generation of massive volumes of data, commonly known as Big Data and increasing availability of low cost technologies to access and process such data, 'Analytics' seems to be pervading all facets of life, both in the public and private sectors.



Internal audit analytics: The journey to 2020 Audit transformation through innovation and technology

Capitalizing on the wealth of data now available—from your own business activities as well as external sources—can help internal audit (IA) generate valuable new insights, provide greater assurance, and rewrite the rulebook on traditional auditing techniques. By embedding analytics in every phase of the audit process, IA can assist the business in navigating a world that has become more volatile, uncertain, and complex. We call this new approach to embedding analytics into internal audit "insights-driven auditing."



How big data and analytics are transforming the audit

The massive volumes of data now available inside and outside companies, and the power of new data analytics technologies, are fundamentally changing the audit. EY's Roshan Ramlukan explores the possibilities and explains the key issues facing auditors as they embrace big data and analytics.

*Links disponibles en los logos como hipervínculo

Mejorar el control interno y externo basado en datos (Hacer más con menos)



Analítica de
Datos



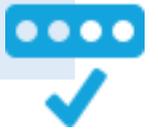
+

Gobernanza
de Datos



=

Predictibilidad y
control de
resultados



- Controles automatizados y continuos en procesos riesgosos.
- Descubrir patrones de fraude de forma masiva sin extraer información de muestras manualmente.

- Estrategia organizacional basada en el control de la calidad y confiabilidad de los datos.
- Datos integrados y disponibles para uso en línea en auditorías.

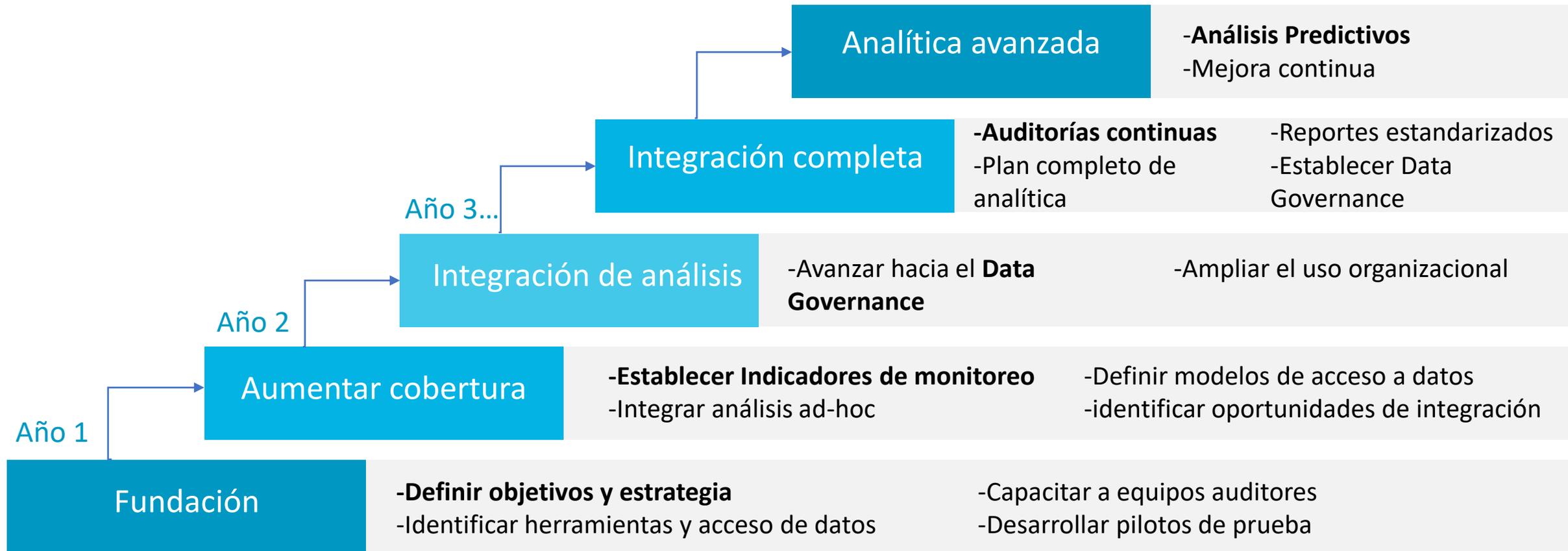
- Desviaciones de los procesos críticos detectadas a tiempo de forma eficiente.
- Mejora continua de los procesos basados en la modelación de escenarios y modelos predictivos.

El Futuro (actualidad) de la Auditoría: Utilización de Analítica de Datos



- Hoy en día las organizaciones soportan sus funciones en sistemas informáticos, los cuales producen **datos** sobre su funcionamiento de forma exponencial. Carabineros planteó la creación de un ERP y un Sistema de Control de Gestión (BI).
- **Data Analytics (DA)** consiste en examinar datasets de forma masiva con ayuda sistemas especializados y softwares con el fin de obtener conclusiones sobre la información que contienen.
- Tradicionalmente, una auditoría usa **pequeñas muestras** de transacciones sobre millones para encontrar incumplimientos. DA permite a los auditores analizar **todas las transacciones** de una forma más eficiente, escalable, con menos errores y con una **mayor cobertura de los riesgos de fraude**.
- Es crucial en auditoría usar analítica sobre los datos para **“hacer más con menos”**.
- **Esencial para el desarrollo de auditorias y controles continuos sobre el cumplimiento legal, la ejecución de pruebas de auditoría, revisiones de procesos e investigaciones de fraude.**

El camino de la Analítica de Datos:



Un modelo de Gobernanza de datos:



	Indisciplinado	Reactivo	Proactivo	Gobernado
Personas	Inconscientes de los problemas y calidad de los datos	Algunos individuos generan iniciativas sin procedimientos estándar	Consciencia Directiva y recursos dispuestos; Datos como recurso estratégico	Equipo a cargo; Funcionarios de todos niveles en línea con política de cero error de los datos.
Políticas	Inexistencia de procesos de calidad de datos; Cada sistema tiene sus datos aislados	Gestión de datos de corto alcance centrada en problemas descubiertos	Actividades en tiempo real. Metas de calidad de datos basadas en prevención.	Políticas automatizadas. Arquitectura de datos integrada con los servicios.
Tecnologías	No existe perfilamiento de datos; Limpieza de datos en fuentes aisladas	Herramientas de calidad de datos en sistemas particulares no integrados	Arquitectura orientada a Servicios como estándar; procesamiento en tiempo real	Herramientas de integración y validación estandarizadas en todos niveles y en todo momento
Riesgos y Beneficios	Altos riesgos por procedimientos incorrectos; culpa recae sobre pocos y sin precisión.	Alto riesgo por falta de integración; Beneficio limitado y anecdótico sin reconocimiento directivo	Riesgo medio-bajo por mayor fiabilidad. Beneficios medios-altos por mayor cobertura organizacional	Riesgo bajo por alto control de datos. Beneficios altos por mejores decisiones con información de calidad.

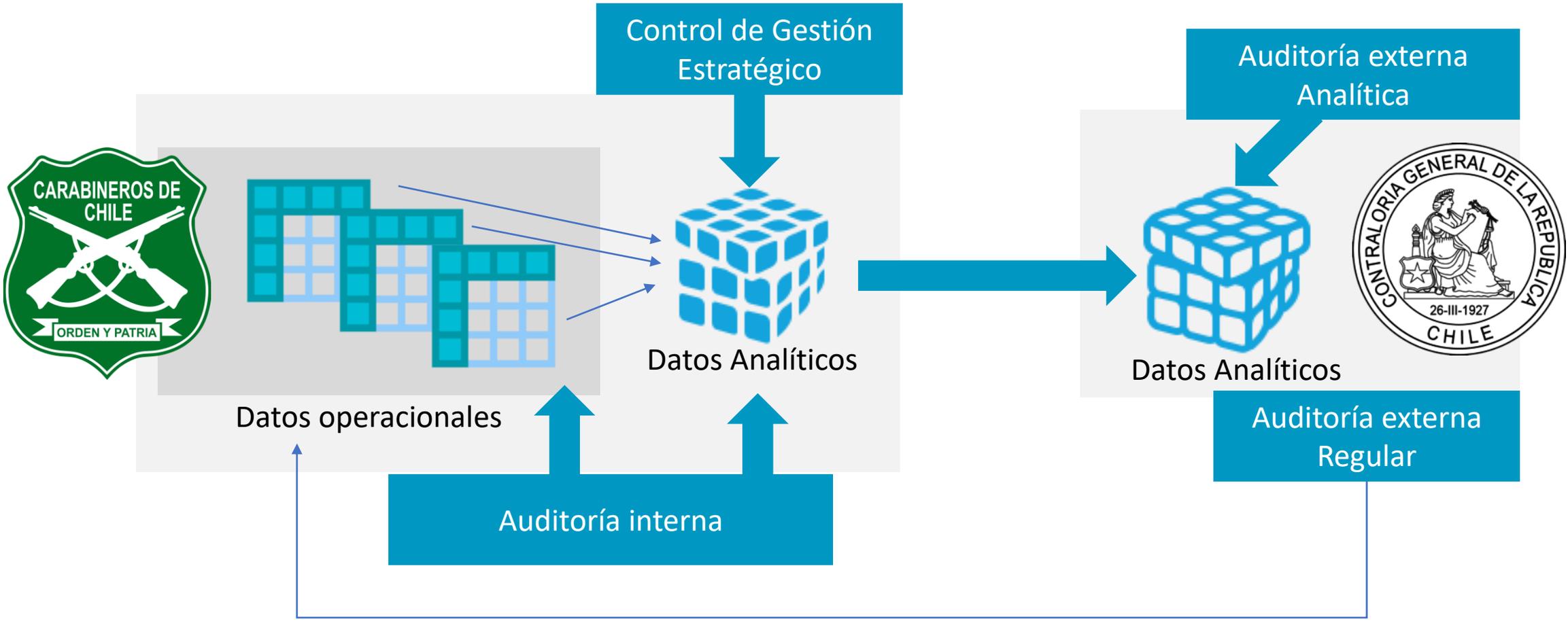
* Resumen basado en modelo propuesto por la Universidad de Stanford

Claves para la Gobernanza de datos:



- **Personas:** La Gobernanza de Datos efectiva requiere un patrocinio directivo, así como un compromiso entre las áreas funcionales y de tecnología.
- **Políticas:** Un programa de Gobernanza de Datos debe crear y reforzar qué es considerado como datos “aceptables” a través del uso de políticas institucionales que guíen la recopilación y administración de los datos.
- **Tecnología:** Más allá de la calidad e integración de los datos, un programa efectivo de Gobernanza de Datos utiliza tecnologías de sincronización, modelos de datos, herramientas de colaboración y otros componentes que ayudan a crear una visión organizacional coherente.

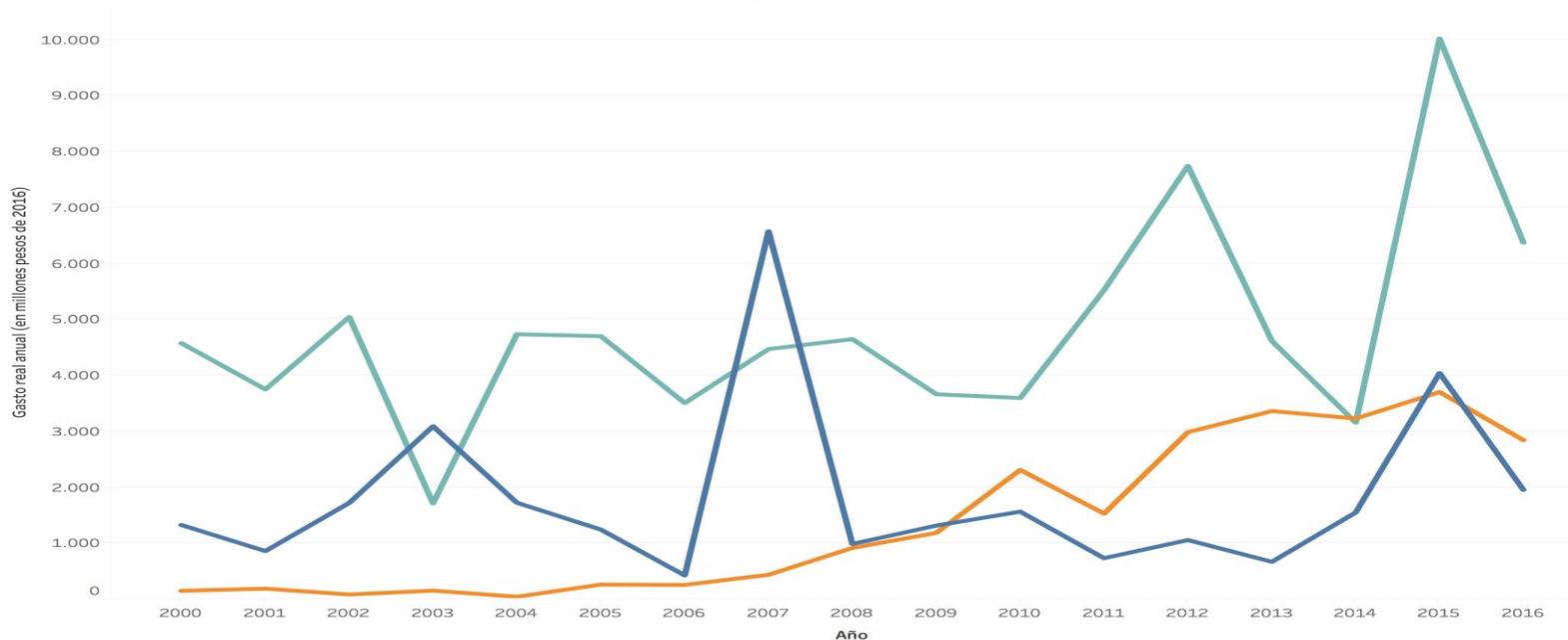
Gobernanza de datos y Analítica:



Propuestas

- No sólo preocuparse de “crear” nuevos sistemas (ERP, Sistema de Control de Gestión entre otros). Por sí solo esto se sitúa en un nivel Indisciplinado o reactivo de gobernanza de los datos.
- Preocuparse de la **estrategia** detrás de estos sistemas. La tecnología sirve a un propósito organizacional, por sí sola no soluciona los problemas.

Evolución del Gasto ejecutado en TI (Carabineros, CGR & SII), periodo 2000-2016
(cifras expresadas en millones de pesos de 2016)



INSTITUCIÓN
■ CARABINEROS DE CHILE
■ CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
■ SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS

Institución	\$TI/Dotación 2016
SII	\$1,27 M
CGR	\$1,42 M
Carabineros	\$0,03 M

¿Cuáles son los resultados en la mejora de la gestión?

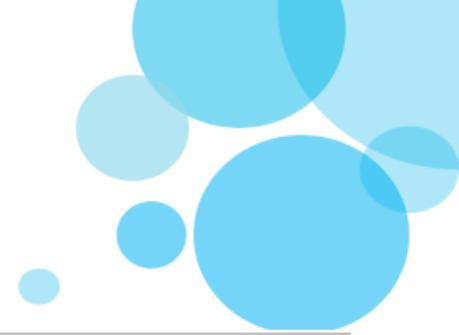
Propuestas



- 1. Desarrollar un plan de auditorías y controles continuos basado en analítica de datos.** No caer en la trampa de “falta de gente para controlar”, lo que falta es inteligencia en la función no solo en las auditorías internas sino también externas de la Contraloría General de la República.
- 2. Desarrollar un modelo de gobernanza de los datos.** Estrategia para asegurar su calidad y su traspaso hacia los órganos de fiscalización externa como Contraloría General de la República, quienes deben utilizar dichos datos en trabajos de auditoría más oportunos, certeros y eficientes.
- 3. Crear un Chief Data Officer (CDO)** encargado de implementar un modelo de gobernanza de datos y colaborar en el desarrollo de pilotos sobre controles automáticos y predictivos basados en Data Analytics.

RESUMEN PROPUESTAS DE CONTROL Y AUDITORÍA

Propuestas del Observatorio del Gasto Fiscal



	Objetivo	Propuesta	Plazo de Implementación
1	Mejorar la capacidad de detección de fraudes interna	Plan de Auditorías Internas Continuas basados en Analítica en Carabineros	2 años piloto
2	Mejorar la capacidad de detección de fraudes externa	Plan de Uso de Analítica en monitoreo a Carabineros por la CGR	2 años piloto
3	Mejorar la calidad de la información	Definir una estrategia Gobernanza de los Datos	1 año estrategia
4	Mejorar el uso y gobierno de la información	Crear un Chief Data Officer (CDO)	6 meses



www.observatoriofiscal.cl



[@observafiscalcl](https://www.facebook.com/observafiscalcl)



[@observafiscalcl](https://twitter.com/observafiscalcl)



[/observafiscalcl](https://www.linkedin.com/company/observafiscalcl)

