

ACUERDO NÚMERO A-018-2024

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 y sus reformas Acuerdo Gubernativo 148-2022, 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 elaborar el Plan Estratégico Institucional 2024-2028.

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 y sus reformas Acuerdo Gubernativo 148-2022.

ACUERDA:

**Artículo 1. De la aprobación:** Se aprueba el Plan Estratégico Institucional de la Contraloría General de Cuentas 2024-2028.

**Artículo 2. Observancia:** el Plan Estratégico Institucional de la Contraloría General de Cuentas 2024-2028 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. Vigencia:** El presente Acuerdo cobra vigencia inmediatamente.

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

COMUNÍQUESE.

  
Frank Helmuth Bode Fuentes  
Contralor General de Cuentas  
Contraloría General de Cuentas  
GUATEMALA, C.A.  


# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL -PEI- 2024 - 2028

ABRIL, 2024  
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

## Tabla de contenido

SIGLAS Y ACRÓNIMOS .....	4
INTRODUCCIÓN .....	6
ANTECEDENTES .....	8
1. Marco legal y vinculación estratégica .....	11
1.1 Análisis de mandatos legales.....	11
1.2 Análisis de políticas públicas .....	15
1.3 Análisis de Política General de Gobierno 2024-2028.....	16
1.4 Análisis de vinculación institucional.....	17
1.5 Incorporación de enfoques .....	20
2. Vinculación y desarrollo de Modelos de Gestión por Resultados -GPR-.....	21
2.1 Vinculación a planes estratégicos sectoriales .....	21
2.2 Desarrollo de Modelos de Gestión por Resultados.....	21
2.2.1 Identificación, análisis y priorización de problemas .....	21
2.2.2 Análisis de la población .....	22
2.2.3 Modelo conceptual .....	23
2.2.4 Análisis de evidencias y jerarquización de factores .....	24
2.2.5 Modelo explicativo .....	31
2.2.6 Identificación de caminos causales críticos .....	33
2.2.7 Modelo prescriptivo .....	35
2.2.8 Cadena de resultados.....	40
2.2.9 Modelo lógico de la estrategia .....	43
2.3 Matriz de Planificación Estratégica .....	45
3. Marco Estratégico Institucional .....	46
3.1 Definición de la visión sustantiva .....	46
3.2 Definición de la misión y principios.....	46
3.3 Definición de principios y valores .....	46
3.3.1 Principios éticos fundamentales .....	46
3.3.2 Valores institucionales fundamentales .....	47
3.4 Formulación de programas estratégicos y designación de responsables.....	48
3.5 Análisis de capacidades, análisis estratégico FODA e identificación de proyectos.....	48

3.5.1	Análisis de capacidades .....	48
3.5.2	Análisis estratégico FODA e identificación de proyectos .....	50
3.5.2.1.	Fortalezas .....	50
3.5.2.2.	Oportunidades .....	50
3.5.2.3.	Debilidades .....	51
3.5.2.4.	Amenazas .....	51
3.5.2.5.	Estrategias FO .....	52
3.5.2.6.	Estrategias FA .....	52
3.5.2.7.	Estrategias DO .....	52
3.5.2.8.	Estrategias DA .....	52
3.6	Análisis de Actores .....	53
<b>4.</b>	<b>Mecanismos de avance a nivel estratégico.....</b>	<b>55</b>
4.1.	Mecanismos de avance .....	55
4.2.	Selección de indicadores a nivel estratégico.....	56
4.3.	Construcción de línea base .....	64
4.4.	Mecanismo de avance de metas.....	64
<b>5.</b>	<b>Estimación de logros a nivel estratégico.....</b>	<b>65</b>
5.1.	Mecanismo de avance de metas.....	65
5.2.	Definición de alcance del mecanismo de logros .....	65
5.3.	Revisión de medio término .....	65
5.4.	Revisión final del período del PEI .....	66
<b>6.</b>	<b>Alineación Plan Estratégico al Plan de Trabajo del Contralor General de Cuentas .....</b>	<b>67</b>
6.1.	Objetivos Estratégicos, Estrategias y Líneas de Acción .....	67
6.1.1.	Objetivos Estratégicos .....	67
6.2.	Estrategias y Líneas de acción .....	69

## Índice de Cuadros

Cuadro 1. Análisis de mandatos legales.....	11
Cuadro 2. Análisis de políticas públicas.....	15
Cuadro 3. Matriz de alineación y vinculación estratégica.....	18
Cuadro 4. Incorporación de enfoques.....	20
Cuadro 5. Priorización de problemas .....	22
Cuadro 6. Análisis de población objetivo y elegible.....	23
Cuadro 7. Análisis de evidencia.....	25
Cuadro 8. Matriz de planificación estratégica.....	45
Cuadro 9. Análisis de actores .....	53
Cuadro 10. Resultado Inmediato 1.....	56
Cuadro 11. Resultado Inmediato 2.....	57
Cuadro 12. Resultado Intermedio 1 .....	58
Cuadro 13. Resultado Intermedio 2 .....	59
Cuadro 14. Resultado Final 1.....	60
Cuadro 15. Resultado Final 2.....	61
Cuadro 16. Resultado Final 3.....	62
Cuadro 17. Resultado Final 4.....	63
Cuadro 18. Estrategias y líneas de acción .....	69

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

<b>ASIES</b>	Asociación de Investigación y Estudios Sociales
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CA-9</b>	Ruta Interoceánica de Guatemala
<b>CCC</b>	Capacidad para Combatir la Corrupción
<b>CIDE</b>	Centro de Información, Desarrollo y Estadística
<b>CIEN</b>	Centro de Investigaciones Económicas Nacionales
<b>CIV</b>	Comunicación Interventricular
<b>CGC</b>	Contraloría General de Cuentas
<b>COVID-19</b>	Coronavirus de 2019
<b>CTA</b>	Centro de Tratamiento Ambulatorio
<b>DGAC</b>	Dirección General de Aeronáutica Civil
<b>DA</b>	Debilidades y Amenazas
<b>DGSIAS</b>	Dirección General de Sistema Integral de Atención en Salud
<b>DO</b>	Debilidades y Oportunidades
<b>EFS</b>	Entidades Fiscalizadoras Superiores
<b>EMPORNAC</b>	Empresa Portuaria Nacional Santo Tomas de Castilla
<b>EPQ</b>	Empresa Portuaria Quetzal
<b>FA</b>	Fortalezas y Amenazas
<b>FEL</b>	Factura Electrónica
<b>FO</b>	Fortalezas y Oportunidades
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>FUNDESA</b>	Fundación para el Desarrollo de Guatemala
<b>GPR</b>	Gestión por Resultados
<b>IGSS</b>	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
<b>ISSAI.GT</b>	Normas de Auditoría Gubernamental adaptadas a Guatemala
<b>IPROB</b>	Sistema Inteligente de Probidad
<b>INTOSAI</b>	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
<b>KPI</b>	Key performance indicator (Indicador clave de desempeño)
<b>LIT</b>	Licitación
<b>MAIGUB</b>	Manual de Auditoría Interna Gubernamental
<b>MMD-EFS</b>	Marco de Medición del Desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores
<b>MED</b>	Metas Estratégicas de Desarrollo
<b>MIDES</b>	Ministerio de Desarrollo
<b>MINECO</b>	Ministerio de Economía
<b>MINEDUC</b>	Ministerio de Educación
<b>MINFIN</b>	Ministerio de Finanzas Públicas
<b>MSPAS</b>	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
<b>NAIGUB</b>	Normas de Auditoría Interna Gubernamental

OCCEFS	Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OLACEF	Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
OECD	Organización para la Economía Cooperación y Desarrollo
PIB	Producto Interno Bruto
PEI	Plan Estratégico Institucional
PGG	Política General de Gobierno
PND	Prioridades Nacionales de Desarrollo
SAG	Sistema de Auditoría Gubernamental
SAG-UDAI-WEB	Sistema Informático de Auditoría Gubernamental para las Unidades de Auditoría Interna
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria
SECCATID	Secretaría Ejecutiva de la Comisión Contra las Adicciones y el Tráfico Ilícito de Drogas
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SIGES	Sistema Informático de Gestión
SINACIG	Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental
SIPLAN	Sistema de Planes
SIPLANGL	Sistema de Planes Gobiernos Locales
SIPME	Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación
UDAI	Unidades de Auditoría Interna
USME	Unidad de Supervisión Monitoreo y Evaluación
VAS	Vía Alternativa del Sur

## INTRODUCCIÓN

---

El Plan Estratégico Institucional de la Contraloría General de Cuentas, es una herramienta de gestión que orienta la direccionalidad, para el cumplimiento de las líneas estratégicas y operativas de la Institución durante el período 2024-2028, el cual considera compromisos institucionales adquiridos, el cumplimiento del mandato institucional, las prioridades nacionales de desarrollo, la política general de gobierno y políticas públicas. Adicionalmente, a través de un proceso participativo, se incorporaron oportunidades de mejora identificadas, para fortalecer la función institucional.

El Plan Estratégico Institucional se desarrolló de conformidad con los lineamientos emitidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, por lo que se incorporó el análisis de mandatos legales, análisis de políticas públicas, la vinculación institucional al Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032, Agenda 2030, Prioridades Nacionales de Desarrollo, Metas Estratégicas de Desarrollo y la Política General del Gobierno actual.

Se realizó un análisis de los enfoques de planificación, modelos de gestión por resultados y las modalidades de inclusión de la Contraloría General de Cuentas dentro de los enfoques de equidad, cambio climático y gestión integral de riesgo. Adicionalmente, se presenta el análisis de la población objetivo y elegible, así como el análisis de actores que pueden influir en la gestión institucional.

El Plan Estratégico 2024-2028 se hizo mediante un intercambio participativo, que incluye las prioridades del Plan de Trabajo del Contralor General de Cuentas y los compromisos adquiridos con la INTOSAI y otros organismos internacionales, como el Banco Interamericano para el Desarrollo -BID-.

El proceso se desarrolló con distintos talleres con las autoridades de la Institución y luego se formó un Grupo de Trabajo Técnico Institucional para validar los objetivos, estrategias, líneas de acción y dependencias responsables de coordinar la continuidad del plan. Por medio de la participación del Grupo de Trabajo Técnico Institucional, representado por dos profesionales de cada Subcontraloría, se logró elaborar y validar una parte de los modelos del enfoque de Gestión por Resultados, como la



magnitud del problema, la relación de las causas directas e indirectas con sus respectivas evidencias sobre la problemática que le corresponde enfrentar a la Contraloría General de Cuentas.

En este documento se describe como metodología de gestión por resultados, el detalle del modelo conceptual, modelo explicativo, el cuadro de identificación de causas críticas, modelo prescriptivo, cadena de resultados y el modelo lógico de la estrategia. Asimismo, se presentan de manera detallada, los cinco objetivos sustantivos de la Institución con su respectiva vinculación con las estrategias, líneas de acción, indicadores, mecanismos de avance de metas y un sistema de monitoreo y evaluación, con el objeto de facilitar la ejecución y la direccionalidad estratégica y operativa a las Autoridades de la Contraloría General de Cuentas.

## ANTECEDENTES

---

De conformidad con el Artículo 1 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, como ente rector de la fiscalización y el control gubernamental, tiene como objetivo dirigir y ejecutar con eficiencia, diligencia, oportunidad y eficacia las acciones de control interno 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.

Para dar cumplimiento a su ámbito de competencia y logro de objetivos institucionales, las autoridades superiores necesitan de una herramienta de planificación estratégica, que permita definir una ruta de acción, brindando una adecuada dirección, administración y funcionamiento a la Contraloría General de Cuentas. Dicha herramienta permitirá tomar las decisiones correspondientes de manera oportuna, considerando que ésta conlleva un conjunto de procesos técnicos, administrativos, financieros y políticos de cara a la problemática que le corresponde enfrentar a la Institución; por lo que la planificación estratégica institucional toma total relevancia para el éxito de la gestión.

Parte fundamental de la actualización del Plan Estratégico Institucional, es conocer los logros del Plan Estratégico 2020-2023, así como los temas pendientes, con el propósito de analizar y considerar su incorporación en la actualización del plan.

El Informe de Seguimiento al Plan Estratégico Institucional PEI-2020-2023, evalúa el nivel de gestión y el desempeño alcanzado con relación a los objetivos estratégicos establecidos, para lo cual, a continuación, se muestra un resumen de los principales logros:

- 1. Objetivo Estratégico Probidad:**

Se mejoró el sistema de comunicación institucional, lo que conllevó a que la Contraloría General de Cuentas alcanzara 100 puntos en el Índice de Disponibilidad de Información a la Ciudadanía sobre la Gestión de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. Asimismo, se generaron diversas alianzas estratégicas con el objetivo de fortalecer la integridad, honradez de los funcionarios y empleados públicos, cimentar la cultura de legalidad, transparencia y rendición de cuentas en el gasto público, y

la prevención de la corrupción. Se estandarizaron los procesos de fiscalización de probidad y se implementaron procedimientos para garantizar la calidad de la fiscalización y del control gubernamental. Se emitió el Código de Ética, para lo que cada integrante firmó una declaración de compromiso de cumplimiento de los principios éticos fundamentales contenidos en el mismo y se fortaleció el método para la recepción de quejas y/o denuncias, se fortalecieron los procesos relacionados para el cumplimiento de la Ley de Probidad, Responsabilidades de Empleados y Funcionarios Públicos, generando procesos en línea eficientes.

## 2. **Objetivo Estratégico Fiscalización:**

Se actualizaron los Manuales de Auditoría Gubernamental, implementando así buenas prácticas que se dan en el nivel internacional. Se aprobaron las Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental. Se implementó el Sistema Informático de Auditoría Gubernamental para las Unidades de Auditoría Interna denominado SAG-UDAI-WEB. Además, se impartieron capacitaciones a los equipos de auditoría, para que el enfoque de fiscalización se realice en función del análisis de riesgos. Se implementaron sistemas de rendición de cuentas.

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

Se dotó a los equipos de auditores asignados a delegaciones departamentales, con computadoras portátiles y se generaron procesos en línea más eficientes. Asimismo, se implementaron programas y proyectos de salud y seguridad ocupacional y se desarrollaron y ejecutaron programas de formación y capacitación en diversos temas.

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

Se fortalecieron los programas de formación y capacitación en el uso de instrumentos de auditoría social, para mejorar la calidad de denuncias.

Cabe resaltar con relación al resultado final planteado en el Plan Estratégico Institucional 2020-2023: “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”, de acuerdo con el seguimiento realizado, al año 2023, se logró un incremento del 10%, con un total de 1,782 auditorías.

Derivado de esta evaluación y a través de reuniones con Asesores del Despacho Superior, así como talleres de trabajo con Directores de la Institución, se identificaron oportunidades de mejora a incluir dentro del Plan Estratégico Institucional 2024-2028.

## 1. Marco legal y vinculación estratégica

### 1.1 Análisis de mandatos legales

La base legal 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 y su Reglamento, la cual se indica en el siguiente cuadro:

*Cuadro 1. Análisis de mandatos legales*

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
Constitución Política de la República de Guatemala.	Artículo 232.- Contraloría General de Cuentas. 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 otra persona que, por delegación del Estado, invierta o administre fondos públicos. Su organización, funcionamiento y atribuciones serán determinados por la ley.	Organismos del Estado, municipios, entidades descentralizadas y autónomas, cualquier persona que reciba fondos del Estado o que haga colectas públicas. Contratistas de obras públicas y cualquier otra persona que, por delegación del Estado, invierta o administre fondos públicos.
Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas Decreto 31-2002	ARTICULO 1. Naturaleza Jurídica y Objetivo Fundamental. La Contraloría General de Cuentas es una institución pública, técnica y descentralizada. De conformidad con esta Ley, goza de independencia funcional, técnica, presupuestaria, financiera y administrativa, con capacidad para establecer delegaciones en cualquier lugar de la República. La Contraloría General de Cuentas es el ente técnico rector de la fiscalización y el 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.	Entidades del Estado o que manejen fondos públicos.

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
<p>Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas Decreto 31-2002</p>	<p>ARTICULO 2. <b>Ámbito de Competencia.</b> Corresponde a la Contraloría General de Cuentas la función fiscalizadora y de control gubernamental en forma externa de los activos y pasivos, derechos, ingresos, egresos y en general todo interés hacendario de 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, de 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. También están sujetos a esta fiscalización y control externo los contratistas de obras públicas, Organizaciones No Gubernamentales, Asociaciones, Fundaciones, Patronatos, Comités, Organismos Regionales e Internacionales, Fideicomisos y cualquier persona individual o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera, que por delegación del Estado reciba, invierta o administre fondos públicos, incluyendo donaciones recibidas y ejecutadas por el Estado, en lo que se refiere al manejo de estos fondos. La función técnica rectora de la fiscalización y control de las entidades sujetas a su fiscalización la realizará la Contraloría General de Cuentas independientemente que dentro de la institución o entidad fiscalizada exista algún órgano o dependencia que tenga bajo su responsabilidad la fiscalización interna de sus operaciones, aunque dichas funciones estén contenidas en Ley o en sus reglamentos internos. Se exceptúan las entidades del sector público sujetas por ley a otras instancias de fiscalización externa.</p>	<p>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, de 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, empresas en que éstas tengan participación, contratistas de obras públicas, Organizaciones No Gubernamentales, Asociaciones, Fundaciones, Patronatos, Comités, Organismos Regionales e Internacionales, Fideicomisos y cualquier persona individual o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera, que por delegación del Estado reciba, invierta o administre fondos públicos, incluyendo donaciones recibidas y ejecutadas por el Estado, en lo que se refiere al manejo de estos fondos.</p>

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
<p>Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas Decreto 31-2002</p>	<p>ARTICULO 3. Objetivos. La Contraloría General de Cuentas, a través del control gubernamental, y dentro de su campo de competencia, tiene los objetivos siguientes: a) Determinar si la gestión institucional de los entes o personas a que se refiere el artículo anterior, se realiza bajo criterios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia, economía y equidad; b) 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; c) 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; d) 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; e) Promover procesos de capacitación para funcionarios públicos responsables de la administración, ejecución o supervisión del patrimonio hacendario del Estado, f) 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; g) Contribuir al fortalecimiento de la capacidad gerencial del Estado para ejecutar con eficacia y eficiencia las decisiones y políticas del Gobierno; h) Velar por la probidad, transparencia y honestidad de la administración pública; e, i) Promover y vigilar la calidad del gasto público.</p>	<p>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, de 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, empresas en que éstas tengan participación, contratistas de obras públicas, Organizaciones No Gubernamentales, Asociaciones, Fundaciones, Patronatos, Comités, Organismos Regionales e Internacionales, Fideicomisos y cualquier persona individual o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera, que por delegación del Estado reciba, invierta o administre fondos públicos, incluyendo donaciones recibidas y ejecutadas por el Estado, en lo que se refiere al manejo de estos fondos.</p>

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
<p>Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas Acuerdo Gubernativo No.96-2019</p>	<p>ARTICULO 1. OBJETO. El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas para la aplicación y estricto cumplimiento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.</p>	<p>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, de 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, empresas en que éstas tengan participación, contratistas de obras públicas, Organizaciones No Gubernamentales, Asociaciones, Fundaciones, Patronatos, Comités, Organismos Regionales e Internacionales, Fideicomisos y cualquier persona individual o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera, que por delegación del Estado reciba, invierta o administre fondos públicos, incluyendo donaciones recibidas y ejecutadas por el Estado, en lo que se refiere al manejo de estos fondos.</p>

Fuente: Dirección de Planificación CGC.



## 1.2 Análisis de políticas públicas

La Contraloría General de Cuentas, prioriza su planificación institucional, a través del análisis de política, las cuales se vinculan con el que hacer institucional.

Dentro de las políticas públicas vigentes, a continuación, se presentan aquellas en las que la Contraloría General de Cuentas contribuye directa o indirectamente:

*Cuadro 2. Análisis de políticas públicas*

No.	Nombre de la política pública y año	Población afectada	Modalidades de inclusión	Área responsable de incorporar en el que hacer institucional	Área responsable de verificar la incorporación
1	Política Nacional de Desarrollo 2014	Población en general, funcionarios y empleados de la administración pública	<p>Informes de fiscalización de entidades que administran recursos públicos.</p> <p>Informes de monitoreo y de presencia de verificación a entidades del sector público</p> <p>Informes de fiscalización de funcionarios y empleados públicos en materia de probidad.</p>	<p>Direcciones de Auditoría</p> <p>Direcciones de Probidad</p>	<p>Subcontraloría de Calidad de Gasto Público</p> <p>Subcontraloría de Probidad</p>
2	Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo 2006	Población en general	Desconcentración de servicios en las Delegaciones Departamentales	Dirección de Delegaciones Departamentales	Subcontraloría de Probidad
3	Política de Fortalecimiento de las Municipalidades 2013	Municipalidades y Asociaciones Municipales	<p>Sistema de rendiciones de cuentas en los gobiernos locales</p> <p>Informes de fiscalización del sector de Municipalidades y Consejos de Desarrollo</p>	Dirección de Auditoría al Sector Municipales y Consejos de Desarrollo	Subcontraloría de Calidad de Gasto Público

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

De conformidad con su mandato legal, la Institución se vincula, a través de la labor fiscalizadora, velando por el buen uso de los recursos públicos. Además, contribuye en la eficiencia de los procesos, a través de la desconcentración de los servicios públicos y la implementación del sistema de rendición de cuentas para los gobiernos locales.

### 1.3 Análisis de Política General de Gobierno 2024-2028

Los principios de la gestión de la Política General de Gobierno -PGG- 2024-2028, se basan en la construcción de la democracia, la equidad como eje orientador de la acción pública; un país plural e inclusivo, impulsar una economía humana, sostenible, respeto a la naturaleza, participación ciudadana, reconocimiento de las poblaciones históricamente marginadas. Además, propone seis enfoques para el desarrollo, considerando que son tres los más vinculados a las líneas de trabajo del plan institucional, como la participación ciudadana y coordinación interinstitucional, la transparencia y rendición de cuentas y la modernización de la gestión pública.

El eje estratégico de la Política General de Gobierno 2024-2028 que se vincula a la Contraloría General de Cuentas es: Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz, con el cual se busca tener una función pública sin corrupción, fortaleciendo la participación ciudadana, el sistema de justicia que es crucial para promover un ambiente de paz y estabilidad en el país y con el compromiso de impulsar la creación del Sistema Nacional Anticorrupción, hacer una administración pública transparente, eficiente y rendidora de cuentas, realizando procesos de planificación y presupuesto más eficientes y promover el fortalecimiento e impulso del gobierno abierto electrónico.

Las líneas estratégicas de la Política General de Gobierno 2024-2028 identificadas, con las cuales la Contraloría General de Cuentas contribuirá son:

- Establecimiento de mecanismos para impulsar un sistema nacional anticorrupción, fortaleciendo la institucionalidad, la coordinación interinstitucional, el servicio civil y el gobierno electrónico funcional.
- Fortalecer mecanismos de Gobierno Abierto y Electrónico, en contribución a la transparencia y eficiencia de los servicios públicos y la rendición de cuentas, sentando las bases para la incorporación y participación activa de todos los sectores de la sociedad.
- Promover medidas contundentes, inmediatas y efectivas en contra de la corrupción y malas prácticas en la administración pública, implementando mecanismos institucionales desde la

prevención, el fortalecimiento de la función pública, la ética en los servidores y funcionarios públicos y la responsabilidad social en todos los ámbitos.

Indudablemente la Contraloría General de Cuentas, tiene alta vinculación estratégica y operativa con la Política General de Gobierno 2024-2028, enfatizando en esta administración el enfoque preventivo, detectivo y correctivo, a través de los informes de presencia de verificación para fortalecer el control interno y el monitoreo permanente del Programa Municipio Fiscalizado el cual pretende contribuir al cumplimiento de horarios laborales y el desempeño por empleado en el Municipio designado.

Los enfoques, ejes estratégicos y lineamientos generales de política y planificación, están incluidos en las líneas de acción del Plan Estratégico Institucional 2024-2028 de la Institución.

#### 1.4 Análisis de vinculación institucional.

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



Desde la entrada en vigencia de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el país priorizó su contenido, para 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 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 permitirá avanzar en el alcance de las metas definidas en ambos instrumentos. Así surgieron las dieciséis Metas Estratégicas de Desarrollo –MED–, contenidas en diez prioridades nacionales, que armonizan los esfuerzos que, a largo plazo, deberá seguir el país en función del desarrollo nacional, establecidos en el 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 Institución, en su compromiso de contribuir a cada uno de los planes descritos en el cuadro 3 y cumpliendo con su mandato legal, realiza informes de fiscalización de entidades que administran recursos públicos, específicamente auditorías financieras, de cumplimiento y de desempeño, con base en las normas ISSAI.GT.

Adicionalmente, con el compromiso por la prevención y confianza ciudadana, la Contraloría General de Cuentas realiza informes de monitoreo y presencia de verificación a entidades del sector público, a nivel nacional, a través del requerimiento de información mediante guías diseñadas para el efecto, con la finalidad de verificar el cumplimiento y desempeño de los empleados y/o funcionarios públicos de cada municipio. Así también, se realizan presencias de verificación, cuya naturaleza es de carácter detectivo y tienen por objeto identificar riesgos y determinar posibles deficiencias, para fortalecer el sistema de control interno de las entidades examinadas, lo cual permitirá la corrección oportuna por parte de las entidades.

Por último, la Contraloría General de Cuentas, realiza diferentes actividades enmarcadas en la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, para transparentar el ejercicio de la administración pública.

## 1.5 Incorporación de enfoques

A continuación, 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 4. 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> Reducción de consumo de recursos (energía, agua y materias primas)	Implementación de procesos de reciclaje de Archivos de las Delegaciones	Órgano Consultor y Asesor Técnico y Profesional	Despacho Superior
		Implementación de aplicaciones y sistemas en línea	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación	Subcontraloría Administrativa
3	<b>Gestión integral del riesgo</b> (ambiental, laboral u otro)			
3.1	Análisis de amenazas y vulnerabilidades	Informe anual de control interno el cual contiene la matriz de evaluación de riesgos, mapa de riesgos. Los riesgos están alineados al Plan Estratégico Institucional	Dirección de Fortalecimiento al Control Interno y Gestión de las Unidades de Auditoría Interna –UDAI-	Despacho Superior
3.2	Plan de prevención, mitigación, respuesta y rehabilitación	Protocolos de emergencia	Dirección de Seguridad Integral y Salud	Despacho Superior

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

El enfoque de Gestión por Resultados se aplica al desarrollar los modelos de Gestión por Resultados, en el apartado 2.

## 2. Vinculación y desarrollo de Modelos de Gestión por Resultados -GPR-

### 2.1 Vinculación a planes estratégicos sectoriales

De acuerdo con la documentación revisada, no se encontró algún plan estratégico sectorial al cual la Contraloría General de Cuentas pueda vincularse. Por lo tanto, no se realiza este apartado.

### 2.2 Desarrollo de Modelos de Gestión por Resultados

La Gestión por Resultados contribuye a modernizar la administración pública, a través de orientar todos sus recursos hacia la consecución de resultados para el desarrollo, para lograr cambios positivos y sostenibles en las condiciones de vida de la población.

Para el desarrollo de esta metodología, se utilizó la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados, para el sector público de Guatemala.

Se conformó un Grupo Técnico de Trabajo Institucional, con integrantes de la Subcontraloría de Calidad de Gasto Público, Subcontraloría de Probidad, Subcontraloría Administrativa y Dirección de Planificación, con quienes se desarrollaron los modelos que a continuación se presentan.

#### 2.2.1 Identificación, análisis y priorización de problemas

El análisis de la problemática que se pretende resolver por medio de diversas estrategias y acciones, requiere, según la magnitud de los problemas identificados, determinar y priorizar el de mayor impacto, por lo que es necesario tomar como punto de partida un modelo conceptual que permita delimitar la injerencia del problema priorizado o la condición de interés. Según la metodología de la Gestión por Resultados, para el diseño del modelo conceptual, se llevó a cabo una reunión de trabajo con diferentes directores de la Contraloría General de Cuentas, con el acompañamiento de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, en donde se realizó un ejercicio para la identificación del problema, el cual la Institución puede contribuir a mitigar.

La información recabada en dicha reunión, pasó a un proceso de análisis y priorización por el Grupo de Trabajo Técnico Institucional, con quienes se priorizó el problema siguiente: "*Entidades públicas a*

las cuales se les imponen acciones legales y administrativas por malas prácticas.”, debido a la magnitud identificada, a través de trabajo de investigación.

Cuadro 5. Priorización de problemas

No.	¿Qué? (Situación que limita las capacidades, los derechos y el bienestar de una población)	¿Quiénes? (Población afectada por el problema y sus factores causales)	Magnitud (Tamaño del problema, datos estadísticos nacionales y comparaciones con datos internacionales de los últimos 5 a 10 años)	Problema**
1	Malas prácticas en la administración pública	Entidades del Estado que manejan fondos públicos	Entidades del Estado que manejan fondos públicos que se les imponen acciones legales y administrativas por malas prácticas, con un promedio de 3,989 acciones legales y administrativas	Entidades públicas a las cuales se les imponen acciones legales y administrativas por malas prácticas.

Fuente: Elaborado por Dirección de Planificación CGC

### 2.2.2 Análisis de la 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.”



A continuación, se indica el número de entidades según los sectores que fiscaliza la institución.

*Cuadro 6. Análisis de población objetivo y elegible*

Sector	Población Objetivo (Entidades)	Población Elegible (Entidades)
Sector Educación, Ciencia, Cultura y Deportes	95	40
Sector Defensa, Seguridad y Justicia	40	16
Sector Medio Ambiente y Recursos Naturales	98	14
Sector Economía, Finanzas, Trabajo y Previsión Social	29	14
Sector Comunicaciones, Infraestructura Pública y Vivienda	24	24
Sector Municipalidades y Consejos de Desarrollo	376	361
Sector Organismos e Instituciones de Apoyo	162	26
Sector Salud y Seguridad Social	59	39
Fideicomisos	93	44
Recursos Públicos Destinados a Pueblos Indígenas y Grupos Vulnerables	23	16
<b>Población elegible</b>	<b>999</b>	<b>594</b>

Fuente: Elaborado por Dirección de Planificación CGC

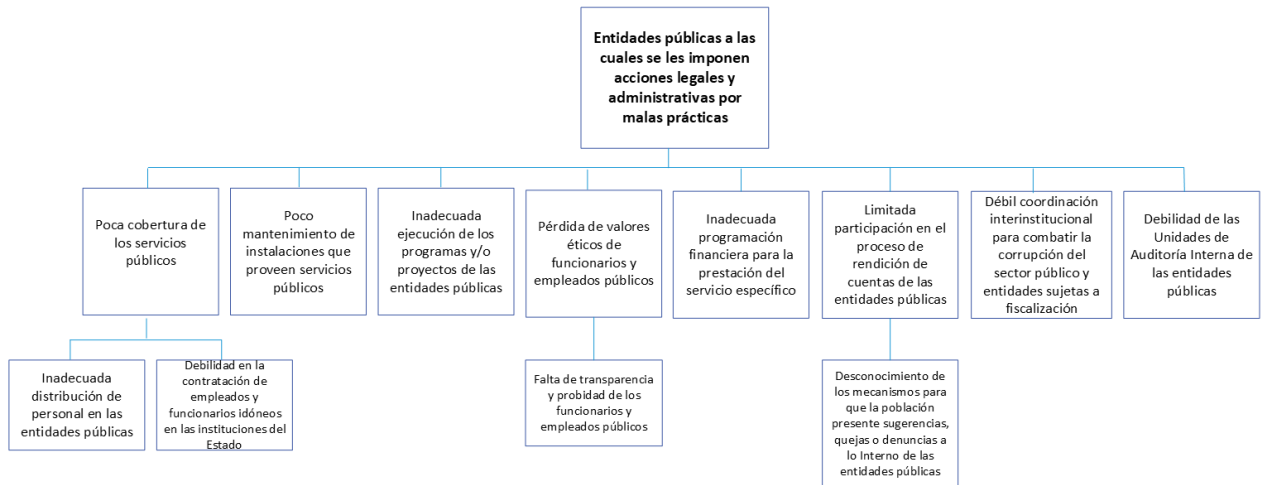
De conformidad con información proporcionada por las direcciones sectoriales de fiscalización, se identificó una población objetivo de 999 entidades que administran recursos públicos. De este total, se ha identificado la población elegible de 594 entidades, las cuales representan el 57% de la población de la Institución.

### 2.2.3 Modelo conceptual

De acuerdo con el problema priorizado, el Grupo de Trabajo Técnico Institucional, realizó la identificación y análisis de las condiciones de interés y las relaciones de causalidad directas e indirectas basadas en evidencia nacional e internacional, lo cual permitió identificar la relación causal del problema.

A partir del análisis del modelo conceptual, la Institución establece prioridades de trabajo a manera de optimizar el uso de sus recursos.

Esquema 1. Modelo conceptual



Fuente: Elaborado por Grupo de Trabajo Técnico Institucional CGC

#### 2.2.4 Análisis de evidencias y jerarquización de factores

El análisis de evidencias y jerarquización de factores, consistió en un trabajo de búsqueda de evidencia que confirmara la magnitud y fuerza explicativa que explique la relación de causa y efecto entre el problema, la causa directa y la causa última analizada.

Dentro de los documentos revisados para sustentar las evidencias de la problemática que corresponde abordar a la Contraloría General de Cuentas, se analizó prioritariamente los resultados del informe final del Programa Municipio Fiscalizado, ejecutado en el Municipio la Reforma, Departamento de San Marcos. Se pudo evidenciar que los servicios públicos de salud, educación, seguridad, agua potable, entre otros son insuficientes y de mala calidad para la población. De igual manera se consultaron otros estudios realizados a nivel nacional e internacional que demuestran las mismas evidencias de la problemática que enfrenta la población.

Derivado de lo anterior a continuación se presenta el análisis de evidencia consultada:

Cuadro 7. Análisis de evidencia

Causa Directa/Última	Análisis sobre Magnitud (Copiar el párrafo del documento que explica la magnitud del problema, use normas APA para referirse al documento)	Análisis sobre Fuerza Explicativa (Copiar el párrafo del documento que explica la relación de causa y efecto entre el problema, la causa directa y la causa última analizada, use normas APA para referirse a la porción del documento)	Clasificación de la evidencia consultada
	<p>*Actualmente se tienen registrados 1,614 servicios de agua potable, con los cual se cubre únicamente al 12% del territorio de la Reforma.* (Contraloría General de Cuentas, 2023, p.85)</p> <p>*Por medio del monitoreo realizado se determinó que en el 40% (23) de los Centros poblados con que cuenta el Municipio existen establecimientos educativos [...].* (Contraloría General de Cuentas, 2023, p.62)</p> <p>*Para cubrir los servicios de atención médica para las 24,468 personas que habitan en el Municipio, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social cuenta con las unidades médicas siguientes: 1 Centro de Atención Permanente, ubicado en el Casco Urbano 1 Puesto de Salud, ubicado en la Aldea Santa Clara 8 Centros Comunitarios: Cantón La Palma, Caserío Santa Teresa, Caserío Punta Arenas, Caserío Natividad de María, Lotificación El Baluarte, Aldea San Rafael Bocoi, Caserío San Isidro y Caserío Recuerdo Asturias.* (Contraloría General de Cuentas, 2023, p.64)</p> <p>*La Subestación 42-8-1 del Municipio de la Reforma, tiene asignados 19 agentes y la de Santa Clara (42-8-4) 17 personas. Para prestar el servicio de protección y vigilancia, los agentes se encuentran divididos en 3 grupos con un total de 4 elementos por cada uno; así mismo, se cuenta con 2 patrullas para apoyo de dicha actividad. Se estima que cada agente policial cubre en promedio un total de 2,554 habitantes.* (Contraloría General de Cuentas, 2023, p.65)</p> <p>Contraloría General de Cuentas. (2023). Informe Final Programa Municipio Fiscalizado un Compromiso por la Prevención y la Confianza Ciudadana. Guatemala.</p>	<p>*Al 31 de agosto de 2023, únicamente se presta el servicio de recolección de basura a las personas que habitan en las cercanías al casco urbano.* (Contraloría General de Cuentas, 2023, p.85)</p> <p>*Es muy baja la cantidad de niños y jóvenes que estudian con el apoyo del programa de beca escolar.* (Contraloría General de Cuentas, 2023, p.85)</p> <p>*El 40% de los encuestados indicaron no haber observado que los Agentes de la Policía Nacional Civil realizaran patrullajes en el Municipio; quienes opinaron lo contrario, mencionaron que las rondas se hacían por la tarde.* (Contraloría General de Cuentas, 2023, p.87)</p> <p>*En el 53% de los centros poblados, los Agentes de la Policía Nacional Civil realizan rondas, únicamente cuando es necesario, de lo contrario no se tiene previsto el realizar de forma regular patrullajes en estas áreas.* (Contraloría General de Cuentas, 2023, p.87)</p> <p>*El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación ha brindado asistencia técnica y/o capacitación a los agricultores, únicamente en el 16.36% de los centros poblados del Municipio.* (Contraloría General de Cuentas, 2023, p.89)</p> <p>Contraloría General de Cuentas. (2023). Informe Final Programa Municipio Fiscalizado un Compromiso por la Prevención y la Confianza</p>	<p>C. Estudios cuasi experimentales, revisión limitada de la literatura o estudios observacionales de cohortes</p>
Causa Directa 1: Poca cobertura de los servicios públicos	<p>*En enero de 2023, se reporta en el interior de la República, que 5 mil 679 establecimientos oficiales, municipales y por cooperativa no tener acceso a agua potable y drenajes, aunque las carencias se dan sobre todo en el sector oficial, la baja cobertura de servicios básicos también afecta a colegios privados, institutos por cooperativa e instituciones municipales.* (Valle, 2023)</p> <p>*A nivel nacional existen 52 mil 406 centros escolares pertenecientes a todos los sectores, 3 mil más en comparación con 2022. Aunque 46 mil 727 sí tienen agua, solo en 25 mil 784 es potable. En tanto, 23 mil 405 no tienen drenajes, año con más escuelas sin agua; [...].* (Valle, 2023)</p> <p>Valle, C. (enero de 2023). Investigación Periodística. Obtenido de Guatemala arranca el año sin agua: <a href="https://www.ojoconmipisto.com/guatemala-arranca-el-ano-con-mas-escuelas-sin-agua/">https://www.ojoconmipisto.com/guatemala-arranca-el-ano-con-mas-escuelas-sin-agua/</a></p>	<p>*En la práctica, como ya se dijo, se ofrecen de manera mixta, aunque más del 80 % de los servicios los ofrece el sector privado en salud, educación, comunicaciones y otros, en tanto que los servicios provistos por el sector público (entiéndase el Gobierno y las entidades públicas) suelen ser de pobre calidad y de baja cobertura. Detrás de este desbalance hay un problema de comprensión sobre el financiamiento del desarrollo.* (Velásquez, 2016)</p> <p>Velásquez, Á. (31 de 05 de 2016). Plaza Publica. Obtenido de Stakeholders y servicios públicos en Guatemala: <a href="https://www.plazapublica.com.gt/content/stakeholders-y-servicios-publicos-en-guatemala">https://www.plazapublica.com.gt/content/stakeholders-y-servicios-publicos-en-guatemala</a></p>	<p>E. Estudios cualitativos no representativos, opiniones de expertos.</p>
	<p>*Alta Verapaz es el departamento con más establecimientos sin acceso a este recurso, con 1 mil 426, [...].* (Valle, 2023)</p> <p>*[...] Sololá con 1 mil 560 centros escolares de los cuales 47 carecen de agua (en 2022 eran 49).* (Valle, 2023)</p> <p>*Santa Catarina Atahuacán es el segundo municipio con más escuelas deficitarias, pues de las 220 existentes, 12 se encuentran en ese estado.* (Valle, 2023)</p> <p>*[...] Huehuetenango, de los 4 mil 289 establecimientos, 493 no tienen agua, uno más que en 2022.* (Valle, 2023)</p> <p>En Chiantla se ubican 74 con este déficit, [...].* (Valle, 2023)</p> <p>*Quienes ocupan los principales puestos de escuelas sin acceso al servicio de agua son: Alta Verapaz con 1 mil 426, Petén con 737, Quiché con 536, Huehuetenango con 493 y San Marcos con 402. Quienes, por el contrario, tienen menos institutos en esas condiciones son Chimaltenango con 57, El Progreso con 52, Sololá con 47, Escuintla con 36, Sacatepéquez con 4. Los 22 departamentos tienen centros educativos con este problema.* (Valle, 2023)</p> <p>Valle, C. (enero de 2023). Investigación Periodística. Obtenido de Guatemala arranca el año sin agua: <a href="https://www.ojoconmipisto.com/guatemala-arranca-el-ano-con-mas-escuelas-sin-agua/">https://www.ojoconmipisto.com/guatemala-arranca-el-ano-con-mas-escuelas-sin-agua/</a></p>	<p>*Del total de 24,035 poblados el 88.66% se encuentra en el área rural mientras que el restante 11.34% se encuentra en las áreas urbanas. En cuanto al acceso a servicios básicos se refiere el 74.59 de los poblados tienen acceso a electricidad, e 39.61% tienen acceso a teléfono, el 75.11 % tienen acceso a servicios de agua por medio de cañería y aislamiento el 18.99 % tiene acceso a drenajes. (Censo de Infraestructura escolar, [...].* (Ministerio de Educación, 2007)</p> <p>Ministerio de Educación (2007). Resultados Finales. Guatemala. <a href="https://eird.org/cd/toolkit08/material/proteccion-infraestructura/censo-infra-escolar/censoinfraescolar.pdf">https://eird.org/cd/toolkit08/material/proteccion-infraestructura/censo-infra-escolar/censoinfraescolar.pdf</a></p>	<p>D. Estudios observacionales de casos y controles, estudios monográficos, estudios cualitativos representativos.</p>
	<p>El total de muertes en exceso por mala calidad y cobertura en el 2020 ascendió a 8750 casos, es decir, 50,4 por 100,000 habitantes. (Universidad de San Carlos de Guatemala, 2013)</p> <p>Para el 2021 se estimaron 40,647 muertes, que representan un exceso de mortalidad de 230.8 por 100,000 habitantes. (Universidad de San Carlos de Guatemala, 2013)</p> <p>Universidad de San Carlos de Guatemala, (24 de 09 de 2013). Biblioteca y centro de documentación "Dr. Julio de León Méndez". Obtenido de La crisis en la red Hospitalaria Guatemalteca y su comparación a nivel latinoamericano: <a href="https://biblioteca.medicina.usac.edu.gt/sites/default/files/udi1/2013/mp01-2013.pdf">https://biblioteca.medicina.usac.edu.gt/sites/default/files/udi1/2013/mp01-2013.pdf</a></p>	<p>*Primer Nivel. Establecimiento de menor complejidad, cobertura menor a los mil quinientos habitantes. Servicios prestados, únicamente los básicos.* (Universidad de San Carlos de Guatemala, 2013, p.5)</p> <p>*Segundo Nivel. Establecimiento de mayor categoría, cobertura entre los 5000 y 20000 habitantes. [...].* (Universidad de San Carlos de Guatemala, 2013, p.5)</p> <p>*Tercer Nivel. Establecimiento de mayor especialización. Abarca Hospitales. [...].* (Universidad de San Carlos de Guatemala, 2013, p.5)</p> <p>Universidad de San Carlos de Guatemala, TESIS. (24 de 09 de 2013). Biblioteca y centro de documentación "Dr. Julio de León Méndez". Obtenido de La crisis en la red Hospitalaria Guatemalteca y su comparación a nivel latinoamericano: <a href="https://biblioteca.medicina.usac.edu.gt/sites/default/files/udi1/2013/mp01-2013.pdf">https://biblioteca.medicina.usac.edu.gt/sites/default/files/udi1/2013/mp01-2013.pdf</a></p>	

Causa Directa/Última	Análisis sobre Magnitud (Copiar el párrafo del documento que explica la magnitud del problema, use normas APA para referirse al documento)	Análisis sobre Fuerza Explicativa (Copiar el párrafo del documento que explica la relación de causa y efecto entre el problema, la causa directa y la causa última analizada, use normas APA para referirse a la porción del documento)	Clasificación de la evidencia consultada
Causa última 1.1: Inadecuada distribución de personal en las entidades públicas	<p>"...en el país hay 57 mil 309 servidores públicos vinculados laboralmente a algún equipo edil." (Castillo, 2022)</p> <p>"La Municipalidad de Guatemala cuenta entre sus filas con 3 mil 453 servidores públicos. No obstante, a estos se le suman los 1 mil 465 empleados de la Empresa Municipal de Agua (Empagua), y mil 130 de la Empresa Metropolitana Reguladora de Transporte y Tránsito (Emetra) y 898 de la Empresa Municipal de Transportes de la ciudad de Guatemala (EMT)" (Castillo, 2022)</p> <p>El documento referido hace mención que hay una excesiva cantidad de empleados públicos municipales, y además, el número de personal contratado no es proporcional a la población atendida lo que implica que la mala distribución del personal en las entidades públicas provocan duplicidad de funciones y mal uso de los recursos asignados a cada municipalidad.</p> <p>Castillo Zamora, J. M. (05 de 10 de 2022). <i>Plaza Pública</i>. Obtenido de Los 57 mil empleados municipales: <a href="https://www.plazapublica.com.gt/content/los-57-mil-empleados-municipales">https://www.plazapublica.com.gt/content/los-57-mil-empleados-municipales</a></p>	<p>"En algunos Centros Comunitarios, solamente 1 enfermero es quien presta el servicio de salud a los pobladores del área circundante." (Contraloría General de Cuentas, p.86)</p> <p>"Se determinó que el Ministerio no cuenta con personal suficiente para atender las necesidades de la población que se dedica a labores agrícolas; solamente 1 persona es la que está contratada bajo el renglón presupuestario 011 y las otras 3 brindan servicios contratados, regulados por el renglón presupuestario 029." (Contraloría General de Cuentas, p.86)</p> <p>Contraloría General de Cuentas. (2023). <i>Informe Final Programa Municipio Fiscalizado un Compromiso por la Prevención y la Confianza Ciudadana</i>. Guatemala.</p> <p>"Por más de cuatro décadas ha existido abuso en los procesos de contratación en el renglón 029. Específicamente en la asignación de honorarios, que no compensa con la asignación de funciones en el Sector público." (Castillo, 2022)</p> <p>"Entre 2017 y 2021 los órganos jurisdiccionales emitieron 14 mil 018 resoluciones en procesos presentados por extrabajadores del Estado. (Centro de Información, Desarrollo y Estadística (Cide)). De estas resoluciones 43 se refieren a incidente de cancelación de contrato de trabajo, 4 mil 749 a proceso de reinstalación, 120 a conflictos colectivos; 28 a lo contencioso administrativo laboral, 72 corresponden a resoluciones ejecutivas y 8 mil 6451 referente a juicios ordinarios." (Castillo, 2022)</p> <p>Castillo Zamora, J. M. (05 de 10 de 2022). <i>Plaza Pública</i>. Obtenido de Los 57 mil empleados municipales: <a href="https://www.plazapublica.com.gt/content/los-57-mil-empleados-municipales">https://www.plazapublica.com.gt/content/los-57-mil-empleados-municipales</a></p>	E. Estudios cualitativos no representativos, opiniones de expertos.
Causa Última 1.2: Debilidad en la contratación de empleados y funcionarios idóneos en las instituciones del Estado	<p>"Según el Sistema de Auditoría Gubernamental (SAG) de la Contraloría General de Cuentas, del año 2019 al 2023 se detectaron 2,719 hallazgos relacionados con la contratación idónea de funcionarios y empleados públicos." (Contraloría General de Cuentas, 2023)</p> <p>Contraloría General de Cuentas. (2019 al 2023). <i>Resumen de hallazgos de Recursos Humanos y proyectos</i>. CGC, Departamento de Seguimiento y Evaluación.</p>	<p>Los 2,719 hallazgos relacionados con los procesos de contratación, impuestos por la Contraloría General de Cuentas, entre los años 2019 al 2023, es un indicador de que en las Entidades Públicas, no están aplicando las Leyes, normas y procedimientos vigentes para realizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de candidatos para ocupar un puesto dentro de la Administración Pública, situación que afecta la calidad de atención a los ciudadanos que requieren de dichos servicios.</p> <p>Contraloría General de Cuentas. (2019 al 2023). <i>Resumen de hallazgos de Recursos Humanos y proyectos</i>. CGC, Departamento de Seguimiento y Evaluación.</p>	B. Estudios experimentales, metaanálisis y revisiones sistemáticas de la literatura
Causa Directa 2: Poco mantenimiento de instalaciones que proveen servicios públicos	<p>Se estableció que 14 de los 23 edificios escolares con que cuenta el Municipio necesitan ser remozados. (Contraloría General de Cuentas, 2023, p.86)</p> <p>Contraloría General de Cuentas. (2023). <i>Informe Final Programa Municipio Fiscalizado un Compromiso por la Prevención y la Confianza Ciudadana</i>. Guatemala.</p> <p>"El ciclo escolar 2022 para el sector público arrancó con 8,945 centros educativos en mal estado y con necesidad de mejoras en agua y saneamiento. Alta Verapaz es el departamento que lidera las cifras de escuelas e institutos en malas condiciones (1,477 según datos del Mineduc)." (López, 2022)</p> <p>"En lugares alejados del epicentro de la Ciudad de Guatemala, las escuelas no cuentan con una fuente de agua potable, energía eléctrica, pupitres en condiciones adecuadas, sanitarios, tecnología, techos seguros ni espacio suficiente para todos los estudiantes." (López, 2022)</p> <p>López, K. R. (24 de 02 de 2022). <i>La pandemia no fue aprovechada para reparar todas las escuelas: hay 8,945 en mal estado</i>. Obtenido de Plaza Pública: <a href="https://www.plazapublica.com.gt/content/la-pandemia-no-fue-aprovechada-para-reparar-todas-las-escuelas-hay-8945-en-mal-estado#:~:text=Es%20es%20la%20preocupaci%C3%B3n%20de,requieren%20mejoras%20en%20su%20infraestructura.">https://www.plazapublica.com.gt/content/la-pandemia-no-fue-aprovechada-para-reparar-todas-las-escuelas-hay-8945-en-mal-estado#:~:text=Es%20es%20la%20preocupaci%C3%B3n%20de,requieren%20mejoras%20en%20su%20infraestructura.</a></p> <p>Proyectos de Infraestructura:          *Conectividad Frontera-Frontera. Son nueve proyectos, equivalentes a 283 kilómetros y una inversión de US\$900 millones." (Bolaños, Pineda, Córdova &amp; Maul, 2023, p.56)          *Conectividad Puerto-Puerto. Son veinticinco proyectos, equivalentes a 688 kilómetros y una inversión de US\$4,400 millones [...]" (Bolaños, Pineda, Córdova &amp; Maul, 2023, p.56)          *Mejoramiento de la movilidad en la Ciudad de Guatemala. Son siete proyectos, equivalentes a 19 kilómetros y una inversión de US\$140 millones." (Bolaños, Pineda, Córdova &amp; Maul, 2023, p.56)</p> <p>Las principales obras de provisión de infraestructura ha sido por la vía el sector privado con la intervención del gobierno en un proceso de contratación. Este rol se ha hecho evidente con el desarrollo de la Vía Alternativa del Sur (VAS), un sistema de carreteras alternas, de peaje y 100% privadas, con tres tramos: desde Calzada Atanasio Tzuc hacia San Miguel Petapa y Villa Canales; desde Carretera a El Salvador (km. 24) a Villa Canales; y, desde Villa Nueva a Ca-9 Sur (km. 22). Además, debe agregarse el libramiento entre San Bernardino, Mazatenango y Cuyotenango, en proceso de ejecución.</p> <p>Tanto FUNDESA (2017) como CIEN (2019) consideraban el insuficiente presupuesto como una de las restricciones relevantes para mejorar el estado de la infraestructura en el país.</p> <p>Bolaños, L., Pineda, B., Córdova, T., &amp; Maul H. (1 de 2023). <i>Lineamientos de Políticas Públicas 2024-2028</i> p. 19. Obtenido de CIEN: <a href="https://ciem.org.gt/wp-content/uploads/2023/01/Resumen_Lineamientos_2024-2028_Libro.pdf">https://ciem.org.gt/wp-content/uploads/2023/01/Resumen_Lineamientos_2024-2028_Libro.pdf</a></p>	<p>La falta de mantenimiento de los edificios escolares, aulas y servicios básicos de agua, luz drenajes y sanitarios, afectan el proceso de enseñanza de los niños, niñas y adolescentes, ya que estos son factores básicos que tienen que ver con la salud integral de las poblaciones estudiantiles a nivel nacional.</p> <p>Contraloría General de Cuentas. (2023). <i>Informe Final Programa Municipio Fiscalizado un Compromiso por la Prevención y la Confianza Ciudadana</i>. Guatemala.</p> <p>"Los servicios educativos en Guatemala se prestan en entornos muy variados y en edificios que presentan distintas condiciones en cuanto a su infraestructura. Los edificios escolares públicos, generalmente acogen dos o incluso tres jornadas educativas, lo que hace que el deterioro de estos sea mayor y más acelerado. Por otra parte el mantenimiento de los edificios del sector público, en algunos casos considera reparaciones emergentes, depende, en términos generales, de la capacidad de gestión de la comunidad educativa." (Zavala, 2016, p.9)</p> <p>"El estudio realizado por Ortega (2011) determinó que algunos aspectos de las condiciones de los edificios escolares y el mobiliario tienen efectos sobre el rendimiento de los estudiantes." (Zavala, 2016, p.9)</p> <p>Zavala Bonilla, M. d. (2016). <i>Infraestructura escolar y su impacto en el rendimiento académico</i>. <i>Revista ASIES</i>, 3(10). Obtenido de <a href="https://doi.org/10.24018/revista.asies.310">https://doi.org/10.24018/revista.asies.310</a></p> <p>"Una de las restricciones que se consideraba relevante en el 2019 se ha mejorado: la disponibilidad de recursos financieros para la infraestructura. [...] La situación ha cambiado con las mejoras administrativas de recaudación impositiva por parte de la SAT, como la introducción la Factura Electrónica -FEL- que ha facilitado el pago de impuestos. Hoy, con EMPORNAAC y EPQ teniendo cientos de millones de quetzales en ahorros y con la inyección reciente de Q3,000 millones que recibió el CIV durante el año 2022, se ha hecho evidente que el problema no es de recursos financieros. Hoy, las restricciones son otras." (Bolaños, Pineda, Córdova &amp; Maul, 2023, p.56)</p> <p>Bolaños, L., Pineda, B., Córdova, T., &amp; Maul H. (1 de 2023). <i>Lineamientos de Políticas Públicas 2024-2028</i> p. 19. Obtenido de CIEN: <a href="https://ciem.org.gt/wp-content/uploads/2023/01/Resumen_Lineamientos_2024-2028_Libro.pdf">https://ciem.org.gt/wp-content/uploads/2023/01/Resumen_Lineamientos_2024-2028_Libro.pdf</a></p>	C. Estudios cuasi experimentales, revisión limitada de la literatura o estudios observacionales de cohortes  E. Estudios cualitativos no representativos, opiniones de expertos.
			D. Estudios observacionales de casos y controles, estudios monográficos, estudios cualitativos representativos.

Causa Directa/Última	Análisis sobre Magnitud (Copiar el párrafo del documento que explica la magnitud del problema, use normas APA para referirse al documento)	Análisis sobre Fuerza Explicativa (Copiar el párrafo del documento que explica la relación de causa y efecto entre el problema, la causa directa y la causa última analizada, use normas APA para referirse a la porción del documento)	Clasificación de la evidencia consultada
Causa Directa 3: Inadecuada ejecución de los programas y/o proyectos de las entidades públicas	<p>"Según el Sistema de Auditoría Gubernamental (SAG) de la Contraloría General de Cuentas, del año 2019 al 2023 se detectaron 1,318 hallazgos relacionados con la inadecuada ejecución de programas y proyectos." (Contraloría General de Cuentas, 2019-2023)</p> <p>Contraloría General de Cuentas. (2019-2023). <i>Acciones Legales y Administrativas de 5 años derivadas de informes de auditorías</i>. CGC, Departamento de Seguimiento y Evaluación, Guatemala</p>	<p>Los 1,318 hallazgos relacionados con los procesos de inadecuada ejecución de programas y proyectos, impuestos por la Contraloría General de Cuentas, entre los años 2019 y 2023, es un indicador de que en las Entidades Públicas, no están aplicando las Leyes, normas y procedimientos vigentes para realizar adecuadamente los procesos que requiere la ejecución de los mismos en las Administración Pública o por falta de idoneidad y capacidad para el efecto, situación que afecta no solo la calidad de los servicios sino que la calidad del gasto de los recursos asignados. (Contraloría General de Cuentas, 2019-2023)</p> <p>Contraloría General de Cuentas. (2019-2023). <i>Acciones Legales y Administrativas de 5 años derivadas de informes de auditorías</i>. CGC, Departamento de Seguimiento y Evaluación, Guatemala</p>	D. Estudios observacionales de casos y controles, estudios monográficos, estudios cualitativos representativos.
Causa Directa 3: Inadecuada ejecución de los programas y/o proyectos de las entidades públicas	<p>"Guatemala dedica cerca del 5% del PIB para invertir en educación, vivienda, salud, entre otros aspectos importantes. Lo cual es insuficiente para cubrir las necesidades básicas de la población, de allí que las prioridades equivocadas o mal ubicadas, más que la escasez de recursos sea lo que impide el acceso universal a dichos servicios." (Villatoro, 2009 p.i)</p> <p>"En cuanto al comportamiento de la inversión pública la prioridad ha sido proyectos de infraestructura como la red vial (42% de la inversión) que sí permite indirectamente el desarrollo pero se está dejando de lado la parte básica para desarrollar económica y humanamente a su población." (Villatoro, 2009 p.i)</p> <p>Villatoro de Agustín, I. A. (08 de 2009). <i>Factores que han incidido en una inadecuada inversión social en la Etia K'iche' del municipio de Aguacatán, Huehuetenango</i>. Obtenido de Universidad de San Carlos de Guatemala: <a href="http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3808.pdf">http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3808.pdf</a></p>	<p>Según el plan K'atun, para el año 2032 se espera un crecimiento del PIB real de manera paulatina y sostenida, hasta de una tasa no menor del 5.4%. con los siguientes rangos: a) Rango entre 3.4 y 4.4% en el quinquenio 2015-2020. b) Rango entre 4.4 y 5.4% en el quinquenio 2021-2025. c) No menor del 5.4% en los siguientes años, hasta llegar a 2032. De acuerdo a la Política General del Gobierno anterior, para el año 2023 se habrá incrementado en 2.60 puntos porcentuales la tasa de crecimiento del PIB real.</p> <p>Guatemala. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Subsecretaría de Análisis Estratégico del Desarrollo. Dirección de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo. INDICADORES DE LAS PRIORIDADES NACIONALES DE DESARROLLO 2023. pag. 32. Guatemala. SEGEPLAN, 2023</p>	E. Estudios cualitativos no representativos, opiniones de expertos.
Causa Directa 3: Inadecuada ejecución de los programas y/o proyectos de las entidades públicas	<p>"La evidencia más reciente confirma que no hay vínculo entre gasto público y resultados. Esta evidencia es mucho más contundente en sectores como educación, salud e infraestructura (Banco Mundial 2013). El gasto en el sector Salud se ha incrementado del 1.2 al 1.6% del PIB del 2008 al 2010, y los resultados siguen siendo débiles. Un 70% de las carreteras pavimentadas están en malas condiciones, a pesar de que el gasto del Ministerio de Comunicaciones ha ido en aumento. El crimen y la violencia se han convertido en un factor que impide el desarrollo económico y social del país; el Informe de Competitividad Global de 2014 colocó a Guatemala en último lugar de desempeño de los 144 países, en términos de los costos que el crimen impone en los negocios (WEF, 2014)." (Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, 2011-2021, p.4)</p> <p>Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, CIEN. (2011 al 2021). <i>Principales problemas en la Gestión del Gasto Público en el ciclo presupuestario</i>. Obtenido de Proyecto de lineamientos de políticas económica, social y de seguridad: <a href="https://ciencn.org.gt">https://ciencn.org.gt</a></p>	<p>"Muchos son los factores que intervienen. Uno de ellos es un tema transversal para la calidad de la ejecución del Gobierno en todos los sectores. La eficiencia con la que se realizan los procesos de ejecución del gasto, la efectividad para producir los bienes y servicios que necesitan los ciudadanos, y la calidad de los productos generados, tienen alto impacto en los resultados que se pretenden lograr." (Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, 2011-2021, p.4)</p> <p>Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, CIEN. (2011 al 2021). <i>Principales problemas en la Gestión del Gasto Público en el ciclo presupuestario</i>. Obtenido de Proyecto de lineamientos de políticas económica, social y de seguridad: <a href="https://ciencn.org.gt">https://ciencn.org.gt</a></p>	B. Estudios experimentales, metaanálisis y revisiones sistemáticas de la literatura
Causa Directa 3: Inadecuada ejecución de los programas y/o proyectos de las entidades públicas	<p>"En el segundo cuatrimestre, únicamente 3 ministerios se ubicaron dentro del rango de avance de ejecución alta de metas físicas, en comparación con el primer cuatrimestre, donde se observó a 11 ministerios en este rango de avance, lo que significa que, al tercer cuatrimestre, los 10 ministerios que presentaron avance medio de metas físicas, deberán de mejorar considerablemente el desempeño en la entrega de los bienes y servicios programados en su Plan Operativo Anual 2023." (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, 2023, p.157)</p> <p>"1,333 (97%) de 340 municipios, cargaron información a Siplangl, de los cuales, 301 entregaron el oficio a las diferentes delegaciones como constancia de haber actualizado el registro de avance de ejecución correspondiente al segundo cuatrimestre del año 2023." (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, 2023, p.56)</p> <p>"Durante el segundo cuatrimestre del año 2023, los datos registrados en Siplangl, mostraron un avance promedio a nivel nacional de ejecución física de las municipalidades del 41.74%. La mayoría de los departamentos reflejaron un avance intermedio." (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, 2023, p.157)</p> <p>"En cuanto al avance financiero, se reportó un acumulado del 42.25% a nivel nacional. Al igual que con el avance físico, en el avance financiero, la mayoría de los departamentos estuvieron en el nivel intermedio." (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, 2023, p.157)</p> <p>Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2023). <i>II Informe cuatrimestral año 2023 Evaluación y análisis sobre la ejecución y resultados del presupuesto del ejercicio fiscal 2023</i>. Obtenido de SEGEPLAN: <a href="https://portal.segeplan.gov.gt/segeplan/wp-content/uploads/2023/10/II-Informe-cuatrimstral-2023.pdf">https://portal.segeplan.gov.gt/segeplan/wp-content/uploads/2023/10/II-Informe-cuatrimstral-2023.pdf</a></p>	<p>"El Aeropuerto Internacional La Aurora llevan a cabo trabajos de obra gris para hacer que unas gradas eléctricas adquiridas se ajusten aún cuando no responden a las características que solicitó Aeronáutica Civil. La Dirección General de Aeronáutica Civil solicitó a la Contraloría General de Cuentas que asigne un equipo de auditoría especial por la compra e instalación de las gradas eléctricas y elevadores." (Prensa Libre, 2024)</p> <p>"El 4 de julio de 2023 el titular de la Dirección de Aeronáutica Civil (DGAC), Francis Argueta, firmó el contrato administrativo DS-31-2023 con Hernán Allonso Ríos Balleza, representante de Tecnologías Smart Home, Sociedad Anónima, acerca de la licitación (DGAC-LIT-05-2023), sobre la "adquisición de elevadores (ascensores) para pasajeros y carga, escaleras mecánicas (escaleras eléctricas) y servicio de instalación en el Aeropuerto Internacional La Aurora." (Prensa Libre, 2024)</p> <p>Barreno Castillo, R. (26 de 01 de 2024). <i>Las Gradas</i>. Prensa Libre. <a href="https://www.prensalibre.com">https://www.prensalibre.com</a>.</p>	E. Estudios cualitativos no representativos, opiniones de expertos.
Causa Directa 3: Inadecuada ejecución de los programas y/o proyectos de las entidades públicas	<p>"El Ministerio de Comunicaciones Infraestructura y Vivienda, a través de Aeronáutica Civil, gastó 8 millones 650 mil en un proyecto de 8 elevadores y 6 escaleras eléctricas. Pero el tamaño de éstas no se ajustan a las medidas." "Las gradas no le quedaron al Aeropuerto la Aurora" por lo que la Dirección General de Aeronáutica Civil solicita Auditoría especial." (Prensa Libre, 2024)</p> <p>Barreno Castillo, R. (26 de 01 de 2024). <i>Las Gradas</i>. Prensa Libre. <a href="https://www.prensalibre.com">https://www.prensalibre.com</a>.</p>	<p>"En el Aeropuerto Internacional La Aurora llevan a cabo trabajos de obra gris para hacer que unas gradas eléctricas adquiridas se ajusten aún cuando no responden a las características que solicitó Aeronáutica Civil. La Dirección General de Aeronáutica Civil solicitó a la Contraloría General de Cuentas que asigne un equipo de auditoría especial por la compra e instalación de las gradas eléctricas y elevadores." (Prensa Libre, 2024)</p> <p>"El 4 de julio de 2023 el titular de la Dirección de Aeronáutica Civil (DGAC), Francis Argueta, firmó el contrato administrativo DS-31-2023 con Hernán Allonso Ríos Balleza, representante de Tecnologías Smart Home, Sociedad Anónima, acerca de la licitación (DGAC-LIT-05-2023), sobre la "adquisición de elevadores (ascensores) para pasajeros y carga, escaleras mecánicas (escaleras eléctricas) y servicio de instalación en el Aeropuerto Internacional La Aurora." (Prensa Libre, 2024)</p> <p>Barreno Castillo, R. (26 de 01 de 2024). <i>Las Gradas</i>. Prensa Libre. <a href="https://www.prensalibre.com">https://www.prensalibre.com</a>.</p>	E. Estudios cualitativos no representativos, opiniones de expertos.

Causa Directa/Última	Análisis sobre Magnitud (Copiar el párrafo del documento que explica la magnitud del problema, use normas APA para referirse al documento)	Análisis sobre Fuerza Explicativa (Copiar el párrafo del documento que explica la relación de causa y efecto entre el problema, la causa directa y la causa última analizada, use normas APA para referirse a la porción del documento)	Clasificación de la evidencia consultada
Causa Directa 3: Inadecuada ejecución de los programas y/o proyectos de las entidades públicas	El Informe de Auditoría de Desempeño al IGSS del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021, evaluó la eficacia de los procedimientos implementados por la Subgerencia de Planificación y Desarrollo, Subgerencia Administrativa, Subgerencia de prestaciones en Salud y Dirección de Auditoría de servicios médicos. Desempeño. Guatemala. (Contraloría General de Cuentas, 2021)  Contraloría General de Cuentas. (2021). Informe de Auditoría de Desempeño al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS del 1 de enero al 31 de diciembre 2021. Guatemala.	Concluyendo que los procedimientos implementados no alcanzaron la eficacia derivado de la Pandemia por COVID 19, la que incidió en la ejecución de la planificación programada de proyectos de infraestructura hospitalaria, dotación de capacidad instalada necesaria para atender la demanda de servicios de hospitalización, tanto institucionales como contratados, desconcentración de servicios de hospitalización y la agilización de procedimientos administrativos de ampliación, remozamiento y construcción de obras de infraestructura de las Unidades médicas del IGSS. (Contraloría General de Cuentas, 2021)  Contraloría General de Cuentas. (2021). Informe de Auditoría de Desempeño al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS del 1 de enero al 31 de diciembre 2021. Guatemala.	D. Estudios observacionales de casos y controles, estudios monográficos, estudios cualitativos representativos.
Causa Directa 3: Inadecuada ejecución de los programas y/o proyectos de las entidades públicas	"Según el Informe de Auditoría de Desempeño al MINECO, no fue posible establecer el impacto que tiene el programa de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana empresa en la población beneficiada." (Contraloría General de Cuentas, 2021, p.25)  Contraloría General de Cuentas. (2021). Informe de Auditoría de Desempeño al Ministerio de Economía MINECO del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021. Guatemala. p.25.	El Ministerio de Economía, no cuenta con mecanismos e indicadores de gestión para el monitoreo, evaluación y control, basados en los criterios establecidos en la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala, emitido por SEGERPLAN y el MINFIN, específicamente la etapa de Seguimiento y evaluación, contenidas en la escala de Evaluación de Gobernanza en la implementación de Políticas, Programas y Proyectos sociales, de conformidad con los componentes de Gobernanza: C8 estrategia de monitoreo y evaluación y C9 indicadores.  (Contraloría General de Cuentas, 2021, p.25)  Contraloría General de Cuentas. (2021). Informe de Auditoría de Desempeño al Ministerio de Economía MINECO del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021. Guatemala.	D. Estudios observacionales de casos y controles, estudios monográficos, estudios cualitativos representativos.
Causa Directa 3: Inadecuada ejecución de los programas y/o proyectos de las entidades públicas	"Los resultados obtenidos en la Atención Integral de Protección y acogimientos residencial, brindada a la Niñez y Adolescencia, no han sido eficaces." (Contraloría General de Cuentas, 2021, p.44)  "Los resultados obtenidos en la Atención Integral de Acogimiento Temporal de Familias Sustitutas, no han sido eficaces, derivado que el acreditamiento a cuenta de subvención económica no es oportuno y los expedientes de las familias sustitutas no están actualizados." (Contraloría General de Cuentas, 2021, p.44)  Contraloría General de Cuentas. (2020). Informe de Auditoría de Desempeño Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República, del 01 de enero al 31 de diciembre 2020. Guatemala.	"Los programas de primera infancia y capacidades diferentes leve y moderada, atienden población niñas, niños y adolescentes, fuera de las edades de la población beneficiaria, como deficiencia en servicios de alimentación en el Departamento de Violencia Sexual con enfoque de género y el desabastecimiento de insumos en residencias en el Departamento de Maltrato en todas sus formas." (Contraloría General de Cuentas, 2021, p.44)  Contraloría General de Cuentas. (2020). Informe de Auditoría de Desempeño Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República, del 01 de enero al 31 de diciembre 2020. Guatemala.	D. Estudios observacionales de casos y controles, estudios monográficos, estudios cualitativos representativos.
Causa Directa 4: Pérdida de valores éticos de funcionarios y empleados públicos	Según la Memoria de Labores de la Contraloría General de Cuentas de los años 2019 al 2023, se detectaron 19,585 sanciones pecuniarias; 115 formulaciones de cargos; 245 denuncias penales. Haciendo un total de 19,945 acciones legales y administrativas en los últimos cinco años, derivadas de informes de Auditoría. (Contraloría General de Cuentas, 2019-2023)  Contraloría General de Cuentas. (2019-2023). Acciones Legales y Administrativas de 5 años derivadas de informes de auditorías. CGC, Departamento de Seguimiento, Guatemala.		B. Estudios experimentales, metaanálisis y revisiones sistemáticas de la literatura
Causa Directa 4: Pérdida de valores éticos de funcionarios y empleados públicos	"En la medición del 2023 Guatemala obtuvo un puntaje de 23 de 100 y es la peor clasificación del país en una década. Actualmente está ubicado en el puesto 154 de 180 en el ranquin de corrupción." (Transparency International, 2023)  "Se clasifica 180 países y territorios según las percepciones que estos tienen sobre el nivel de corrupción en el sector público y para eso emplean una escala de cero (muy corrupto) a 100 (muy baja corrupción)." (Transparency International, 2023)  Transparency International. (2023). Informe de Índice de Percepción de la Corrupción (IPC). <a href="https://www.transparency.org/es/press">https://www.transparency.org/es/press</a> .	"Las principales causas de la corrupción en Guatemala, la falta de una regulación específica en la materia, el incumplimiento de las leyes existentes, leyes poco claras que permiten interpretaciones y discrecionalidad del funcionario público o del juzgador que las aplica en el proceso judicial, falta de oportunidad de la sanción penal."  (Transparency International, 2023) Transparency International. (2023). Informe de Índice de Percepción de la Corrupción (IPC). <a href="https://www.transparency.org/es/press">https://www.transparency.org/es/press</a> .	B. Estudios experimentales, metaanálisis y revisiones sistemáticas de la literatura
Causa Última 4.1: Poca de transparencia y probidad de los funcionarios y empleados públicos	El total de acciones legales administrativas derivadas de los informes de auditoría de probidad de la CGC del año 2019 al 2023, son las siguientes: sanciones generadas en el sistema 10,506, acciones legales y administrativas derivadas de auditorías de probidad con 229 sanciones y 426 denuncias que generaron un monto de Q.3,438,587.06. Contraloría General de Cuentas. (2019-2023). Informes de auditoría de Probidad. CGC, Departamento de Seguimiento y Evaluación, Dirección de Planificación, Guatemala.	"La Contraloría General de Cuentas declaró el 2021 "Año de la Ética y Probidad", que permitió consolidar los activos intangibles de reputación, confianza y credibilidad, que se tradujeron en cultura ética e innovación tecnológica extendiéndose hacia mejores prácticas de atención de calidad, bajo los principios de transparencia y rendición de cuentas." (Contraloría General de Cuentas, 2020-2021 p.1)  "Contraloría General de Cuentas (2020-2021) Informe Ejecutivo Auditoría de la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, Dirección de Auditoría Interna, ejercicio fiscal 2021.[...]" (Contraloría General de Cuentas, 2020-2021 p.1)  Contraloría General de Cuentas (2020-2021) Informe Ejecutivo Auditoría de la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, Dirección de Auditoría Interna, ejercicio fiscal 2021, Guatemala.	B. Estudios experimentales, metaanálisis y revisiones sistemáticas de la literatura
	Decenas de miles de ciudadanos marcharon hacia la Plaza de la Constitución el 16 de mayo, haciendo un total de unas 60.000 personas, a las que se suman unos 15.000 manifestantes en el interior del país en protesta por innumerables casos de corrupción, durante el periodo presidencial del General Otto Pérez Molina y Roxanna Baldetti. El 30 de mayo desfilaron más de 30.000 personas y el 11 de junio unas 20.000 en la ciudad y otras 10.000 en tres ciudades de departamentos del país, todos con el mismo fin.  Torres Rivas, E. (julio - agosto de 2015). Guatemala: la corrupción como crisis de gobierno. Obtenido de Nueva Sociedad: <a href="https://nuso.org/articulo/guatemala-la-corupcion-como-crisis-de-gobierno/">https://nuso.org/articulo/guatemala-la-corupcion-como-crisis-de-gobierno/</a>	"La nota crítica de las protestas guatemaltecas ha sido la exigencia de la renuncia de todos los delincuentes, con el Presidente de la República y su cohorte a la cabeza; y esta capacidad de exigir la defenestración de las más altas autoridades del país ya es en sí misma una situación de conflicto. En el orden previsto constitucionalmente, esta petición altera el ciclo natural de la vida política y, por sus efectos, produciría una ruptura de la legalidad. Nos movemos en un espacio legal y constitucional que nadie quiere que se debilite, lo cual es inevitable que suceda si se produce el acto de renuncia." (Torres, 2015)  Torres Rivas, E. (julio - agosto de 2015). Guatemala: la corrupción como crisis de gobierno. Obtenido de Nueva Sociedad: <a href="https://nuso.org/articulo/guatemala-la-corupcion-como-crisis-de-gobierno/">https://nuso.org/articulo/guatemala-la-corupcion-como-crisis-de-gobierno/</a>	E. Estudios cualitativos no representativos, opiniones de expertos.

Causa Directa/Última	Análisis sobre Magnitud (Copiar el párrafo del documento que explica la magnitud del problema, use normas APA para referirse al documento)	Análisis sobre Fuerza Explicativa (Copiar el párrafo del documento que explica la relación de causa y efecto entre el problema, la causa directa y la causa última analizada, use normas APA para referirse a la porción del documento)	Clasificación de la evidencia consultada
Causa Última 4.1: Poca de transparencia y probidad de los funcionarios y empleados públicos	<p>"Un estudio reciente, muestra que a partir del análisis de un archivo de 149 investigaciones periodísticas de casos de mediana y gran corrupción ocurridos en 18 países de América Latina entre el año 2,000 y 2,013, expone la presencia sistemática de actores privados involucrados directamente en el 80% de los casos analizados (sobre todo en sectores relacionados a la construcción e infraestructura y energía e hidrocarburos)." (Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales, 2015)</p> <p>Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales. (08 de 2015). <i>La corrupción, sus caminos, su impacto en la sociedad y una agenda para su eliminación</i>. Obtenido de Informe de Investigación de OXFAM: <a href="https://www.icefi.org">https://www.icefi.org</a></p>	<p>"La corrupción sigue siendo un reto de primer orden en toda América Latina, dado que casi el 70% de los participantes—importantes especialistas en anticorrupción—en la encuesta realizada por el Índice CCC coincidieron en que es una "de las principales preocupaciones para la mayoría de las personas en su país". Sin embargo, en muchos países, otros retos como la delincuencia violenta, la lenta recuperación económica tras la pandemia y la preocupación por el retroceso democrático se han convertido en prioridades más importantes para los gobiernos, los medios de comunicación y la sociedad civil." (Americas Society/Council of the Americas, Control Risks, 2016)</p> <p>Americas Society/Council of the Americas, Control Risks. (06 de 2016). <i>El índice de capacidad para combatir la corrupción (CCC): evaluando la capacidad de América Latina para detectar, castigar y prevenir la corrupción</i>. Obtenido de Americas Quarterly: <a href="https://americasquarterly.org/wp-content/uploads/2021/06/CCC_Reporte_Espan%CC%83ol_2021.pdf">https://americasquarterly.org/wp-content/uploads/2021/06/CCC_Reporte_Espan%CC%83ol_2021.pdf</a></p>	B. Estudios experimentales, metaanálisis y revisiones sistemáticas de la literatura
Causa Última 4.1: Poca de transparencia y probidad de los funcionarios y empleados públicos	<p>"De los 12 Países de América Latina que han implementado Unidades de Integridad pública en el Gobierno Central, Guatemala, se encuentra dentro de los 5 países que no han implementado dichas Unidades. De los doce países, 7 lo han logrado, (78%) solamente 5 no lo han hecho, (28%)." (OCDE, p.150)</p> <p>"En cuanto a la robustez del Sistema de Declaraciones Patrimoniales y de Intereses existen grandes variaciones, con Argentina (0,81), México (0,78) y Chile (0,77) obteniendo puntajes altos y Honduras, Paraguay obteniendo 0,43 cada uno y Guatemala, obtuvo un puntaje bajo de 0,49" (OCDE, pag 153)</p> <p>OCDE (2018). <i>Cuestionario de la OCDE sobre Integridad Pública en América Latina</i>. p.50</p>	<p>"El Índice de Calidad de las Regulaciones contra la Influencia Indevida, basado en el Cuestionario de la OCDE de 2018 sobre Integridad Pública en América Latina, mide la existencia y el alcance de las regulaciones de cabildillo/lobby, la transparencia efectiva de la búsqueda de influencias y la regulación sobre conflicto de intereses. El puntaje promedio en las regulaciones de cabildillo/lobby es 0,89 sobre 3 puntos, con seis países (Brasil, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Paraguay y Uruguay) obteniendo un puntaje de 0,00." (OCDE, 2018)</p> <p>"De acuerdo a los resultados del Índice de Robustez del Sistema de Declaraciones Patrimoniales y de Intereses, los países latinoamericanos obtienen un puntaje promedio de 0,60 sobre 1,00 puntos, en una escala en la que el puntaje máximo representa un sistema altamente robusto." (OCDE, 2018)</p> <p>OCDE (2018). <i>Cuestionario de la OCDE sobre Integridad Pública en América Latina</i>. p.50</p>	B. Estudios experimentales, metaanálisis y revisiones sistemáticas de la literatura
Causa Directa 5: Inadecuada programación financiera para la prestación del servicio específico		<p>"La Dirección de Tratamiento, Rehabilitación y Reinserción, a través del Centro de Tratamiento ambulatorio CTA: se determinó que la SECCATID ha logrado hacer su mandato legal de manera aceptable a través del tratamiento y rehabilitación a drogodependientes, sin embargo en el Centro de tratamiento ambulatorio, carecen de normativa interna específica para el tratamiento y rehabilitación y equipo necesario para atender a los drogodependientes." (Contraloría General de Cuentas, 2022)</p> <p>"Derivado de lo anterior, durante el periodo de Auditoría de desempeño, la Entidad no logró alcanzar la eficacia en el tratamiento y rehabilitación brindada a los drogodependientes." (Contraloría General de Cuentas, 2022)</p> <p>"La atención brindada por la SECCATID, se desarrolla a través de talleres de terapias ocupacionales en las áreas de computación, cocina, y carpintería; y las terapias grupales y familiares; sin embargo la entidad no cuenta con instalaciones del Centro de Tratamiento Ambulatorio en cuanto al fluido eléctrico, la falta de mantenimiento de los equipos, la escasez de materiales, mobiliario y equipo necesario para impartir las terapias indicadas." (Contraloría General de Cuentas, 2022)</p> <p>Contraloría General de Cuentas. (2022). <i>Informe de Auditoría de Desempeño a la Secretaría de la Comisión contra las Adicciones y el Tráfico Ilícito de Drogas, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022</i>. Guatemala: n. 155.</p>	D. Estudios observacionales de casos y controles, estudios monográficos, estudios cualitativos representativos.
Causa Directa 6: Limitada participación ciudadana en el proceso de rendición de cuentas de las entidades públicas	<p>Según la Encuesta de Presupuesto Abierto 2021, el nivel de oportunidades de participación pública en el proceso presupuestario, en la variable: Auditoría (Entidad Fiscalizadora Superior) tiene una puntuación de 44. (Bajo: 0-40, Limitado: 41-60, Adecuado: 61-100).</p> <p>Celada Villatoro, M. E. (31 de 12 de 2021). <i>Encuesta de Presupuesto abierto 2021</i>. Obtenido de International Budget Partnership: <a href="https://internationalbudget.org/es/open-budget-survey/country-results/2021/guatemala">https://internationalbudget.org/es/open-budget-survey/country-results/2021/guatemala</a></p> <p>Según Informe de Evaluación del Desempeño, realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a la Contraloría General de Cuentas, basado en la metodología Marco de Medición del Desempeño de Entidades Fiscalizadoras Superiores de la INTOSAI (MMD EFS), se obtuvo una puntuación de 2 puntos sobre una puntuación máxima de 4 en el indicador EFS-25 Comunicación con los Medios, los Ciudadanos y las Organizaciones de la Sociedad Civil.</p> <p>Banco Internacional de Desarrollo. (2020). <i>Informe de Evaluación del Desempeño, basado en la Metodología - Marco del Desempeño de Entidades Fiscalizadoras Superiores de INTOSAI</i>. Guatemala.</p>	<p>Conclusiones de la Encuesta de Presupuesto Abierto 2021):</p> <p>Celada Villatoro, M. E. (31 de 12 de 2021). <i>Encuesta de Presupuesto abierto 2021</i>. Obtenido de International Budget Partnership: <a href="https://internationalbudget.org/es/open-budget-survey/country-results/2021/guatemala">https://internationalbudget.org/es/open-budget-survey/country-results/2021/guatemala</a></p> <p>Según Informe de Evaluación del Desempeño, realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a la Contraloría General de Cuentas, basado en la metodología Marco de Medición del Desempeño de Entidades Fiscalizadoras Superiores de la INTOSAI (MMD EFS), la CGC no ha consultado a las organizaciones de la sociedad civil o al público en general sobre la claridad, comprensión y acceso a sus informes, para con base a sus aportes plantear acciones de mejora en caso de requerirse.</p> <p>Banco Internacional de Desarrollo. (2020). <i>Informe de Evaluación del Desempeño, basado en la Metodología - Marco del Desempeño de Entidades Fiscalizadoras Superiores de INTOSAI</i>. Guatemala.</p>	B. Estudios Experimentales, Metaanálisis y Revisiones Sistemáticas de la literatura.
	<p>Es desalentador saber que alrededor de un 40% a 45% de la población de la región no logran tener actitudes democráticas en más de 2 aspectos de la democracia como arriba definidos. La libertad de expresión y las elecciones son por definición la característica más universal que todos tienen en común y muchos más serían democratas si esas fueran sus únicas características.</p> <p>Sol Ariaza, R. (2012). <i>El desafío de la participación ciudadana en el estado democrático de derecho, avances y retos de la participación ciudadana en la gestión de políticas, en el espacios institucionales de los estados centroamericanos</i>. Obtenido de Flasco: <a href="http://www.flasco.or.cr">http://www.flasco.or.cr</a></p>	<p>Las democracias latinoamericanas muestran crisis de representación, en primer lugar a través del hipresidencialismo, la fiebre reeleccionista y El desafío de la participación ciudadana en el estado democrático de derecho el desmedro de la confianza en las instituciones, así como la atomización del sistema de partidos en tantos países. Honduras, tiene además de los problemas institucionales de la política, una situación económica crítica, donde un 66% de la población declara que la situación económica es mala.</p> <p>Sol Ariaza, R. (2012). <i>El desafío de la participación ciudadana en el estado democrático de derecho, avances y retos de la participación ciudadana en la gestión de políticas, en el espacios institucionales de los estados centroamericanos</i>. Obtenido de Flasco: <a href="http://www.flasco.or.cr">http://www.flasco.or.cr</a></p>	B. Estudios Experimentales, Metaanálisis y Revisiones Sistemáticas de la literatura.

Causa Directa/Última	Análisis sobre Magnitud (Copiar el párrafo del documento que explica la magnitud del problema, use normas APA para referirse al documento)	Análisis sobre Fuerza Explicativa (Copiar el párrafo del documento que explica la relación de causa y efecto entre el problema, la causa directa y la causa última analizada, use normas APA para referirse a la porción del documento)	Clasificación de la evidencia consultada
Causa Última 6.1: Desconocimiento de los mecanismos para que la población presente sugerencias, quejas o denuncias a lo interno de las entidades públicas	De acuerdo al informe final de Municipio Fiscalizado, en el Municipio de la Reforma del Depto de San Marcos, de las 131 personas encuestadas, únicamente seis (6) indicaron conocer los medios para presentar denuncias, quejas y/o sugerencias; el resto (125) desconoce la manera en la cual puede participar de manera activa para el desarrollo de su comunidad. (Contraloría General de Cuentas, 2023, p.16)  Contraloría General de Cuentas. (2023). <i>Informe Final Programa Municipio Fiscalizado un Compromiso por la Prevención y la Confianza Ciudadana</i> . Guatemala: p.16	Muy pocos habitantes conocen los medios para poder presentar una denuncia, queja o sugerencia en la Municipalidad. (Contraloría General de Cuentas, 2023, p.16)  Las personas encuestadas opinaron que la atención recibida en las unidades médicas es buena; sin embargo, desconocen los medios por los cuales pueden brindar alguna sugerencia o presentar quejas o denuncias. Además, la población desconoce los medios para presentar denuncias y no ha percibido la presencia policial en las escuelas del Municipio. (Evidencias obtenidas del Informe Final Programa Municipio Fiscalizado) (Contraloría General de Cuentas, 2023, p.16)  Contraloría General de Cuentas. (2023). <i>Informe Final Programa Municipio Fiscalizado un Compromiso por la Prevención y la Confianza Ciudadana</i> . Guatemala: p.16.	C. Estudios cuasi experimentales, revisión limitada de la literatura o estudios observacionales de cohortes
Causa Directa 7: Débil coordinación interinstitucional para combatir la corrupción del sector público y entidades sujetas a fiscalización	En el año 2021 se emitieron 52 informes de Auditoría de Desempeño, de los cuales 1 tiene recomendaciones relacionadas con débil coordinación institucional.  Contraloría General de Cuentas. (2021). <i>Conclusiones de informe de Auditoría de Desempeño a la Oficina de Registro y Trámite Presupuestal Ministerio de Relaciones Exteriores del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021</i> . Guatemala.	Falta de coordinación eficaz con las entidades interesadas y/o solicitantes (Ministerios, instituciones) y rectoras (SECEPLAN-MINFIN), tanto para delimitar sus funciones, como para conocer las mismas a todas las instituciones nacionales, para evitar duplicidad y que para en conjunto exista una gestión eficaz.  Contraloría General de Cuentas. (2021). <i>Conclusiones de informe de Auditoría de Desempeño a la Oficina de Registro y Trámite Presupuestal Ministerio de Relaciones Exteriores del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021</i> . Guatemala.	D. Estudios observacionales de casos y controles, estudios monográficos, estudios cualitativos representativos.
	"Dentro del trabajo efectuado por la Comisión Especializada de Riesgos, se realizó la revisión y análisis de los riesgos presentados por las Unidades Ejecutoras, habiéndoles presentado las observaciones y recomendaciones pertinentes, por lo que queda bajo las responsabilidades de cada una de las priorización de 772 riesgos, generados por las 86 unidades ejecutoras. Para fines del mapa de riesgo se utilizó el valor residual para determinar el nivel de tolerancia de cada uno de estos, llegando a determinar que el 68% (525 riesgos) corresponde a riesgos tolerables con controles de mitigación establecidos, con los cuales el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social puede incluir mejorando los controles para mitigar los mismos; el 20% (155 riesgos) corresponde a riesgos gestionables que la Administración podrá afrontar con la implementación de nuevos controles y 12% (92 riesgos) corresponde a riesgos no tolerables que deben ser considerados como alta prioridad para su mitigación, se ha realizado la comunicación respectiva a las unidades ejecutoras para mitigar." (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 2022, p.12)  Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. (2022). <i>Informe Anual de Control Interno período evaluado del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022</i> . Guatemala: MSPAS. p.12.	La supervisión como parte del control interno se practica en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en la ejecución de las actividades técnicas y administrativas financieras, tanto por parte de la Unidad de Supervisión Monitoreo y Evaluación –USME– y para identificar nuevas estrategias que ayuden a mitigar los riesgos, se incorpora el Departamento de Desarrollo de los Servicios, ambos de la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud –DGSIAS–, para los hospitales nacionales, para asegurar el cumplimiento de las actividades programadas y logro de coberturas así como el alcance de los objetivos y deficiencias derivadas del análisis de los reportes emanados de los sistemas de información, estableciendo las medidas correctivas. (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 2022, p.12)  Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. (2022). <i>Informe Anual de Control Interno período evaluado del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022</i> . Guatemala: MSPAS. p.12.	E. Estudios cualitativos no representativos, opiniones de expertos.
Causa Directa 8 Debilidad de las Unidades de Auditoría Interna de las entidades públicas.	"Durante el año 2022 el MIDES en la búsqueda de dar cumplimiento a su mandato institucional y la ejecución eficaz y transparente de los recursos asignados para la administración de los distintos programas sociales, mediante sus Unidades Ejecutoras, alcanzo un 98.72% de la ejecución presupuestaria, contribuyendo así al desarrollo social incluyente y participativo de las personas en condiciones de pobreza y pobreza extrema." (Ministerio de Desarrollo Social, 2022, p9)  Ministerio de Desarrollo Social. (2022). <i>Informe Anual de Control Interno Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental -SINACIG-</i> . Guatemala: MIDES. p.9.	"Siguiendo la línea de rendición de cuentas, se presenta ante los órganos competentes, los informes cuatrimestrales que contienen información referente a los estados financieros, informe de ejecución presupuestaria, informe de resultado de avance de los indicadores e informe de avance físico y financiero de préstamos externos." (Ministerio de Desarrollo Social, 2022, p.9)  Ministerio de Desarrollo Social. (2022). <i>Informe Anual de Control Interno Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental -SINACIG-</i> . Guatemala: MIDES. p.9.	E. Estudios cualitativos no representativos, opiniones de expertos.
	Por otro lado, los componentes gobernanza y entorno de control y evaluación de riesgos obtuvieron la calificación de 72% y 79%, esto se constituyen para el Ministerio de Cultura y Deportes, una oportunidad de mejora, lo cual se debe incluir en el plan de implementación que realizarán con los dueños de los procesos sustantivos y de apoyo, se considera que se dará seguimiento mensualmente. Ministerio de Cultura y Deportes. (2022). <i>Informe de Control Interno abril 2022 Comité de -SINACIG-</i> . Guatemala: p.8 - 9.	Este informe presenta los resultados de la autoevaluación ponderada y su correspondiente puntaje a 1) Nivel Institucional, 2) Componentes y Principios del SINACIG, 3) Por Unidad es Administrativas de Ministerio de Cultura y Deportes; los cuales fueron obtenidos de los niveles directivos y operadores, los cuales refleja el estado en que se encuentra el –SINACIG– al 13 de diciembre de 2021, reflejando las brechas entre el SINACIG promulgado y exigidos por la Contraloría General de Cuentas y la situación actual del control interno en el Ministerio de Cultura y Deportes. Ministerio de Cultura y Deportes. (2022). <i>Informe de Control Interno abril 2022 Comité de -SINACIG-</i> . Guatemala: p.8 - 9.	E. Estudios cualitativos no representativos, opiniones de expertos.
	"Al finalizar el trabajo de la elaboración de las Matrices de Evaluación de Riesgo de la Dirección General de Aeronáutica Civil, evaluación que se llevó a cabo del 01 de febrero al 28 de febrero 2022 con lo que se determinó con base al análisis realizado las Mesa de Trabajo en conjunto con cada uno de los Jefes y Encargados de las Diferentes Unidades Administrativas que conforman la institución que existen 31 riesgos de los cuales se comprobó que el 23 riesgos representan un 74% de los riesgos identificados y los cuales tienen controles implementados por lo mismo se encuentran con un riesgo Bajo. Además, se determinó que existen 6 riesgos que representan 19% de los riesgos identificados y los cuales tienen controles implementados con algún grado de deficiencia por lo que los mismos se encuentran con un Riesgo Residual Medio. Asimismo, se observó que existen 2 riesgos que representan un 6% de los riesgos identificados y los cuales no tienen controles implementados que permitan mitigar los mismos estos se encuentran con un Riesgo Residual Alto." (Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, 2021, p.9)  Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda. (2021). <i>Informe diagnóstico del Sistema Nacional de Control Interno de la Dirección General de Aeronáutica Civil SINACIG 2021</i> . Guatemala: p.9.	"La elaboración de las matrices se realizó de manera objetiva obteniendo los resultados anteriormente descrito y en donde definitivamente se deberá poner especial atención a aquellos riesgos residuales que su nivel es medio y alto implementando los controles necesarios para lograr su mitigación, y además los riesgos residuales identificados bajos, que aun así tengan implementados controles se les dará el seguimiento necesario para que los mismos se mitigen en su totalidad." (Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, 2021, p.9)  Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda. (2021). <i>Informe diagnóstico del Sistema Nacional de Control Interno de la Dirección General de Aeronáutica Civil SINACIG 2021</i> . Guatemala: p.9.	E. Estudios cualitativos no representativos, opiniones de expertos.

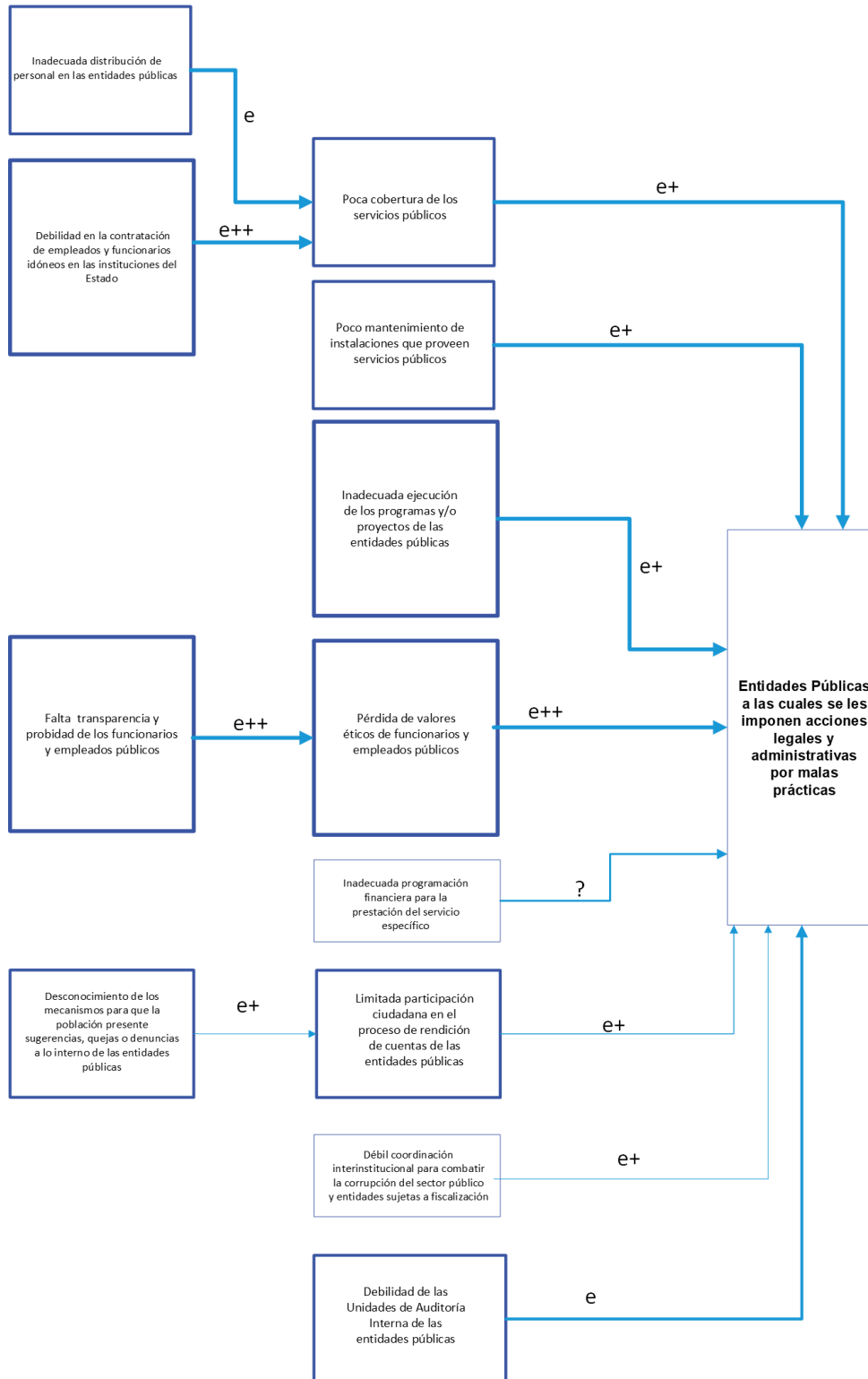
Fuente: Dirección de Planificación CGC.



### 2.2.5 Modelo explicativo

El modelo explicativo se elaboró con base a una jerarquización de factores causales directos e indirectos, a partir del proceso de la construcción o adaptación del modelo conceptual y la evidencia para cada factor causal que se sustenta en la opinión de los expertos y estudios realizados en temas relacionados, basado en análisis de auditorías gubernamentales de los últimos cinco años en distintas instituciones públicas que fueron objeto de estudio en el proceso para formular la red de causalidad. Como parte de la elaboración del modelo se realizó un ejercicio para determinar la jerarquización de los factores causales directos e indirectos y se estableció el grado de incidencia de éstos en el problema central: "**Entidades públicas a las cuales se les imponen acciones legales y administrativas por malas prácticas.**", lo cual se puede observar mediante el grosor de las flechas, el tamaño de las cajas y la calidad de la evidencia, que marcan el mayor grado de incidencia.

Esquema 2. Modelo explicativo



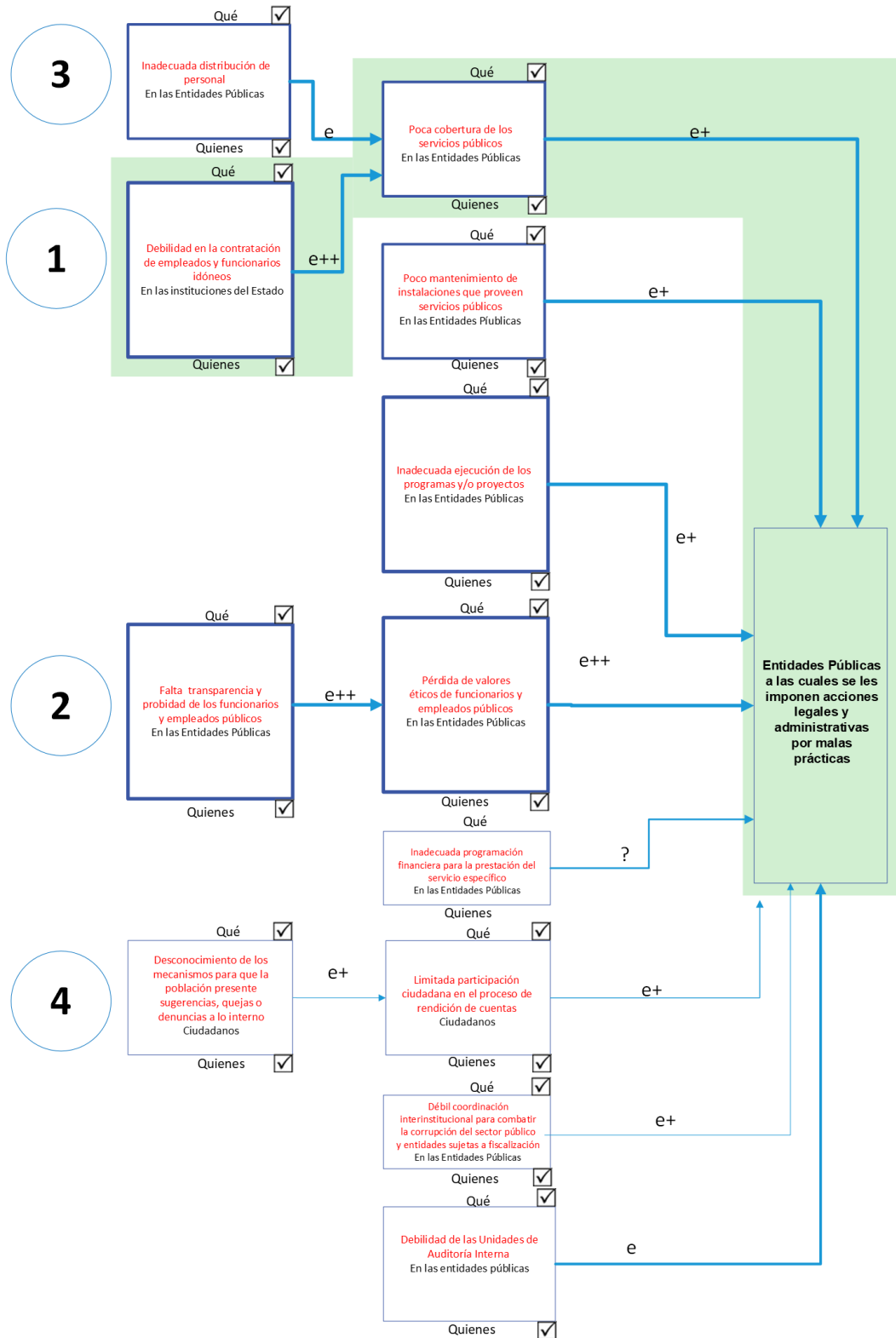
Fuente: Grupo de Trabajo Técnico Institucional CGC

## 2.2.6 Identificación de caminos causales críticos

La identificación de caminos causales críticos, consiste en identificar las intervenciones más eficientes para atacar la problemática o condición de interés, por medio de los caminos causales críticos.

De acuerdo con la evidencia encontrada, y al análisis de magnitud y fuerza explicativa, y utilizando como base la simbología de esquemas, a continuación se presenta la priorización de los caminos causales críticos:

Esquema 3. Identificación de caminos causales críticos

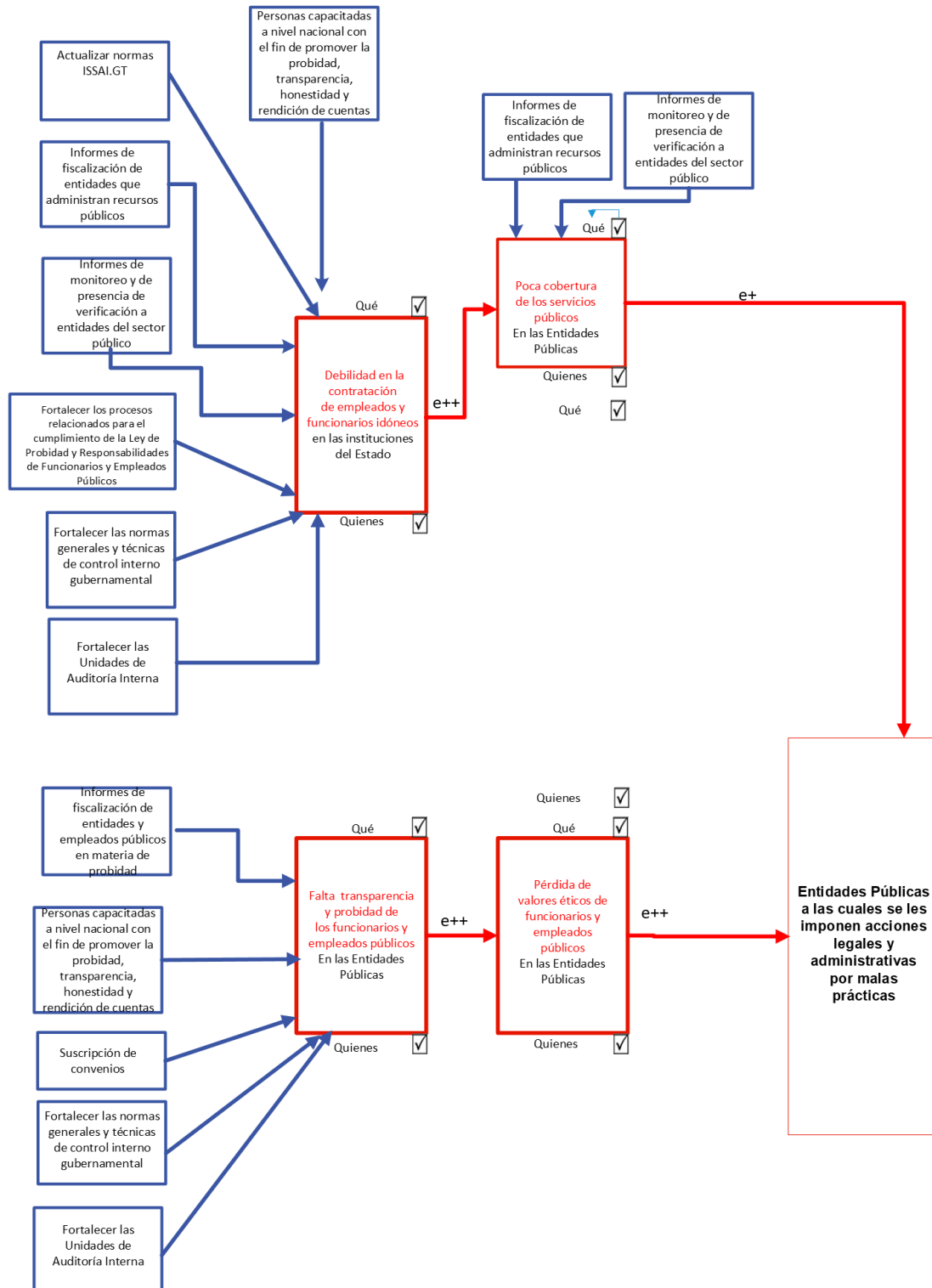


Fuente: Grupo de Trabajo Técnico Institucional CGC

### 2.2.7 Modelo prescriptivo

El modelo prescriptivo, consiste en identificar las intervenciones más eficientes para atacar la problemática o condición de interés, por medio de los caminos causales críticos. La intervención (producto) es el conjunto de bienes y/o servicios, que a la vez permite ampliar la capacidad de prestación de servicios de las instituciones. El modelo prescriptivo evidencia las intervenciones institucionales que se consideran más oportunas para minimizar en un tiempo corto, mediano y/o largo plazo, la solución del problema central. En ese sentido, con el acompañamiento de los integrantes del Grupo de Trabajo Técnico Institucional y el equipo de Planificación de la Contraloría General de Cuentas, se analizaron las intervenciones que tienen mayor efectividad para la atención de las causas más críticas que deben incidir para enfrentar el problema central de la Institución.

Esquema 4. Modelo prescriptivo



Fuente: Dirección de Planificación CGC.

En el esquema anterior, se identifican las intervenciones para abordar el problema priorizado.

Para el camino causal crítico 1 se han identificado los productos que contribuirán a mitigar las causas relacionadas a disminuir el problema priorizado, los cuales se detallan a continuación:

- ***Informes de fiscalización de entidades que administran recursos públicos:***

Por mandato constitucional, la Contraloría General de Cuentas debe velar por la calidad del gasto público mediante la fiscalización, para lo cual realiza auditorías financieras, de cumplimiento y de desempeño. De estos tipos de auditorías se han derivado acciones legales y administrativas relacionadas con la debilidad en la contratación idónea de empleados y funcionarios públicos. Una de las estrategias de la Institución es fortalecer las auditorías de desempeño, para ello recientemente fue creada la Dirección de Auditoría de Desempeño, la cual tiene bajo su cargo exclusivamente este tipo de auditorías; con ello se contribuirá a que la gestión de las entidades públicas se realice bajo criterios de eficacia, eficiencia, economía, equidad, probidad y transparencia.

- ***Informes de monitoreo y presencia de verificación a entidades del sector público:***

Este producto se refiere a monitoreos realizados a entidades públicas, para verificar el cumplimiento y desempeño de los empleados y/o funcionarios en cada municipio. Tiene un enfoque preventivo; su objetivo es subsanar las posibles deficiencias a tiempo.

Adicionalmente, se realizarán presencias de verificación para conocer el estado general actual de una institución. Las presencias de verificación tienen un enfoque detectivo. No genera hallazgos, solamente recomendaciones que deben atenderse oportunamente.

Los monitoreos y presencias de verificación contribuirán a disminuir las acciones legales y administrativas generadas por malas prácticas, así como a mejorar la calidad de los servicios que recibe la población.

Para el camino causal crítico 2 se han identificado los productos que contribuirán a mitigar las causas relacionadas y a disminuir el problema priorizado, los cuales se detallan a continuación:

- ***Informes de fiscalización de entidades y empleados públicos en materia de probidad:***

Este tipo de auditoría se realiza en el ámbito de probidad, a través de las auditorías de cumplimiento con seguridad limitada de verificación a entidades, auditorías de cumplimiento con seguridad limitada de comprobación de presentación oportuna de declaración jurada patrimonial y auditorías de cumplimiento con seguridad limitada de comprobación y confirmación patrimonial. Con este tipo de auditorías se imponen acciones legales y administrativas que buscan fortalecer la transparencia, probidad y el fortalecimiento de los valores éticos de los funcionarios y empleados públicos.

Existen también productos que contribuyen a mitigar las causas de los caminos causales críticos 1 y 2, y por ende también disminuyen el problema priorizado, los cuales se detallan a continuación:

- ***Fortalecer los procesos relacionados para el cumplimiento de la Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos:***

Con esta intervención se busca identificar nuevas actividades que la Contraloría General de Cuentas realice con un enfoque preventivo, entre ellas realizar monitoreos a la información de probidad de los empleados públicos, para sanar las deficiencias detectadas en tiempos más cortos. Como resultado de estas nuevas actividades se puede contribuir a la contratación idónea de empleados y funcionarios en las instituciones del Estado, a la mejora en la cobertura de servicios, a mejorar la transparencia y probidad de los funcionarios y empleados públicos.

- ***Actualizar Normas ISSAI.GT:***

La implementación de esta intervención fortalecerá la fiscalización que realiza la Institución, ya que las ISSAI.GT son Normas Internacionales de Fiscalización adaptadas a Guatemala, que se basan en las mejores prácticas de fiscalización, lo cual generará un impacto positivo en la gestión de las entidades públicas, contribuyendo a mitigar las causas de ambos caminos causales críticos y el problema priorizado.

- ***Fortalecer las Normas de Control Interno:***

Una de las estrategias de la Contraloría General de Cuentas es fortalecer estas normas. Como resultado de ello recientemente fueron actualizadas y se está capacitando a entidades públicas en esta nueva normativa. El control interno busca asegurar el cumplimiento de los objetivos fundamentales de una entidad, a través de una vigilancia del destino y uso de los recursos públicos.



Al mejorar el control interno en las entidades públicas, sus procesos se fortalecerán, contribuyendo a la mitigación de las causas de los caminos causales críticos 1 y 2, lo que contribuirá en mejorar la calidad de los servicios públicos brindados en función de satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

- ***Fortalecer las Unidades de Auditoría Interna:***

La Contraloría General de Cuentas tiene contemplado como parte de sus estrategias, el fortalecimiento de las unidades de auditoría interna de las entidades públicas; entre las líneas de acción relacionadas con esta estrategia se encuentra la elaboración de un plan de formación para la profesionalización de los auditores internos de las instituciones públicas. Derivado que los auditores internos vigilan el cumplimiento de los controles internos, con estas acciones se estaría contribuyendo a incrementar la eficacia de los procesos, lo cual también contribuiría a la mitigación de las causas de los caminos causales críticos 1 y 2, y finalmente contribuirá en mejorar la calidad de los servicios públicos brindados en función de satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

- ***Personas capacitadas a nivel nacional con el fin de promover la probidad, transparencia, honestidad y rendición de cuentas:***

A través de estas capacitaciones, se busca promover la práctica de los valores éticos y morales con los cuales se deben desempeñar en el ejercicio del cargo los funcionarios y servidores públicos, así como especializar y capacitar al personal de la Contraloría General de Cuentas y personal de la administración pública para desarrollar capacidades en el buen uso de los recursos del Estado y la rendición de cuentas. Esto contribuirá en mejorar la calidad de los servicios públicos brindados en función de satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

- ***Suscripción de convenios***

Suscripción de convenios con diferentes entidades u organismos con el propósito de buscar el fortalecimiento institucional. Con estas suscripciones la Institución establece alianzas estratégicas con diversas entidades para unir esfuerzos interinstitucionales, con diferentes objetivos, uno de ellos es el de ofrecer distintos tipos de programas de capacitación, como diplomados, maestrías, doctorados, cursos de especialización, y otras acciones académicas, enfocadas principalmente en temas de

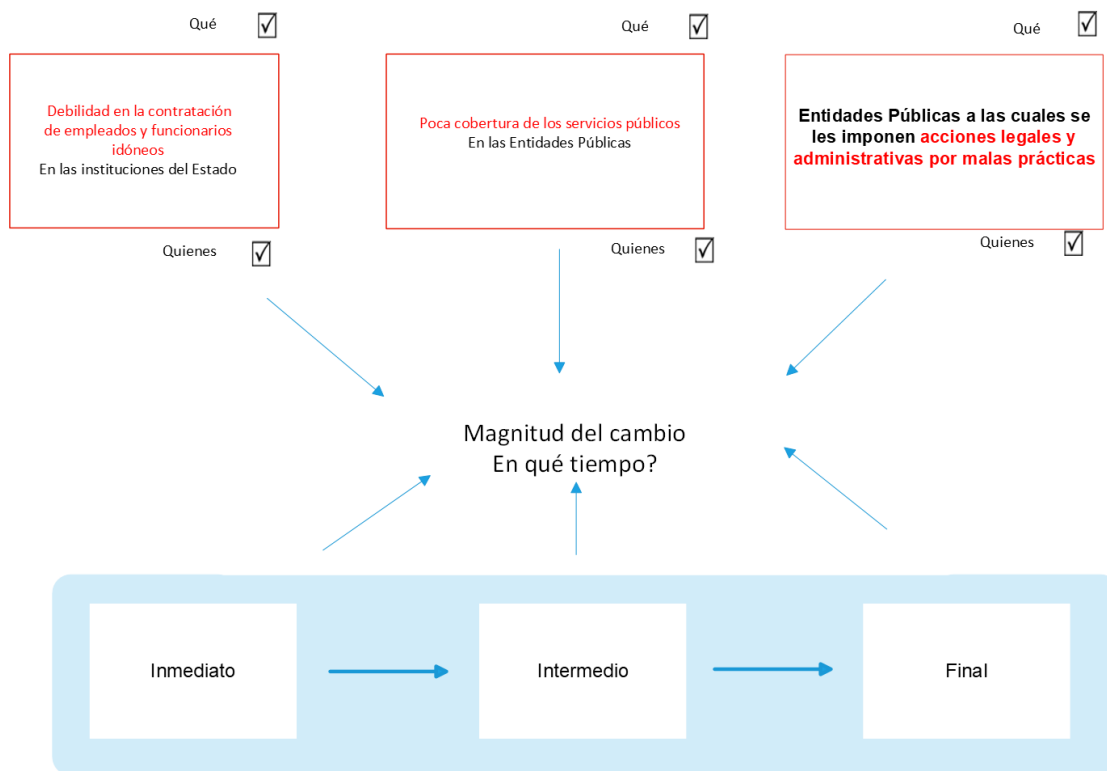
probidad, transparencia y rendición de cuentas. Con estas acciones también se contribuye a la mitigación de las causas antes mencionadas, dando como resultado una mejora en la calidad de los servicios públicos brindados en función de satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

### 2.2.8 Cadena de resultados

La cadena de resultados se define a partir de los caminos causales críticos. Éstos se conectan a la cadena de resultados por la definición de la magnitud identificada y el tiempo.

Para formular el resultado, se identificó la temporalidad, el cambio que se desea lograr, la condición de interés que se desea modificar, en quiénes y la magnitud.

*Esquema 5. Cadena de resultados 1*



Fuente: Dirección de Planificación CGC.

**Resultado inmediato:** Para el año 2026, se incrementan los informes de monitoreo a entidades del sector público en un 50% (de 12,020 en el año 2024 a 17,000 en el año 2026).

**Resultado intermedio:** Para el 2027, se incrementan los informes de monitoreo a entidades del sector público en un 80% (de 12,020 en el año 2024 a 27,200 monitoreos en el año 2027).

**Resultado final:** Para el año 2028, se disminuyen las acciones legales y administrativas derivado de las malas prácticas en las entidades públicas en un 25% (de 3,890 en el año 2023 a 2,918 en el año 2028). Para el año 2028, se incrementa la eficiencia en el uso de los recursos públicos por parte de las instituciones y servidores públicos en un 42% (de 1,151 informes en el año 2019 a 1,631 informes en el año 2028).

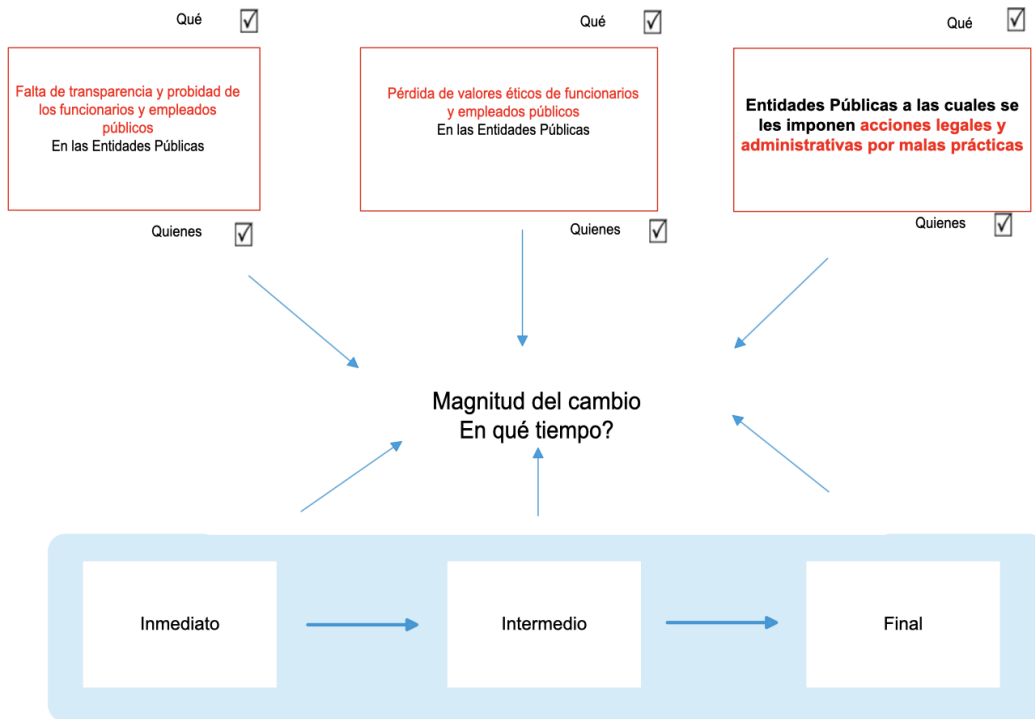
Los productos y/o servicios más próximos buscan alcanzar los resultados inmediatos que permitirán alcanzar el resultado final. En este caso, los informes de monitoreo a entidades del sector público, como acción preventiva tienen por objetivo identificar a tiempo posibles deficiencias, lo que permitirá que los funcionarios públicos puedan subsanar irregularidades, evitando la imposición de hallazgos.

Los informes de monitoreo a entidades del sector público identifican diferentes variables como, por ejemplo: percepción/participación ciudadana, control de asistencia laboral, cobertura, resultados y comercialización en el municipio.

Se establecieron 10 regiones para llevar a cabo los monitoreos, por lo que se espera que para el año 2027 se haya alcanzado monitorear las entidades públicas del 80% de municipios del país. Como consecuencia, para el año 2028, se disminuyen las acciones legales y administrativas derivado de las malas prácticas en las entidades públicas en un 25% (de 3,890 en el año 2023 a 2,918 en el año 2028).

Así también, se busca incrementar la eficiencia en el uso de los recursos públicos. Es por eso que el segundo resultado final establecido es “Para el año 2028, se incrementa la eficiencia en el uso de los recursos públicos por parte de las instituciones y servidores públicos en un 42% (de 1,151 informes en el año 2019 a 1,631 informes en el año 2028).

Esquema 6. Cadena de resultados 2



Fuente: Dirección de Planificación CGC.

**Resultado inmediato:** Para el año 2026, se incrementan las capacidades de los servidores públicos en un 8% (de 107,996 personas capacitadas en el año 2023 a 116,500 personas en el 2026).

**Resultado intermedio:** Para el año 2027, se incrementan las entidades que cuentan con código de ética implementado a un 80% (de 3 entidades en el 2023 a 57 entidades en el 2027).

**Resultado final:** Para el año 2028, se disminuyen las acciones legales y administrativas derivadas de auditoría de probidad en un 20% (de 2,701 en el año 2023 a 2,430 en el año 2028).

Para el año 2028, se incrementan los informes relacionados a la probidad en un 11% (de 481 informes de probidad en el año 2023 a 532 en el año 2028).

En este caso, según el camino causal crítico identificado, se hace importante identificar productos y/o servicios que contribuyan a la transparencia y probidad de los funcionarios públicos, así como a los valores éticos.

Las intervenciones identificadas se orientan a incrementar las capacidades de los servidores públicos, a través de capacitaciones. Dentro de los temas que se capacita están los valores éticos, normas generales y técnicas de control interno gubernamental, Ley de Probidad y Responsabilidades de los Funcionarios y Empleados Públicos, entre otros.

Las Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental recomiendan la implementación de un código de ética con base en normativas constitucionales y en la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos y su Reglamento, por lo que se estableció un resultado intermedio para identificar cuántas entidades han implementado código de ética.

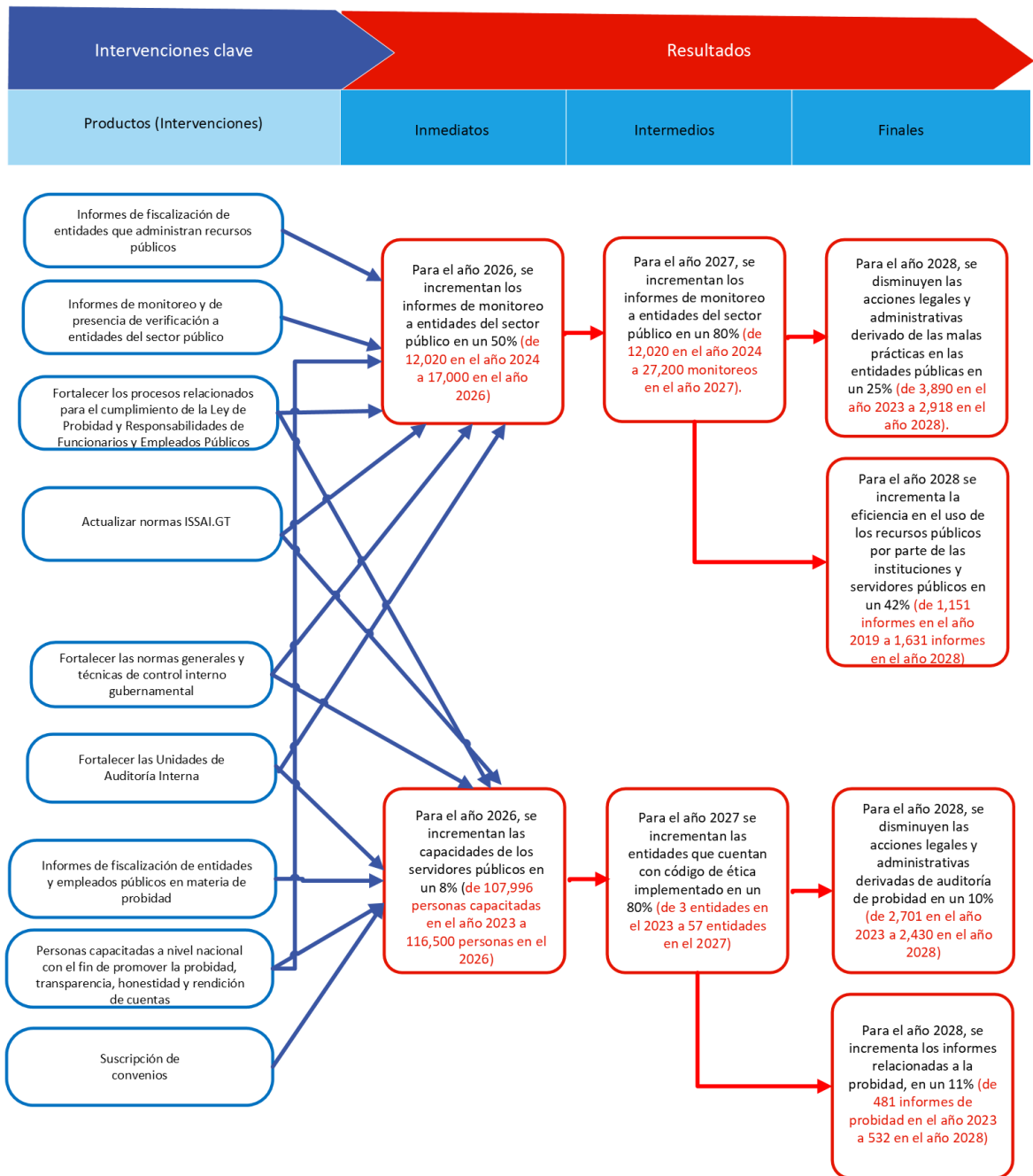
Con estas intervenciones, también se contribuye a mejorar la calidad de los servicios públicos brindados en función de satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

### 2.2.9 Modelo lógico de la estrategia

El modelo lógico de la estrategia se fundamenta en la evidencia de la efectividad de las intervenciones para alcanzar el resultado propuesto.

En el esquema siguiente, se identifican las intervenciones efectivas que ya se realizan y que buscan resolver el problema priorizado, alcanzando el resultado final; así también se proponen nuevas intervenciones que contribuirán a alcanzar los resultados propuestos.

Esquema 7. Modelo lógico de la estrategia



Fuente: Dirección de Planificación CGC.

## 2.3 Matriz de Planificación Estratégica

Cuadro 8. Matriz de planificación estratégica

Vinculación institucional					Resultado institucional			Línea base *			Magnitud del indicador (meta a alcanzar)						
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	99 metas (16 + 83)	Política General de Gobierno		RED	Descripción de resultado	Nivel de resultado			Nombre del indicador	Línea base *		Fórmula de cálculo	Dato absoluto	Dato relativo %		
			Eje Estratégico	Meta			Final	Intermedio	Inmediato		Año	Dato absoluto				Dato relativo %	
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 o la probidad y la transparencia como valores que orientan el marco legal y los mecanismos institucionales de la gestión pública	Hacia una función pública legítima y eficaz	una función pública sin corrupción, estableciendo e impulsando el Sistema Nacional Anticorrupción	Compromiso por una función pública sin corrupción, fortaleciendo el Sistema Nacional Anticorrupción	N/A	Una administración pública transparente, eficiente y rendidora de cuentas.	x		x	Para el año 2026, se incrementan los informes de monitoreo a entidades del sector público en un 50% (de 12,020 en el año 2024 a 17,000 en el año 2026)	2024	12,020	El 50% de los municipios del país * 5 entidades a monitorear * 20 días	17,000	50%	
											Para el año 2026, se incrementan las capacidades de los servidores públicos en un 8% (de 107,996 personas capacitadas en el año 2023 a 116,500 personas en el 2026)	2023	107,996	((Cantidad de empleados públicos capacitados en el año vigente / Cantidad de empleados públicos capacitados en el año base)-1)*100	116,500	8%	
											Para el año 2027, se incrementan los informes de monitoreo a entidades del sector público en un 80% (de 12,020 en el año 2024 a 27,200 en el año 2026)	2024	12,020	El 80% de los municipios del país * 5 entidades a monitorear * 20 días	27,200	80%	
											Para el año 2027 se incrementan las entidades que cuentan con código de ética implementado a un 80% (de 3 de entidades en el 2023 a 57 de entidades en el 2027)	2023	-	5%	Porcentaje de entidades con código de ética implementado en el año vigente / porcentaje de entidades con código de ética implementado en el año base.		
											Para el 2028, se disminuyen las acciones legales y administrativas (sanciones, denuncias, formulación de cargos) derivadas por malas prácticas identificadas en los informes de auditoría	2023	3,890	(1-(Acciones legales y administrativas del año vigente / Acciones legales y administrativas del año base))*100	2,918	25%	
											Para el año 2028 se incrementa la eficiencia en el uso de los recursos públicos por parte de las instituciones y servidores públicos, mediante el incremento de informes de auditoría.	2019	1,151	(Informes de auditoría finalizados en el año vigente / Informes de auditoría finalizados en el año base) -1) * 100	1,631	42%	
											Para el año 2028, se disminuyen las acciones legales y administrativas derivadas de auditoría de probidad en un 10% (de 2,701 en el año 2023 a 2,430 en el año 2028)	2023	2,701	Acciones legales y administrativas del año base - el 10%	2,430	10%	
											Para el año 2028, se incrementan las acciones relacionadas a la probidad, en un 11% (de 481 informes de probidad en el año 2023 a 532 en el año 2028)	2023	481	(Informes de auditoría finalizados en el año vigente / Informes de auditoría finalizados en el año base) -1) * 100	532	11%	

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

### 3. Marco Estratégico Institucional

---

#### 3.1 Definición de la visión sustantiva

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.

#### 3.2 Definición de la misión y principios

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.

#### 3.3 Definición de principios y valores

Los principios y valores de la Institución están definidos en el Código de Ética aprobado en Acuerdo A-017-2020, de 26 de junio de 2020 y su Reglamento aprobado en Acuerdo A-034-2020 de 11 de noviembre de 2020, que establece normas de ética pública aplicables a la conducta de quienes prestan servicios en la Contraloría General de Cuentas.

##### 3.3.1 Principios éticos fundamentales

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



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

### 3.3.2 Valores institucionales fundamentales

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

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

### 3.4 Formulación de programas estratégicos y designación de responsables

Debido a que actualmente la Contraloría General de Cuentas no se vincula con resultados estratégicos de desarrollo no se realiza este apartado.

### 3.5 Análisis de capacidades, análisis estratégico FODA e identificación de proyectos

#### 3.5.1 Análisis de capacidades

Con el propósito de conocer la capacidad instalada de la Contraloría General de Cuentas, para determinar la cantidad de intervenciones que la Institución puede entregar, en el análisis se ha considerado el recurso humano, el presupuesto vigente 2024, las instalaciones actuales y sistemas informáticos.

Para obtener la información presupuestaria del año 2024, se consultó el Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental. El presupuesto vigente destinado a la fiscalización gubernamental es de Q.468,392,352.00 con lo cual debe atender una población elegible de 594 entidades que administran recursos públicos.

Para las actividades relacionadas a la Subcontraloría de Probidad, se tiene un presupuesto vigente de Q97,403,547.00. Este presupuesto contribuye a realizar informes de fiscalización de entidades y empleados públicos en materia de probidad y actividades como registro y constancias de títulos a nivel medio y universitario, rendición de cuentas electrónicas, servicios de venta de formularios oficiales, habilitación de formularios, autorización y habilitación de libros de bitácoras de obra, recepción y envío de contratos, entre otros servicios que se prestan en las Delegaciones Departamentales.

Para el fortalecimiento de la Institución, se tiene un presupuesto vigente de Q297,179,076.00 lo cual contribuye a los servicios administrativos, financieros, de tecnología de la información y

comunicación, asesoría jurídica, auditoría interna, cooperación y comunicación, planificación, seguridad integral.

Para la formación del recurso humano, se tiene un presupuesto vigente de Q17,915,025.00. Este monto corresponde tanto para formación del recurso humano interno, como externo.

Actualmente, la Contraloría General de Cuentas tiene tres edificios centrales y 21 delegaciones departamentales. De los tres edificios centrales, el edificio ubicado en zona 13 tiene una capacidad para 800 personas aproximadamente. Sin embargo, actualmente sobrepasa su capacidad. El edificio de zona 1 es un edificio antiguo, patrimonio cultural, por lo que es difícil realizar algún tipo de remodelación y, por último, el edificio ubicado en zona 2 fue diseñado para oficinas; no obstante, debido a las necesidades de infraestructura, los niveles dos y tres están siendo ocupados para el archivo general de la institución.

El recurso humano es un elemento fundamental dentro de la Institución. Para realizar sus funciones, la Contraloría General de Cuentas, a finales del año 2023, contaba con 2,473 plazas activas en el renglón 011 de las cuales 1,176 corresponden a auditores gubernamentales, supervisores, coordinadores y jefes departamentales de auditoría. Del promedio de 467 contratos de los distintos renglones, 219 corresponden al renglón 184 “servicios económicos, financieros, contables y de auditoría”, siendo un total de 1,394 auditores de un total de 2,940 trabajadores.

En cuanto a las herramientas informáticas, la Institución cuenta con el Sistema de Auditoría Gubernamental- SAG-, el Sistema para auditores internos denominado SAG-UDAI-WEB, el Sistema de Registro de Altas, Ascensos y Bajas de la Administración Pública, Sistema de Comunicaciones Electrónicas, Sistema Inteligente de Probidad –IPROB-, Sistema de Declaración Jurada Patrimonial en Línea, Sistema de Finiquitos en Línea, Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación –SIPME-, Sistema para Programación de Citas para Trámites de la Contraloría General de Cuentas, Sistema de Recursos Humanos, Sistema de Bitácora electrónica, entre otros sistemas administrativos. En este caso, se ha identificado la necesidad de considerar integrar todos estos sistemas para disponer de datos y fácil acceso de la información. Así como evitar duplicidad de algunas acciones dentro de los sistemas.

### 3.5.2 Análisis estratégico FODA e identificación de proyectos

Con el objetivo de realizar un diagnóstico sobre los distintos aspectos a tomar en cuenta, para la actualización del Plan Estratégico Institucional, se efectuó un análisis de forma participativa entre las distintas dependencias que conforman la Institución, sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A continuación, se presentan los principales resultados:

#### 3.5.2.1. 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:

- La Institución es miembro activo de OLACEFS y OCCEFS
- Se cuenta con sedes en los 21 departamentos de la República de Guatemala
- La Institución presta servicios en línea
- La Institución cuenta con fondos privativos
- Metodologías para realizar la fiscalización de los distintos tipos de auditoría
- Supervisión constante para mantener los mecanismos de control y rendimiento del equipo de auditoría
- Interés y buena disposición para ayudar a los integrantes de auditoría de forma asertiva

#### 3.5.2.2. 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:

- Instituir buenas prácticas de auditoría de otras entidades fiscalizadoras superiores, 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 lucha contra la corrupción

#### 3.5.2.3. 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:

- Débil 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
- Baja programación de auditorías de desempeño
- Carencia de especialistas en las diferentes direcciones de auditoría
- Los servicios en línea no están completamente automatizados
- Capacidad física instalada insuficiente
- Insuficiente equipo de cómputo
- No existe la gestión por competencias
- Régimen de administración de personal desactualizado
- Poca coordinación con auditores internos y auditores externos para la fiscalización
- Falta de un sistema de control de calidad y aseguramiento de la calidad
- Falta de un sistema de seguimiento a recomendaciones de auditoría

#### 3.5.2.4. 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

#### 3.5.2.5. Estrategias FO

- Fortalecer los servicios en línea institucionales
- Introducir prácticas de buena gobernanza
- Establecer alianzas estratégicas con organismos y entidades nacionales e internacionales

#### 3.5.2.6. Estrategias FA

- Actualizar los programas de formación y capacitación con las buenas prácticas validadas
- Velar por la asignación y uso efectivo de los fondos privativos que genera la Contraloría General de Cuentas
- Desarrollar el Programa de Prevención de la Corrupción

#### 3.5.2.7. Estrategias DO

- Fortalecer el ciclo de recursos humanos
- Fortalecer las auditorías de desempeño
- Implementar modelos de rendición de cuentas
- Desarrollar e implementar el Sistema de Control de Calidad
- Desarrollar e implementar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad
- Desarrollar e implementar el Sistema de Seguimiento a Recomendaciones de Auditoría

#### 3.5.2.8. Estrategias DA

- Desarrollar estrategia de rendición de cuentas y calidad de gasto
- Desarrollar el marco de gobierno, riesgo y control para tecnologías de información del Estado
- Fortalecer la capacidad de gestionar cooperación nacional e internacional

### 3.6 Análisis de Actores

La Contraloría General de Cuentas, ha realizado un análisis de actores con las acciones principales que ellos realizan y cómo ellos pueden influir en la gestión institucional del problema. A continuación, se muestran los actores identificados, así como el rol, importancia, poder e interés.

Cuadro 9. 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 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.	Nacional
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
9	Entidades Fiscalizadoras Superiores	1	1	1	1	Intercambio de experiencias para fortalecimiento de la institución	Nacional

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

Fuente: Dirección de Planificación CGC.



## 4. Mecanismos de avance a nivel estratégico

---

Para el seguimiento a nivel estratégico, se presenta la propuesta que contiene los insumos de incorporación del seguimiento y evaluación dentro del Plan Estratégico Institucional 2024-2028. Por su carácter transversal, es preciso que el mismo tenga vinculación en diferentes niveles; además, requiere obtener información de varias fuentes que dentro de su mandato está ejercer acciones de seguimiento, evaluación y control dentro de la Contraloría General de Cuentas.

En ese contexto, el seguimiento y evaluación se visualiza como un sistema para el avance y cumplimiento de los resultados, líneas de acción y metas, para evaluar, a través de indicadores confiables, los resultados inmediatos, intermedios y finales.

Para que el sistema de seguimiento y evaluación sea diseñado e implementado, debe reunir varios aspectos técnicos y aplicar una metodología que permita tanto, a los responsables de conducirlo, como a los actores clave dentro de la cadena de resultados, fortalecer sus capacidades involucrándose activamente desde su diseño para que la implementación sea incorporada en su trabajo como una práctica cotidiana.

Es importante mencionar, que el sistema de seguimiento y evaluación, es un conjunto integrado de principios, prácticas gerenciales y técnicas que permiten identificar en una intervención con base a evidencias, el avance en función de las actividades sustantivas, para la consecución de los resultados inmediatos, intermedios y finales.

### 4.1. Mecanismos de avance

El proceso de seguimiento es una revisión constante de los avances del proceso del plan estratégico institucional, que permite seleccionar, recolectar, registrar y comunicar información sobre las diferentes metas establecidas.

El seguimiento es continuo, el cual se realiza a través del Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación –SIPME-, Sistema de Planes –SIPLAN-, Sistema Informático de Gestión –SIGES-.

## 4.2. Selección de indicadores a nivel estratégico

Para que el sistema de seguimiento dé cuenta de manera efectiva del avance de los procesos dentro del plan estratégico institucional, es preciso formular indicadores que estén orientados a la medición de los resultados inmediatos, intermedios y finales.

Cuadro 10. Resultado Inmediato 1

Ficha del indicador		SPPD-13			
<b>Nombre de la institución: Contraloría General de Cuentas</b>					
<b>Nombre del Indicador (1)</b>	Para el año 2026, se incrementan los informes de monitoreo a entidades del sector público en un 50% (de 12,020 en el año 2024 a 17,000 en el año 2026)				
<b>Categoría del Indicador (2)</b>	De Resultado Institucional				
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada (3)</b>	Compromiso por una función pública sin corrupción, estableciendo e impulsando el Sistema Nacional Anticorrupción Una administración pública transparente, eficiente y rendición de cuentas				
<b>Política Pública Asociada (4)</b>	Política Nacional de Desarrollo				
<b>Descripción del Indicador (5)</b>	Los informes de monitoreo a entidades del sector público son intervenciones preventivas que, a través de entrevistas, buscan identificar posibles deficiencias. Este indicador medirá el incremento de estos informes.				
<b>Interpretación (6)</b>	Muestra el incremento de monitoreos a entidades públicas como parte del Programa Municipio Fiscalizado. Considerando el 50% de los municipios del país, cinco entidades aproximadas por municipio, durante 20 días.				
<b>Fórmula de cálculo (7)</b>	El 50% de los municipios del país * 5 entidades a monitorear * 20 días				
<b>Ámbito geográfico (8)</b>	Nacional	Regional	Departamento	Municipio	
				X	
<b>Frecuencia de la medición (9)</b>	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual	
	X				
<b>Tendencia del Indicador</b>	2023	2024	2025	2026	
<b>Años (10)</b>					
<b>Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)</b>	-	12,020	13,600	17,000	
			40%	50%	
<b>Línea Base</b>					
<b>Año (12)</b>	Meta en datos absolutos (12)				
<b>2024</b>	12,020				
<b>Medios de Verificación</b>					
<b>Procedencia de los datos (13)</b>	Dirección de Auditoría de Desempeño, a través de los reportes generados por la aplicación utilizada en las visitas de monitoreo				
<b>Unidad Responsable (14)</b>	Dirección de Auditoría de Desempeño				
<b>Metodología de Recopilación (15)</b>	Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación - SIPME- Mensualmente se registran los avances en el sistema para análisis y elaboración de informes de seguimiento				

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

Cuadro 11. Resultado Inmediato 2

<b>Nombre de la institución: Contraloría General de Cuentas</b>					
<b>Nombre del Indicador (1)</b>	Para el año 2026, se incrementan las capacidades de los servidores públicos en un 8% (de 107,996 personas capacitadas en el año 2023 a 116,500 personas en el 2026)				
<b>Categoría del Indicador (2)</b>	De Resultado Institucional				
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada (3)</b>	Compromiso por una función pública sin corrupción, estableciendo e impulsando el Sistema Nacional Anticorrupción		Una administración pública transparente, eficiente y rendición de cuentas		
<b>Política Pública Asociada (4)</b>	Política Nacional de Desarrollo				
<b>Descripción del Indicador (5)</b>	Muestra las acciones en la CGC en el fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos en probidad y transparencia en la administración de los recursos públicos				
<b>Interpretación (6)</b>	A mayor valor del resultado, mayor el número de personas con formación en temas de probidad, transparencia, honestidad y rendición de cuentas				
<b>Fórmula de cálculo (7)</b>	$((\text{Cantidad de empleados públicos capacitados en el año vigente} / \text{Cantidad de empleados públicos capacitados en el año base}) - 1) * 100$				
<b>Ámbito geográfico (8)</b>	Nacional	Regional	Departamento	Municipio	
	x				
<b>Frecuencia de la medición (9)</b>	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual	
		x			
<b>Tendencia del Indicador</b>					
<b>Años (10)</b>	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)</b>			114,476	116,500	
			6%	8%	
<b>Línea Base</b>					
<b>Año (12)</b>	Meta en datos absolutos (12)				
<b>2023</b>	107,996				
<b>Medios de Verificación</b>					
<b>Procedencia de los datos (13)</b>	Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental				
<b>Unidad Responsable (14)</b>	Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental				
<b>Metodología de Recopilación (15)</b>	Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación - SIPME- Mensualmente se registran los avances en el sistema para análisis y elaboración de informes de seguimiento				

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

Cuadro 12. Resultado Intermedio 1

Ficha del indicador		SPPD-13
<b>Nombre de la institución: Contraloría General de Cuentas</b>		
<b>Nombre del Indicador (1)</b>	Para el año 2027, se incrementan los informes de monitoreo a entidades del sector público en un 80% (de 12,020 en el año 2024 a 27,200 en el año 2026)	
<b>Categoría del Indicador (2)</b>	De Resultado Institucional	
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada (3)</b>	Compromiso por una función pública sin corrupción, estableciendo e impulsando el Sistema Nacional Anticorrupción	Una administración pública transparente, eficiente y rendición de cuentas
<b>Política Pública Asociada (4)</b>	Política Nacional de Desarrollo	
<b>Descripción del Indicador (5)</b>	Los informes de monitoreo a entidades del sector público son intervenciones preventivas que, a través de entrevistas, buscan identificar posibles deficiencias. Este indicador medirá el incremento de estos informes.	
<b>Interpretación (6)</b>	Muestra el incremento de monitoreos a entidades públicas como parte del Programa Municipio Fiscalizado. Considerando el 80% de los municipios del país, cinco entidades aproximadas por municipio, durante 20 días.	
<b>Fórmula de cálculo (7)</b>	El 80% de los municipios del país * 5 entidades a monitorear * 20 días	

<b>Ámbito geográfico (8)</b>	Nacional	Regional	Departamento	Municipio
				X
<b>Frecuencia de la medición (9)</b>	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
	X			

<b>Tendencia del Indicador</b>	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Años (10)</b>					
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)	-	12,020	13,600	17,000	27,200
			40%	50%	80%

<b>Línea Base</b>	
<b>Año (12)</b>	Meta en datos absolutos (12)
<b>2024</b>	12,020

<b>Medios de Verificación</b>	
<b>Procedencia de los datos (13)</b>	Dirección de Auditoría de Desempeño, a través de los reportes generados por la aplicación utilizada en las visitas de monitoreo
<b>Unidad Responsable (14)</b>	Dirección de Auditoría de Desempeño
<b>Metodología de Recopilación (15)</b>	Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación - SIPME- Mensualmente se registran los avances en el sistema para análisis y elaboración de informes de seguimiento

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

Cuadro 13. Resultado Intermedio 2

Ficha del indicador		SPPD-13
<b>Nombre de la institución: Contraloría General de Cuentas</b>		
<b>Nombre del Indicador (1)</b>	Para el año 2027 se incrementan las entidades que cuentan con código de ética implementado a un 80% ( de 3 de entidades en el 2023 a 57 de entidades en el 2027)	
<b>Categoría del Indicador (2)</b>	De Resultado Institucional	
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada (3)</b>	Compromiso por una función pública sin corrupción, estableciendo e impulsando el Sistema Nacional Anticorrupción	Una administración pública transparente, eficiente y rendición de cuentas
<b>Política Pública Asociada (4)</b>	Política Nacional de Desarrollo	
<b>Descripción del Indicador (5)</b>	Muestra el incremento de entidades públicas que cuentan con código de ética implementado, como parte de las recomendaciones de las Normas Generales y Técnicas de Control Interno, emitidas por la Contraloría General de Cuentas en el 2023.	
<b>Interpretación (6)</b>	En el año 2023 se capacitaron a 71 entidades en las Normas Generales y Técnicas de Control Interno. Las 71 entidades corresponden el 100% de entidades que deben contar con código de ética. 3 son las entidades que tienen código de ética (que representan un 5%) y se busca llegar a un 80%, el cual representa 57 entidades.	
<b>Fórmula de cálculo (7)</b>	Porcentaje de entidades con código de ética implementado en el año vigente / porcentaje de entidades con código de ética implementado en el año base.	

<b>Ámbito geográfico (8)</b>	Nacional	Regional	Departamento	Municipio
	x			
<b>Frecuencia de la medición (9)</b>	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual
		x		

<b>Tendencia del Indicador</b>	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Años (10)</b>					
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)	3	14	28	43	57
	5%	20%	40%	60%	80%

**Línea Base**

<b>Año (12)</b>	Meta en datos absolutos (12)
<b>2023</b>	3

<b>Medios de Verificación</b>	
<b>Procedencia de los datos (13)</b>	Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental
<b>Unidad Responsable (14)</b>	Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental
<b>Metodología de Recopilación (15)</b>	Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación - SIPME- Mensualmente se registran los avances en el sistema para análisis y elaboración de informes de seguimiento

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

Cuadro 14. Resultado Final 1

Ficha del indicador		SPPD-13
<b>Nombre de la institución: Contraloría General de Cuentas</b>		
<b>Nombre del Indicador (1)</b>	Para el 2028, se disminuyen las acciones legales y administrativas derivado de las malas prácticas en las entidades públicas en un 25% (de 3,890 en el año 2023 a 2,918 en el año 2028).	
<b>Categoría del Indicador (2)</b>	De Resultado Institucional	
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada (3)</b>	Compromiso por una función pública sin corrupción, estableciendo e impulsando el Sistema Nacional Anticorrupción	Una administración pública transparente, eficiente y rendición de cuentas
<b>Política Pública Asociada (4)</b>	Política Nacional de Desarrollo	
<b>Descripción del Indicador (5)</b>		
<b>Interpretación (6)</b>	Se refiere a la disminución de las acciones legales y administrativas (sanciones, denuncias, formulación de cargos) derivadas por malas prácticas identificadas en los informes de auditoría	
<b>Fórmula de cálculo (7)</b>	$(1 - (\text{Acciones legales y administrativas del año vigente} / \text{Acciones legales y administrativas del año base})) * 100$	

<b>Ámbito geográfico (8)</b>	Nacional	Regional	Departamento	Municipio
	x			
<b>Frecuencia de la medición (9)</b>	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual
		x		

<b>Tendencia del Indicador</b>	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Años (10)</b>						
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)	3,890	3,696	3,501	3,307	3,112	2,918
		5%	10%	15%	20%	25%

<b>Línea Base</b>	
Año (12)	Meta en datos absolutos (12)
2023	3,890

<b>Medios de Verificación</b>	
<b>Procedencia de los datos (13)</b>	Sistema de Auditoría Gubernamental -SAG-
<b>Unidad Responsable (14)</b>	Direcciones de Auditoría
<b>Metodología de Recopilación (15)</b>	La información es proporcionada por el Departamento de Registro y Digitalización de Rendición de Informes de auditoría, de acuerdo a solicitudes de la Dirección de Planificación en las fechas establecidas.

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

Cuadro 15. Resultado Final 2

Ficha del indicador		SPPD-13
<b>Nombre de la institución: Contraloría General de Cuentas</b>		
<b>Nombre del Indicador (1)</b>	Para el año 2028 se incrementa la eficiencia en el uso de los recursos públicos por parte de las instituciones y servidores públicos en un 42% (de 1,151 informes en el año 2019 a 1,631 informes en el año 2028)	
<b>Categoría del Indicador (2)</b>	De Resultado Institucional	
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada (3)</b>	Compromiso por una función pública sin corrupción, estableciendo e impulsando el Sistema Nacional Anticorrupción	Una administración pública transparente, eficiente y rendición de cuentas
<b>Política Pública Asociada (4)</b>	Política Nacional de Desarrollo	
<b>Descripción del Indicador (5)</b>	Indica el incremento de los informes de auditoría financiera, cumplimiento y desempeño	
<b>Interpretación (6)</b>	Muestra el incremento en la eficiencia en el uso de los recursos públicos por parte de las instituciones y servidores públicos, mediante el incremento de informes de auditoría.	
<b>Fórmula de cálculo (7)</b>	$((\text{Informes de auditoría finalizados en el año vigente} / \text{Informes de auditoría finalizados en el año base}) - 1) * 100$	

Ámbito geográfico (8)	Nacional	Regional	Departamento	Municipio
	X			
Frecuencia de la medición (9)	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
		X		

Tendencia del Indicador	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Años (10)</b>						
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)			1,524	1,567	1,599	1,631
			32%	36%	39%	42%

Línea Base	
Año (12)	Meta en datos absolutos (12)
2019	1,151

Medios de Verificación	
<b>Procedencia de los datos (13)</b>	Sistema de Auditoría Gubernamental -SAG-
<b>Unidad Responsable (14)</b>	Direcciones de Auditoría
<b>Metodología de Recopilación (15)</b>	La información es proporcionada por el Departamento de Registro y Digitalización de Rendición de Informes de auditoría, de acuerdo a solicitudes de la Dirección de Planificación en las fechas establecidas.

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

Cuadro 16. Resultado Final 3

Ficha del indicador		SPPD-13
<b>Nombre de la institución: Contraloría General de Cuentas</b>		
<b>Nombre del Indicador (1)</b>	Para el 2028, se disminuyen las acciones legales y administrativas derivadas de auditoría de probidad en un 10% (de 2,701 en el año 2023 a 2,430 en el año 2028)	
<b>Categoría del Indicador (2)</b>	De Resultado Institucional	
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada (3)</b>	Compromiso por una función pública sin corrupción, estableciendo e impulsando el Sistema Nacional Anticorrupción	Una administración pública transparente, eficiente y rendición de cuentas
<b>Política Pública Asociada (4)</b>	Política Nacional de Desarrollo	
<b>Descripción del Indicador (5)</b>		
<b>Interpretación (6)</b>	Se refiere a la disminución de las acciones legales y administrativas (sanciones y denuncias penales) derivadas por malas prácticas identificadas en los informes de auditoría en materia de probidad	
<b>Fórmula de cálculo (7)</b>	$(1 - (\text{Acciones legales y administrativas del año vigente} / \text{Acciones legales y administrativas del año base})) * 100$	

<b>Ámbito geográfico (8)</b>	Nacional	Regional	Departamento	Municipio
	X			
<b>Frecuencia de la medición (9)</b>	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
		X		

<b>Tendencia del Indicador</b>	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Años (10)</b>						
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)	2,701	2,647	2,593	2,539	2,485	2,430
		2%	4%	6%	8%	10%

<b>Línea Base</b>	
<b>Año (12)</b>	Meta en datos absolutos (12)
<b>2023</b>	2,701

<b>Medios de Verificación</b>	
<b>Procedencia de los datos (13)</b>	Sistema de Auditoría Gubernamental -SAG-
<b>Unidad Responsable (14)</b>	Direcciones de Auditoría
<b>Metodología de Recopilación (15)</b>	La información es proporcionada por el Departamento de Registro y Digitalización de Rendición de Informes de auditoría, de acuerdo a solicitudes de la Dirección de Planificación en las fechas establecidas.

Fuente: Dirección de Planificación CGC.



Cuadro 17. Resultado Final 4

Ficha del indicador		SPPD-13
<b>Nombre de la institución: Contraloría General de Cuentas</b>		
<b>Nombre del Indicador (1)</b>	Para el año 2028, se incrementan las acciones relacionadas a la probidad, en un 11% (de 481 informes de probidad en el año 2023 a 532 en el año 2028)	
<b>Categoría del Indicador (2)</b>	De Resultado Institucional	
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada (3)</b>	Compromiso por una función pública sin corrupción, estableciendo e impulsando el Sistema Nacional Anticorrupción	Una administración pública transparente, eficiente y rendición de cuentas
<b>Política Pública Asociada (4)</b>	Política Nacional de Desarrollo	
<b>Descripción del Indicador (5)</b>	Indica el incremento de informes de auditoría administrativa y declaración jurada patrimonial	
<b>Interpretación (6)</b>	Muestra el incremento en la eficiencia en el uso de los recursos públicos por parte de las instituciones y servidores públicos, mediante el incremento de informes de auditoría administrativa y declaraciones juradas patrimoniales	
<b>Fórmula de cálculo (7)</b>	$((\text{Informes de auditoría finalizados en el año vigente} / \text{Informes de auditoría finalizados en el año base}) - 1) * 100$	

<b>Ámbito geográfico (8)</b>	Nacional	Regional	Departamento	Municipio
	X			
<b>Frecuencia de la medición (9)</b>	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
		X		

<b>Tendencia del Indicador</b>	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Años (10)</b>						
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)			500	510	520	532
			4%	6%	8%	11%

<b>Línea Base</b>	
Año (12)	Meta en datos absolutos (12)
2019	481

<b>Medios de Verificación</b>	
<b>Procedencia de los datos (13)</b>	Sistema de Auditoría Gubernamental -SAG-
<b>Unidad Responsable (14)</b>	Dirección de Probidad
<b>Metodología de Recopilación (15)</b>	La información es proporcionada por el Departamento de Registro y Digitalización de Rendición de Informes de auditoría, de acuerdo a solicitudes de la Dirección de Planificación en las fechas establecidas.

Fuente: Dirección de Planificación CGC.

### 4.3. Construcción de línea base

Para la elaboración de la línea base del plan estratégico institucional, se toma como punto de partida la formulación de los indicadores de los resultados en sus diferentes niveles con sus respectivas fichas.

Para la línea base se consideró, en su mayoría el año 2023, exceptuando el resultado inmediato 1 y resultado intermedio 1, relacionado con los informes de monitoreo a entidades del sector público, que se utiliza la proyección del año 2024, por ser una intervención nueva.

Así también, para el caso de los informes de fiscalización a entidades públicas que se utiliza el año 2019 como línea base.

### 4.4. Mecanismo de avance de metas

El seguimiento de las metas, se realiza a través del Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación –SIPME–, en donde mensualmente, las dependencias de la Contraloría General de Cuentas registran los avances de las metas establecidas. Con esta información, el Departamento de Seguimiento y Evaluación elabora informes trimestralmente, los cuales sirven para la toma de decisiones de la máxima autoridad.

Se utilizan también el Sistema de Planes –SIPLAN– de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN– y Sistema Informático de Gestión –SIGES– del Ministerio de Finanzas Públicas.

Así también, se utilizan plantillas de seguimiento para llevar el registro de información, que debido a su naturaleza, no se pueden ingresar dentro de los sistemas.

## 5. Estimación de logros a nivel estratégico

---

### 5.1. Mecanismo de avance de metas

La evaluación de medio término como la evaluación final del plan estratégico institucional, se realizará por medio de un equipo especializado de la Dirección de Planificación, a través del Departamento de Seguimiento y Evaluación de la Contraloría General de Cuentas.

Con la información obtenida a través de los sistemas SIPME, SIPLAN, SIGES y plantillas adicionales, el Departamento de Seguimiento utilizará la matriz de seguimiento, en donde establecerá los avances de cumplimiento de las líneas estratégicas, actividades y productos de cada Dirección de la Contraloría General de Cuentas.

### 5.2. Definición de alcance del mecanismo de logros

La definición de alcance del mecanismo de logros requiere del establecimiento de las prioridades sujetas a evaluación. En este caso, es necesario considerar la jerarquización de los caminos causales, así como los logros obtenidos de las estrategias y líneas de acción alineadas al plan de trabajo del Señor Contralor General de Cuentas.

### 5.3. Revisión de medio término

Para el Plan Estratégico Institucional 2024-2028 se tiene contemplado realizar una evaluación de medio término, la cual se realizará por un equipo especializado de la Dirección de Planificación, a través del Departamento de Seguimiento y Evaluación. El propósito de esta evaluación, es conocer la relevancia, la eficiencia, la eficacia de las intervenciones establecidas en el plan; detectar oportunidades de mejora para la toma de decisiones.

#### 5.4. Revisión final del período del PEI

Debe realizarse antes de que finalice el período del plan estratégico para determinar si las intervenciones fueron eficaces, así como aspectos que deban corregirse o replantearse para el nuevo plan estratégico.

Para este caso, se sugiere realizar una evaluación del desempeño bajo la metodología del Marco de Medición de Desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.

## 6. Alineación Plan Estratégico al Plan de Trabajo del Contralor General de Cuentas

---

La Contraloría General de Cuentas inicia su proceso de actualización del Plan Estratégico a finales del año 2022, realizando una revisión y evaluación del “Plan Estratégico 2020-2023” y adicionalmente se incorpora el Plan de Trabajo del Contralor General de Cuentas, periodo 2022-2026.

Durante este proceso también se consideró la inclusión de oportunidades de mejora pendientes de atender referente al Marco de Medición del Desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores MMD-EFS, necesidades detectadas a través de un análisis FODA, y otros compromisos institucionales.

La actualización del plan estratégico consideró talleres con los actores internos, para generar un proceso participativo, que contribuyó a hacer aportes sobre el diagnóstico de la Institución en varios aspectos y la definición de nuevas estrategias.

La alineación del Plan Estratégico al Plan de Trabajo del Contralor General de Cuentas, se define a través de los siguientes objetivos estratégicos, estrategias y líneas de acción:

### 6.1. Objetivos Estratégicos, Estrategias y Líneas de Acción

De conformidad con las prioridades del Contralor General de Cuentas, el diagnóstico institucional realizado a través de un proceso participativo, y el cumplimiento del mandato institucional, se han definido los siguientes Objetivos Estratégicos:

#### 6.1.1. Objetivos Estratégicos

Los cinco Objetivos Estratégicos relacionados con la Misión y Visión para el Plan Estratégico 2024-2028, se presentan a continuación:

- **Objetivo Estratégico: 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.

- **Objetivo Estratégico: 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.

- **Objetivo Estratégico: Control Interno**

Fortalecer las normas y procedimientos para el control interno con el propósito de identificar riesgos y prevenir fraude.

- **Objetivo Estratégico: Fortalecimiento Institucional**

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.

- **Objetivo Estratégico: Participación Ciudadana**

Generar los espacios necesarios para facilitar y fomentar la participación ciudadana para que colabore en los procesos de fiscalización de los recursos públicos a nivel nacional.

## 6.2. Estrategias y Líneas de acción

Las estrategias y líneas de acción que contribuirán al logro de los objetivos son las siguientes:

*Cuadro 18. Estrategias y líneas de acción*

Objetivo Estratégico: Probidad	
ESTRATEGIAS	LÍNEA DE ACCIÓN
Desarrollar el Programa de prevención de la corrupción	Crear modelos del programa de prevención de la corrupción
	Establecer planes de fomento de prácticas éticas
	Revisar y actualizar el código de ética institucional
	Definir el tono ético en la Contraloría General de Cuentas
	Definir KPI's (indicadores) para monitoreo y evaluación de la ética institucional
	Definir los medios para denuncias especializadas
Fomentar una cultura ética en las entidades del sector público	Estandarizar las prácticas éticas para las entidades del sector público
Fortalecer los procesos relacionados para el cumplimiento de la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos	Fortalecer el proceso de revisiones/auditorias de probidad
	Fortalecer los procesos que respalda la requisición de probidad
	Fortalecer las capacidades del personal de probidad para realizar auditorías y prestación de servicios
Objetivo Estratégico: Fiscalización	
ESTRATEGIAS	LÍNEA DE ACCIÓN
Desarrollar la estrategia de rendición de cuentas y calidad de gasto	Implementar modelos de rendición de cuentas
	Definir criterios de calidad de gasto
	Actualizar las normas ISSAI.GT
	Establecer opiniones globales de calidad de gasto
	Desarrollar indicadores de calidad del gasto

Fortalecer la fiscalización gubernamental	Fortalecer el Comité de Normas y Criterios
	Fortalecer las auditorías concurrentes
	Implementar la auditoría continua automatizada
	Fortalecer las auditorías de desempeño
	Establecer tiempos a invertir en trabajo de campo para la mejora de la evidencia obtenida y respaldo de juicios del auditor (plan 80/20)
	Implementar un sistema de monitoreo de avance físico de obras públicas
	Desarrollar mecanismos para facilitar la obtención de evidencia digital en los procesos de auditoría
	Realizar auditoría de oficio basada en la detección de riesgos y oportunidades de informes
	Desarrollar e implementar el Sistema de Control de Calidad
	Desarrollar e implementar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad
Desarrollar el marco de gobierno, riesgo y control para tecnologías de información del Estado	Desarrollar e implementar el Sistema de Seguimiento a Recomendaciones de Auditoría
	Analizar las buenas prácticas internacionales
	Establecer criterios de control a requerir en las entidades del sector público
Objetivo Estratégico: Control Interno	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>LÍNEA DE ACCIÓN</b>
Fortalecer el Sistema Nacional de Control Interno	Acciones dentro de la Dirección de Fortalecimiento al Control Interno y la Auditoría Interna
	Revisar y actualizar las normas generales y técnicas de control interno gubernamental
	Desarrollar plan de acción para la asesoría de las entidades del sector público
Fortalecer las Unidades de Auditoría Interna	Conformar mesa técnica para la revisión y actualización de las Normas de Auditoría Interna Gubernamental -NAIGUB- y el Manual de Auditoría Interna Gubernamental -MAIGUB-



Fortalecer las Unidades de Auditoría Interna	Revisar y actualizar las Normas de Auditoría Interna Gubernamental -NAIGUB- y el Manual de Auditoría Interna Gubernamental -MAIGUB-
	Establecer coordinación con auditores internos.
	Elaborar un plan de formación para la profesionalización de auditores internos
<b>Objetivo Estratégico: Fortalecimiento Institucional</b>	
ESTRATEGIAS	LÍNEA DE ACCIÓN
Fortalecer las delegaciones departamentales	Revisión y actualización de los procesos y procedimientos de las delegaciones departamentales
	Implementar acciones de monitoreo de las delegaciones departamentales
Fortalecer las dependencias de la Institución	Identificar las necesidades de equipo a nivel de auditores de campo
	Fortalecer los procesos y procedimientos institucionales
	Construir, diseñar, y remodelar la infraestructura de la Contraloría General de Cuentas, verificando que se realice en el momento oportuno y en función de las necesidades de la Institución.
Fortalecer los procedimientos de archivo general	Proceso de descarte/eliminación de documentación que ha perdido valoración y temporalidad documental
	Aprobar e implementar el proceso de Sistema de gestión documental.
Establecer alianzas estratégicas con organismos y entidades nacionales e internacionales	Suscribir convenios con entidades para contribuir al acceso de información en los procedimientos de probidad.
	Suscribir convenios con organismos y entidades nacionales e internacionales
Fortalecer el ciclo de recursos humanos	Medir el clima organizacional
	Realizar la reclasificación de puestos y salarios
	Implementar la gestión por competencias
	Fortalecer los procesos de recursos humanos

Actualizar los programas de formación y capacitación con las buenas prácticas validadas	Desarrollar el plan de profesionalización
	Desarrollar el plan de capacitación
Impulsar los espacios digitales en todos los procesos institucionales, como base fundamental para la incorporación de buenas prácticas de las Entidades Fiscalizadoras Superiores -EFS-	Fortalecer los servicios en línea institucionales
Establecer sistemas idóneos para la seguridad en la calidad del teletrabajo	Realizar un diagnóstico para identificar las áreas en donde puede aplicarse el teletrabajo
	Analizar riesgos para identificar posibles brechas de seguridad en la calidad del teletrabajo
	Establecer procesos y procedimientos para el teletrabajo
Identificar oportunidades de innovación tecnológica para el fortalecimiento de los procesos institucionales	Evaluar opciones de software para la auditoría gubernamental
	Evaluar y adquirir una aplicación para análisis y extracción de datos
<b>Objetivo Institucional: Participación Ciudadana</b>	
ESTRATEGIAS	LÍNEA DE ACCIÓN
Fortalecer la transparencia en los servicios públicos a través de la participación ciudadana	Capacitar a la sociedad civil para realizar monitoreo de gestión
	Crear medios eficientes de captura de denuncia y resultados de fiscalización de la sociedad civil
	Asignar función de atención a los casos captados a la Dirección de Monitoreo y Alerta Temprana para su filtración
	Ejecutar el proyecto de Municipio Fiscalizado

Fuente: Dirección de Planificación CGC.