



Plan Estratégico Institucional 2018-2025

Contraloría General de Cuentas

Guatemala, Julio 2019

Contenido

Presentación.....	1
1. Marco Estratégico Institucional	5
1.1 Misión, Visión, Valores y Principios.....	5
Visión	5
Misión	5
Valores y Principios.....	5
1.2 Políticas Institucionales	10
Fortalecimiento de la Fiscalización, Probidad y Transparencia.....	10
Fortalecimiento Institucional	10
Fomento de la Participación Ciudadana	10
1.3 Objetivos.....	11
2. Identificación con las MEDs-CONADUR.....	13
3. Análisis de Mandatos	14
3.1 Constitución Política de la República de Guatemala.....	14
3.2 Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto número 31-2002 del Congreso de la República.....	15
3.3 Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Acuerdo Gubernativo 96-2019	16
4. Análisis de Políticas	17
5. Análisis de la Población	18
6. Análisis de Actores.....	20
7. Fortalecimiento institucional y alineación a la Gestión por Resultados	21
7.1 Normas ISSAI.GT.....	22
7.2 Fiscalización de los ODS.....	22
7.3 Control Interno.....	24
7.4 Unidades de Auditoría Interna.....	24
7.5 Planificación de Auditorías	24
7.6 Capacitación sobre el Código de Ética.....	25

7.7	Desarrollo de la Planificación Institucional.....	25
	Análisis de la Problemática / Modelo Conceptual.....	26
	Identificación y Jerarquización de Factores Causales.....	29
	Resumen Jerarquización de Factores Causales	34
	Análisis de Evidencias	35
	Modelo Explicativo	38
	Modelo Prescriptivo.....	39
	Cadena de Resultados.....	41
	Modelo Lógico de la Estrategia	46
8.	Análisis FODA.....	47
	Fortalezas:	47
	Oportunidades:.....	48
	Debilidades:.....	49
	Amenazas:	50
	Estrategias de la matriz FODA	51
	Estrategias FO:.....	52
	Estrategias DO:	53
	Estrategias FA:	54
	Estrategias DA	55
9.	Seguimiento y Evaluación Estratégica	57
10.	Matriz de Planificación Estratégica	58

Presentación

Con el propósito de cumplir eficaz y eficientemente los mandatos de la Contraloría General de Cuentas, es necesario realizar la planificación estratégica, en el marco de la Gestión por Resultados, definiendo así el curso de acción institucional y los objetivos hacia los cuales se enfoca la Contraloría General de Cuentas, con el propósito de contribuir al desarrollo del país de acuerdo a las prioridades nacionales de desarrollo que armonizan los esfuerzos que a largo plazo deberá seguir el país en función del desarrollo nacional. Las autoridades superiores han adquirido el compromiso con la planificación estratégica, lo cual se refleja en el Plan Estratégico Institucional 2018-2025, que contiene diversas acciones y contribuciones que la Contraloría General de Cuentas está implementando, así como también resultados proyectados en el corto, mediano y largo plazo que tienen como fin coadyuvar y garantizar la solidez en el proceso de fiscalización del gasto público y el control gubernamental en la administración pública, y en consecuencia hacer más eficiente el uso de los recursos públicos.

El Plan Estratégico Institucional plasma la dirección a la cual se dirige la Institución en el mediano y largo plazo, definiendo las prioridades esenciales para el logro de su misión y visión, basándose en un conjunto de acciones, intervenciones, indicadores y resultados proyectados.

Para la implementación del plan estratégico institucional, es indispensable el compromiso de todos los niveles jerárquicos de la organización, y a medida que se dé un mayor empeño en el adecuado rendimiento, se podrá garantizar el cumplir adecuadamente con los resultados proyectados.

En ese sentido se presenta el documento que contiene la Planificación Estratégica de la Contraloría General de Cuentas, que como Entidad de Fiscalización Superior –EFS- de

Guatemala, requiere estar a la vanguardia del control externo en todos los campos, especialmente en el área de fiscalización y administrativa, de las instituciones que manejan fondos estatales.

En el Apartado 1 se describe el Marco Estratégico Institucional que incluye la misión, visión, valores, principios y políticas de la Institución, las cuales establecen las líneas estratégicas de la Institución permitiendo orientar el quehacer institucional y conocer de una mejor manera lo que se pretende realizar en los próximos años. También se describen los objetivos institucionales.

En el Apartado 2 se muestran las prioridades nacionales de desarrollo que resumen los lineamientos que debe seguir el país para su desarrollo.

En el Apartado 3 se describen los mandatos por los cuales se rige la Institución, entre ellos la Constitución Política de la República de Guatemala, la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas Decreto No. 31-2002 , y el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas Acuerdo Gubernativo No. 96-2019.

En el Apartado 4 se realiza un análisis de las políticas directamente relacionadas al quehacer institucional de la Contraloría General de Cuentas, describiendo su objetivo y metas vinculadas con la Institución.

En el Apartado 5 se establece el Análisis de la Población, que incluye la determinación de la Población Objetivo y Elegible hacia la cual se dirige el accionar institucional. En el Apartado 6 se muestra los actores relacionados con la Contraloría General de Cuentas el rol que desempeñan y la importancia de la relación hacia la Institución.

En el Apartado 7, se describen las acciones de fortalecimiento institucional que permiten la alineación a la Gestión por Resultados, con el fin de impulsar cambios positivos en la gestión pública que permitan mejorar las condiciones de vida de la

población. Entre dichas acciones se pueden mencionar las auditorías financieras, de desempeño y de cumplimiento en base a las Normas ISSAI.GT con enfoque sectorial, lo que permitirá un incremento en la eficiencia del sector público y fortalecer el sistema de control interno en las entidades públicas generando transparencia, rendición de cuentas, combatiendo la corrupción, para así proporcionar mejores servicios públicos a la población y por ende mejorar su calidad de vida. También se puede mencionar la nueva función de la Contraloría General de Cuentas, que es la fiscalización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS-, con lo cual se mejora la calidad del proceso de fiscalización, se influye en parte a la eficiencia de la administración pública y principalmente se fomenta el desarrollo sostenible del país.

Como parte de la alineación a la Gestión por Resultados, se desarrolló la planificación institucional a través de talleres en los cuales participaron las direcciones de fiscalización y de apoyo de la Institución, coordinados por la Dirección de Planificación con el apoyo de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia – SEGEPLAN-, definiendo el problema central de país que la Contraloría General de Cuentas busca mitigar o eliminar, el cual se analizó y concluyó que es la ineficiencia en el uso de los recursos públicos, además se definieron sus causas, las intervenciones que atacan las causas, y los resultados esperados como consecuencia de las intervenciones realizadas.

Las principales intervenciones, se centran en la realización de auditorías financieras, de desempeño y de cumplimiento en base a las Normas ISSAI.GT con enfoque sectorial y en las capacitaciones que se prevé realizar a los empleados públicos, con lo cual se espera alcanzar los resultados proyectados, que se relacionan con el incremento de la eficiencia en el uso de los recursos públicos mediante una mayor cobertura en la fiscalización y una mayor cobertura en capacitaciones a servidores públicos, el fortalecimiento de la función fiscalizadora y el control gubernamental mediante el incremento en la detección de hallazgos. Así se espera, que la Contraloría General de Cuentas, a través del uso de tecnologías informáticas, desarrolle una base de datos

que permita a la misma Institución contar con filtros sobre los hallazgos más comunes y las leyes infringidas que se relacionan con los mismos, que permitirá realizar capacitaciones focalizadas sobre las deficiencias encontradas, con lo cual se esperaría un aumento de la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

En el Apartado 8 se establecen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, conformando el FODA Institucional, y se establecen estrategias para mitigar factores negativos, y potenciar los factores positivos.

En el Apartado 9 se describe cómo se llevará a cabo el Seguimiento y la Evaluación del Plan Estratégico Institucional y en el Apartado 10 se muestra la Matriz de Planificación Estratégica, la cual es un resumen de los resultados proyectados, indicadores y metas establecidas para los indicadores.

El Plan Estratégico es fundamental para el desarrollo estratégico institucional y es primordial su seguimiento, evaluarlo de forma continua e informar acerca del desempeño de la Institución, lo que contribuirá a la rendición de cuentas de la misma.

1. Marco Estratégico Institucional

1.1 Misión, Visión, Valores y Principios

Visión

Ser la Institución superior de control que fiscalice, evalúe y haga transparente la gestión de los recursos públicos en atención al estado de derecho y las expectativas de la población guatemalteca.

Misión

Contribuir a mejorar la calidad de vida de los guatemaltecos, a través de la promoción de la probidad, la transparencia, la rendición de cuentas, la calidad del gasto público y la lucha contra la corrupción.

Valores y Principios

Los valores definen lo que es importante para impulsar las decisiones del personal que labora o presta sus servicios en la Contraloría General de Cuentas. Los principios éticos guían la manera en cómo deben de llevarse los valores en la práctica; siendo ello, un comportamiento adecuado, este Código se basa en los siguientes valores fundamentales:

- a) **Integridad:** Actuar con honestidad, de forma confiable, de buena fe y a favor del interés público.

- b) **Independencia:** Estar libre de influencias o circunstancias que comprometan o puedan ser vistas como que comprometen el juicio profesional, actuar de manera objetiva y con escepticismo profesional.

- c) **Objetividad:** Es una actitud mental que permite a los individuos ser capaces de actuar de modo imparcial, presentar o evaluar las cosas sobre la base de hechos y no basados en sentimientos o intereses propios, sin estar subordinados a juicio de terceros.

- d) **Competencia:** Adquirir conocimientos y habilidades apropiadas para el rol que desempeña; actuar de conformidad con las normas aplicables y cumplir con la asignación de las actividades de manera cuidadosa, minuciosa y oportuna; desarrollar y adquirir nuevos conocimientos y competencias, para estar al día con los cambios en su ambiente, tecnología y evolución de procedimientos, a fin de realizar el trabajo de manera óptima.

- e) **Comportamiento Laboral:** Cumplir con las leyes, regulaciones y normativa interna, aplicables en su actuar laboral.

- f) **Confidencialidad:** Proteger la información en forma adecuada, equilibrando este actuar con la necesidad de transparencia y rendición de cuentas, el personal no revelará ninguna información obtenida como resultado de su trabajo sin la debida y específica autorización a menos que exista un derecho o deber legal para hacerlo.

- g) **Probidad:** Actuar con rectitud, lealtad, honestidad y honradez; en las actividades que realice en el ejercicio de sus funciones, subordinando todo interés de tipo personal, al interés social.

- h) **Transparencia:** Actuar de manera franca, con claridad y sin ocultar nada, respetando las disposiciones institucionales relacionadas con las normas de conducta, los límites legales y las leyes específicas que le sean aplicables.

- i) **Disciplina:** Actuar de manera ordenada y constante en el cumplimiento de reglas o normas de conducta para el logro de los objetivos institucionales.

- j) **Responsabilidad:** Cumplimiento de las obligaciones y cuidado al tomar decisiones o realizar las actividades asignadas, asumiendo las consecuencias que le correspondan.

- k) **Prudencia:** Discernir con sensatez y cordura, teniendo templanza, cautela y moderación que conduzca al desenvolvimiento de modo justo y adecuado.

- l) **Imparcialidad:** Falta de designio anticipado o de prevención en favor o en contra de algo o de alguien.

- m) **Honradez:** Característica que define a la persona con integridad, en obrar en todos los aspectos que se le presenten en el desempeño de sus actividades.

- n) **Compromiso:** Obligación que se contrae en el desempeño de sus actividades.

- o) **Diligencia:** Cuidado y esmero al realizar la actividad asignada.

- p) **Veracidad:** decir, usar y profesar siempre la verdad.

- q) **Justicia:** Actuar sin ningún tipo de preferencia sin consideración de género, religión, etnia, posición social, económica y política; como otras características al fondo del asunto.

- r) **Fidelidad:** Lealtad y observancia de la buena fe en el actuar de las actividades asignadas.

- s) **Confianza:** Transmisión de ánimo, aliento y vigor en la ejecución de las actividades asignadas.

- t) **Honestidad:** Reflejo del buen comportamiento y un correcto proceder, con decencia y decoro.

- u) **Equidad:** Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece. Implica la toma de decisiones sobre bases objetivas, sin sesgos ni prejuicios que pongan en desventaja a ciertas personas en beneficio de otro u otros en particular. Las normas de la Contraloría General de Cuentas, deben aplicarse de manera uniforme, sin favoritismos ni arbitrariedad de las personas que laboran o prestan sus servicios en la Contraloría General de Cuentas, deben brindar trato equitativo y éste debe extenderse a las relaciones o tratos que se tengan a lo interno y externo, en el ejercicio de sus actividades.

- v) **Rendición de cuentas:** Las personas que laboran o prestan sus servicios en la Contraloría General de Cuentas, son responsables de las gestiones según la aplicación de los recursos de su puesto o actividad que realicen, debiendo apegarse a las normas y reglamentos que le sean aplicables, evitando el abuso de poder.

- w) **Actitud de servicio:** Se muestra como la buena disposición o entrega diligente de las tareas asignadas, para dar esmerada atención a los diferentes requerimientos; así como, la receptividad para atender y solucionar los problemas que se le presenten en el desempeño de sus actividades, dando prioridad al interés público, honrando la confianza depositada en su persona, así como demostrar su compromiso y motivación con la profesión o actividad que cumplen.

1.2 Políticas Institucionales

Las políticas institucionales son los lineamientos sobre los cuales se rigen todas las personas que forman parte de la Institución. A continuación se presentan las tres políticas institucionales:

Fortalecimiento de la Fiscalización, Probidad y Transparencia

Ejercer la función fiscalizadora de manera integral bajo criterios de eficiencia, eficacia, economía y oportunidad, fomentando la cultura de probidad, transparencia y calidad en el gasto público, implementando procesos que generen valor agregado a la sociedad guatemalteca.

Fortalecimiento Institucional

Impulsar el fortalecimiento institucional, promoviendo un modelo de gestión eficaz y moderno que incorpore en el desempeño y actitud del personal las herramientas, los valores y hábitos que permitan lograr mayor eficiencia y eficacia en el ejercicio del control gubernamental y la lucha contra la corrupción.

Fomento de la Participación Ciudadana

Fomentar la participación y la cultura de denuncia ciudadana, con el fin de sumar esfuerzos en la prevención y lucha contra la corrupción, a fin de que la sociedad sea actor y partícipe en la vigilancia del uso de los recursos públicos.

1.3 Objetivos

La Contraloría General de Cuentas, a través del control gubernamental, y dentro de su campo de competencia, tiene los objetivos siguientes:

1. Determinar si la gestión institucional de los entes o personas a que se refiere el artículo 2 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, se realiza bajo criterios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia, economía equidad.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. Promover procesos de capacitación para funcionarios públicos responsables de la administración, ejecución o supervisión del patrimonio hacendario del Estado.

6. 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.

7. Contribuir al fortalecimiento de la capacidad gerencial del Estado para ejecutar con eficacia y eficiencia las decisiones y políticas del Gobierno.

8. Velar por la probidad, transparencia y honestidad de la administración pública.

9. Promover y vigilar la calidad del gasto público

2. Identificación con las MEDs- CONADUR

Desde la entrada en vigencia de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el país realizó un proceso de priorización de su contenido con la finalidad de definir las metas de esta agenda que deberán ser parte de los procesos de planificación, políticas y estrategias de desarrollo nacionales. En función de la implementación estratégica de los ODS priorizados y el Plan Nacional de Desarrollo K'atún, en el año 2017 se realizó el esfuerzo de armonizar el contenido de ambos. Dada esta armonización, se consideró necesario establecer prioridades nacionales de desarrollo cuya implementación permitiera avanzar en el alcance de las metas definidas en ambos instrumentos. De esta manera surgieron las dieciséis Metas Estratégicas de Desarrollo –MED- que están contenidas en diez prioridades nacionales que armonizan los esfuerzos que a largo plazo deberá seguir el país en función del desarrollo nacional, las cuales se establecieron dentro del Punto Resolutivo No. 08-2017 emitido por el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural. Por tanto, la Contraloría General de Cuentas en concordancia a sus facultades y atribuciones, ha determinado que, dentro de las prioridades nacionales y metas estratégicas de desarrollo definidas, le compete a esta Institución la prioridad Nacional “Transparencia y Fortalecimiento Institucional” y sus respectivas metas estratégicas, que son “Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas” y “Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles”. Para esta prioridad y estas metas estratégicas, más adelante se describen todas las acciones que la Institución realiza para contribuir al logro de las mismas.

3. Análisis de Mandatos

En el marco de competencia y funciones de la Contraloría General de Cuentas, el mandato institucional se rige por lo que establece la Constitución Política de la República de Guatemala, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas y su Reglamento, según se describe a continuación:

3.1 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”.

3.2 Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto número 31-2002 del Congreso de la República

Artículo 1. Naturaleza jurídica y objetivo fundamental (Reformado por artículo 48 del Decreto 13-2013 del Congreso de la República)

“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”.

Artículo 2. Ámbito de competencia (Reformado por artículo 49 del Decreto 13-2013 del Congreso de la República)

“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 la Ley o en sus reglamentos internos.

Se exceptúan las entidades del sector público sujetas por ley a otras instancias de fiscalización externa”.

3.3 Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Acuerdo Gubernativo 96-2019

Artículo 1 “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”.

4. Análisis de Políticas

Se identificaron las políticas del país directamente relacionadas a la Contraloría General de Cuentas. En el siguiente cuadro se listan dichas políticas, se describe su objetivo, meta de la política y población que describe. Las intervenciones que la Institución realiza para el cumplimiento de dichas políticas, se describen más adelante.

Cuadro 1
Análisis de Políticas vinculadas a la Contraloría General de Cuentas

No.	Nombre de la Política	Vigencia de la política	Objetivo de la política	Población que describe la política	Meta de la política
1	Política General de Gobierno	2016-2020	Orientar el desarrollo nacional partiendo del Plan Nacional de Desarrollo Katun, considerando las prioridades presidenciales las cuales se encuentran dentro de los ejes de transparencia, salud, educación, desarrollo y seguridad.	Población en general, funcionarios y empleados públicos.	Meta de Gobernanza: "Aumentar la efectividad de la gobernanza, de acuerdo con el ranking mundial, llevándola de 25 en 2014 hasta situarla en 50 en 2019." Meta de Transparencia: "Mejorar la posición del país en la percepción de la corrupción, de la posición 32 en el 2014 hasta ubicarla en el puesto 50 en el 2019."
2	Política Nacional de Desarrollo	2014-2032	Establecer las directrices estratégicas para las instituciones del Estado, públicas y privadas y de la cooperación internacional para orientar sus acciones, de manera que se pueda organizar, coordinar y articular la acción pública en función de los intereses y prioridades del desarrollo nacional de largo plazo; y otorgar la participación de la sociedad organizada para el control y seguimiento de las acciones de desarrollo nacional implementadas por el Estado.	Población en general, funcionarios y empleados públicos.	En 2032, el Estado ha institucionalizado la probidad y la transparencia como valores que orientan el marco legal y los mecanismos institucionales de la gestión pública.

Elaborado por Dirección de Planificación.

5. 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 todos 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.

También están sujetos a esta fiscalización 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.

De conformidad con la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, en su Artículo 2. Ámbito de competencia (Reformado por el artículo 49 del Decreto 13-2013 del Congreso de la República) establece lo siguiente:

“Se exceptúan las entidades del sector público sujetas por ley a otras instancias de fiscalización externa.”

En ese sentido, en cuanto a las entidades del Sector Salud y Seguridad, Sector Educación, Ciencia, Cultura y Deportes, Sector Defensa, Seguridad y Justicia, Sector Medio Ambiente y Recursos Naturales, Sector Economía, Finanzas, Trabajo y Previsión Social, Sector Comunicaciones, Infraestructura Pública y Vivienda, Sector Gobiernos Locales y Consejos de Desarrollo, Sector Organismos e Instituciones de Apoyo, se ha establecido que la población objetivo está conformada por 1000 entidades.

Del total de la población objetivo, el 67% representado por un total de 669 entidades sujetas a fiscalización, conforman la población elegible.

Cuadro 2
Población Objetivo y Elegible de la Contraloría General de Cuentas

Dirección/ Sector	P. Objetivo	P. Elegible	%
Sector Salud y Seguridad Social	56	52	93%
Sector Educación, Ciencia, Cultura y Deportes	180	81	45%
Sector Defensa, Seguridad y Justicia	18	18	100%
Sector Medio Ambiente y Recursos Naturales	63	13	21%
Sector Economía, Finanzas, Trabajo y Previsión Social	96	17	18%
Sector Comunicaciones, Infraestructura Pública y Vivienda	8	8	100%
Sector Gobiernos Locales y Consejos de Desarrollo	396	396	100%
Sector Organismos e Instituciones de Apoyo	46	29	63%
Auditoría a Fideicomisos	137	55	40%
TOTAL	1000	669	67%

Elaborado por Dirección de Planificación.

6. Análisis de Actores

El Cuadro No. 8 muestra los actores relacionados con la Contraloría General de Cuentas, el rol que desempeñan, la importancia en la relación hacia la Institución, su jerarquía de poder, el interés que presentan a la Institución, sus funciones principales y su ubicación geográfica y área de influencia.

Cuadro 3
Actores relacionados con la Contraloría General de Cuentas

ANÁLISIS DE ACTORES							
No.	Actor, Nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés		
8	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia	2	1	1	1	Asesorar en relación a la planificación y seguimiento físico de la Institución. Medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos.	Nacional
9	Instituciones del sector público: administración central, autónomas y descentralizadas	1	1	1	1	Suscripción de convenios de cooperación interinstitucional para unificar esfuerzos en la administración, probidad y transparencia de los recursos públicos.	Nacional
10	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
11	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
12	Acción Ciudadana ¹	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.	Nacional
13	Sociedad civil	1	1	1	1		Nacional
14	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

¹Capítulo Guatemala de Transparencia Internacional

(1) Rol que desempeñan:		(2) Importancia de las relaciones predominantes		(3) Jerarquización del poder		(4) Interés que posee el actor	
Facilitador	2	A favor	1	Alto	1	Alto interés	1
Aliado	1	Indeciso/ indiferente	0	Medio	0	Bajo Interés	-1
Oponente	-1	En contra	-1	Bajo	-1		
Neutro	0						

Elaborado por Dirección de Planificación.

7. Fortalecimiento institucional y alineación a la Gestión por Resultados

La Contraloría General de Cuentas siempre ha buscado la mejora continua en su quehacer institucional, razón por la cual, ha solicitado el apoyo de diversas instituciones para la evaluación de su desempeño, entre ellas el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) con el propósito de llevar a cabo un proceso de evaluación de los principales ámbitos del accionar institucional, tanto en las direcciones de fiscalización como en las de apoyo. El BID realizó una evaluación con base al Marco de Medición del Desempeño para las Entidades Fiscalizadoras Superiores (MMD EFS) y por medio de OLACEFS se gestionó una Revisión Entre-Pares a la Contraloría General de Cuentas de Guatemala por parte de la Contraloría General de la República de Perú. Asimismo en octubre del año 2017, se dio inicio al desarrollo de la planificación institucional en base a la metodología de Gestión por Resultados, ya que era necesario alinearse totalmente a esta metodología.

Derivado de lo anterior, la Institución emprende una serie de acciones con el objetivo de fortalecer su desempeño institucional en base a las recomendaciones del BID y de la Contraloría General de la República de Perú, acciones que van alineadas a la Gestión por Resultados, que busca impulsar cambios sustanciales en la Gestión Pública y mejorar las condiciones de vida de los guatemaltecos a través del desempeño del desarrollo.

Dichas acciones institucionales, la mayoría relacionadas con los procesos de fiscalización, contribuyen como medida a lograr el desarrollo del país y al incremento en la eficiencia del uso de los recursos públicos, que es el problema central que fue definido en los talleres donde se dio inicio al desarrollo de la planificación institucional en el marco de la Gestión por Resultados, con el apoyo

de SEGEPLAN. En dichos talleres participaron diversas direcciones de fiscalización y de apoyo de la Institución con el fin de que aportaran su experiencia en el tema de fiscalización y otros temas relacionados, y así poder definir el problema central de país que la Institución busca mitigar o eliminar, las causas que lo provocan, las intervenciones que atacan a las causas, y los resultados esperados como producto de las intervenciones definidas.

Entre las acciones que se están llevando a cabo se encuentran:

7.1 Normas ISSAI.GT

Como una mejora a los procesos de fiscalización, se encuentra el seguimiento a la implementación de las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores adaptadas a Guatemala –ISSAI.GT-, la continua actualización y adecuación de estas Normas a los procesos de la Institución, basados en un enfoque sectorial. Esta innovación en el proceso de control gubernamental busca impulsar el incremento en la eficiencia del sector público, fortalecer el sistema de control interno en las entidades sujetas a fiscalización con el fin de combatir la corrupción, generando transparencia, rendición de cuentas, y así proveer de mejores servicios públicos a la población, y por ende mejorar su calidad de vida. Estas auditorías, implican una constante capacitación y certificación en estas Normas a auditores gubernamentales y auditores internos de las entidades públicas.

7.2 Fiscalización de los ODS

Otra de las mejoras a los procesos de fiscalización y con el objetivo de contribuir al desarrollo del país, es la fiscalización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS-, en el marco del Convenio de Cooperación Institucional suscrito entre la Contraloría General de Cuentas y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia con el objetivo de contribuir con las entidades públicas encargadas de dar cumplimiento a las metas de los ODS. Con ello se impulsa la mejora de la gestión de los organismos del Estado, entidades autónomas y

descentralizadas, municipalidades y sus empresas, fideicomisos constituidos con fondos públicos, consejos de desarrollo, y demás instituciones o entidades públicas que presente servicios, contribuyendo en parte también al incremento en la eficiencia en el uso de los recursos públicos, pero sobre todo al desarrollo sostenible del Estado de Guatemala.

La metodología para fiscalizar los ODS se realizará a través de:

Cumplimiento de metas e indicadores de ODS, a través de auditorías de desempeño, priorizando programas y proyectos sociales ejecutados en el área rural con población esencialmente indígena y de preferencia con enfoque de género.

Alianzas estratégicas para recabar información de compromisos, programación de estrategias a implementar, plazos, indicadores y avances de los ODS, sus metas e indicadores de todas las entidades involucradas, realizando posteriormente un control cruzado con la información recabada por la Contraloría General de Cuentas, a través de sus auditorías e informes de avances remitidos por las entidades fiscalizadas.

Con lo anterior se podrá evaluar la posibilidad del cumplimiento de la Agenda 2030 y en el caso de que se identifiquen desfases significativos entre lo programado y lo ejecutado, se emitirán alertas tempranas con el fin de que las entidades identifiquen las estrategias y medidas correctivas a implementar para poder cumplir los compromisos intermedios y finales de los ODS.

Para poder fiscalizar los ODS es de suma importancia contar con los datos basales que proporciona el Instituto Nacional de Estadística (INE) y así poder conocer la situación actual del país con respecto a cada ODS, también se requiere contar con clasificadores presupuestarios para poder determinar la inversión en cada uno de los ODS.

7.3 Control Interno

Además de fortalecer el sistema de control interno de las entidades públicas a través de las nuevas auditorías con base a las Normas ISSAI.GT, otra de las acciones que se encuentra realizando la Institución es la actualización de las Normas Generales de Control Interno que incorporen la estructura integrada de control interno adoptada por INTOSAI (GOV9100), y que sea compatible con el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas (COSO, por sus siglas en inglés) con el fin desarrollar normas en base a estándares internacionales que fortalezcan los sistemas de control interno de las entidades públicas.

7.4 Unidades de Auditoría Interna

Actualización de las Normas de Auditoría Interna en base a las ISSAI.GT: con el objetivo de mejorar los procesos de control y ejecución de los trabajos realizados por las unidades de auditoría interna.

Reingeniería de SAG-UDAI: se refiere al plan de alinear el sistema en línea que se tiene con las unidades de auditoría interna de las entidades públicas en base a las Normas ISSAI.GT y a los nuevos tipos de auditoría que se están realizando (financieras, cumplimiento y desempeño) y también actualizar los Manuales de Auditoría Interna de las entidades públicas en base a estas normas para que dichas entidades usen el sistema de acuerdo a las mismas. Con estas acciones, además de mejorar el desempeño institucional, se coadyuva al fortalecimiento de la gestión de las instituciones públicas, incidiendo en el incremento de la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

7.5 Planificación de Auditorías

Otra mejora en cuanto a los procesos de fiscalización es la determinación de la muestra del Plan Anual de Auditoría (PAA) en función al riesgo, basado en el enfoque sectorial de auditoría.

7.6 Capacitación sobre el Código de Ética

Plan de capacitación a empleados públicos sobre el Código de Ética aprobado con base a las Normas ISSAI.GT.30, con lo cual se contribuye a la lucha contra la corrupción, transparencia, rendición de cuentas y por ende a la mejora en la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

7.7 Desarrollo de la Planificación Institucional

Como parte del desarrollo de la planificación institucional en el marco de la Gestión por Resultados, se realizaron talleres en los que participaron diversas direcciones de fiscalización y apoyo de la Institución, coordinados por la Dirección de Planificación, y con el apoyo de SEGEPLAN, definiendo el problema central de país que la Contraloría busca mitigar o eliminar, las causas de este problema, las intervenciones que atacarían estas causas y por ende el problema central, y por último se definieron los resultados esperados como consecuencia de las intervenciones a realizar.

A continuación se describen de forma detallada el análisis realizado para poder definir todos los aspectos mencionados anteriormente.

Análisis de la Problemática / Modelo Conceptual

Guatemala es un país que constantemente desarrolla esfuerzos para cumplir con el fin primordial como Estado: “Garantizar el bien común”, según el Artículo 1 de la Constitución Política de la República de Guatemala; no obstante los mismos no han sido fundamentales en la lucha para mejorar el acceso a una vida digna en los sectores más desposeídos, tradicionalmente marginados y olvidados de la sociedad. Las políticas y acciones desarrolladas para subsanar y/o desvanecer los déficits acumulados en la población marginada y excluida del país, en pleno siglo XXI presentan indicadores importantes que preocupan como Estado, debido a que el incremento en las asignaciones presupuestarias a favor de los sectores sociales no es suficiente, puesto que se necesita que se tomen en consideración aspectos políticos a través de acuerdos que fortalezcan el Estado de Derecho, aunado a un marco de gobernabilidad, generando una administración pública comprometida y eficiente.

En este sentido, los esfuerzos por parte de los actores del Estado, exigen la ejecución de acciones y estrategias que brinden las condiciones mínimas esenciales que permitan combatir el ineficiente uso de los recursos públicos. Razón por la cual se considera necesaria la asignación y ejecución física y financiera en un marco pleno de transparencia, evaluando la calidad del gasto público.

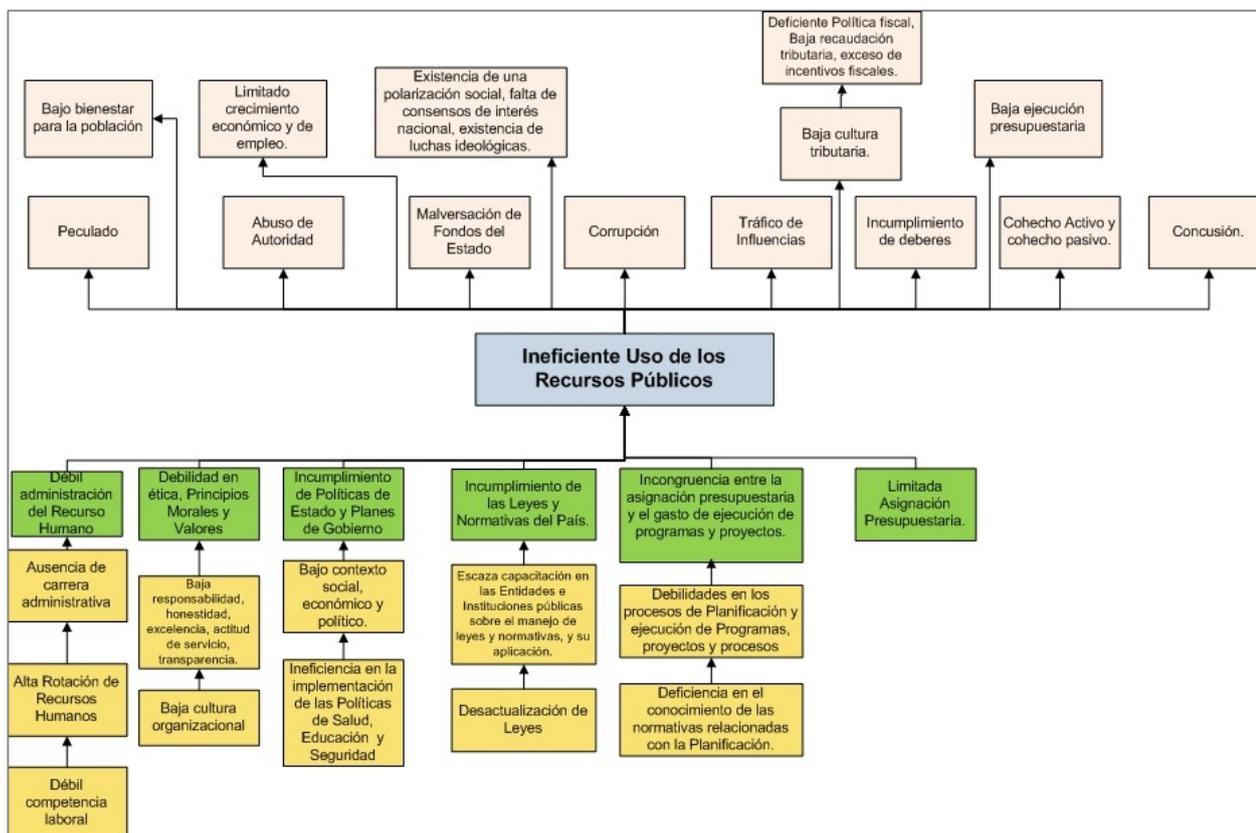
La Contraloría General de Cuentas, como ente técnico rector de la fiscalización y el control gubernamental, ejecuta acciones apegadas a las normativas jurídicas aplicables; no obstante, por las peculiaridades que las funciones y atribuciones implican, se han presentado ciertas limitantes, especialmente en la fiscalización de los recursos administrados por entidades que aprovechan las mismas lagunas o vacíos que las leyes del país presentan.

Cabe resaltar que a pesar de todos los esfuerzos que realizan los diferentes actores responsables del Estado y de la modernización en sus procesos y procedimientos que ha tenido Contraloría General de Cuentas, aún es necesario el fortalecimiento financiero junto con la implementación de ajustes a todo proceso tecnológico y administrativo, que permita fortalecer todos los sistemas integrales de fiscalización en las instituciones que gestionan y administran fondos públicos. En este sentido, se busca mejorar y agilizar el ejercicio de la función pública, mediante la evaluación de resultados generados, aplicando criterios de transparencia y fiscalización apegados a la calidad del gasto público.

La problemática descrita anteriormente fue discutida de forma participativa con diversos empleados y funcionarios públicos pertenecientes a direcciones de fiscalización y de apoyo de la Institución, a través de varios Talleres que iniciaron en octubre de 2017, coordinados por la Dirección de Planificación de la Contraloría General de Cuentas con el apoyo de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-. El objetivo de dichos Talleres fue el desarrollo de la planificación institucional en el marco de la Gestión por Resultados.

A continuación se muestra el modelo conceptual que contiene el análisis de la problemática de país que la Institución busca mitigar o eliminar, definida en dichos Talleres:

Gráfico 1
Modelo Conceptual



Elaborado por Dirección de Planificación.

Del diagrama anterior se puede observar que el problema central definido es el ineficiente uso de los recursos públicos, el cual se debe a la débil administración del recurso humano, la debilidad en ética, principios morales y valores; incumplimiento de políticas de estado y planes de gobierno, incumplimiento de las leyes y normativas del país, incongruencia entre la asignación presupuestaria y el gasto de ejecución de programas y proyectos, y la limitada asignación presupuestaria; teniendo como consecuencia el bajo bienestar para la población, peculado, abuso de autoridad, limitado crecimiento económico y de empleo, malversación de fondos del estado, existencia de una polarización social, falta de consensos de interés nacional, existencia de luchas ideológicas, corrupción, tráfico de influencias, baja cultura tributaria, deficiente política fiscal, baja

recaudación tributaria, exceso de incentivos fiscales, incumplimiento de deberes, baja ejecución presupuestaria, cohecho activo, cohecho pasivo, concusión, entre otros.

Identificación y Jerarquización de Factores Causales

Luego de la definición del modelo conceptual de forma participativa con personal especialista de las direcciones clave de la Institución, durante los talleres se procedió a identificar los factores causales directos e indirectos.

A continuación se listan las causas directas, seguidas de las causas indirectas que le fueron vinculadas:

1. Débil administración del recurso humano.

Causas Indirectas:

- a. Ausencia de carrera administrativa.
- b. Alta rotación de Recursos Humanos.
- c. Débil competencia laboral.

2. Debilidad en ética, principios morales y valores.

Causas Indirectas:

- a. Baja responsabilidad, honestidad, excelencia, actitud de servicio, transparencia;
- b. Baja cultura organizacional.

3. Incumplimiento de Políticas de Estado y Planes de Gobierno.

Causas Indirectas:

- a. Bajo contexto social, económico y político.
- b. Ineficiencia en la implementación de las Políticas de Salud, Educación y Seguridad.

4. Incumplimiento de las Leyes y Normativas del País.

Causas Indirectas:

- a. Escasa capacitación en las Entidades e Instituciones públicas sobre el manejo de leyes y normativas, y su aplicación.
- b. Desactualización de Leyes.

5. Incongruencia entre la asignación presupuestaria y el gasto de ejecución de programas y proyectos.

Causas Indirectas:

- a. Debilidades en los procesos de Planificación y ejecución de Programas, proyectos y procesos.
- b. Deficiencia en el conocimiento de las normativas relacionadas con la Planificación.

6. Limitada asignación Presupuestaria.

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

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

Cuadro 4 Jerarquización de Factores Causales

No.	Factores Causales Directos e Indirectos- Deberá incluir el ¿Qué? Y ¿Quiénes?	Magnitud	Intervención	Evidencia	Fuerza Explicativa	Jerarquización de factores causales	Posición
1	Débil administración del Recurso Humano	1	2.5	1	1.30	Baja Prioridad	14
2	Debilidad en ética, principios morales y valores	1	2.5	1	1.30	Baja Prioridad	13
3	Incumplimiento de Políticas de Estado y Planes de Gobierno	5	2.5	10	5.50	Mediana Prioridad	5
4	Incumplimiento de las Leyes y Normativas del País	10	2.5	10	8.50	Alta Prioridad	2
5	Incongruencia entre la asignación presupuestaria y el gasto de ejecución de programas y proyectos	10	2.5	10	8.50	Alta Prioridad	1
6	Limitada asignación presupuestaria	1	10	1	2.80	Baja Prioridad	9
7	Ausencia de carrera administrativa	1	10	1	2.80	Baja Prioridad	8
8	Baja responsabilidad, honestidad, excelencia, actitud de servicio, transparencia	1	10	1	2.80	Baja Prioridad	7
9	Bajo contexto social, económico y político	1	10	1	2.80	Baja Prioridad	6
10	Escasa capacitación en las entidades e instituciones públicas en el manejo de leyes y normativas y su aplicación	10	2.5	1	6.70	Alta Prioridad	4
11	Debilidades en los procesos de Planificación y ejecución de Programas, Proyectos y procesos	7.5	2.5	10	7.00	Alta Prioridad	3
12	Alta rotación de recursos humanos	1	10	1	2.80	Baja Prioridad	12
13	Baja cultura organizacional	1	10	1	2.80	Baja Prioridad	11
14	Desactualización de leyes	1	10	1	2.80	Baja Prioridad	10

Elaborado por Dirección de Planificación.

Al ver el cuadro, los factores priorizados fueron:

- Incumplimiento de las leyes y normativas del país
- Incongruencia entre la asignación presupuestaria y el gasto de ejecución de programas y proyectos
- Escasa capacitación en las entidades e instituciones públicas en el manejo de leyes y normativas y su aplicación
- Debilidades en los procesos de planificación y ejecución de programas, proyectos y procesos

Sobre estos factores causales se puede tener una más incidencia ya que tienen mayor fuerza explicativa, lo que implica que dichos factores tienen mayor ocurrencia, peso, se puede intervenir más en ellos y hay evidencias que soportan la existencia de los mismos.

Resumen Jerarquización de Factores Causales

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

Cuadro 5
Resumen Jerarquización de Factores Causales

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

Elaborado por Dirección de Planificación.

Análisis de Evidencias

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

Cuadro 6 Factor Causal No. 1

Incongruencia entre la asignación presupuestaria y el gasto de ejecución de programas y proyectos.

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

Elaborado por la Dirección de Planificación.

Cuadro 7
Factor Causal No. 2
Incumplimiento de la Leyes y Normativas del País.

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

Elaborado por la Dirección de Planificación.

Cuadro 8
Factor Causal No. 3
Debilidades en los procesos de Planificación y Ejecución de Programas, Proyectos y Procesos.

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

Elaborado por la Dirección de Planificación

Cuadro 9
Factor Causal No. 4

Escasa capacitación en las entidades e instituciones públicas en el manejo de leyes y normativas y su aplicación.

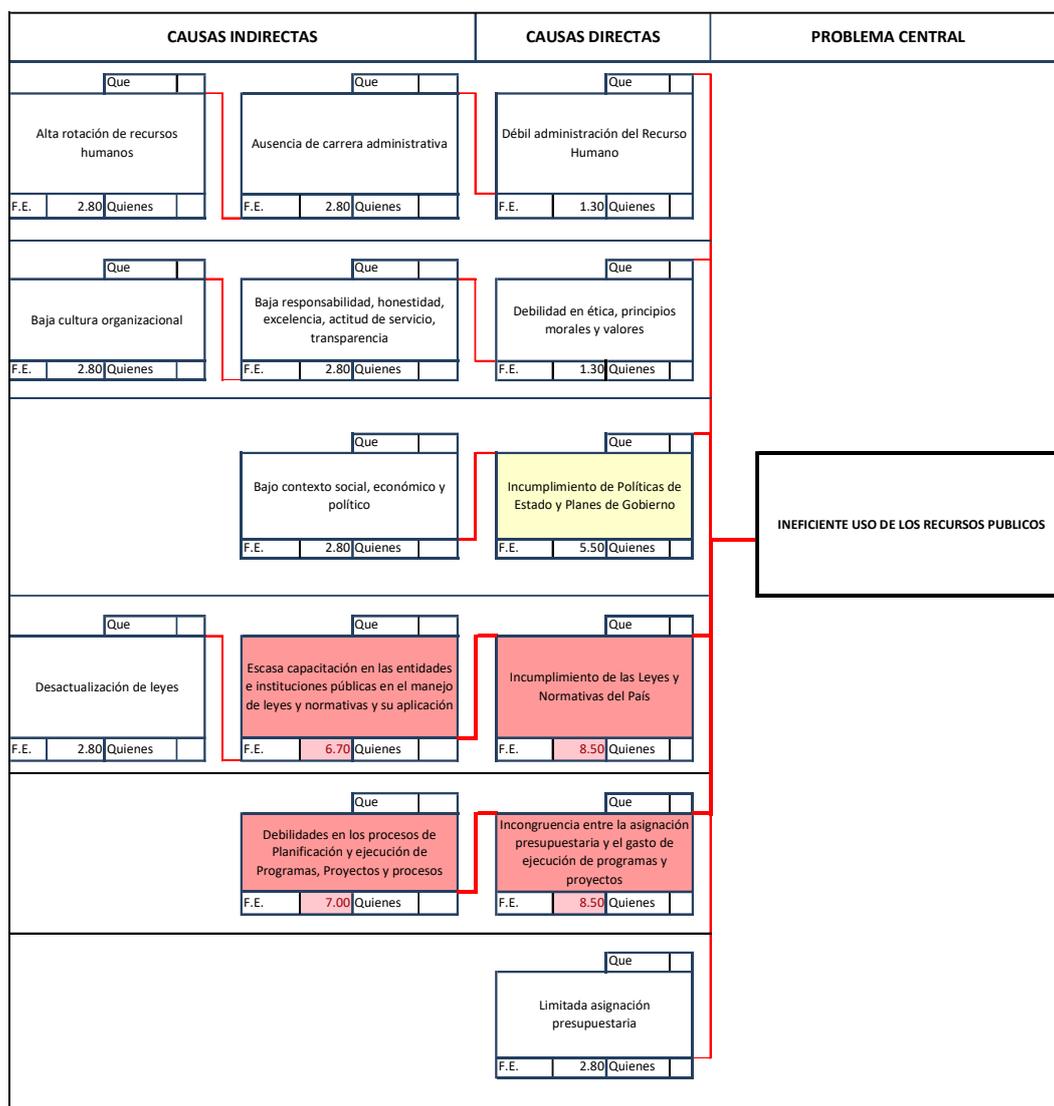
Capacitaciones realizadas por la Contraloría General de Cuentas en relación a leyes y normativas, así como su aplicación.					
Dirección	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
CEPROG	2,728	2,287	1,445	2,354	
Ética y Moral			1,102	3,364	
Escuela de Formación y Control Gubernamental					5,282
Total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

Elaborado por la Dirección de Planificación.

Modelo Explicativo

Partiendo de la jerarquización de los factores causales según la fuerza explicativa de cada uno, se procedió a construir el modelo explicativo, en el cual se refleja el problema central, sus factores causales directos e indirectos y la fuerza explicativa de cada uno. A continuación se muestra dicho modelo:

Modelo Explicativo
Gráfico 2

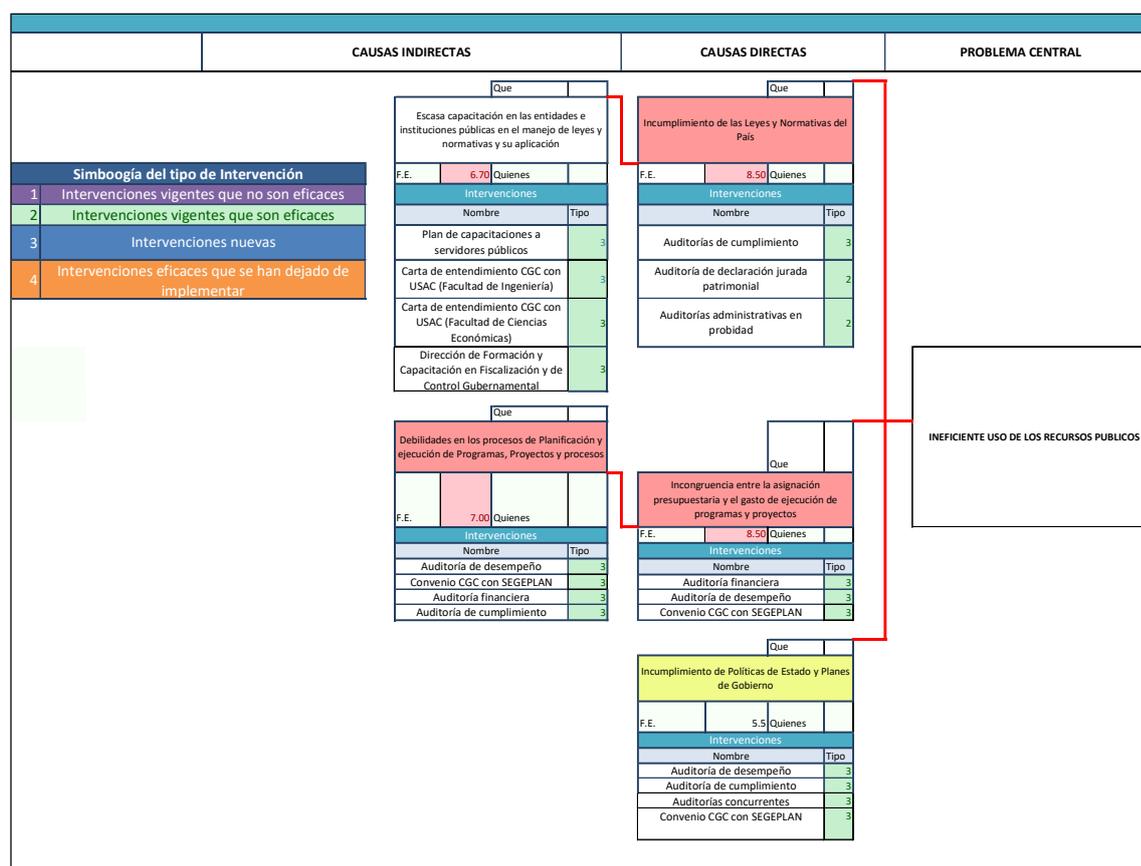


Elaborado por Dirección de Planificación.

Modelo Prescriptivo

Luego de definir el modelo explicativo de forma participativa, la última fase de los talleres fue desarrollar el modelo prescriptivo, el cual muestra la intervenciones más eficientes que puede realizar la Contraloría General de Cuentas para atacar los factores causales priorizados, y por ende el problema central, como se muestra a continuación:

Gráfico 3
Modelo Prescriptivo



Elaborado por Dirección de Planificación.

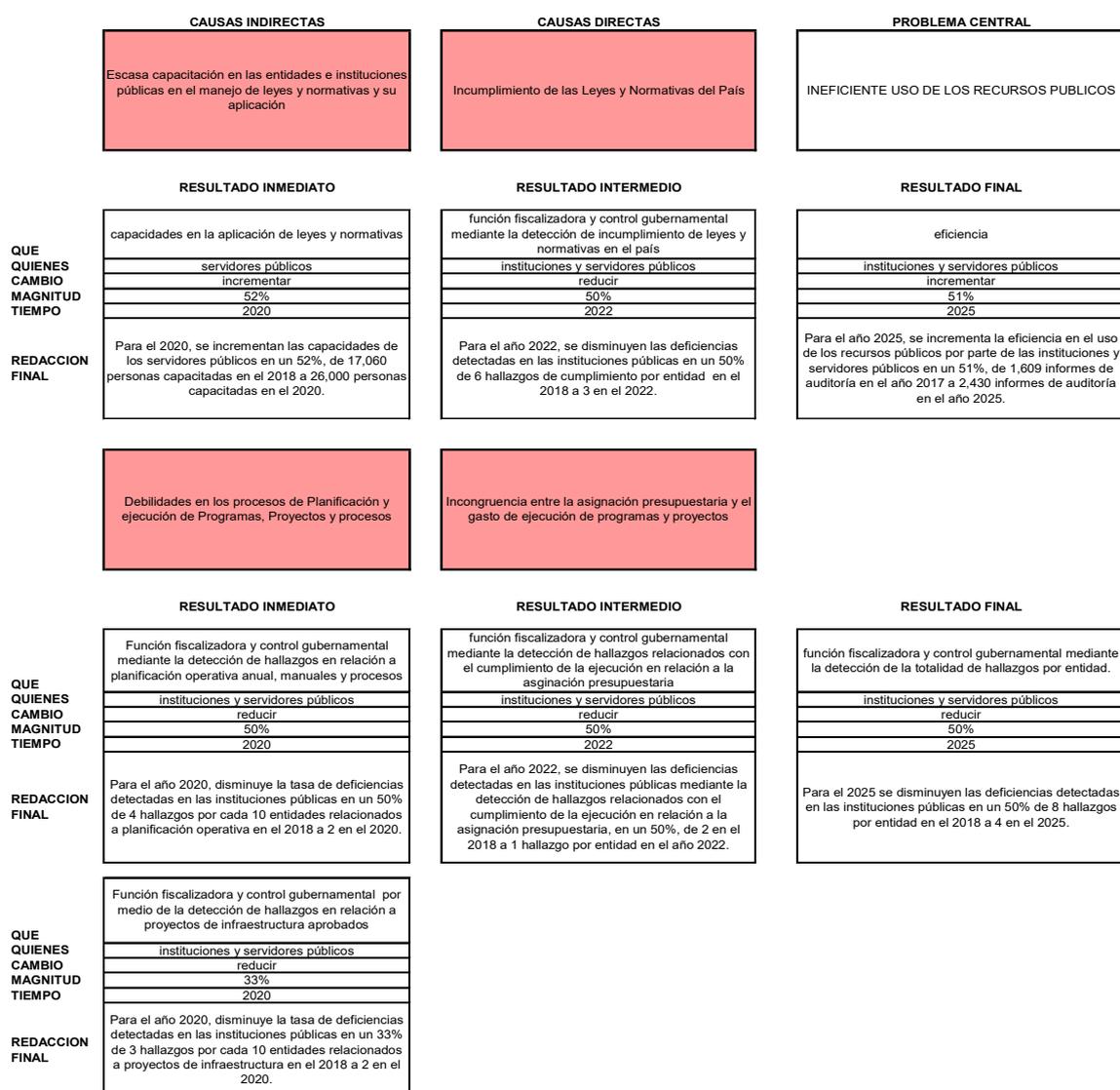
Al observar el Cuadro, las intervenciones definidas para los factores causales priorizados, son las siguientes:

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

Cadena de Resultados

A continuación se presentan la cadena de resultados estratégicos para los próximos años de gestión, que buscan mitigar o eliminar el problema central. Estos resultados se dividen en inmediatos, proyectados a 2 años; intermedios, proyectados a 4 años; y finales, proyectados a 7 años.

Gráfico 4
Cadena de Resultados



Elaborado por Dirección de Planificación.

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

Los resultados inmediatos proyectados a dos años, que buscan atacar las causas indirectas, son:

“Para el 2020, se incrementan las capacidades de los servidores públicos en un 52%, de 17,060 personas capacitadas en el 2018 a 26,000 personas capacitadas en el 2020.”

“Para el año 2020, disminuye la tasa de deficiencias detectadas en las instituciones públicas en un 50% de 4 hallazgos por cada 10 entidades relacionados a planificación operativa en el 2018 a 2 en el 2020.”

“Para el año 2020, disminuye la tasa de deficiencias detectadas en las instituciones públicas en un 33% de 3 hallazgos por cada 10 entidades relacionados a proyectos de infraestructura en el 2018 a 2 en el 2020.”

Los resultados intermedios proyectados, que buscan atacar las causas directas, son:

“Para el año 2022, se disminuyen las deficiencias detectadas en las instituciones públicas en un 50% de 6 hallazgos de cumplimiento por entidad en el 2018 a 3 en el 2022.”

“Para el año 2022, se disminuyen las deficiencias detectadas en las instituciones públicas mediante la detección de hallazgos relacionados con el cumplimiento de

la ejecución en relación a la asignación presupuestaria, en un 50%, de 2 en el 2018 a 1 hallazgo por entidad en el año 2022.”

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

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

Como último punto, los resultados finales proyectados, para el 2025 son los siguientes:

“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.”

“Para el 2025 se disminuyen las deficiencias detectadas en las instituciones públicas en un 50% de 8 hallazgos por entidad en el 2018 a 4 en el 2025.”

Para el año 2025 se espera, como resultados finales, un incremento en la cobertura de fiscalización, y un decremento en la cantidad de hallazgos por entidad detectados, lo cual evidenciaría una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos, que será posible mediante el fortalecimiento del Programa de Formación de Recurso Humano de la Contraloría General de Cuentas, el cual mediante la incorporación de nuevas herramientas y métodos de formación, fomentará la mejora continua, las competencias individuales y colectivas del funcionario público, mejorando las capacidades humanas, con lo cual se impulsará la eficiencia de las entidades públicas, se fortalecerán sus sistemas de control interno, incidiendo en la rendición de cuentas, la transparencia y el combate a la corrupción, y por ende en el incremento de la eficiencia en el uso de los recursos públicos, siendo éste el problema central que la Institución busca atacar.

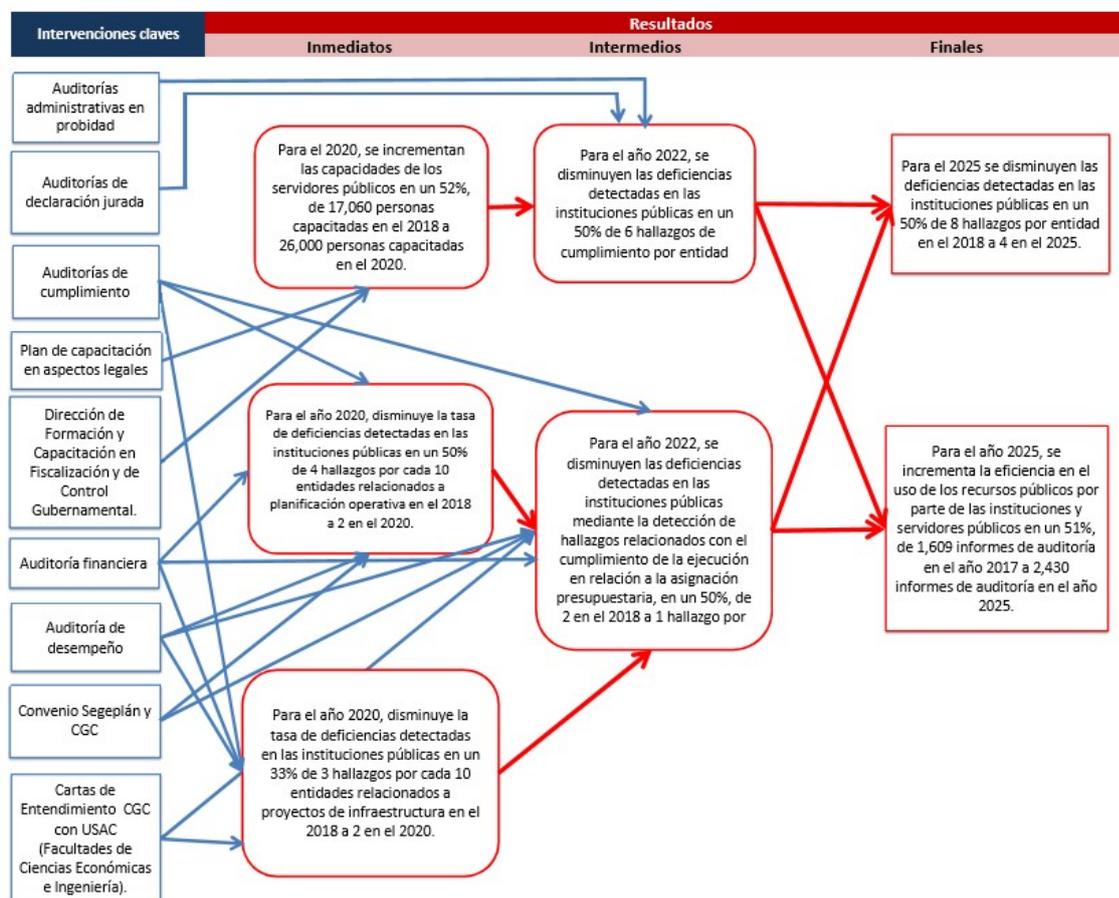
Así también, con estas acciones se contribuirá a dar cumplimiento a la prioridad nacional de desarrollo “Transparencia y Fortalecimiento Institucional” y sus respectivas metas estratégicas, que son “Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas” y “Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles”. Asimismo también se contribuirá en el cumplimiento de la Meta “Aumentar la efectividad de la gobernanza, de acuerdo al ranking mundial, llevándola de 25 en 2014 hasta situarla en 50 en 2019” y de la Meta “Mejorar la percepción de la Corrupción, de la posición 32 en el 2014 hasta ubicarla en el puesto 50 en el 2019” ambas de la Política General de Gobierno 2016-2020, y también al cumplimiento de la Meta “En el 2032, el Estado ha institucionalizado la probidad y la transparencia como valores que orientan el marco legal y los mecanismos institucionales de la gestión pública” de la Política Nacional de Desarrollo 2014-2032.

Los valores proyectados de los resultados inmediatos, intermedios y finales, se determinaron en base a proyecciones realizadas de acuerdo a información histórica de la Institución relacionada con los factores causales definidos; esta información histórica son las evidencias que se describen en el apartado de Análisis de Evidencias.

Modelo Lógico de la Estrategia

Se presenta el conjunto de relaciones causa-efecto entre las acciones que se realizan y los resultados a alcanzar. Se priorizaron los aspectos más críticos, para su abordaje estratégico, monitoreo y evaluación. Tal como se presenta a continuación:

Gráfico 5
Modelo Lógico de la Estrategia



Elaborado por Dirección de Planificación.

8. Análisis FODA

Fortalezas:

- Implementación y adaptación de normas internacionales de fiscalización
- Institucionalización de las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores adaptadas a Guatemala, incluyendo programas de sensibilización y capacitación.
- Sistema de aseguramiento de calidad permanente mediante una Dirección específica.
- Fortalecimiento de los procesos de auditoría financiera, de desempeño y de cumplimiento y emisión de nuevos Manuales de Auditoría Gubernamental con Guías específicas.
- Sistema de atención de denuncias actualizado para telefonía inteligente así como la implementación de una Dirección específica.
- Se cuenta con el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas
- Gestión por Resultados implementada.
- Implementación de servicios esenciales en línea, como la Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de Cargos.
- Sistema de capacitación permanente a través de la Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental.
- Facultad para suscribir convenios interinstitucionales para el fortalecimiento institucional.

- Engrane estratégico para las prioridades nacionales de gobierno vinculadas a los ODS.
- Conciencia social mediante jornadas de transparencia a nivel nacional.
- Sistema de comunicación interno y externo implementado.
- Eslabón estratégico para las metas nacionales de Transparencia y Gobernanza.
- Renovación constante de equipos y tecnologías de información.

Oportunidades:

- Derivado de la implementación de las normas ISSAI y de la sectorización, es factible incorporar personal multidisciplinario en el área de fiscalización.
- Mayor interés y exigencia en los procesos de fiscalización.
- Aumento de la cantidad de denuncias ciudadanas, y requerimientos del MP, OJ y Congreso de la República de Guatemala.
- Nuevo gobierno asume en el 2020.
- Identificación de áreas que presentan recurrencia de hallazgos.
- Alta disposición de parte de la SEGEPLAN para el mejoramiento de la planificación de las instituciones públicas.
- Asignación constante de recursos financieros institucionales.
- Impulso al Gobierno Electrónico
- Acercamiento de cooperación internacional en el inicio de la nueva administración.

- Alineación entre los ODS y el Plan Nacional de Desarrollo mediante las Prioridades Nacionales de Desarrollo y sus metas.
- Coordinación de Alianzas estratégicas que ayuden a fortalecer los servicios y procesos de la Contraloría General de Cuentas y la comunicación interinstitucional.
- Existencia de entidades o cooperación para la construcción de una cultura organizacional con valores y orientada a resultados.
- Es factible el apoyo de cooperación internacional para la renovación informática.
- Intercambio de experiencias y oportunidades internacionales de fiscalización.
- Inmuebles legalizados y listos para proyectos de ampliación.

Debilidades:

- Resistencia al Cambio.
- Insuficiente recurso humano para cumplir la demanda de fiscalización a nivel nacional.
- Tiempo requerido de adaptación a los cambios derivados del nuevo reglamento a la Ley Orgánica de la CGC.
- Manual de Perfiles de Puestos desactualizados.
- Continuos cambios en la estructura organizacional.
- Sin automatizarse el proceso de planificación institucional.
- Desconocimiento de herramientas informáticas gubernamentales.

- Capacidad instalada insuficiente para la Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental.
- Carencia de sistema de monitoreo para medir el avance y cumplimiento de los ODS.
- Sin definirse la política de comunicación de la institución.
- Escasa divulgación y sensibilización del Código de Ética
- Ausencia de un programa permanente de cultura organizacional.
- Débil mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e instalaciones de la CGC.
- Escasa presencia física de Auditoría Interna en Delegaciones Departamentales.
- Débil auditoría interna en lo referente a sistemas informáticos.
- Insuficiente o inadecuado espacio físico.

Amenazas:

- Resistencia a la fiscalización por parte de las entidades de gobierno.
- Disposiciones contenidas en las Normativas que limitan la acción fiscalizadora.
- Procesos y normativas vigentes dificultan la gestión de adquisiciones e inversión en infraestructura.
- Denuncias y represalias a auditores de la institución.
- Inadecuada rendición de cuentas en los gobiernos locales.
- Incertidumbre y riesgo por cambio de administración.

- Reformas al marco legal institucional en el Congreso de la República.
- Inapropiado uso de los recursos públicos.
- Incumplimiento a las políticas de estado.
- La Institución no cuenta con independencia económica.
- Fallas en los servicios de internet en las delegaciones departamentales.
- Cambios constantes a las leyes y normas
- Carencia del marco legal que regule los ODS para todas las entidades de gobierno.
- Interés mediático
- Percepción de bajos niveles de ética, principios morales y valores.
- Obsolescencia de los equipos y escasez de repuestos.
- Deficiencia en los procesos de control de las unidades de auditoría interna.
- Tiempos de ejecución de obras

Estrategias de la matriz FODA

Las estrategias son acciones formuladas a partir de la relación entre factores del análisis FODA, las cuales consisten en pasos a seguir como respuesta a los problemas que presenta la Institución o bien para impulsar las fortalezas.

Los caracteres encerrados en paréntesis que se muestran al final de cada estrategia se refieren a los factores del análisis FODA, relacionados entre sí para formular las estrategias.

Estrategias FO:

Las estrategias FO son acciones a realizar para potenciar las fortalezas y con ello aprovechar las oportunidades.

- Fortalecimiento de cada una de las direcciones con recurso humano competente y multidisciplinario acorde al sector al que pertenecen.
- Atención oportuna, eficaz y eficiente de las denuncias ciudadanas y requerimiento del Ministerio Público, Organismo Judicial y Diputados del Congreso de la República de Guatemala a través de la Dirección de Auditoría de Atención de Denuncias que se dedica específicamente a esta labor y que cuenta con equipos de auditoría en las Delegaciones Departamentales para dar una mayor cobertura y desconcentrar la fiscalización.
- Elaborar y promover ante el nuevo gobierno un nuevo reglamento con las actualizaciones correspondientes.
- Continuar con la implementación de la Gestión por Resultados en las etapas de formulación y ejecución del presupuesto.
- La institución a través de la mejora de la eficacia y eficiencia de sus servicios, mediante el desarrollo de los nuevos servicios de finiquito en línea y la aplicación para realizar denuncias a través de teléfono inteligente, contribuye al fomento del Gobierno Electrónico.
- Establecer las necesidades específicas de capacitación por sector previo a diseñar programas especializados.
- Fortalecer la Dirección Técnica Sectorial, misma que tiene a cargo la fiscalización de los ODS.
- A través del poder de convocatoria de los medio de comunicación y todos los medios de comunicación externa con que cuenta la Institución, informar

de manera permanente y efectiva el que hacer institucional, el cumplimiento de sus responsabilidades y el impacto de su gestión.

- Impulsar la creación de un Sistema de Integridad Institucional con énfasis en la transparencia y gobernanza
- Establecer las necesidades exactas de renovación tecnológica que requiere la CGC.
- Replicar el conocimiento adquirido a nivel interno.
- Iniciar las gestiones para genera nuevas obras de infraestructura.

Estrategias DO:

Las estrategias DO son acciones a realizar para minimizar las debilidades y maximizar sus oportunidades.

- Fortalecer la Dirección de Aseguramiento de Calidad para que incorpore estándares de hallazgos así como la disminución de sanciones económicas.
- Crecer estratégicamente en el área de fiscalización con base en la población objetivo.
- Finiquitar la actualización del Manual de perfiles de puestos.
- Continuar con el desarrollo e implementación del Sistema Integrado de Planificación, Monitoreo y Evaluación - SIPME-
- Capacitar a los auditores sobre herramientas informáticas de uso recurrente a nivel gubernamental.
- Desarrollar un proyecto de fortalecimiento de la Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental que incluya regionalización.

- Definir una estratégica de medición concreta entre la Dirección Técnica Sectorial de Auditoría con la SEGEPLAN.
- Establecer las bases para una política de comunicación.
- Impulsar la creación de un Sistema de Integridad Institucional con énfasis en la transparencia y gobernanza
- Establecer las necesidades exactas de renovación tecnológica que requiere la CGC.
- Fortalecer y capacitar a la Auditoría Interna de la CGC.
- Iniciar las gestiones para genera nuevas obras de infraestructura.

Estrategias FA:

Las estrategias FA son acciones a realizar para enfrentar con las fortalezas las amenazas para neutralizarlas o eliminarlas.

- Desarrollar un programa de evaluación de la norma para determinar mejoras con base en las lecciones aprendidas.
- Generar una política de seguridad para los auditores de campo.
- Realizar propuestas de reformas a la Ley de la Contraloría General de Cuentas.
- Impulsar la verificación concreta a nivel interno y externo de la implementación de la Gestión por Resultados con base en la Ley Orgánica del Presupuesto.
- Establecer los mejores enlaces de datos con las entidades correspondientes.

- Identificar expertos en las diferentes normas que aumenten la calidad de las capacitaciones.
- Atender las directrices de SEGEPLAN en lo relativo a ODS.
- Establecer las bases para una política de comunicación.
- Continuar con la contribución a las metas de Transparencia y Gobernanza, así como en el desarrollo del denominado Gobierno Abierto.
- Mantener actualizado el inventario, garantías y tiempos de vida de los equipos de la CGC.
- Fortalecer y capacitar a la Auditoría Interna de la CGC.
- Contratar técnicos expertos en procesos de infraestructura para el desarrollo y planificación de nuevas obras.

Estrategias DA

Las estrategias DA son acciones que se realizarán para superar las debilidades y convertirlas en fortalezas y con ello disminuir el riesgo ante las amenazas.

- Identificar nuevas y mejores prácticas de auditoría para minimizar la resistencia a la fiscalización.
- Revisar la implementación del Sistema Electrónico de Rendición de Cuentas en los gobiernos Locales.
- Determinar las políticas y prioridades de la nueva administración.
- Mantener la orientación de recursos al área de Fiscalización, Probidad y la Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental.

- Crear un plan de contingencias ante posibles eventualidades en épocas de una alta demanda del servicio.
- Actualizar el Plan Estratégico previo a presentárselo a la Cooperación Internacional.
- Contar con datos basales de medición del PEI.
- Contar con clasificadores presupuestarios para los ODS.
- Establecer las bases para una política de comunicación.
- Impulsar la creación de un Sistema de Integridad Institucional con énfasis en la transparencia y gobernanza
- Establecer las necesidades exactas de renovación tecnológica que requiere la CGC.
- Fortalecer y capacitar a la Auditoría Interna de la CGC.
- Iniciar las gestiones para genera nuevas obras de infraestructura.

9. Seguimiento y Evaluación Estratégica

El seguimiento y la evaluación del Plan Estratégico Institucional tienen como propósito determinar la calidad del desempeño estratégico institucional, rendir cuentas y hacer transparente las acciones que realiza de la Contraloría General de Cuentas, en base a los resultados proyectados. La ejecución de este Plan está prevista del año 2018 al año 2025.

La implementación del Plan será monitoreada de forma anual. Como parte de este seguimiento, se verificará también la ejecución del plan operativo anual, lo cual contribuirá a mejorar la planificación operativa para los siguientes años y realizar los ajustes necesarios para poder alcanzar los resultados proyectados y los productos institucionales establecidos. Dicho seguimiento reflejará también los logros, avances alcanzados y obstáculos encontrados.

10. Matriz de Planificación Estratégica

La matriz de planificación estratégica es un resumen de los resultados proyectados (inmediatos, intermedios y el resultado final), indicadores y metas establecidas para los indicadores. A continuación se muestra dicha matriz:

PRIORIDAD NACIONAL DE DESARROLLO	MED's	Nombre del Indicador	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado		Línea Base		Magnitud del Indicador (Meta a alcanzar)		Fórmula de Cálculo
				Final	Intermedia	Año	Dato Absoluto	Dato Absoluto	Dato Relativo	
Transparencia y Fortalecimiento Institucional	<p>Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles.</p> <p>Reducir sustancialmente la corrupción y soborno en todas sus formas.</p>	Incremento en la función fiscalizadora y control gubernamental, por medio de los hallazgos por entidad detectados.	Para el 2025 se disminuyen las deficiencias detectadas en las instituciones públicas en un 50% de 8 hallazgos por entidad en el 2018 a 4 en el 2025.	x		2018	8	4	50	$((\text{Hallazgos detectados en el año vigente} / \text{Entidades Auditadas en el año vigente}) / \text{Hallazgos detectados por entidad en el año base}) - 1) * 100$
		Incremento en la eficiencia en el uso de los recursos públicos por parte de las instituciones y servidores públicos, por medio de la cantidad de informes de auditoría finalizados.	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.	x		2017	1,609	2,430	51%	$((\text{Informes de auditoría finalizados en el año vigente} / \text{Informes de auditoría finalizados en el año base}) - 1) * 100$
		Incremento en la función fiscalizadora y control gubernamental, por medio del fortalecimiento de la detección de hallazgos de cumplimiento de leyes y normativas.	Para el año 2022, se disminuyen las deficiencias detectadas en las instituciones públicas en un 50% de 6 hallazgos de cumplimiento por entidad en el 2018 a 3 en el 2022.	x		2018	6	3	50	$((\text{Hallazgos de cumplimiento detectados en el año vigente} / \text{Entidades Auditadas en el año vigente}) / \text{Hallazgos de cumplimiento detectados por entidad en el año base}) - 1) * 100$
		Incremento en la función fiscalizadora y control gubernamental, por medio del fortalecimiento de detección de hallazgos relacionados al cumplimiento de ejecución presupuestaria.	Para el año 2022, se disminuyen las deficiencias detectadas en las instituciones públicas mediante la detección de hallazgos relacionados con el cumplimiento de la ejecución en relación a la asignación presupuestaria, en un 50%, de 2 en el 2018 a 1 hallazgo por entidad en el año 2022.	x		2018	2	1	50	$((\text{Hallazgos relacionados con el cumplimiento de la ejecución presupuestaria en el año vigente} / \text{Entidades Auditadas en el año vigente}) / \text{Hallazgos relacionados con el cumplimiento de la ejecución presupuestaria por entidad en el año base}) - 1) * 101$
		Incremento en la función fiscalizadora y control gubernamental, por medio del fortalecimiento de planificación operativa anual, manuales y procesos.	Para el año 2020, disminuye la tasa de deficiencias detectadas en las instituciones públicas en un 50% de 4 hallazgos por cada 10 entidades relacionadas a planificación operativa en el 2018 a 2 en el 2020.	x		2018	4	2	50	$((\text{Hallazgos detectados en relación a temas de planificación operativa anual, ejecución de programas, manuales y procesos en el año vigente} / \text{Hallazgos detectados en relación a temas de planificación operativa anual, ejecución de programas, manuales y procesos en el año base}) - 1) * 100$
		Incremento en la función fiscalizadora y control gubernamental, por medio del fortalecimiento de la detección de hallazgos relacionados a proyectos de infraestructura aprobados.	Para el año 2020, disminuye la tasa de deficiencias detectadas en las instituciones públicas en un 33% de 3 hallazgos por cada 10 entidades relacionadas a proyectos de infraestructura en el 2018 a 2 en el 2020.	x		2018	3	2	33	$((\text{Hallazgos detectados en relación a proyectos de infraestructura} / \text{Entidades auditadas en año vigente}) / \text{Hallazgos detectados en relación a proyectos de infraestructura en el año vigente}) - 1) * 100$
		Incremento de las capacidades de los servidores públicos.	Para el 2020, se incrementan las capacidades de los servidores públicos en un 52%, de 17,060 personas capacitadas en el 2018 a 26,000 personas capacitadas en el 2020.	x		2018	17,060	26,000	52	$(\text{Cantidad de personas capacitadas en el año vigente} / \text{Cantidad de personas capacitadas en el año base}) - 1) * 100$

Elaborado por Dirección de Planificación.