

**ACUERDO NÚMERO A-031-2022**

**EL CONTRALOR GENERAL DE CUENTAS**

**CONSIDERANDO:**

Que el artículo 232 de la Constitución Política de la República de Guatemala, establece que la Contraloría General de Cuentas es una institución técnica, descentralizada, con funciones fiscalizadoras de los ingresos, egresos y en general de todo interés hacendario de los organismos del Estado, los municipios, entidades descentralizadas y autónomas, así como de cualquier persona que reciba fondos del Estado o que haga colectas públicas y que su organización y funcionamiento son determinados por la ley.

**CONSIDERANDO:**

Que la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, lo faculta para dirigir, tramitar, resolver e inspeccionar todos los asuntos relacionados con la institución, para lo cual determinará las políticas que considere convenientes para el buen funcionamiento de la misma.

**CONSIDERANDO:**

Que el Acuerdo Gubernativo Número 96-2019, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, en su artículo 40, literales a), b), y c), establece que corresponde a la Dirección de Planificación, proponer, elaborar, consolidar, evaluar y actualizar el Plan Estratégico Institucional de la Contraloría General de Cuentas; por lo que dicha Dirección procedió a revisar y actualizar el Plan Estratégico Institucional 2020-2023, aprobado mediante Acuerdo Número A-005-2022 de fecha veinte de enero de dos mil veintidós.



**POR TANTO:**

De conformidad con lo que establece el Artículo 232 de la Constitución Política de la República de Guatemala, el Artículo 13 literales h) y l) del Decreto número 31-2002, del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas y Artículo 40 literales a), b) y c) del Acuerdo Gubernativo Número 96-2019, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.

**ACUERDA:**

**Artículo 1. Aprobación:** Se aprueba la actualización del Plan Estratégico Institucional de la Contraloría General de Cuentas 2020-2023.

**Artículo 2. Observancia:** El Plan Estratégico Institucional de la Contraloría General de Cuentas 2020-2023 es de observancia obligatoria para todas las unidades administrativas de la Institución, quienes serán las responsables de su implementación y cumplimiento.

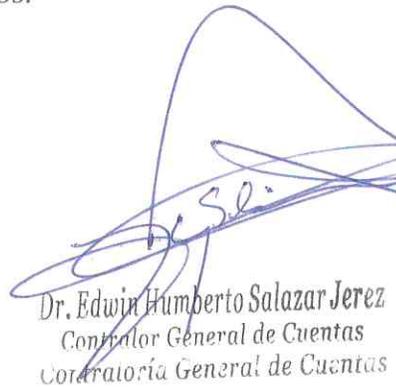
**Artículo 3. Revisión y Actualización:** Es responsabilidad del Director y del equipo de trabajo de la Dirección de Planificación, la revisión y actualización del Plan Estratégico Institucional debiendo someter a consideración y aprobación del Despacho Superior, los cambios o modificaciones para su actualización.

**Artículo 4. Derogatoria.** Se deroga el Acuerdo Número A-005-2022 de fecha 20 de enero de 2022 del Contralor General de Cuentas.

**Artículo 5. Vigencia:** El presente Acuerdo cobra vigencia inmediatamente.

Dado en la Contraloría General de Cuentas, ciudad de Guatemala, el día veintiséis de abril de dos mil veintidós.

COMUNÍQUESE.

  
Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez  
Contralor General de Cuentas  
Contraloría General de Cuentas





INTEGRIDAD,  
EFICIENCIA Y  
TRANSPARENCIA

# Plan Estratégico Institucional 2020-2023

---

**Abril, 2022**  
**Guatemala, C.A.**

# Contenido

ÍNDICE DE CUADROS.....	4
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	4
i. <b>Presentación</b> .....	5
ii. <b>Introducción</b> .....	7
<b>I. Análisis Situacional</b> .....	10
a) Marco Legal.....	10
<b>1. Constitución Política de la República de Guatemala</b> .....	10
<b>2. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas</b> .....	10
<b>3. Objetivos Institucionales</b> .....	11
b) Matriz de Alineación y Vinculación Estratégica a Nivel Sectorial e Institucional.....	12
c) Análisis del Marco Institucional .....	14
<b>1. Roles y Compromisos Internacionales</b> .....	14
<b>2. Prioridades del Señor Contralor General de Cuentas</b> .....	16
d) Análisis de Política.....	17
e) Incorporación de Enfoques .....	19
f) Análisis de Población.....	19
g) Análisis de Actores .....	21
h) Análisis de la Problemática .....	22
<b>1. Modelo Conceptual</b> .....	22
<b>2. Modelo Explicativo</b> .....	24
<b>3. Modelo Prescriptivo</b> .....	32
<b>4. Modelo Lógico</b> .....	33
<b>5. Matriz de Planificación Estratégica</b> .....	35
<b>II. Proceso de Formulación de Plan Estratégico 2020-2023</b> .....	38
<b>III. Análisis FODA</b> .....	40
a) Fortalezas .....	40
b) Oportunidades .....	41
c) Debilidades.....	41

d)	Amenazas .....	43
e)	Estrategias FO.....	43
f)	Estrategias FA .....	44
g)	Estrategias DO .....	45
h)	Estrategias DA .....	47
<b>IV.</b>	<b>Marco Estratégico Institucional .....</b>	<b>48</b>
a)	Misión.....	48
b)	Visión .....	49
c)	Principios y Valores .....	49
1.	Principios Éticos Fundamentales.....	49
2.	Valores Institucionales Fundamentales .....	50
d)	Estrategias y Líneas de Acción.....	51
e)	Objetivos Estratégicos .....	51
1.	<b>Objetivo General .....</b>	<b>51</b>
2.	<b>Objetivo Estratégico 1: Probidad .....</b>	<b>51</b>
3.	<b>Objetivo Estratégico 2: Fiscalización.....</b>	<b>53</b>
4.	<b>Objetivo Estratégico 3: Fortalecimiento Institucional Administrativo, Financiero....</b>	<b>55</b>
5.	<b>Objetivo Estratégico 4: Participación Ciudadana con Enfoque de Auditoría Social...</b>	<b>57</b>
f)	Objetivos Operativos.....	58
g)	Resultados .....	59
1.	<b>Resultado para el Objetivo Estratégico de Probidad .....</b>	<b>59</b>
2.	<b>Resultados para el Objetivo Estratégico de Fiscalización .....</b>	<b>59</b>
3.	<b>Resultado para el Objetivo Estratégico de Fortalecimiento Institucional.....</b>	<b>59</b>
4.	<b>Resultado para el Objetivo Estratégico de Participación Ciudadana con Enfoque en Auditoría Social.....</b>	<b>59</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1 Matriz de Alineación y Vinculación Estratégica</b> .....	12
<b>Cuadro 2 Análisis de Política</b> .....	18
<b>Cuadro 3 Incorporación de Enfoques</b> .....	19
<b>Cuadro 4 Población Elegible</b> .....	20
<b>Cuadro 5 Análisis de Actores</b> .....	21
<b>Cuadro 6 Identificación de Factores Causales</b> .....	24
<b>Cuadro 7 Jerarquización de Factores Causales</b> .....	25
<b>Cuadro 8 Resumen Jerarquización de Factores Causales</b> .....	27
<b>Cuadro 9 Factor Causal No. 1</b> .....	28
<b>Cuadro 10 Factor Causal No. 2</b> .....	29
<b>Cuadro 11 Factor Causal No. 3</b> .....	29
<b>Cuadro 12 Factor Causal No. 4</b> .....	29
<b>Cuadro 13 Evidencias Externas de los Factores Causales</b> .....	30
<b>Cuadro 14 Matriz de Planificación Estratégica</b> .....	35
<b>Cuadro 15 Proceso de Formulación del Plan Estratégico 2020-2023</b> .....	39
<b>Cuadro 16 Estrategias y Líneas de Acción para el Objetivo Estratégico de Probidad</b> .....	52
<b>Cuadro 17 Estrategias y Líneas de Acción para el Objetivo Estratégico de Fiscalización</b> .....	53
<b>Cuadro 18 Estrategias y Líneas de Acción para el Objetivo Estratégico de Fortalecimiento Institucional</b> .	55
<b>Cuadro 19 Estrategias y Líneas de Acción para el Objetivo Estratégico de Participación Ciudadana</b> .....	57

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1 Árbol de Problemas</b> .....	23
<b>Ilustración 2 Modelo Explicativo</b> .....	31
<b>Ilustración 3 Modelo Prescriptivo</b> .....	32
<b>Ilustración 4 Modelo Lógico</b> .....	34
<b>Ilustración 5 Marco Estratégico de la Contraloría General de Cuentas</b> .....	48

## i. Presentación

---

El Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Contraloría General de Cuentas, es el resultado de un proceso participativo, que abarcó a las diferentes dependencias de la Institución, bajo un enfoque interactivo de los equipos de trabajo, que formularon las nuevas prioridades institucionales, para el periodo 2020 al 2023.

Se caracterizó por ser incluyente, con los compromisos asumidos institucionalmente, con organismos internacionales y temas relacionados al fortalecimiento institucional, que reconoce y actualiza los mandatos incluidos en la legislación relacionada, con la Contraloría General de Cuentas, circunscribiéndose a las prioridades establecidas, para el plan de trabajo de la administración 2018-2022, en función de mejorar la calidad de la intervención en la fiscalización del gasto público, contribuyendo a la transparencia en la gestión pública y la rendición de cuentas, que conlleva la administración pública.

Es una herramienta de gestión que incluye la actualización de las necesidades institucionales, dirigidas al fortalecimiento interno, particularmente en los ámbitos de fiscalización, administrativos y financieros, para garantizar que los equipos de trabajo cuenten con las capacidades e insumos necesarios, en la obtención de los alcances previstos, en el periodo establecido.

Se basa en dos metodologías: La primera es la Gestión por Resultados que implementó el Gobierno de la República de Guatemala por medio de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) y del Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), que tiene como fin impulsar cambios sustanciales en la gestión pública, a través de herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria y con ello dirigir los recursos hacia la consecución de resultados de desarrollo. La segunda metodología es el Programa de Estrategia, Medición de Desempeño e Informes (SPMR, por sus siglas en inglés) de la Iniciativa de Desarrollo de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por sus siglas en inglés) cuyo propósito es apoyar a sus miembros que son casi todas las Entidades Fiscalizadoras

Superiores (EFS) que existen a nivel mundial, para que planifiquen, monitoreen y gestionen su desempeño a lo largo de todo el ciclo de gestión estratégica, permitiéndoles lograr los resultados y, a la vez, proporcionar valor y beneficio a los ciudadanos.

La formulación del Marco Estratégico incluye misión, visión, principios y valores, objetivos, estrategias, líneas de acción y resultados, los cuales se direccionan a orientar la formulación de los objetivos en los distintos niveles jerárquicos de la Contraloría General de Cuentas, que a la vez aporten a la cohesión institucional, pero que adicionalmente, orienten la formulación del presupuesto, que relacione las acciones y recursos materiales, financieros y humanos.

En este enfoque, prevalece la importancia de identificar las áreas fundamentales del que hacer de los equipos de trabajo, a través de los objetivos estratégicos de Probidad, Fiscalización, Fortalecimiento Institucional en las áreas administrativas, financieras y Participación Ciudadana para la Auditoría Social, facilitando y coordinando las acciones en los diversos niveles que conforman la Contraloría General de Cuentas.

**Doctor**  
**Edwin Humberto Salazar Jerez**  
**Contralor General de Cuentas**  
**2018-2022**

## ii. Introducción

---

El Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Contraloría General de Cuentas, para el periodo 2020-2023, busca relacionar, bajo un enfoque de Gestión por Resultados, los compromisos internacionales, asumidos institucionalmente durante los últimos años, los mandatos derivados de la legislación vigente, relacionados con las funciones institucionales y el Plan de Trabajo del Doctor Edwin Humberto Salazar Jerez, Contralor General de Cuentas.

Los principales capítulos del Plan Estratégico 2020-2023 se refieren a:

### I. Análisis situacional

Se incluye el marco legal que describe los principales mandatos asignados a la Contraloría General de Cuentas, contenidos en la Constitución Política de la República de Guatemala y la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Se describe la alineación y vinculación estratégica a nivel sectorial e institucional.

Se considera el análisis del marco institucional, en relación con la participación institucional en distintos foros y espacios internacionales, el cual ha generado compromisos, principalmente en los últimos años, especialmente centrados en el fortalecimiento de las buenas prácticas de auditoría, para generar procesos de calidad en las funciones esenciales de la Contraloría General de Cuentas; dichos compromisos se incluyen en el marco estratégico institucional. En el mismo marco, se consideran las prioridades incluidas en el Plan de Trabajo del Señor Contralor General de Cuentas. En tal sentido, los seis ejes de trabajo referidos de la administración actual se relacionan con los objetivos estratégicos del Plan Estratégico 2020-2023.

Para dar respuesta a las preguntas sobre: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos ir? y ¿Cómo podemos llegar?, se realizó un análisis de la situación social y económica del país, definiendo el problema en la búsqueda de acortar las intervenciones y resultados deseados, que

contrarresten el problema, todo ello con base a la metodología de la Gestión por Resultados; perfilando un conjunto de acciones priorizadas y jerarquizadas, mediante un análisis de factores políticos, económicos y sociales del entorno.

## **II. Proceso de Formulación del Plan Estratégico 2020 – 2023**

El proceso de formulación del nuevo Plan Estratégico de la Contraloría General de Cuentas, describe las actividades realizadas en distintos momentos del primer semestre 2020 y actualizaciones del 2021 y 2022, bajo un enfoque participativo, en las distintas dependencias que conforman la Institución y que aportan a la construcción del modelo de la Gestión por Resultados, y a la construcción del marco estratégico bajo el enfoque del Programa Estratégico, Medición de Desempeño e Informes (SPMR, por sus siglas en inglés) de la Iniciativa de Desarrollo de INTOSAI (IDI).

## **III. Análisis FODA**

El análisis FODA, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, realizado de forma participativa con la mayoría de las dependencias que conforman la Institución, buscaba actualizar las necesidades relacionadas con capacidades, recursos materiales y financieros, para responder de mejor manera a los desafíos que implica el cumplimiento de compromisos, mandatos legales y planes de trabajo de diversa naturaleza. A partir del análisis FODA, se desprende la relación de estrategias de trabajo, relacionando aspectos internos con condiciones del entorno, tratando de buscar complementos, ampliando el campo de acción de las fortalezas y disminuyendo los impactos de las debilidades internas y las amenazas externas.

## **IV. Marco Estratégico Institucional**

Incluye Misión, Visión, Principios, Objetivos Estratégicos de Probidad, Fiscalización, Fortalecimiento Institucional en las áreas administrativas y financieras y Participación Ciudadana para la Auditoría Social. El último objetivo estratégico sobre Auditoría Social constituye una de las prioridades fundamentales del plan de trabajo del Señor Contralor General

de Cuentas, el cual busca involucrar de mejor manera, a la población organizada, en la fiscalización de los fondos públicos.

Considera las principales estrategias de trabajo y su relación con las líneas de acción, por cada objetivo estratégico, para concretarlas en corto, mediano y largo plazo. Las líneas de acción tienen también la función de orientar a los equipos de trabajo, en la formulación de las actividades necesarias, para la consecución de los resultados previstos y para la identificación de los recursos que deben quedar establecidos en el presupuesto institucional.

También incluye los resultados para cada objetivo estratégico que permiten a las dependencias de los distintos niveles jerárquicos, iniciar con la formulación de sus respectivos planes operativos anuales, que estén vinculados con los respectivos presupuestos, para la utilización de los recursos materiales y humanos.

## I. Análisis Situacional

---

### a) Marco Legal

La legislación principal que regula el accionar de la Contraloría General de Cuentas, se encuentra en la Constitución Política de la República de Guatemala y la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.

#### 1. Constitución Política de la República de Guatemala

##### **Artículo 232**

“La Contraloría General de Cuentas es una institución técnica descentralizada, con funciones fiscalizadoras de los ingresos, egresos y en general de todo interés hacendario de los organismos del Estado, los municipios, entidades descentralizadas y autónomas, así como de cualquier persona que reciba fondos del Estado o que haga colectas públicas. También están sujetos a esta fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier persona que, por delegación del Estado, invierta o administre fondos públicos.”

#### 2. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas

##### **Decreto 31-2002: Artículo 1.**

“La Contraloría General de Cuentas es el ente técnico rector de la fiscalización y control gubernamental y tiene como objetivo fundamental dirigir y ejecutar con eficiencia, oportunidad, diligencia y eficacia las acciones de control externo y financiero gubernamental, así como velar por la transparencia de la gestión de las entidades del Estado o que manejen fondos públicos, la promoción de valores éticos y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, el control y aseguramiento de la calidad del gasto público y la probidad en la administración pública.”

### 3. Objetivos Institucionales

La Contraloría General de Cuentas, a través del control gubernamental, dentro de su campo de competencia, según el artículo 3 de la Ley Orgánica de la Institución, establece los objetivos siguientes:

- i. Determinar si la gestión institucional de los entes o personas a que se refiere el artículo 2 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, se realiza bajo criterios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia, economía y equidad.
- ii. Apoyar el diseño e implantación de mecanismos de participación ciudadana para el fortalecimiento de la transparencia, probidad y credibilidad de la gestión pública y del proceso de rendición de cuentas, como medios de lucha contra la corrupción, el peculado, el tráfico de influencias, la malversación de fondos y el desvío de recursos.
- iii. Promover y vigilar la responsabilidad de los servidores públicos para que puedan rendir cuentas públicamente, de manera amplia y oportuna, tanto de la regularidad en el manejo de los bienes y recursos, como de los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos en su gestión.
- iv. Promover el intercambio de información, a través de los informes y recomendaciones de auditoría, para la actualización, modernización y mantenimiento de los sistemas, en especial del integrado de administración financiera, así como de los procedimientos operativos y de control.
- v. Promover procesos de capacitación para funcionarios públicos responsables de la administración, ejecución o supervisión del patrimonio hacendario del Estado.
- vi. Promover la modernización de la auditoría interna y externa gubernamentales, para garantizar un mejor servicio a las instituciones públicas, con el fin de mantener actualizados los procesos y sistemas operativos y de control.

- vii. Contribuir al fortalecimiento de la capacidad gerencial del Estado para ejecutar con eficacia y eficiencia las decisiones y políticas del Gobierno.
- viii. Velar por la probidad, transparencia y honestidad de la administración pública.
- ix. Promover y vigilar la calidad del gasto público.

## b) Matriz de Alineación y Vinculación Estratégica a Nivel Sectorial e Institucional

El precepto fundamental de la planificación gubernamental se fundamenta en que las operaciones deben tener correlación con el trabajo sectorial, nacional e internacional; siendo necesario vincular la planificación institucional de la Contraloría General de Cuentas con los compromisos nacionales e internacionales en el ámbito del desarrollo de las naciones. Para el presente periodo, la alineación estratégica es la siguiente:

**Cuadro 1 Matriz de Alineación y Vinculación Estratégica**

No.	Eje K'atun	ODS	PND	MED	99 metas (16 + 83)	Indicador PND	RED	PGG	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar	Responsable de verificar
1	Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo	16. Paz, justicia e instituciones sólidas	Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia	Meta 16.5: Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas	Meta E5P1M3. En 2032, el Estado ha institucionalizado la probidad y la transparencia como valores que orientan el marco legal y los mecanismos institucionales de la gestión pública	P7.c Porcentaje de informes de fiscalización emitidos por la Contraloría General de Cuentas a entidades que administran recursos públicos	-	Estado Responsable, Transparente y Efectivo	Informes de fiscalización de entidades que administran recursos públicos Informes de fiscalización de entidades y empleados públicos en materia de probidad	Direcciones de Auditoría Dirección de Probidad	Subcontraloría de Calidad de Gasto Público Subcontraloría de Probidad

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

Desde la entrada en vigor de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el país realizó un proceso de priorización de su contenido, con la finalidad de definir las metas de esta agenda, que deberán ser parte de los procesos de planificación, políticas y estrategias de desarrollo nacional. En función de la implementación estratégica de los ODS priorizados y el Plan Nacional de Desarrollo K'atún, en el año 2017, se realizó el esfuerzo de armonizar el contenido de ambos. Dada esta armonización, se consideró necesario establecer prioridades nacionales de desarrollo, cuya implementación permitiera avanzar en el alcance

de las metas definidas en ambos instrumentos. De esta manera, surgieron las dieciséis Metas Estratégicas de Desarrollo –MED-, que están contenidas en diez prioridades nacionales, que armonizan los esfuerzos que a largo plazo, deberá seguir el país en función del desarrollo nacional, las cuales se establecieron dentro del Punto Resolutivo No. 08-2017, emitido por el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural.

Por tanto, a la Contraloría General de Cuentas le compete la prioridad nacional “Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia” y su meta estratégica “Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas”.

La Política General de Gobierno -PGG 2020-2024-, es el instrumento que define lineamientos y acciones públicas estratégicas articuladas que deben seguir las instituciones del sector público durante el período de administración del gobierno. Establece la ruta que orienta las acciones estratégicas a implementar durante dicho período que contribuirá al desarrollo de la población guatemalteca. La Contraloría General de Cuentas se vincula con el Pilar “Estado Responsable, transparente y efectivo”.

Para la prioridad nacional de desarrollo, metas estratégicas de desarrollo, pilares de la PGG 2020-2024, junto con sus objetivos sectoriales y acciones estratégicas descritas anteriormente, se describen los objetivos estratégicos, estrategias, líneas de acción y resultados que la Institución realiza para contribuir al logro de estos.

## c) Análisis del Marco Institucional

### 1. Roles y Compromisos Internacionales

Las Organizaciones, Instituciones y Tratados Internacionales, con los cuales la Contraloría General de Cuentas tiene relación, son los siguientes:

- a. Banco Interamericano de Desarrollo -BID-
- b. Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores -INTOSAI-
- c. Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI -IDI-
- d. Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores -OLACEFS-
- e. Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores -OCCEFS-
- f. Convención Interamericana (Iberoamericana) contra la Corrupción
- g. Convención de la Organización de Naciones Unidas contra la Corrupción

En tal sentido, los principales compromisos asumidos institucionalmente, por medio de evaluaciones, informes y acuerdos, se refieren principalmente, a las acciones relacionadas con el desempeño interno y del relacionamiento externo siguiente:

- a. Fortalecimiento de la planificación estratégica, plan operativo institucional y plan anual de auditoría:
  - i. Planificación estratégica: actualización del marco estratégico institucional, consideración de las expectativas de las partes interesadas y análisis de riesgos.
  - ii. Planificación institucional: alineamiento del proceso con las orientaciones de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-.
  - iii. Identificación de la relación entre el problema central, resultados finales, intermedios e inmediatos a lograr con la intervención institucional.
  - iv. Construcción de una cultura institucional de resultados.

- v. Formulación de un sistema de medición de indicadores de desempeño, establecimiento de metas, a partir de la definición de una línea base.
- vi. Reestructura organizacional (con base en las Normas de Auditoría ISSAI-GT, 2017).
- vii. Actualización de manuales institucionales, entre ellos:
  - De Organización.
  - Manuales y guías para las Auditorías Financieras, de Desempeño y de Cumplimiento.
  - Manual Actualizado de Puestos.
  - Manuales de Normas y Procedimientos.
- b. Mejoramiento de calidad del proceso de auditoría por medio de:
  - i. Aplicación de estándares y buenas prácticas internacionales en la fiscalización superior: implementación de normas internacionales de fiscalización, aplicación de buenas prácticas y herramientas para la mejora del desempeño institucional, certificación profesional para los auditores externos, apoyo al gobierno nacional en la implementación de los ODS.
  - ii. Seguimiento de la implementación de las recomendaciones por parte de las entidades auditadas.
- c. Fortalecimiento de la rendición de cuentas, por medio de procesos de auditoría social.
- d. Fortalecimiento del ciclo de recursos humanos.
- e. Fortalecimiento de las comunicaciones institucionales, por medio de la formulación de una Política.
- f. Fortalecimiento del marco legal de la Contraloría General de Cuentas, para el fortalecimiento de la independencia institucional, por medio de la presentación de los proyectos de ley siguientes:
  - i. Aspectos vinculados a reformas a la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, que permitan fortalecer su acción fiscalizadora en forma independiente.
  - ii. Reformas a la Ley de Probidad y Responsabilidades de funcionarios y Empleados Públicos.

- g. Viabilizar e implementar proyectos para el fortalecimiento de la infraestructura física.
- h. Viabilizar e implementar proyectos, para el fortalecimiento de tecnologías de información, que permitan desarrollar procesos y servicios digitales.
- i. Fortalecimiento del Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG), y por normas de Auditoría Interna Gubernamental (NAIGUB) que incorpore la estructura integrada de control interno adoptada por INTOSAI GOV 9100 y el Manual de Auditoría Interna Gubernamental.
- j. Implementación del Código de Ética Institucional.
- k. Creación de capacidades de acuerdo con un plan anual de capacitación, para todas las áreas misionales, que incluya el marco normativo vigente de las ISSAI: diagnóstico de necesidades e implementación de plan de capacitación de acuerdo a las competencias laborales, monitoreo sistemático de la efectividad de la implementación del plan de capacitación, promoción de innovación tecnológica y pedagógica en las acciones de capacitación.
- l. Desarrollar la gestión del conocimiento: implementación de la gestión del conocimiento, participar en el Sistema de Gestión del Conocimiento de OLACEFS, a través de diferentes iniciativas.

## 2. Prioridades del Señor Contralor General de Cuentas

El Señor Contralor General de Cuentas define seis (6) ejes de trabajo, que incluyen estrategias y líneas de acción, tomando como base los planes estratégicos vigentes de OLACEFS Y OCCEFS.

Para el eje de fortalecimiento institucional las estrategias son: fortalecer los procesos de sistematización a nivel institucional, para mejorar la calidad y eficiencia de las auditorías de manera integral en el proceso de gestión pública; sistema de desconcentración de la función de control gubernamental; aproximar a la Contraloría General de Cuentas a las entidades internacionales de vigilancia del gasto público, para la recuperación de la imagen internacional; generar acuerdos de cooperación y asistencia técnica con entidades internacionales para el fortalecimiento de las capacidades institucionales; crear el Sistema de fortalecimiento financiero de acuerdo con las proyecciones de crecimiento presupuestario.

Para el eje de formación y capacitación las estrategias son: ampliar los programas de formación, capacitación y especialización de la función de control gubernamental; motivar a las entidades de educación y formación pública con la creación de cursos, seminarios, diplomados, carreras específicas de transparencia y rendición de cuentas; promover la certificación de la función de los gestores financieros del Estado; aprender de las buenas prácticas, normas y estándares internacionales en materia de fiscalización y transparencia.

Para el Eje de Sistema Nacional de Control Interno las estrategias son: implementar el canal de comunicación, supervisión y asesoría con las UDAI; establecer acuerdos para crear la oficina de control interno gubernamental; implementar el sistema de control y avance de los procesos de contrataciones del Estado.

Para el Eje de Gestión de Riesgos la estrategia es implementar el proceso de gestión de riesgos dentro de la Contraloría General de Cuentas.

Para el Eje de Rendición de Cuentas y Transparencia las estrategias son: proponer el plan de rendición de cuentas, siguiendo criterios y estándares internacionales; implementar el sistema de transparencia basado en el monitoreo y seguimiento del gasto público.

Para el Eje de Auditoría Social la estrategia es promover la creación de la red ciudadana por la transparencia y rendición de cuentas.

#### **d) Análisis de Política**

Derivado del amplio alcance del ejercicio de sus funciones, la Contraloría General de Cuentas prioriza su planificación institucional en el marco de las políticas públicas que se detallan a continuación:

**Cuadro 2 Análisis de Política**

No.	Nombre de la política pública y fecha de vigencia	Población afectada	Meta	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el que hacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
1	Política Nacional de Desarrollo	Población en general, funcionarios y empleados públicos	En 2030, el Estado ha institucionalizado la probidad y la transparencia como valores que orientan el marco legal y los mecanismos institucionales de la gestión pública.	Informes de fiscalización de entidades que administran recursos públicos	Direcciones de Auditoría	Subcontraloría de Calidad de Gasto Público
				Informes de fiscalización de entidades y empleados públicos en materia de probidad	Dirección de Probidad	Subcontraloría de Probidad
2	Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo	Población en general	Desconcentración a las regiones, departamentos o municipios, según corresponda, de los siguientes servicios: Trámite en la Contraloría General de Cuentas de: títulos de las carreras de nivel diversificado, cuentadancias para el manejo de fondos públicos, declaraciones de probidad, cajas fiscales y talonarios para uso municipal	Desconcentración de servicios en las Delegaciones Departamentales	Dirección de Delegaciones Departamentales	Subcontraloría de Probidad
			Modernización de las finanzas municipales mediante la integración de todas las municipalidades en el Sistema de Auditoría Gubernamental. para transparentar las finanzas municipales	Sistema de Rendición de Cuentas en los Gobiernos Locales	Dirección de Auditoría al Sector Municipalidades y Consejos de Desarrollo	Subcontraloría de Calidad de Gasto Público
3	Política de Fortalecimiento de las Municipalidades	Municipalidades	Fortalecimiento de la transparencia	Informes de fiscalización del Sector Municipalidades y Consejos de Desarrollo	Dirección de Auditoría al Sector Municipalidades y Consejos de Desarrollo	Subcontraloría de Calidad de Gasto Público

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

## e) Incorporación de Enfoques

En el siguiente cuadro se presentan las modalidades de inclusión de la Contraloría General de Cuentas dentro de los enfoques de equidad, cambio climático y gestión integral de riesgo:

**Cuadro 3 Incorporación de Enfoques**

No.	Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporarlo	Responsable de verificar
1	<b>Equidad</b>	Trato igualitario a todas las entidades y funcionarios públicos sujetos a fiscalización	Direcciones Sectoriales de Auditoría Dirección de Probidad	Subcontraloría de Calidad de Gasto Público Subcontraloría de Probidad
2	<b>Cambio climático</b>			
	<i>Reducción de consumo de recursos (energía, agua y materias primas)</i>	Campañas de disminución de uso de papel	Dirección de Comunicación	Subcontraloría Administrativa
		Implementación de firma electrónica	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación	Subcontraloría Administrativa
		Implementación de Declaración Jurada Patrimonial en Línea	Dirección de Probidad y Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación	Subcontraloría de Probidad
3	<b>Gestión integral del riesgo (ambiental, laboral u otro)</b>			
	<i>Análisis de amenazas y vulnerabilidades</i>	SINACIG: Matriz de Evaluación de Riesgos Mapa de Riesgos Plan de Trabajo de Evaluación de Riesgos Matriz de Continuidad de Evaluación de Riesgos	Comisión de SINACIG	Despacho Superior
	<i>Plan de prevención, mitigación, respuesta y rehabilitación</i>	Plan de contingencia y reporte de incidentes	Dirección de Seguridad Integral	Despacho Superior

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

## f) Análisis de Población

La población objetivo y elegible la establece el marco jurídico institucional, que define las funciones que corresponden a la Contraloría General de Cuentas y que, al mismo tiempo, delimita su ámbito de competencia.

Derivado de esto, el Artículo 2 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto número 31-2002 del Congreso de la República, establece que: “son sujetas a fiscalización los Organismos del Estado, Entidades Autónomas y Descentralizadas, las Municipalidades y sus Empresas, Fideicomisos constituidos con Fondos Públicos, Consejos de Desarrollo, instituciones o Entidades Públicas que por delegación del Estado presten

servicios, instituciones que integran el sector público no financiero, toda persona, entidad o institución que reciba fondos del Estado o haga colectas públicas y de empresas no financieras en cuyo capital participe el Estado, bajo cualquier denominación así como las empresas en que éstas tengan participación. Se exceptúan las entidades del sector público sujetas por ley a otras instancias de fiscalización externa.”

En cuanto a las entidades de los diferentes sectores, se ha establecido que, la población elegible está conformada por 771 entidades y/o unidades ejecutoras.

**Cuadro 4 Población Elegible**

<b>Clasificación</b>	<b>Entidades</b>
Sector Salud y Seguridad Social	44
Sector Medio Ambiente y Recursos Naturales	12
Sector Municipalidades y Consejos de Desarrollo	515
Sector Organismos e Instituciones de Apoyo	37
Fideicomisos	50
Recursos Públicos Destinados a Pueblos Indígenas y Grupos Vulnerables	17
Sector Educación, Ciencia, Cultura y Deportes	42
Sector Defensa, Seguridad y Justicia	18
Sector Economía, Finanzas, Trabajo y Previsión Social	12
Sector Comunicaciones, Infraestructura Pública y Vivienda	24
<b>Población elegible</b>	<b>771</b>

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

## g) Análisis de Actores

A continuación, se presentan los actores relacionados con la Contraloría General de Cuentas, el rol que desempeñan, la importancia en la relación hacia la Institución, su jerarquía de poder, el interés que presentan a la Institución, sus funciones principales y su ubicación geográfica y área de influencia.

**Cuadro 5 Análisis de Actores**

No.	Actor, Nombre y Descripción	Rol	Importancia	Poder	Interés	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
1	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia	2	1	1	1	Asesorar en relación con la planificación y seguimiento físico de la Institución. Medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos.	Nacional
2	Instituciones del Sector Público	1	1	1	1	Suscripción de convenios de cooperación interinstitucional para unificar esfuerzos en la administración, probidad y transparencia de los recursos públicos	Nacional
3	Unidades de Auditoría Interna de las Instituciones Públicas	1	1	1	1	Verificar que todas las actividades financieras y administrativas, se estén realizando conforme a las normas legales vigentes y que su gestión se realice con eficiencia y eficacia. Suministrar insumos y facilitar el trabajo de fiscalización superior a la institución.	Nacional
4	Organismos Internacionales	2	1	1	1	Suscripción de convenios para fortalecer y mejorar las capacidades de la Institución, para el cumplimiento de sus funciones.	Nacional
5	Sociedad Civil	1	1	1	1	Promover la transparencia en la gestión pública, mediante las denuncias sobre posibles actos de corrupción, anomalías e irregularidades presentados por la ciudadanía; convenios para fortalecer la auditoría social.	Nacional
6	Medios de Comunicación	1/2-1	1	1	1	Divulgación de información, relacionada con los resultados y	Nacional

						efectos del accionar de la Institución en cumplimiento de sus funciones. Ser un medio de vigilancia y denuncia, así como de formación de la ciudadanía, con el compromiso de aportar en la construcción de una sociedad activa, consciente y fortalecida.	
7	Ministerio Público	1	1	1	1	De acuerdo con lo establecido en la ley, un incremento de Exámenes Especiales derivados de procesos sujetos a investigación penal.	Nacional
8	Organismo Judicial	1	1	1	1	Agilización de los procesos derivados de denuncias, tanto penales como en otras materias.	Nacional

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

Rol que desempeñan		Importancia de las relaciones predominantes		Jerarquización del poder		Interés que posee el actor	
Facilitador	2	A favor	1	Alto	1	Alto Interés	1
Aliado	1	Indiferente	0	Medio	0	Bajo Interés	-1
Oponente	-1	En contra	-1	Bajo	-1		
Neutro	0						

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

## h) Análisis de la Problemática

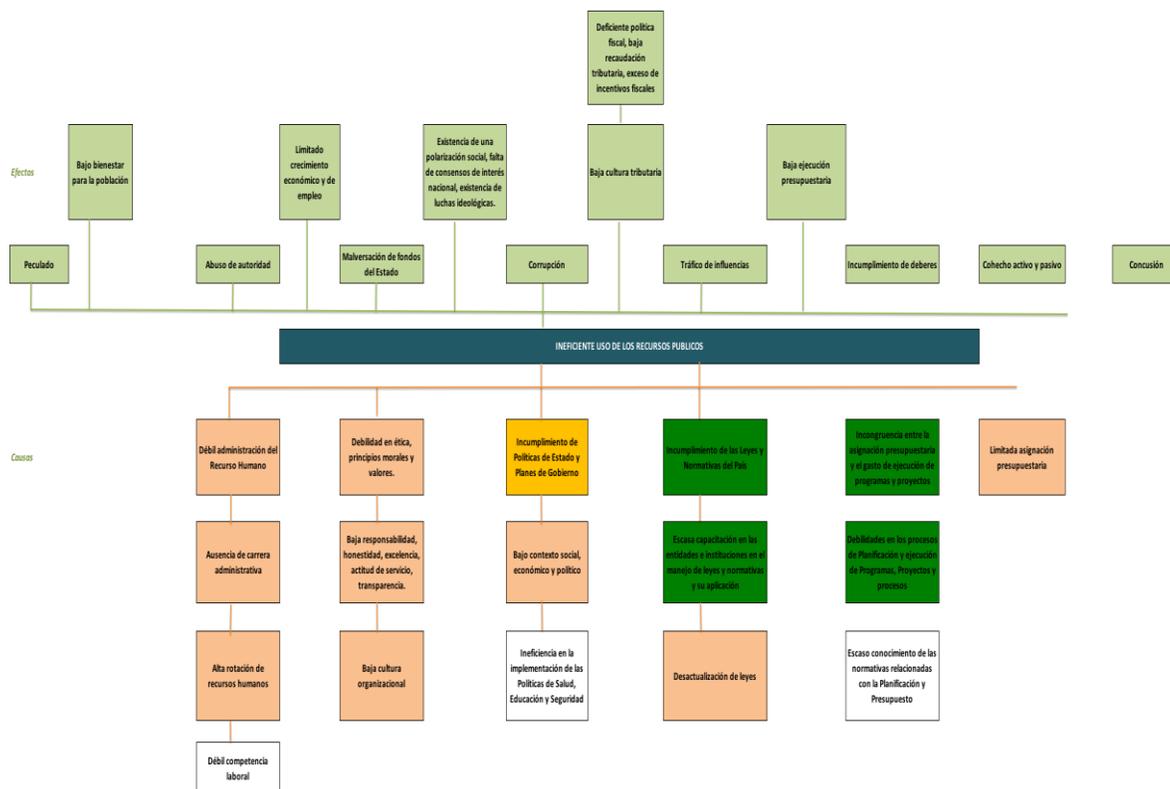
Es el instrumento que da respuesta a las preguntas sobre dónde estamos, a dónde queremos ir y cómo podemos llegar. Realizando el análisis de la situación social y económica del país, definiendo el problema en la búsqueda de acortar las intervenciones y resultados deseados, que contrarresten el problema; perfilando un conjunto de acciones priorizadas y jerarquizadas, mediante un análisis de factores políticos, económicos y sociales del entorno.

### 1. Modelo Conceptual

El capítulo relacionado con el Modelo Conceptual se refiere a la identificación de las causas principales, que nos orientan en la búsqueda del problema principal, al cual la Contraloría General de Cuentas, contribuye a solucionar, con el desarrollo de su plan de trabajo anual.

En la dimensión superior del esquema, se resaltan las consecuencias derivadas de persistir la ocurrencia de las causas identificadas en la parte superior del modelo. A partir del análisis del modelo conceptual, la Institución puede establecer sus prioridades de trabajo, a manera de optimizar el uso de sus recursos:

Ilustración 1 Árbol de Problemas



Fuente: Dirección de Planificación CGC.

## 2. Modelo Explicativo

### i. Identificación y Jerarquización de Factores Causales

Luego de la definición del modelo conceptual de forma participativa con personal especialista de las direcciones clave de la Institución, durante los talleres se procedió a identificar los factores causales directos e indirectos. A continuación, se listan las causas directas, seguidas de las causas indirectas que le fueron vinculadas:

**Cuadro 6 Identificación de Factores Causales**

Causas Directas	Causas Indirectas
<b>Débil administración del recurso humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausencia de carrera administrativa</li> <li>– Alta rotación de Recursos Humanos</li> <li>– Débil competencia laboral</li> </ul>
<b>Debilidad en ética, principios morales y valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Baja responsabilidad, honestidad, excelencia, actitud de servicio, transparencia</li> <li>– Baja cultura organizacional</li> </ul>
<b>Incumplimiento de Políticas de Estado y Planes de Gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bajo contexto social, económico y político</li> <li>– Ineficiencia en la implementación de las Políticas de Salud, Educación y Seguridad</li> </ul>
<b>Incumplimiento de las Leyes y Normativas del País</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Escasa capacitación en las Entidades e Instituciones públicas sobre el manejo de leyes y normativas, y su aplicación</li> <li>– Desactualización de Leyes</li> </ul>
<b>Incongruencia entre la asignación presupuestaria y el gasto de ejecución de programas y proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Debilidades en los procesos de planificación y ejecución de programas, proyectos y procesos</li> <li>– Deficiencia en el conocimiento de las normativas relacionadas con la Planificación</li> </ul>
<b>Limitada asignación presupuestaria</b>	

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

Posteriormente se procedió a jerarquizar cada factor causal, mediante la determinación de la fuerza explicativa de cada factor causal. Dicha fuerza explicativa es ponderada con base en la magnitud del factor causal (con qué frecuencia ocurre dicho factor y qué peso tiene), el grado de intervención que puede tener la Institución en dicho factor causal para mitigar o eliminar el problema central, y la evidencia con que se cuente para demostrar que efectivamente ese factor causal ocurre.

Los factores causales que tuvieron una fuerza explicativa mayor a 6.5 fueron los priorizados, ya que se consideran de alta prioridad, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

**Cuadro 7 Jerarquización de Factores Causales**

No.	Factores Causales Directos e Indirectos- Deberá incluir el ¿Qué? Y ¿Quiénes?	Magnitud	Intervención	Evidencia	Fuerza Explicativa	Jerarquización de factores causales	Posición
1	Débil administración del Recurso Humano	1	2.5	1	1.30	Baja Prioridad	14
2	Debilidad en ética, principios morales y valores	1	2.5	1	1.30	Baja Prioridad	13
3	Incumplimiento de Políticas de Estado y Planes de Gobierno	5	2.5	10	5.50	Mediana Prioridad	5
4	Incumplimiento de las Leyes y Normativas del País	10	2.5	10	8.50	Alta Prioridad	2
5	Incongruencia entre la asignación presupuestaria y el gasto de ejecución de programas y proyectos	10	2.5	10	8.50	Alta Prioridad	1
6	Limitada asignación presupuestaria	1	10	1	2.80	Baja Prioridad	9
7	Ausencia de carrera administrativa	1	10	1	2.80	Baja Prioridad	8
8	Baja responsabilidad, honestidad, excelencia, actitud de servicio, transparencia	1	10	1	2.80	Baja Prioridad	7
9	Bajo contexto social, económico y político	1	10	1	2.80	Baja Prioridad	6

10	Escasa capacitación en las entidades e instituciones públicas en el manejo de leyes y normativas y su aplicación	10	2.5	1	6.70	Alta Prioridad	4
No.	Factores Causales Directos e Indirectos- Deberá incluir el ¿Qué? Y ¿Quiénes?	Magnitud	Intervención	Evidencia	Fuerza Explicativa	Jerarquización de factores causales	Posición
11	Debilidades en los procesos de planificación y ejecución de Programas, Proyectos y procesos	7.5	2.5	10	7.00	Alta Prioridad	3
12	Alta rotación de recursos humanos	1	10	1	2.80	Baja Prioridad	12
13	Baja cultura organizacional	1	10	1	2.80	Baja Prioridad	11
No.	Factores Causales Directos e Indirectos- Deberá incluir el ¿Qué? Y ¿Quiénes?	Magnitud	Intervención	Evidencia	Fuerza Explicativa	Jerarquización de factores causales	Posición
14	Desactualización de leyes	1	10	1	2.80	Baja Prioridad	10

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

Al visualizar la tabla anterior, podemos identificar que los factores priorizados fueron:

- Incumplimiento de las leyes y normativas del país.
- Incongruencia entre la asignación presupuestaria y el gasto de ejecución de programas y proyectos.
- Escasa capacitación en las entidades e instituciones públicas en el manejo de leyes y normativas y su aplicación.
- Debilidades en los procesos de planificación y ejecución de programas, proyectos y procesos.
- Sobre estos factores causales se puede tener más incidencia ya que tienen mayor fuerza explicativa, lo que implica que dichos factores tienen mayor ocurrencia, peso, se puede intervenir más en ellos y hay evidencias que soportan la existencia de estos.

ii. *Resumen Jerarquización de Factores Causales*

A continuación, se muestra el resumen de la jerarquización de los factores causales, en orden descendente de acuerdo con el valor de la fuerza explicativa.

**Cuadro 8 Resumen Jerarquización de Factores Causales**

No.	Factores Causales Directos e Indirectos- Deberá incluir el ¿Qué? Y ¿Quiénes?	Fuerza Explicativa
1	Incongruencia entre la asignación presupuestaria y el gasto de ejecución de programas y proyectos	8.50
2	Incumplimiento de las Leyes y Normativas del País	8.50
3	Debilidades en los procesos de planificación y ejecución de programas, proyectos y procesos	7.00
4	Escasa capacitación en las entidades e instituciones públicas en el manejo de leyes y normativas y su aplicación	6.70
5	Incumplimiento de Políticas de Estado y Planes de Gobierno	5.50
6	Bajo contexto social, económico y político	2.80
7	Baja responsabilidad, honestidad, excelencia, actitud de servicio, transparencia	2.80
8	Ausencia de carrera administrativa	2.80
9	Limitada asignación presupuestaria	2.80
10	Desactualización de leyes	2.80
11	Baja cultura organizacional	2.80
12	Alta rotación de recursos humanos	2.80
13	Debilidad en ética, principios morales y valores	1.30
14	Débil administración del recurso humano	1.30
15	Ineficiencia en la implementación de las Políticas de Salud, Educación y Seguridad	0.00

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

iii. *Análisis de Evidencias*

Luego de la jerarquización de los factores causales del problema central, que fueron determinados en conjunto con diferentes direcciones de fiscalización y de apoyo de la Institución, se procedió a recopilar evidencias que demuestren que los factores causales son reales. Estas se clasifican como internas y externas. Las internas se refieren a evidencias que se originan de la Contraloría General de Cuentas y las externas se refieren a opiniones de expertos, revistas especializadas en la temática, documentos o estudios académicos, entre otros, los cuales son ajenos a la Institución.

Las evidencias internas para tres de los cuatro factores causales jerarquizados (incumplimiento de las leyes y normativas del país, debilidades en los procesos de planificación y ejecución de programas, proyectos y procesos; incongruencia entre la asignación presupuestaria y el gasto de ejecución de programas y proyectos) pertenecen al tipo de documento “opinión de experto” ya que son hallazgos detectados en las auditorías por parte de los auditores gubernamentales. La evidencia interna para el factor causal “Escasa capacitación en las entidades e instituciones públicas en el manejo de leyes y normativas y su aplicación” son registros de capacitaciones realizadas a los empleados públicos por parte de la Contraloría General de Cuentas. A continuación, se detallan las evidencias internas para cada factor causal.

**Cuadro 9 Factor Causal No. 1**

Cantidad de Hallazgos relacionados con la incongruencia entre la asignación presupuestaria y el gasto de ejecución de programas y proyectos				
Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
48	34	34	21	6

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

### Cuadro 10 Factor Causal No. 2

Cantidad de Hallazgos relacionados con el Incumplimiento de la Leyes y Normativas del País				
Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
3522	3056	3395	2795	657

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

### Cuadro 11 Factor Causal No. 3

Cantidad de hallazgos en relación con las debilidades en los procesos de Planificación y Ejecución de Programas, Proyectos y Procesos				
Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
222	215	159	82	18

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

### Cuadro 12 Factor Causal No. 4

Capacitaciones realizadas por la Contraloría General de Cuentas en relación con leyes y normativas, así como su aplicación					
Dirección	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
CEPROG	2,728	2,287	1,445	2,354	
Ética y Moral			1,102	3,364	
Escuela de Formación y Control Gubernamental					5,282
<b>Total</b>	<b>2,728</b>	<b>2,287</b>	<b>2,547</b>	<b>5,718</b>	5,282
% de crecimiento o disminución		-16%	11%	124%	-8%

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

Las evidencias externas para los factores causales se describen a continuación:

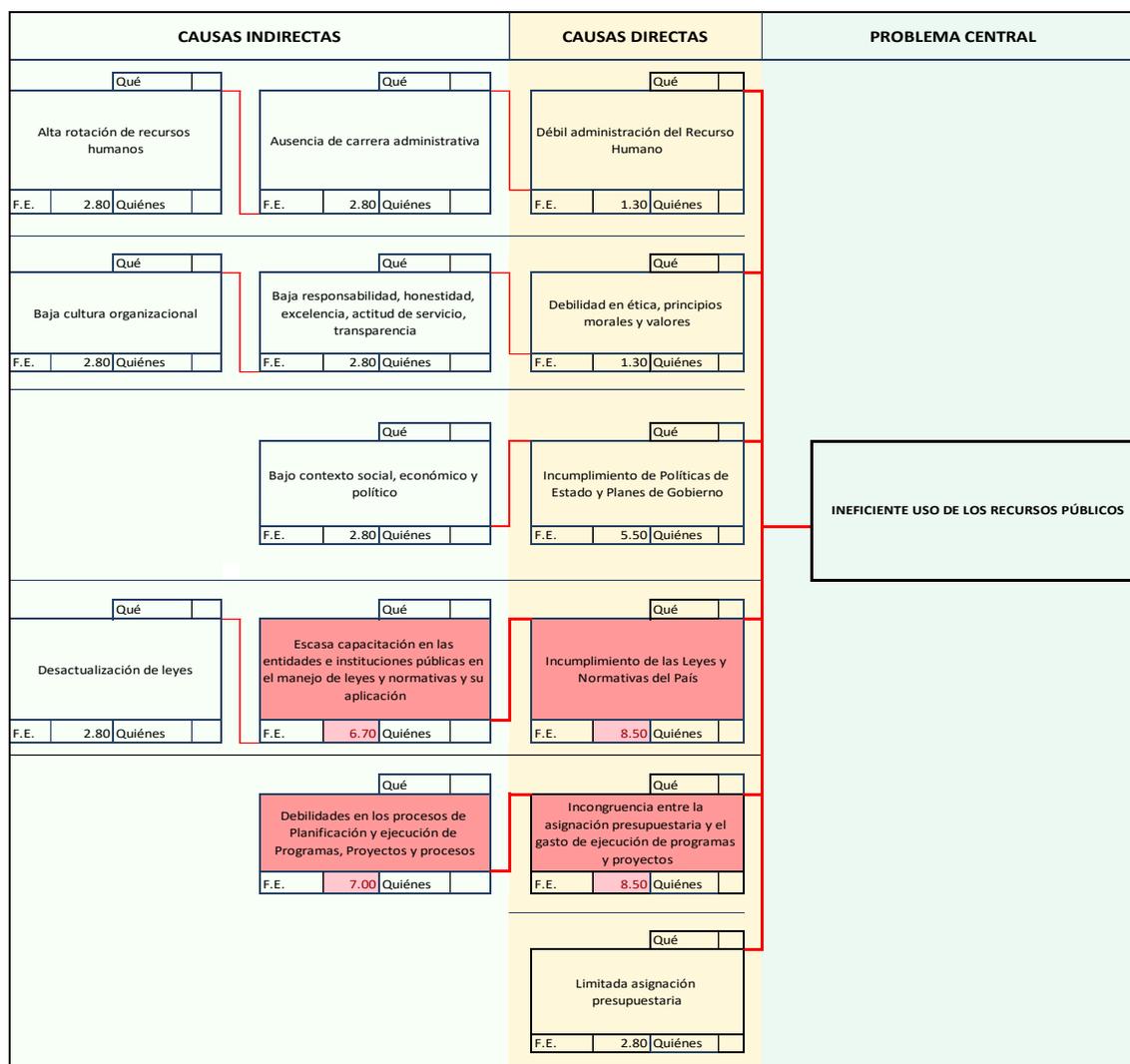
**Cuadro 13 Evidencias Externas de los Factores Causales**

BÚSQUDA Y SISTEMATIZACIÓN DE EVIDENCIAS (MODELO EXPLICATIVO)										DPSE-8			
No.	Nombre del Documento	Tipo de documento				Autor y Año de Publicación	Ubicación Geográfica			Aporte del documento a los factores causales	A qué factor causal aporta	Link	
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros		Otros. Especifique	Municipal	Departamental				Nacional
1	Hacia una transformación del Servicio Civil			x		Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN), Investigadora responsable: Mariá Isabel Bonilla de Anzueto, Mayo 2019			x		El incumplimiento a la ley como principal problema para un eficaz y eficiente aparato gubernamental, recurso humano escasamente capacitado y la deficiente capacidad de la administración pública como resultado de inadecuados monitoreos de recursos y de la ejecución de programas.	Factor Causal No.2 (pag. 3, 6, 12); Factor Causal No.3 (pag. 6); Factor Causal No.4 (pag. 3, 4, 6, 17);	<a href="https://cien.org.gt/wp-content/uploads/2019/05/Servicio-Civil-documento-final.pdf">https://cien.org.gt/wp-content/uploads/2019/05/Servicio-Civil-documento-final.pdf</a>
2	Índices Internacionales. Estado de Derecho.				Índice de Estado de Derecho del World Justice Project (WJP)	Publicaciones de Fundesa sobre índices y evaluaciones de País, 2020				x	Refleja un puntaje bajo en la aplicación eficiente de las regulaciones en Guatemala para el año 2019.	Factor Causal No.2	<a href="https://www.fundesa.org.gt/indices-y-evaluaciones-de-pais/indices-internacionales/estado-de-derecho">https://www.fundesa.org.gt/indices-y-evaluaciones-de-pais/indices-internacionales/estado-de-derecho</a>
3	Revista Construcción 222 (Cámara Guatemalteca de la Construcción). Artículo: "En 2017 no tendremos nada diferente a 2016", pag. 20-21.		x			Mario Alberto García Lara (Expresidente BANGUAT), 2016			x		Inversión pública de las más bajas de Latinoamérica y la baja ejecución del presupuesto durante el primer año de gobierno.	Factor Causal No.1 y No.3	<a href="https://issuu.com/construguate/docs/ocs/revista_construcci_n_222/21">https://issuu.com/construguate/docs/ocs/revista_construcci_n_222/21</a>
4	Revista Construcción 230 (Cámara Guatemalteca de la Construcción). Artículo: Economía del país se resiente por baja ejecución en infraestructura, pag. 14-15.		x			Hernán Guerra, 2017			x		Economía del país afectada por baja ejecución en infraestructura.	Factor Causal No.1 y No.3	<a href="https://issuu.com/construguate/docs/revista_construcci_n_230">https://issuu.com/construguate/docs/revista_construcci_n_230</a>
5	Informe de ejecución presupuestaria de entidades del Estado	x				Grupo de Apoyo Mutuo (GAM), Mayo 2017			x		Dicho Informe refleja la baja ejecución en los Ministerios.	Factor Causal No.1 y No.3	<a href="https://elperiodico.com.gt/nacion/2017/05/09/ministerios-presentan-baja-ejecucion-presupuestaria/">https://elperiodico.com.gt/nacion/2017/05/09/ministerios-presentan-baja-ejecucion-presupuestaria/</a>
6	Datos de la ejecución del presupuesto general de la nación	x				Encuentro por Guatemala, Agosto 2019			x		Diputados demuestran la baja ejecución del presupuesto en las entidades del Ejecutivo.	Factor Causal No.1 y No.3	<a href="https://www.publinews.gt/gt/noticias/2019/08/27/diputados-ejecucion-presupuestaria-2019.html">https://www.publinews.gt/gt/noticias/2019/08/27/diputados-ejecucion-presupuestaria-2019.html</a>
7	Mejoremos Guate, Edición IX. ¿Cómo podemos avanzar en el Fortalecimiento Institucional? Artículo: Instituciones Fuertes, pag. 41.		x			FUNDESA y CACIF. Autor del Artículo: Antonio Coro, 2014.			x		El debilitamiento de las instituciones públicas como resultado del irrespeto a la ley.	Factor Causal No.2	<a href="http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/publicaciones/MG_-_Revista_Ed-09.pdf">http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/publicaciones/MG_-_Revista_Ed-09.pdf</a>

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

El modelo explicativo implica la identificación de las causas del problema central, sus factores causales directos e indirectos y la fuerza explicativa de cada uno. En tal sentido, desagrega cada uno de los elementos del Modelo Conceptual, generando un mayor detalle, para valorar la fuerza de las relaciones causales, por medio de la revisión sistemática de las evidencias.

Ilustración 2 Modelo Explicativo

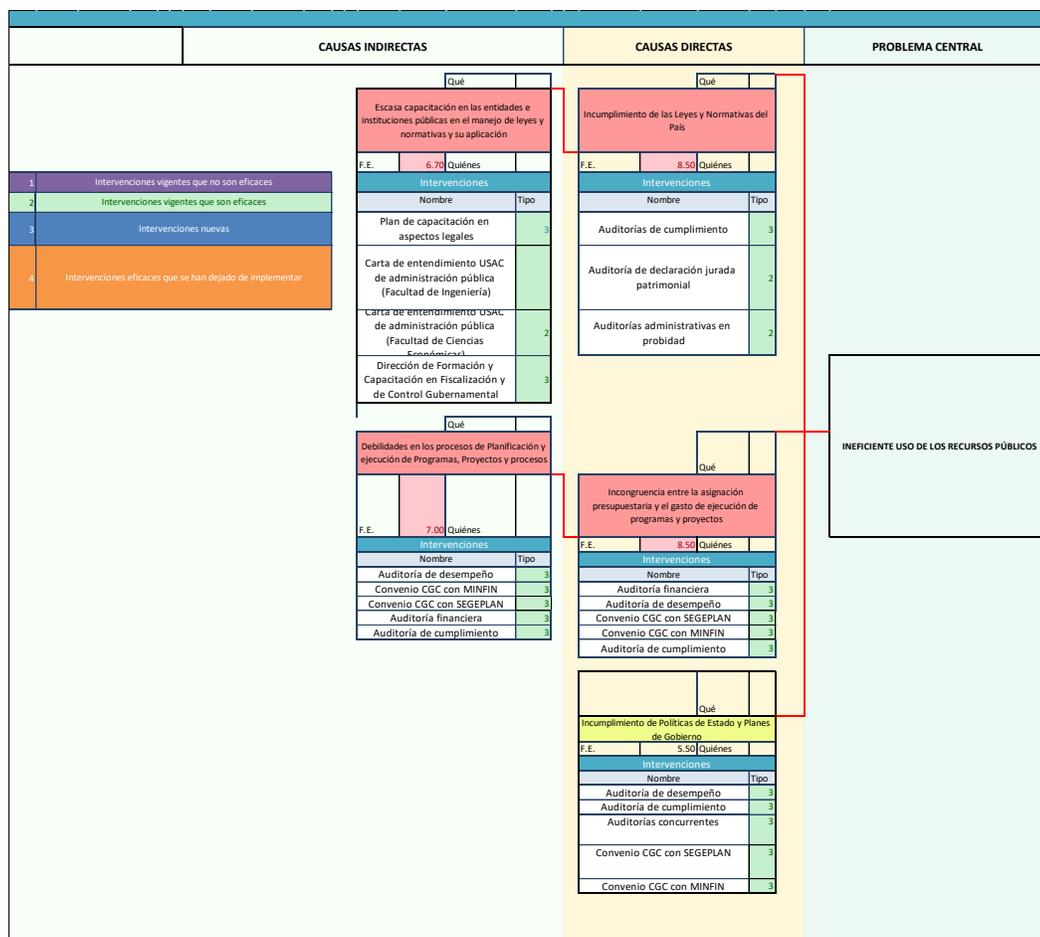


Fuente: Dirección de Planificación CGC.

### 3. Modelo Prescriptivo

Muestra las intervenciones más eficientes, que puede realizar la Contraloría General de Cuentas, para atacar la problemática identificada, por medio de los factores causales críticos.

**Ilustración 3 Modelo Prescriptivo**



Fuente: Dirección de Planificación CGC.

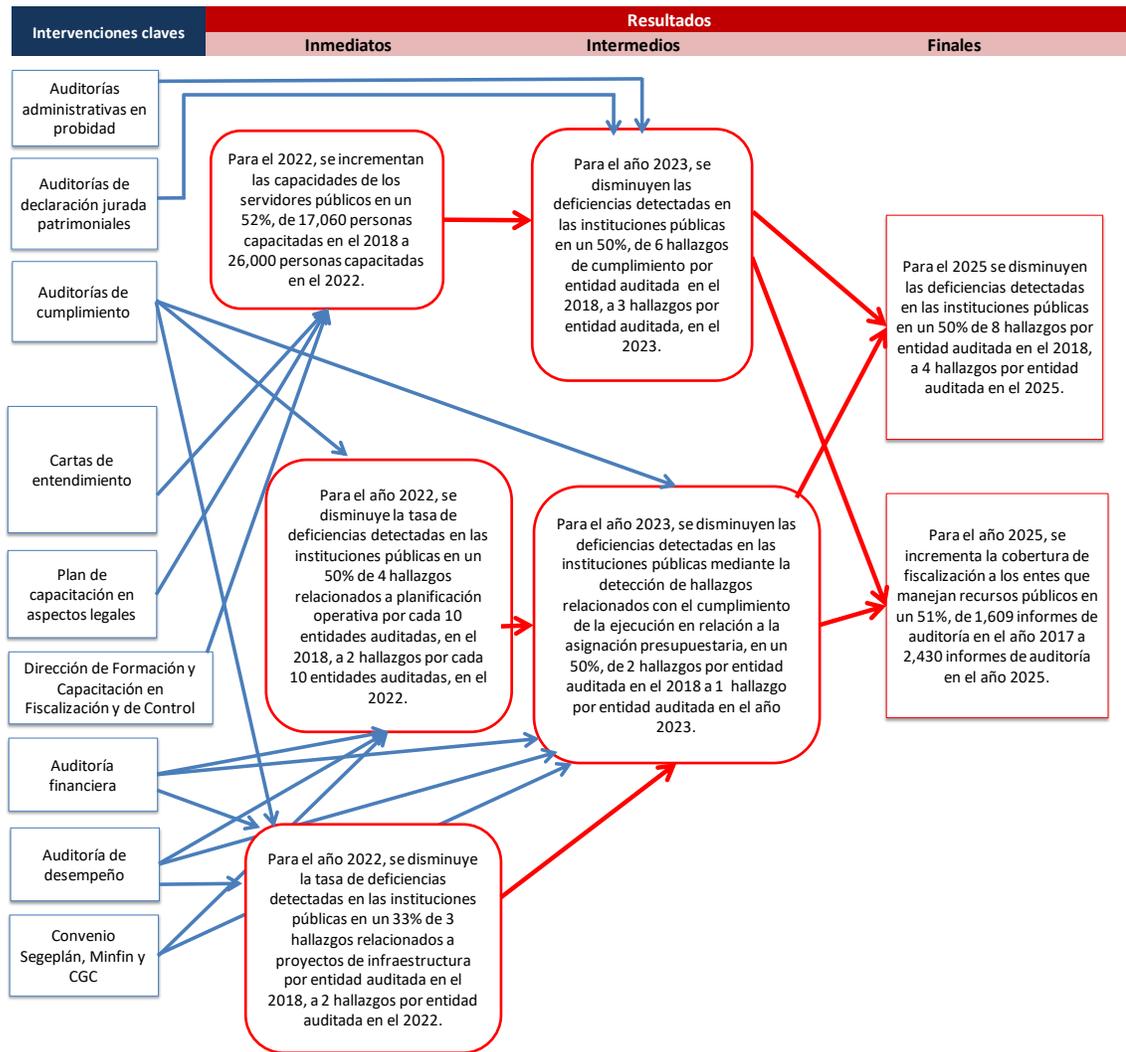
Al observar el Cuadro, las intervenciones definidas para los factores causales priorizados son las siguientes:

- Incongruencia entre la asignación presupuestaria y el gasto de ejecución de programas y proyectos: la intervención que la Institución puede realizar con relación a esta causa es la realización de auditorías de desempeño, cumplimiento y financieras, con base en las ISSAI.GT.
- Incumplimiento de las leyes y normativas del país: la intervención que la Institución puede realizar en relación con esta causa es la realización de auditorías de cumplimiento, con base en las ISSAI.GT, auditorías de declaración jurada patrimonial y auditorías administrativas de probidad.
- Debilidades en los procesos de planificación y ejecución de programas, proyectos y procesos: la intervención que la Institución puede realizar en relación con esta causa es la realización de auditorías de desempeño, cumplimiento y financieras, con base en las ISSAI.GT; convenios entre SEGEPLAN y CGC con el fin de llevar controles cruzados.
- Escasa capacitación en las entidades e instituciones públicas en el manejo de leyes y normativas y su aplicación: la intervención que la Institución puede realizar en relación con esta causa es la realización de capacitaciones en temas legales y convenios con entidades que contribuyan en la labor de capacitación.

#### 4. Modelo Lógico

Muestra el qué hacer vinculado a los resultados a obtener, sobre los aspectos cualitativos, para el enfoque estratégico, priorizando el monitoreo con el seguimiento y la evaluación; reflejando la relación entre las intervenciones claves y la consecución de los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo.

Ilustración 4 Modelo Lógico



Fuente: Dirección de Planificación CGC.

## 5. Matriz de Planificación Estratégica

Es una síntesis de los resultados proyectados (inmediatos, intermedios y el resultado final), indicadores y metas establecidas, para los indicadores.

**Cuadro 14 Matriz de Planificación Estratégica**

RESUMEN DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS															
VINCULACIÓN INSTITUCIONAL					RESULTADO INSTITUCIONAL			NOMBRE DEL INDICADOR	LINEA DE BASE *		FÓRMULA DE CÁLCULO	MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)			
					Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Año	Dato absoluto		Año	Dato Absoluto	Dato relativo %	
Pilar PGG 2020-2024	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	PND	MED		Final	Intermedio	Inmediato							
Economía, Competitividad y Responsabilidad	Fortalecer la situación financiera del Estado y priorizar el gasto e inversión.	Fomentar la transparencia y rendición de cuentas. Los recursos públicos deberán orientarse hacia la implementación de programas que beneficien a la población. Con el objeto de mejorar la fiscalización y control de los recursos públicos se fortalecerá la Contraloría General de Cuentas y promoverán auditorías preventivas y revisiones oportunas; así como, la creación del Instituto de Auditores Internos del sector público para la estandarización de procesos. Se implementará el Código de Ética del empleado y funcionario público y mejorará el acceso a la información pública.	Fortalecimiento Institucional, Seguridad y Justicia	*Crear Instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles. *Reducir sustancialmente la corrupción y soborno en todas sus formas.	Para el 2025 se disminuyen las deficiencias detectadas en las instituciones públicas en un 50% de 8 resultados de auditorías por entidad en el 2018 a 4 en el 2025.	X			Incremento en la función fiscalizadora y control gubernamental, por medio del análisis de los resultados de auditoría.	2018	8	Resultados de auditoría del año vigente / Entidades auditadas en el año vigente	2025	4	50%
					Para el año 2025, se incrementa la cobertura de fiscalización a los entes que manejan recursos públicos en un 51%, de 1,609 informes de auditoría en el año 2017 a 2,430 informes de auditoría en el año 2025	X			Incremento en la eficiencia en el uso de los recursos públicos por parte de las instituciones y servidores públicos, por medio de la acción fiscalizadora.	2017	1,609	Informes de auditoría finalizados en el año vigente / Entidades auditadas en el año vigente	2025	2,430	51%
					Para el año 2023, se disminuyen las deficiencias detectadas en las instituciones públicas en un 50% de 6 resultados de auditorías de cumplimiento por entidad en el 2018 a 3 en el 2023.	X			Incremento en la función fiscalizadora y control gubernamental, por medio acciones preventivas de leyes y normativas.	2018	6	Resultados de auditorías del año vigente relativos al cumplimiento de leyes y normativas / Entidades auditadas en el año vigente	2023	3	50%
					Para el 2023, se disminuyen las deficiencias detectadas en las instituciones públicas mediante el análisis de resultados relacionados a la asignación y ejecución presupuestaria en un 50%, de 2 resultados de auditoría en el 2018 a 1 resultado por entidad en el año 2023.		X		Incremento en la función fiscalizadora y control gubernamental, por medio acciones preventivas en la ejecución presupuestaria.	2018	2	Resultados de auditorías del año vigente relativos al cumplimiento de normas de ejecución presupuestaria / Entidades auditadas en el año vigente	2023	1	1
					Para el año 2022, disminuye la tasa de resultados de auditorías en las instituciones públicas en un 50%, de 4 resultados relacionados a planificación operativa por cada 10 entidades en el 2018, a 2 en el 2022.			X	Incremento en la función fiscalizadora, por medio del fortalecimiento de la planificación operativa anual, manuales y procesos.	2018	4	Resultados de auditoría relativos en la planificación operativa anual, ejecución de programas, manuales y procesos, por cada 10 entidades auditadas en el año vigente	2022	2	50%
					Para el año 2022, se disminuye la tasa de resultados de auditorías en las instituciones públicas en un 33%, de 3 resultados en el 2018 a 2 resultados de auditorías relacionados a proyectos de infraestructura por entidad, en el 2022.			X	Incremento en la función fiscalizadora y control gubernamental, por medio del fortalecimiento en la gestión de proyectos de infraestructura.	2018	3	Resultados de auditoría relativos a temas de infraestructura en el año vigente / Entidades Auditadas en el año vigente	2022	2	33%
					Para el 2022, se incrementan las capacidades de los servidores públicos en un 52%, de 17,060 personas capacitadas en el 2018 a 26,000 personas capacitadas en el 2022.			X	Incremento de las capacidades de los servidores públicos.	2018	17060	Cantidad de personas capacitadas en el año vigente / Cantidad de personas capacitadas en el año base	2022	26,000	52%

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

Al realizar las intervenciones descritas en el modelo prescriptivo, que en un alto porcentaje se refieren a auditorías financieras, de desempeño y de cumplimiento con base en las Normas ISSAI.GT por sector, y a las capacitaciones a servidores públicos, se estará contribuyendo a alcanzar los resultados proyectados (inmediatos, intermedios y finales).

Para las causas relacionadas con las debilidades en los procesos de planificación y ejecución de programas proyectos y procesos, con la incongruencia entre la asignación presupuestaria y el gasto de ejecución de programas y proyectos, y con el incumplimiento de leyes y normativas del país, la nueva forma de fiscalización con base en las normas ISSAI.GT y por sector, coadyuvan en la mejora del desempeño gubernamental, de los sistemas de control interno, y por ende contribuyen a atacar el problema central que es el ineficiente uso de recursos públicos. Por lo tanto, derivado de esta mejora gubernamental se espera una disminución en la detección de hallazgos relacionados con estas causas, lo que reflejaría un incremento en la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Con base en la detección de hallazgos relacionados con las causas descritas anteriormente, se pretende capacitar a los servidores públicos en temas específicos con el fin de atacar directamente las deficiencias encontradas, que incidirían directamente en el problema central que se quiere mitigar. Estas capacitaciones serían impartidas por la Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental y también por otras entidades que tengan funciones de formación, con las cuales se buscaría establecer convenios con el fin de trabajar en conjunto para ampliar las capacitaciones y así cubrir un mayor porcentaje de empleados públicos capacitados en los temas de mayor necesidad de acuerdo con los hallazgos detectados.

Para el año 2025 se espera, como resultados finales, un incremento en la cobertura de fiscalización y un decremento en la cantidad de hallazgos por entidad detectados, lo cual implicaría un mejor desempeño gubernamental, que será posible mediante el fortalecimiento del Programa de Formación de Recurso Humano de la Contraloría General de Cuentas, el cual mediante la incorporación de nuevas herramientas y métodos de

formación, fomentará la mejora continua, las competencias individuales y colectivas del funcionario público, fortaleciendo las competencias laborales, con lo cual se impulsará la mejora en el desempeño de las entidades públicas, se fortalecerán sus sistemas de control interno, incidiendo en la rendición de cuentas, la transparencia y el combate a la corrupción, y por ende en el incremento del uso adecuado de los recursos públicos, para trasladar servicios de calidad a la población, siendo este el problema central que la Institución busca atacar.

Así también, con estas acciones se contribuirá a dar cumplimiento a la prioridad nacional de desarrollo “Transparencia y Fortalecimiento Institucional” y sus respectivas metas estratégicas, que son “Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas” y “Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles”.

## II. Proceso de Formulación de Plan Estratégico 2020-2023

---

La planificación estratégica, pretende ordenar sistemáticamente las ideas y actuaciones, para mejorar la gestión de una organización, institución o tema, aunar voluntades en esa mejora y marcar de manera consensuada las metas a alcanzar en un espacio temporal.

En tal sentido, la formulación del Marco Estratégico Institucional consideró una serie de talleres en distintos niveles jerárquicos de la Contraloría General de Cuentas, para generar un proceso participativo, que proporcione aportes sobre el diagnóstico de la Institución en diversos campos y áreas, para la formulación de un documento, que integrara los objetivos por alcanzar, en la presente administración.

Los principales documentos del proceso son los siguientes:

**Cuadro 15 Proceso de Formulación del Plan Estratégico 2020-2023**

<b>Etapa</b>	<b>Producto</b>	<b>Fecha</b>
<b>1</b>	Documento de Marco Estratégico Institucional, validado por las autoridades superiores de la CGC y que contiene pirámide de objetivos a cuatro niveles (visión, misión, objetivos estratégicos y objetivos operativos), así como un esbozo de la estructura institucional y presupuestaria.	Enero 2020
<b>2</b>	Documento de Plan Estratégico Institucional validado por las autoridades superiores de la CGC.	Enero 2020
<b>3</b>	Documento de Plan Estratégico Institucional validado con personal ejecutor.	Marzo 2020
<b>4</b>	Documento que contiene los lineamientos para un Plan Operativo Anual de la CGC para el ejercicio 2021, así como para un Plan Multianual 2021 – 2024, que sea vinculante con los sistemas promovidos por la SEGEPLAN (Gestión por Resultados y el MINFIN SIGES y SICOIN DES). Ambos documentos validados por las autoridades superiores de la CGC. Actualmente se encuentra en desarrollo de acuerdo con los plazos establecidos en la legislación correspondiente.	Abril Septiembre 2020
<b>5</b>	Documento del Plan Estratégico que se sincroniza con los lineamientos de la Metodología: Estrategia, Medición de Desempeño e Informes (SPMR, siglas en inglés) de la Iniciativa para el Desarrollo de la INTOSAI (IDI), de acuerdo al mandato de la Institución.	Abril 2021
<b>6</b>	Actualización del Plan Estratégico Institucional	Enero 2022

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

### III. Análisis FODA

---

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas realizado de forma participativa entre las distintas dependencias que conforman la Institución, se llevó a cabo para generar un diagnóstico general, sobre los distintos aspectos a tomar en cuenta, durante la formulación del plan operativo anual.

A continuación, se presentan los principales resultados en las cuatro categorías:

#### a) Fortalezas

Son capacidades especiales y recursos con que cuenta la Institución y que colabora con el logro de los objetivos Institucionales. Las principales fortalezas identificadas son:

- Existe una Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y Control Gubernamental del recurso humano.
- La Institución es miembro activo de OLACEFS y OCCEFS.
- Se cuenta con sedes en los 21 departamentos de la República de Guatemala.
- Se inició un proceso de modernización de las normas de fiscalización.
- La Contraloría General de Cuentas es una Institución descentralizada.
- Se cuenta con una Ley Orgánica y su Reglamento.
- Existe un interés de la Autoridad Superior por modernizar la Institución.
- Se ha iniciado con la prestación de servicios en línea.
- La Institución cuenta con fondos privativos.

## b) Oportunidades

Constituyen los factores positivos y favorables en el entorno exterior de la Institución, que son aprovechados, para el cumplimiento de los objetivos. Las principales oportunidades identificadas, son las siguientes:

- Estandarizar e instituir buenas prácticas de auditoría de otras EFS, mediante capacitación o intercambio de experiencias.
- Establecer alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.
- Actualizar la base normativa de la Contraloría General de Cuentas.
- Incremento en el interés de la población en el proceso de auditoría.
- Fortalecer el proceso de coordinación interinstitucional, para lograr la transparencia y la lucha contra la corrupción.
- Adoptar la gestión de riesgos, dentro del proceso actual de fiscalización.

## c) Debilidades

Son factores dentro de la Institución, que nos colocan en una posición desfavorable, para el cumplimiento de los objetivos. Las principales debilidades identificadas son las siguientes:

- Se necesita actualizar los manuales de procedimientos.
- Inexistente método de detección de necesidades de capacitación especializada y continua.
- Desaprovechamiento de la información que se genera en redes sociales.
- Falta de comunicación hacia los niveles operativos institucionales y las delegaciones departamentales.
- Inexistente mecanismo de sistematización de los resultados de los compromisos adquiridos en los convenios internacionales (OLACEFS y OCCEFS).
- Baja programación de auditorías de desempeño.

- Carencia de especialistas en las diferentes direcciones de auditoría.
- Prácticas del auditor gubernamental que comprometen su independencia.
- Deficiente planificación en la carga de trabajo de fiscalización.
- Deficiencias de fondo en la presentación de informes de auditoría.
- Guías de auditoría vigentes, provocan retrasos en el proceso de auditoría.
- Capacidad física instalada deficiente e insuficiente.
- Insuficiente equipo de cómputo, de movilización y mobiliario para auditores.
- Ausencia de indicadores de gestión, dentro de la administración de la Contraloría General de Cuentas.
- La red presupuestaria programática, no responde a la estructura organizacional o a la gestión por resultados.
- El régimen de Administración de Personal, está desactualizado.
- Baja pertenencia institucional.
- Baja calidad de servicio de atención al usuario.
- Los servicios en línea no están completamente automatizados.
- Frecuencia de denuncias de actos de corrupción internos.
- Desconocimiento del Plan de Trabajo del Contralor General de Cuentas.
- Actualmente la notificación de resultados de informes de auditoría la realiza el mismo auditor.
- Las normas generales de control interno están desactualizadas.
- Diferencias de criterios sobre las funciones de las Comisiones Control de Calidad.
- El Departamento de Registro, Digitalización y Rendición de Informes de Auditoría -DRDRIA-, no cuenta con la suficiente capacidad instalada para atender la demanda.
- El Área de Finiquitos, no está estructurada organizacionalmente.
- Deficiente fundamentación de la formulación de cargos, denuncias y en la redacción de hallazgos.

#### **d) Amenazas**

Son situaciones que provienen del entorno exterior, atentando contra la estabilidad de la Institución, poniendo en riesgo el cumplimiento de los objetivos. Las principales amenazas identificadas son las siguientes:

- Desinformación en medios de comunicación oficiales y no oficiales.
- Denuncias ambiguas o espurias.
- Resistencia a la fiscalización gubernamental, por parte de los entes auditados.
- Presupuesto limitado.
- Alta percepción de la corrupción en Guatemala.
- Vulnerabilidad de la autonomía institucional.

#### **e) Estrategias FO**

Se busca un mayor rendimiento de las Fortalezas (F) Institucionales y las Oportunidades (O), que brinda el entorno exterior. Las principales estrategias FO, son las siguientes:

- Impulsar la desconcentración de servicios esenciales en las delegaciones departamentales.
- Actualizar los programas de formación y capacitación con las buenas prácticas de auditoría validadas (IDI e INTOSAI).
- Impulsar los espacios digitales en todos los procesos institucionales como base fundamental, para la incorporación de estandarización de las decisiones regionales de OCCEFS Y OLACEFS.
- Establecer programas de capacitación, para fortalecer la auditoría social, a niveles departamentales, dirigidos a los integrantes de la red de ciudadanos, que velan por la transparencia y rendición de cuentas.
- Aprovechar las experiencias y buenas prácticas internacionales, para trabajar por resultados y con base en la medición de indicadores de desempeño.
- Introducir prácticas de buena gobernanza.

- Impulsar los espacios digitales en todos los procesos institucionales como base fundamental, para la incorporación de nuevas tecnologías, que agilicen los servicios que presta la Contraloría General de Cuentas, teniendo en cuenta las buenas prácticas de decisiones de estandarización de las decisiones regionales.
- Rediseñar la red de categorías programáticas, para hacer una distribución equitativa de los recursos y mejorar el análisis de los resultados de los indicadores.
- Instituir la gestión de riesgos dentro del proceso de auditoría gubernamental, como parte de las normas ISSAI.GT.
- Impulsar reformas legales a las normativas inherentes a la fiscalización y probidad.

## f) Estrategias FA

Se utilizan las Fortalezas (F) de la Institución, para hacer frente a las Amenazas (A) del medio ambiente externo. Las principales estrategias FA son las siguientes:

- Fortalecer los programas de formación y capacitación en el uso de instrumentos de auditoría social, para mejorar la calidad de las denuncias.
- Establecer alianzas con instituciones públicas y la red de ciudadanos que velan por la transparencia, para revisar los indicadores.
- Instituir dentro del PEI, POM y POA los distintos compromisos de OLACEFS, OCCEFS y BID, para hacer una mejor justificación de la gestión de nuevos fondos.
- Generar una efectiva campaña de divulgación, para el uso de los servicios en línea.
- Utilizar los servicios en línea, como mecanismo, para contribuir a mejorar la calificación del país en el uso de estos.
- Introducir buenas prácticas de auditoría para fortalecer la independencia del auditor gubernamental y fortalecer la calidad de las auditorías.
- Revisar y proponer reformas a la base legal de la Contraloría General de Cuentas.
- Incluir dentro del Plan Integral de Seguridad el resguardo de bienes, delegaciones departamentales, auditores de campo, usuarios y seguridad perimetral.
- Velar por la asignación y uso efectivo de los fondos privativos que genera la Contraloría General de Cuentas.

- Fortalecer el marco legal y normativo, institucional para que estandarice los criterios de fiscalización.

## **g) Estrategias DO**

En los lineamientos relativos a esta categoría, se busca minimizar las Debilidades (D) y maximizar las oportunidades (O). Las principales estrategias DO, son las siguientes:

- Actualizar y socializar los manuales de procedimientos.
- Promover con las instancias nacionales e internacionales, la conformación de planes estratégicos concertados.
- Fortalecer el modelo de capacitación, que incluye la detección de necesidades, en coordinación con la planificación institucional.
- Fortalecer la Dirección de Comunicación, orientada a un modelo de comunicación, que responda a las necesidades de la Contraloría General de Cuentas, tomando en consideración buenas prácticas nacionales e internacionales.
- Incrementar las auditorías de desempeño, para evaluar los resultados institucionales, en consideración a los ODS.
- Formular un plan de inversión de recursos humanos por especialidad y competencia, con el propósito de crear nuevas competencias laborales.
- Crear un instrumento, que permita unificar los criterios institucionales de buenas prácticas de fiscalización.
- Planificar auditorías basadas en riesgos.
- Actualizar el instrumento de verificación de requisitos y contenidos de los informes de auditoría.
- Revisar y actualizar las normas ISSAI.GT.
- Fortalecer la infraestructura física, para la Contraloría General de Cuentas.
- Definir el mecanismo, para que cada auditor gubernamental, cuente con el equipo mínimo necesario para realizar las auditorías de campo.
- Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación de los indicadores institucionales, en relación con la planificación institucional.

- Revisar y actualizar la red de categorías programáticas, con base en los resultados institucionales.
- Actualizar y fortalecer el régimen de administración de recursos humanos, tomando como referencia buenas prácticas de otras EFS.
- Fortalecer el proceso de inducción y crear un programa permanente de motivación, valores, con actividades que fomenten la pertenencia institucional.
- Instituir la gestión de la calidad de los servicios que presta la institución.
- Reestructurar con espacios modernos digitales, la infraestructura, sistemas y procesos informáticos de acuerdo con las necesidades de cada sistema.
- Hacer más eficientes los servicios en línea de la Contraloría General de Cuentas e implementarlos donde aún se tienen procesos manuales.
- Desarrollar acciones de prevención y gestión de riesgos para todo el personal de la Contraloría General de Cuentas incluyendo mapeo, estadísticas y frecuencias de incidencias.
- Rediseñar el sistema logístico de las comisiones de auditoría.
- Crear el centro de notificación para el proceso de fiscalización gubernamental.
- Evaluar el rendimiento y la integración de las Comisiones de Control de Calidad.
- Fortalecer al Departamento de Registro, Digitalización y Rendición de Informes de Auditoría.
- Crear la dependencia de Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de Cargos.
- Implementar las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna -NIEPAI-.
- Implementar el Manual de Auditoría Interna Gubernamental.
- Implementar el Sistema Nacional de Control Interno.

## h) Estrategias DA

Los lineamientos establecidos en esta categoría plantean la necesidad de minimizar, tanto las Debilidades (D), como las Amenazas (A). Las principales estrategias DA son las siguientes:

- Promover alianzas en el seno de la Comisión Nacional de la Transparencia, en coordinación con la red de ciudadanos por la transparencia.
- Definir los requisitos, estructura o contenido mínimo para la aceptación de denuncias y divulgarlos a nivel nacional.
- Fortalecer el rol de auditor interno en el Sistema Nacional de Control Interno.
- Fortalecer la homogenización de criterios dentro del Comité de Criterios, para enmarcar el criterio de las denuncias y formulación de cargos.
- Fortalecer la capacidad de generar cooperación nacional e internacional.
- Fortalecer el marco de seguridad institucional de la CGC y con las entidades responsables.
- Para tener el acceso a la información, asociarse con las entidades encargadas de monitorear las variables, para generar indicadores de transparencia y anticorrupción.

## IV. Marco Estratégico Institucional

El desarrollo del Marco Estratégico Institucional se genera a partir de la formulación de la Misión, Visión, Principios y Valores, Objetivos Estratégicos, Estrategias, Líneas de Acción y Resultados, para el periodo 2020 - 2023. A continuación, se muestra la relación entre estos elementos.

*Ilustración 5 Marco Estratégico de la Contraloría General de Cuentas*



Fuente: Dirección de Planificación CGC.

### a) Misión

Es la institución de carácter técnico rectora de la fiscalización de los recursos públicos y control gubernamental que, en un marco de probidad, transparencia y rendición de cuentas, busca mejorar la efectividad en la calidad del gasto público que fomente un impacto en el bienestar de los guatemaltecos.

## b) Visión

Ser la Institución de Fiscalización Superior con estándares de calidad que vele por la utilización adecuada de los fondos públicos para contribuir a una mejor calidad de vida de los guatemaltecos.

## c) Principios y Valores

Corresponde a la Contraloría General de Cuentas velar por la probidad, transparencia y honestidad en la administración pública, por lo que debe de contar con solvencia ética personal e institucional para el ejercicio de dicho mandato, razón por la cual se emitió el Acuerdo A-017-2020, de fecha 26 de junio de 2020, Código de Ética de la Contraloría General de Cuentas, el cual contiene los principios éticos orientadores de actitudes y conductas fundamentales durante el desarrollo de las labores institucionales y los valores para la creación de una cultura ética y la búsqueda del bien común. A continuación, se detallan los principios y valores éticos institucionales fundamentales que establece el Código de Ética de la Contraloría General de Cuentas.

### 1. Principios Éticos Fundamentales

- i. **Integridad:** Principio rector consistente en la capacidad de ser consecuente con la ética institucional.
- ii. **Disciplina:** Principio basado en el compromiso que voluntariamente se asume para conducirse de acuerdo con el Marco Ético Institucional.
- iii. **Responsabilidad:** Principio que consiste en tomar decisiones conscientes e igualmente asumir las consecuencias que de ello deriven.
- iv. **Prudencia:** Principio orientado a saber conducirse y actuar con moderación, sobriedad y sensatez.
- v. **Imparcialidad:** Principio basado en razonar y actuar libre de prejuicios para tomar decisiones con neutralidad.

- vi. **Decoro:** Principio consistente en comportarse conforme a la etiqueta y protocolo de la Institución.
- vii. **Compromiso:** Principio consistente en que el servidor esté plenamente identificado con la Institución.
- viii. **Lealtad:** Principio consistente en guardar fidelidad y honra hacia la Institución.
- ix. **Independencia:** Principio consistente en hallarse libre de predisposiciones que limiten la objetividad en el actuar.
- x. **Liderazgo:** Principio basado en el conjunto de habilidades de una persona que puede ejercer influencia positiva dentro de su equipo de trabajo.

## 2. Valores Institucionales Fundamentales

- i. **Veracidad:** Valor consistente en comportarse siempre con la verdad y de buena fe.
- ii. **Justicia:** Valor consistente en dar a cada uno lo que corresponde o pertenece.
- iii. **Solidaridad:** Valor consistente en guardar y promover la fraternidad y unidad institucional.
- iv. **Dignidad:** Valor consistente en el respeto a sí mismo y a los demás sin distinción alguna.
- v. **Honorabilidad:** Valor consistente en conducirse o comportarse conforme a las reglas de honor.
- vi. **Iniciativa:** Valor consistente en la formulación de propuestas a beneficio de la Institución.
- vii. **Confianza:** Valor consistente en la recuperación de la credibilidad institucional.
- viii. **Voluntad:** Valor consistente en la firmeza y coraje de lograr las metas institucionales.
- ix. **Trabajo en Equipo:** Valor consistente en el sentido de unidad institucional, creando sentido de pertenencia y rechazo a las divisiones.
- x. **Asertividad:** Valor consistente en comunicar ideas en forma clara, sin agredir o vulnerar a las personas.
- xi. **Honestidad:** Valor consistente en la integridad moral.
- xii. **Honradez:** Valor consistente en la conducta honesta que pueda ser honrada por terceros.
- xiii. **Mérito:** Valor consistente en atribuir reconocimiento a quien se conduce y labora correctamente.

- xiv. Equidad:** Valor consistente en la justicia e igualdad de oportunidades entre seres humanos respetando la pluralidad de la sociedad y su medio ambiente.

#### **d) Estrategias y Líneas de Acción**

Para efecto de empezar la concreción de las actividades, recursos humanos, materiales, financieros, necesarios para desarrollar las estrategias derivadas del análisis FODA y de los roles y compromisos internacionales y de las prioridades del Plan de Trabajo del Señor Contralor General de Cuentas, se plantean las principales relaciones, entre estrategias y líneas de acción, clasificadas entre los cuatro objetivos estratégicos.

#### **e) Objetivos Estratégicos**

Los Objetivos Estratégicos relacionados con la Misión, Visión para el Plan Estratégico 2020-2023, se presentan a continuación:

##### **1. Objetivo General**

Velar por el buen uso de los recursos públicos, por medio de procesos de fiscalización y control gubernamental, para incrementar la calidad del gasto público, que genere un impacto en las condiciones de vida de los guatemaltecos.

##### **2. Objetivo Estratégico 1: Probidad**

Regular el régimen de probidad de los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones, para prevenir y corregir hechos que afecten los intereses del Estado, por acción u omisión, de conformidad con lo establecido con las leyes del país.

**Cuadro 16 Estrategias y Líneas de Acción para el Objetivo Estratégico de Probidad**

Estrategias	Líneas de Acción
<p><b>Introducir buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el sistema de comunicación institucional.</li> <li>- Generar alianzas interinstitucionales.</li> <li>- Fortalecer los procesos relacionados para el cumplimiento de la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos.</li> <li>- Estandarizar los procesos de fiscalización.</li> <li>- Fortalecer los aspectos institucionales para el cumplimiento del Código de Ética.</li> <li>- Implementar procedimientos para garantizar la calidad de la fiscalización y del control</li> </ul>
<p><b>Instituir la gestión de la calidad de los servicios que presta la Institución.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer el método para la recepción de quejas o denuncias.</li> <li>- Rediseñar las funciones de las Comisiones de Control de Calidad.</li> </ul>
<p><b>Revisar y reformar la base legal de la Contraloría General de Cuentas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar la base de sanciones.</li> <li>- Fortalecer la independencia del auditor gubernamental.</li> </ul>
<p><b>Impulsar los espacios digitales en todos los procesos institucionales, como base fundamental, para la incorporación de buenas prácticas de las EFS integrales de OCCEFS y OLACEFS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar los expedientes y firma electrónica para la rendición de cuentas.</li> <li>- Generar procesos en línea más eficientes.</li> </ul>
<p><b>Crear el área de finiquitos dentro de la estructura organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar el documento que permita la creación del área de finiquitos de la CGC: objetivos, jerarquía, procedimientos, personal, procesos.</li> </ul>

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

### 3. Objetivo Estratégico 2: Fiscalización

Instituir procesos que permitan un mejor control externo y financiero gubernamental, así como velar por la transparencia de la gestión de las entidades del Estado o que manejen fondos públicos, el control y aseguramiento de la calidad del gasto público de la administración pública.

**Cuadro 17 Estrategias y Líneas de Acción para el Objetivo Estratégico de Fiscalización**

Estrategias	Líneas de Acción
<b>Actualizar los programas de formación y capacitación con las buenas prácticas validadas. (IDI-INTOSAI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar buenas prácticas a nivel internacional.</li> <li>- Generar las guías necesarias para capacitación del personal.</li> <li>- Establecer un sistema de seguimiento por medio de formulación de indicadores en distintos niveles.</li> </ul>
<b>Impulsar los espacios digitales en todos los procesos institucionales, como base fundamental para la incorporación de buenas prácticas de las EFS integrales de OCCEFS y OLACEFS.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar una efectiva campaña de divulgación para el uso de los servicios en línea.</li> <li>- Implementar sistemas de rendición de cuentas (fiscalización, probidad, finiquito) con tecnología actualizada</li> </ul>
<b>Instituir la gestión de riesgos dentro del proceso de auditoría gubernamental, como parte de las normas ISSAI.GT.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar la Política de Gestión de Riesgos (Elaborar el Manual Institucional de Gestión de Riesgos-Interno)</li> <li>- Capacitar a los equipos de auditoría, para que el enfoque de fiscalización se realice en función del análisis de riesgos (interno).</li> <li>- Actualizar los programas de formación y capacitación en la gestión de riesgos.</li> </ul>
<b>Actualizar las normas generales de control interno.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización de los instrumentos técnicos relacionados al Control Interno (Actualizar las Normas Generales de Control Interno)</li> <li>- Fortalecer el rol del auditor interno en las actividades de Control Interno.</li> </ul>

Estrategias	Líneas de Acción
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar procedimientos de control interno estandarizados en la administración pública.</li> <li>- Capacitar a todos los servidores públicos en normas generales de control interno.</li> </ul>
<p><b>Crear normas y procedimientos de control interno de fideicomisos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar manuales.</li> <li>- Revisar la normativa vigente.</li> <li>- Capacitar al personal.</li> </ul>
<p><b>Crear el centro de notificación, para el proceso de fiscalización gubernamental</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar el proceso.</li> <li>- Identificación de la dependencia.</li> <li>- Asignar responsabilidades.</li> <li>- Capacitar al personal.</li> </ul>
<p><b>Instituir la gestión de la calidad de los servicios que presta la Institución.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer el Sistema de control de calidad de las auditorías.</li> <li>- Implementar procedimientos para el aseguramiento de la calidad de auditoría.</li> <li>- Rediseñar las funciones de las Comisiones de Control de Calidad.</li> <li>- Generar procedimientos de alerta oportunos</li> </ul>
<p><b>Revisar y reformar la base legal de la Contraloría General de Cuentas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer la independencia del auditor gubernamental.</li> <li>- Fortalecer los procesos relacionados con el cumplimiento de la ley de la Contraloría General de Cuentas.</li> </ul>
<p><b>Revisión de la política de fiscalización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiscalización con la aplicación de las normativas adaptadas a Guatemala.</li> <li>- Implementar un sistema de seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría.</li> <li>- Estandarizar los criterios de fiscalización.</li> </ul>

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

#### 4. Objetivo Estratégico 3: Fortalecimiento Institucional Administrativo, Financiero

Fortalecer las dependencias institucionales y el recurso humano necesario para realizar los procesos internos de forma oportuna, eficiente y contribuir a la consecución de los mandatos legales, compromisos internacionales y objetivos de la Contraloría General de Cuentas.

**Cuadro 18 Estrategias y Líneas de Acción para el Objetivo Estratégico de Fortalecimiento Institucional**

Estrategias	Líneas de Acción
<b>Fortalecer las Delegaciones Departamentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar la desconcentración de servicios esenciales en las delegaciones departamentales.</li> <li>- Proveer los recursos necesarios al equipo de auditores asignado a las delegaciones departamentales para que desarrolle su labor bajo las condiciones adecuadas.</li> </ul>
<b>Fortalecer las dependencias de la Contraloría General de Cuentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer a las dependencias con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>- Fortalecer el sistema informático de la Contraloría General de Cuentas.</li> <li>- Generar procesos en línea más eficientes e implementarlos donde aún se tienen procesos manuales.</li> <li>- Representar y promover la Institución</li> <li>- Implementar programas y proyectos de salud y seguridad ocupacional</li> </ul>
<b>Actualizar los programas de formación y capacitación con las buenas prácticas validadas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar y ejecutar el proyecto de educación, formación y capacitación.</li> <li>- Establecer un sistema de indicadores, para medición del desempeño institucional</li> </ul>
<b>Fortalecer el ciclo de recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar la gestión por competencias.</li> <li>- Fortalecer los procesos de selección, contratación, inducción, evaluación y desvinculación.</li> </ul>

Estrategias	Líneas de Acción
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer los procesos de evaluación de desempeño, transferencias y rotación del personal.</li> <li>- Detectar las necesidades de capacitación.</li> <li>- Actualizar los programas de capacitación a las distintas dependencias de la Contraloría General de Cuentas con base a los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación.</li> <li>- Actualizar los programas de formación y capacitación en temas de auditoría social.</li> </ul>
<p><b>Profundizar en el enfoque de Gestión por Resultados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar al personal en la metodología Gestión por Resultados.</li> <li>- Reformular las categorías programáticas.</li> <li>- Relacionar las categorías programáticas con el presupuesto institucional.</li> </ul>

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

## 5. Objetivo Estratégico 4: Participación Ciudadana con Enfoque de Auditoría Social

Generar la base legal y los espacios necesarios, para facilitar y fomentar la participación de la Auditoría Social, que colabore en los procesos de fiscalización de los recursos públicos a nivel nacional.

**Cuadro 19 Estrategias y Líneas de Acción para el Objetivo Estratégico de Participación Ciudadana**

Estrategias	Líneas de Acción
<p><b>Establecer alianzas con instituciones públicas y la red de ciudadanos, que velan por la transparencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suscribir convenios.</li> <li>- Fortalecer los programas de formación y capacitación en el uso de instrumentos de auditoría social, para mejorar la calidad de las denuncias.</li> <li>- Establecer programas de capacitación, para fortalecer la auditoría social a niveles departamentales, dirigidos a los integrantes de la red de ciudadanos que velan por la transparencia y rendición de cuentas.</li> <li>- Crear los procedimientos, para la práctica de auditoría social.</li> </ul>
<p><b>Crear un sistema electrónico de rendición de cuentas, para todas las entidades sujetas a fiscalización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar la propuesta para la creación del sistema electrónico de rendición de cuentas.</li> <li>- Crear programas de capacitación del sistema de rendición de cuentas para las entidades sujetas a fiscalización.</li> <li>- Actualizar manuales del sistema electrónico de rendición de cuentas.</li> <li>- Crear el apartado de auditoría social dentro del portal WEB de Contraloría General de Cuentas.</li> </ul>

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

## f) **Objetivos Operativos**

Los objetivos operativos relacionados con la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos para el Plan Estratégico 2020-2023, se presentan a continuación:

### 1. **Objetivo Operativo 1:**

Verificar que las atribuciones del servidor público se realicen bajo un régimen de probidad, de acuerdo con lo establecido en las leyes del país.

### 2. **Objetivo Operativo 2:**

Generar procesos que permitan el control de los recursos utilizados por el Gobierno, buscando transparencia y calidad del gasto público.

### 3. **Objetivo Operativo 3:**

Fortalecer los procesos internos y los recursos institucionales, materiales, humanos y financieros, para responder de mejor manera a los mandatos, compromisos y objetivos de la Contraloría General de Cuentas.

### 4. **Objetivo Operativo 4:**

Desarrollar procesos que permitan a la población organizada, participar en la fiscalización de los recursos públicos a nivel nacional.

## **g) Resultados**

Para dar cumplimiento a la Visión y Misión se pretende que mediante el enfoque de los cuatro objetivos se concreten las estrategias y líneas de acción, con el fin de alcanzar los resultados esperados derivados del uso de la metodología Estrategia, Medición de Desempeño e Informes (SPMR, siglas en inglés) de la Iniciativa para el Desarrollo de la INTOSAI (IDI) para Entidades Fiscalizadores Superiores (EFS).

### **1. Resultado para el Objetivo Estratégico de Probidad**

- Mecanismos instituidos que permitan que en el 2025 la población y las instituciones públicas mantengan una rendición de cuentas para promover la transparencia.

### **2. Resultados para el Objetivo Estratégico de Fiscalización**

- Que el 100% de las auditorías realizadas en el 2025 cumplan con la metodología de gestión de riesgos.
- Para el año 2025, se incrementa la eficiencia en el uso de los recursos públicos por parte de las instituciones y servidores públicos en un 51%, de 1,609 informes de auditoría en el año 2017 a 2,430 informes de auditoría en el año 2025.

### **3. Resultado para el Objetivo Estratégico de Fortalecimiento Institucional**

- La Institución en el 2025 estará funcionando con sistemas de última generación en materia de tecnologías de información y comunicación, uso de recursos financieros, humanos y materiales.

### **4. Resultado para el Objetivo Estratégico de Participación Ciudadana con Enfoque en Auditoría Social**

- Para el año 2025 estarán instituidos mecanismos de participación social efectiva para la fiscalización de la inversión pública en las comunidades.