



Contraloría General de Cuentas
GUATEMALA, C.A.

INTEGRIDAD,
EFICIENCIA Y
TRANSPARENCIA

CONTRALORÍA
GENERAL DE
CUENTAS

CONSTRUYENDO CAMINOS DE TRANSPARENCIA

Rendición de cuentas

**¡Porque Guatemala merece
vivir sin corrupción!**

Año 2022

CONSTRUYENDO CAMINOS DE **TRANSPARENCIA**

Rendición de cuentas

**¡Porque Guatemala merece
vivir sin corrupción!**

ISBN: 978-9929-8321-1-4

Primera edición, 2022

Diseño de portada: Claudia Morales Toscana

Diseño y diagramación: Mario Ramírez Donis

Se reservan todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta obra puede reproducirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación, sin autorización expresa de su autor.

Para efectos legales, únicamente el autor de cada tema es responsable del contenido de este trabajo.



Contraloría General de Cuentas
de la República de Guatemala

—— ADMINISTRACIÓN ——

Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez
Contralor General de Cuentas

Dr. Mario Francisco Xocoy Buch
Subcontralor de Probidad

Dr. José Alberto Ramírez Crespin
Subcontralor de Calidad de Gasto Público

Dr. Bernardino Rosales Méndez
Subcontralor Administrativo

Dr. Celvin Manolo Galindo López
Inspector General

Contraloría General de Cuentas
Administración 2018 - 2022

CONSTRUYENDO CAMINOS DE TRANSPARENCIA

¡Porque Guatemala merece vivir sin corrupción!

El camino a una mejor sociedad está constituido por la capacidad de sus líderes, sobre todo por instituciones públicas modernas y comprometidas, capaces de enfrentar desafíos y retos hacia la consolidación de una sociedad con capacidad de crecimiento y desarrollo autosustentable que coadyuve al bienestar ciudadano.

Este libro es testimonio de la historia y del compromiso institucional de la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala, durante la gestión del 2018 al 2022.

Tal como afirma la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2017): “el desarrollo humano, la prosperidad y el crecimiento económico son el itinerario de un Estado altamente comprometido con el bienestar de la sociedad, por ello afirmamos que una nación libre de opacidad y corrupción construye el camino a la prosperidad”.

En ese contexto, más allá de las dinámicas cotidianas de la vida administrativa e institucional, la administración 2018-2022 asumió la responsabilidad de gestionar, desde las variables causales, la agenda institucional para construir una Contraloría con capacidad de dar resultados e impactos estructurales a gran escala; que sean visibles a mediano y largo plazo.

Este libro documenta la ruta de trabajo en dicha gestión, a partir de cuatro grandes principios estratégicos:

Construir activos intangibles: reputación, confianza y credibilidad que impacten en la legitimidad institucional.

Traer a la Contraloría General de Cuentas de Guatemala al siglo XXI en nuevos contextos de efectividad, en escenarios de innovación y tecnología.

Cultura de ética y probidad institucional, en un marco de valores que fomenten institucionalidad.

Hacer efectiva la función del control gubernamental que asegure la calidad del gasto, resultados e impacto en el bienestar y prosperidad.

Los principios estratégicos y los ejes de trabajo fueron la pauta que dio lugar a la adecuación de la plataforma institucional para hacerla altamente efectiva y, sobre todo, cercana a los usuarios de las diferentes entidades públicas; mediante la reforma del funcionamiento interno, a partir del Acuerdo Gubernativo Número 96-2019, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas; reformado por el Acuerdo Gubernativo Número 148-2022.

La principal estrategia de gestión para poner en marcha la efectividad institucional no solamente debía enfrentarse desde mejores capacidades del capital humano, tanto en su formación académica, dominio y experiencia técnica de los estándares internacionales de auditoría como en la aplicación de procedimientos capaces de impactar en nuevos comportamientos institucionales; para adoptar los valores de reputación institucional, confianza y credibilidad hacia una nueva cultura ética y mayor transparencia de procesos.

Llevar a cabo este trabajo supuso estudios internos de carácter técnico institucional que involucraron a la totalidad de

dependencias internas, a partir del alineamiento de los seis ejes del Plan de Trabajo 2018-2022.

El seguimiento del fortalecimiento de la gestión contempló el lanzamiento del “2021 Año de la Ética y Probidad” que, en el marco del bicentenario de la Independencia nacional y de Centroamérica, consolidó los procesos internos, externos e internacionales para la nueva institucionalidad.

Esta fase de gestión sentó las bases graduales para una nueva etapa institucional en la que, después de 76 años, no solo se reafirmó el rol constitucional, sino que modernizó el marco de control gubernamental y actualizó los instrumentos de auditoría alineados a los estándares internacionales. Además, abrió las puertas para nuevos procesos que aseguran una mayor incidencia en la transparencia y rendición de cuentas del gasto público de Guatemala.

Es importante destacar que la estrategia consistió en crear las condiciones institucionales de modernización, con alta incidencia en la formación de cuadros técnicos e instrumentos técnico-jurídicos para incorporar, desde la perspectiva estructural, la reforma de fondo, vinculadas directamente con un nuevo enfoque de auditorías.

Desde esa perspectiva, el libro reúne a algunos de los testigos y principales protagonistas; quienes estuvieron comprometidos con un proceso de reformas que debían alcanzar la consolidación institucional.

El libro aborda tres grandes escenarios: el primero, desde una perspectiva histórica, describe 77 años de vida institucional, desde la Revolución de Octubre de 1944 hasta el periodo de la gestión actual. Se destacan las reformas en los procesos de control gubernamental.

El segundo, sistematiza y documenta los hitos del periodo

2018-2022, a partir de la agenda de trabajo, en donde se destaca la modernización institucional a partir de procesos que actualizan y estandarizan, De acuerdo con los avances internacionales, el nuevo marco institucional de las entidades de fiscalización y control gubernamental.

El tercero, se detiene en las reformas institucionales y describe procesos legales, evidencia de un marco de modernización, que posiciona a la Contraloría General de Cuentas entre las entidades de mayor reputación y prestigio latinoamericano. Se documenta la apertura a las alianzas nacionales e internacionales y se construye la visión de una entidad fiscalizadora con los más altos estándares internacionales. Además, se destaca la importancia de la agenda futura, como la perspectiva para las siguientes gestiones, a partir de tres grandes procesos: el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG), cultura de ética y probidad y, finalmente, el programa de prevención de la corrupción.

En cada capítulo se repasan experiencias, innovación tecnológica, avances y modernización del control gubernamental, como los factores para enfrentar y superar los escenarios de opacidad que hoy constituyen la principal barrera para el crecimiento y el desarrollo humano.

La obra, más que la suma de actividades, revela la estrategia institucional de una agenda de trabajo, concebida bajo la lógica de la modernización institucional, donde la fiscalización y el control gubernamental son los principales bastiones para asegurar procesos creíbles y confiables; para la vigilancia del gasto en la administración pública de Guatemala.

Por ello, es importante resaltar que el libro es el conjunto de aspiraciones y resultados alcanzados intencionalmente para fortalecer, renovar y consolidar la Contraloría General de Cuentas en un contexto histórico que abrió espacios para enfrentar técnicamente procesos que buscan reducir la opacidad y enfrentar

acciones que constituyen el principal legado institucional para los siguientes años.

Este libro reafirma que los resultados alcanzados durante la gestión 2018-2022 son patrimonio de la sociedad nacional y no podrán detenerse. Estos logros deben ser parte de los grandes marcos de la sociedad para alcanzar procesos graduales de desarrollo. Este texto es testimonio del esfuerzo y compromiso de profesionales entregados y dedicados por una mejor Contraloría, a quienes doy las gracias por su permanente lealtad a su trabajo, a sus familias y a Guatemala.

Las grandes decisiones y transformaciones institucionales son justamente los ideales de un contralor general de cuentas que hoy entrega una institución con altos estándares de calidad, confiable y creíble, y que deberá seguir ese camino de transparencia.

Los logros constituyen la ruta que asegura la continuidad de una Contraloría General de Cuentas con mayor transparencia y compromiso por la prosperidad de la Guatemala que todos queremos y que merece vivir sin corrupción...

Doctor Edwin Humberto Salazar Jerez

Contralor general de cuentas

Guatemala, septiembre de 2022

ÍNDICE

Prólogo	11
1. Historia y evolución de 77 años de vida institucional	15
2. Las claves del Plan de Trabajo 2018-2022 hacia la efectividad institucional y su incidencia en la calidad del gasto público.....	37
3. Caminos de transparencia institucional	59
3.1 Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental la base para construir caminos de transparencia.....	69
3.2 2021, Año Ética y Probidad libro Transparencia.....	97
3.3 Cultura ética, un compromiso con la integridad.....	123
3.4 Mecanismos de prevención de la corrupción desde las instituciones democráticas de control	149
3.5 La formación, el itinerario del cambio	173
3.6 Probidad una agenda para reducir la opacidad	191
3.7 La innovación y tecnología institucional	217
3.8 La certeza jurídica de la transparencia.....	241
3.9 Importancia jurídica en la fiscalización y el control gubernamental	265
3.10 La calidad en la auditoría gubernamental	291
3.11 Pueblos indígenas y grupos vulnerables como prioridades de desarrollo.....	317
3.12 La comunicación y rendición de cuentas	339
3.13 Capital social, la riqueza institucional para el cambio...	359
3.14 Coordinación Estratégica de la Agenda Institucional ...	391
4. El posicionamiento internacional.....	413
5. Hacia la agenda futura	445



Econ. Nelson Shack Yalta

Presidente de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS)
Contralor General de la República del Perú

Fuente: Contraloría General de la República del Perú.

¿Cómo construimos caminos hacia la transparencia y una sociedad íntegra? El tema de la presente publicación nos brinda esperanzas para lograrlo, por medio del abordaje de destacadas acciones que se han llevado a cabo en el periodo 2018-2022 en la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala, bajo el liderazgo del Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez.

El compromiso institucional de la Contraloría General de Cuentas puede distinguirse no solo en el plano nacional, sino también en el internacional, dados los avances, procesos de modernización y reformas que se han venido planteando respecto al control gubernamental y fiscalización, los cuales podrán constituir buenas prácticas, además de modelos adaptables y viables para las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), miembros de la OCCEFS (Organización Centroamericana y del Caribe de entidades Fiscalizadoras Superiores) y de la OLACEFS

(Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores).

La falta de transparencia y la corrupción constituyen uno de los grandes problemas de nuestra región. Debemos de sumar iniciativas y fomentar nuevos aprendizajes en la materia. Por ello, el rol de las Entidades Fiscalizadoras Superiores resulta trascendental, ya que, es por medio de acciones orientadas a fomentar la integridad que ejercen un rol fiscalizador de calidad, capacitan a los profesionales con herramientas innovadoras para la fiscalización, aplican las nuevas tecnologías de la información y comunicación, establecen vínculos con la ciudadanía para convertirlos en aliados del control, por ejemplo. Una amplia variedad de estas iniciativas han sido aplicadas en la región con gran éxito, por lo que ahora es el momento de continuar y fortalecer los mecanismos de transparencia y lucha contra la corrupción, con el fin de construir una nueva visión en el ejercicio del control gubernamental que incremente el valor público que genera hacia los ciudadanos y ciudadanas.

Las EFS tienen como fin último la mejora de la calidad de vida de la sociedad ejerciendo una labor fiscalizadora y vigilante de los recursos públicos. De este modo, se puede observar un impacto positivo en la ciudadanía por medio de la creación de confianza en las instituciones. La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) por medio de la publicación de INTOSAI-P 12: El Valor y Beneficio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores marcando la diferencia en la vida de los ciudadanos señala que sus principios están orientados a que cada EFS “Fortalezca la rendición de cuentas, transparencia e integridad del gobierno y las entidades públicas; demuestre la relevancia continua para los ciudadanos, el parlamento y otros actores interesados; y, sea una organización modelo a través del ejemplo”. De acuerdo con ello, la presente publicación es un insumo relevante para dar a conocer el quehacer de la Contraloría

General de Cuentas en su labor de prevención de la corrupción y su proceso de modernización, acercándose así a la ciudadanía y otros actores.

En los últimos años, a nivel de la OLACEFS, se han establecido espacios importantes para dar a conocer el valor y beneficio de las EFS que integran la Organización Regional. Ejemplo de ello son las reuniones bilaterales y multilaterales de intercambio que se realizaron tanto de manera virtual como presencial, los talleres de capacitaciones en áreas diversas, la creación de plataformas y observatorios virtuales con documentación oportuna y de calidad, encuentros regionales como las Asambleas Generales, la Conferencia Internacional por la Integridad, el Foro Regional de Alto Nivel de Entidades Fiscalizadoras Superiores, así como los diversos seminarios virtuales dirigidos a toda la región en temáticas diversas como salud, género, medio ambiente, lucha contra la corrupción, participación ciudadana, integridad, tecnologías, buena gobernanza, entre otros.

En la OLACEFS tenemos la convicción de que todas las EFS miembros tienen mucho por enseñar, desde su experiencia, y mucho por aprender. Respecto a ello, la Contraloría General de Cuentas, en las siguientes páginas, nos compartirá una síntesis de su historia, en estos 77 años de vida institucional, sus avances en fiscalización y control gubernamental, así como sus reformas y procesos legales que han contribuido a que, en la actualidad, sea una entidad prestigiosa y abierta a estrechar sus lazos de cooperación en Latinoamérica y el Caribe.

Ciertamente, el presente documento permitirá el desarrollo futuro de nuevos procesos de mejora institucional que propicien una mayor transparencia y rendición de cuentas en la administración pública guatemalteca. El éxito de una EFS de la región es el éxito de toda la OLACEFS; y el continuar perfeccionando las labores de control, que tengan como usuario

final a la ciudadanía, es una gran muestra de nuestro espíritu de compromiso, responsabilidad y vocación de servicio, así como la gran resiliencia que nos ha caracterizado durante la pandemia.

Finalmente, agradezco el esfuerzo de la Contraloría General de Cuentas para realizar esta publicación y aplicar un ambicioso plan de trabajo en los últimos años; alineando sus auditorías a los estándares internacionales, logrando resultados importantes, agregando valor público en sus labores y contribuyendo al intercambio de conocimientos y experiencias en la región.

Historia y evolución de 77 años de vida institucional

Lcda. Ana Rocío García Contreras¹

Lic. Mauricio Oswaldo Leal Juárez²

El origen de la Contraloría General de Cuentas se remonta a la Alta Edad Media en España, cuando los representantes del pueblo demandaban al rey dar explicaciones acerca del destino que se daba a sus aportaciones al reino. Así comenzó la gestión de la Hacienda Pública, en orden de rendir cuentas al Estado en el que se apoyaba el rey frente a la Iglesia y la nobleza. En 1319, el rey Felipe V, creó la Cámara de Cuentas, facultada con poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de los negocios financieros de la Corona, además de ejercer el control jurídico y financiero. (Del Valle, 1994, pp. 3 y 4).

El rey Juan II de Castilla y León, inició el control de la gestión de la Hacienda Pública con tres ordenanzas: la de 1436, que creó la Casa de Cuentas de Valladolid; al año siguiente, con la segunda ordenanza, se estableció la organización de la Contaduría Mayor de Cuentas; y la tercera ordenanza en 1442, mejoró la anterior y estableció el control y regulación del gasto público. Los dos contadores mayores del rey, uno encargado de la gestión y el otro de la contabilidad y fiscalización, tuvieron amplias facultades para ordenar ingresos y gastos y exigir cuentas a todas las personas,

1 Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales, analista.

2 Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales, analista.

instituciones y entidades, cualquiera que fuera su jerarquía. (Del Valle, 1994, pp. 4 y 7).

El nacimiento de la Hacienda Real en el siglo XV en España, constituye una de las piedras angulares en la construcción del Estado. Las contadurías, de las que hay noticias desde tiempos de Pedro I, alcanzaron pronto, por razones técnicas una notable autonomía de gestión que se puso de manifiesto en las ordenanzas de Juan II de 1437. (Del Valle, 1994, pp. 4, 7 y 11).

En 1492, en el segundo viaje del almirante genovés Cristóbal Colón a América, los reyes católicos nombraron a un funcionario para supervisar el buen manejo del presupuesto destinado a tal expedición.

No habían terminado las incursiones del descubrimiento y conquista y apenas se iniciaba la etapa de colonización, cuando casi 20 años después del descubrimiento de América, en 1511, se creó la primera Audiencia en Santo Domingo. Poco después fueron organizados similares organismos en México, Panamá, Lima, Guatemala, Guadalajara, Santa Fe de Bogotá y otras. (Del Valle, 1944, pp. 7, 11).

La institución, una vez configurada en España, continuó en el ejercicio de sus funciones sin cambios de mayor trascendencia hasta el siglo XIX.

Por Ordenanza No. 27 de 1609, Ley No. 82, las cuentas del antiguo reino de Guatemala debían rendirse a la Contaduría Mayor de México, creada el 14 de agosto de 1605. Tres tribunales de cuentas funcionaron en la América Española: en la ciudad de los Reyes de las Provincias del Perú, en Santa Fe del Nuevo Reino de Granada y en Nueva España (México). Estaba integrado por tres contadores de cuentas, dos contadores de resultas y dos oficiales para ordenar las cuentas, además de un portero quien ejecutaba lo que ordenaban los contadores. (Del Valle, 1994, pp. 11 y 17).

En la Hispanoamérica colonial existieron tres instituciones de Hacienda, tanto previo como después de las intendencias³. Dentro de estas estaban las Cajas Reales, que se dividían en dos: a) **La Real Contaduría**, ente fiscalizador y diríamos, antecesora de la Contraloría actual, y b) **La Real Hacienda**, organismo administrador. En ellas se depositaban todos los fondos provenientes de los cobros que se realizaban a favor de la Corona. (Del Valle 1994, pp. 11-12).

El 14 de junio de 1769, por decreto del rey Carlos III, se creó para Guatemala el empleo de Contador Providencial y suprimió el cargo de contador de cuentas para que examinara y feneciera las cuentas de quienes debían rendirlas. La Constitución de 1812 estableció una Contaduría Mayor de Cuentas, que sometía al control último de las Cortes, la actividad de la Contaduría. (Del Valle, 1994, p. 17).

Guatemala se independizó de España el 15 de septiembre de 1821, y el 29 de octubre de ese mismo año, el entonces presidente del Imperio Mexicano, Agustín de Iturbide, envió al presidente de Guatemala, Gabino Gainza un mensaje en el cual invitaban a Guatemala a formar parte de México; por lo que el 5 de enero de 1822, en un acta firmada por el presidente de Guatemala, Gabino Gainza, se declaró la unión del Reino de Guatemala al Imperio mexicano. El 24 de diciembre de 1822, el emperador Mexicano suprimió la Contaduría Mayor de Guatemala, por fallecimiento del contador de cuentas de Guatemala. (Del Valle, 1994, p.23).

Con fecha 1 de julio de 1823, se logra separar a Guatemala del Imperio Mexicano y de inmediato, la Asamblea Nacional Constituyente creó el Tribunal y Contaduría Mayor de Cuentas, mediante el Decreto Ley No. 1 del Congreso Constituyente, de fecha 24 de noviembre de 1824. (Del Valle, 1994, p. 24).

3 Intendencias: divisiones geográficas, antecedentes de los actuales departamentos de la República.

En materia de cuentas, el Dr. Mariano Gálvez exigió la transparencia en el manejo de los fondos públicos; logrando que el 23 de noviembre de 1829 se aprobara la Ley No. 2, “Reglamentando la publicación de los estados de la Tesorería”. Casi tres años más tarde, el 1 de agosto de 1832, el Dr. Gálvez, en su calidad de jefe de Estado, emitió el “Decreto para la administración de la Hacienda del Estado”. Con fecha 4 de septiembre de 1878 se aprobó la nueva organización del Tribunal y la Contaduría Mayor, contenida en el Decreto No. 220 del presidente Justo Rufino Barrios. (Del Valle, 1994, pp. 27 y 28).

1.1 Creación de la Contraloría General de Cuentas

Muchas instituciones se organizaron en el principio de la historia escrita en Guatemala. Entre las que permanecieron está la Contraloría de Cuentas. Durante 70 años de dictaduras liberales que existieron en Guatemala, sus dirigentes se ocuparon en afinar los mecanismos de vigilancia fiscal, bajo la potestad del Ejecutivo. Pero **la Contraloría General de Cuentas, como se le conoce en la actualidad, nació hasta el 15 de marzo de 1945**. Fue hasta la Constitución Política de 1942, en el capítulo IX, que se regula la institución en los artículos del 188 al 198, respectivamente. (Del Valle, 1994, pp. 115 y 120).

En el artículo 188, se consignó la autonomía de la institución; coherentes con ese principio, los Constituyentes se aseguraron de que el principal fiscalizado, el Organismo Ejecutivo, no tuviera injerencia en el rol ejercido por la Contraloría de Cuentas; se estableció que el Tribunal de Cuentas debía ser integrado por cinco magistrados, número impar para facilitar la toma de decisiones; el presidente del Tribunal de Cuentas, quien simultáneamente era jefe de la Contraloría, sería designado por la Corte Suprema de Justicia. (Del Valle, 1994, pp. 120).

Es importante mencionar que es la primera vez que se denomina a la Contraloría con ese nombre, además, se le declaró AUTÓNOMA⁴.

Dos artículos más adelante (en el 190), se estableció la forma en que se integraría el Tribunal de Cuentas; así mismo el artículo 193 indicaba que el período de permanencia de los nombrados sería de cuatro años, quienes podían ser reelectos. El artículo 196 los equiparó a la misma categoría que tenían los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia. (Del Valle, 1994, p. 58 y 119).

El 12 de julio de 1954 se consumó el derrocamiento armado del Gobierno de turno; se abrogó la Constitución Política de 1945 y la progresista Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría de Cuentas de 1948. Como consecuencia de ello, se emitió el Decreto Presidencial 128, del 27 de octubre de 1954, limitado a regular aspectos internos del Tribunal y Contraloría de Cuentas. (Del Valle, 1994, p. 67).

El 1 de febrero de 1955, Carlos Castillo Armas, presidente de la República, promulgó el Decreto No. 220, que puso fin a la autonomía de la Contraloría. En este decreto, se mencionó la independencia del presidente del Tribunal y Contraloría de Cuentas, así como de los contralores, pero este podía recibir órdenes del ministro de Hacienda y Crédito Público. Así que, contrario a lo que se dijo, el decreto descrito terminó con la autonomía del Tribunal y Contraloría de Cuentas y lo convirtió en

4 Vale la pena indicar que, el Diccionario de la Lengua Española define que autonomía es la “potestad que dentro del Estado pueden gozar municipios, provincias, regiones u otras entidades de él, para regir intereses peculiares de su vida interior, mediante normas y órganos de gobierno propios.” Si bien este es un concepto moderno, puede aplicarse desde el principio de la historia de la Contraloría General de Cuentas para explicar en qué medida se ha adecuado.

una dependencia del Ministerio descrito. (Del Valle, 1994, p. 71).

1.2 Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría de Cuentas

El 17 de julio de 1948, el presidente Juan José Arévalo Bermejo, firmó la Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría de Cuentas, Decreto 515 del Congreso de la República, constaba de 192 artículos. Fue la primera vez que se utilizó el título de Contraloría, en dicho cuerpo legal, se estableció que el Tribunal y Contraloría de Cuentas, en lo administrativo quedaría integrado así: Secretaría del Tribunal, cuatro departamentos: Contralores, Contabilidad, Presupuesto e Información Legal Hacendaria; así mismo en cuatro secciones: Talonarios, Finanzas, Probidad y Registro de Empleados; la tercera la sección, Consular, y la última: Estadística y Archivo. (Del Valle, 1994, p.63).

El Decreto 1126 del 17 de diciembre del Congreso de la República, Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría de Cuentas, establecía que dicha institución, para el desarrollo de sus funciones, contaba con dos departamentos, siendo estos el administrativo y el de fiscalización. A este último le correspondían las funciones de auditoría, inspección y glosa, investigación, intervención y liquidación. La función fiscalizadora de este departamento, estaba dirigida a todas las personas que tenían bajo su cargo, la custodia y manejo de fondos públicos, así como la de otros bienes que se encontraban bajo la responsabilidad de las entidades sujetas a fiscalización.

La Asamblea Nacional Constituyente de Guatemala, electa el 1 de julio 1984, promulgó la Constitución Política de la República, que entró en vigencia el 14 de enero de 1986, y actualmente se encuentra vigente. En su artículo 232, la Constitución Política de Guatemala, establece las funciones fiscalizadoras que la

Contraloría General de Cuentas debe efectuar, así como su ámbito de competencia; además, indica que es una institución técnica descentralizada.

Derivado de la negociación de los Acuerdos de Paz en 1996, y el compromiso de darle cumplimiento a los mismos, era primordial la emisión de una nueva ley y su reglamento para reformar, fortalecer y modernizar la función de la Contraloría General de Cuentas en lo que correspondía a la fiscalización de la ejecución del Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado como consecuencia del incremento de las instituciones públicas. Lo anterior, debido a que la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas vigente no le permitía ejercer una fiscalización con técnicas y procedimientos modernos de auditoría.

Al examinar las atribuciones asignadas a la Contraloría General de Cuentas, en la nueva Ley Orgánica, existió un cambio rotundo, especialmente al darle más énfasis al aspecto técnico que al administrativo. Dentro de las atribuciones más puntuales se pueden mencionar, la consideración de la Contraloría General de Cuentas como el órgano rector del control gubernamental, cuyas disposiciones, políticas y procedimientos que emita en el campo de su competencia, son de observancia y cumplimiento obligatorio. (Revista CGC, 2002, pp. 2 y 6)

Anteriormente, de conformidad con el Decreto 1126 del Congreso de la República, la Contraloría de Cuentas debía fiscalizar a las distintas entidades e instituciones del Estado, a través del Departamento de Fiscalización, el cual contaba con las siguientes secciones: de Auditoría e Investigaciones, Inspección y Glosa, y Juicios de Cuentas. Posteriormente, con el Decreto 31-2002 y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo No. 318-2003, se crearon las direcciones de: Calidad de Gasto Público, Infraestructura Pública, Auditoría Gubernamental, Auditoría de Municipalidades y Auditoría de Entidades Especiales.

El Decreto 31-2002, del Congreso de la República (vigente a la presente fecha con algunas reformas), de fecha 5 de junio de 2002, presenta lineamientos más acordes con avances modernistas de la institución. Dentro de los más importantes podemos mencionar:

- a) Deroga 32 artículos del Decreto 1126.
- b) Se reforma, fortalece y moderniza a la institución.
- c) Se implementan nuevas prácticas de fiscalización, más dinámicas y modernas, que serían más eficientes, eficaces y económicas.

A partir de entonces, la Contraloría General de Cuentas queda establecida como una institución técnica-descentralizada, con independencia funcional, presupuestaria, financiera y administrativa; con competencia en todo el territorio nacional y con las facultades delimitadas en dicho cuerpo legal⁵, encargada de fiscalizar los ingresos, egresos y 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 públicos⁶.

Con la publicación y entrada en vigencia del Decreto 31-2002, se reforma el nombre del Decreto 1126 por el de Tribunal de Cuentas, el cual pasa a formar parte del Organismo Judicial. Por otra parte, se crea el Juzgado de Primera Instancia de Cuentas para que conozca los procesos en Primera Instancia, derivados de reparos no desvanecidos formulados por la Contraloría General de Cuentas y se establece que el Tribunal de Segunda Instancia, será

5 Artículo 1, Decreto 31-2002.

6 Artículo 2, Decreto 31-2002.

quien conozca en (segunda instancia), las apelaciones de sentencia emitidas por el Juzgado de Primera Instancia respectivo.

Con el Acuerdo Gubernativo 192-2014, del 16 de junio de 2014, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, además de las direcciones existentes, se crearon las direcciones de: Probidad, Auditoría de Fideicomisos, Auditoría de Sistemas Informáticos, Auditoría de Gestión, Control y Verificación Interinstitucional. Posteriormente, la Dirección de Auditoría Gubernamental, se dividió en tres direcciones: Auditoría Gubernamental, Auditoría de Entidades Autónomas y Descentralizadas, y Auditoría de Consejos de Desarrollo.

En la actualidad, la Contraloría General de Cuentas para el cumplimiento del mandato que le confiere la Constitución Política de la República, cuenta con 19 direcciones de auditoría, las cuales fiscalizan a las entidades e instituciones, agrupadas en sectores De acuerdo con sus fines y objetivos, tal y como lo establece el Acuerdo Gubernativo 148-2022.

1.3 Evolución y modernización de la Contraloría General de Cuentas

Existen suficientes evidencias verbales que confirman que en 1945 se fundó la Escuela de Administración Fiscal, durante el mandato del Lic. Gregorio Prem Beteta. Este centro funcionó durante unos ocho años aproximadamente. La escuela era de jornada nocturna, con plan de estudios de dos años y tres cursos anuales, entre los que podemos mencionar: Legislación Fiscal, Aduanas, Contabilidad, Administración de Rentas, Matemáticas con énfasis en cálculo entre otros. Los aspirantes a contralores generalmente debían estudiar en la Escuela, y los catedráticos trabajaban ad honorem. (Del Valle, 1994, p.164).

En 1953, se fundó la organización internacional de entidades fiscalizadoras superiores (INTOSAI), responsable de preparar congresos en materia de fiscalización. Su principal objetivo fue fomentar el intercambio de ideas y experiencias en el campo de la contabilidad pública y el control fiscal, así como fortalecer las relaciones entre las entidades fiscalizadoras superiores de los países miembros. (Del Valle, 1994, p. 158).

En la época del contador Gildardo A. Ramos⁷, se activó la Asociación de empleados de la Contraloría, formada por la mayoría del personal, quienes aportaban una cuota con relación al sueldo que percibían, para que cuando un compañero asociado fuera destituido, recibiera tres meses de sueldo de ese fondo. (Del Valle, 1994, p. 147).

En la Administración del licenciado Federico Bonilla Padilla⁸, se publicaron dos instructivos, uno para la glosa de cuentas y otro de auditoría. (Del Valle, 1994, p. 151).

Durante la administración del contador Leopoldo R. Sajché S.⁹, el 10 de agosto de 1970, y por Acuerdo 104-70, se crearon varias delegaciones de la Contraloría en entidades descentralizadas. En la Terminal Aérea y en otras, se ensayó la glosa previa, pero, luego de algún tiempo, se suspendió, pues la prisa con que había que hacerla, y otras razones, provocaron la aprobación de operaciones que después fueron objeto de reparos. Durante este mismo período, el personal dedicado a fiscalizar se componía de: 1) Sección de Auditoría e Investigaciones, la cual se componía por un jefe, un supervisor de cuentas II, 31 contralores de cuentas II (auditores) y un contralor de cuentas III. 2) Sección de Inspección y Glosa, compuesta por: un jefe, tres supervisores (profesionales del derecho), a medio tiempo; dos auxiliares

7 Período del 16 de junio de 1966 al 8 de julio de 1968.

8 Período del 9 de julio de 1968 al 15 de junio de 1970.

9 Período de 1970 a 1978.

jurídicos y dos procuradores. En 1970 la Contraloría fiscalizaba periódicamente a 956 dependencias y oficinas estatales y, de forma transitoria, un promedio de 1500 dependencias mensuales, a la Universidad de San Carlos, así como a otras entidades descentralizadas. (Del Valle, 1994, pp. 156 y 158).

De enero a junio de 1973, se presentó al Congreso de la República un anteproyecto de nueva Ley Orgánica para la Contraloría, pero no se entró en detalles respecto de los cambios que se consideraba necesario realizar al Decreto 1126, tampoco sobre las bondades de la propuesta, ni se transcribió la misma; en ningún momento aludieron a la necesidad de contar con independencia financiera. (Del Valle, 1994, p. 161).

De abril de 1974 a diciembre de 1975, la Contraloría se opuso a un anteproyecto de decreto legislativo que sobreseería los juicios de cuentas, así como a la abstención de la práctica de glosas hasta el año 1974. El editorial de la Revista de la Contraloría de ese año, fue enfático al señalar que, de aprobarse tal decreto, se alteraría el régimen de legalidad. (Del Valle, 1994, p. 163).

La Escuela de Control Gubernamental fue creada mediante el Acuerdo Gubernativo de fecha 13 de agosto de 1976, del presidente de la República Kjell Eugenio Laugerud García y publicado en el Diario de Centro América el 24 de agosto de 1976, tomo 204; mediante el cual el Ministerio de Finanzas Públicas crea la escuela, subvencionada por el Estado, adscrita a la Contraloría General de Cuentas. El Acuerdo número 145 emitido por el jefe de la Contraloría, de fecha 1 de septiembre de 1976, contiene el Reglamento de la Escuela de Control Gubernamental, teniendo como uno de sus objetivos principales, el capacitar al personal de la institución y a otros servidores del sector público, así mismo a quienes optaran por ocupar cargos en la Contraloría; ofrecer programas de extensión profesional, cursillos, organizar congresos, seminarios, simposios, mesas redondas, foros entre

otras. (Del Valle, 1994, p. 157).

En la Revista de la Escuela de Control Gubernamental, octubre-noviembre de 1977, se menciona que el fin primordial de la Escuela era capacitar al personal de primer ingreso a la Contraloría y tecnificar al que estaba en servicio. Esta se encontraba ubicada en la 3ª calle 2-49 zona 1 de la Ciudad Capital. (Del Valle, 1994, p. 165).

La fiscalización, a través de inspección y glosa, se realizó desde la creación de la Contraloría de Cuentas hasta aproximadamente el año 1998; además, existía glosa a domicilio cuando las entidades así lo solicitaban. Asimismo, se contaba con contralores de cuentas en forma permanente en algunas entidades sujetas a fiscalización que así lo solicitaban, quienes, por delegación, eran los responsables de glosar las cuentas de la entidad, siempre a través de las cajas fiscales.

De conformidad con lo anterior, el contralor de cuentas, como se le denominaba en ese entonces al auditor gubernamental actual, se presentaba en las entidades para la revisión de la documentación, que era la que se encontraba registrada en las cajas fiscales, a través de las cuales las entidades rendían cuentas, es decir, la revisión se concretaba, básicamente, en la documentación de soporte de las cajas fiscales. En muy pocas ocasiones se realizaban pruebas y/o verificaciones físicas a las adquisiciones de bienes muebles o fungibles efectuadas por las entidades.

El contralor de cuentas en funciones, si al momento de realizar la inspección y glosa de la documentación que amparaba el movimiento de ingresos y egresos de las cajas fiscales de la entidad asignada, comprobaba deficiencias en las mismas, como por ejemplo: facturas falsas o inexistencia de las mismas, alteración de las facturas, compras de productos no autorizados, saldos incorrectos de las cajas fiscales, sí existían tachaduras o borrones en la información registrada y sin ninguna razón justificando

dicha situación, reparaba los documentos anómalos, así como, las respectivas cajas fiscales en las cuales estuvieran asentados dichos documentos.

El contralor de cuentas, si al concluir con la revisión de las cajas fiscales y su correspondiente documentación de soporte, determinaba que no existían anomalías que reportar, les colocaba a todos los documentos, tanto de ingresos como de egresos y a las cajas fiscales, el sello con la leyenda de glosado. Por el contrario, al comprobar situaciones anómalas en los documentos, procedía a colocarles un sello con la leyenda de reparado.

En concordancia con lo anterior, el contralor de cuentas designado en una entidad para el examen de una cuenta, debía elaborar y rendir el informe resultante de la revisión efectuada por la Contraloría de Cuentas y, con base en toda la documentación en la cual se establecía la existencia de incumplimientos legales vigentes y errores no subsanables, debía formular el pliego de reparos correspondiente, en el cual debería indicarse las sumas reparadas, los responsables de las mismas, las leyes infringidas, así como a petición para el inicio del juicio de cuentas respectivo.

Con relación a los exámenes especiales de auditoría, estos se realizaban directamente a las entidades gubernamentales a un área específica de la entidad asignada o de conformidad con lo que para el efecto indicara el nombramiento, que en su momento podría ser una investigación a un faltante de efectivo o de bienes de almacén y/o inventario, asimismo, para participar en una intervención por toma de posesión o entrega del cargo que implicara el manejo de fondos públicos y/o bienes fungibles o inventariables a algún empleado o funcionario público o en la liquidación de una cuenta o entidad, por cese de funciones.

Para el cumplimiento de las asignaciones a través de nombramientos para exámenes especiales de auditoría se efectuaban procedimientos como: para el área de caja y bancos,

se practicaba un corte de caja, arqueo de valores y revisión de los documentos de ingresos y egresos; además, se realizaba la sumatoria de la caja fiscal, para determinar un saldo a la fecha de la auditoría.

En el caso de las áreas de inventario y almacén, se procedía cotejando los registros del libro de inventarios, contra los bienes muebles encontrados físicamente, verificando que estuvieran debidamente codificados de conformidad con el registro asentado en el libro de inventarios y en el caso de los productos de almacén, se verificaban los movimientos de las tarjetas Kardex. Asimismo, se verificaba las existencias de los productos con los saldos que presentaban las tarjetas del almacén, estas eran las áreas, básicamente, que se revisaban de conformidad con el nombramiento que era específico para el área a examinar.

Los sumarios de revisión eran los informes que elaboraban y presentaban los contralores de cuentas o la comisión de auditoría nombrada, después de haber realizado el examen especial de auditoría en la entidad asignada. Este sumario de revisión constaba de tantas copias como responsables existieran en la entidad, mismas que se entregaban a cada uno de los responsables y dos copias adicionales que se entregaban junto al original a la Contraloría de Cuentas, para su respectivo archivo.

Los sumarios eran básicamente formatos ya elaborados, en los que debía anotarse toda la información relacionada con la entidad auditada, los datos del nombramiento como el número y la fecha. En cuanto al contenido del sumario de revisión, elementalmente consistía en el área de caja y bancos, indicando el saldo determinado en la forma de la caja fiscal, el número y la fecha de esta.

Respecto a otras áreas sujetas a revisión en los exámenes especiales de auditoría y que se incluían en los sumarios de revisión, entre otras, estaba el área de inventarios. En esta parte

se consignaba la información sobre sí existieron adquisiciones de bienes inventariables, se indicaba a cuánto ascendía el total del inventario de la entidad, anotando el número de folio del libro de inventario en donde estaba registrado el valor total del inventario, así como la fecha del mismo, además, debía indicarse el número y fecha de autorización de dicho libro.

Los sumarios de revisión, además de indicar las áreas examinadas de la entidad, contaban con un apartado que correspondía a observaciones y recomendaciones. En la parte de las observaciones, se describían todas las deficiencias encontradas en cada una de las áreas examinadas, que, a criterio del contralor de cuentas actuante, era necesario dar a conocer a la administración de la entidad auditada. Para cada observación debía elaborarse una recomendación, cuyo propósito era el de subsanar o corregir la deficiencia encontrada, la administración debía darle estricto cumplimiento.

El contralor de cuentas actuante, de acuerdo con lo anterior y con base en la gravedad de las deficiencias determinadas en las áreas examinadas, procedía a elaborar las sanciones económicas respectivas en contra de los responsables de la infracción. En esos años regularmente se sancionaba a la máxima autoridad de la entidad auditada por cada falta observada, además de los ejecutores directos de las deficiencias detectadas. El valor de la sanción económica estaba en concordancia con el riesgo que representaba dicho incumplimiento, y la misma podía ser de uno a doscientos quetzales.

De conformidad con lo indicado por la licenciada Dora Lidia Mota Bolaños de Leal,¹⁰ en la década de los años 80, también se realizaban auditorías financieras externas, específicamente a los estados financieros elaborados por las entidades que ejecutaban

¹⁰ Contadora pública y auditora, extrabajadora de la Contraloría General de Cuentas, período 1983-2020.

proyectos con fondos provenientes de préstamos o donaciones que realizaban los organismos y/o entidades internacionales, como la Agencia Internacional de Desarrollo (AID), Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), etc. En apoyo a diferentes comunidades del país.

Lo anterior se derivaba de los convenios celebrados entre el Gobierno de la República de Guatemala y los organismos internacionales, quienes condicionaban que la ejecución de los préstamos debía ser auditada por firmas de auditoría externa y/o la Contraloría General de Cuentas. Dichas auditorías, eran pagadas al ente fiscalizador y debían ser realizadas por profesionales universitarios, Contadores Públicos y Auditores, de acuerdo con principios generalmente aceptados de contabilidad, normas internacionales de contabilidad y normas internacionales de auditoría, que en ese momento normaban los procesos para la realización de este tipo de auditorías.

Es importante indicar que, al inicio de la década de los años 80, el personal que practicaba las auditorías, en su mayoría, lo hacía de forma empírica; algunos con estudios a nivel medio, aunque no todos relacionados con las ciencias contables y muy pocos con algunos cursos universitarios, por lo que las revisiones no tenían el alcance necesario para determinar anomalías en el manejo de los fondos públicos. Fue alrededor de los años 1982 y 1983 que se inició con la contratación de profesionales universitarios o próximos a serlo, sin embargo, este personal no superaba el 10 % de todo el personal con el que contaba la institución, en la fiscalización.

Por tal motivo, la Contraloría de Cuentas se encontraba muy atrasada en cuanto a la ejecución de las auditorías; los procedimientos utilizados en la realización de las mismas no estaban fortalecidos, por lo que la elaboración de papeles de

trabajo para sustentar la revisión efectuada a las distintas áreas que comprendió la auditoría eran casi inexistente. Los pocos que se preparaban eran muy elementales y contenían muchas deficiencias.

El papel que jugó la función de la supervisión dentro de la fiscalización que ejercía la Contraloría en esa época fue muy débil, toda vez que esta era ejercida por contralores de cuentas con cierta experiencia o recorrido dentro de la institución, pero que no eran profesionales universitarios de la carrera de contaduría pública y auditoría, y no contaban con un programa de capacitación constante para efectuar sus funciones, de forma más técnica y efectiva.

La supervisión no se efectuaba a todas las auditorías, y la mayoría de las veces no se brindaba la asesoría que en un momento dado necesitaba el contralor de cuentas actuante, respecto a dudas que debía plantearle al supervisor, para resolver algún problema observado en una o varias áreas examinadas, así como, la clase de procedimientos que debía implementar para corregir la o las deficiencias determinadas. La supervisión básicamente consistía en verificar si el contralor de cuentas asignado a la entidad se encontraba presente al momento de la visita y confirmar si cumplía con el horario de labores establecido.

En 1986 se implementaron las auditorías a la ejecución y liquidación del presupuesto de ingresos y egresos del Estado, de las entidades autónomas y descentralizadas, y al Ministerio de Finanzas Públicas propiamente. Las entidades del Gobierno central; es decir, los ministerios, secretarías y otras entidades, inicialmente se fiscalizaban a través de los estados financieros y de la liquidación de la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos que presentaba el ministerio ya mencionado.

Lo anterior se debía a que dichas entidades no tenían independencia total en cuanto a sus registros presupuestarios.

El total ejecutado de cada una de estas entidades era registrado en el Ministerio de Finanzas Públicas, a través de las órdenes de compra y pago que emitía cada entidad conforme los gastos que realizaban a cargo del Fondo Rotativo asignado y de acuerdo con el grupo y renglón de gasto presupuestario afectado.

Es importante indicar que, en cuanto a tecnología, la Contraloría General de Cuentas estaba muy atrasada, porque el sistema para trabajar era totalmente mecánico; se utilizaban máquinas de escribir mecánicas, no se contaba con máquinas eléctricas. Las calculadoras con las que se contaban eran mecánicas e insuficientes, en contraposición con otros países como Estados Unidos y Costa Rica, que en 1988 ya habían implementado procesos y sistemas tecnológicos que facilitaban al personal realizar sus funciones de fiscalización.

En la institución, alrededor de los años 1991-1993, se inició con los procesos de capacitación al personal que realizaba funciones de fiscalización; además, en ese tiempo, ya se contaba con equipo de cómputo con sistema operativo DOS, por lo que se fueron mejorando los sistemas informáticos; así mismo, de forma paulatina, se fueron implementando plataformas que, con el apoyo del área de informática, hicieron factible que cada dirección consolidara los informes elaborados por cada auditoría realizada, lo que hasta la fecha se continua haciendo.

Es importante señalar que en el año de 1994 se realizó la primera elección de contralor general de cuentas, a través de un órgano colegiado, es decir, una comisión de postulación; quien de una determinada cantidad de profesionales candidatos a ostentar el cargo, debía seleccionar seis currículos de profesionales universitarios de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, que cumplieran con todos los requisitos técnicos, académicos y éticos para ser presentados al pleno del Congreso de la República, y ser este quien eligiera al profesional para ser contralor general

de cuentas por un período de 4 años, el cual inició el 13 de octubre de 1994.

A través del Acuerdo Gubernativo No. 217-95, de fecha 17 de mayo de 1995, el Ministerio de Finanzas Públicas crea el Proyecto de Reforma de Administración Financiera del Estado, al que se le denominó: Sistema Integrado de Administración Financiera y Control, con las siglas SIAF-SAG, derivado de lo anterior se organizaron en las entidades del sector público no financiero, las Unidades de Administración Financiera (UDAF) y las Unidades de Auditoría Interna (UDAI), para lo cual el Ministerio de Finanzas Públicas y la Contraloría General de Cuentas, que pasa a ser el órgano rector del control gubernamental, respectivamente, asesoraron en la implementación correspondiente.

Además, en el año de 1996, se llevó a cabo la suscripción de los Acuerdos de Paz, los cuales, entre otros, también plantean la necesidad de reformar, fortalecer y modernizar la Contraloría General de Cuentas, para lo cual fue necesaria la profesionalización del personal que labora en esta institución.

1.4 Contraloría General de Cuentas de Guatemala ejemplo para Latinoamérica

Guatemala pasó a ser el primer país en la región latinoamericana en implementar un Marco de Medición de Desempeño (MMD), colocando a la Contraloría General de Cuentas de Guatemala en la ventana de la transparencia, como ejemplo de autoevaluación, al asumir nuevos retos con la visión de ir siempre hacia adelante, fortaleciendo los proyectos, planes y objetivos en el combate a la corrupción. (Revista CGC, 2014, pp. 2 y 16)

Dado que este proyecto es innovador para el trabajo de fiscalización, la Comisión de Evaluación de Desempeño e

indicadores de Rendimiento (CEDEIR), de la Organización Latinoamericana y del Caribe de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), solicitó a la Contraloría General de Cuentas de Guatemala que compartiera las experiencias y los avances alcanzados como resultado del MMD implementado en el país, con el objetivo de ser un plan piloto que contribuya con el desarrollo de la Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), miembros de esta instancia internacional. (Revista CGC, 2014, pp. 3 y 16)

En atención a dicha solicitud, por medio de una videoconferencia, la Contraloría General de Cuentas realizó un acercamiento en línea con entidades fiscalizadoras de varios países en la región latinoamericana, con quienes socializó los resultados de la evaluación obtenida. La información fue transmitida en nueve países: Costa Rica, Chile, Argentina, El Salvador, Brasil, Perú, Uruguay, República Dominicana y México, quienes mostraron interés en implementar en sus instituciones dicha modalidad, como una herramienta de transparencia y de buenos resultados; buscando fortalecer las buenas prácticas en el tema de la transparencia y fiscalización (Revista CGC, 2014, pp. 4, 6 y 16).

La Contraloría General de Cuentas ha transitado por un proceso de actualización constante de normativas y técnicas de auditoría, capacitación y fortalecimiento de su personal, acorde a las políticas y lineamientos que cada una de sus administraciones ha impulsado, hasta llegar a ser reconocida como una de las mejores EFS de la región.

Referencias bibliográficas

- Acto de Entrega del Informe Ejecutivo Auditoría a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado. Ejercicio Fiscal 2021. Fecha: 25 de mayo 2022.
- Acuerdo Gubernativo No. 217-95, de fecha 17 de mayo de 1995. Proyecto de Reforma de Administración Financiera. Sistema Integrado de Administración Financiera y Control (SIAF-SAG).
- Acuerdo Gubernativo Número 192-2014, del 16 de junio de 2014. Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.
- Acuerdo Gubernativo Número 318-2003, del 19 de mayo de 2003. Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.
- Acuerdo Gubernativo Número 96-2019, del 14 de junio de 2019. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.
- Constitución Política de Guatemala de 1945.
- Constitución Política de la República de Guatemala de 1985.
- Decreto del Congreso 515, del 17 de julio de 1948. Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría de Cuentas.
- Decreto Número 1126 del Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría de Cuentas.
- Decreto Número 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.
- Del valle, H. (1944). Historia de la Contraloría General de Cuentas, Pasado, Presente y Futuro. Guatemala.

Entrevista realizada a la licenciada Dora Lidia Mota Bolaños,
excolaboradora de la Contraloría General de Cuentas,
período 1983-2020.

Real Academia Española. (1984). Diccionario de la Lengua
Española. Tomo I. Madrid

Revista *Contraloría General de Cuentas*, 2002.

Revista *Contraloría General de Cuentas*, 2014.

Revista *Contraloría General de Cuentas*, 2015-2018.

Las claves del Plan de Trabajo 2018-2022 hacia la efectividad institucional y su incidencia en la calidad del gasto público

Dr. Caryl Alonso Jiménez¹¹

La efectividad institucional es el resultado de decisiones dirigidas a mejorar condiciones de vida de los ciudadanos (BID, 2015; CAF, 2015) que impactan el desarrollo humano, la prosperidad y el crecimiento económico; hacerlo corresponde a Estados e instituciones comprometidos con el bienestar de la sociedad (OCDE, 2017).

En esa perspectiva, las claves del Plan de Trabajo 2018-2022 del doctor Edwin Humberto Salazar Jerez, contralor general de cuentas, fueron en línea hacia la efectividad mediante decisiones estratégicas para fortalecer y consolidar la función institucional desde un marco altamente efectivo y con incidencia directa en la calidad de vida de los ciudadanos.

Hacerlo supuso una visión de mediano y largo plazo. Por ello el Plan de Trabajo sentó las bases para fortalecer procesos de cambio que demandará dos o más periodos de gestión para alcanzar plenamente los objetivos para un cambio y consolidación institucional.

Aunque en Guatemala persisten distorsiones históricas como la pobreza, desempleo, formación del capital social y baja incidencia en la generación de oportunidades, aunado a una

11 Doctor en Sociología y Política, docente universitario. Asesor del Despacho Superior.

extensa percepción de opacidad y corrupción institucional que constituyen la principal amenaza para alcanzar la prosperidad (AS/COA, 2021), la gestión 2018-2022 buscó sentar las bases para incidir en la mejora de la calidad de vida y el bienestar.

Desde ese contexto, el Plan construyó la ruta para impulsar gradualmente acciones estratégicas basadas en reformas hacia la estructura interna de funcionamiento institucional, recursos humanos, prevención de la opacidad del gasto público, innovación y tecnología, en un marco de efectividad de los servicios públicos en un contexto de transparencia y rendición de cuentas.

La estrategia se centró en los sistemas de planificación institucional a partir de la traducción de principios del Plan de Trabajo 2018-2022 (Salazar, 2018), que fueron vinculados al Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Multianual y Planes Operativos Anuales (CGC, 2020); instrumentos que definieron las acciones institucionales durante cuatro años De acuerdo conl sistema de planificación gubernamental.

El capítulo aborda el sistema de planificación institucional a partir del Plan de Trabajo y su despliegue operativo que constituyó la ruta y sentó las bases para el fortalecimiento institucional para asegurar resultados directamente vinculados a la prosperidad de los guatemaltecos.

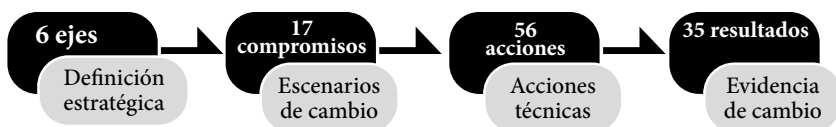
2.1 Escenario estratégico del Plan de Trabajo 2018-2022

El Plan de Trabajo se formuló a partir de estudios y diagnósticos previos que buscaron identificar todos aquellos escenarios visibles, previsibles y factibles vinculados a los procesos de acción institucional desde los administrativos, técnicos y legales que podrían constituir factores potenciales para impulsar mejoras hacia la efectividad institucional.

Igualmente, se consideraron aquellas que por su incidencia podrían constituir eventualmente barreras para alcanzar escenarios de efectividad para reformas y cambios en procesos internos como la auditoría, el instrumento idóneo para alcanzar resultados institucionales.

Desde ese marco, el diseño del Plan de Trabajo 2018-2022 contempla seis ejes centrales que definen la orientación general del Plan; 17 compromisos que constituyeron el marco de resultados; 56 acciones específicas que articularon procesos regulares y 35 resultados que debían convertir el avance del Plan en dinámicas de monitoreo, evaluación y resultados finales en la estrategia institucional de resultados programados:

Estructura del plan de trabajo 2018-2022



Elaboración propia con datos del Plan 2018-2022

En la lógica lineal del diseño, el Plan se orientó estratégicamente a seguir procesos de planificación desde cuatro dimensiones: ejes, compromisos, acciones y resultados que facilitaron el desarrollo de herramientas e instrumentos de ejecución y control De acuerdo con resultados medibles y verificables.

El proceso requirió de equipos de política institucional y equipos de planificación interna para la construcción de los marcos y estrategias que permitió convertir los procesos en tres dimensiones altamente técnicos para la traducción del Plan en acciones claves:

- a) **Estudio de los alcances, resultados y su articulación al marco institucional** a partir de procesos, sistemas y planificación gradual de las acciones claves.
- b) **Diagnóstico de capacidades institucionales** para procesos de implantación de nuevos marcos de actuación de funciones lo que demandó reformas a los sistemas de organización y estructura interna.
- c) **Plan de acciones, monitoreo y evaluación.** Instrumentos de planificación y resultados.

Los ejes fueron la principal herramienta para establecer los alcances, marcos y escenarios de acción institucional interna. Se puede afirmar, para los efectos de la implantación de las grandes estrategias seguidas por el Despacho Superior, que los ejes constituyeron la principal brújula orientadora de la gestión:

- **Eje 1: Fortalecimiento y modernización institucional.** Orientado hacia la adecuación institucional para acelerar la efectividad con nuevas tecnologías de la comunicación.
- **Eje 2: Formación y capacitación.** Centrado en el fortalecimiento de las capacidades del capital social como motor para profundizar en el conocimiento, condición necesaria para el cambio.
- **Eje 3: Sistema Nacional de Control Interno.** Construir un nuevo marco de responsabilidades estatales para el resguardo del patrimonio y los resultados institucionales.
- **Eje 4: Gestión de riesgos.** Prevención y control de la acción institucional hacia procesos de seguridad en la ejecución del gasto público.
- **Eje 5: Rendición de cuentas.** Cultura de transparencia, prevención de la opacidad y eliminación de factores que propician la corrupción.
- **Eje 6: Auditoría social.** Con alcances hacia la construcción

de puentes de comunicación para legitimar la participación ciudadana en la demanda de información y sobre todo en la vigilancia al comportamiento público.

El proceso de traducción del Plan de Trabajo y los seis ejes estratégicos fue asumido por la Dirección de Planificación y el compromiso del Despacho Superior de la CGC para la adopción gradual, apropiamiento de los principios claves y, sobre todo, comprender los puntos de llegada.

La medida de mayor importancia en el marco de la planificación lo constituyó el proceso de participación de todos los niveles de colaboradores institucionales quienes participaron en talleres de trabajo para la construcción estratégica de la visión, misión, principios, objetivos y marco de acción institucional.

El proceso alcanzó no solamente la articulación institucional en una sola línea y objetivos comunes, sino alcanzó un extraordinario sentido de pertenencia institucional que fue capaz de recuperar los principios de unidad institucional.

Los alcances de las dinámicas realizadas no solamente impactaron en la primera etapa de gestión; sino que, además, constituyó la fuente clave para los procesos de reformas que fueron compartidos por diversos equipos de trabajo, quienes, mediante comités, grupos de análisis y seminarios especializados, alcanzaron consensos participativos que legitiman hoy en día el nuevo marco de convivencia institucional.

Se puede afirmar que los resultados de la gestión, fueron el alto nivel técnico de la Dirección de Planificación para la puesta en marcha de estrategias que permitieron los mayores y más altos grados de compromiso institucional.

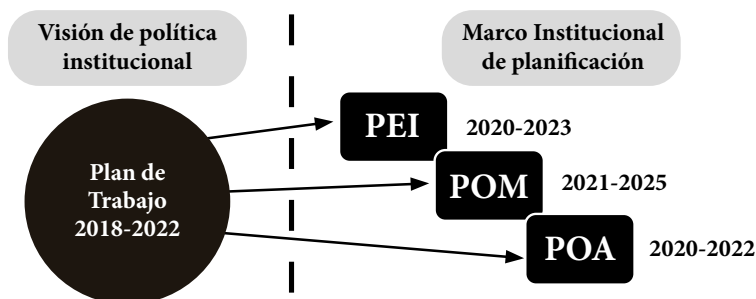
2.2 Articulación del Plan de Trabajo 2018-2022 en el marco institucional de la CGC

El modelo de planificación de la gestión 2018-2022 se enfocó en la implementación del Plan buscando articular acciones con las actividades regulares. Desde ese marco para adecuar el proceso se identificaron cuatro niveles claves: interno, externo, auditoría social-participación ciudadana, y nivel internacional.

El sistema ordenó el horizonte temporal del periodo de gestión sin alterar y tampoco interrumpir las funciones institucionales. El diseño de acciones se tradujo en el lenguaje de planificación institucional De acuerdo con los sistemas gubernamentales y públicos que establecen los criterios y normativas específicas del Ministerio de Finanzas Públicas y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), en las que se ordenó la secuencia del diseño y las acciones.

Las actividades de traducción del Plan de Trabajo se trasladaron gradualmente siguiendo las orientaciones centradas inicialmente en los ejes y su interpretación en el sistema de planificación estratégica institucional, tal como puede apreciarse en la gráfica siguiente:

Esquema lógico de articulación del 2018-2022 al sistema de planificación institucional



Fuente: elaboración propia.

El diseño partió de los ejes de trabajo que debían convertirse en las bases de orientación y que deberían constituir el marco estratégico central y clave para desplegar desde su interpretación operativa acciones que sentarán bases para la efectividad institucional como argumento central de los nuevos escenarios de planificación institucional durante 2018-2022.

Para lograrlo se fortalecieron todos los niveles de trabajo con equipos de trabajo de alto rendimiento y nivel ejecutivo altamente técnico y créditos académicos. La primera medida consistió en consolidar el equipo de Dirección en Planificación que contó con ejecutivos de alto nivel profesional quienes trabajaron para la traducción al sistema de planificación gubernamental.

El proceso se abordó en los niveles de intervención en los que se implementaron acciones prioritarias que derivaron en reformas legales, estrategias de largo alcance, estrategias de intervención operativa y sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación.

2.3 Niveles estratégicos de intervención

Los niveles estratégicos fueron diseñados como categorías de intervención que fueron implementadas de manera simultánea en los que se siguieron procesos de priorización operativa y en los que se buscó intensificar acciones que incidieran directamente por los marcos de planificación 2018-2022, a partir de los siguientes temas:

- a) **Nivel interno**, desarrollo de acciones hacia procesos, estructuras orgánicas de funcionamiento, tecnologías y recursos humanos.
- b) **Nivel externo**, mejoramiento de los servicios institucionales e incidencia en entidades públicas hacia

fortalecer los sistemas de control y calidad del gasto público.

- c) Participación ciudadana y auditoría social**, hacia la apertura de espacios de comunicación e información vinculadas a la rendición de cuentas.
- d) Nivel internacional**, en línea hacia la cooperación bilateral, multilateral e incidencia en organismos internacionales de fiscalización.

2.4 La reforma del Acuerdo Gubernativo No. 96-2019 y 148-2022

Una de las principales medidas adoptadas como parte del diagnóstico institucional realizado por el Despacho Superior y los equipos estratégicos, previo a poner en marcha el Plan de Trabajo, se orientó a la revisión de los alcances de la estructura de funcionamiento orgánica; las conclusiones giraron en torno a adecuar la estructura hacia el nuevo modelo.

El 14 de junio de 2019 se aprobó el Acuerdo Gubernativo No. 96-2019, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, en el que se define el nuevo marco de la estructura interna de funcionamiento institucional, que permitió articular y profundizar los procesos de reforma administrativa, técnica y política institucional.

Una vez transcurridos los primeros tres años de gestión y mediante la evaluación institucional de avances y resultados se adecuó nuevamente la estructura orgánica para sentar las bases de procesos estructurales de mayor alcance.

El 15 de junio de 2022 se aprueban las reformas mediante el Acuerdo Gubernativo Número 148-2022 que consolida el nuevo

marco para la continuidad en función de mayor capacidad de actuación.

2.5 Estrategia de información y comunicación

Una de las claves para la expansión de las iniciativas hacia procesos de cambio institucional fue el desarrollo de sistemas de información y comunicación basados en dinámicas interactivas de participación ciudadana.

Se impulsó el mayor despliegue de información sobre cada avance en el Plan y se destacó la articulación en escenarios con énfasis en la comunicación que trascendiera a la noticia pública. Ello permitió mayor interés ciudadano a partir de la participación e intensificación en las redes sociales en tiempo real, buscando mayor interés y participación ciudadana.

2.6 Recursos humanos y capital social

La clave en el Plan de Trabajo 2018-2022 para procesos de transformación de alta incidencia institucional no solamente consistió en construir y adoptar escenarios de reformas de la estructura organizacional para adaptarla al nuevo escenario, sino debía concebirse un nuevo marco para construir la estrategia del capital social basado en tres principios:

- a) La carrera administrativa, buscando fortalecer la estabilidad del personal profesional.
- b) La formación profesional, en la que se establecieron acuerdos y convenios con las universidades nacionales e internacionales para asegurar el nivel académico.

- c) Mejora de las condiciones laborales tanto en los estímulos monetarios como en los no monetarios.

Para alcanzar los mayores resultados en el corto plazo, la estrategia se centró en un nuevo escenario de estímulos, desde monetarios y no monetarios, como hacer parte de la agenda los cambios y reformas. El reconocimiento a la profesionalización y la búsqueda de nuevas oportunidades académicas de formación superior.

2.7 La cultura ética

La clave del Plan de Trabajo se centró en la cultura ética como factor de cambio institucional y sobre todo a nivel de la sociedad nacional. La estrategia se implementó a partir de tres grandes orientaciones claves:

- a) *Educación ética intergeneracional*, a partir de un excepcional acuerdo con el Ministerio de Educación Pública para poner en marcha el Programa Sembrando Semillas de Transparencia, basados en contenidos curriculares para ser adoptados por 127,000 profesores de la educación pública de Guatemala, lo que aseguraba su aplicación.
- b) *Valores éticos institucionales y laborales*, bajo el principio de la aprobación de Códigos de Ética institucionales en la administración pública de Guatemala, en la que se generó la primera decisión institucional de relacionar auditoría con comportamiento ético, vinculada a valores de género, en el que se otorgó a Guatemala en el 2022 el reconocimiento internacional.
- c) *Extender la ética y la probidad como práctica Estatal e internacional*. Se declaró el “2021 Año de la Ética y

Probidad” que buscó acelerar prácticas testimoniales y ejemplos institucionales para reducir la opacidad, posicionar la prevención contra la corrupción como objetivo nacional e internacional.

2.8 Incidencia de la CGC en escenarios internacionales

Una de las prioridades del Plan de Trabajo 2018-2022 fue incidir en la recuperación del espacio de los escenarios internacionales de las entidades de fiscalización superior. Entre los principales logros alcanzados durante la gestión:

- a) ***Presidencia de Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS)***. Dos periodos 2019-2022, que se obtuvieron por voto unánime de la Asamblea de once países miembros de la Organización Centroamericana y del Caribe de las Entidades Superiores de Fiscalización.
- b) ***Miembro directivo de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS)***, que se obtuvo por voto unánime de los 19 países miembros de la Organización Latinoamericana de Entidades Superiores de Fiscalización.
- c) ***Líder de la Fuerza de Tarea para la prevención y lucha contra la corrupción***, de la Comisión Técnica de Lucha Contra la Corrupción Transnacional (CTCT-OLACEF).
- d) ***100 Puntos***. Índice de disponibilidad de Información sobre la Gestión Institucional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. OLACEFS – AC Colombia.
- e) ***Reconocimiento al liderar 2022*** de la perspectiva de género, inclusión y diversidad en las EFS. Observatorio de

Género, Inclusión y Diversidad. GID-OLACEFS.

En esa misma línea se impulsaron acuerdos, convenios y cartas de entendimiento a nivel de entidades nacionales e internacionales que abrieron nuevas ventanas de oportunidad para esfuerzos conjuntos, asistencia y cooperación en acciones especializadas.

Dentro de las que vale destacar las alianzas con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, la Agencia de Cooperación de Alemania (GIZ), la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

2.9 Instrumentos de planificación, monitoreo y evaluación

El sistema de Planificación institucional se construyó sobre dos vertientes normales y regulares que pasaron a formar parte del sistema regular:

- a) El Plan de Trabajo 2018-2022 que constituyó el instrumento de gerencia del Despacho Superior para evaluar los avances y resultados parciales programados para los procesos de transformación y efectividad institucional.
- b) El sistema de Planificación Institucional que sigue la administración Pública de Guatemala a partir de tres instrumentos:
 - i. **Plan Estratégico Institucional**, que define la orientación de fines y propósitos institucionales y su marco general de resultados.
 - ii. **Plan Operativo Multianual**, que establece aquellas acciones que por su nivel de actividad requiere de procesos temporales mayores a dos

o tres años.

- iii. **Plan Operativo Anual** que registra de manera sistémica las acciones, tiempos, coberturas, presupuesto y resultados programados.

Ambos sistemas convivieron de manera idónea en las que se articularon los principios de mejora de la gestión caracterizada por seis ejes que se incorporaron a los marcos de la planificación institucional regular.

La excepcional experiencia altamente técnica de la Dirección de Planificación fue capaz de diseñar instrumentos y herramientas de articulación que permitieron alcanzar procesos para evitar puntos cruciales que detuvieran el Plan de Trabajo, por lo que promovieron y establecieron criterios y dinámicas de trabajo para superar todos aquellos marcos que pudieran alterar el proceso.

Ello implicó evaluaciones y diagnósticos que incidieron de forma eficiente y eficaz para desarrollar los cronogramas y planes de trabajo que se articularon a la regularidad normal de la estructura de la CGC, a través de los sistemas de planificación institucional a partir de su traducción en el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan Operativo Multianual (POM) y los Planes Operativos Anuales (POAs).

En ambos casos, el Despacho Superior, la Dirección de Planificación y los equipos técnicos de asesoría, principalmente en las áreas de seguimiento y monitoreo, desarrollaron las herramientas idóneas para el cumplimiento de las programaciones. En los casos donde fue necesario, se diseñaron y adecuaron procesos para su implementación.

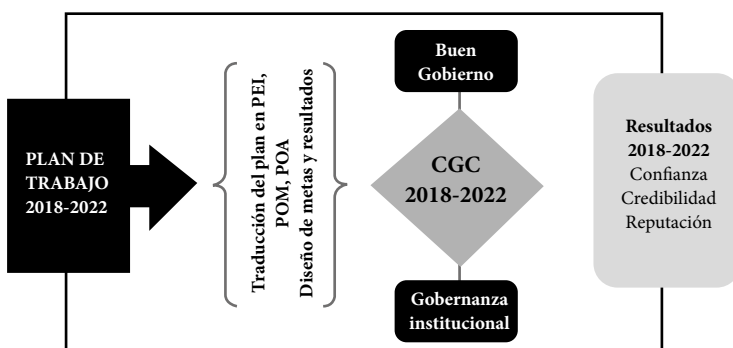
Los sistemas de información regular por los canales oficiales como los informes semestrales del Despacho Superior y Subcontralorías para la Presidencia del Congreso de la República

de Guatemala, no solamente fueron diseñados para sistematizar procesos y resultados, sino para evaluar los avances institucionales sobre factores cruciales como la opacidad institucional y los sistemas de prevención contra la corrupción.

Los informes regulares de la Dirección de Planificación se convirtieron en el espacio más importante de información de avance para la certeza de resultados institucionales, tanto por el alto nivel técnico, como por la revelación de actos transparentes y en el ejercicio de rendición de cuentas.

El diseño y despliegue operativo (planificación, ejecución, monitoreo y evaluación) del Plan, por parte de la Dirección de Planificación, permitió poner la atención en procesos hacia resultados que en la matemática de resultados fortaleció todos los niveles institucionales y mejoró la prestación de servicios y sentó bases de confianza ciudadana (Kleefer; Scartascini, 2022).

Lógica lineal de Planificación Institucional



Fuente: elaboración propia.

2.10 Gerencia y dirección estratégicas

El sistema de dirección se guiaba con la puesta en marcha del Plan de Trabajo 2018-2022. De acuerdo con los marcos de la estructura interna, corresponde al contralor general de cuentas la dirección superior institucional. Las Subcontralorías asumen la conducción en las áreas específicas y los directores y subdirectores asumen la responsabilidad de las competencias asignadas en el Reglamento Interno de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Acuerdo Gubernativo No. 96-2019 y sus reformas, Acuerdo Gubernativo 148-2022.

El papel de gerencia y conducción del Plan a cargo del Despacho Superior de la Contraloría General de Cuentas permitió establecer la velocidad, intensidad e intencionalidad a todas las acciones para alcanzar los resultados previstos.

Entre los instrumentos de alta importancia estratégica se encuentra el sistema de información, basado en la producción de informes sistematizados para documentar acciones que, por su trascendencia o regularidad normal, se convirtieron en factor de evaluación para la toma de decisiones desde un marco de control y avance del Plan.

Particularmente, en los sistemas de seguimiento regular se agregaron los informes mensuales, semestrales y anuales, que pasaron a ser instrumentos de gerencia del Despacho Superior para el seguimiento y evaluación institucional.

Sin embargo, es importante destacar que, en el marco de la experiencia de conducción estratégica en la declaración del 2021 “Año de la Ética y Probidad”, se crearon dos instancias que, por su alto nivel estratégico y ejecutivo, alcanzaron altos niveles de conducción y resultados.

La Comisión de Alto Nivel, integrada por los

subcontralores, inspector general, Asesoría Jurídica y asesores específicos, fue la instancia estratégica para orientar los avances y resultados del 2021 “Año de la Ética y Probidad”. De igual forma, la Comisión Operativa que asumió el seguimiento e imprimió la velocidad necesaria para el cumplimiento de acciones.

Es importante destacar que el modelo de liderazgo institucional asumido por el Despacho Superior fue crucial para alcanzar resultados, se asumieron enfoques y dinámicas de dirección y ejecución que permitieron asumir responsabilidades compartidas con funciones específicas, lo que brindó alto sentido de trabajo en equipo.

Se puede afirmar que los modelos de liderazgo tienen mayor impacto en equipos de trabajo de alto rendimiento cuando se siguen procesos planificados con sentido estratégico y, sobre todo, con claridad sobre los riesgos y cálculos futuros, tal como sucedió en la gestión 2018-2022 en donde se valoró el trabajo y liderazgo en equipo.

2.11 Resultados y legado institucional

Los resultados alcanzados en el Plan de Trabajo 2018-2022 se centraron en cinco grandes logros que, en el marco de procesos de mediano y largo plazo, se convierten en legados institucionales que no solamente pueden ser observables y medibles, sino que forman parte del patrimonio de la Contraloría General de Cuentas; que eventualmente puede ser reclamado por los ciudadanos para conservar instituciones con mayor transparencia.

Para precisar la dimensión del marco general de resultados, los logros están directamente vinculados con todo el escenario general de funcionamiento institucional a partir de cinco grandes factores que fueron claves en el Plan:

- 1) *Modernizar procesos de control gubernamental* a partir del cambio de enfoques de auditoría hacia el control interno y el riesgo, con énfasis en la calidad del gasto público.
- 2) *Innovación y tecnología*, hacia la oferta de servicios en línea para la efectividad y atención de usuarios; actualización de equipos tanto en hardware y software que brinden garantías de calidad en el equipamiento.
- 3) *Favorecer una política de recursos humanos* para asegurar la carrera administrativa en línea a elevar los estándares profesionales De acuerdo con la normativa internacional.
- 4) *Adopción de la cultura ética como marco para procesos de cambio* hacia un nuevo marco de relaciones laborales y calidad de servicios.
- 5) *Posicionamiento internacional*, para alinear los estándares de calidad en la auditoría y control gubernamental.

Es importante destacar que el apoyo y respaldo institucional a la dimensión de los procesos de transformación institucional se tradujeron en reformas visibles tanto en los marcos de implementación de las auditorías como de la estructura institucional:

Es importante destacar que el apoyo y respaldo institucional a la dimensión de los procesos de transformación institucional se tradujeron en reformas visibles tanto en los marcos de implementación de las auditorías como de la estructura institucional:

- a) *Actualización y aprobación de manuales*. En esta etapa se actualizaron los Manuales de Auditoría Financiera, Cumplimiento y Desempeño, aprobados por el Acuerdo de Despacho A-066-2021. Igualmente se aprobó los Manuales de Auditoría Concurrente Gubernamental, de conformidad con el Acuerdo A-082-2021. El Manual de la

IDI y del WGITA sobre auditoría de TI para las Entidades Fiscalizadoras Superiores, según Acuerdo A-047-2021. Se crea y aprueba el Modulo de Registro Único de Cuentadancias, según el Acuerdo A-069-2021.

- b) *Código de Ética y Tribunal de Ética.* Que constituyen dos grandes escenarios para asegurar y construir la cultura ética en el marco del comportamiento sobre las conductas laborales y la instancia de alto nivel con la legitimidad institucional para dirimir, orientar y construir la cultura ética.
- c) *Auditoría social y participación ciudadana.* Se abrieron cinco ventanas de comunicación entre la CGC y la ciudadanía a partir de los sistemas de denuncia ciudadana: la aplicación móvil que permite interactuar entre el ciudadano y la CGC para denunciar procedimientos opacos en el gasto público; se puso a disposición el número 1506, igualmente el Buzón de Denuncias en las sedes departamentales y nacionales.

En el balance general de la gestión los resultados de hoy tendrán efecto en los siguientes años, cuando el comportamiento de la cultura ética sea extendido y demandado por los ciudadanos, al confiar en las instituciones públicas y, sobre todo, en sus funcionarios altamente éticos, que cumplen con la producción de bienes públicos que construyen canales de ascenso social.

Finalmente, es importante destacar que la calidad del gasto público es la acción que se vincula directamente a principios de prosperidad ciudadana, en el que el Plan de Trabajo 2018-2022 buscó fijar todos los mecanismos disponibles para sentar las bases de procesos institucionales como el Sistema Nacional de Control Interno (SINACIG) que se convertirá en el instrumento idóneo para favorecer la prevención de la opacidad y la lucha contra la corrupción.

Desde ese contexto, el Plan de Trabajo fue el referente que orientó el marco general de la dinámica de gestión. Los resultados tendrán una efectividad institucional que será notable en el mediano y largo plazo, donde hacer lo correcto sea la regla y no la excepción.

La gestión 2018-2022 sentó las bases hacia la consolidación institucional. Su mayor fortaleza es la de alcanzar la calidad del gasto público como factor clave para la prosperidad de sus ciudadanos, y ese compromiso está en marcha.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, F. (2006) *Gobernanza y Gestión Pública*. Fondo de Cultura Económico.
- Alonso, C. (2022) ¿Por qué importan las políticas y las instituciones públicas? *Revista Análisis de la Realidad Nacional*. Año 11, Edición 221 marzo 2022. Universidad de San Carlos de Guatemala (Págs. 60 – 88)
- ANC (1985) *Constitución Política de la República de Guatemala*. Asamblea Nacional Constituyente. Guatemala
- AS/COA (2021) *Índice de la Capacidad para Combatir la Corrupción (CCC)*. Control Risk-Anti-Corruption Working Group. Washington. <https://www.americasquarterly.org/the-capacity-to-combat-corruption-index-2021/>
- Bautista, O. D. (2015) *Ética pública frente a corrupción*. Instrumentos éticos de aplicación práctica. México. Géminis Editores e Impresores, S.A. de C.V.
- BID (2015) *Hacia gobiernos más efectivos, logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina*

y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.
Washington.

CAF (2015) Un Estado más efectivo, capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas. Corporación Financiera Andina. Bogotá. Colombia.

CEIUC (2021) Riesgo político en América latina. Centro Estudios Internacionales. Pontificia Universidad Católica de Chile. <https://qlu.ac.pa/wp-content/uploads/2020/12/Riesgo-Politico-America-Latina-2021..pdf>

CLAD (2018) Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Caracas. https://www.sfp.gov.py/sfp/archivos/documentos/cartas%20iberoamericanas%20reproduccion_y5xq8yli.pdf

Congreso de la República de Guatemala. Decreto Legislativo No. 31-2002. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.

Contraloría General de Cuentas (2019) Plan Estratégico Institucional. Contraloría General de Cuentas. Guatemala. <https://www.contraloria.gob.gt/index.php/05-mision-y-objetivos-plan-operativo-y-resultados/>

Contraloría General de Cuentas (2020) Memoria de Labores 2020. Contraloría General. Guatemala. <https://www.contraloria.gob.gt/index.php/memoria-de-labores/>

Contraloría General de Cuentas (2021) Memoria de Labores 2021. Contraloría General. Guatemala. <https://www.contraloria.gob.gt/index.php/memoria-de-labores/>

Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-004-2021. Declara 2021 Año de la Ética y Probidad. Guatemala.

Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-028-2021. Sistema Nacional de Control Interno (SINACIG).

Guatemala.

Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-17-2020.
Código de Ética. Guatemala.

Drucker, P. (1983) El capital humano: un análisis teórico y
empírico referido a la educación. Alianza Editorial.
Madrid.

Frontaura C. (2017). La cultura de la honestidad y confianza.
Hacia una nueva Agenda de Probidad (pp. 25-28).
Santiago de Chile, Chile: Editora e imprenta Maval Spa.

Kleefer; Scartascini (2022) Confianza, la clave de la cohesión
social y el crecimiento en América Latina. Banco
Interamericano de Desarrollo (BID) Washington. [https://
publications.iadb.org/publications/spanish/document/
Confianza-La-clave-de-la-cohesion-social-y-el-
crecimiento-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Confianza-La-clave-de-la-cohesion-social-y-el-crecimiento-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf)

Naciones Unidas (2015) Resolución aprobada por la
Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. 70/1.
Transformando nuestro mundo: la agenda 2030 para el
Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas. [https://unctad.
org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf](https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf)

OCDE (2015) Gobierno abierto. Organización para la
Cooperación y el Desarrollo. Francia. [http://dx.doi.
org/10.1787/9789264225787-es](http://dx.doi.org/10.1787/9789264225787-es)

OCDE (2017) Integridad pública. Organización para la
Cooperación y el Desarrollo Económico. Francia.
[https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-
integridad-es.pdf](https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf)

Salazar, E. (2018) Plan de Trabajo 2018-2022. Agenda de Trabajo
del Doctor Edwin Humberto Salazar Jerez, contralor
general de cuentas. Guatemala.

Caminos de transparencia institucional

Dr. Caryl Alonso Jiménez¹²

El Plan de Trabajo 2018-2022 es la etapa institucional con visión de largo plazo, en la que los valores de la transparencia buscaron asegurar la mejor gobernanza (Aguilar, 2006; PNUD, 2021), que fueran las bases graduales hacia la efectividad que hacen de la Contraloría General de Cuentas de Guatemala, la entidad de control gubernamental con el mayor estándar profesional, y que finalmente se logró.

Las claves se centraron en la confianza (Kleefer, Scartascini, 2022), donde la reputación y la credibilidad fueron los principales activos intangibles en línea hacia la búsqueda de ser efectivos en la función institucional (CAF, 2015).

La Agenda 2018-2022 del doctor Edwin Humberto Salazar Jerez, contempló seis ejes que fueron la brújula orientadora de la gestión estratégica:

- Eje 1: Fortalecimiento y modernización institucional. Orientado hacia la adecuación institucional para acelerar la efectividad con nuevas tecnologías de la comunicación.
- Eje 2: Formación y capacitación. Centrado en el fortalecimiento de las capacidades del capital social como motor para profundizar en el conocimiento, condición necesaria para el cambio.

¹² Doctor en Sociología y Política, docente universitario. Asesor del Despacho Superior.

- Eje 3: Sistema Nacional de Control Interno. Construcción de un nuevo marco de responsabilidades estatales para el resguardo del patrimonio y los resultados institucionales.
- Eje 4: Gestión de riesgos. Prevención y control de la acción institucional hacia procesos de seguridad en la ejecución del gasto público.
- Eje 5: Rendición de cuentas. Cultura de transparencia, prevención de la opacidad y eliminación de factores que propician la corrupción.
- Eje 6: Auditoría social. Puentes de comunicación para legitimar la participación ciudadana en la vida pública.

Poner en marcha la agenda demandó la adecuación de la estructura interna y, sobre todo, la construcción de bases para trazar la ruta de acciones con absoluta transparencia y rendición de cuentas, como ejemplo y testimonio de ética y probidad. Desde el Despacho Superior, Subcontralorías, directores y personal técnico y administrativo se incorporó al modelo de comunicación corporativa que fue clave para hacer prevalecer la ética, la probidad y el decoro en las funciones públicas.

En esta etapa algunos factores, que concurrieron a nivel mundial y en Guatemala en particular: la pandemia del COVID-19, desastres naturales y una contracción económica, desestabilizaron las variables macro económicas, sin embargo, se mostró un importante avance interanual que registro en el 2021 un crecimiento del 7 % (Banguat, 2022).

Es importante destacar que, aunque en el país persisten indicadores anuales de percepción de la opacidad y rezago social, no toda la dinámica estatal e institucional va en la misma línea del crecimiento. Reducir estos factores y mejorar la rendición de cuentas, ha sido un reto y sobre todo un compromiso y aspiración de la gestión 2018-2022.

Se buscó profundizar la efectividad institucional desde la modernización de los procesos técnicos, administrativos y tecnológicos, incluyendo reformas de instrumentos, manuales y normas de auditoría que consoliden el nuevo escenario institucional que incida en la calidad del gasto público alineado a los estándares de fiscalización y auditorías internacionales.

Ello demandó incorporar acciones que desplegaran mejores capacidades para la calidad de los servicios institucionales hacia las entidades públicas. Los equipos técnicos procedieron a revisar, actualizar y reformar manuales y normativas de auditoría para fortalecer la estructura interna de funcionamiento y, sobre todo, mecanismos e instrumentos para la calidad de la auditoría.

La clave principal se centró en impulsar procesos de mejora en la calidad de la función fiscalizadora y control gubernamental, construir la solidez de un equipo de trabajo profesional altamente capaz de poner en marcha los estándares para una institución moderna y también sentó las bases para el futuro cercano.

Esta medida se logró mediante la Política Institucional de Alianzas Interinstitucionales, Nacionales e Internacionales que derivó en acuerdos de cooperación y asistencia con universidades del país, lo que permitió la apertura y oferta de maestrías con especialidad en auditoría, fiscalización, gestión y políticas públicas.

En ese marco, los legados estructurales de la presente gestión buscaron incidir en procesos de mediano y largo plazo, apuntando a generar articulaciones en el desempeño efectivo en las instituciones públicas. Justamente, en esa dimensión se declaró el “2021 Año de la Ética y Probidad”, que fue el marco estratégico que permitió avanzar mediante acciones de cambio, dinámicas que gestaron adhesiones, coincidencias y aproximaciones interinstitucionales.

Para el Despacho Superior de la Contraloría General de Cuentas, emprender las acciones para modernizar y actualizar

el rol institucional mediante reformas capaces de incidir en una mejor institución y en la efectividad de la institucionalidad pública nacional es una de las reformas más importantes que tendrá implicaciones en el mediano y largo plazo. Asimismo, lo es el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG), puesto en marcha como la herramienta con sentido de fiscalización y control gubernamental en las entidades públicas.

No cabe la menor duda de que las siguientes gestiones institucionales en el horizonte futuro tendrán la responsabilidad de continuar el proceso de consolidación institucional profundizando la construcción de mayor reputación, confianza y credibilidad para ser la protagonista de vigilar el gasto público de calidad con el respaldo y legitimidad ciudadana, buscando que su labor incida en el bienestar ciudadano y la prosperidad de Guatemala.

En esa línea, y tal como lo afirma O'Donnell (2001): “La rendición de cuentas forma parte de los pesos y contrapesos que constituyen el régimen político democrático”, en esa afirmación, la condición que se asume desde el Despacho Superior de la Contraloría General de Cuentas es hacer que la función del control gubernamental constituya el paradigma hacia la construcción de un Estado libre de opacidad.

Los resultados alcanzados en la gestión, buscaron la recuperación de roles institucionales que se construyeron y gestionaron desde enfoques basados en la mediación de procesos de transformación institucional a través de comportamientos éticos. En ese marco, el Código de Ética de la Contraloría General de Cuentas representa el salto cualitativo para construir valores de interacción laboral y comportamientos ejemplares en la prestación de servicios públicos institucionales, sin que estos sean sujetos de sospecha.

En esta etapa, es importante destacar la matemática de los resultados que no solamente incidieron en la moral del

empleado y colaborador institucional, sino que fue parte de la mejora de los sistemas de rendición de cuentas tanto los prescritos por los instrumentos jurídicos vigentes como los sistemas de comunicación ciudadana que siguieron la dinámica diaria en redes sociales y sistemas de comunicación en línea.

Se puede destacar que el enfoque estratégico fundamental se basó en la prevención de riesgos y sobre todo en atención a procesos de opacidad buscando condiciones que permitieran mejorar la calidad de los servicios prestados bajo absoluta transparencia y con sentido de apoyo y acompañamiento a los usuarios para adoptar las recomendaciones derivadas de auditorías financieras y cumplimiento.

Desde esa dimensión, fue prioritario fortalecer el marco de efectividad para el control del gasto público en cumplimiento a la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), buscando asegurar que los recursos públicos apunten gradualmente a reducir las brechas de la desigualdad y a construir un camino a la prosperidad de los ciudadanos.

En ese reconocimiento se destaca a los funcionarios de gobierno, organismos estatales, entidades de cooperación multilateral y bilateral quienes sumaron esfuerzos en el proceso común de emprender sistemas de asistencia y cooperación, confiados que encontrarían en la presente gestión la aspiración para construir instituciones públicas sólidas al amparo del Estado de Derecho y en alineamiento a la consolidación de la democracia.

Igualmente, son resultados que afirman que la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala sentó las bases de un proceso gradual de transformación que apunta a la efectividad institucional con los estándares del control gubernamental y con el compromiso de unirnos a la prosperidad de los ciudadanos en camino hacia la Guatemala que todos queremos.

En esta etapa, los resultados institucionales incidieron en

la moral del empleado y colaborador institucional, que llevaron a la puesta en marcha de los sistemas de rendición de cuentas institucionales, tanto los prescritos por los instrumentos jurídicos como los sistemas de comunicación ciudadana que siguieron la dinámica diaria en redes sociales y sistemas de comunicación en línea.

Vale destacar en esta etapa que el enfoque estratégico fundamental se basó en la prevención de riesgos y sobre todo en atención a procesos de opacidad y buscando condiciones que permitiera el más alto estándar en la calidad de los servicios a las entidades públicas.

En este marco fue importante la renovación, innovación y, sobre todo, el sentido disruptivo para construir nuevos enfoques en las dinámicas de interacción interinstitucional para dotar de instrumentos legales y normativos, como manuales e instructivos que fueron asumidos por la institucionalidad pública mediante amplios programas de formación y capacitación.

Los procesos de reforma y cambio se realizaron en el más alto sentido ético y de probidad, que permitirá de manera gradual, a mediano plazo, extender procesos sostenibles de acciones en favor de la efectividad institucional, pero sobre todo, la reducción de la opacidad institucional tanto a nivel interno de la Contraloría General de Cuentas de Guatemala como de las entidades de la administración pública en Guatemala.

Las experiencias en la gestión institucional durante el periodo 2018-2022 capitalizan altos grados de orientación hacia una mayor eficiencia en el cumplimiento de las funciones constitucionales y, sobre todo, en la construcción de una mayor confianza y credibilidad por parte de las entidades públicas, principales usuarios de la CGC y los ciudadanos.

Por ello, se puede afirmar con toda seguridad que en la gestión 2018-2022 se sentaron las bases firmes de la ruta de la

transparencia institucional de la Contraloría General de Cuentas de Guatemala. El cambio será gradual hasta alcanzar la plena transformación y efectividad institucional. Por ello, el compromiso del doctor Edwin Humberto Salazar Jerez, fue justamente el de trazar la ruta y crear las bases de una entidad libre de opacidad; comprometida con el desarrollo, crecimiento y, sobre todo, con la prosperidad de Guatemala.

Los caminos de la transparencia no son un lugar de destino, sino un proceso dinámico que demandará nuevas agendas, y la valentía y audacia de las siguientes administraciones para consolidar la entidad Constitucional que asegure la calidad del gasto y, sobre todo, construya confianza y prosperidad para los ciudadanos de Guatemala.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, L. (2006) Gobernanza y gestión pública. Fondo de Cultura Económica. México
- Asamblea Nacional Constituyente (1985) Constitución Política de la República de Guatemala.
- Bautista, O. (2017) Ética Pública: su vinculación con el Gobierno. Instituto Nacional de Administración Pública. México.
- BM (2020) Pobreza y Prosperidad compartida. Banco Mundial. Washington.
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34496/211602ovSP.pdf?sequence=21&isAllowed=y>

- CAF (2015) Estado más efectivo. Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas. Banco De desarrollo de América Latina. Colombia.
- CAF (2019) Integridad en las políticas públicas: claves para prevenir la corrupción. Banco De desarrollo de América Latina. Colombia.
- CEPAL (2019) Panorama Social de América Latina. Comisión Económica para América Latina. Santiago. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44395/11/S1900051_es.pdf
- Congreso de la República de Guatemala. Decreto Legislativo No. 31-2002. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-004-2021. Declara 2021 Año de la Ética y Probidad.
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-028-2021. Sistema Nacional de Control Interno (SINACIG).
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-17-2020. Código de Ética
- INTOSAI (2017) Plan Estratégico 2017-2022. Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. Washington. https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about_us/Overview/SP_INTOSAI_Strategic_Plan_2017_22.PDF
- Kleefer; Scartascini (2022) Confianza, la clave de la cohesión social y el crecimiento en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Washington. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Confianza-La-clave-de-la-cohesion-social-y-el-crecimiento-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

- O'Donnell, G. (2004) *Acerca del Estado en la América Latina contemporánea: diez tesis para su discusión. La Democracia en América latina*. PNUD. Argentina
- OCDE (2017) *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad pública*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo. París.
- ONU (2004) *Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción*. Naciones Unidas. Nueva York.
- PNUD (2021) *Informe de Desarrollo Humano. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo*. New York. USA

Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental la base para construir caminos de transparencia

Dr. Bernardino Rosales Méndez¹³

MSc. Wesley David de León Soto¹⁴

La importancia de la calidad de gasto público, el desarrollo que han tenido las instituciones públicas, los desafíos que se encuentran para administrar fondos de una manera eficiente, económica y transparente, denotan que el control interno es fundamental como una herramienta técnica, para establecer actividades frente a una amenaza que pueda influir en el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como proponer controles adecuados que permitan mitigarlas.

La premisa subyacente de la Administración de riesgos corporativos del COSO (Comité de Organizaciones que patrocina la Comisión de Treadway) es que cada entidad existe para proporcionar valor a sus grupos de interés. En el sector público, las expectativas generales son que los servidores deben satisfacer o servir al interés público siendo justos e imparciales mediante el manejo apropiado de los recursos. Efectivamente, los grupos de interés son la sociedad y sus representantes.

Todas las entidades enfrentan incertidumbres y el reto

13 Doctor en Alta Dirección Política y Administración Pública. Subcontralor administrativo, Contraloría General de Cuentas.

14 Magister en Administración Pública. Director de Aseguramiento de la Calidad de Auditoría, Contraloría General de Cuentas.

para su administración es el de determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar, mientras estas se esfuerzan en incrementar el valor para sus grupos de interés. Es importante también observar que la incertidumbre presenta tanto riesgos como oportunidades, con el potencial de desgastar o mejorar el valor; en términos del sector público, consiste en servir al interés público.

El objetivo de la gestión de riesgos de la entidad, es el de permitir a la gerencia, el tratamiento efectivo de la incertidumbre y su riesgo de oportunidad asociado, mejorando la capacidad de construir valor, proporcionando servicios más efectivos, con mayor eficiencia y más económicos, considerando y tomando en cuenta valores como equidad y justicia. (INTOSAI-GOV 9100, 2004, p. 5)

A partir de esta premisa y de una manera estructurada, se darán a conocer los procedimientos que ha realizado la Contraloría General de Cuentas de Guatemala, como ente rector del control gubernamental, para ir estableciendo y fortaleciendo la dinámica de control, a través de la implementación del Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG), considerado como una herramienta importante en la prevención de la lucha contra la corrupción.

Se tomará como base, el enfoque que se les han dado a las Normas Generales de Control Interno. En segundo lugar, el marco nacional e internacional analizado como buenas prácticas, para el fortalecimiento del control interno gubernamental y, finalmente, lo establecido en el SINACIG.

3.1.1 Proceso del cambio

Las Normas Generales de Control Interno, fueron aprobadas por el Acuerdo Número 09-03 del jefe de la Contraloría General de

Cuentas, el 8 de julio del año 2003, tomando como base el artículo 232 de la Constitución Política de la República de Guatemala; el cual le asigna la función fiscalizadora 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, administre o invierta fondos del Estado o personas que hagan colectas públicas.

La Contraloría General de Cuentas, como órgano rector de control gubernamental, estaría auxiliada y apoyada por las máximas autoridades administrativas, Unidades de Auditoría Interna, auditores independientes y firmas privadas que ejecuten trabajos relacionados con el control gubernamental.

Las Normas Generales de Control Interno contenían un Marco Conceptual de Control Interno Gubernamental, como referencia para organizar ese ambiente y estructura de control interno, que cada ente público requiere a la luz de sus necesidades, de la complejidad operacional y de las circunstancias específicas de funcionamiento, que exige el apego a las leyes y políticas gubernamentales, institucionales, sectoriales y nacionales.

El contenido del Marco Conceptual de Control Interno, estaba relacionado por ocho elementos: 1. Generalidades; 2. Principios de control interno; 3. Elementos del control interno; 4. Responsables por el control interno; 5. Tipología del control interno; 6. Rectoría del control interno; 7. Normas Generales de Control Interno y 8. Disposiciones Transitorias.

Dentro de los principios de control interno establecidos se consideraban tres grandes grupos: estructura orgánica, sistemas contables integrados y administración de personal.

Al considerar los elementos de control interno, se podían observar los siguientes:

- 1) Ambiente de control:** trataba de la filosofía de control

interno, integridad y valores éticos, competencia del personal, filosofía administrativa, estilo de operación, estructura organizacional, funcionamiento de la alta dirección, métodos para fijar funciones y autoridad, métodos de control gerencial, políticas y prácticas de administración de personal e influencias externas.

- 2) Evaluación de riesgos: se consideraban los objetivos de control, la evaluación de riesgos y el manejo de cambios.
- 3) Sistemas integrados contables y de información: regulaban sobre políticas contables, aplicación de principios contables, adecuación a leyes, registros contables, información periódica, comunicación y procedimientos de registros.
- 4) Actividades de control: establecían la necesidad de controlar, informar, uso de sistemas integrados de información, necesidad de integrar, descentralizar o desconcentrar, fijación de límites de actuación, apoyo a la toma de decisiones y generar historia operacional.
- 5) Supervisión y seguimiento del ambiente y estructura de control.

Los responsables del control interno estaban identificados por la gerencia, ejecutivos financieros, comité de auditoría, comité de finanzas, área jurídica, auditoría interna, auditores independientes y autoridades ejecutivas.

En la tipología del control interno, se consideró el control interno administrativo, financiero, previo y la documentación, normando que debía ser respaldado, De acuerdo con la legislación, sistemas de información y demás criterios utilizados por la institución.

Las Normas Generales de Control Interno constituyen el elemento básico para desarrollar adecuadamente la organización,

las políticas y los procedimientos, que serán incorporados a los sistemas integrados de administración y finanzas, con el objeto de controlar las operaciones institucionales. Asimismo, constituyen el marco de referencia para evaluar la eficacia del control interno.

Los objetivos de las normas de control interno son los siguientes:

- a)** Dar las bases para estructurar el control interno en cada ente público.
- b)** Orientar y fortalecer el control interno en cada ente del sector público, en el marco del concepto de rendición de cuentas.
- c)** Permitir la evaluación del control interno y definir el grado de responsabilidad de los servidores, en los diferentes niveles de la organización.
- d)** Facilitar la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía de la administración pública.
- e)** Permitir que los sistemas sean auditables, para el desarrollo eficiente de la Auditoría Interna y Externa. (Marco Conceptual de Control Interno, 2003, pp. 18 y 19).

Además, contenían elementos básicos técnicos y metodológicos para diseñar, desarrollar e implementar los procedimientos para el control, registro, dirección, ejecución e información de las operaciones financieras, técnicas y administrativas del sector público.

La estructura de las Normas de Control Interno estaba integrada en siete grupos:

- 1)** Normas de Aplicación General
- 2)** Normas Aplicables a los Sistemas de Administración General
- 3)** Normas Aplicables a la Administración de Personal

- 4) Normas Aplicables al Sistema de Presupuesto Público
- 5) Normas Aplicables al Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental
- 6) Normas Aplicables al Sistema de Tesorería
- 7) Normas Aplicables al Sistema de Crédito Público

El marco normativo para el control interno, según el Acuerdo Número 09-03 del jefe de la Contraloría General de Cuentas, establecía una base fundamental para el fortalecimiento de controles en las distintas entidades sujetas a fiscalización y establecer de una manera técnica, el desarrollo del control gubernamental tanto interno como externo.

Es evidente que las unidades de auditoría interna y la auditoría externa, desarrollada por la Contraloría General de Cuentas, contaban con instrumentos normativos importantes, para poder evaluar y verificar la madurez de controles que estarían generando cada una de las instituciones gubernamentales.

Como segundo aspecto para implementar el SINACIG, fue necesario verificar la normativa nacional relacionada con la Contraloría General de Cuentas, donde se puede observar la importancia de normar sobre el control interno, para las entidades sujetas a fiscalización, ya que un marco normativo establecido permite estandarizar aspectos que deben ser considerados en la estructura del control interno de las entidades.

Cabe destacar que el Decreto Número 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, artículo 1, establece que es una institución pública, técnica y descentralizada, y que es el ente técnico rector de la fiscalización y el control gubernamental.

En el artículo 4, atribuciones, literal “a” de la citada ley, se establece: ser el órgano rector de control gubernamental. Las disposiciones, políticas y procedimientos que dicte en el ámbito

de su competencia son de observancia y cumplimiento obligatorio para los organismos, instituciones, entidades y demás personas a que se refiere el artículo 2 de la presente ley. Asimismo, en su literal “c” se regula: normar el control interno institucional y la gestión de las unidades de auditoría interna, proponiendo las medidas que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia de las mismas, incluyendo las características que deben reunir los integrantes de dichas unidades.

Asimismo, en su artículo 8, aplicación del control gubernamental, la citada ley establece que: la Contraloría General de Cuentas normará lo relativo a las actividades técnicas que ejercerán las unidades de auditoría interna de los organismos, instituciones y entidades del Estado. Además, para ejercer el control externo posterior o concurrente, diseñará e implementará un sistema de auditoría gubernamental que, con un enfoque de auditoría integral, examine y evalúe las actividades administrativas financieras y de gestión de los organismos, entidades y personas a que se refiere el artículo 2 de la presente ley, cuyos alcances, normas y procedimientos se establecerán en el reglamento de esta ley.

Los principios que rigen al control gubernamental, y al sistema de auditoría gubernamental, son la eficacia, eficiencia, economía, transparencia, integridad, objetividad, oportunidad, precisión, contradicción y prontitud, así como los atinentes a la función de todo auditor.

El Acuerdo Gubernativo No. 96-2019, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Artículo 46, da a conocer los diferentes tipos de control interno gubernamental que pueden establecer las entidades, los cuales son los siguientes:

- a) **Control Interno Institucional.** Es el control que ejercen las autoridades superiores, los responsables de las unidades ejecutoras y los encargados de las operaciones realizadas en el ámbito de sus funciones, así como el realizado por

la unidad de auditoría interna de cada entidad, con base en las disposiciones legales pertinentes, reglamentos, manuales e instructivos específicos, aprobados por la autoridad competente y los lineamientos generales del Sistema de Administración Financiera (SIAF), Sistema de Auditoría Gubernamental (SAG) y las ISSAI.GT.

- b) Control Interno Concurrente o Concomitante.** Son los sistemas y procedimientos aplicados por las unidades de administración financiera (UDAF) de las instituciones que conforman la administración pública, implementando mecanismos de control, monitoreo o supervisión permanente en la ejecución de las operaciones y registros, para el cumplimiento de las normas administrativas, legales y técnicas, conforme a lo programado.
- c) Control Interno Previo.** Este control es ejecutado por el personal responsable del trámite o gestión normal de las operaciones de las personas o entidades establecidas en el artículo 2 de la ley, en coordinación con su respectiva unidad de auditoría interna. Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos, verificando el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que lo respaldan y asegurando su conveniencia y oportunidad, en función del plan operativo anual de trabajo de cada entidad.
- d) Control Interno Posterior.** Comprende los procedimientos de control aplicados por la unidad de auditoría interna de cada entidad, para la evaluación de sus procesos, sistemas, operaciones, actividades y sus resultados, en forma posterior a su ejecución, aplicando los lineamientos del Sistema de Auditoría Gubernamental (SAG) y el Sistema de Administración Financiera (SIAF), así como lo establecido en reglamentos, manuales de procedimientos

e instrumentos específicos de cada unidad ejecutora y cualquier disposición legal y técnica pertinente que debe observarse, para evaluar dichos resultados.

Además, fue importante visualizar a nivel internacional, la parte de normativa técnica, para fortalecer el control interno de las entidades, lo que ha permitido ir generando acciones, sobre la importancia de poder analizar y considerar la adecuación de la normativa existente, a manera de generar, como base de buenas prácticas, la implementación del SINACIG.

Dentro de las buenas prácticas, se han considerado marcos normativos internacionales, como los del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés), donde el modelo que presenta la versión del año 2013 ha sido adecuado para la aplicación en las instituciones gubernamentales.

Los aspectos relevantes a considerar en el control interno son: definición, objetivos, componentes y principios sobre los cuales está fundamentado y la relación que existe entre ellos. Técnicamente, el control interno se define de la siguiente manera: es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable, en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento (COSO 2013, Resumen Ejecutivo, p. 3).

Como se puede observar, el aspecto central de la definición es la consecución de los objetivos de la entidad. Esto es muy relevante, debido a que los controles que se establezcan serán realizados por personas que conforman la entidad, por lo que es importante el establecimiento de políticas, manuales, planes y actividades.

Además, la participación del personal se da a todo nivel,

desde las autoridades superiores hasta subalternos que estén integrados en la organización, por lo que debe ser adaptable y flexible, diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable y no absoluta.

Los objetivos del control interno están establecidos en tres categorías: operativos, información y cumplimiento. Los componentes de control interno son cinco: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión.

El entorno de control está relacionado con las normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de la organización. Establece la conducta esperada, la integridad, valores éticos, estructura, autoridad y responsabilidad, procesos de personal, evaluación de desempeño e incentivos otorgados.

En el componente de evaluación de riesgos, se determinó aspectos relevantes derivado de que: cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos.

La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a los niveles de tolerancia preestablecidos. De este modo, la evaluación de riesgos, constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir y adecuar los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de

los riesgos, con impacto potencial en los objetivos.

La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan probar que el control interno no resulte efectivo (COSO 2013, Resumen Ejecutivo p. 4).

Las actividades de control se establecen a través de políticas o procedimientos que garanticen el cumplimiento de las instrucciones de la autoridad superior y que ayuden a mitigar los riesgos y cumplir con los objetivos. Estos controles pueden ser establecidos en los diferentes procesos de la entidad y pueden ser físicos o automatizados.

El componente de información y comunicación está relacionado con la información que puede generar, obtener o entregar la entidad de una manera relevante y de calidad. Estas se pueden adquirir de fuentes internas o externas y debe ser un proceso continuo.

Las actividades de supervisión son evaluaciones continuas e independientes que permiten identificar el funcionamiento adecuado de los componentes del control interno. Estas deben realizarse en todos los niveles de la entidad, estableciendo criterios reguladores según corresponda.

El modelo COSO 2013 establece diecisiete principios que están relacionados con sus componentes, los cuales se identifican de la siguiente manera:

Entorno de control:

- 1) La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

- 2) El consejo de administración, demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
- 3) La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados, para la consecución de los objetivos.
- 4) La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.
- 5) La organización define las responsabilidades de las personas, a nivel de control interno, para la consecución de los objetivos.

Evaluación de riesgos:

- 6) La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- 7) La organización identifica los riesgos, para la consecución de sus objetivos, en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
- 8) La organización considera la probabilidad de fraude, al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
- 9) La organización identifica y evalúa los cambios, que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Actividades de control:

- 10) La organización define y desarrolla actividades de control

que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

- 11) La organización define y desarrolla actividades de control, a nivel de la entidad, sobre la tecnología, para apoyar la consecución de los objetivos.
- 12) La organización despliega las actividades de control, a través de políticas que establecen las líneas generales de control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Información y comunicación:

- 13) La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- 14) La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades, que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
- 15) La organización se comunica con los grupos de interés externos, sobre los aspectos claves que afectan al funcionamiento del control interno.

Actividades de supervisión:

- 16) La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
- 17) La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar las medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

La importancia de considerar los componentes y los principios de control interno, dentro de una institución, radica en que exista efectividad en el sistema mismo, ya que esto proporcionará una seguridad razonable, con relación al cumplimiento de los objetivos. Además, reduce el impacto que pueden generar los riesgos ante situaciones internas o externas.

Al verificar los marcos establecidos por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por sus siglas en inglés), se puede identificar la INTOSAI GOV 9100 denominada Guía para las normas de control interno del sector público, la cual fue considerada en la décimo séptima reunión de la INCOSAI en Seúl 2001, tomando en cuenta el marco integrado de COSO, sometido para su aprobación en el año 2004.

La guía contempla avances significativos sobre el control interno, contribuciones importantes para la Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) y características relevantes de cómo puede ser aplicado en el sector público.

Los aspectos que resaltan son la importancia de la conducta ética y la prevención y detección del fraude y la corrupción en el sector público. Además, la importancia que tienen los servidores públicos en el cuidado y administración apropiada de los recursos que les han sido asignados, generando confianza pública.

Esta guía, tomando como base el modelo COSO, establece aspectos relevantes para el proceso de la auditoría gubernamental, considerando el control interno como un “proceso integral dinámico, que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la organización” (INTOSAI-GOV 9100, 2004, p. 6). Por ello, el diseño del control debe hacerse desde dentro de las actividades, para que sea parte íntegra de los procesos de la organización.

La INTOSAI también establece como una extensión de la Guía para las normas de control interno del sector público,

relacionada sobre la administración de riesgos de la entidad.

La premisa subyacente de la administración de riesgos corporativos del COSO es que cada entidad existe para proporcionar valor a sus grupos de interés. En el sector público, las expectativas generales son, que los servidores deben satisfacer o servir al interés público, siendo justos e imparciales, mediante el manejo apropiado de los recursos. Efectivamente, los grupos de interés son la sociedad y sus representantes. (INTOSAI-GOV 9130, 2004, p. 7).

Al analizar esta premisa podemos observar la importancia que se da a los grupos de interés. Para ello, las entidades enfrentan incertidumbres y retos que pueden incidir de una forma positiva o negativa, presentándose riesgos como oportunidades en el logro de sus objetivos.

Por tal motivo:

El objetivo de la gestión de riesgos de la entidad, es el de permitir a la Gerencia, el tratamiento efectivo de la incertidumbre y su riesgo – oportunidad asociados, mejorando la capacidad de construir valor, proporcionando servicios más efectivos, de mayor eficiencia y más económicos, considerando y tomando en cuenta valores como equidad y justicia. (INTOSAI-GOV 9130, 2004, p. 7)

La administración de riesgos y oportunidades tiene como objetivo dirigir a las instituciones a la toma de decisiones, que permitan mitigar factores de riesgos futuros, así como el aprovechamiento de oportunidades que fortalezcan el logro de los objetivos y la satisfacción de los grupos de interés.

Esta guía establece recomendaciones para aplicar gestión

de riesgos en entidades del sector público y proporciona bases importantes para su implementación, tomando como punto de partida la misión y visión establecida por la entidad, seguido por los objetivos estratégicos, operacionales, de información y de cumplimiento.

Posteriormente, la identificación de eventos que podrían tener impacto en los objetivos de la entidad, los cuales pueden afectar de una forma positiva, negativa o ambos a la vez. El impacto negativo es considerado como riesgo y estos pueden surgir por factores internos o externos.

Los eventos con impacto positivo son oportunidades que se tienen para realizar de una manera más eficiente, el logro de los objetivos y poder mitigar de una forma adecuada los riesgos. La administración de riesgos permitirá que la entidad pueda establecer planes de mejora.

Es importante reconocer que, aunque exista una gestión de riesgos adecuada, la entidad siempre tendría limitaciones al logro de sus objetivos y no se puede considerar una seguridad absoluta, pero si una seguridad razonable que permita tener un nivel de confianza satisfactorio en el logro de los objetivos.

La seguridad razonable refleja la noción de que la incertidumbre y el riesgo se relacionan con el futuro, el cual nadie puede predecir con certeza. Además, los factores fuera del control o de la influencia de una entidad, tal como el factor político, pueden impactar la capacidad de alcanzar estos objetivos. En el sector público, los factores fuera del control de una entidad, pueden incluso cambiar los objetivos centrales, en un tiempo muy corto para saberlo. (INTOSAI-GOV 9130, 2004, p. 15).

Otras limitaciones que se pueden considerar son decisiones erradas, crisis ocurridas, fallas humanas, recursos disponibles y controles vulnerados.

Algunos riesgos que se consideran la guía y que las entidades enfrentan son los siguientes: falta de innovación en los servicios, pérdida o malversación de fondos, inconsistencia entre objetivos y políticas, falta de monitoreo o supervisión, habilidades o recursos inadecuados, retrasos de los proyectos, exceso de costos o inadecuados en proyectos y, daños ambientales causados por falta de regulaciones.

Después de haber identificado los eventos, debe realizarse el proceso de evaluación de riesgos, considerar las respuestas que deben tener, establecer actividades de control, informarlos, comunicarlos y, finalmente, tener un sistema de monitoreo que permita identificar que el sistema está funcionando de una manera adecuada o que, de forma oportuna, pueda establecer las mejoras de los procesos que lo necesiten.

La razón de mencionar lo establecido en el Acuerdo Interno 09-03 del jefe de la Contraloría General de Cuentas, que aprueba las normas de control interno y considerar el marco normativo nacional e internacional, que establece la importancia de la adecuada funcionalidad de un sistema de control interno, es que en la administración del Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez, a través de su plan de trabajo y el Plan Estratégico Institucional (PEI), se considera la importancia de analizar y actualizar la normativa de control interno.

Es importante resaltar lo que establece el Acuerdo Número A-004-2021 del contralor general de cuentas, donde se declara el 2021 como año de la Ética y Probidad, teniendo como objeto promover valores éticos y fomentar el mejor comportamiento de probidad, como modelo ejemplar, en las instituciones a las que se refiere el artículo 2 de la Ley Orgánica de la Contraloría General

de Cuentas.

En el marco de esta declaratoria, en cumplimiento de las atribuciones que debe desarrollar y ejecutar la Contraloría General de Cuentas se establecieron actividades relevantes, como el análisis y la actualización de la normativa de control interno gubernamental.

Por lo que a través del Acuerdo Número A-028-2021 del contralor general de cuentas, de fecha 13 de julio de 2021, se aprueba el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental, denominado (SINACIG), el cual se define como el conjunto de objetivos, responsabilidades, componentes y normas de control interno, con el propósito de asegurar el cumplimiento de objetivos fundamentales de cada entidad.

Dentro de los sujetos obligados y ámbito de aplicación se encuentra la máxima autoridad, equipo de dirección, auditor interno y servidores públicos de las entidades a que se refiere el artículo 2, del Decreto Número 31-2002, del Congreso de la República de Guatemala.

Este acuerdo permite tener una transición entre las normas de control interno, y lo establecido en el SINACIG, a efecto de poder ir generando capacitación, que permitan el proceso de implementación en las entidades, así como una adecuada evaluación del control gubernamental.

El Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental, fue diseñado haciendo uso de marcos normativos internacionales tales como: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés), Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información (ISACA, por sus siglas en inglés) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por sus siglas en inglés), con el objeto de que fuera integral, dinámico y adecuado en su implementación.

El SINACIG impulsa prácticas éticas y valores, la promoción de una cultura de control y evaluación de riesgos, la consecución de los objetivos de la entidad y el fortalecimiento del control a través de la formulación de manuales, políticas y procedimientos, así como el cumplimiento normativo, mantenimiento de controles efectivos y una mejora continua.

La estructura que establece el SINACIG, está considerada de la manera siguiente:

- a) Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG).
- b) Objetivos Institucionales de Control Interno.
- c) Las Normas Aplicables a las Responsabilidades en el Control Interno.
- d) Componentes de Control Interno.
- e) Informe Anual de Control Interno de la Entidad.

3.1.2 Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG)

En esta primera parte se consideran conceptos importantes que permiten definir el SINACIG de la forma siguiente:

Es el conjunto de objetivos, responsabilidades, componentes y normas de control interno emitidas por el ente rector de control gubernamental, de observancia obligatoria para las entidades sujetas a fiscalización, para obtener seguridad en el cumplimiento de los objetivos fundamentales, con el propósito de conocer el entorno de control, la evaluación de riesgos y actividades de control que permitan generar información y comunicación de los resultados obtenidos, utilizando procesos de supervisión.

3.1.3 Objetivos Institucionales de Control Interno

Como se visualizaba con el marco normativo internacional anterior, la definición e identificación de los objetivos institucionales son de gran importancia dentro de la entidad, derivado que, desde esta base se establecen las operaciones que se deben realizar. Por tal motivo, es importante que se considere el orden por prioridades, los valores éticos, la economía, la eficiencia y efectividad.

El SINACIG establece cuatro categorías de objetivos de control interno: estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento normativo.

Los objetivos estratégicos “proporcionan un vínculo con las prácticas de la entidad, para apoyar los planes y programas, los cuales deben ser específicos, medibles, alcanzables y relevantes” (SINACIG, 2021, p. 2).

Los objetivos operativos son incluidos en la planificación estratégica de la entidad, de conformidad con los lineamientos de las entidades rectoras. “Enfocará estos objetivos hacia la eficiencia de los planes de acción y lograr que los procesos se cumplan, en los tiempos establecidos” (SINACIG, 2021, p. 2).

Los objetivos de información “se refieren a la calidad de los informes generados por la entidad, ya sea de carácter financiero y no financiero” (SINACIG, 2021, p. 3). Esta información puede ser de uso interno o externo, fortaleciendo la rendición de cuentas.

Los objetivos de cumplimiento normativo están relacionados al cumplimiento de leyes, regulaciones y normativas, las cuales deben ser identificadas adecuadamente, para su cumplimiento integral y no afectación de los objetivos institucionales.

3.1.4 Normas Aplicables a las Responsabilidades en el Control Interno

El SINACIG establece la responsabilidad de una manera integral, desde la máxima autoridad, equipo de dirección, servidor público y auditor interno. La máxima autoridad es responsable “por el diseño, implementación y conducción de un efectivo control interno. Asimismo, es la principal promotora de una cultura de cumplimiento y rendición de cuentas, lo que tendrá un impacto en el entorno de control y en los demás componentes”. (SINACIG, 2021, p. 5).

El liderazgo y compromiso que se tenga de la máxima autoridad es relevante en este proceso, ya que ejerce su autoridad para impulsar acciones en la entidad, a efecto de establecer una cultura fuerte en el desarrollo de control interno y logro de los objetivos.

Los equipos de dirección tienen responsabilidad con relación a las áreas asignadas, considerando sus atribuciones y funciones establecidas. Serán los encargados de ejecutar los controles internos establecidos, deben supervisar y velar por el cumplimiento de los principios y valores éticos, verificar las competencias requeridas para cada función, velar por la rendición de cuentas, implementar acciones correctivas y reportar riesgos de fraude y corrupción.

Los servidores públicos tienen un rol muy relevante, ya que, por la operatividad de los procesos, desarrollo de actividades, tareas y supervisión continua que realizan, debe buscarse la mayor eficiencia y efectividad a efecto que los controles funcionen y minimicen los posibles riesgos. Por lo que, considerar procesos de capacitación adecuados y específicos ayudarán a fortalecer constantemente sus capacidades y un desarrollo institucional.

Las responsabilidades establecidas para el auditor interno tienen como propósito “agregar valor y fortalecer el control interno a través de las recomendaciones, de forma objetiva e independiente” (SINACIG, 2021, p. 8). Por ello, es de importancia que se desarrolle una Planificación Anual de Auditoría con enfoque basado en riesgos, a efecto de establecer las áreas de mayor incertidumbre que podrían identificarse en la entidad y evaluar el control si es adecuado o si necesita ser fortalecido, readecuado o eliminado.

Además, una de las responsabilidades importantes es la de “evaluar la eficiencia en la aplicación del SINACIG, para dar respuesta a los riesgos de la entidad, que pudieran afectar los procesos de gobernanza” (SINACIG, 2021, p. 8).

Un factor relevante que establece el SINACIG, en las responsabilidades del auditor interno, es que al momento de realizar los servicios de aseguramiento (auditorías) o consulta, no debe de asumir funciones operativas o de gestión, con el objeto de mantener el principio de independencia y objetividad, conforme lo establece su propio marco normativo.

3.1.5 Componentes de Control Interno

“Los componentes de control interno han sido diseñados para brindar seguridad, alcanzar la efectividad en los procesos de gobernanza, evaluación de riesgos y de control, para lograr los objetivos de la entidad” (SINACIG, 2021, p. 9).

Los componentes identificados son: entorno de control y gobernanza, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Cada componente contiene sus propias normas, con el objeto de establecer criterios técnicos que permitan fortalecer el control gubernamental.

Estos componentes abarcan la misión, visión, políticas

institucionales, estructura organizacional, planes estratégicos, procesos, manuales, guías y buenas prácticas. Además, impulsan la integridad, cultura ética, la prevención a la corrupción, la administración del personal y la supervisión, a efecto de que el control interno pueda ser fortalecido, para lograr su efectividad.

Una de las aplicaciones más relevantes es la evaluación de riesgo, ya que permite que la entidad pueda establecer evaluaciones importantes, a efecto de identificar eventos que puedan afectar o debilitar el logro de los objetivos institucionales.

La metodología de riesgos establecida en el SINACIG parte de que la entidad debe identificar lo relacionado a los objetivos institucionales, los cuales deben estar alineados con el Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Multianual (POM) y Plan Operativo Anual (POA), ya que esto permitirá identificar las incertidumbres o los requerimientos prioritarios, que podrían verse afectados por controles no establecidos. “La evaluación de riesgos, está diseñada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, gestionar los riesgos aceptados y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos” (SINACIG, 2021, p. 18).

Bajo esta premisa, el SINACIG presenta el uso de una guía con objeto de llevar el proceso de evaluación de riesgos, estableciendo la importancia de identificar los objetivos de la entidad, conjuntamente con sus estrategias e identificación de eventos. En la propia evaluación debe considerarse la probabilidad y severidad de los riesgos, en los cuales, a través de un proceso de multiplicación, se identifica el riesgo inherente, que “afecta el cumplimiento de los objetivos, en la ausencia de acciones de la entidad” (SINACIG, 2021, p. 57).

Seguidamente, la unidad especializada en riesgos debe analizar las posibles respuestas al riesgo, las cuales podrían ser: aceptarlo, evitarlo, reducirlo o compartirlo, permitiendo que este,

además de que sea identificado, sea administrado y pueda estar en un nivel aceptable.

Además, deberá valorarse la capacidad de mitigación del riesgo inherente, a través de la madurez y la eficiencia de los controles establecidos en la entidad, los cuales pueden ser: control básico, operativo, funcional, razonable y eficiente. A través de un proceso de dividir el valor de riesgo inherente entre el valor de mitigación, de manera que, se obtendrá el riesgo residual, el cual es “el riesgo que permanece después de que la entidad evalúa los controles establecidos y decide aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo” (SINACIG, 2021, p. 57).

Finalmente, se debe establecer la tolerancia al riesgo en rangos autorizados por la máxima autoridad, quién puede aceptar lo establecido en el SINACIG o tomando como base la madurez del riesgo en la entidad, y que los cambios sean bajo un enfoque conservador. Los criterios establecidos de la tolerancia al riesgo están en: tolerable, gestionable y no tolerable.

Todo este proceso, el SINACIG establece que debe realizarse a través de las matrices siguientes: Matriz de Evaluación de Riesgos, Plan de Trabajo en Evaluación de Riesgos, Mapa de Riesgos y Matriz de Continuidad de Evaluación de Riesgos, las cuales son de presentación obligatoria como anexos dentro del Informe Anual de Control Interno.

3.1.6 Informe Anual de Control Interno de la Entidad

Es uno de los elementos más importantes dentro del Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental, ya que es aprobado por la máxima autoridad de la entidad, la cual presenta y da a conocer los resultados de la evaluación de cada uno de los componentes de control interno de la entidad y debe ser

debidamente publicado en su página web. La Contraloría General de Cuentas en cumplimiento con lo establecido, aprobó el Informe Anual de Control Interno para el Ejercicio Fiscal 2021, según Acuerdo Número A-032-2022, de fecha 27 de abril de 2022.

Para el proceso de implementación del SINACIG, la CGC realizó capacitaciones, tanto virtuales como presenciales, impartidas al gobierno central, entidades autónomas y descentralizadas, municipalidades y profesionales en auditoría (Contraloría General de Cuentas, Informe Ejecutivo, Ejercicio Fiscal 2021, p. 27).

Como se ha podido observar, el fortalecimiento del control interno gubernamental, es uno de los aspectos relevantes que permiten a las instituciones, sujetas a fiscalización, tener criterios establecidos para generar una buena gobernanza.

Con el nuevo enfoque del SINACIG, haciendo uso de metodología internacional y de la gestión de riesgos de una manera más amplia en el control interno, se permite que los responsables de las instituciones, de una manera sólida, puedan asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la razón de ser de la entidad.

El control gubernamental, tanto interno como externo, tendrá elementos fundamentales para su evaluación, ya que las instituciones estarán generando planes y acciones que fortalecerán sus sistemas de control interno y el papel de la auditoría interna; y la Contraloría General de Cuentas, a través de sus evaluaciones y recomendaciones, permitirán establecer acciones de mejora continua para consolidación del sistema.

A través de la normativa establecida en el SINACIG se espera que en las entidades se siga fortaleciendo esa cultura de ética y valores, cultura de cumplimiento ante los requerimientos establecidos por las leyes, reglamentos, entes rectores y la consecución de sus objetivos, con el fin de que el ciudadano reciba

por parte de las distintas entidades, los bienes y servicios de una manera íntegra, eficiente y transparente.

El impacto que se generará con la aplicación del SINACIG no podrán observarse a corto plazo, pero con el compromiso de cada una de las máximas autoridades, equipos de dirección, servidores públicos, auditoría interna y la propia Contraloría General de Cuentas, los resultados a mediano y largo plazo serán evidentes, a través de sistemas de control interno eficientes e instituciones sólidas y participación ciudadana.

Referencias bibliográficas

Aprobación del Informe Anual de Control Interno, período fiscal 2021. Acuerdo Número 032-2022. Contraloría General de Cuentas.

Guía para las normas de control interno del sector público. Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). INTOSAI GOV 9100.

Guía para las normas de control interno del sector público, información adicional sobre la Administración de Riesgos de la Entidad, Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). INTOSAI GOV 9130.

Informe Ejecutivo a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos. Ejercicio Fiscal 2021. Mayo 22 Contraloría General de Cuentas. <https://appweb.contraloria.gob.gt/bknCaPortal/DescargarArchivo?z=9>

Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Decreto
Número 31-2002. Congreso de la República de
Guatemala.

Marco Integrado de Control Interno. Comité de Organizaciones
Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO).
Modelo COSO 2013.

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de
Cuentas. Acuerdo Gubernativo No. 96-2019. Presidente
de la República.

Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG).
Acuerdo Número A-028-2021. Contraloría General de
Cuentas.

Declaración “2021 año de la Ética y Probidad”. Acuerdo Número
A-004-2021. Contraloría General de Cuentas.

Normas Generales de Control Interno. Acuerdo Número 09-03.
Contraloría General de Cuentas.

2021, Año de la Ética y Probidad

Dr. Mario Francisco Xocoy Buch¹⁵

El bicentenario de la Independencia nacional en el año 2021 fue uno de los acontecimientos históricos más importantes para Guatemala y Centroamérica. Se cumplieron 200 años de vida libre e independiente que recoge una extensa historia que conjuga procesos sociales, políticos y económicos que culminaron con la democracia constitucional que abriga y vigoriza las dinámicas de Guatemala y la región en el presente.

En ese marco, la Contraloría General de Cuentas se propuso visibilizar los procesos institucionales de modernización y reformas en un contexto de transparencia y rendición de cuentas a la ciudadanía y, a través del Acuerdo Número A-004-2021 declaró el “2021 Año de la Ética y la Probidad”.

La declaración resalta el escenario institucional a partir de una mayor visibilización de las acciones estructurales, reformas técnicas, administrativas y sobre procesos de alineamiento a los estándares internacionales de fiscalización y control gubernamental que formaron parte del Plan de Trabajo 2018-2022 del doctor Edwin Humberto Salazar Jerez, contralor general de cuentas.

15 Doctor en Alta Dirección Política y Administración Pública por la Universidad Galileo. Magister en Consultoría Tributaria por la Universidad de San Carlos de Guatemala. Contador público y auditor por la Universidad de San Carlos de Guatemala y subcontralor de Probidad, Contraloría General de Cuentas.

Las acciones, planes, políticas y metodologías adoptadas para la realización de los objetivos de la declaratoria del 2021 “Año de la Ética y Probidad” representan el esfuerzo en conjunto de toda la institución, y reflejan la esperanza del Dr. Salazar Jerez de lograr a través de acciones puntuales, la credibilidad no solo en los resultados institucionales a nivel de fiscalización, sino en la recuperación de la confianza ciudadana, y por lo tanto de la legitimidad de las decisiones de Estado.

La gestión institucional 2018-2022 se construyó sobre las bases de un proyecto a largo plazo que busca asegurar, en el marco de la gobernanza institucional, la consolidación de un nuevo escenario de funcionamiento con la más alta eficacia de la Contraloría General de Cuentas de Guatemala, y sobre todo, establecer las bases de la confianza ciudadana, donde la reputación y la credibilidad fueron los principales activos intangibles en línea hacia la búsqueda de la efectividad institucional.

En ese marco, los legados estructurales de la presente gestión pretenden incidir en procesos a largo plazo y generar articulaciones en el desempeño efectivo en las instituciones públicas. Justamente en esa dimensión, el 2021 “Año de la Ética y Probidad” constituyó el escenario estratégico que permitió avanzar mediante acciones de cambio dinámicas que gestaron adhesiones, coincidencias y aproximaciones interinstitucionales.

Para el Despacho Superior de la Contraloría General de Cuentas, emprender las acciones para modernizar y actualizar el rol institucional fue parte del Plan de Trabajo 2018-2022, hacerlo fue posible mediante reformas capaces de incidir en la institución y en la efectividad de la institucionalidad pública nacional.

Una de las reformas más importantes que tendrá implicaciones en el mediano y largo plazo lo constituye el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG), puesto en marcha como la herramienta con sentido de fiscalización y

control gubernamental en las entidades públicas, las que tendrán tres compromisos sujetos a vigilancia y control gubernamental en el corto plazo.

Las siguientes gestiones institucionales tendrán la responsabilidad de continuar consolidando una Contraloría General de Cuentas con reputación, dotada de confianza y credibilidad para ser la protagonista de vigilar la calidad del gasto público, para que factores que inciden directamente en el bienestar ciudadano y la prosperidad de Guatemala se hagan más evidentes ante el escrutinio público.

En esa perspectiva y en línea con procesos de transparencia institucional, la rendición de cuentas forma parte de los pesos y contrapesos que se constituyen en el régimen político democrático; en esa afirmación, la condición que se asume desde el Despacho Superior de la Contraloría General de Cuentas es hacer que la función del control gubernamental constituya el paradigma hacia la construcción de un Estado libre de opacidad.

La experiencia alcanzada en la actual gestión buscó la recuperación de roles institucionales y especialmente la identificación en el imaginario social de los mismos, los que se construyeron y gestionaron desde enfoques basados en la mediación de procesos de transformación institucional a través de comportamientos éticos.

En ese marco, el Código de Ética de la Contraloría General de Cuentas representa un avance significativo para construir valores inherentes al ser humano, cuya observancia es esencial en la interacción laboral y comportamientos ejemplares en la prestación de servicios públicos institucionales, sin que estos sean sujetos de sospecha.

Este capítulo, desde el enfoque teórico y conceptual, aborda el pensamiento doctrinal que dio sustento y argumentación a esta etapa e, igualmente, a partir de visiones testimoniales,

describe los alcances, avances y resultados seguidos en la reconfiguración de la estructura de organización, actualización del sistema de planificación institucional y de planes operativos realizados en el contexto de dos grandes ejes:

- a) **Fiscalización:** configura el marco de acciones que hacen efectivo el control gubernamental desde la auditoría financiera, cumplimiento y desempeño.
- b) **Probidad:** establece el marco de regulaciones para el cumplimiento de la rendición de cuentas de los sujetos públicos.

Ambos, trazados a partir de las funciones legales, y que despliegan competencias desde el marco constitucional y legal de la Contraloría General de Cuentas como ente superior de fiscalización de los fondos públicos.

Desde esa dimensión, la fiscalización se centró en el diseño y ejecución de acciones que se traducen en el sistema de control. De acuerdo con las normativas, manuales, estándares y criterios de intervención para los procesos de auditoría desde un punto de vista sistemático con enfoque en la calidad, prudencia y transparencia en el gasto público.

Las acciones de probidad contemplaron el marco de las actividades centradas desde la perspectiva de la rendición de cuentas enmarcadas en la función del cumplimiento, basado en el pleno sentido de hacer correcto el desempeño de las funciones públicas, principalmente de aquellos sujetos de verificación del comportamiento de sus bienes y su transformación durante periodos de actuación pública.

Asimismo, como parte de las dinámicas para configurar un marco articulado al sentido ético y probo del comportamiento laboral, la Contraloría General de Cuentas impulsó la aprobación y puesta en marcha del Código de Ética como el instrumento

de mayor impacto en las relaciones interpersonales y la función responsable de cada empleado y colaborador.

Ello profundamente apegado a los más altos estándares de los valores que rigen, sostienen y dan sentido a la cultura ética y probidad contemplada en la Carta Iberoamericana de Ética e Integridad de la Función Pública (CLAD, 2018), que promueve la doctrina del comportamiento institucional, laboral y social como marco para la prevención de la corrupción en la función pública.

Ambas: probidad y fiscalización, fueron el marco general de las acciones intencionalmente planificadas y realizadas con el mayor y más amplio sentido hacia el fortalecimiento de los valores éticos y probidad en Guatemala.

3.2.1 Visiones teóricas y conceptuales de la ética y probidad

En el 2021, “Año de la Ética y la Probidad”, la Contraloría General de Cuentas reconoce que un “ambiente de honestidad y transparencia requiere mucho más que unas cuantas autoridades serias y comprometidas, y unas normas actualizadas y rigurosas”; se necesita, tal como afirma Frontaura (2017) “de una verdadera cultura que cruce a toda la sociedad”, y eso fue, justamente, la etapa impulsada en el año 2021.

Para nadie es un secreto que la desconfianza hacia instituciones privadas y especialmente públicas claves en el desarrollo económico de nuestra sociedad, así como, hacia sus autoridades, se ha instalado con fuerza, desgastando la credibilidad y en consecuencia la necesaria legitimidad que requieren las decisiones en un sistema democrático, que cada vez se percibe y que fue gradualmente debilitando la confianza de los ciudadanos, tal como afirman Kleefer y Scartascini (2022).

En ese contexto, el Despacho Superior con valentía

reaccionó de manera categórica al declarar el 2021 como el “Año de la Ética y la Probidad”, buscando con ello incidir en procesos de verdadero cambio, impulsando acciones que parten desde el punto de vista normativo y procedimental en la ejecución del gasto público, hasta la formación de futuros ciudadanos, ello con la firme convicción de que la transformación de la sociedad empieza desde los más pequeños individuos.

La declaratoria, como instrumento para generar desde testimonios institucionales para extender los mensajes sensibilizadores de la cultura ética, buscó mediante estrategias de comunicación no solo el mayor involucramiento de todos los sectores sociales, económicos y políticos de Guatemala, gestando dinámicas hacia la reconstrucción de la credibilidad y confianza institucional y pública, sino haciendo partícipes a los actores.

Estas dinámicas propiciaron la cooperación y trabajo conjunto a nivel interinstitucional, como el realizado con el Ministerio de Educación para implementar programas de educación con sentido estratégico mediante las herramientas metodológicas de educación a partir de Guías Curriculares en el Programa Sembrando Semillas de Transparencia y, por otro lado, el Programa de Auditoría Social con la empresa Cementos Progreso, con quienes se impulsaron programas de formación y capacitación.

Más que liderar una cruzada nacional, se implementaron sistemas de comunicación que buscaban convertirse en prácticas regulares que superaron la excepción para transformarse en la regla de comportamiento, en donde se reconoce que es un proceso gradual que debe continuar de manera permanente.

La estrategia del 2021 se centró en impulsar, y en momentos hasta exacerbar, la cultura de la ética como el marco idóneo para recuperar justamente los principios morales y éticos en el comportamiento social, laboral y público.

Por ello, los programas de formación fueron el buque insignia que permitió alcanzar a más de 250,000 empleados públicos que debían convertirse en testimonio individual de un nuevo escenario que respondiera a sentidos éticos de cumplimiento en la labor profesional y técnica, pero sobre todo se convirtiera en los mecanismos de prevención contra la corrupción. Esta etapa no solo fue crucial para situar la cultura ética en las más altas prioridades, sino en involucrar a niños, adolescentes y jóvenes, todos dentro de los programas educativos del sector público.

La metodología se centró en los seminarios de formación ética realizados a todo nivel como la estrategia de mayor importancia para extender los mensajes y los testimonios de que hacer lo correcto y mantener el comportamiento ético y probidad son un precedente histórico que pudo vincularse sobre la exposición permanente del valor y comportamiento apegado a las normas, criterios y regulaciones sociales.

Por ello, el mejor resultado, más que números de asistencia o participación, fue difundir el marco, concepto y testimonio de ética y probidad. Ese fue el principal objetivo: inició de manera general y gradual en la reiteración de términos, demandas y reclamos hacia la parte humana.

Esta etapa confirmó, tal como se ha insistido, en lo afirmado a lo largo de la historia reciente sobre el alto papel de la educación en las sociedades del conocimiento (Drucker, 1983), y los valores intangibles que insiste Amartya Sen (1999) e, indudablemente, lo afirmado por UNESCO (2021) en el informe de la educación, en el que confirma que la educación es la principal clave para gestar y generar procesos de cambio cultural, proceso que durará años alcanzarse plenamente, pero que debe construirse ahora, principalmente desde perspectivas metodológicas y científicas; y eso fue justamente la realización del 2021 para la Contraloría General de Cuentas.

El Plan de Trabajo 2021 definió la ruta del nuevo escenario hacia la efectividad mediante procesos de modernización institucional que debían constituir procesos de transformación desde los enfoques de auditoría, la profesionalización, la tecnología y un nuevo escenario para la prevención de la corrupción mediante sistemas de control interno y riesgos.

El Plan impulsó un marco de reformas a todo nivel de la Contraloría General de Cuentas, sobre todo, el Plan reconoció que había que recuperar los valores intangibles, éticos y morales.

Este nuevo marco debía, como primera línea, mejorar la calidad de los servicios que presta la Institución, a través de la modernización tecnológica, capacitación y mejoramiento de las capacidades del capital social y, sobre todo, sentó las bases de cultura ética, la fiscalización y el control gubernamental.

3.2.2 La agenda del 2021 “Año de la Ética y Probidad”

El lunes 18 de enero del año 2021, en un acto sin precedentes en la historia de Guatemala, el contralor general de cuentas, Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez, acompañado por su eminencia, Álvaro Cardenal Ramazzini, obispo de la Diócesis de Huehuetenango, Guatemala, y la doctora Rebeca Arias, coordinadora residente del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en el país, junto con miembros del cuerpo diplomático, funcionarios públicos y colaboradores institucionales, realizó la declaración del 2021 “Año de la Ética y Probidad”.

La declaración del 2021 “Año de la Ética y Probidad” constituyó una etapa de comunicación corporativa que buscaba fijar ideas capaces de anclarse en el comportamiento social, articulación interna dentro de la dinámica laboral cotidiana de la institución para mantener permanente sentido de cooperación

entre direcciones y unidades de trabajo que permitiera que la gradualidad de las nuevas regulaciones fueran asumidas con sentido altamente técnico en el que las acciones administrativas y técnicas debían cohesionarse para alcanzar los objetivos centrales.

Para lograrlo se sentaron las bases teóricas y doctrinales que dieron sentido y contenido a un escenario institucional en el que se extendió la urgencia de reformas que debían convertirse en el objetivo común de las diferentes dependencias, no solamente articular el sentido de la ética y probidad interna, sino que deberían constituirse en cada uno de los más altos funcionarios hasta los equipos de apoyo técnico y administrativo en el testimonio para la atención de los usuarios que serían los principales ejemplos a promover dentro de la administración institucional pública de Guatemala.

El marco estratégico se centró en cuatro grandes vertientes que constituyeron los emblemas que revistieron todas las acciones y en las que se dotó no solo del propósito, sino del marco de cambios que debían hacerse visibles, verificables y, sobre todo, medibles en un contexto institucional que demandaba reformas:

- 1) **Construir activos intangibles y comunicación:** mejorar la reputación institucional, recuperar la confianza de la ciudadanía y por tanto incrementar la credibilidad en los resultados de la fiscalización.
- 2) **Efectividad de los servicios institucionales que presta la Contraloría General de Cuentas,** a través de la actualización normativa y la modernización no solo de los procesos como tal, sino especialmente de la innovación tecnológica.
- 3) **Propiciar, incentivar, mantener y fortalecer la cultura ética y de probidad,** tanto del capital social de la institución como de todos aquellos sectores que de una u otra manera se sumaron a los esfuerzos, priorizando el

valor de la interacción ciudadana.

4) Modernización de la fiscalización y control gubernamental, hacia una mejor calidad del gasto público para el bienestar y prosperidad social.

Para poner en marcha el proceso que debía convertirse en la dinámica diaria, el Despacho Superior nombró, mediante la conformación de un equipo estratégico con autoridad institucional en la Comisión de Alto Nivel del Plan del Año de la Ética y Probidad, integrada por subcontralores, Dirección de Asuntos Jurídicos, Inspección General y asesores, quienes debían dotar del apoyo institucional suficiente a todas las acciones. Igualmente, el Despacho Superior nombró la Comisión Técnica del Plan, integrada por directores con la autoridad operativa necesaria para realizar las acciones cotidianas con sentido estratégico.

Ambas comisiones trabajaron en la elaboración del Plan de Trabajo 2021 que estratégicamente visibilizó acciones a partir de programas y planes de trabajo, programado con intención específica de resultados que apuntaban a la modernización institucional y al comportamiento ético y probo que debía ser visible en todos los ámbitos institucionales.

En ese escenario se establecieron las bases fundamentales hacia reformas sustantivas en materia de fiscalización y control gubernamental que tendrán impacto en el mediano y largo plazo; las cuales se introdujeron con el firme compromiso de entregar una Contraloría General de Cuentas renovada, actualizada y apegada a criterios de calidad en la fiscalización de nivel internacional.

Una de las acciones fundamentales fue la evaluación institucional solicitada por el Despacho Superior para establecer el diagnóstico de condiciones reales y de efectividad institucional. La medición del desempeño de la entidad de fiscalización superior de Guatemala, consistió en la evaluación desarrollada con el apoyo de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras

Superiores (por sus siglas en inglés, INTOSAI) y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

La evaluación identificó, en diversas áreas, 131 oportunidades de mejora institucional. Como resultado de esa evaluación, la presente gestión 2018-2022, procuró incorporar mejoras que colocaran a Guatemala entre las entidades con mayor incidencia en la rendición de cuentas, transparencia y con sentido de prevención de la opacidad y calidad del gasto público a nivel latinoamericano.

El Plan de Trabajo 2018-2022, a partir de sus diferentes ejes, constituyó la brújula orientadora para la operación a escala institucional, territorial, nacional e internacional de los alcances de gestión en la que destacan:

- a) **Fortalecimiento y modernización institucional:** orientado hacia la adecuación institucional para acelerar la efectividad con nuevas tecnologías de la comunicación.
- b) **Formación y capacitación:** centrado en el fortalecimiento de las capacidades del capital social como motor para profundizar en el conocimiento, condición necesaria para el cambio.
- c) **Sistema Nacional de Control Interno:** construir un nuevo marco de responsabilidades estatales para el resguardo del patrimonio y los resultados institucionales.
- d) **Gestión de riesgos:** prevención y control de la acción institucional hacia procesos de seguridad en la ejecución del gasto público.
- e) **Rendición de cuentas:** cultura de transparencia, prevención de la opacidad y eliminación de factores que propician la corrupción.
- f) **Auditoría social:** puentes de comunicación para legitimar la participación ciudadana en la vida pública.

La ejecución del plan de trabajo demandó la adecuación de la estructura interna y, sobre, todo la construcción de bases para trazar la ruta de acciones con absoluta transparencia y rendición de cuentas, como ejemplo y testimonio de ética y probidad. Desde el Despacho Superior, Subcontralorías, Direcciones y personal técnico y administrativo, se incorporó el modelo de comunicación corporativa que fue clave para hacer prevalecer la ética, la probidad, el decoro en las funciones públicas sin olvidar el recato en el comportamiento respecto de los propios colaboradores.

Una vez alcanzada la dinámica de reformas internas en materia de ética, principalmente con la emisión del Acuerdo Número A-017-2020, por medio del cual se aprobó el Código de Ética de la Contraloría General de Cuentas y su correspondiente reglamento, a través del Acuerdo Número A-034-2020, se procedió con la articulación de equipos, especialización en auditoría y adopción de criterios de trabajo mediante los alcances graduales de la agenda de trabajo.

Los instrumentos de regulación interna buscaron, sobre todo, promover valores éticos y fomentar el mejor comportamiento de probidad, como modelo ejemplar para las entidades públicas de Guatemala, tal como lo destaca el artículo 2 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas (Decreto 31-2002).

En el 2021, concurrieron en Guatemala y la región acontecimientos que van desde los efectos de la pandemia del COVID-19 y desastres naturales como efecto del cambio climático, que aunque desestabilizaron las variables macro económicas a nivel mundial, nuestro país mostró un importante crecimiento interanual generando mayor estabilidad. Igualmente, fue una etapa de inusitado desarrollo de la ciencia, economía, tecnologías y, sobre todo, de las comunicaciones que precipitan nuevas formas para el avance de la sociedad y cuya inmersión masiva a nivel global es una realidad imposible de ignorar.

Poner en marcha el Plan 2021 supuso alinear esfuerzos a partir de políticas supranacionales impulsadas a nivel mundial por la Asamblea de Naciones Unidas (2015), que aprobó los Objetivos de Desarrollo Sostenible que definen las estrategias para alcanzar 17 objetivos para el año 2030, hacia un mundo inclusivo y con absoluta claridad de la acción estatal en la reducción de desigualdades.

El contexto de la pandemia y la concurrencia de las crisis ambientales fueron momentos en los que las autoridades de dirección y el equipo de trabajo volcaron y dedicaron mayores esfuerzos para apoyar las dinámicas gubernamentales en el cumplimiento de la atención ciudadana. La Contraloría, sin sacrificar ningún procedimiento en la transparencia, vigiló con mayor precisión cada gasto, uso de los insumos y, sobre todo, facilitó con prudencia la gestión institucional.

Fue en esta etapa que se estimó oportuno incorporar acciones que desplegaran mejores capacidades para la calidad de los servicios institucionales hacia entidades públicas. Para el efecto, los equipos técnicos procedieron a revisar, actualizar y reformar manuales y normativas de auditoría para fortalecer la estructura interna de funcionamiento y, sobre todo, proveer de mecanismos e instrumentos para la calidad de la auditoría, de manera que esta se realice bajo estándares de nivel internacional.

La declaración del 2021 “Año de la Ética y Probidad” tuvo como principal marco de fondo profundizar, avanzar y extender la aplicación de reformas institucionales bajo el compromiso de sentar las bases para un proceso de largo plazo en la modernización y fortalecimiento de la Contraloría General de Cuentas, lo que se traducirá en credibilidad ciudadana y legitimidad de las decisiones.

Como estrategia principal se buscó generar mecanismos necesarios para impulsar procesos de mejora en la calidad y eficiencia en el cumplimiento de la función fiscalizadora y el

control gubernamental. Hacerlo demandó construir la solidez de un equipo de trabajo profesional, altamente capaz y, sobre todo, dispuesto a cambiar estereotipos, para poner en marcha los estándares para una institución moderna, y sentar las bases para el futuro cercano, la implantación de nuevos paradigmas en materia de fiscalización en la región.

Asimismo, propició escenarios ideales para establecer convenios y cartas de entendimiento con entidades nacionales e internacionales que permitieron abrir con la mayor transparencia, procesos para mejorar la capacidad de fiscalización y control gubernamental.

El 2021 avanzó en la consolidación de los seis ejes del Plan de Trabajo, que construyó las bases de la agenda institucional en la que, los procesos de corto, mediano y largo plazo tendrán efectos para fortalecer procesos institucionales de carácter estatal con el compromiso de incidir en el bienestar y la prosperidad de los ciudadanos.

Es importante destacar que desde el artículo 1 del Decreto 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, se asignó la competencia institucional 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.

En la complejidad que demandan los procesos de fiscalización y control gubernamental, tal como lo definen los marcos legales, la Contraloría General de Cuentas, desde el escenario del 2021 “Año de la Ética y la Probidad”, construyó la

lógica operativa que dotó de los instrumentos normativos, técnicos y jurídicos que permitieron alcanzar resultados que impactaron en el mediano plazo, en la reducción de condiciones de opacidad y que tendrán importante avance en el aseguramiento de la calidad del gasto público en la administración pública.

Con esa correlación de factores, concebida desde el rigor normativo, para viabilizar la obtención de resultados planteados en el marco de la declaratoria del 2021 “Año de la Ética y Probidad”, se diseñó el plan estratégico basado en acciones que tendrían alta incidencia operativa a través de la fiscalización en el control del gasto público y, por el lado de la Probidad, como las principales dinámicas institucionales.

El Plan abordó dos grandes enfoques operativos, por un lado, fortalecer la fiscalización y, por otro, la instauración de una cultura de probidad institucional que se aborda en los siguientes dos incisos.

3.2.3 Plan de acción de fiscalización

La fiscalización abarcó un marco de acciones centradas en la modernización de los procesos de control gubernamental, buscando adecuar la gestión de control de los recursos públicos, implementando los mecanismos y normativas actuales para realizar procesos de calidad, lo que debe traducirse en el mediano y largo plazo en el bienestar ciudadano.

- a) Asimismo, se fortaleció el control gubernamental y el ejercicio de la función fiscalizadora y administrativa de la Contraloría General de Cuentas, a través del Acuerdo Número A-009-2021, reformado por el Acuerdo Número A-013-2021, que aprueban la implementación de un sistema de comunicaciones electrónicas, entre el auditor

gubernamental y los responsables de las entidades sujetas a fiscalización, para la oportuna rendición de cuentas; el cual se realizó con el propósito de hacer más eficaz y eficiente el proceso de comunicación de resultados de auditoría.

Además, se proporcionaron, a las direcciones de auditoría gubernamental por sector de la Contraloría General de Cuentas, las herramientas necesarias para la gestión y enfoque de riesgos priorizados, que deben observarse para estructurar el Plan Anual de Auditoría.

- b)** El Sistema Nacional de Control Interno de Guatemala (SINACIG), aprobado mediante Acuerdo Número A-028-2021, cuyo objetivo fundamental es promover y enfatizar la responsabilidad de las unidades de auditoría interna de asistir a la entidad responsable del gasto público, en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia para la mejora continua de la gestión pública.

El sistema representa un salto cualitativo en el desarrollo de instrumentos de control a través de la promoción de la cultura de cumplimiento de la máxima autoridad, equipo de dirección y servidores públicos de las entidades sujetas a fiscalización.

Comprende el conjunto de objetivos, responsabilidades, componentes y normas de control interno, con el propósito de asegurar el cumplimiento de objetivos fundamentales de cada entidad, el cual es adaptable a cada una independientemente de su tamaño, estructura, complejidad de procesos y naturaleza de actividades desde tres dimensiones:

- i.** Asumir la responsabilidad solidaria de todos los titulares de los cargos de dirección

- de un ministerio, entidad descentralizada o autónoma y gobierno municipal para el cumplimiento de los procesos de gasto público.
- ii.** Responder directa y abiertamente al comportamiento institucional de resguardo de los bienes públicos y patrimonio de las instituciones.
 - iii.** Someterse a la vigilancia pública de los ciudadanos y entidades de control superior para el cumplimiento eficaz y eficiente de las responsabilidades de su función institucional De acuerdo con las competencias delegadas.
- c)** Así también, se emitió el Acuerdo Número A-047-2021, de fecha 31 de agosto de 2021, que aprobó la adopción del Manual de Auditoría de Tecnología de la Información (TI), emitido por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), denominado “Manual de la IDI y de la WGITA sobre Auditoría de TI, para las Entidades Fiscalizadoras Superiores”; así como la implementación de herramientas necesarias para la auditoría en nóminas de gobierno, entre otras.

Las actualizaciones representan la innovación a partir del fortalecimiento del control gubernamental externo, el cual se perfeccionó mediante la actualización e implementación de manuales, herramientas y procesos de auditoría gubernamental para reforzar el ejercicio de la función de fiscalización, que compete a la Contraloría General de Cuentas.

- d)** Asimismo, se emitió el Acuerdo Número A-048-2021, de fecha 31 de agosto de 2021, que aprueba la GUÍA.GT-3920 denominada “Proceso de la Auditoría de Desempeño”, para incorporarlo al marco normativo de las Normas

Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores adaptadas a Guatemala, ISSAI.GT.

- e) Por otro lado, a partir de la vigencia del Acuerdo Número A-062-2021, se actualizó el Sistema informático de Auditoría Gubernamental para las Unidades de Auditoría Interna (SAG-UDAI) como una herramienta útil para examinar y evaluar las actividades administrativas, financieras y de gestión de las entidades sujetas a fiscalización, de manera que dichas unidades puedan contribuir de manera oportuna con la transparencia en la ejecución del gasto público, a través de un sistema informático estructurado en módulos que contiene la administración del sistema, plan anual de auditoría, ejecución de auditorías, informes y seguimiento con enfoque basado en riesgos, disponible en el sitio web de la Contraloría General de Cuentas, lo que hace más dinámico su uso.
- f) De igual manera, se emitió el Acuerdo Número A-066-2021, de fecha 25 de octubre de 2021, que contiene los manuales de Auditoría Gubernamental: Manual de Auditoría Financiera Gubernamental, Manual de Auditoría de Cumplimiento Gubernamental y Manual de Auditoría de Desempeño Gubernamental.
- g) Fortalecimiento de la Auditoría Interna Gubernamental, se mejoró la gestión de las Unidades de Auditoría Interna de las entidades sujetas a fiscalización, a través de la actualización de las Normas de Auditoría Interna Gubernamental (NAIGUB) y del Manual de Auditoría Interna Gubernamental (MAIGUB), para desarrollar buenas prácticas en la elaboración del plan anual de auditoría, planificación y realización de exámenes, comunicación de resultados y seguimiento a recomendaciones, esta actualización normativa se aprobó

por medio de Acuerdo Número A-070-2021, del contralor general de cuentas, cabe resaltar que esta es la primera actualización de esta naturaleza que se da desde el año 2006.

- h)** Parte del control externo que ejerce la Contraloría General de Cuentas es el registro de las entidades y personas responsables de la rendición de cuentas; sin embargo, ese registro durante muchos años se realizó de forma primitiva, por lo que su actualización representaba una preocupación institucional, de manera que se creó el Registro Único de Cuentadancias, con el objetivo de automatizar, modernizar y consolidar un registro con funciones específicas de inscripción, actualización, modificación y cierre de las solicitudes, trámite y resolución de Cuentadancias.

3.2.4 Plan de acción en probidad

La agenda de probidad representa la función constitucional encomendada a la Contraloría General de Cuentas, de velar por la probidad de los funcionarios públicos; no obstante, la probidad no es un simple control sobre ingresos patrimoniales o buen comportamiento de los funcionarios. Probidad es la honestidad y la rectitud, es la integridad en el accionar.

- a)** Creación de programas de comunicación, divulgación y formación de la cultura de ética y probidad en todas las instituciones, organismos y entidades a que se refiere el Artículo 2 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, a través de la aprobación del Acuerdo Número A-004-2021, del contralor general de cuentas. Acuerdo que expresa la plena convicción institucional para impulsar la cultura de ética y probidad en las entidades públicas.

- b)** Dicho Acuerdo fue publicado en el Diario de Centroamérica, socializado a través del plan de comunicación y remitido de forma individual a cada entidad del Estado, como un acercamiento institucional y una invitación directa para la efectiva observancia del mismo.
- c)** Es obligación fundamental de la Contraloría General de Cuentas velar por la probidad en la administración pública, y en consecuencia ejercer el control de las declaraciones juradas patrimoniales presentadas por los funcionarios y empleados públicos, de conformidad con lo que establece el Decreto 89-2002, Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos; de esa cuenta, se fortaleció la comunicación con la ciudadanía sobre la mencionada declaración, con el propósito de reducir la omisión de la presentación de la misma e incentivar el cumplimiento y observancia de la referida norma.
- d)** Sin embargo, enfocar esfuerzos hacia los funcionarios públicos para incentivar la probidad no puede ser una acción aislada. Como se dijo previamente, la probidad está íntimamente ligada a la moral, es intrínseca del ser humano, por lo que extender los principios de cultura ética y probidad en el sistema educativo, con el propósito de contribuir a la construcción de un marco adecuado para fortalecer el aprendizaje de valores éticos, resulta trascendental para la transformación del Estado.
- e)** Programa de Formación del Código de Ética y su Reglamento, normativas aprobadas mediante Acuerdos Números A-017-2020 y A-034-2020, del contralor general de cuentas. Con este programa se promovió y divulgó dichos instrumentos a nivel institucional, con el propósito de concientizar a los colaboradores sobre la imperante necesidad de que el ejercicio de su función se realice bajo

principios de ética y moral.

- f) Programa de Prevención de la Corrupción, con el objetivo de promover medidas y mecanismos anticorrupción en la administración pública, así como fomentar las buenas prácticas en materia de ética y probidad, y principalmente instar a la ciudadanía a participar en el proceso de auditoría social, como mejor herramienta de control de la calidad del gasto, factor que desde la perspectiva institucional tiene alto valor. De manera que, se promovió mecanismos enfocados al servicio eficiente al ciudadano y la agilización de las denuncias para reducir el tiempo de investigación.

El año de la ética y probidad es la etapa que visibiliza los principales resultados de la agenda de trabajo, de la administración 2018-2022, con importante incidencia en la moral del empleado y colaborador institucional, que además se propuso alcanzar el equilibrio en los sistemas de rendición de cuentas institucionales, tanto los prescritos por los instrumentos jurídicos como los sistemas de comunicación ciudadana, que siguen la dinámica diaria en redes sociales y sistemas de comunicación en línea.

Se puede destacar que el enfoque estratégico fundamental se basó en la prevención de riesgos, y sobre todo, en atención a procesos de opacidad, buscando condiciones que permitieran mejorar la calidad de los servicios prestados tanto a las entidades sujetas a fiscalización como a los ciudadanos en particular.

Debe tenerse en cuenta que el proceso de fiscalización y control gubernamental contempla como prioridad fortalecer el marco de efectividad para el control del gasto público en cumplimiento con la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La Agenda 2030 de los ODS forma parte de los enfoques de Auditorías de Desempeño que buscan asegurar que los recursos públicos apunten gradualmente al cumplimiento de los objetivos

que permitan impactar en la reducción de las brechas de la desigualdad y construir un escenario de desarrollo sostenible y sobre todo en camino a la prosperidad de los ciudadanos.

Las experiencias en la gestión institucional durante el periodo 2018-2022 capitalizaron mayor eficiencia en el cumplimiento de las funciones constitucionales y sobre todo la construcción de confianza y credibilidad por parte de los ciudadanos y entidades públicas, principales usuarios de la Contraloría General de Cuentas.

En el resultado alcanzado en esta etapa, es importante resaltar la dedicación y entrega de los subcontralores, directores, subdirectores, auditores, personal técnico, administrativo, colaboradores y asesores que acompañaron los procesos estratégicos planificados e intervinieron en las coyunturas operativas, técnicas y de decisión estratégica.

En ese reconocimiento se destaca a los funcionarios de gobierno, organismos estatales, entidades de cooperación multilateral y bilateral, quienes sumaron esfuerzos en el proceso común de emprender sistemas de asistencia y cooperación, confiados que encontrarían en la presente gestión la aspiración para construir instituciones públicas sólidas al amparo del Estado de Derecho y en alineamiento a la consolidación de la democracia.

El compromiso que se asumió en el Plan de Trabajo de la gestión 2018-2022 se centró en el proceso de modernización institucional. Desde ese ámbito, el Despacho Superior solicitó al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) la evaluación institucional por parte de un ente independiente para conocer la realidad de la Contraloría General de Cuentas de Guatemala.

Los equipos de expertos de The International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), Development Initiative (IDI), auspiciados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), realizaron el diagnóstico del 9 de septiembre al 9 de

diciembre de 2019, quienes en el Informe oficial de la Revisión de la Calidad Independiente identificaron 131 oportunidades de mejora en distintas áreas de la institución.

Desde una voluntad altamente comprometida con su tiempo y Plan de Trabajo 2018-2022, el doctor Edwin Humberto Salazar Jerez, contralor general de cuentas, asumió la responsabilidad de cumplir cada una de las 131 mejoras para convertirse en la rendición de cuentas más importante del Despacho Superior, en la que se confirma por parte de los entes internacionales que la Contraloría General de Cuentas se encuentra alineada a los estándares internacionales y que sienta las bases para un proceso gradual de transformación que apunta a la efectividad institucional.

El marco general del “Año de la Ética y la Probidad” es la síntesis de un marco de procesos planificados e intencionados hacia modernizar y actualizar la Contraloría General de Cuentas, el trabajo realizado para construir y desarrollar las oportunidades de mejora identificadas es palpable y resulta evidente a nivel institucional.

Sin embargo, los resultados que incidirán en la medición se verán reflejados a nivel internacional en la próxima evaluación que se realice, corresponde entonces a la gestión 2022-2026, la gran responsabilidad de reconocer el impacto de las acciones tomadas, y de mantener los estándares alcanzados.

El camino de la modernización de la Contraloría General de Cuentas de Guatemala no está finalizado, es un proceso dinámico, paulatino, de mediano plazo, que demandará a las nuevas gestiones dar continuidad al acelerado cambio y transformación de una entidad que en 77 años no había pasado por procesos tan profundos de reforma para establecer e impulsar la función de fiscalización y control gubernamental en Guatemala.

Los resultados alcanzados en el “Año de la Ética y Probidad”

son un patrimonio intangible de la sociedad nacional y deben servir de marco para la vigilancia, observación, transparencia y, sobre todo, rendición de cuentas por parte de las futuras administraciones de la Contraloría General de Cuentas.

Referencias bibliográficas

- ANC (1985). Constitución Política de la República de Guatemala. Asamblea Nacional Constituyente. Guatemala
- Bautista, O. D. (2015) Ética Pública frente a Corrupción. Instrumentos Éticos de Aplicación práctica. México. Géminis Editores e Impresores, S.A.
- CLAD (2018) Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Caracas.
- Congreso de la República de Guatemala. Decreto Legislativo No. 31-2002 Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-004-2021. Declara 2021 Año de la Ética y Probidad.
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-028-2021. Sistema Nacional de Control Interno (SINACIG).
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-17-2020. Código de Ética
- Drucker, P. (1983) El capital humano: un análisis teórico y empírico referido a la educación. Alianza Editorial. Madrid.
- Frontaura C. (2017). “La cultura de la honestidad y confianza”. En

- I. Arcos Axt. (Ed.). Hacia una nueva Agenda de Probidad (pp. 25-28). Chile: Editora e imprenta Maval.
- Kleefer; Scartascini (2022) Confianza, la clave de la cohesión social y el crecimiento en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Washington. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Confianza-La-clave-de-la-cohesion-social-y-el-crecimiento-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Naciones Unidas (2015) Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. 70/1. Transformando nuestro mundo: la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas. https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf
- Sen A. (1999) Desarrollo y libertad. Editorial Planeta.
- UNESCO (2021) Informe sobre la ciencia. Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura, Francia.
- Zalaquett J. (2008). “Introducción”. En J. Zalaquett. Y A. Muñoz (Ed.) Transparencia y Probidad Pública Estudios de Caso en América Latina. (pp. 9-14). Chile. Andros Impresores.

Cultura ética, un compromiso con la integridad

MA. Carlos Orozco¹⁶

Históricamente, el bien y el mal han tenido un rol protagónico en la vida del ser humano y para verificarlo podemos citar a varios filósofos, entre ellos a Sócrates, desde la escuela del intelectualismo moral, dentro de la cual el bien supremo es la sabiduría. En igual sentido, para Aristóteles, el bien supremo es la felicidad. En tanto que para Zenón y Séneca, desde el estoicismo, el bien supremo es la rectitud moral.

Que al actuar o tomar una decisión no nos detenga el pensar a qué escuela filosófica inspira lo que comprendemos por el bien o a que mente oscura podemos endilgar nuestra percepción del mal; sin lugar a dudas, de manera sencilla, podemos explicar lo que implicaría actuar bien o qué consecuencias puede implicar actuar mal, tomando como base la religión, la moral o la ética.

La cultura ética en la actualidad, aunque vinculada a los postulados de los grandes filósofos clásicos, ha inspirado cambios radicales. En este sentido, yendo más allá de las definiciones teóricas, en su calidad de letra muerta, ha trascendido a la conducta viva. Esto significa que el actuar de cada individuo ha de honrar su calidad de ser humano racional y social, así como su calidad de ser virtuoso; esta virtud tiene que ver con la integridad y esta última con la rectitud de su conducta, especialmente en el ámbito de la administración pública.

¹⁶ Magister, contador público y auditor. Director de Auditoría de Contra Revisiones.

Partiendo de la base de los principios y valores que fueron arraigados en la mente y en el alma desde el seno familiar; convergiendo ahora en el quehacer institucional y sirviendo como inspiración para trascender en el tiempo y el espacio hacia otras personas e instituciones, desde la Dirección de Auditoría de Contra Revisiones para abordar el tema “cultura ética, un compromiso con la integridad” se ha analizado el concepto de integridad como una virtud y el de la ética como parte de la filosofía moral.

En segundo lugar, el vínculo que en la actualidad se ha generado entre ética e integridad, revisando para el efecto los elementos que conforman la cultura ética. Seguidamente, se analizó la importancia que tiene el correcto actuar de los empleados y funcionarios públicos frente al fin supremo del Estado, traducido en el bien común; presentando al final de este análisis una serie de conclusiones que signifiquen el punto de partida para un estudio más amplio y especializado del tema.

3.3.1 La integridad como una virtud

Ningún ser humano nace “bueno o malo”, pero cada uno lleva en su mente y en su alma las marcas de los aprendizajes adquiridos dentro del contexto social donde se formó. Consecuentemente, será a partir de su disposición interna hacia la libertad que este pueda decidir ser, además de individual, virtuoso. En este sentido, la virtud lo impulsará a ser lo que debe ser, más que aquello que quiere ser, considerando lo que el grupo humano al que pertenece concibe como correcto.

De acuerdo con Garcés Giraldo:

[...] la virtud es, para Aristóteles, un hábito elegido desde una disposición intelectual que él llama prudencia. La

prudencia no puede ser ejercida sino sobre la base de otras disposiciones intelectuales -o virtudes del logos- que elaboran formas de juicio necesarias e incontinentes con aspiraciones verdaderas. La investigación aristotélica inicia con una comprensión precisa de la naturaleza humana y de su destino, de donde el filósofo parte para desprender los juicios de valor y prescriptivos que traduce, sin más, en virtudes. Es sin duda alguna, la prudencia «phronesis» que une el conocimiento y la acción, la más importante de las virtudes; ya que es esta la que sustenta el entramado de las demás virtudes. (2015, p. 130)

Por otro lado, el Diccionario de la Lengua Española (DLE), en sus diferentes acepciones, define el término “virtud” de la siguiente manera: “integridad de ánimo y bondad de vida”. Además, “disposición de la persona para obrar de acuerdo con determinados proyectos ideales como el bien, la verdad, la justicia y la belleza”. También, la define como “acción virtuosa o recto modo de proceder”. Por último, con relación al término “integridad”, la misma institución lo refiere como un adjetivo, indicando que comúnmente se asocia a la conducta recta, o intachable.

La mayoría de autores, con atención al concepto de virtud, nos remiten a los orígenes de la filosofía moral, coincidiendo al afirmar que el término griego que traducimos por “virtud” es “areté” que significa la excelencia de una cosa. Además, afirman que todo tiene su “areté”, es decir, su virtud. La relacionada virtud, según los teóricos, es determinable atendiendo al “telos”, o sea, el fin o función que debe realizar cada cosa. En tal sentido, el ser humano necesita tener un fin, el cual le exigiría alcanzar la excelencia al actuar. En el mismo orden de ideas, Camps (s.f.), indica que el término “virtud” está muy relacionado con “hábito” y

con “costumbre”. Los hábitos y las costumbres configuran nuestro carácter o “ethos”, de donde viene la “ética”.

3.3.2 Definición de ética

Al escuchar la palabra ética, inmediatamente la asociamos con la conducta y es que, desde la época antigua, este término ha tenido suma importancia para los estudiosos del comportamiento humano, razón por la cual iniciaremos revisando el origen etimológico para luego explicar su definición. El DLE define el término “ética” como el “conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida”, [...] o como “parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores”. Aparte de esta, encontramos las definiciones siguientes:

La voz ética aparece ya en el título de los tres tratados morales del corpus aristotélico (Ética a Nicómaco, Ética a Eudemo y Gran ética). Procede del vocablo *ēthos* que significa carácter, modo de ser, que se deriva a su vez de *éthos*, que se traduce por hábito, costumbre [...]. Estas aclaraciones etimológicas permiten entender que el carácter o modo de ser al que se alude no es el temperamento o la constitución psicobiológica que se tiene por nacimiento, sino la forma de ser que se adquiere a lo largo de la vida, y que está emparentada con el hábito, que es bueno (virtud) o malo (vicio). La traducción latina de *éthos* es *mos* (costumbre), de donde deriva la palabra castellana moral, tradicionalmente empleada como sinónimo de ética. Por eso a la ética filosófica se la llama también filosofía moral (Rodríguez Luño, 2009, citando a Aristóteles, en *Ética a Nicómaco*, II, 1: 1103 a 17-18).

El análisis de las definiciones anteriores con relación al bien y el mal, necesariamente conduce a revisar el término valor para comprender la validez o aceptación que puede tener una conducta, dentro del ámbito moral para un grupo social. Por supuesto, es posible que “[...] personas, organizaciones y gobiernos, pueden estar altos o bajos de moral, [...] Consecuentemente, estar altos de moral, debería ser el objetivo central de cualquier persona e institución social que se precie”. (Cortina Orts, 2013, p. 866, citando a Ortega y Gasset).

Esto muestra que el nivel alto o bajo de moral influye en las actitudes que posibilitan o impiden -respectivamente-, que las personas y los pueblos lleven adelante su vida con bien. En el mismo sentido, según Ortega y Gasset: una persona o un pueblo desmoralizados no están en su propio quicio y vital eficacia, tampoco están en posesión de sí mismos y por eso no viven sus vidas, sino que se las hacen otros. Además, no crean, ni fecundan, ni son capaces de proyectar su futuro” (s. f., p. 72).

Sin duda, no tendría el mismo valor la conducta humana, si antes no establecemos que es correcto para quienes nos ven actuar y lo que significa para el mismo individuo, cuando nadie lo ve. En este sentido, la ética pretende que el individuo sea capaz de interiorizar los valores y principios del comportamiento hasta ser consciente de actuar correctamente, aunque nadie lo vea.

3.3.3 Principios éticos

Considerando la importancia que para la conducta humana tiene la ética concebida como un conjunto de normas y valores morales, es importante analizar los principios que la orientan, explicando cada uno de manera sencilla.

a) Respeto

Este principio consiste en la consideración que guardamos por los otros individuos; sin importar su condición, edad, género o forma de pensar. Respetar a otros es reconocer su existencia, sus diferencias y valorar su humanidad.

b) Justicia

La justicia consiste en dar a cada uno lo que le corresponde. Este principio, establece un marco legal que sirve de referencia para establecer relaciones armónicas y equilibradas entre los integrantes de un grupo humano.

c) Honestidad

Se refiere a actuar con rectitud. Quien posee honestidad dice y hace lo correcto; considera el bien común por encima del suyo.

d) Tolerancia

Se refiere a respetar las ideas, opiniones y creencias contrarias o distintas a las nuestras. Tolerar implica entender que cada persona tiene derecho a expresar sus convicciones.

e) Responsabilidad

Se trata de asumir las consecuencias de nuestras acciones. Tanto si nuestra conducta produce un mérito como si produce un reproche, debemos asumir las consecuencias. No olvidemos que nuestro actuar debe ser reflexivo y no impulsivo; la racionalidad es una de nuestras fortalezas.

f) Verdad

La realidad de los hechos existe independientemente de que la aceptemos o no. La verdad es la base de relaciones interpersonales y sociales sólidas y es un principio ético indispensable para conducirnos con transparencia en todos los ámbitos.

g) Integridad

Esta consiste en actuar haciendo lo correcto, de forma que nuestro proceder no pueda ser reprochable ni genere consecuencias negativas.

h) Compasión

Se refiere a la comprensión del sufrimiento ajeno, acompañado de alguna acción que permita aliviar la situación de forma temporal o permanente. Modernamente se crea el término resiliencia, con similar significado, consistiendo en la participación afectiva de un ser humano, en una realidad ajena, generalmente relativa a los sentimientos de otra persona.

i) Equidad

Este principio ético consiste en buscar el justo equilibrio al actuar con relación a las conductas de otros individuos, lo cual implica asumir la actitud que corresponde según la condición de cada uno o, según los méritos alcanzados.

j) Libertad

Esta se ha considerado como un derecho inherente al ser humano y por tal razón, se establece como principio en el ámbito de la ética. El principio de libertad consiste en la capacidad que tenemos para

expresarnos y actuar según nuestras convicciones, sin límites impuestos desde fuera. Sin embargo, a partir del axioma de que no hay derecho absoluto, el ejercicio de la libertad requiere actuar con responsabilidad y con respeto a la libertad de los demás.

Al explicar reflexivamente este decálogo de principios, se concluye que, si se integran en un bloque como normas inspiradoras del buen actuar, se convertirían en los pilares del actuar ético y virtuoso para todo individuo que quiera conducirse con rectitud.

3.3.4 La ética en el ámbito de la administración pública

Sin ser expertos en psicología conductista o del comportamiento, ni en filosofía, todos comprendemos que cada ser humano actúa movido por una pasión o una razón. Entiéndanse estas, como un elemento interno que inspira la acción o un estímulo externo que la impulsa; constituyéndose entonces su actuar en una reacción. A partir de analizar los postulados de la ética y, particularmente de la ética moral, debemos considerar que cada individuo, a partir de conocer un modelo de conducta que lo inspire a actuar con rectitud, deberá ajustar su conducta a los principios establecidos, donde serán las virtudes evidenciadas en la conducta las que lo lleven a alcanzar la excelencia.

Aunque los funcionarios y empleados públicos no dejan de ser habitantes comunes de un Estado, se diferencian del resto de la población. En este sentido, no solo son diferentes por el privilegio de actuar en nombre de la república, sino porque desde el momento que son electos, nombrados o contratados, presten o no juramento de fidelidad a la Constitución y a las leyes, con todos los formalismos protocolarios, son depositarios de la autoridad, responsables legalmente por su conducta oficial, sujetos a la ley y jamás superiores a ella.

Por supuesto, haciendo la salvedad en dicha norma de que están al servicio del Estado, de conformidad con lo que para el efecto establece el artículo 145 de nuestra ley de máxima jerarquía. En ese orden de ideas, al revisar que el artículo primero constitucional establece que el fin supremo del Estado de Guatemala es la realización del bien común, será ese elemento teleológico el que debe inspirar el cumplimiento de la función pública y, por ende, el actuar de aquellos que la desarrollan.

La afirmación de que “no todos alcanzamos la excelencia al actuar”, aunque está fundamentada en la falibilidad humana, sirve como base para activarla alerta que considera los riesgos, reconoce los obstáculos y toma las medidas necesarias con el fin de verificar si conforme al ideal establecido, acaso hemos actuado adecuadamente.

La dinámica social del Estado evidencia que, algunos funcionarios y empleados públicos, en el desempeño de su cargo, no mantienen sujeción a la ley y no ajustan su actuar a los principios de legalidad y de juridicidad. Consecuentemente, han realizado conductas reprochables que riñen con la ética y con la ley. Para comprender de mejor manera estas desafortunadas conductas, vale la pena recordar que, Maquiavelo exponía la intrínseca necesidad del mal y, los filósofos Tomistas, señalaban que al no existir el bien queda un espacio que deja lugar para el mal.

En este mismo orden de ideas, eso a lo que se le califica como mal o malo, es tan solo, la privación de un bien. De allí se infiere que, al actuar mal, no solo los funcionarios o empleados públicos, también aplicado a cualquier persona, nos alejamos del bien, del deber ser, del actuar virtuoso, conforme al ideal. Tomando como base lo ya reflexionado, si actuar bien o mal no produjera consecuencias para el actor, sin duda poco nos ocuparíamos del tema.

Sin embargo, tanto en el ámbito familiar como en el

social, la conducta siempre trae consecuencias; bien sea como una satisfacción o como un reproche personal. Esto tiene que ver con la manera en que nos conducimos frente a los demás, cuando no alcanzamos nuestras propias perspectivas o, porque produce desaprobación al no alcanzar el consenso social del ideal establecido. Por supuesto que no nos referimos a la implantación de conductas que riñan con la ley.

Por otra parte, en el ámbito de la administración pública, concebida como el actuar del Estado promoviendo la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y fomentando el progreso de la colectividad para alcanzar el bien común, es imposible olvidar que ese actuar de los funcionarios y empleados públicos, debe estar sujeto a la ley, pues siempre tendrá consecuencias. Además, en sentido estricto, puede considerarse esa función pública como una actividad que debe ser desarrollada de conformidad con la Constitución y las leyes; esto requiere de funcionarios o empleados públicos que, mediante actos administrativos, emitan en nombre del Estado, una declaración de voluntad, el reconocimiento de un derecho, o la creación de una obligación.

Al analizar el artículo primero de la Constitución Política de la República, encontramos que el Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia. Además, que su fin supremo es la realización del bien común. En consecuencia, es sencillo comprender que, quien actúe en su nombre, necesariamente deberá orientar su conducta oficial a posibilitar dicho fin. En caso contrario, además de evidenciar que no se comprometió con el elemento teleológico que inspira al Estado, podrá enfrentar consecuencias jurídicas ante su conducta reprochable, ya sea en los ámbitos administrativo, civil o penal.

Trascendiendo del plano filosófico moral, donde lo malo se define como el actuar incorrecto del funcionario o empleado público, un mal proceder no solo lo aleja del ideal y de la virtud que,

según la filosofía moral dirige el correcto actuar del ser humano; sino que, además, puede reprocharle, sancionarle o castigarle. De manera muy precisa, la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, en el artículo 6, establece que son principios de probidad, los siguientes:

- a)** El cumplimiento estricto de los preceptos constitucionales y legales.
- b)** El ejercicio de la función administrativa con transparencia.
- c)** La preeminencia del interés público sobre el privado.
- d)** La prudencia en la administración de los recursos de las entidades del Estado, y demás entidades descentralizadas y autónomas del mismo.
- e)** La promoción e implementación de programas de capacitación y la difusión de valores, imparcialidad y transparencia de la gestión administrativa.
- f)** Publicitar las acciones para generar un efecto multiplicador que conlleva a la adquisición de valores éticos por parte de la ciudadanía.
- g)** El apoyo a la labor de detección de los casos de corrupción a través de la implementación de los mecanismos que conlleven a su denuncia.
- h)** La actuación con honestidad y lealtad en el ejercicio del cargo o empleo o prestación de un servicio.
- i)** La incorporación de una estructura de incentivos que propenda a que en la administración pública ingresen, asciendan y permanezcan las personas más idóneas, mediante la valorización de su desempeño en un cargo o empleo público a través del fortalecimiento del sistema de calificaciones, de remuneraciones y de reconocimientos.
- j)** El fortalecimiento de los procedimientos para determinar

la responsabilidad de los servidores públicos.

- k)** El establecimiento de procedimientos administrativos que faciliten las denuncias por actos de corrupción.

Estos principios establecen un marco de conducta y estando contenidos en ley, requieren su estricta observancia. Por otra parte, considerando la dimensión afectivo volitiva de la persona humana, más allá de las normas vigentes y positivas, como elemento coercitivo del Estado, se pretende desde el ámbito de la ética, inspirar además de un actuar virtuoso de los funcionarios y empleados públicos, uno apegado a la ley.

El referido cuerpo legal, también regula lo relativo a las responsabilidades de las personas al servicio del Estado, en los términos expresados en las normas siguientes:

Artículo 8. Responsabilidad administrativa. La responsabilidad es administrativa cuando la acción u omisión contraviene el ordenamiento jurídico administrativo y las normas que regulan la conducta del funcionario público, asimismo, cuando se incurriere en negligencia, imprudencia o impericia o bien incumpliendo leyes, reglamentos, contratos y demás disposiciones legales a la institución estatal ante la cual están obligados a prestar sus servicios; además, cuando no se cumplan, con la debida diligencia las obligaciones contraídas o funciones inherentes al cargo, así como cuando por acción u omisión se cause perjuicio a los intereses públicos que tuviere encomendados y no ocasionen daños o perjuicios patrimoniales, o bien se incurra en falta o delito.

Artículo 9. Responsabilidad civil. Genera responsabilidad civil la acción u omisión que con intención o por negligencia, imprudencia, impericia o abuso de poder

se cometa en perjuicio y daño del patrimonio público, independiente de la responsabilidad penal que se genere. Los daños y perjuicios provenientes de la responsabilidad civil se harán efectivos con arreglo al Código Civil y demás disposiciones legales vigentes sobre la materia, salvo que la acción civil se decida dentro de la acción penal en forma conjunta.

Artículo 10. Responsabilidad penal. Genera responsabilidad penal la decisión, resolución, acción u omisión realizada por las personas a que se refiere el artículo 4 de esta ley y que, de conformidad con la ley penal vigente, constituyan delitos o faltas.

3.3.5 La cultura ética, un compromiso con la integridad

El concepto de cultura, en su acepción general, más que vinculado a la conducta de cada sujeto, está asociado a la manera de pensar o de concebir el mundo a partir de los principios, valores, conocimientos y costumbres que han sido imitadas o aprendidas en la convivencia humana y, en el campo sociológico, comprendida como el conjunto de formas de pensar, de actuar o que inspiran el modo de vida de un grupo humano.

El DLE, en sus diferentes acepciones del término cultura, lo define como: “Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. [...] Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”.

En cuanto a la cultura ética, en la actualidad, más que considerarse como la suma de valores de grupo, implica un vínculo real entre los funcionarios o empleados públicos. Entiéndanse

como aquellas personas que se desempeñan en la alta dirección administrativa y los modernamente denominados colaboradores y, entre los principios y valores que inspiran el correcto actuar. Todos juntos, con miras a alcanzar el bien común, en su calidad de fin supremo del Estado.

En el ámbito de la administración pública, si bien, la cultura ética exige asumir compromisos institucionales, desde la alta dirección, requiere también, que cada colaborador como parte fundamental del aparato humano, realice un comportamiento adecuado, con la estricta observancia, tanto de los principios y valores morales como de los principios de legalidad y juridicidad.

Como estrategia relativa a la implementación de la cultura ética, según los expertos, resulta afortunada la creación de un código; un sistema de incentivos laborales que no necesariamente sean de carácter económico; un programa de profesionalización y un sistema de control a efecto de establecer los avances y resultados en ese proceso de implementación o de fortalecimiento.

Para que cada colaborador haga suya la cultura ética, debe comprender que se trata de un elemento vivo, que además de postulados, principios y valores vigentes, requiere de él, un actuar coherente y leal a los compromisos asumidos por la institución de la cual forma parte. En el mismo orden de ideas, se debiera buscar que la cultura ética en una institución pase de ser un concepto abstracto se convierta en un compromiso asumido por los altos mandos en la dirección política y administrativa, así como una realidad viva y perceptible. El alcance y establecimiento de estos ideales requerirá:

- 1) **Establecer cuál es la visión y la misión institucional.** Con la finalidad de establecer principios filosóficos que inspiren el cumplimiento de la función institucional.
- 2) **Crear la estructura orgánica y normativa.** Esto permitirá la implementación, control y evaluación de la cultura

ética, atendiendo y resolviendo oportunamente cualquier desviación que pueda ocurrir.

- 3) **Desarrollar estrategias que permitan la implementación de la cultura ética**, dando participación a todo el recurso humano de la institución, principalmente a los directivos de jerarquía media, a fin de predicar con el ejemplo.
- 4) **Desarrollar un programa de profesionalización de los empleados de la institución**. Esto con el propósito de elevar la preparación intelectual del colaborador y, motivarlo a permanecer leal a los compromisos asumidos a nivel institucional.
- 5) **Establecer un catálogo que defina las conductas aceptadas como correctas y, aquellas que no lo son**. De esta manera y, en coherencia con los principios y valores establecidos, cada colaborador podrá voluntaria y conscientemente, elegir actuar de manera correcta, evitando maneras incorrectas. En otras palabras, elegirá entre el bien y el mal, bajo la premisa de que conoce las consecuencias de sus acciones. Se esperaría que siempre, sin dudarle siquiera, elija actuar de manera correcta.
- 6) **Detectar, definir y explicar, las áreas de peligro ético**. Esto debido a que algunas buenas personas sin quererlo, podrían verse implicadas en comportamientos que no son correctos. En este sentido, quizá por desconocimiento, resultarían poco éticas. Entonces, se hace necesario establecer estados de alerta o implementar un sistema de alarmas, que permitan a quienes ejercen control en este ámbito, tomar las medidas preventivas correspondientes, suspensivas o reactivas.
- 7) **Desarrollar una serie de actividades formativas e informativas**. Esto permitirá socializar con todo el recurso humano de la institución, los principios, valores, normas

e instrumentos que fundamentarán la cultura ética que se pretende implementar.

- 8) **Implementar un sistema de incentivos.** El propósito será premiar todos los empleados que se destaquen por un buen desempeño y por permanecer leales a los postulados de la cultura ética implementada.
- 9) **Establecer procedimientos e instrumentos técnicos de evaluación del desempeño.** Involucrando a los colaboradores en la revisión de resultados, a efecto de que puedan conocerlos directamente y ser actores en las propuestas de mejora.
- 10) **Publicar periódicamente los logros obtenidos por la institución, como consecuencia de la implementación o fortalecimiento de la cultura ética.** El propósito será en dos ámbitos: a nivel interno, que se muestre la satisfacción de haber alcanzado los objetivos o las metas establecidas. Y a nivel externo, que se motive a los actores de otras instituciones a comprometerse con un nuevo modelo de administración pública. Sabiendo que, en este modelo, para los funcionarios y empleados públicos, la cultura ética constituirá, la orientación para mantener la sujeción a la Ley y, la inspiración para desempeñarse con rectitud.

3.3.6 La cultura ética y la integridad, pilares fundamentales del modelo de gestión en la Contraloría General de Cuentas

La modernización del Estado democrático, demanda de los órganos encargados de la gestión pública, el cumplimiento de sus funciones con atención al profesionalismo, la especialidad y la competitividad, e inspirándose en el modelo de gestión por resultados, además de establecer que esos resultados sean fijados

políticamente y puedan medirse de forma técnica. Demanda también, que dicha gestión se realice con la estricta observancia de los principios de economía, eficacia, eficiencia y ética, vinculando esta última con la transparencia, la honestidad y la integridad en el desempeño de los agentes públicos.

Implementar la cultura ética en la administración pública, ha sido una exigencia mundial, bien se trate de un modelo burocrático, de gestión por resultados o del modelo de la buena gobernanza; implicando que dicha cultura, no solamente incluya un marco de conducta descrito en algún texto. La demanda ha ido más allá, ha implicado integrar normas de comportamiento vigentes y positivas que, dentro de las expectativas de los administrados, signifiquen para los agentes públicos un mínimo de valores y principios rebasado por la integridad en el desempeño y el honesto compromiso en favor del bien común como fin supremo del Estado

Para la cúpula directiva de la Contraloría General de Cuentas, durante el período comprendido de 2018 a 2022 ha sido fundamental cumplir la función fiscalizadora con estricta sujeción a la ley, sostenidos en un modelo de cultura ética que inspira a actuar con integridad. Para el efecto, el ejercicio del liderazgo del contralor general de cuentas, Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez, ha implicado que, en la selección de su equipo directivo, además de tener presente la meritocracia, tenga presente también la calidad humana, la honorabilidad, el prestigio y el buen desempeño de cada uno de sus colaboradores.

Fortalecer la cultura ética no significa simplemente crear un código de ética y establecer una serie de normas de conducta, ha requerido algo más; a partir de concebir que la cultura ética se fundamenta en expectativas claras de comportamientos aceptables, sostenidas por principios y valores oportunamente consensuados a nivel de especialistas y de agentes internos y externos de la

institución, se dio un compromiso a sostenerla y respaldarla toda vez que, tratándose de una cultura viva, la mayoría de valores y principios ya estaban arraigados en la manera de ser y de actuar.

Nuestras familias han hecho gala, como bien lo dejaron plasmado los constituyentes en el preámbulo constitucional, al constituirse en el génesis primario y fundamental de los valores espirituales y morales que nos han exigido actuar con rectitud y que nos han permitido converger en un excelente equipo de trabajo consagrado a cumplir la función fiscalizadora, en un agradable ambiente laboral, sustentado en principios y valores.

La cultura ética implementada en la Contraloría General de Cuentas se sustenta en principios filosóficos y valores que poseen un alto alcance de significación en la vida del ser humano, así como, en los Estados democráticos, principalmente en el ejercicio responsable de la libertad, a partir de la cual el ser humano en su calidad de ser moral, como inevitablemente lo es, pudiendo decidir qué conducta realizar y como realizarla, a partir de lo que es correcto o no lo es, consciente de que será el único responsable de las consecuencias que pueda generar el comportamiento realizado.

Honar la naturaleza jurídica de la Contraloría General de Cuentas en cuanto a ser 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, exige a todo el equipo humano un abierto compromiso con la honestidad, la transparencia y la rectitud en el carácter, hasta alcanzar la integridad, lo cual demanda el más alto predicamento para inspirar y mover la voluntad de todos los colaboradores.

Conscientes que la Contraloría General de Cuentas es el órgano superior de control gubernamental y de que, además de cumplir su función mediante la implementación de un

sistema dinámico de fiscalización y la aplicación de modernos procedimientos de auditoría gubernamental, contar con un equipo humano que sea capaz de garantizar la transparencia y probidad en el cumplimiento de la sagrada misión que constitucionalmente le fue asignada, es primordial.

Atendiendo a la responsabilidad que implica ser el contralor general de cuentas, el deber de sujetarse a la Ley y, en coherencia con el compromiso personal de realizar una gestión que responda a la alta significación que para él tiene el honor de desempeñar dicho cargo, inspiró al Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez, en ejercicio del liderazgo nato que lo caracteriza, a desarrollar un plan estratégico, para fortalecer la cultura ética que ya existía en la institución y elevarla a otra dimensión con el establecimiento de objetivos claros, actividades programadas y diseñadas para la realidad histórica que implicó la creación del Código de Ética institucional.

Comprendiendo que para la implementación y el fortalecimiento de una cultura ética la creación de un código solo es el punto de partida, además de crear una estructura orgánica que tenga a su cargo la implementación, aplicación, interpretación y evaluación de la normativa que lo integra; el plan estratégico contempla una serie de actividades que tienen como finalidad renovar constantemente el compromiso, del equipo humano institucional, con los valores éticos y la integridad; ejercer vigilancia en forma responsable a efecto de atender y resolver oportunamente cualquier desviación que pueda ocurrir.

A efecto de revisar y compartir el proceso de implementación y fortalecimiento de la cultura ética en la Contraloría General de Cuentas, se comparten detalles contenidos en el Código institucional y aspectos valiosos dentro de las actividades desarrolladas durante el período 2018-2022, de la siguiente manera:

3.3.7 Código de ética de la Contraloría General de Cuentas

Mediante Acuerdo Número A-017-2020, emitido el veinte de junio de 2020, se crea el Código de Ética de la Contraloría General de Cuentas, el cual está integrado por 41 artículos, organizados en VII capítulos; dentro de dicho código, se crea el Tribunal Institucional de Ética como órgano superior de aplicación de las normas en él contenidas y, el Comité Institucional de Ética, como órgano instrumental de conocimiento de todas aquellas acciones que deriven de la interpretación y aplicación de dicho código.

El Código de Ética Institucional, se sustenta en la consideración de que la ética pública se construye como cimiento imprescindible en el ejercicio de las funciones que la Ley le asigna en consonancia con el deber que tiene la CGC de velar por la probidad, la transparencia, y la honestidad en la administración pública, a nivel nacional y a nivel externo, inspirado en el compromiso de ser miembro activo de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI, armonizando las respectivas normativas para evitar interpretaciones difusas o contradictorias.

El invocado Código de Ética, establece en el Artículo 1 que:

[...] tiene por objeto establecer normas de ética pública aplicables a la conducta de todas aquellas personas que prestan sus servicios en la Contraloría General de Cuentas, con el fin de crear una cultura ética institucional que forme parte del desempeño personal.

En el Artículo 3 de dicho código, se establece que “se entenderá por ética pública la orientación de las acciones personales e institucionales, traducidas en conductas dirigidas a la realización del bien común, guiadas por principios y valores

comunes y socialmente aceptados, conforme a la competencia de la institución”.

En el artículo 5, se establecen los principios éticos fundamentales de donde podemos destacar el principio de integridad, el cual se explica como “principio rector consistente en la capacidad de ser consecuente con la ética institucional”; la prudencia, la cual se define como “el principio orientado a saber conducirse y actuar con moderación, sobriedad y sensatez”.

En el Artículo 6, al establecer los valores institucionales fundamentales, se establece la honestidad, definida como “el valor consistente en la integridad moral” y, la honradez, definida como “el valor consistente en la conducta honesta que pueda ser honrada por terceros”; el mérito, definido como el “valor consistente en atribuir reconocimiento a quien se conduce y labora correctamente”.

En el Artículo 7 se establece el respeto, la sinceridad, la prudencia, la cortesía, el optimismo, el esmero, la discreción, la serenidad, la proactividad y la resiliencia, como el mínimo de actitudes y comportamiento para la aplicación práctica de los principios y valores establecidos en el citado cuerpo normativo.

En el Artículo 8 se regula lo relativo a las actitudes inadmisibles y en consecuencia censurables: el descrédito, las falsas sindicaciones, irrespeto, despotismo, descortesía, apatía, hipocresía, discordia, vulgaridad y el hostigamiento psicológico.

En el Capítulo II, Artículo 11 del cuerpo legal se describe que, con la salvedad de que, sin perjuicio de lo establecido en la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, se establece que “se entenderá por probidad, la observancia de una conducta acorde a las disposiciones de este código y un desempeño honorable e incorruptible de sus funciones y atribuciones u obligaciones contractuales, subordinando todo interés de tipo personal, al interés social”.

En el Artículo 14, se establece la definición institucional de la transparencia, indicando que, para los efectos de este Código, se entenderá como:

El respeto al derecho individual y social de la averiguación de los actos administrativos de los servidores de la institución, en función de dotar de eficiencia las acciones institucionales, sin que implique modificación de los límites legales y la aplicación de la ley específica que regula la materia.

El Reglamento del Código de Ética fue aprobado mediante el Acuerdo Número A-034-2020, de fecha 11 de noviembre de 2020. Dicho Reglamento, en el Artículo 4, establece que, “la Cultura Ética Institucional, es el conjunto mínimo de Principios éticos fundamentales, Valores institucionales, actitudes requeridas en la colaboración institucional, el respeto y fomento de la Probidad y Transparencia, en procura de una imagen intachable de la institución”.

En el referido cuerpo reglamentario, se listan los factores de riesgo y se regulan las medidas preventivas; se establecen estrategias para la implementación de acciones contra la corrupción y se regula lo relativo a la integración y atribuciones correspondientes al Tribunal Institucional de Ética y al Comité Institucional de Ética, respectivamente. También se establece el procedimiento y las diligencias pertinentes para la verificación del incumplimiento a las normas contenidas en el Código y lo relativo a su publicidad u difusión.

3.3.8 Programa de capacitaciones para la publicidad y difusión de la cultura ética

La Contraloría General de Cuentas, establece en su plan operativo anual, un programa de capacitaciones en las que pueden participar los colaboradores internos, los colaboradores de otras instituciones y los contratistas del Estado, a fin de difundir la cultura ética institucional y comprometer a todos los actores a desarrollar una conducta basada en principios de honestidad, probidad y transparencia en favor de la integridad.

Las capacitaciones incluyen sistemas de evaluación mediante los cuales, los capacitadores califican a los participantes y éstos a su vez, califican el desempeño del equipo que las imparte. Al concluir satisfactoriamente el proceso y aprobar las respectivas evaluaciones, se otorga un diploma a cada participante a efecto de certificar los conocimientos adquiridos e incentivarlo para seguir avanzando en su formación.

Es importante comprender que el valor organizacional en una institución deriva del responsable desempeño de los funcionarios y empleados públicos, quienes, además de sujetar su conducta oficial a la Ley, han forjado un recto carácter que les exige actuar con integridad e inspirar a otros, mediante una conducta ejemplar e intachable, a ser personas honestas y, por ende, a desempeñarse como agentes públicos con transparencia y probidad.

En conclusión:

La Contraloría General de Cuentas es el órgano superior de control en el ámbito público y debe cumplir su función mediante la implementación de sistemas dinámicos de fiscalización, aplicando modernos procedimientos de auditoría gubernamental a cargo de

un equipo humano que, realizando una conducta oficial sujeta a la Ley, sea capaz de garantizar la transparencia al inspirar su actuar en la ética institucional que lo guía a la integridad.

Para la Contraloría General de Cuentas, la cultura ética institucional, es el conjunto mínimo de principios éticos fundamentales, valores institucionales, actitudes requeridas en la colaboración institucional, el respeto y fomento de la probidad y transparencia, en procura de una imagen intachable de la institución.

La cultura ética implementada en la Contraloría General de Cuentas se sustenta en principios filosóficos y valores que poseen un alto alcance de significación en la vida del ser humano así como en la legislación de los Estados democráticos, principalmente en el ejercicio responsable de la libertad, a partir de la cual, el ser humano en su calidad de ser moral como inevitablemente lo es, decide qué conducta realizar y como realizarla, optando en su desempeño oficial, por sujetar su actuar a la ley y a los principios éticos institucionales que lo comprometen con la integridad.

Referencias bibliográficas

Campos, V. (S. f.). Virtud. En Diccionario Iberoamericano de Filosofía de la Educación.

<https://www.fondodeculturaeconomica.com/dife/definicion.aspx?l=V&id=30&w=virtud#>

Conferencia la Ética en el ámbito público, Daniela Gallegos

<https://www.youtube.com/watch?v=hrzmalcxmnw>

Conferencia Magistral, La Ética en el Servicio Público. en

Conferencia, Ética en la Administración Pública, III Congreso de Gestión Ética (Costa Rica octubre de 2015) <https://www>.

- youtube.com/watch?v=S_3Boevzm8s&t=2121s
- Constitución Política de Guatemala. 31 de mayo de 1985.
Reformada por el Acuerdo Legislativo No. 18-93, del 17 de noviembre de 1993.
- Contraloría. gob. gt <https://www.contraloria.gob.gt/?s=codigo+de+%C3%A9tica>
- Contraloría. gob. gt <https://www.contraloria.gob.gt/index.php/filosofia-2-2/>
- Contraloría. gob. gt, <https://sw-ke.facebook.com/contraloriagt/videos/conferencia-virtual-de-%C3%A9tica-p%C3%BAblica/876501466617046/>
- Contraloría. gob. gt, <https://www.contraloria.gob.gt/index.php/capitaciones-grupo-03/#>
- Cortina Orts, A. (2013). ¿Para qué sirve la ética? Eikasia Revista de filosofía, 865-871. <https://www.revistadefilosofia.org/66-26.pdf>
- Garcés Giraldo, L. F. (2015). La virtud aristotélica como camino de excelencia humana y las acciones para alcanzarla. *Discusiones Filosóficas*, 16 (27), 127-146. DOI: 10.17151/difil.2015.16.27.9.
- Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos. (06 de diciembre de 2002). [Documento PDF]. <https://www.contraloria.gob.gt/wp-content/uploads/2018/02/4-Ley-De-Probidad-Decreto-del-Congreso-89-2002.pdf>
- Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, www.contraloria.gob.gt/wp-content/uploads/2018/02/2-ley-organica-de-la-contralorigeneral-de-cuentas-reformado-31-2002.pdf
- Murillo Martínez, H. V. , Arciniega Romero, M. G. , Martínez Hernández, L. M. , Rosales Torres, I. M. , Obregón Ramírez, L. Z. , Núñez Lares, M. , Quiñónez Lara, A. , Pérez Nava, J. M. , Andrade Chávez, A. , Martínez

- Leyva, D. E. , y Méndez Varela, M. (2018). Filosofía, ética, valores, moral e identidad. [Documento PDF]. Universidad Pedagógica de Durango. <https://redie.mx/librosyrevistas/libros/eticayvalores.pdf>
- Ortega y Gasset, J. (s. f.). Obras Completas: Vol. 4 El hombre a la defensiva. [Documento PDF]. Revista de Occidente. <https://marcosfabionuva.files.wordpress.com/2011/08/obras-completas-de-ortega-y-gasset-tomo-8-espanhol.pdf>
- Real Academia Española. (s. f.). Cultura. En Diccionario de la Lengua Española. 23ª Edición. (Versión 23. 5 en línea, actualización 2021). Recuperado el 01 de junio de 2022. <https://dle.rae.es/cultura>
- Real Academia Española. (s. f.). Ético, ca. En Diccionario de la Lengua Española. 23ª Edición. (Versión 23. 5 en línea, actualización 2021). Recuperado el 01 de junio de 2022. <https://dle.rae.es/%C3%A9tico>
- Real Academia Española. (s. f.). Íntegro, a. En Diccionario de la Lengua Española. 23ª Edición. (Versión 23. 5 en línea, actualización 2021). Recuperado el 01 de junio de 2022. <https://dle.rae.es/%C3%ADntegro>
- Real Academia Española. (s. f.). Virtud. En Diccionario de la Lengua Española. 23ª Edición. (Versión 23. 5 en línea, actualización 2021). Recuperado el 01 de junio de 2022. <https://dle.rae.es/virtud>
- Rodríguez Luño, A. (s. f.). Ética. En Fernández Labastida, Francisco – Mercado, Juan Andrés (Eds.). Philosophica: Enciclopedia filosófica on line.

Mecanismos de prevención de la corrupción desde las instituciones democráticas de control

Dr. Calvin Manolo Galindo López¹⁷

Un sistema válido anticorrupción no tiene sentido si en el mismo no se involucra la voluntad política al más alto nivel de las autoridades de las instituciones democráticas de control, para ello, deberá existir compromiso inquebrantable con un bien jurídico protegido, que es la probidad en la función pública y privada.

De esa cuenta, al hablar del fenómeno de la corrupción, es importante conocer los fundamentos de su naturaleza y anotar que, en la legislación guatemalteca, el término “corrupción” no es una tipificación como tal en las conductas reprochables en el ordenamiento jurídico penal guatemalteco, las mismas están contenidas con otras tipificaciones, con diferentes denominaciones, pero que expost apuntan a actos de corrupción.

Después de la firma de los Acuerdos de Paz Firme y Duradera el 29 de diciembre de 1996, se crearon políticas para el combate de la corrupción de carácter sancionatorio aumentando delitos y penas de prisión; sin embargo, se omitió realizar acciones estratégicas orientadas a la prevención de dicho fenómeno social, relegando su importancia a una tercera velocidad.

¹⁷ Doctor en Seguridad Estratégica. Inspector general de la Contraloría General de Cuentas.

Para entender el fenómeno de la corrupción y los mecanismos de prevención, es de suma importancia conocer las diferentes acepciones de corrupción que se han emitido desde diferentes ámbitos y enfoques, por ello, la Real Academia Española (RAE) define que la corrupción es la “acción y efecto de corromper o corromperse”, es el “deterioro de valores, usos o costumbres”, “en las organizaciones, especialmente en las públicas, práctica consistente en la utilización indebida o ilícita de las funciones de aquellas en provecho de sus gestores”.

Desde la perspectiva del Derecho Administrativo, la corrupción pública se ha definido como “una mala administración o un mal gobierno dolosos en el ejercicio de poderes públicos que no busca el interés general, sino el beneficio de una persona física o jurídica”. (Gutiérrez, E. 2018)

El concepto más aceptado de corrupción en la actualidad es el planteado por Transparencia Internacional quien indica que se trata del “abuso del poder encomendado para beneficio privado”. (Transparency International, s.f.)

Sin embargo, aunque no existe una definición establecida del concepto de corrupción, esta es, en general, un fenómeno global que afecta la economía de los países y debilita a los Estados, provocando con ello la pérdida de la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas, fomentando la discriminación y desincentivando la inversión extranjera, creando así un ambiente propicio para el florecimiento de la delincuencia organizada y otras amenazas, tanto para la seguridad de las personas individuales como para el buen funcionamiento del aparato estatal, el cual puede llegar a corromperse completamente.

La corrupción se asociaba con énfasis exclusivo al Gobierno y los funcionarios públicos, pero esta perspectiva se modificó de manera significativa en las dos últimas décadas, al tomar conciencia del papel protagónico que las empresas

nacionales y transnacionales o actores privados pueden jugar en la corrupción. (ICEFI, OXFAM, 2015)

La corrupción implica el desvío del uso o ejercicio de un poder conferido tanto en el ámbito público o privado, es decir, puede ocurrir en cualquier lugar: en las empresas, el gobierno, los tribunales, los medios de comunicación y la sociedad civil, puede involucrar a cualquier persona individual o jurídica: políticos, funcionarios gubernamentales, servidores públicos, empresarios o miembros del público, ocurre de forma encubierta y clandestina, a menudo con la ayuda de facilitadores profesionales como, abogados, banqueros, contadores, sistemas financieros opacos y empresas ficticias anónimas que permiten que florezcan los esquemas de corrupción y que los corruptos laven y oculten riqueza ilícita, se adapta a diferentes contextos y circunstancias cambiantes, puede evolucionar en respuesta a cambios en las reglas, la legislación e incluso la tecnología. (Transparency International, s.f.)

La mayoría de personas asocian la corrupción únicamente al pago de sobornos, sin embargo, representa un término genérico que engloba varias conductas reguladas habitualmente en los códigos penales de los países, a través de figuras delictivas tales como: cohecho (o soborno), peculado, malversación, nepotismo, tráfico de influencias, fraude, cobro ilegal de comisiones, enriquecimiento ilícito de particulares, testaferrato, entre otros. (ICEFI, OXFAM, 2015)

La lucha contra la corrupción se convierte en una tarea prioritaria de los Estados y hace que la cooperación internacional en esta materia sea de extrema importancia. En este sentido, y de conformidad con lo establecido en la Política Nacional de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, la Contraloría General de Cuentas ha tomado medidas, dentro del ámbito de su competencia, para no solamente tener una participación activa en la lucha contra la corrupción, sino también servir como guía y

ejemplo para que la población en general y otras instituciones del Estado también se involucren a su vez en el combate a ese flagelo.

Como expresara en el año 2005 el entonces Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan en su presentación al documento titulado Acción mundial contra la corrupción – Los documentos de Mérida: “Nuestra única esperanza de eliminar este obstáculo [la corrupción] es mediante la aplicación efectiva del principio del Estado de derecho”. (UNODC, 2005)

3.4.1 Importancia de la lucha contra la corrupción

La corrupción es un fenómeno histórico y sus efectos son cada vez más devastadores, es un tema que tiene trascendencia internacional. Diversos factores de la realidad latinoamericana y del mundo muestran que la corrupción ha adquirido dimensiones preocupantes y que a su vez se han desarrollado múltiples acciones para luchar en contra de ella.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) refiere que: “La corrupción perpetúa la desigualdad y la pobreza, afectando el bienestar y la distribución del ingreso, y socavando las oportunidades de participar equitativamente en la vida social, económica y política”. (OCDE, 2017).

La Convención Interamericana contra la Corrupción y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción son los principales instrumentos jurídicos de carácter internacional para combatirla y prevenirla, marcan pautas u orientaciones que guían las reformas jurídicas e institucionales para hacerle frente.

3.4.2 La OEA y la Convención Interamericana Contra la Corrupción (CICC)

La Convención Interamericana contra la Corrupción fue suscrita en marzo de 1996 bajo los auspicios de la Organización de Estados Americanos (OEA). Es un tratado a través del cual los 35 Estados miembros de la OEA han asumido el compromiso de trabajar conjuntamente en la lucha contra la corrupción y adoptar decisiones específicas en esta materia. (OEA, MESICIC s.f).

Sus propósitos son promover y fortalecer el desarrollo de mecanismos para prevenir, detectar, sancionar y erradicar los actos de corrupción en cada uno de los Estados parte, así como promover, facilitar y regular la cooperación entre éstos, a fin de asegurar la eficacia de las medidas y acciones para combatir los actos de corrupción en el ejercicio de las funciones públicas y aquéllos específicamente vinculados con tal ejercicio.

La implementación de la CICC, se da a través del Mecanismo Anticorrupción de la OEA MESICIC (Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción), los Estados reciben recomendaciones en cada ronda de análisis para que mejoren sus marcos jurídicos e instituciones para combatir efectivamente la corrupción en materias tales como la prevención de conflictos de intereses, la preservación de recursos públicos, la contratación estatal, la vinculación de servidores públicos, su capacitación ética, los sistemas de declaración patrimonial, la participación de la sociedad civil en el combate a la corrupción, los controles internos en las empresas para detectar y prevenir prácticas corruptas, la tipificación de actos de corrupción tales como el soborno transnacional y el enriquecimiento ilícito, la protección a quienes los denuncien y la asistencia recíproca para el juzgamiento de sus autores y, de ser el caso, su extradición, y los órganos de control superior encargados de prevenir, detectar, investigar y sancionar dichos actos.

3.4.3 La Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)

Con base en el reconocimiento de que la prevención y la lucha contra la corrupción requieren de un enfoque integral y multidisciplinario, los Estados miembros negociaron la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC), que abarca cinco áreas principales: a) Prevención, encaminada a promover la transparencia, la integridad, la participación ciudadana y la rendición de cuentas en el sector público y privado; b) Penalización y aplicación de la ley; c) Cooperación internacional, d) Recuperación de activos, y e) Asistencia técnica e intercambio de información entre Estados. (ONU, 2004)

La CNUCC, entró en vigor el 14 de diciembre de 2005, es la primera convención en la materia con un alcance global, tiene un gran potencial como marco para la prevención y lucha contra la corrupción y promueve la implementación y aplicación de las normas comunes y mejores prácticas internacionales. La implementación de la Convención en la legislación nacional de los Estados parte se evalúa a través de un proceso único de revisión por pares, el Mecanismo de Revisión de la Implementación (IRM, por sus siglas en inglés). La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) es la secretaría del Mecanismo de Revisión.

3.4.4 La Lucha Contra la Corrupción en Guatemala

La Constitución Política de la República de Guatemala preceptúa que el Estado se organiza para proteger a la persona y a la familia; y su fin supremo es la realización del bien común. Asimismo, es deber del Estado garantizar la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la

paz y el desarrollo integral de la persona. (CPRG, 1985)

Para el logro de sus fines y deberes el Estado guatemalteco se organiza y estructura para brindar servicios de calidad en salud, asistencia social, educación, cultura, alimentación, vivienda, trabajo, seguridad y justicia, entre otros. Para ello las instituciones públicas que lo conforman deben desarrollar sus funciones con probidad y transparencia.

El Estado de Guatemala cuyo sistema de gobierno es republicano, democrático y representativo, cuenta con una serie de órganos de control dentro de la estructura y organización del Estado que no dependen de los poderes constituidos en los Organismos: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, debido a que gozan de autonomía funcional y presupuestaria y tienen su propia Ley Orgánica, es decir que no están adscritos ni vinculados a las ramas del poder público, como la Corte de Constitucionalidad, el Ministerio Público, la Contraloría General de Cuentas, la Procuraduría General de la Nación, la Procuraduría de los Derechos Humanos y El Tribunal Supremo Electoral entre otros.

Estos órganos de control cumplen una función importante ya que la Constitución Política les confiere funciones de control administrativo, jurídico, político, financiero y tributario con el objeto de mantener el control, la gobernabilidad y la estabilidad del país.

En cuanto a la lucha contra la corrupción, Guatemala firmó como estado parte, la Convención Interamericana contra la Corrupción, aprobada por el Congreso de la República mediante Decreto 15-2001 y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, aprobada por el Congreso de la República mediante Decreto 91-2005, ha realizado esfuerzos para legislar en coherencia y armonización con el plano internacional a favor de la transparencia con el Decreto número 31-2012, Ley Contra la Corrupción en donde se reforma el Código Penal, la Ley Contra

la Delincuencia Organizada, y la Ley de Extinción de Dominio, adecuando la legislación guatemalteca en materia de corrupción, tipificando delitos como el financiamiento electoral ilícito, el tráfico de influencias o el enriquecimiento ilícito, incrementando la penalización de delitos y facultando la extinción en favor del Estado, de los bienes obtenidos por la corrupción.

Ambas convenciones refieren entre las medidas preventivas para combatir este fenómeno: la integridad, la transparencia, la rendición de cuentas y la promoción de la participación ciudadana y es en este punto donde la Contraloría General de Cuentas como uno de los órganos de control del Estado desempeña un rol importante y decisivo, debido a que en el ordenamiento jurídico de Guatemala se la designa como el ente técnico rector de la fiscalización y el control gubernamental, que 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. (LOCGC)¹⁸

La Contraloría General de Cuentas, entre otros objetivos, también tiene el de 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. (LOCGC)

Además, su ley orgánica le confiere la facultad de dictar

18 Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto 31-2002. Congreso de la República.

dentro de su ámbito de competencia, las disposiciones, políticas y procedimientos que considere oportunos y que son de observancia y cumplimiento obligatorio para los organismos, instituciones, entidades y demás personas a las que fiscaliza, promover mecanismos de lucha contra la corrupción y cooperar con el Ministerio Público en la investigación de los delitos en contra de la hacienda pública (LOGGC).

La Contraloría General de Cuentas a partir del año 2019 priorizó seis ejes de trabajo: 1) Fortalecimiento y modernización institucional, 2) Formación y capacitación, 3) Sistema Nacional de Control Interno, 4) Gestión de Riesgos, 5) Transparencia y Rendición de Cuentas y 6) Participación ciudadana-Auditoría Social, coordinándolos y alineándolos de manera transversal para contribuir en la lucha contra la corrupción conforme a su competencia.

Su trabajo como entidad fiscalizadora superior en la prevención, detección y lucha contra la corrupción en Guatemala ha consistido en la implementación de buenas prácticas internacionales desarrolladas en concordancia con los lineamientos de las convenciones internacionales contra la corrupción, de las cuales el Estado de Guatemala es parte, y de las Organizaciones Internacionales de las Entidades Superiores INTOSAI, OLACEFS y OCCEFS.

La Inspección General, en conformidad a lo establecido en el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, es la dependencia encargada de velar por el cumplimiento de las políticas, planes, programas, normas y procedimientos en materia de probidad, transparencia, honestidad, rendición de cuentas y de controlar el desempeño y la integridad del personal de la institución realizando investigaciones administrativas de oficio o por quejas o reclamaciones y denunciar, cuando corresponda, las actuaciones de los funcionarios y empleados

de la Contraloría que sean contrarias a la ley, con la finalidad de prevenir y combatir actos de corrupción, faltas e infracciones administrativas y cualquier otro acto que contravenga los intereses institucionales. (RLOGGC)¹⁹

La participación de la Contraloría General de Cuentas en la lucha contra la corrupción se enfoca en tres aspectos que se encuentran íntimamente entrelazados: internacionalmente, a nivel interinstitucional y a nivel institucional.

3.4.5 Participación de la Contraloría General de Cuentas a nivel internacional

La Contraloría General de Cuentas, como miembro de la Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS) y en su calidad de Presidencia de la misma, presentó la Política Regional para la Prevención y Lucha contra la Corrupción 2021-2025 de la OCCEFS, con el objeto de fortalecer capacidades institucionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) para la prevención y lucha contra la corrupción en un marco que coadyuve a alcanzar procesos de prosperidad estatal en la región.

En el ámbito de la cooperación internacional durante los encuentros sostenidos los días 08 y 19 de abril de 2022, La Comisión Técnica Especializada en la Lucha Contra la Corrupción Transnacional (CTCT) de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) presentó, junto a otras, la propuesta de que la Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) de Guatemala liderara la Fuerza de Tarea sobre la “Política Regional de Prevención, Combate y Lucha Contra la

¹⁹ Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, No. 96-2019, Presidente de la República.

Corrupción”, propuesta que fue aprobada por unanimidad por los miembros de la Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS).

Carta de Entendimiento entre la *Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) GMBH, a través de los proyectos Agenda 2030 (GIZ Guatemala) y fortalecimiento del control externo para la prevención y lucha eficaz contra la corrupción (GIZ Brasil) y la Contraloría General de Cuentas “De colaboración para la lucha contra la corrupción y fortalecimiento del control gubernamental”. Su propósito es instaurar un marco de cooperación técnica focalizado al fortalecimiento de las capacidades de la Contraloría General de Cuentas, en su función de ente técnico rector de la fiscalización y control externo gubernamental, orientado al monitoreo de la implementación nacional de la Agenda 2030, así como a la prevención y lucha contra la corrupción, a fin de velar por el uso eficiente de los recursos del Estado. Las líneas de colaboración identificadas para el fortalecimiento institucional de la Contraloría General de Cuentas son: fortalecimiento institucional, rendición de cuentas y confianza pública.

3.4.6 Participación de la Contraloría General de Cuentas a nivel interinstitucional

A nivel nacional, la Contraloría General de Cuentas ha suscrito diferentes convenios de cooperación interinstitucional con otros organismos del Estado, siendo algunos de ellos los siguientes:

Convenio de Cooperación Interinstitucional Anticorrupción entre el Organismo Ejecutivo, el Ministerio Público, la Contraloría General de Cuentas, la Procuraduría General de la Nación, la Superintendencia de Administración

Tributaria y la Superintendencia de Bancos, suscrito el 14 de enero de 2020, el cual establece pautas para la coordinación inter institucional de la lucha contra la corrupción y en favor de la transparencia institucional. Entre otros compromisos establecidos en este convenio, se incluye “dar seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades internacionales del Estado de Guatemala provenientes de la Convención Interamericana contra la Corrupción y la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción”.

Convenio de Cooperación para la Buena Gobernanza entre el Ministerio Público de la República de Guatemala, el Organismo Judicial, la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala, el Ministerio de Finanzas Públicas, la Superintendencia de Bancos, la Superintendencia de Administración Tributaria y la Asociación Nacional de Municipalidades, Instituto de la Víctima y Comisión Presidencial contra la Corrupción para propiciar la cultura de transparencia, rendición de cuentas y prevención de la corrupción e impunidad, firmado el 9 de octubre del 2019, el cual tiene como objetivo establecer mecanismos de cooperación interinstitucional para fortalecer las capacidades de las instituciones firmantes en la lucha por la transparencia y contra la corrupción.

3.4.7 Mecanismos de lucha contra la corrupción de la Contraloría General de Cuentas a nivel institucional

Como se indicó anteriormente, la CICC y la CNUCC, ambas convenciones internacionales de lucha contra la corrupción convergen en la idea de que entre las medidas preventivas para combatir este fenómeno están la promoción de un sistema de integridad, la transparencia, la rendición de cuentas y la promoción de la participación ciudadana, entre otras.

La coordinación y la integración de las acciones de la Contraloría General de Cuentas en los ejes de trabajo priorizados durante la administración 2018-2022 permitió la implementación de políticas y programas institucionales que contribuyen a la prevención y lucha contra la corrupción.

3.4.8 Promoción de la ética e integridad

Promoviendo a lo interno y externo la integridad, la honestidad y la responsabilidad, la Contraloría implemento entre otras, las siguientes acciones:

- a) Código de Ética de la Contraloría General de Cuentas.** Se actualizó con el Acuerdo A-017-2020 en concordancia con las directrices de las Convenciones Internacionales de Lucha contra la Corrupción y la Organización Internacional de Entidades Superiores (INTOSAI). Este Código tiene la finalidad de establecer un conjunto de valores y principios éticos alineados a estándares internacionales que sirven como fundamento para el actuar del personal que presta sus servicios en la institución con el fin de evitar, detectar, investigar y remediar cualquier forma de conducta indebida. Los colaboradores de la Contraloría General de Cuentas, firmaron carta de compromiso en relación al cumplimiento del Código de Ética.
- b)** Cabe resaltar que el Código de Ética posteriormente fue reconocido por la OEA durante la 36ª Reunión del Comité de Expertos del Mecanismo de Seguimiento para la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC) como buena práctica en materia de prevención y combate a la corrupción.
- c) “2021 Año de la Ética y Probidad”.** En el bicentenario de la

independencia de la República de Guatemala, se publicó el Acuerdo A-004-2021, según el cual se declara el “2021 Año de la Ética y Probidad”, con el fin de promover los valores éticos y fomentar el mejor comportamiento de probidad. Este acuerdo es de observancia obligatoria para todas las instituciones, entidades o personas que se encuentran sujetas a la fiscalización y control gubernamental de la Contraloría General de Cuentas.

- d) Motivados por dicha iniciativa varias instituciones gubernamentales han implementado y promovido sus propios códigos de ética, como el Instituto de Ciencias Forenses (INACIF), el Congreso de la República de Guatemala, Municipalidad de Guatemala, la Municipalidad de Agua Blanca, Jutiapa, y la Municipalidad de Santiago Sacatepéquez, entre otros.
- e) **“Sembrando Semillas de Transparencia”.** Como parte del Convenio de Cooperación Interinstitucional con el Ministerio de Educación se publicó el Manual de Orientación Curricular: “Sembrando Semillas de Transparencia”, el cual fue integrado al Currículo Nacional Base del 2021. Este manual tiene como finalidad promocionar los valores éticos en la niñez y juventud guatemalteca.
- f) **APP “Jóvenes por la Transparencia”.** Se creó la aplicación móvil orientada al nivel básico y diversificado, mediante la cual se pueden realizar diversas actividades. El objetivo de esta aplicación es promover entre los estudiantes el interés por conocer y aplicar en su vida cotidiana los valores de ética, probidad y transparencia y que conozcan el funcionamiento de la Contraloría General de Cuentas y el Ministerio de Educación.

3.4.9 Rendición de cuentas

Fortalecimiento del control interno de las instituciones del sector público como estrategia para mejorar la efectividad en la calidad del gasto público que fomente un impacto en el bienestar de los guatemaltecos y coadyuvar en la prevención de actos de corrupción.

- a) **Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG).** Con el acuerdo A-028-2021 se dio vida al SINACIG, cuyo objetivo es fortalecer los controles internos de cada entidad pública, sobre sus operaciones financieras y operativas e implementar procedimientos que le permitan identificar las áreas críticas y disminuir los niveles de riesgo de sus operaciones, a fin de garantizar el manejo de sus recursos eficiente y transparentemente, ejercer sus funciones encomendadas frente a los riesgos, cumplir sus objetivos eficazmente y brindar servicios de óptima calidad a la población guatemalteca. El SINACIG se fundamenta en el ordenamiento jurídico guatemalteco y las mejores prácticas técnicas de los marcos normativos internacionales.
- b) **Normas de Auditoría Interna Gubernamental (NAIGUB).** Con el propósito de normar el control interno gubernamental de la gestión de las Unidades de Auditoría Interna de las entidades sujetas a fiscalización en concordancia con el SINACIG y para coadyuvar en la correcta ejecución de sus funciones, dotarlas con herramientas tecnológicas, que permitan agilizar los procesos de auditoría e identificar riesgos que coadyuven y fortalezcan sus actividades, la Contraloría General de Cuentas emitió: a) Normas de Auditoría Interna Gubernamental (NAIGUB); b) Manual de Auditoría

Interna Gubernamental (MAIGUB); y c) Ordenanza de Auditoría Interna Gubernamental. Aprobadas mediante Acuerdo A-070-2021, estas normas son de observancia general y obligatorio cumplimiento a partir de 1 de enero de 2022.

- c) **Actualización de los Manuales de Auditoría Financiera Gubernamental; de Auditoría de Cumplimiento Gubernamental y de Auditoría de Desempeño Gubernamental**, a través del Acuerdo A-066-2021 se aprobó su actualización para que se adecúen al proceso de fiscalización bajo los estándares internacionales, se encuentren en concordancia con las buenas prácticas de la lucha contra la corrupción y el fomento de la transparencia institucional. Los Manuales de Auditoría Gubernamental, son de observancia, aplicación y cumplimiento obligatorio para los auditores gubernamentales, para los auditores independientes y firmas de auditoría, cuando ejerzan el control gubernamental externo en las entidades que fiscaliza la Contraloría General de Cuentas.
- d) **-GUÍA.GT- 3920 denominada “Proceso de la Auditoría de Desempeño”**, la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, por sus siglas en inglés, (INTOSAI), de la cual la Contraloría General de Cuentas de Guatemala es miembro, ha implementado directrices para actualizar la auditoría en las entidades fiscalizadoras superiores, por lo que la Contraloría General de Cuentas incorporó a la normativa actual, la -GUÍA.GT- 3920 a través del Acuerdo A-048-2021 con el objeto de fortalecer la técnica en la auditoría de desempeño. Cabe resaltar que la Auditoría de desempeño puede contribuir a supervisar el progreso e identificar las oportunidades de mejora en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el país.

- e) **Manual de Auditoría de Tecnología de la Información (TI)**, con el fin de que la Auditoría de Tecnología de la Información (TI), se ejecute bajo los principios de eficiencia, eficacia, transparencia, probidad y para asegurar la calidad del gasto público y la rendición de cuentas de las personas, entidades, organismos e instituciones que fiscaliza. De acuerdo con su mandato constitucional, por Acuerdo A-047-2021 se aprobó la adopción del manual emitido por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), denominado “Manual de la IDI y del WGITA sobre Auditoría de TI para las Entidades Fiscalizadoras Superiores”; así como la implementación de herramientas necesarias para la auditoría en nóminas de gobierno, entre otras.

3.4.10 Promoción del uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

- a) **Sistematización de movimientos de personal, altas, ascensos y ceses de cargo.** Se implementó un módulo que permite que las unidades, direcciones o departamentos de recursos humanos de las entidades públicas cumplan con reportar de manera oportuna los movimientos de personal (tomas de posesión, ascensos, ceses de cargo) en línea, de manera que la Contraloría General de Cuentas ha mejorado el control del cumplimiento de la presentación de la declaración jurada patrimonial en los casos que así se requiera y con ello poder determinar posibles casos de enriquecimiento ilícito por parte de funcionarios públicos.
- b) **Sistema de comunicaciones electrónicas.** La habilitación de este sistema tiene como objetivo agilizar y modernizar la acción fiscalizadora de la Contraloría General de Cuentas,

y para ese fin se usan diversas tecnologías como correos electrónicos, sistemas de videoconferencia, buzones electrónicos y otros. Este sistema fue Aprobado mediante Acuerdo A-009-2021.

- c) **Registro Único de Cuentadancias**, se desarrolló con el fin de “automatizar, modernizar y consolidar un registro con funciones específicas de inscripción, actualización, modificación y cierre se las solicitudes, tramite y resolución de cuentadancias”.
- d) **Actualización de Sistema Informático de Auditoría Gubernamental para las unidades de auditoría interna SAG-UDAI-WEB**. Este sistema fue creado para facilitar las labores de las Unidades de Auditoría Interna Gubernamental, al examinar y evaluar las actividades administrativas, financieras y de gestión de las entidades sujetas a la fiscalización de la Contraloría General de Cuentas, a través de una adecuada planificación anual de auditorías basada en riesgos, así como de directrices para la ejecución, rendición de informes y seguimiento, conforme a Normas de Auditoría Interna Gubernamental (NAIGUB).
- e) **APP “Denuncia Ciudadana”**, con el fin de fomentar la cultura de denuncia por parte de la población, la Contraloría General de Cuentas dio a conocer la aplicación móvil “Denuncia Ciudadana”, con la cual se trata de incentivar a la población a colaborar para mejorar la transparencia y probidad en las instituciones públicas a través de la participación de la ciudadanía en los procesos de fiscalización. La aplicación está habilitada para sistemas IOS y Android, en la misma se pueden adjuntar medios de prueba.

3.4.11 Participación ciudadana, auditoría social y transparencia

La participación ciudadana y el acceso a la información permiten que los ciudadanos puedan construir una opinión cualificada sobre la gestión pública y sobre la propia gestión de la Contraloría General de Cuentas y son fundamentales en la lucha contra la corrupción y el fortalecimiento de la integridad de las instituciones públicas.

La institución ha desarrollado estrategias encaminadas al fortalecimiento de capacidades de la sociedad civil para facilitar y fomentar su participación en la auditoría social, fortalecimiento de canales de denuncia y fortalecimiento de la transparencia incluso en lo relativo a su organización, funcionamiento y procesos de adopción de decisiones, entre ellas sobresalen:

- a)** Diplomado virtual, “Ética ciudadana para fortalecer procesos de Auditoría Social”
- b)** Taller sobre auditoría social como mecanismo ciudadano para fomentar la rendición de cuentas con el apoyo del PNUD.
- c)** Capacitación a líderes locales en Auditoría Social, Transparencia y Rendición de Cuentas.
- d)** Manual de orientación curricular “Sembrando semillas de transparencia” y APP “Jóvenes por la transparencia” en coordinación con el Ministerio de Educación.
- e)** Ha puesto a disposición de la ciudadanía diferentes canales de recepción de denuncias sobre posibles actos de corrupción en el uso de fondos públicos, los cuales puede hacer identificándose plenamente o bien sin identificación: buzones en las oficinas de las 21 delegaciones departamentales, presencial en ventanillas

para el efecto, línea telefónica 1506 y la más reciente, la APP Denuncia Ciudadana que está habilitada para sistemas IOS y Android, para que exista la posibilidad de que los ciudadanos puedan hacer uso de ellos De acuerdo con sus posibilidades.

- f) Información actualizada y constante acerca de su gestión respecto a su organización, funcionamiento, procesos de toma de decisiones y actuaciones legales a través su portal web en línea, Titear, Facebook y YouTube con su canal Contraloría TV. Cabe resaltar que la CGC obtuvo cien puntos en el proceso de medición del Índice de Disponibilidad de Información a la Ciudadanía sobre la Gestión Institucional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (IDIGI-EFS) 2021, la calificación obtenida, la mantiene en el nivel óptimo de disponibilidad de información y la ubica entre las seis mejores EFS a nivel latinoamericano y 1er lugar a nivel centroamericano.

En conclusión:

La lucha contra la corrupción ha tomado relevancia durante los últimos años producto del entendimiento de que sus efectos son devastadores tanto para los Estados como para la sociedad en su conjunto. Es una lucha que ha dejado ya el ámbito nacional de cada país para convertirse en un fenómeno de carácter internacional que no puede ser ignorado.

En este sentido, en nuestro país y debido a su mandato constitucional, la Contraloría General de Cuentas como órgano rector del control gubernamental, se encuentra desarrollando esfuerzos para combatir este fenómeno y su rol ha cobrado relevancia en su prevención y detección en la administración pública.

La dinámica de las operaciones del sector público exige que la técnica de fiscalización sea constantemente revisada, por lo que el ente fiscalizador se ha fortalecido con herramientas actualizadas e innovadoras, orientadas al uso efectivo de los recursos públicos y consecuentemente a que los entes sujetos a control, satisfagan las expectativas ciudadanas.

La gestión institucional 2018-2022 bajo la dirección del contralor general de cuentas, se ha caracterizado por implementar un conjunto de buenas prácticas en la prevención, detección y lucha contra la corrupción, de manera integrada y estratégica con su plan de trabajo con el objeto de disminuir los impactos de la corrupción en la gestión de los recursos públicos, lo cual se ha visto reflejado en aspectos tales como:

- 1) La participación activa del ente fiscalizador y la cooperación al cumplimiento de su mandato de organismos internacionales involucrados directamente en la lucha contra la corrupción.
- 2) La puesta en marcha de políticas internas que favorecen la transparencia y previenen actos de corrupción no solo en la institución sino también en las entidades del sector público fiscalizadas por la Contraloría General de Cuentas.
- 3) La generación de iniciativas que coadyuvan a fomentar la participación ciudadana, la cultura de denuncia y la educación en valores éticos de los niños y jóvenes guatemaltecos fomentando una cultura de integridad y conciencia social.
- 4) Aunque aún queda mucho por hacer, el contralor general de cuentas sentó las bases y dejó preparado el camino para que futuras administraciones avancen con decisión en esta batalla contra la corrupción.

Referencias bibliográficas

- Acuerdo Gubernativo No. 96-2019. Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.
- Asamblea Nacional Constituyente, (1985) Constitución Política de la República de Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. Decreto Legislativo No. 31-2002, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-004-2021. Declara el “2021 Año de la Ética y Probidad”.
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-017-2020. Código de Ética de la Contraloría General de Cuentas.
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-028-2021. Sistema Nacional de Control Interno (SINACIG).
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-047-2021. Adopción del Manual de Auditoría de Tecnología de la Información (TI) emitido por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-048-2021 Aprobación -GUÍA.GT- 3920 denominada “Proceso de la Auditoría de Desempeño”.
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-066-2021. Actualización de los Manuales de Auditoría Gubernamental.
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-070-2021. Normas de Auditoría Interna Gubernamental -NAIGUB-.
- Gutiérrez, E. (2018) Corrupción Pública: concepto y mediciones. Hacia el Public compliance como herramienta de prevención de riesgos penales. Revista Política Criminal [en línea]. Volumen 12, no. 25, Santiago, julio

2018. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33992018000100104#fn7
- ICEFI, OXFAM. (2015). La corrupción, Sus caminos, su impacto en la sociedad y una agenda para su eliminación. Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales, OXFAM Guatemala. https://mail.icefi.org/sites/default/files/informe_icefi_-_corrupcion_0.pdf
- OCDE (2017) Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, <https://www.oecd.org/gov/integridad/recomendacion-integridad-publica>.
- OEA, (s.f.) Convención Interamericana contra la Corrupción. Portal Anticorrupción de las Américas–MESICIC. Organización de Estados Americanos. <http://www.oas.org/es/sla/dlc/mesicic/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20MESICIC%3F,Mecanismo%20Anticorrupci%C3%B3n%20de%20la%20OEA>.
- ONU, (2004) Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción Naciones Unidas – Oficina contra la Droga y el Delito. https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/04-56163_S.pdf
- Real Academia Española. (s.f.) Corrupción. En Diccionario de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/corrupti3n>
- Transparency International. (s.f.). [dehttps://www.transparency.org/en/what-is-corruption](https://www.transparency.org/en/what-is-corruption)

La formación, el itinerario del cambio

Dra. Ety Sarai Castro Chilel²⁰

MSc. Amanda Irene Martínez Méndez ²¹

Lcda. Dora Amanda Lima Beltrán²²

Lic. Julio Orellana ²³

3.5.1 El proceso de formación y capacitación

Hay una diversidad de definiciones para aclarar el concepto de capacitación, una de ellas plantea como proporcionar al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su trabajo.

La capacitación del personal de la Contraloría General de Cuentas se realiza en función del puesto de trabajo y según el grado de actividad del empleado, sea este funcionario o empleado público; es decir, que se regula De acuerdo con el grado de formalidad del quehacer según las atribuciones.

La planificación y programación de la capacitación también gira en torno a un diagnóstico de necesidades de capacitación de

20 Doctora en Alta Dirección Política y Administración Pública. Directora de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental.

21 MSc. en Fiscalización en la Administración Pública. Licenciada en Administración de Empresas.

22 Licenciada en Sociología.

23 Licenciado en Educación.

las entidades públicas, de acuerdo con la naturaleza del trabajo de fiscalización y del control gubernamental.

La pandemia derivada de la propagación del virus SARS-COV-2 representó un desafío para el Estado de Guatemala, al ser una circunstancia inédita que demandó esfuerzos extraordinarios y puso a prueba las capacidades institucionales para controlar y mitigar los efectos de una pandemia, desconocida, peligrosa y altamente contagiosa. En el aspecto positivo, el inicio del COVID-19 aceleró la incorporación de enfoques de aprendizaje a distancia.

La capacitación en tiempos de pandemia ha perseguido cumplir con el principal objetivo en el modelo de formación a distancia: utilizar la virtualidad para atender en su sitio de trabajo o teletrabajo y evitar el riesgo de contagio.

La pandemia también abrió la posibilidad para capacitar en temas complejos a través de medios electrónicos y digitales. Asimismo, creó la facultad para invitar hacia la profundización de la investigación sobre este espacio, y llevar la formación y capacitación hacia áreas territoriales aisladas de Guatemala, sitios en los cuales el funcionario y servidor público no había tenido la posibilidad de acceder a la capacitación, ya que esta había sido privilegiada para los servidores públicos y funcionarios de la región central del país y de aquellos que se han ubicado en sitios urbanos.

Por lo anterior, es relevante reconocer que la pandemia permitió tener mayores posibilidades de cubrir más regiones y personas para los procesos de formación y capacitación.

Atendiendo a las anteriores circunstancias la Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental, se vio en la necesidad de adecuarse a la situación sanitaria, diseñando e implementando procesos de capacitación para que los colaboradores desarrollen las competencias, tanto

funcionales como comportamentales dentro de su puesto de trabajo, utilizando métodos y técnicas pedagógicas que acompañan la capacitación del personal.

Tecnológicamente, se crearon e instalaron las capacidades para realizar una capacitación no presencial; esta capacitación, como su nombre lo indica, no requiere de un personal especializado al lado del capacitado como sujeto pasivo de aprendizaje, pero requiere de un mayor nivel de responsabilidad, organización y disciplina por parte de las personas, puesto que solo de ellos depende una buena gestión del conocimiento. Contrasta con la capacitación presencial, en donde el especialista, el docente o catedrático facilitador siempre está cara a cara con los individuos brindando un seguimiento y motivación, y era el modelo de enseñanza-aprendizaje al cual se estaba acostumbrado.

Se emplearon técnicas y metodologías de capacitación diversas, para brindar una capacitación de calidad, que cumpliera su objetivo, pero que además fuera clara y concisa, según los diversos grupos objetivo.

En el contexto electrónico, la capacitación digital en tiempos de pandemia reflejó la posibilidad de formar y aprovechar las capacidades instaladas, las habilidades y destrezas en su capital humano para comprender que las herramientas electrónicas son incluso más efectivas y eficientes para la buena gobernanza, que las capacitaciones de tipo presencial.

La evaluación virtual en tiempos de pandemia ha arrojado resultados positivos, ha sido posible formar y capacitar a las personas fuera de su sitio de trabajo, la asimilación y el logro de destrezas ha sido elevado, se ha logrado mantener a la persona objeto de capacitación fuera de la posibilidad de adquirir el virus.

3.5.2 Modalidades implementadas

La Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental recurrió al uso de los entornos virtuales de aprendizaje, utilizando para tal efecto, herramientas en línea para facilitar cursos y capacitación de manera remota. Se utilizaron no solo plataformas de aprendizaje en línea, sino que también se ha utilizado una mezcla de herramientas de aprendizaje a distancia en línea.

E-learning es una forma de enseñanza-aprendizaje que puede usarse como plataforma de interacción internet, intranet u otros medios electrónicos de comunicación a distancia entre docentes y participantes, así como también entre los propios participantes, permitiendo el intercambio de información remota de textos, imágenes y sonidos, de manera sincrónica (en línea) o asincrónica (diferida).

Los recursos tecnológicos han impactado el rol de los actores en este proceso, porque el docente ha redefinido la forma de transmitir los conocimientos y los participantes han debido disciplinarse para realizar un mejor aprovechamiento de las capacitaciones. Además del reto que implica que no todos se encuentran en las mismas condiciones para acceder a esta forma de enseñanza-aprendizaje.

La estrategia para llegar a un mayor número de funcionarios y empleados públicos, implicó el desarrollo de conferencias, cursos, diplomados y talleres con una metodología que facilitara la participación. Además, de un seguimiento a los grupos objetivo a quienes se dirigía la formación y capacitación.

Se buscó lograr un equilibrio entre la estrategia didáctica, las herramientas tecnológicas y las actividades realizadas para desarrollar eventos de capacitación y conseguir cumplir con las expectativas de los participantes.

Asumiendo todos esos retos se pudo capacitar a miles de funcionarios y empleados públicos de diversas entidades en temas de importancia, lo cual ha contribuido a que estas personas mejoren sus capacidades en el desarrollo de sus funciones.

3.5.3 Los desafíos en los nuevos contextos de formación y capacitación

El desafío de la formación y capacitación en tiempos de COVID-19 ha sido complicado, es decir, la forma de organizar e implementar y ejecutar las técnicas de los procesos de enseñanza-aprendizaje deberán adecuarse y modernizarse para una formación efectiva fuera del puesto de trabajo.

El desafío de lograr adoptar y adaptar los modelos, sistemas y normas internacionales que han sido conocidos y aprendidos por las diferentes instituciones públicas, implicará crear un sistema de seguimiento y evaluación de la implementación de estos.

El desafío institucional de instalar capacidades tecnológicas será constante y permanente en dos sentidos, uno desde la parte de la actualización de los programas y el otro desde la actualización de los dispositivos. En los dos casos se requiere la programación de recursos financieros en los futuros presupuestos de la institución.

En el diseño pedagógico de material de los docentes para enseñar a distancia utilizando medios digitales de comunicación, lograr que el sujeto pasivo logre interpretar y captar conocimientos y hacerse de habilidades para incrementar sus capacidades y rendimiento, es todo un reto.

Hacer amigable la tecnología y las plataformas para motivar y no interrumpir la formación de las personas que no están acostumbradas a la modernidad, será otro aspecto importante en el proceso.

3.5.4 El paradigma educativo en la formación y capacitación en el contexto de la administración pública

a) La administración pública

La administración pública es de incumbencia de todo un país. Es la encargada de poner en contacto directo a la ciudadanía con el poder político mediante la figura de los servidores públicos satisfaciendo los intereses colectivos de forma inmediata. La forma de administrar la cosa pública permitirá alcanzar los fines del Estado y por ende lograr la realización del bien común.

Ser parte de la administración pública implica estar comprometido con la institución, con las políticas de Estado y los programas de gobierno. Todos se alinean para lograr que el Estado realmente responda a las necesidades de la población y luche por el desarrollo del país. Superar una realidad de subdesarrollo es complicado, pero es un compromiso que la nación espera, aunque sea difícil de lograr. El reto queda en las instituciones que definen acciones para responder a ese compromiso.

La Contraloría General de Cuentas es una institución de mayor antigüedad del Estado de Guatemala y ha sido uno de los bastiones para lograr que funcione el sistema impositivo, buscando que exista transparencia y un manejo adecuado y eficiente de los fondos del presupuesto nacional.

Durante la administración del doctor Edwin Humberto Salazar Jerez, 2018-2022, en la Contraloría General de Cuentas se ha impulsado un proceso de reforma y modernización institucional. Para lograrlo se formularon seis ejes de trabajo y 56 líneas de acción. En el eje de formación y capacitación destacan: ampliar los programas de formación, capacitación y especialización de la función de control gubernamental, coordinar el apoyo financiero

y técnico en programas de capacitación continua, motivar a las entidades de educación y formación pública con la creación de cursos, seminarios, diplomados, carreras específicas de transparencia y rendición de cuentas, promover la certificación de la función de los gestores financieros del Estado, aprender de las buenas prácticas, normas y estándares internacionales en materia de fiscalización y transparencia.

Para la implementación de los ejes de trabajo se inició con un diagnóstico de la situación de la Dirección, con la finalidad de conocer la estructura y funcionamiento, el cual fue un proceso que implicó reformas al marco jurídico legal, convertir las debilidades en fortalezas y proponer soluciones a los problemas de organización y funcionamiento. También implicó el rediseño de los programas de formación y capacitación en atención a las necesidades y demandas institucionales, así como de los recursos humanos necesarios y proponer estructuras funcionales con una visión de corto, mediano y largo plazo.

Ampliar los programas de formación y capacitación, especialmente orientados a sentar las bases de transitar de una cultura sancionadora hacia una cultura preventiva de los procesos de fiscalización y control gubernamental de las instituciones y entidades que conforman la administración pública de Guatemala ha sido un eje fundamental. Asimismo, el seguimiento al proceso de implementación de las normas y compromisos internacionales, el efectivo uso de los recursos públicos, la implantación y fortalecimiento del sistema de control interno, la rendición de cuentas, la transparencia, el combate a la corrupción, la implementación del gobierno abierto, gobierno electrónico y la participación ciudadana.

Se considera que para alcanzar lo anterior fue fundamental formular e implementar el Plan Estratégico Educativo y el Programa de Formación y Capacitación Integral de la Contraloría

General de Cuentas (Acuerdo Número A-018-2022), los que debieron sustentarse en dos áreas fundamentales: fiscalización y probidad, por medio de cursos cortos, cursos-talleres, diplomados y carreras de formación universitaria a nivel de grado y postgrado, para responder a las necesidades actuales y futuras de formación y capacitación para el recurso humano de la Contraloría General de Cuentas.

Es importante mencionar el compromiso para fortalecer el control gubernamental, capacitando en las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) adaptadas a Guatemala-ISSAI.GT-, con enfoque a las Auditorías Financiera, Auditoría de Cumplimiento y las Auditorías de Desempeño. Además, la Norma ISSAI 30 sobre el Código de Ética de la EFS.

Los programas de formación y capacitación se sustentaron en metodologías de enseñanza-aprendizaje, presenciales, virtuales e híbridas y en línea interactivas; que permitirán a los participantes, la generación de conocimientos significativos, contribuyendo con ello al desarrollo de una gestión pública eficiente y eficaz, y la vinculación de la ciudadanía al control.

Los programas de capacitación están diseñados de acuerdo con la realidad de las instituciones y entidades públicas, a la nueva realidad organizacional de la Contraloría General de Cuentas, cuyo horizonte es el de coadyuvar al correcto uso de los recursos estatales, y la consecución de un Estado democrático.

En este marco, los procesos de formación y capacitación, así como los diplomados, cursos y carreras de educación superior, constituyen la médula del plan de formación y capacitación, un elemento fundamental para el efectivo desempeño de los auditores y potenciar la gestión del talento humano.

En este recorrido se dio una mirada al pasado, en donde se presentaron las acciones más relevantes que se desarrollaron en los años 2019-2022, considerando que la formación y capacitación

son procesos fundamentales e indispensables para lograr el desarrollo profesional y el fortalecimiento de la capacidad de gestión institucional de los funcionarios y servidores públicos.

b) 2019, año del inicio del itinerario del cambio

El nuevo proceso de formación y capacitación da inicio en el mes de julio de 2019, con la reforma del Reglamento de la Ley de la Contraloría General de Cuentas, según el Acuerdo Gubernativo Número 96-2019. Con dicho acuerdo, se crea la Dirección en Formación y Capacitación en Fiscalización y Control Gubernamental, así como los compromisos que establece el Artículo 55, sobre la formación y actualización de los auditores gubernamentales y el Artículo 56, reformado en el Acuerdo Gubernativo 148-2022, sobre el compromiso de certificar y acreditar a los auditores gubernamentales y auditores internos.

De julio a diciembre 2019, se impartieron 193 conferencias en diferentes temas, con una participación de 10,674 personas. De ellas, 103 conferencias fueron dirigidas a 3,125 funcionarios y empleados públicos, de diferentes instituciones del Estado. El 53 % de conferencias impartidas corresponden a las Instituciones del Estado y el 47 % a la Contraloría General de Cuentas.

c) 2020, el año de la pandemia

El año 2020 fue un año atípico, tiene una característica mundial que se le denomina el año de la pandemia COVID-19, es el año de la cuarentena, el inicio de la experiencia del teletrabajo, se suspendieron las actividades presenciales, y se tuvo que transitar de lo presencial a lo virtual que fue todo un desafío, sin embargo, se impulsaron las actividades educativas a través de plataformas

específicas, con el interés de continuar con nuestra misión institucional.

En noviembre 2020, la Cooperación Técnica Alemana GIZ, contrató los servicios de un consultor internacional para realizar un Diagnóstico de Detección de Necesidades de Capacitación para las auditorías de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), uno de los resultados fue el fortalecimiento de la Auditoría de Desempeño. De este diagnóstico se elaboró la propuesta de capacitación dirigida a los auditores gubernamentales.

En noviembre 2020, un equipo de profesionales de la Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental, elaboró el informe del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) del personal que labora en la Contraloría General de Cuentas, que permitió actualizar el Plan de Capacitación acorde a los resultados obtenidos, generando nuevos enfoques, incorporación de nuevos temas cuyo propósito fue el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes y valores requeridos para el desempeño de las actividades con eficiencia y eficacia.

La innovación del Catálogo de Cursos y Capacitaciones 2020 se diseñó en cuatro áreas de servicio: capacitación interna, capacitación externa, diplomados y carreras universitarias.

Debido a la pandemia COVID-19, a partir de marzo 2020, las capacitaciones se impartieron virtualmente, realizándose 183 conferencias en diferentes temas, en donde participaron 20,447 funcionarios y servidores públicos, de diferentes instituciones del Estado. Los temas que con mayor frecuencia se compartieron al personal de la Contraloría General de Cuentas fueron: desarrollo personal, manejo de la plataforma Microsoft Teams y herramientas virtuales, planificación y ejecución de auditoría de desempeño, de cumplimiento y financiera e indicadores de desempeño, y curso propedéutico sobre los programas de licenciatura, maestría y doctorados en el marco del convenio entre la CGC y la Universidad Galileo y otros temas.

Entre las instituciones que participaron en las capacitaciones figuran el Congreso de la República de Guatemala; el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala; el Colegio de Ingenieros de Guatemala; el Ministerio Público; la Municipalidad de Santa Lucía Milpas Altas, Sacatepéquez; el Registro de Información Catastral; el Departamento de Tránsito de la Policía Nacional Civil; el Estado Mayor de la Defensa Nacional y el Ministerio de Desarrollo.

Se certificó a auditores de la Contraloría General de Cuentas y del Organismo Ejecutivo, que recibieron el curso de Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores adaptadas a Guatemala ISSAI.GT.

d) 2021, el Año de la Ética y Probidad

El doctor Edwin Humberto Salazar Jerez, contralor general de cuentas, declara solemnemente el año 2021, como el “Año de la Ética y Probidad”, dentro del contexto del bicentenario de la independencia de Guatemala 1821-2021, y emite el Acuerdo A-004-2021.

De enero a octubre 2021, se desarrolló el Plan de Capacitación del Año de la Ética dirigido a las diferentes instituciones del Estado, las cuales se distribuyeron en grupos objetivo: Municipalidades y Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo; Organismo Ejecutivo (ministerios y secretarías); entidades autónomas y descentralizadas; Organismo Legislativo; Organismo Judicial; asociaciones, fundaciones, fideicomisos y demás entidades no contempladas en grupos anteriores, con el fin de sensibilizar sobre la Declaración del Año de la Ética y Probidad. También participaron autoridades de alto nivel y colaboradores de la Contraloría General de Cuentas. Se capacitaron 123,081 personas.

Se actualizó el Catálogo de Formación y Capacitación 2022-2025, de la Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental de la Contraloría General de Cuentas orientado a contribuir al fortalecimiento y modernización institucional.

Se impartieron 314 conferencias en diversos temas, en donde participaron 65,884 personas. Se destaca la participación de los funcionarios y empleados públicos de las entidades del Estado con un 73 % y en un 27 % el personal que labora en Contraloría General de Cuentas.

Los temas impartidos con mayor frecuencia al personal de la Contraloría General de Cuentas, fueron: garantías constitucionales y convencionales, liderazgo institucional, Microsoft Excel, beneficios de la delegación efectiva, principios para las buenas relaciones interpersonales, entre otros.

Las instituciones del Estado con mayor participación fueron el Ministerio de Educación, las municipalidades de todos los departamentos de Guatemala, El Progreso, Sacatepéquez, Chimaltenango, Escuintla, Santa Rosa, Sololá, Totonicapán, Quetzaltenango, Suchitepéquez, Retalhuleu, San Marcos, Huehuetenango, Quiché, Baja Verapaz, Alta Verapaz, Petén, Izabal, Zacapa Chiquimula, Jalapa, Jutiapa y los municipios de Mixco y Jocotenango, COPEREX, Instituto de Fomento Municipal (INFOM), Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

Se certificó en Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores adaptadas de Guatemala ISSAI.GT, a auditores de la Contraloría General de Cuentas y auditores de las distintas entidades de la administración pública.

Se desarrollaron ocho diplomados en diferentes temas con las instituciones siguientes: Organismo Judicial, Colegio de Contadores Públicos y Auditores, Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas,

Diócesis de Huehuetenango, Jóvenes Universitarios, Comisión Presidencial Contra la Corrupción y Sociedad Civil Organizada, participando 1,547 personas.

Se llevaron a cabo nueve cursos dirigidos a la Contraloría General de Cuentas y funcionarios y empleados públicos, en los cuales participaron 6,493 personas. En estos cursos destaca el del Código de Ética y su Reglamento.

e) 2022, año del cierre de la gestión del Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez

De enero a mayo 2022, se han realizado 179 conferencias, con la participación de 39,683 personas de las entidades del Estado; 10 talleres dirigidos a 17,574 personas y 27 cursos, con la participación de 2,685 personas. También se realizó el Diplomado “Auditoría Social, Instrumento Eficaz para la Transparencia y Rendición de Cuentas”, dirigido a funcionarios, empleados municipales y líderes comunitarios de los departamentos de Chimaltenango, Escuintla y el municipio de Villa Nueva, del departamento de Guatemala, con la participación de 69 personas.

Como cada año, se certificó en Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores adaptadas de Guatemala ISSAI.GT, a auditores de la Contraloría General de Cuentas y auditores de las distintas entidades de la administración pública.

f) Apoyo a la formación profesional

Reviste vital importancia el Convenio de Cooperación Académica entre la Contraloría General de Cuentas de la República de

Guatemala y la Universidad Galileo para la implementación de programas académicos en sus diferentes niveles: licenciatura, maestría y doctorado; el cual fue suscrito el 23 de octubre 2019 y finaliza el 31 de diciembre 2023.

En este marco, se impulsan las carreras de Licenciatura en Administración Pública Auditoría Gubernamental y Rendición de Cuentas (LARC), Maestría en Auditoría Gubernamental y Rendición de Cuentas y Transparencia en la Gestión Pública (MAGTP), Doctorado en Alta Dirección Política y Administración Pública (DRGP) y Doctorado en Auditoría Gubernamental y Rendición de Cuentas y Transparencia en la Gestión Pública (DRAGP) de donde ya se han graduado 20 profesionales, cerraron pensum 180 y aún permanecen estudiando 219 profesionales.

En el marco del Convenio de Cooperación Académica entre la Contraloría General de Cuentas y la Universidad Rural de Guatemala, (Vigencia 16 de febrero 2021 - diciembre 2025) se desarrollaron reuniones de coordinación y conferencias informativas en la modalidad virtual, dirigidas al personal que presta sus servicios en la Contraloría General de Cuentas, con la finalidad de implementar los programas académicos de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales, Contaduría Pública y Auditoría y Administración de Empresas, maestrías en diferentes temas, y doctorado. En el primer semestre del año 2021, se inscribieron en los diferentes programas académicos 447 y en el segundo semestre 257 personas. En el año 2022, se encuentran inscritos en el programa de Licenciatura 93, en Maestrías 185 y Doctorado 99 para un total de 374 estudiantes.

g) Coordinaciones interinstitucionales para la buena gobernanza

El Convenio de Cooperación para la Buena Gobernanza suscrito entre el Ministerio Público de la República de Guatemala, Organismo Judicial, Ministerio de Finanzas Públicas, Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Administración Tributaria, Asociación Nacional de Municipalidades, Instituto de la Víctima, Presidencia de la República de Guatemala y la Contraloría General de Cuentas tiene vigencia del 26 de octubre 2021 a diciembre 2023. Entre las principales actividades realizadas destacan, la elaboración de la malla curricular del programa de capacitación y la primera etapa de capacitación a 340 servidores públicos de los gobiernos locales de Guatemala.

En el mes de septiembre, se impartieron 2 conferencias sobre ética y gobernanza, por profesionales de México y Costa Rica, en modalidad virtual, dirigido a los integrantes de las instituciones que suscriben el convenio.

En el Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de Cuentas y el Ministerio de Educación, se amplió el plazo de vigencia, el cual finaliza en el año 2023. En el año 2020, se integró la Mesa Técnica para la revisión y validación del documento Sembrando Semillas de Transparencia; también se integraron las Mesas Técnicas para la propuesta del Programa de Organizaciones de Padres de Familia (OPF) y para revisar los avances del Programa Jóvenes por la Transparencia; se realizaron charlas sobre la socialización del documento “Sembrando Semilla de Transparencia” y sobre las Organizaciones de Padres de Familia. Se llevó a cabo la elección del Niño o Niña Contralor y se elaboró el Manual de Organizaciones de Padres de Familia y las guías curriculares Sembrando Semilla de Transparencia.

El programa “Sembrando Semillas de Transparencia” está

enfocado en fortalecer el aprendizaje de valores hacia una cultura de ética en los centros educativos públicos de Guatemala y así también la concientización del docente como pilar fundamental en la enseñanza. En el 2021, se capacitó a 31,156 directores, supervisores y docentes.

De febrero a mayo 2021, se elaboró el Programa y la Guía de Sensibilización en Cultura de Ética y Probidad para las Organizaciones de Padres de Familia, estructurada en 4 talleres; con el fin de promover el manejo eficiente y transparente de los recursos asignados a los programas de apoyo que reciben las escuelas para el desarrollo educativo de los niños, en el marco de una cultura de ética y probidad.

En el mes de agosto 2021, el Comité de Elección conformado por autoridades de la Contraloría General de Cuentas y el Ministerio de Educación, eligió al Niño/Niña Contralor. La investidura se llevó a cabo el 13 de septiembre del año 2021.

Con el objeto de establecer una alianza estratégica que permita unir esfuerzos interinstitucionales, contribuir a procesos de promoción y formación en valores éticos, transparencia y rendición de cuentas, focalizados a la lucha contra la corrupción; mediante la implementación del Programa de Integridad, Transparencia y Rendición de Cuentas a ejecutar en el departamento de Huehuetenango, en marzo 2021, se realizó el Diplomado “Ética Ciudadana para Fortalecer Procesos de Auditoría Social” destinado a miembros de sociedad civil organizada y representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES), capacitando a 89 personas en temas relacionados a la comprensión e implementación de los procesos de gestión de auditoría social y la promoción de la cultura de transparencia, probidad y rendición de cuentas. En plena pandemia la sociedad civil también logró satisfacer sus inquietudes.

Por iniciativa del contralor general de cuentas, a través

de la Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental, se implementó el “Programa Jóvenes Universitarios” dirigido a estudiantes de universidades del país, con el fin de sensibilizar y enseñar una cultura de ética y transparencia. Se desarrolló el “Diplomado Ética Pública y Transparencia para la Buena Gobernanza”, dando inicio el 24 de junio y finalizando el 16 de septiembre de 2021, con la participación de 237 estudiantes, en modalidad virtual.

h) La llegada a la meta

La Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental a través de las actividades desarrolladas en las diferentes intervenciones, superó las metas propuestas, ya que hubo un incremento significativo en conferencias, cursos, diplomados y talleres impartidos, lo que contribuyó a fortalecer los conocimientos y practica de las personas que laboran en la Contraloría General de Cuenta así como de los funcionarios y empleados públicos para que realicen sus labores cotidianas con eficiencia, eficacia y transparencia.

Referencias bibliográficas

Agencia de Cooperación Alemana GIZ. Informe Consultoría Internacional Detección de Necesidades de Capacitación para la Auditoría de los ODS, Contraloría General de Cuentas. Aníbal Guillermo Kohlhuber y Edwin García Ovalle.

Congreso de la República de Guatemala. Decreto Legislativo No. 31-2002 Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.

- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-004-2021 declara 2021 Año de la Ética y Probidad. Guatemala.
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-018-2022. Programa de Formación y Capacitación de la Contraloría General de Cuentas. Guatemala.
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-17-2020. Código de Ética. Guatemala.
- Contraloría General de Cuentas. Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental. Informe de Gestión 2019-2021. Guatemala, 2021.
- Contraloría General de Cuentas. Plan de Trabajo del contralor general de cuentas. Guatemala: 2018-2022.
- Convenio de Cooperación Académica entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala y la Universidad Galileo. Guatemala. 2019.
- Convenio de Cooperación Académica entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala y la Universidad Rural de Guatemala. Guatemala. 2021.
- Convenio de Cooperación Contraloría General de Cuentas y Ministerio de Educación. Guatemala. 2020.
- Convenio de Cooperación para la Buena Gobernanza suscrito entre el Ministerio Público de la República de Guatemala, Organismo Judicial, Ministerio de Finanzas Públicas, Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Administración Tributaria, Asociación Nacional de Municipalidades, Instituto de la Víctima, Presidencia de la República de Guatemala y la Contraloría General de Cuentas. Guatemala. 2019.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Acuerdo Gubernativo Número 96-2019. Guatemala, Presidente de la República 2019.

Probidad, una agenda para reducir la opacidad

Dr. Mario Francisco Xocoy Buch²⁴

A lo largo de la historia se ha extendido un amplio y extenso reproche moral de las civilizaciones por el comportamiento institucional que no necesariamente va de acuerdo con las aspiraciones de la sociedad. En democracias altamente efectivas, las distorsiones que se traducen en opacidad institucional tienden a alterar a la sociedad y por ello, tal como afirma Bautista (2015): “Los individuos y actos que devienen en alteraciones sociales, siempre dependen del modelo de organización y comportamiento”.

Se ha entendido con mayor insistencia en este siglo, que la opacidad institucional y la corrupción afectan a la vida política, económica, cultural y social de un país, pero, lo más grave es el deterioro moral de los ciudadanos.

Igualmente, y tal como lo define la OCDE (1998): “Todos aquellos actos directamente vinculados con las dinámicas gubernamentales y la gestión pública caracterizada por abuso de autoridad, tráfico de influencias, mentiras, transfuguismo y uso indebido del patrimonio público, es traducido en el déficit de confianza”.

Es indudable que el comportamiento institucional debe ser sujeto de todas aquellas acciones que deben ser absoluta e

24 Doctor en Alta Dirección Política y Administración Pública por la Universidad Galileo. Magister en Consultoría Tributara, contador público y auditor por la Universidad de San Carlos de Guatemala y subcontralor de Probidad de la Contraloría General de Cuentas.

incuestionablemente transparentes y que brinden la mayor y más alta garantía.

El ser humano es eminentemente sociable y para la armonización de la vida en colectividad necesariamente requiere de valores y principios éticos y morales, los cuales se forjan a partir de experiencias y aprendizajes en primera persona, estos valores y principios son demandados con especial insistencia a los funcionarios públicos a cargo de las instituciones que ejercen el gobierno de un estado.

El ejercicio de la función pública, bajo dichos principios transmite confianza a los ciudadanos, pero no se trata simplemente de enarbolar la bandera de la ética, la probidad o la moral; transmitir verdadera confianza implica el reflejo de las palabras en hechos tangibles y palpables, dicho de otra forma en hechos con contenido ético.

La probidad es una virtud en todo ámbito de la vida, pero cobra mayor relevancia en el ejercicio de la función pública, pues su ausencia afecta el correcto funcionamiento del aparato estatal, toda vez que sus implicaciones se manifiestan en la realización del bien común, fin supremo de la organización del Estado.

Es importante recordar que la etimología del término remite a la voz latina *probitas*, que significa “bondad, rectitud”. Sus componentes léxicos son *probus* (bueno, honrado) y el sufijo *-dad* (cualidad). Significa rectitud de ánimo, hombría de bien, integridad y honradez en el actuar.

La ausencia de probidad en el entorno público genera diversos efectos que paulatinamente se traducen en cambios de actitud en la ciudadanía: desencanto, resentimiento, frustración e indignación. Cuando esto sucede, se produce una expansión de antivalores que erosiona la confianza de los ciudadanos hacia las instituciones públicas, así como una baja participación social. (Bautista, 2015, p. 30)

Esos antivalores confluyen de manera cíclica tal, que evolucionan hacia la arbitrariedad, descontrol, corrupción, captura burocrática, ineficiencia, inimputabilidad o autoritarismo, dicho de otra forma, en opacidad en la gestión pública que afecta el desarrollo y bienestar social.

Los principios de probidad pública, transparencia y la obligación de rendición de cuentas de las autoridades a sus representados, así como el derecho de los ciudadanos de fiscalizar las medidas estatales y las políticas públicas, son principios generalmente aceptados de la ética política democrática. Por tanto, los actos y prácticas de corrupción constituyen no solo una violación de la ley (en la medida en que esta tipifique tales actos y prácticas como conductas ilícitas), sino que suponen también una transgresión de la moral democrática, tal como se ha ido forjando en los tiempos modernos. (Zalaquett, 2008, p. 10)

Como acertadamente señala Bautista (2015):

Cuando se rescatan y fomentan los valores éticos, aunados a diversos instrumentos éticos de operación práctica, se construye, fortalece, motiva y genera integridad y dignidad en el servidor público, lo que a su vez da pie a una conducta libre, orientada a la realización del bien mediante el cumplimiento del deber. (p. 19)

Resulta trascendental que las instituciones públicas estén a cargo de autoridades realmente comprometidas con el cumplimiento de las funciones que asignan las leyes, desde una actitud de probidad, la cual proveerá certeza y coherencia legal de sus decisiones, así como la confianza popular y el prestigio institucional.

En ese marco doctrinal y conceptual, este artículo aborda, desde perspectivas teóricas, la probidad como el instrumento idóneo, que construye el marco de regulaciones institucionales para impulsar procesos que eliminen la opacidad institucional y asumen como regla y no como excepción, la transparencia y la rendición.

Asimismo, se presentan los programas, planes y proyectos que fueron realizados como parte de la visión estratégica institucional de la Contraloría General de Cuentas para alcanzar gradualmente resultados en el marco del cumplimiento del Decreto Número 89-2002, Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos.

Para la Subcontraloría de Probidad, la eficiencia de los marcos legales y normativa general y específica depende fundamentalmente de la efectividad en la implementación de acciones y el control gubernamental que los instrumentos otorgan. Desde esa perspectiva, se reconoce que la aplicación de las normas se alinea al estándar internacional.

3.6.1 Contexto de la probidad en Guatemala

El proceso de transformación del Estado de Guatemala que se gestó durante y posterior al conflicto armado interno, tuvo como resultado la suscripción en la Ciudad de Guatemala, del Acuerdo de Paz Firme y Duradera y el Cronograma para la Implementación, Cumplimiento y Verificación de los Acuerdos de Paz, entre los cuales se incluyen el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria (México, D.F. 6 de mayo de 1996) y el Acuerdo sobre Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una Sociedad Democrática (México, D.F. 19 de septiembre de 1996); en virtud de los cuales, el Estado de Guatemala asumió el compromiso

de reformar, fortalecer y modernizar la gestión pública.

Para el cumplimiento de esos compromisos, el 6 de diciembre de 2002, el Congreso de la República de Guatemala, emitió el Decreto Número 89-2002, Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, con el propósito de:

Procurar el manejo transparente y absolutamente honrado en el uso de los recursos públicos como condición para lograr que las funciones de la administración pública tengan la capacidad de cumplir con el supremo deber impuesto al Estado por la Constitución Política de la República, que es garantizar a los habitantes del país el bien común.

Sin embargo, previo a la vigencia del Decreto 89-2002, para el Estado de Guatemala, ya era considerado imperativo dictar normas tendientes a dar confianza y seguridad a los actos de la administración pública, lo cual se evidenció con la aprobación del Decreto Número 89-96, Ley de Probidad y Responsabilidades, el que fue derogado por el Decreto Número 8-97, Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos.

Con la emisión de la actual Ley, contenida en el Decreto Número 89-2002 del Congreso de la República, se proveyó además al mismo Estado de “un instrumento para alcanzar sus objetivos, a partir de la efectividad de las acciones que se ejecuten para cubrir sus necesidades, cuando los actores del ejercicio de la función pública menoscaben la regularidad del funcionamiento de la administración pública”.

Los principios de probidad regulados en esta normativa, no se limitan a enunciados de observancia jurídica puntuales, que

si bien contemplan desde el cumplimiento estricto de los preceptos constitucionales y legales, propenden y promueven valores éticos como la transparencia, la prudencia, imparcialidad, honestidad, lealtad, responsabilidad, meritocracia y promoción de la lucha contra la corrupción.

La probidad en el entorno jurídico guatemalteco, implica una conducta recta, honesta y ética en el ejercicio de la función pública y en la correcta administración del patrimonio estatal; sin embargo, los principios de probidad regulados en la vigente Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, en su mayoría, son valores individuales, asimilados por cada ser humano desde sus propias experiencias, pero ¿en qué momento los seres humanos tenemos noción de lo que es probado y lo que no lo es?

Se ha mencionado coloquialmente que los niños y los jóvenes son el futuro del país, y ciertamente los niños y jóvenes de hoy son los funcionarios, empleados y servidores públicos del futuro; por lo que es en el sistema educativo de nivel más elemental en donde debe iniciarse la formación en temas de ética y probidad, pues la transformación del Estado, no puede limitarse solo a la población adulta, una verdadera transformación requiere cambios estructurales, que promuevan el respeto a la vida, la seguridad y la dignidad de las personas.

3.6.2 Cultura de probidad en la perspectiva institucional

Desde la perspectiva institucional, la probidad se entiende como el conjunto de normas, principios, responsabilidades y proscipciones, instituciones y personas, reguladas por el Decreto Número 89-2002 del Congreso de la República, Ley de Probidad y

Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos, a efecto de asegurar la observancia estricta de los preceptos constitucionales en el ejercicio de las funciones públicas, con el propósito de prevenir el aprovechamiento personal o cualquier forma de enriquecimiento ilícito de las personas al servicio del Estado.

De acuerdo con el Artículo 1 del Decreto Número 31-2002 del Congreso de la República, parte del objetivo fundamental de la Contraloría General de Cuentas lo constituye el velar por la transparencia de la gestión de las entidades del Estado, la promoción de valores éticos y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos; así como, la probidad en la administración pública; esto es consistente con lo que establece el Artículo 14 del Decreto 89-2002, en cuanto a que la Contraloría, como institución tutelar de la ley, está llamada a su verificación y cumplimiento.

A pesar de las obligaciones institucionales, establecidas por las citadas normas, no se había iniciado ningún proceso formativo en materia de ética y probidad dentro de la institución, o con efectos hacia funcionarios y empleados públicos o a nivel escolar, por lo que en el marco de la declaratoria del 2021 “Año de la Ética y Probidad”, se planteó la estrategia que buscó alcanzar a todos los sectores del país.

Los avances y resultados destacan fundamentalmente un enfoque basado en cultura ética y de reforma institucional que tienden a construir una visión de probidad sobre la base del cumplimiento de reglas (Decreto 89-2002) para hacer lo correcto, e igualmente construir dinámicas de relacionamiento humano en ambientes laborales que fortalezcan la convivencia humana.

Hacerlo supuso articular estrategias compartidas con entidades públicas y privadas para extender procesos de cultura ética que formen parte de la vida social de Guatemala.

3.6.3 Convenios de cooperación y participación compartida

Una de las principales acciones del Año de la Ética y Probidad fue el establecimiento de alianzas interinstitucionales públicas y privadas que incidieran en la extensión y mayor expansión del llamado al comportamiento de la cultura ética. Hacerlo supuso crear condiciones principalmente de confianza y credibilidad institucional a partir de acuerdos de apoyo a programas de formación y capacitación mediante seminarios y talleres virtuales lo que permitió el mayor número de participación de entidades.

En ese contexto se destacan principalmente, las acciones siguientes:

- a) Firma del Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de Cuentas y el Ministerio de Educación, a través del cual se implementó el programa “Sembrando Semillas de Transparencia” para fortalecer el aprendizaje de valores hacia una cultura de ética en los centros y comunidades educativas públicas.

La firma del Convenio permitió articular dos grandes escenarios de carácter estratégico en línea para generar procesos de cultura ética:

- i. Centrar los esfuerzos en modelos educativos que incidieran en la planificación curricular buscando que la formación ética pasara a formar parte de las guías curriculares como instrumentos anexos de educación.
- ii. Elaboración de contenidos basados en principios pedagógicos de la ética, combinados con procesos de responsabilidad de la auditoría y fiscalización como una práctica cívica que debiera traducirse en ejemplos y actividades cotidianas en la enseñanza

de la educación pública de Guatemala.

- b)** Diseño del “Manual de Orientación de Desarrollo Curricular (ODEC)” y la “Guía de Implementación de Desarrollo Curricular Sembrando Semillas de Transparencia”, contemplados dentro del Programa de Fortalecimiento de la Ética Pública y Moral.

Con el propósito de promover de forma integral la necesidad de formar a la población estudiantil, se diseñó y ejecutó el concurso “Sembrando Semillas de Transparencia”, desarrollado por la Contraloría General de Cuentas con el apoyo del Ministerio de Educación, dirigido a docentes de nivel de educación primaria de los centros educativos públicos a nivel nacional, quienes presentaron proyectos de implementación de la enseñanza en valores, utilizando el Manual de Orientación de Desarrollo Curricular (ODEC).

En esa línea la Contraloría General de Cuentas entregó al Ministerio de Educación ejemplares para su respectiva distribución.

De los resultados importantes alcanzados en el programa, se pueden mencionar:

- i.** Capacitación de 31,156 directores, supervisores y docentes a nivel nacional en modalidad virtual.
 - ii.** Impresión compartida de guías curriculares con el sector privado de Guatemala que permitió sumar actores de la sociedad civil.
 - iii.** Comunicación y dialogo docente para el desarrollo de acciones y experiencias documentadas sobre resultados del programa.
- c)** Programa “Niño/Niña Contralor”, que permitió a la Contraloría General de Cuentas y al Ministerio de

Educación, desarrollar el concurso a nivel nacional. Dentro de los principales resultados del programa se destacan:

- i. Involucramiento infantil en un marco de cultura ética a partir de la participación de un evento nacional.
- ii. El programa permitió la participación de la ciudadanía a partir de la integración de la comisión responsable de la selección del candidato infantil De acuerdo con los criterios de convocatoria pertenecientes a las diferentes direcciones departamentales de Educación.
- iii. El Comité de Elección, conformado por autoridades de la Contraloría General de Cuentas, y el Ministerio de Educación seleccionaron a niños propuestos para posteriormente elegir al Niño/ Niña Contralor. La investidura se llevó a cabo en las instalaciones centrales del ente fiscalizador.

3.6.4 Acciones compartidas a nivel interinstitucional

De acuerdo con el diseño estratégico, se impulsaron acciones compartidas que permitieron extender a otras entidades públicas, dinámicas institucionales hacia la adopción de marcos de actuación en la cultura ética.

En ese contexto, se inició un proceso para extender modelos y prácticas institucionales, cuya continuidad se pretende que forme parte del plan de trabajo interinstitucional.

Igualmente, es importante mencionar que la validez y legitimidad de los programas impulsados para asegurar la adopción de políticas de probidad, se pretende que sean parte de

la regularidad institucional en las agendas de trabajo futuras y de compromisos de las próximas gestiones a cargo de la Contraloría General de Cuentas.

Es indudable que la visión de largo plazo en la aprobación de instrumentos y normativas vinculadas a la adopción de comportamientos y valores éticos, tendrá importante incidencia en las siguientes gestiones institucionales que tendrán la responsabilidad de la prolongación de estas acciones para lograr las transformaciones esperadas, pues los cambios estructurales no se dan a partir de acciones aisladas, sino de la persistencia de las mismas.

Vale reconocer, en esa dimensión, el papel de las autoridades para marcar un nuevo escenario basado en valores, la importancia de transformar las dinámicas de atención y comportamiento de los servicios institucionales, a partir de un nuevo cuerpo de normativas que permiten asegurar el cumplimiento de criterios amparados en observancia y pleno cumplimiento de ética e integridad pública en el marco institucional del Estado de Guatemala.

Es importante subrayar que entre las entidades públicas que adoptaron instrumentos para el comportamiento ético destacan las siguientes:

- 1) Se emitió el Código de Ética de la Contraloría General de Cuentas, con el objeto de establecer normas de ética pública, aplicables a la conducta de todas aquellas personas que prestan sus servicios en la institución, con el fin de crear una cultura de ética institucional que forme parte del desempeño personal:
 - i. El instrumento es de observancia obligatoria para todas las personas que en cualquier forma legal mantengan relación laboral, profesional, contractual y sobre todo, en el comportamiento de ambientes sociales externos a la institución,

donde deberán observarse actitudes, valores y comportamientos apegados a los principios de otra índole con la Contraloría.

- ii.** En el marco del Código de Ética se instauró el Tribunal Institucional de Ética, como órgano superior de aplicación de las disposiciones del Código de Ética; así como, el Comité Institucional de Ética, como órgano instrumental de conocimiento de todas las acciones que se deriven de la interpretación y aplicación del Código y del Tribunal.
 - iii.** Se desarrollaron programas de difusión, formación y capacitación sobre los marcos e implicaciones de carácter profesional en las relaciones de convivencia cotidiana como en aquellas fuera del ámbito institucional.
 - iv.** Se implementó buzones de denuncia en materia de ética, los cuales fueron instalados como mecanismos que viabilicen la presentación de acciones por conductas antiéticas, en contra de trabajadores, servidores y contratistas de la Contraloría, que representa la primera línea de contacto para favorecer la cultura de denuncia institucional para eliminar todo acto que rebase los límites de los valores y el derecho humano.
- 2)** Alianza para el Gobierno Abierto (AGA). Instancia de participación del Estado de Guatemala en el marco de los sistemas de cooperación multilateral que busca sentar bases de la cultura de transparencia institucional y de la que la Contraloría General de Cuentas es parte en seguimiento y cumplimiento de las acciones contempladas en el 4to. Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto 2018-2020,

dentro de las que destaca:

- i.** A partir del compromiso 14, “Fortalecimiento de mecanismos de transparencia y anticorrupción”, se asume el compromiso, como Contraloría General de Cuentas, de crear todas las condiciones necesarias para modernizar el sistema de presentación en línea de la Declaración Jurada Patrimonial de los Funcionarios y Empleados Públicos, debiendo crear todos los mecanismos a su alcance para la verificación, vigilancia y auditoría de las declaraciones presentadas durante los periodos del ejercicio de los cargos de todos aquellos sujetos obligados legalmente a presentarla en los periodos y tiempos previstos en la ley.
- ii.** Promover planes de comunicación a nivel de todas las entidades públicas, para reducir al 100 % las demoras en la presentación de la Declaración Jurada Patrimonial, que incide en los indicadores de opacidad institucional.
- iii.** Crear condiciones para trabajar conjuntamente con los equipos, dirección y jefaturas de recursos humanos de todas entidades públicas de Guatemala, para generar y profundizar la cultura y observancia del cumplimiento de la obligación de presentar la Declaración Jurada Patrimonial.
- iv.** Bajo los principios del fomento del Gobierno Abierto, la Contraloría General de Cuentas puso en marcha la mayor red de información pública a partir de todos los espacios de comunicación existentes buscando consolidar un marco institucional de rendición de cuentas

y transparencia.

- v. El Acuerdo Número A-039-2022 del contralor general de cuentas, aprueba el uso del Sistema Informático para la presentación electrónica de Declaración Jurada Patrimonial de funcionarios y empleados públicos, lo que además de agilizar el proceso de verificación supone un salto en la modernización institucional y aporta a los declarantes un método más fácil, accesible y amigable para cumplir con la obligación de declarar su patrimonio.
- 3) Creación del módulo denominado: Registro de Altas, Ascensos y Bajas de la Administración Pública, como el instrumento idóneo para el control en tiempo real del personal de la administración pública.

El instrumento legal que respalda el nuevo registro de control de personal en tiempo real corresponde al acuerdo:

- i. Acuerdo A-002-2020 del contralor general de cuentas, el cual aprueba el uso del sistema informático denominado “Sistema de Registro de Altas, Ascensos y Bajas de la Administración Pública” con el objetivo de modernizar, agilizar y facilitar el cumplimiento de las obligaciones establecidas en los artículos 19 y 20 del Acuerdo Gubernativo 613-2005, Reglamento de la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos; bajo principios de celeridad, transparencia y economía administrativa.
- 4) Creación de Códigos de Ética, con el objeto de establecer normas que permiten a los trabajadores, dirigir su comportamiento y conducta dentro de una cultura de ética

y probidad en las instituciones, desarrollando un mínimo de principios, valores y deberes que deben ser aplicados en el desempeño de sus funciones.

- i.** El Directorio del Registro Nacional de las Personas de Guatemala, a través de Acuerdo de Directorio Número 63-2021, aprobó el Código de Ética y Probidad del Registro Nacional de las Personas (RENAP).
 - ii.** El Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala, por su parte emitió el Acuerdo No. CD-INACIF-17-2021, mediante el cual aprueba su Código de Ética con el objeto de definir el conjunto de principios y valores institucionales, normas éticas y prohibiciones aplicables al desempeño funcional y a la conducta de los trabajadores del INACIF.
 - iii.** El Ministerio de Gobernación el 19 de abril de 2022, por medio de Acuerdo Ministerial Número 204-2022 emitió su propio Código de Ética.
- 5) Convenio de Cooperación Interinstitucional Anticorrupción.** Este convenio articuló la participación de la Contraloría General de Cuentas, Comisión Presidencial Contra la Corrupción, Ministerio Público, Superintendencia de Administración Tributaria, Superintendencia de Bancos y la Procuraduría General de la Nación.

El programa de prevención de la corrupción armoniza procesos a nivel de entidades claves dentro del sistema institucional del Estado, busca crear e impulsar acciones conjuntas con el propósito de reducir la opacidad institucional y prevenir la corrupción en las entidades públicas mediante acciones coordinadas de manera

interinstitucional.

El marco de funcionamiento del convenio asume la importancia de articular de manera interinstitucional, objetivos hacia la creación de estrategias, sistemas de comunicación e intercambio de información que permitan impulsar procesos de probidad desde perspectivas de mayor incidencia del Estado.

- i. El plan de coordinación debe incidir en la mejora de la calidad del gasto público mediante procesos intencionalmente planificados hacia la mejora de la calidad de vida del ciudadano.
- ii. Favorecer sistemas y estrategias de comunicación que extiendan roles comprometidos de funcionarios de alto nivel y empleados públicos, hacia la vigencia y cumplimiento de un marco de comportamiento de probidad.
- iii. El propósito último del Convenio Interinstitucional es la capacidad de generar y proponer canales legales establecidos, que tiendan al fortalecimiento de la lucha contra la corrupción, así como impulsar acciones que fortalezcan la calidad del gasto público, cultura de probidad, transparencia, rendición de cuentas, y prevención de la corrupción e impunidad.
- iv. El Convenio para operar de forma eficaz se integra por la Mesa Técnica responsable de presentar los avances, resultados e informes de trabajo sobre los resultados alcanzados a partir de las acciones interinstitucionales y dará la publicidad necesaria en el marco de la rendición de cuentas.

- 6) Carta de Entendimiento entre la Contraloría General de Cuentas y la Diócesis de Huehuetenango, que tiene como objetivo establecer una alianza estratégica que permita unir esfuerzos interinstitucionales, contribuir a procesos de promoción y formación en valores éticos, transparencia y rendición de cuentas, focalizados a la lucha contra la corrupción.
- i. Se llevó a cabo el “Diplomado Ética Ciudadana para Fortalecer Procesos de Auditoría Social” dirigido a miembros de sociedad civil organizada, representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES), y de entidades sectoriales en el departamento de Huehuetenango.
- 7) Carta de Entendimiento entre la Contraloría General de Cuentas y Cementos Progreso, que tiene como objetivo establecer una alianza estratégica que permita unir esfuerzos interinstitucionales para el diseño e implementación de programas y proyectos de capacitación y formación, sobre temas de rendición de cuentas, probidad, formación en valores y auditoría social.
- i. Los programas de formación realizados conjuntamente con la Empresa, se dirigieron a funcionarios y servidores públicos, Consejos Municipales de Desarrollo (COMUDE), Consejos Departamentales de Desarrollo (CODEDE) buscando articular procesos de cooperación territorial.
 - ii. Se realizaron programas de formación con miembros de la sociedad civil, con quienes se realizó el “Diplomado Auditoría Social en el Ámbito Local con Transparencia y Rendición de Cuentas”, dirigido a líderes

comunitarios con incidencia y participación en los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES) de las comunidades de Santiago Sacatepéquez y San Juan Sacatepéquez.

- 8) Dentro del marco del Convenio entre la Contraloría General de Cuentas y el Ministerio de Educación, se elaboró el Programa y la Guía de Sensibilización en Cultura de Ética y Probidad para las Organizaciones de Padres de Familia (OPF).
 - i. El programa se diseñó mediante cuatro talleres con el propósito de promover el manejo eficiente y transparente de los recursos asignados a los programas de apoyo que reciben las escuelas para el desarrollo educativo de los niños, en el marco de una cultura de ética y probidad.

3.6.5 Resultados y fortaleza institucional

La Contraloría General de Cuentas de Guatemala, gestión 2018-2022, tiene plena convicción que mediante procesos capaces de impactar en el aumento de la confianza ciudadana; sin embargo, tal como afirma Kleefer y Scartascini (2022). Igualmente, de acuerdo con estudios de Latinobarómetro (2020) América Latina presenta los indicadores de menor confianza en comparación con el resto del mundo. Es desde ese marco que se impulsaron programas de comunicación y auditoría social que sentaron bases para fortalecer confianza y credibilidad ciudadana.

Esa realidad global y regional es un indicador para emprender de manera gradual procesos que incidan en el corto y mediano plazo a partir de la importancia de las instituciones públicas desde el papel de las políticas públicas (Alonso, 2022) que

incidirá en la calidad y efectividad institucional.

En esa perspectiva es cada vez más reiterada la actuación estatal que presenta altos índices de opacidad, principalmente en resultados contrarios a la demanda ciudadana que hacen deficiente el papel de liderazgo en las políticas públicas, al reducir con bajos impactos, inequitativas acciones, desigualdad, pobreza, evidenciando una tendencia a indicadores que confirman desempeños que no van de acuerdo con el compromiso estatal (Bautista, 2015).

Las distorsiones estatales que hacen evidente resultados que muestran rezagos sociales con evidentes riesgos políticos (CEIUC, 2015), pueden ser sustituidas por políticas institucionales que pueden incidir en nuevos escenarios de cambio, capaces de sentar bases de transformación en el mediano plazo.

Justamente, el enfoque de trabajo fue diseñado e intencionalmente programado con la convicción de sentar precedentes que debían incidir, a partir del ejemplo y sobre todo, mediante las acciones testimoniales difundidas con las reformas institucionales como el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG), la actualización de todos los manuales de auditoría y el alineamiento a los estándares internacionales.

El SINACIG marca el cambio para una nueva era institucional de la Contraloría General de Cuentas de Guatemala. Después de 77 años de creación se fortalecen los sistemas de fiscalización y control interno que otorgan a los titulares de las entidades públicas la responsabilidad de proteger el patrimonio Estatal a su cargo y hacer cumplir mediante las competencias delegadas, las acciones para el cumplimiento de sus funciones.

Esta reforma no solamente tendrá alto impacto en el nuevo comportamiento institucional, ya que sentará las bases para construir un nuevo escenario de auditorías que estarán directamente alineadas a la prevención del riesgo, sobre todo

a la prevención de la corrupción y de aquellos mecanismos de corrupción que quedaban fuera del radar, el control y vigilancia de las entidades.

Igualmente, se creó de manera simultánea un amplio programa de acuerdos con universidades para establecer programas de formación superior para los auditores gubernamentales de manera que fuera el motor del plan que acelera la construcción del capital social como valor intangible de la Contraloría General de Cuentas, como prioridad para aplicar procesos de cambio institucional.

Siempre fue de plena convicción del contralor general de cuentas que la probidad, si bien es cuestión de normas y control riguroso, también es parte de la cultura para crear bases de defensa de la ética. Por ello, lo principal era crear un equipo de trabajo estable, confiable y sobre todo comprometido con los grandes objetivos de la Agenda de Trabajo 2018-2022.

Hacerlo supuso poner en marcha políticas de comunicación en redes sociales para generar procesos graduales de información que permitieron a la sociedad, a las organizaciones sociales y sobre todo a los actores y decisores estatales, conocer la renovación y transformación institucional.

Igualmente y en esa línea, fue necesario construir canales de comunicación y articulación con organismos internacionales de cooperación multilateral, quienes apoyaron acciones de alta complejidad como la Medición del Desempeño apoyada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), quienes mediante equipos internacionales, identificaron en un diagnóstico institucional entre septiembre y diciembre de 2019, un total de 131 áreas de mejora institucional que fueron realizadas mediante equipos altamente técnicos para estandarizar el funcionamiento de la Contraloría General de Cuentas desde una perspectiva de mayor efectividad.

En esa misma línea, se puso en marcha la apertura hacia nuevos espacios de cooperación con entidades internacionales como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Agencia de Cooperación de Alemania (GIZ), Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), Instituto Nacional Demócrata (NDI), con quienes se establecieron alianzas de cooperación para abrir espacios de diálogo y comunicación que permitan abordar el proceso de cambio y reforma.

La apertura de la comunicación con la comunidad internacional permitió recuperar la credibilidad y confianza frente a procesos pasados. Las agendas fueron ampliamente difundidas y crearon mejores condiciones de cooperación y apoyo.

En esta etapa vale resaltar el rol institucional de la Contraloría General de Cuentas en el nuevo posicionamiento y rol internacional, la entidad nacional había quedado relegada en el último decenio en escenarios internacionales, particularmente de Entidades de Fiscalización Superior (EFS).

Desde el año 2019, el contralor general de cuentas, en un esfuerzo por posicionar el papel internacional y de articulación regional, fue elegido presidente de la Organización de Centroamérica y el Caribe de las Entidades de Fiscalización Superior (OCCEFS) que permitió compartir avances y experiencias en el marco de los procesos nacionales; y en el que, entre otros, presentó la Política de Prevención y Lucha Contra la Corrupción en la región OCCEFS.

Igualmente, el nuevo posicionamiento internacional de OCCEFS, permitió que fuera elegida como miembro del Comité Ejecutivo de las Entidades Fiscalizadoras Superiores de la Organización Latinoamericana de Entidades de Fiscalización Superior (OLACEFS), en el que destacó procesos de reforma para impulsar un mayor papel y rol de las Entidades Fiscalizadoras Superiores en la transparencia y lucha contra la corrupción a nivel

de América Latina.

En reconocimiento a sus esfuerzos en la lucha contra la corrupción, la OLACEFS en reunión de trabajo en la ciudad de Santiago de Chile, en abril del 2022 nombró, por unanimidad de su Junta Directiva, al contralor general de cuentas de Guatemala como el coordinador de la fuerza de tarea para América Latina de la instancia de la Comisión Internacional de Lucha Contra la Corrupción Transnacional (CTCT-OLACFS).

Los resultados institucionales alcanzados en la gestión 2018-2022 tienen clara incidencia en procesos de transformación de la Contraloría General de Cuentas de Guatemala, en los que se pretende sentar las bases de un modelo de gestión pública que sirva de marco para la continuidad de una entidad transparente y, sobre todo, con altos grados de compromiso de sus funcionarios y colaboradores.

Este esfuerzo busca, sobre todo, ser el ejemplo para el conjunto de entidades de la administración pública que sin pretensiones de convertirse en abanderado del cambio institucional, es el ejemplo y testimonio institucional que buscó, justamente en la declaración del 2021 como Año de la Ética y la Probidad, extender el testimonio firme de la intención de sentar precedentes institucionales de cambio mediante la cultura de ética y probidad.

Ese proceso implicó, tal como fue descrito en el presente capítulo, el diseño de estrategias basadas en Planes, Programas y Proyectos articulados hacia la transformación institucional que debía iniciar a partir de la creación de condiciones institucionales de cohesión de trabajo, claridad en los planes de trabajo y sobre sistemas de comunicación corporativa, de manera que fueran capaces de imponer ritmos de trabajo coordinados hacia objetivos y resultados comunes. Eso se logró, en el marco de una entidad en proceso de consolidar un nuevo escenario de comportamiento

ético.

Hacerlo supuso asumir el compromiso desde el Despacho Superior pasando por autoridades intermedias, directores y equipos de asesoría de alto nivel para mantener la dinámica estratégica de convertir la institución en ejemplo de probidad y sobre todo de transparencia.

La Contraloría General de Cuentas, bajo el liderazgo del doctor Edwin Humberto Salazar Jerez, más por convicción que por obligación ha asumido su responsabilidad en impulsar una cultura de ética y probidad en la administración pública, contando con el apoyo y la buena voluntad manifiesta de diferentes sectores; sin embargo, los resultados de estos esfuerzos no serán perceptibles en el corto plazo.

Todas las acciones y estrategias desarrolladas representan la primera etapa para construir nuevos escenarios futuros que permitan darles continuidad a los planes de transformación en materia de ética pública.

Ese era el principal objetivo, fijar procesos de cambio no solo desde la perspectiva administrativa y técnica, sino desde los roles del valor humano que representa los funcionarios, auditores, administrativos y técnicos que han puesto el más alto empeño por trasladar a la Contraloría General de Cuentas al siglo XXI, en condiciones de mayor efectividad y de mayor presencia en los escenarios de la sociedad, buscando que los ciudadanos comprendan el rol de la fiscalización y el control gubernamental, y con ello legitimando sus acciones y reclamando, cuando sean necesarias mayores actuaciones.

Es por ello que uno de los principales pilares de la gestión 2018-2022 fue la ciudadanía, a quienes debía informarse permanentemente y crear la cultura de denuncia y vigilancia ciudadana. Se avanzó de manera significativa y, hoy, se entrega una institución basada en principios y valores que serán los principales

estandartes del cambio para alcanzar la calidad del gasto público, que incida en la mejora de la calidad de vida pero sobre todo en la prosperidad de los ciudadanos.

En este período se construyeron las bases para consolidar una Contraloría General de Cuentas con mayor capacidad para ejercer el control del gasto público, por ello, la ciudadanía y todos los actores deben comprometerse en su evolución hacia la entidad del resguardo de la transparencia, rendición de cuentas y sobre todo, de la auditoría social.

Más allá de la satisfacción por la misión cumplida, desde los marcos de la probidad que fueron la prioridad en la agenda institucional, se afirma con seguridad, que se sentaron las bases para un proceso gradual de transformación que apunta a la efectividad institucional y sobre todo a la transparencia como instrumento para alcanzar el bienestar y la prosperidad de los ciudadanos en el camino de la Guatemala que todos queremos.

Referencias bibliográficas

- Alonso, C. (2022) ¿Por qué importan las políticas y las instituciones públicas? Revista Análisis de la Realidad Nacional. Año 11, Edición 221 Marzo 2022. Universidad de San Carlos de Guatemala (Págs. 60 – 88)
- ANC (1985) Constitución Política de la República de Guatemala. Asamblea Nacional Constituyente. Guatemala
- Bautista, O. D. (2015) Ética Pública frente a Corrupción. Instrumentos éticos de aplicación práctica. México. Géminis Editores e Impresores, S.A.
- CEIUC (2021) Riesgo político en América latina. Centro Estudios Internacionales. Pontificia Universidad Católica de Chile.

- Chile. <https://qlu.ac.pa/wp-content/uploads/2020/12/Riesgo-Politico-America-Latina-2021..pdf>
- CLAD (2018) Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Caracas. https://www.sfp.gov.py/sfp/archivos/documentos/cartas%20iberoamericanas%20reproduccion_y5xq8yli.pdf
- Congreso de la República de Guatemala. Decreto Legislativo No. 31-2002. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-004-2021. Declara 2021 Año de la Ética y Probidad.
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-028-2021. Sistema Nacional de Control Interno (SINACIG).
- Contraloría General de Cuentas. Acuerdo Número A-17-2020. Código de Ética
- Frontaura C. (2017). La cultura de la honestidad y confianza. En I. Arcos Axt. (Ed.), *Hacia una nueva Agenda de Probidad* (pp. 25-28). Chile: Editora e imprenta Maval.
- Kleefer; Scartascini (2022) *Confianza, la clave de la cohesión social y el crecimiento en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Washington. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Confianza-La-clave-de-la-cohesion-social-y-el-crecimiento-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- OCDE (2015) *Gobierno abierto*. Organización. Organización para la Cooperación y el Desarrollo. Francia. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264225787-es>
- Zalaquett J. (2008). Introducción. En J. Zalaquett. Y A. Muñoz (Ed.) *Transparencia y Probidad Pública Estudios de Caso en América Latina*. (pp. 9-14). Chile: Andros Impresores.

La innovación y tecnología institucional

Dr. José María Vásquez Tello²⁵

La Contraloría General de Cuentas a través del tiempo ha ido incursionando en la implementación de herramientas informáticas que buscan facilitar los procesos administrativos a las diferentes entidades, personas y público en general, que por mandato legal, deben realizar ante el ente fiscalizador, de igual manera se ha trabajado en mejorar los procesos que a nivel interno se realizan, con el fin de optimizar los tiempos de respuesta, generar indicadores y tener información fidedigna para la toma de decisiones.

A continuación, se hace un resumen de cómo los sistemas de información han contribuido para que estos procesos se puedan realizar, todo a partir del año 2019, donde realmente se llevó a cabo un cambio de 180° que posiciona a la Contraloría General de Cuentas como una entidad que va a la vanguardia de los cambios tecnológicos mediante la implementación de sistemas basados en metodologías de desarrollo de alto nivel.

También, cómo los mecanismos de seguridad informática y ciberseguridad han permitido el crecimiento y comunicación con diferentes entidades mediante servicios electrónicos que dan

²⁵ Doctor en Administración Pública. Magister en Administración Financiera con Especialización en Finanzas. Ingeniero en Sistemas de Información y Ciencias de la Computación. Director de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación.

certeza y confiabilidad de la información. Se presenta la ruta de cómo este proceso se ha realizado y el impacto que ha tenido sobre nuestro país.

3.7.1 El proceso para la innovación

A través del Acuerdo Gubernativo Número 217-95, de fecha 17 de mayo de 1995, se aprobó la creación del Proyecto SIAF-SAG que comprende los subsistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería, crédito público, adquisiciones y auditoría, a ejecutarse en todas las dependencias del sector público no financiero, financiado por el Banco Mundial.

De esa cuenta se incorpora en la Contraloría General de Cuentas el Proyecto “Sistema de Auditoria Gubernamental” por sus siglas (SAG), este componente reúne a especialistas en el área de fiscalización con experiencia en auditoria gubernamental a nivel nacional e internacional, contratados para crear un sistema informático que en su momento buscó optimizar, tecnificar y fortalecer el proceso de fiscalización.

Al inicio se utilizó ORACLE Forms Developer en su versión 6i, como la herramienta de desarrollo de software, esta versión trabaja bajo la modalidad cliente-servidor, lo que significa que es de acceso local, que para el año 1998 era una de las alternativas de desarrollo de aplicaciones. Mediante el proyecto SAG se crearon alrededor de 34 módulos que conforman el Sistema de Auditoria Gubernamental, estos fueron los primeros inicios del desarrollo de aplicaciones a nivel institucional, las cuales se diseñaron de acuerdo con las necesidades de las diferentes áreas de la Contraloría General de Cuentas.

El proyecto SAG tuvo a su cargo el desarrollo de software, adquisición de bienes y servicios y equipo, así como la

administración de servidores, implementación y mantenimiento de redes de telecomunicaciones. Para ese entonces el Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos, que posteriormente se convirtió en la Unidad de Informática, únicamente brindaba servicios de soporte técnico y mantenimiento de equipos de cómputo pues no contaba con desarrolladores de software.

A mediados del año 2011 inicia la transición y entrega a la Unidad de Informática de los diferentes componentes desarrollados durante la existencia del proyecto, lo que obliga a fortalecer en muchos aspectos tecnológicos a la Contraloría General de Cuentas, especialmente en el área de servidores, base de datos y desarrollo de software.

Una vez finalizado el proyecto (SAG), en el año 2013 la Contraloría General de Cuentas contrató personal con experiencia en desarrollo web, quienes realizaron las primeras versiones del Sistema Gestión de Informes, de igual manera se inicia con el desarrollo del sistema para la emisión de finiquitos en línea. En el año 2014, la Unidad de Informática se convierte en Dirección de Informática y Tecnología de la Información, a partir del Acuerdo Gubernativo Número 9-2017, Reglamento a la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, se denomina Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación (DITIC).

Con el Acuerdo Número A-075-2017, la Contraloría General de Cuentas, aprueba las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores adaptadas a Guatemala, denominadas ISSAI.GT. De esa cuenta se incorporan estas normativas en el Sistema de Gestión de Informes.

Adicionalmente, para el año 2018 se formaliza la utilización de herramientas informáticas para gestiones internas como el sistema de Recursos Humanos denominado Registro Único de Empleados (RUE).

El sistema RUE ha promovido la disminución del uso

de papel, derivado que diferentes gestiones administrativas, de contratación y administración de personal se realizan por medio de este sistema evitando la emisión de documentos.

La demanda sobre servicios informáticos en ambientes web, obligó al desarrollo e implementación de soluciones a procesos internos bajo estándares modernos, esto dio como resultado la creación del gestor de aplicaciones institucionales que hoy se conoce como la plataforma APPWEB, logrando acciones importantes a nivel institucional, como fue la unificación de usuarios; facilitando al personal de la institución realizar diferentes gestiones administrativas en cualquier parte del país, para el cual únicamente es necesario un navegador de internet.

La Contraloría General de Cuentas daba un gran paso al impulsar esta herramienta debido a que anteriormente no contaba con una plataforma moderna, sobre la cual se pudieran implementar sistemas con las tecnologías más avanzadas y disponibles a nivel internacional.

El Sistema de Gestión de Informes actualmente es utilizado por los auditores gubernamentales para cumplir con todas las etapas del proceso de auditoría, incluyendo las gestiones administrativas y de aprobación de los informes de auditoría que realizan las diferentes comisiones de auditoría de las Direcciones Sectoriales de Fiscalización, conforme a lo establecido en el Decreto 31-2002 “Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas” y sus reformas contenidas en el Decreto 13-2013.

3.7.2 Unificación de usuarios

Anterior al año 2018, la institución no contaba con un proceso automatizado para la generación de usuarios para los colaboradores

de la institución en las diferentes plataformas, tales como el correo electrónico, plataforma OAS²⁶ usuario de máquina, plataforma SAG. La DITIC realizó la tarea compleja de unificar usuarios y de esta forma facilitar los accesos; asimismo, se definieron los criterios de creación de usuarios, incorporando como valor agregado el registro de la huella dactilar la cual ha permitido implementar seguridad en diferentes aplicaciones.

Este ejercicio contribuyó con varios beneficios como la verificación de la persona, generación de un formulario de responsabilidad el cual implica la firma física por parte del empleado así como su compromiso de no compartir su usuario con otras personas. Como dato importante en este proceso fue que el personal que ya trabajaba en la institución contaba con información errónea en sus registros digitales. Mediante este proceso fue corregida mucha información que por años no se había podido realizar, lo que implicó contar con una base de datos de recursos humanos con datos sin errores y validados de forma efectiva en el momento de la generación de su constancia de registro, garantizando y fortaleciendo cada acceso otorgado a las herramientas, pues se evitó la duplicidad de usuarios o usuarios mal registrados.

3.7.3 Modernización de herramientas tecnológicas

Como se indicó en párrafos anteriores, el Proyecto SAG desarrolló varias aplicaciones, las cuales con el pasar del tiempo se volvieron obsoletas por lo que, como parte de las mejoras a los sistemas de la institución, se inició el proceso de migración de estas aplicaciones

²⁶ OAS (Oracle Application Server), combinación de Hardware y Software para mantener una alta disponibilidad, seguridad, integridad, administración, elementos IDE (para desarrollo de aplicaciones en varias plataformas); que en su momento fueron muy efectivas y eficientes.

que se encontraban en plataformas antiguas, a plataformas modernas, implementando mayor robustez y seguridad a todos los sistemas en ambiente web. Adicionalmente, se realizó una reingeniería al portal institucional, dando una nueva apariencia y facilidad de utilización a los usuarios externos de servicios que provee la institución.

Durante la emergencia sanitaria del COVID-19, surgió la necesidad de implementar un mecanismo que permitiera tener control sobre la afluencia de personas que realizaban trámites en la sede de la Contraloría General de Cuentas en zona 1. Derivado de esto y a requerimiento de la Subcontraloría de Probidad, fue implementado el sistema denominado Gestión de Citas. El cual permitió proveer un control preciso sobre la cantidad de personas a atender en los diferentes servicios. Con este sistema se benefició a los usuarios de la Dirección de Probidad, Departamento de Títulos, Departamento de Declaración Jurada Patrimonial y Departamento de Formas Oficiales.

3.7.4 Normativa para el proceso de desarrollo de sistemas informáticos

Tanto para la conceptualización como para el desarrollo de sistemas informáticos, no se contaba con normas y metodología que permitiera un proceso estructurado que posibilitara planificar la calendarización de los procesos de análisis, diseño, desarrollo e implementación. Para solventar esta carencia se establecieron procesos, los que derivaron en el desarrollo de diseños, denominados Historias de Usuario, que surgen luego de entrevistas y levantado de requerimientos, estos son los planos sobre los cuales se realiza el desarrollo informático, por lo que se asegura que los sistemas cumplan con lo requerido por los usuarios, así mismo que sean usables y seguros. También se han implementado revisiones

periódicas y acceso temprano a pruebas para que de esta forma, de la mano de los usuarios, se realice el desarrollo de los sistemas.

3.7.5 Comunicación directa con entidades

Los avances tecnológicos han facilitado que exista mayor comunicación con diferentes entidades mediante servicios web, estos servicios consisten en tener una comunicación directa mediante enlaces de datos hacia diferentes entidades y obtener una consulta de información de forma certera, efectiva y eficiente que minimiza la posibilidad de cometer errores. Esto ha contribuido a tener certeza de la información que se almacena en la base de datos de la institución.

3.7.6 La seguridad y disponibilidad de los datos

La Contraloría General de Cuentas genera información útil para el proceso de fiscalización, gubernamental, que coadyuva a la transparencia y rendición de cuentas de la administración pública. A finales del 2019, se puso en servicio el servidor para la administración de la Base de Datos Institucional (ODA), el cual cuenta con recursos que optimizan y mejoran la transaccionalidad generada por todos los Sistemas, en sus diferentes plataformas, con los que cuenta la institución.

Contar con infraestructura de última generación permite crear respaldos de la información y recuperación de la información en casos de desastres. La proyección a un futuro cercano es contar con servidores alternos ubicados en un nuevo edificio que dará mayor seguridad y disponibilidad de los servicios, con que actualmente cuenta.

Como parte de las buenas prácticas en la atención de usuarios, en el mes de noviembre del año 2019 se implementó un sistema para el servicio de asistencia técnica y gestión de incidentes con el cual se sentaron las bases del sistema que hoy se utiliza en toda la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación (DITIC), el cual, a corto plazo, ha dado buenos resultados y se contempla su expansión general de uso para que las diferentes dependencias de la institución lo utilicen. Este sistema ha mejorado la administración documental y ha agilizado procesos, creando indicadores y seguimiento de procesos basados en metodologías como COBIT²⁷.

Se han desarrollado diferentes sistemas que benefician el funcionamiento de la entidad y cada una de estas herramientas conllevan a tener controles estrictos sobre los accesos que se brindan sobre estas aplicaciones, es aquí donde el área de Base de Datos ha creado mecanismos para la asignación de permisos o roles, los cuales deben cumplir con las políticas internas para la asignación de los mismos, basadas en los estándares de calidad de servicio al usuario tanto interno como externo.

3.7.7 La modalidad de teletrabajo y los retos superados

La pandemia por el COVID-19 ha traído grandes desafíos, y entre ellos la forma en que nos desempeñamos en el trabajo. La DITIC implementó exitosamente el teletrabajo incluyendo dentro de esta modalidad, la telefonía con extensión remota, desviando las llamadas de la extensión asignada a los dispositivos celulares para estar comunicados en todo momento; además se mejoraron las medidas de seguridad al conectarse al equipo de la institución a través de red privada virtual (VPN). Durante este proceso, se

²⁷ Es el marco de referencia para la gobernanza y gestión de las tecnologías de información en la organización.

determinó el éxito de esta modalidad de teletrabajo ya que todas las tareas fueron realizadas correctamente y sin contratiempos.

El área de Base de Datos adoptó de forma permanente las herramientas de ofimática basadas en el trabajo colaborativo, herramientas que permite tener reuniones virtuales, compartir documentos y/o trabajar de forma conjunta documentos en tiempo real esto ha sido un éxito, ya que a partir de su implementación se ha estado trabajando en grupo, compartiendo información exclusiva para el área.

3.7.8 Infraestructura física en Centro de Datos

La infraestructura de servidores es el corazón de todos los sistemas implementados que están al servicio de todos los usuarios, los 365 días del año. Para que esto se pueda dar se reorganizaron varios procesos, los cuales optimizaron las funciones del mismo. Se empezó con cambios de mejoras del área como la adquisición de un sistema de monitoreo ambiental, el cual envía alarmas en caso de cambios de temperatura, humedad, derrame de líquidos, punto de rocío, como también detección de humo. Esto facilitó las detecciones de fallas críticas en la infraestructura del centro de datos.

Siendo un área de gestión y control, era necesario contar con un monitoreo de todos los dispositivos, servidores, enlaces, páginas web, para ello se adquirió un Video Wall el cual brinda la posibilidad de monitorear varios servicios críticos a la vez y en tiempo real. Sumado a lo anterior, se ha agregado un plus al estar monitoreando las 21 delegaciones departamentales, esto ayudó a disminuir los tiempos de respuesta en los incidentes que afectaba a los servicios prestados a las delegaciones.

Basado en normas de seguridad para la infraestructura de

servidores, se implementaron medidas de protección visual en toda el área del Centro de Datos mediante adhesivos protectores que evitan que se conozca, de primera vista, los equipos y dispositivos que se encuentran en dicha área. También se prohibió tomar fotografías y datos de los mismos.

Bajo este esquema de seguridad y velando por mantener la integridad de los equipos, se adquirió un sistema especializado para la detección y supresión de incendios el cual consta de químicos especiales que no dañan los equipos en caso de incendio. Anteriormente, el Centro de Datos solo contaba con un extinguidor manual, el apoyo del doctor Edwin Humberto Salazar Jerez promovió la adquisición de este sistema de prevención de incendios, inversión que garantiza el resguardo de los servidores.

En la actualidad, se está gestionando un proyecto para la renovación del Centro de Datos con características que permitan el cumplimiento de normativas y estándares internacionales como ANSI/TIA942 28 que será el primero a nivel institucional certificable. (MONTTOYA NEYRA, 2020)

3.7.9 Fortaleciendo las capacidades del personal del Centro de Datos

Con el fin de contar con recurso humano con capacidades específicas para el manejo, cuidado y sostenibilidad de los servidores de la CGC, se certificó al personal del área en el manejo de un centro de datos, siguiendo lineamientos de buenas prácticas utilizando metodología ITIL²⁹, el cual les brindará los lineamientos

28 El estándar ANSI/TIA-942 especifica los requisitos para la infraestructura de telecomunicaciones de los centros de datos y las salas de computación, cubriendo todos los aspectos, incluida la infraestructura, la ubicación del sitio, la arquitectura, la electricidad, la mecánica y la seguridad.

29 Es un modo en que las organización co-crean valore con sus consumidores a través de las relaciones de servicio.

de mejora continua, entrega de servicio y otros que permitan un mejor desempeño.

La actualización de los sistemas operativos es una actividad recurrente y obligatoria en el centro de datos, por lo tanto, el personal de esta área, conforme a las capacitaciones recibidas, mejoró el control de los servicios entregados por sistemas operativos a las áreas de desarrollo y base de datos, documentando, actualizando y forzando la seguridad de los mismos.

Se realizaron los esfuerzos necesarios para mejorar de forma efectiva el sistema de directorio activo, para ello se llevó a cabo un proceso de unificación del usuario como se explicó anteriormente, consolidando tres componentes fundamentales: usuario de máquina, correo institucional y de sistemas, permitiendo un mejor control de la gestión del usuario.

Dentro de los diferentes procesos del área del Centro de Datos se realizó la depuración de servidores que tenían varios años de estar en servicio, se analizó su infraestructura y tiempo de respuesta, en algunos casos se concluyó que era necesario darles de baja, debido a que estaban en completa obsolescencia.

La comunicación y enlaces de internet y de datos fueron mejorados de forma efectiva principalmente los servicios de enlaces de zona 1 y zona 2, se corrigió creando configuraciones redundantes y en anillo, minimizando los incidentes de interrupción de conexión, proceso que hoy en día ha mantenido la disponibilidad de comunicación entre las oficinas centrales y los diferentes edificios del perímetro urbano.

Como punto importante, el servicio de comunicaciones en las delegaciones departamentales, se logró una mejor comunicación con mayor capacidad de ancho de banda; esto provocó que se ampliaran los servicios prestados con una disponibilidad más eficiente y rápida. Adicionalmente, se fortaleció la seguridad en dichos equipos mediante la implementación de firewalls de

seguridad, los cuales aseguran la infraestructura de la institución y la prevención ante ataques de virus u otra falla que podría poner en riesgo a la entidad.

La DITIC, como responsable de salvaguardar la información, la prestación de servicios y la disponibilidad de los mismos, solicitó la adquisición de un software específico que está activo en todo momento, el cual previene ante ataques de denegación de servicios por demanda. Esta solución fue implementada en los dos enlaces de internet, evitando ataques volumétricos o de difícil detección, medida que a la fecha continúa siendo muy eficiente, detectando y evitando tráfico inusual o actividades extrañas en las operaciones que realizan los diferentes sistemas.

3.7.10 Visión a la modernización de infraestructura

La Contraloría General de Cuentas ha impulsado procesos de gestión ante cooperantes, logrando a la fecha dos donaciones, las cuales permitieron el cambio de equipo de más de 8 años de uso, reemplazando por nuevos equipos que cuentan con discos en estado sólido, haciendo mucho más eficiente el manejo de la información. Otro aporte importante fue la donación de dos servidores que permitieron el reemplazo de equipos que fueron adquiridos en el año 2013 y que ya no contaban con soporte tanto técnico como de piezas o accesorios.

En el caso de la seguridad informática, se adquirieron dispositivos y licenciamientos que ha permitido mitigar ataques tanto internos como externos, evitando en su mayoría la interrupción de servicios tecnológicos de la CGC. En el mes de marzo del año 2021, se adquirió un nuevo sistema que permite generar respaldos a nivel general y de los servidores virtuales, algo que no se realizaba antes, pues no se contaba con la capacidad

estructural para poder hacerlo.

Como una medida de contingencia adicional se contrató servicios de respaldo a través de envío de cintas a bunker externo, con el fin de contar con copias fuera de la institución como garantía de salvaguardar la información. Es importante mencionar que se adquirió un servicio de soporte externo el cual tiene como fundamento proveer de disponibilidad de los servicios críticos, permitiendo un tiempo de respuesta inmediato ante incidentes no previstos con la capacidad de reponer de forma inmediata cualquier falla que se pudiera dar.

Una de las mejoras sustanciales que se realizó al portal de la Contraloría General de Cuentas fue la reconfiguración de este, aplicando metodologías eficientes para la alta disponibilidad. Dentro de las ventajas de esta mejora es que ofrece un mejor balanceo de cargas cuando existe mucha demanda o visitas al portal de la institución. Se analizó y verificó de forma exhaustiva los contenidos de este portal para evitar un ataque al mismo o suplantarlos como en algunas ocasiones sucede con páginas de internet.

Se eliminó cualquier indicio de riesgo en dicho portal asegurando todos los puertos de comunicación, los cuales están en constante monitoreo y verificación de forma automática mediante los *firewalls* adquiridos para este propósito. Todos estos cambios y mejoras realizados en la infraestructura del Centro de Datos, ha disminuido considerablemente la interrupción total de los servicios, mejorando constantemente para entregar un mejor servicio a la institución y a la población en general.

3.7.11 Redes y telecomunicaciones

La Dirección de Tecnologías de la Comunicación e Información

mediante el área de Telecomunicaciones, administra la red informática y de telefonía a través de los equipos activos de telecomunicaciones. Además de dar una respuesta eficaz en tiempo real cuando presenta un incidente, posee equipo de cómputo portátil específico para el monitoreo de redes con una arquitectura robusta, el cual dentro de sus configuraciones cuenta con diferentes tipos de puertos para realizar diagnósticos de forma efectiva específicos para los switch de comunicación instalados en los diferentes edificios de la Contraloría General de Cuentas, adicionalmente se fortaleció la comunicación de forma virtual a través de una conexión segura por VPN (Red de Área Privada) para dar respuesta en tiempo real a algún incidente.

Uno de los elementos fundamentales para que los diferentes sistemas interactúen y puedan comunicarse tanto interna como externamente, es el área de Telecomunicaciones. En el año 2020, se implementó la nueva normativa de cableado estructurado basado en la categoría 6. Mediante este formato de cableado estructurado se instalaron cien puntos de red.

Esta modalidad permitió tener un sistema de cableado estructurado certificado, cumpliendo con estándares y normas reconocidas y aceptadas internacionalmente, basadas en las buenas prácticas de las telecomunicaciones.

Asimismo, en la remodelación de la Dirección de Asuntos Jurídicos, se vio la oportunidad de implementar un nuevo modelo de cableado estructurado, el cual fue el plan piloto para ser replicado en las diferentes direcciones de la institución que actualmente están en proceso de remodelación. Este modelo consiste en colocar un distribuidor de puntos de red específico en cada Dirección, con este nuevo modelo se economizara cable de red, largas extensiones de puntos que en la actualidad están centralizados en un solo lugar de cada nivel de la Contraloría General de Cuentas.

Para fortalecer este modelo, se logró instalar el segundo

cuarto de telecomunicaciones en el primer nivel del edificio central, el cual ayudará a tener mayor capacidad para ampliar y conectar dispositivos a la red informática de la institución, lo que permite cumplir con la continuidad de los servicios de la red informática de datos en el edificio de la Contraloría General de Cuentas ubicada en zona 13.

Desde la inauguración del Edificio de zona 13 en el año 2007, se utilizaron teléfonos bajo la modalidad Vo-IP ³⁰ los cuales se encontraban obsoletos y sin garantía o respaldo para reparación. Para el año 2020 se logró la adquisición de 550 aparatos telefónicos de tecnología IP, esto con la finalidad que los colaboradores de la institución puedan realizar sus actividades con mejores herramientas de comunicación y lograr mitigar las incidencias en la comunicación.

Cada punto de red utilizado en la Contraloría General de Cuentas debe cumplir básicamente con las siguientes normas (EIA/TIA 568 A/B ³¹, TSB 67 ³²), entre otras. En el año 2021, se logró obtener equipo de calibración y certificador de cables de red, por lo que ahora se cuenta con los beneficios de la calibración de puntos de red. Con este equipo se puede determinar controversias con respecto a alguna instalación de cableado de red, se pueden generar informes que demuestren que las actividades de cableado estructurado de red fueron instaladas cumpliendo con normas y estándares internacionales.

Debido al crecimiento institucional y basados en estándares internacionales de cableado estructurado se trabaja

30 Es una tecnología para transmitir las comunicaciones de voz a través de una red TCP/IP, en el entorno de una red local o a través de Internet.

31 Estándares de sistemas de cableado estructurado, define los tipos de cables, distancias, conectores, arquitectura, terminaciones de cables y características de rendimiento, requisitos de instalación de cable y métodos de pruebas de los cables instalados.

32 Se encuentra la especificación para la transmisión en el campo de prueba para el cableado UTP.

en el ordenamiento de puntos de red ya instalados, para ello se obtuvieron dos etiquetadoras/impresoras con el objetivo de ordenar e identificar cada punto de red, tanto del lado del usuario como de los switch de conexión. Las características principales de estas etiquetadoras es la de generar impresiones térmicas resistentes a la intemperie, altas temperaturas entre otras cualidades. Estos distintivos se colocaron en los equipos pasivos y de red en los cuartos de telecomunicaciones.

Con el fin de promover la innovación en el uso de telefonía institucional, en el año 2021 se realizó la adquisición de cien dispositivos auriculares telefónicos para configurar las extensiones telefónicas en las computadoras institucionales. Estos auriculares tienen la ventaja de no utilizar la extensión física pues en los equipos de cómputo podrán realizar y contestar llamadas utilizando un software específico para esta finalidad, adicionalmente estos dispositivos también contribuyen a la realización de video llamadas y la participación en webinarios de forma fácil que hoy en día son frecuentes en la Contraloría General de Cuentas.

Para que el Área de Telecomunicaciones pueda visualizar en tiempo real el funcionamiento de la red institucional se logró la adquisición de dos pantallas para monitorear el comportamiento de las redes informáticas de la institución. Estas pantallas alertan sobre alguna inconsistencia que se pudiera presentar dentro de la red institucional, mostrando a través de indicadores visuales y sonoros posibles fallas.

3.7.12 Soporte técnico a usuarios internos

La asistencia técnica al usuario interno y externo se realiza con el apoyo del Área de Soporte Técnico. Debido a la constante evolución de los productos tecnológicos, es imprescindible proyectar que

estos no se vuelvan obsoletos a corto plazo, lo que obliga al personal técnico estar actualizado e informado de las nuevas tendencias producidas por los fabricantes de equipos de cómputo con el fin de recomendar las mejores tendencias sobre equipos de cómputo y procurar un tiempo de vida amplio conforme a la inversión realizada.

Anteriormente, era difícil atender los requerimientos de los edificios de zona 1 y 2, y delegaciones departamentales de la Contraloría General de Cuentas, por lo que se adquirió un licenciamiento de *software* para realizar conexiones remotas a través de herramientas como Manage Desktop y AnyDesk. Estas herramientas de software han permitido atender a distancia, todas las fallas o incidentes reportados. Asimismo, en el caso de los edificios de zona 1 y 2, de la ciudad capital, se logró fortalecer la asistencia técnica a través de asignar un mayor número de técnicos de soporte.

Durante la administración del doctor Edwin Humberto Salazar, se han promovido actividades que requieren el uso de dispositivos audiovisuales. Para ello, se han adquirido equipos como proyectores y dispositivos replicadores de señal para poder llevar a cabo proyecciones simultáneas de dos hasta seis pantallas y brindar el soporte técnico requerido en las capacitaciones y eventos que ha tenido la Contraloría General de Cuentas, tanto dentro como fuera de la institución.

La innovación tecnológica tuvo mucho auge y demanda derivado de la pandemia provocada por el COVID-19 y la Contraloría General de Cuentas no fue la excepción. Esta institución tuvo cambios dinámicos y drásticos en su forma de laborar. Con la llegada de la pandemia se tuvo que optar por la suspensión de labores presenciales, por tal razón se migró hacia las comunicaciones virtuales y teletrabajo, por lo que fue necesario la adquisición de equipos de cómputo robusto, cámaras para video

conferencias, micrófonos profesionales así como capacitaciones para el uso correcto de las plataformas virtuales tales como Microsoft Teams, Zoom, Google Meet y Webex, y así poder llevar acabo transmisiones en vivo para webinarios, video conferencias, actividades oficiales, talleres de capacitaciones tanto a nivel institucional, interinstitucional a nivel nacional e internacional.

Todos estos cambios provocados por la modalidad de teletrabajo fue un incentivo para que la mayoría de los usuarios de la institución se actualizarán en el uso de equipos y herramientas tecnológicas para estar al mismo nivel con los sistemas y plataformas implementadas por la Contraloría General de Cuentas para el buen desempeño de sus labores. Esto trajo consigo la implementación, instalación, configuración e inducción en el uso correcto de las herramientas de Microsoft Teams el cual es componente de Office 365, capacitando a todos los usuarios de la institución con el fin de que pudieran realizar comunicaciones electrónicas, reuniones virtuales, discusiones de hallazgos, capacitaciones e información importante para todo el personal de la entidad.

Adicionalmente, se ha realizado capacitación constante de los técnicos del Área de Soporte Técnico con el fin de que estén al mismo nivel de las actualizaciones tecnológicas, de los equipos de cómputo así como de las herramientas ofimáticas y así poder atender y resolver los incidentes reportados por los usuarios de una forma más óptima y eficaz.

3.7.13 Gestión de procesos y gobernabilidad de la DITIC

A principios del mes de noviembre del año 2019, por la necesidad de garantizar una buena atención a los usuarios que hacen uso de los servicios que presta la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación, ante el incremento de solicitudes de incidentes

se implementa el Sistema Service Desk Plus, herramienta de software que ayuda a documentar los problemas e incidentes que se atienden en esta Dirección, basados en la normativa de ITIL, que son las buenas prácticas en los procesos a nivel mundial en gestión de Centros de Información y Direcciones de Tecnología y Comunicaciones, el alcance de esta implementación se hizo para todas las coordinaciones y todos los servicios prestados por la DITIC.

Debido a la alta demanda de asistencia técnica personalizada se implementa la Mesa de Asistencia Técnica, la cual inicia a trabajar a modo de prueba, en mayo del 2019, esta área brinda soporte a los usuarios en problemas y dudas con los sistemas claves de la Contraloría General de Cuentas en sistemas como SAG, Sistema de Gestión de Informes, Ofimática, problemas con accesos y administración de usuarios.

El objetivo estratégico de la Mesa de Ayuda es atender de forma centralizada y eficiente los problemas que se reportan a la DITIC y minimizar el impacto de estos problemas dando solución oportuna e inmediata, ofreciendo una trazabilidad del trabajo realizado para garantizar la satisfacción del usuario.

El rol de la Mesa de Asistencia Técnica con los desafíos del teletrabajo las jornadas extendidas, los múltiples puntos de acceso de los usuarios a las aplicaciones, multiplicó la demanda de soporte y ayuda a los usuarios. Se tuvo que redefinir los procesos para ajustar los procedimientos a la modalidad virtual para ofrecer el soporte requerido, adoptando las herramientas de extensiones telefónicas virtuales, estaciones de trabajo remotas, control remoto de aplicaciones.

Todo esto para poder atender a los usuarios que realizaron actividades desde su casa, así como atender a los grupos que tenían actividad presencial en las sedes de la Contraloría General de Cuentas y en Delegaciones Departamentales, garantizando la

transparencia para el usuario y dejando una trazabilidad de los servicios prestados y evidencia del soporte brindado.

Conscientes de las necesidades cambiantes de hoy día, contando con la base implementada de ITIL, se vuelve básico enfocar y dinamizar los procesos para tener una visión integral de las necesidades de nuestros usuarios, por lo que se planificó estrategias necesarias para mejorar los flujos de trabajo buscando siempre la automatización de estos procesos. De esa cuenta, se ha avanzado en un 90 % en el proyecto de auto gestión de incidentes y problemas, el cual tiene como objetivo principal que cada usuario pueda realizar de forma simple procesos como reinicio de contraseñas, desbloqueo de usuarios y acceso personalizados inmediatos. Este proyecto será de gran ayuda para los colaboradores de la institución mejorando el tiempo de respuesta hacia el usuario pues el mismo podrá solventar sus inconvenientes.

3.7.14 Apoyo a los trabajos colaborativos – Gestión de equipos de trabajo

Con la implementación de Office 365 se logró activar y programar funcionalidades de colaboración entre las herramientas, Outlook, Share Point, Power Automate, Planner y Microsoft Team, para la gestión de proyectos, mejorando el rendimiento de los equipos de trabajo utilizando la metodología KANBAN³³ en proyectos cortos, capacitando a los miembros de los equipos de trabajo en las áreas de Subcontraloría de Calidad del Gasto, SAG-UDAI WEB, Mesa de Asistencia Técnica y Dirección de Probidad. Este proyecto impulsado por el personal del área de Sistemas Operativos tiene un alcance más grande y potencializa el trabajo colaborativo a nivel

33 Kanban asegura una interrupción mínima y le permite identificar estrategias que mejoran sus resultados y minimizan el desperdicio.

institucional.

3.7.15 Integración de herramientas de Inteligencia de Negocios

La Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación, ha impulsado el uso de herramientas para análisis de datos o inteligencia de negocios, para ello se han presentado proyectos importantes como los tableros inteligentes como el caso de visualización del uso de recursos financieros ejecutados por la pandemia de COVID-19.

Este tablero permitió a la Contraloría General de Cuentas posicionarse en un lugar privilegiado, al presentar información en tiempo real de la ejecución de recursos financieros mediante el uso de datos obtenidos por las diferentes entidades que tuvieron a su cargo dicha ejecución.

Esto permitió la integración de varios servicios de Inteligencia de Negocios asimilando las herramientas de Oracle BI³⁴ y SAP BI³⁵, gestionando las herramientas, capacitaciones con los proveedores de estas casas comerciales para las áreas o direcciones que hacen uso de estas, pero esta integración permitió actualizar las versiones de SAP BI, Conectividad a los Cubos de Información que se tienen con las Instituciones con las que se tiene convenio de Cooperación, abriendo la puerta al servicio de análisis de Big Data³⁶, e Inteligencia de Negocios, que la DITIC pone a disposición de las Direcciones de la Contraloría General de Cuentas.

34 Tecnología y aplicación que proporciona el primer sistema Enterprise Performance Management completo e integrado de la industria.

35 Significa almacén de información comercial, también conocido como inteligencia comercial. Son informes de datos, los análisis y la interpretación de los datos cruciales para administrar y tomar decisiones.

36 Proceso que analiza e interpreta grandes volúmenes de datos, tanto estructurados como no estructurados.

La Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación ha sido uno de los elementos fundamentales que ha coadyuvado a que los objetivos Institucionales se lleven a cabo. Dentro de sus principales funciones, se encuentra asegurar el buen funcionamiento de la infraestructura informática de la Institución. A través del tiempo esta Dirección ha tenido un crecimiento importante, no obstante en el historial de su creación fue concebida como una unidad.

Referencias bibliográficas

- Bogotá, I. (2022) ¿Que es COBIT? <https://isacabogota.org/cobit/>
- Mayer-Schönberger, V. y Cukier, K. (2013). Big Data. La revolución de los datos masivos. Houghton MifflinHarcourt.
- Metcalfe, G. (2019). Kanban: Visualiza El Trabajo y Maximiza La Edificiencia – Tu Guía de lo Básico. Volumen 1. Independently Published.
- Nordeen, A. (s.f.). SAP-BI. Learn in 24 hours. Chapter 23: SAP BW. BI Interview Questions & Answers.
- Rodríguez, R. (2014). Desarrollo del proyecto de la red telemática. IFCT0410. TIA/EIA TSB-67. ic editorial
- Romero, M.; Barbancho, J.; Benjumea, J.; Rivera, O.; Roper, J.; Sánchez, G. y Sivianes, F. (s.f.). Redes Locales. Creación de cables: estándar EIA/TIA 568B.
- TIA Telecommunications Industry Association. ANSI/TIA942. <https://tiaonline.org/products-and-services/tia942certification/>

Vallina, M. (s.f.). Infraestructuras de redes de datos y sistemas de telefonía. Instalaciones de Telecomunicaciones. Capítulo 5. Telefonía IP y convergencia de voz y datos.

Vara de Rey, F. (2019). ITIL 4 Voundation Courseware – Español. Van Haren Learning Solutions A. O.

Vlams, D. (2015). Data Visualization for Oracle Business Intelligence. McGraw Hill Professional.

La certeza jurídica de la transparencia

Dr. Mario Eduardo Ochoa Crocker³⁷

Todo Estado en un proceso de desarrollo, debe conocer, preservar y evaluar constantemente los mecanismos y normas legales, encaminadas a velar por el uso transparente y adecuado de los fondos públicos, los cuales se destinan fundamentalmente para la búsqueda del bien común.

Las buenas prácticas, procedimientos y acciones legales que puedan obtenerse para ese fin, deben de estar enfocados en la búsqueda de la transparencia y rendición de cuentas.

Dependerá de un sistema de legalidad, cumplimiento de normas y comportamiento social con cultura de respeto, para que la organización estatal implemente un adecuado andamiaje jurídico que tenga como resultado, la prevención y erradicación de la corrupción.

El proceso de modernización del Estado de Guatemala se ha fortalecido fundamentalmente en la adaptación, creación de normas y reformas necesarias para regular y garantizar la transparencia en la utilización del erario público.

37 Doctor en Derecho Constitucional por la Universidad de San Carlos de Guatemala. Maestro en Protección Internacional de los Derechos Humanos por la Universidad de Alcalá de Henares de Madrid, España. Maestro en Derecho Constitucional, abogado y notario por la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Profesor de Postgrado y Pregrado en distintas Universidades del país. Asesor Jurídico de la Dirección de Asuntos Jurídicos de la Contraloría General de Cuentas de Guatemala.

Las distintas disposiciones legales que regulen estos aspectos, deben ser cada vez más incidentes y disuasivas ante la corrupción; debiendo ser de observancia y cumplimiento obligatorio en la función pública.

La lucha contra la corrupción y sus fenómenos colaterales, obligan a los Estados a la búsqueda de una mayor integridad y transparencia en la gestión gubernamental; lo que exige a mantener en constante desarrollo, además de normas jurídicas, las políticas, mecanismos y estrategias para la búsqueda de control y erradicación de dicho fenómeno.

Se ha involucrado el término corrupción previamente; por lo cual hace necesario conocer determinadas acepciones que la identifican. Distintos enfoques han definido a este término; sin embargo, se partirá por conocer lo que el Diccionario de la Real Academia española refiere de este concepto.

Corrupción es, “3.f. En las organizaciones, especialmente en las públicas, práctica consistente en la utilización indebida o ilícita de las funciones de aquellas en provecho de sus gestores”. (RAE, 2022)

Según la entidad Transparency Internacional traducida al castellano, “Transparencia Internacional”, considera que la corrupción tiene determinados efectos y estos fundamentalmente son: “[...] erosiona la confianza, debilita la democracia, obstaculiza el desarrollo económico y exacerba aún más la desigualdad, la pobreza, la división social y la crisis ambiental”. (Internacional, 2022)

Dentro de la estructura y diseño político y jurídico del Estado de Guatemala, existe un régimen de fiscalización, que entre otras funciones, realiza un papel preponderante en la lucha contra la corrupción.

La Constitución Política de la República de Guatemala

crea y otorga a la Contraloría General de Cuentas, como una entidad técnica descentralizada, una función esencial que es la fiscalización de todo el interés hacendario del Estado. Este mandato, lleva implícito la promoción y fiscalización de la transparencia y la rendición de cuentas de la cosa pública.

Esta Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) mantiene además un constante reto frente a la población guatemalteca y que con su actuar, gestión y resultados de trabajo, demuestre que Guatemala se encuentra en un proceso de cambio estructural e integral, para la búsqueda del desarrollo y bien común.

Acá se abordaron puntualmente aspectos con enfoque jurídico esencialmente, sobre temas y análisis de disposiciones legales entre otros contextos, que permitirán conocer el ejercicio de la función fiscalizadora y el control gubernamental que realiza la Contraloría General de Cuentas, la cual tiene un papel fundamental en la construcción de un Estado transparente y sin corrupción.

3.8.1 La seguridad jurídica y el acceso a la información de los actos, como pilares de la transparencia

Precusores de la escuela fenomenológica del Derecho, entre ellos el profesor Eduardo García Máynez, presenta la clasificación de los valores jurídicos fundamentales en un Estado y su sistema de derecho, los cuales deben de ser pilares de su sistema político y social; estos son: “[...] la justicia, la seguridad jurídica y el bien común”. (Maynez, 2002)

La seguridad, según el Diccionario de la Real Academia Española, contiene un elemento fundamental y es la Certeza. Este a su vez se define como: “1.f. Conocimiento seguro y claro de algo”. (RAE, 2022)

Específicamente, los conceptos seguridad jurídica, se definen como: “1.f. Cualidad del ordenamiento jurídico que implica la certeza de sus normas y consiguientemente, la previsibilidad de su aplicación”. (RAE, 2022)

Como lo describió previamente García Máynez, debe existir un deber del Estado en buscar los valores jurídicos fundamentales, principalmente la seguridad jurídica. La Constitución Política de la República de Guatemala, establece en su artículo 2º que es deber del Estado garantizarle a sus habitantes la seguridad.

La Corte de Constitucionalidad como máximo intérprete del texto constitucional, la cual muchas veces le ha dado sentido dinámico a las palabras del Constituyente, ha determinado lo siguiente, respecto a la seguridad jurídica:

[...] la obligación de garantizar la justicia, conlleva el Deber [del Estado] de adoptar las medidas que estime pertinentes para hacerlo y según lo demandan sus necesidades y condiciones del momento, lo cual genera el principio de seguridad jurídica que consiste, esencialmente, en la confianza que tiene el ciudadano hacia el ordenamiento jurídico de un Estado de Derecho, al marco legal dentro del cual se toman las decisiones individuales, por esto es importante que dicho marco sea confiable y predecible [...] (Sentencia de inconstitucionalidad general parcial, 2015)

En cuanto a la transparencia, iniciando el análisis del concepto en la Constitución Política, el artículo 30 establece la Publicidad de los Actos Administrativos, reconociendo al Habeas Data como un derecho fundamental y estableciendo fundamentalmente que “todos los actos administrativos son públicos”.

Al describir la Ley Fundamental, que todos los actos administrativos son públicos, se puede colegir el hecho que el sistema jurídico guatemalteco, determinado bajo el principio de supremacía constitucional, instituya este mecanismo en la administración pública de acceso a la información, lo que busca fundamentalmente la participación democrática respecto a la transparencia del manejo de la cosa pública.

Volviendo al sentido de las palabras, nuevamente el Diccionario de la Real Academia, el mismo muestra una definición de transparencia, la cual consiste en: “1.f Cualidad de transparente”. Destaca el adjetivo transparente, del cual a su vez su acepción proporciona que: “3.prnl. Dicho de una cosa que no se manifiesta o declara: Dejarse descubrir o adivinar en lo patente o declarado.”. (RAE, 2022)

Es meritorio mencionar que para el desarrollo de este derecho fundamental y desde el enfoque del interés social, hacer efectivo el principio de publicidad de los actos administrativos, implica que todos los contratos y gestiones de las instituciones públicas sean públicos y transparentes.

De esa cuenta que la Contraloría General de Cuentas, como se describe previamente, dentro de su campo de acción de fiscalización y control gubernamental, posee un papel fundamental en la certeza y seguridad en cuanto que el erario público, se esté utilizando con base en los referidos principios.

Sin dejar de mencionar en un artículo de Transparencia y Seguridad Jurídica, el Acceso a la Información Pública, la Contraloría General de Cuentas dentro de ese contexto cuenta con una disposición específica en su Ley Orgánica.

Esta relación específica preceptúa conducentemente en su artículo 7 que, para el fiel cumplimiento de su función, los Auditores Gubernamentales que representen a esta Alta Entidad Fiscalizadora, tendrán acceso directo a cualquier fuente

de información de las entidades, organismos, instituciones, municipalidades y personas sujetas a fiscalización.

Obliga además la norma en referencia a que, todos los funcionarios y empleados públicos, persona natural o jurídica y los representantes legales de los entes privados y no gubernamentales, están obligados y sujetos a colaborar con la gestión y competencia de la Contraloría General de Cuentas, debiendo proporcionar toda clase de datos e informaciones necesarias para la aplicación de su ley orgánica.

3.8.2 La transparencia en el desempeño y ejercicio de la función pública; un enfoque desde y hacia el funcionario y empleado público

Hasta ahora se han mencionado aspectos como corrupción, seguridad jurídica, certeza, transparencia y acceso a la información, todos dentro del contexto de los actos de la administración pública; también se describió cómo la Contraloría General de Cuentas se ve involucrada por mandato legal en cada uno de esos contextos.

Empero, es importante referir cómo la persona o el servicio público se ve involucrado en el compromiso de la transparencia; conocer que, si bien es cierto, cualquier persona tiene derecho a ejercer un cargo o empleo público, también deben de existir determinados aspectos legales, éticos, morales en el desempeño de su función estatal.

Recurriendo nuevamente a la Constitución Política de la República de Guatemala, dentro del apartado de Deberes y Derechos Cívicos y Políticos, se instituye que los ciudadanos guatemaltecos tienen la facultad de optar a cargos públicos, sea por elección popular o por oposición. Ha sido el máximo tribunal constitucional guatemalteco, quien ha vinculado la seguridad

jurídica y la transparencia, como elementos fundamentales del ejercicio público.

La Corte de Constitucionalidad ha sentado jurisprudencia, reconociendo la categoría de principios rectores la transparencia, seguridad jurídica y rendición de cuentas, como axiomas elementales en el desempeño y el ejercicio de cargos públicos. Sobre esto ha considerado:

[...] los principios rectores para el ejercicio de cargos públicos para funcionarios y empleados públicos, se encuentran regulados en el artículo 6 de la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos [...] si bien la disposición antes citada es posterior y de jerarquía ordinaria, hace referencia directa a los principios éticos y legales que a su vez constituyen elementos intrínsecos para el ejercicio de cualquier cargo público (sea o no de elección popular), razón por la cual resultan de obligada observancia en lo relativo a la inscripción de candidatos al proceso electoral, puesto que los requisitos exigidos en la Ley Electoral y de Partidos Políticos para ese efecto tienen como objetivo generar transparencia y seguridad jurídica ante la eventual rendición de cuentas de los candidatos así como de futuros funcionarios electos [...]. (Sentencia de amparo, 2016)

Como puede apreciarse, para generar transparencia y seguridad jurídica, ante una eventual rendición de cuentas, frente a particulares o el mismo Estado, la Corte de Constitucionalidad ha establecido que los principios éticos y legales, constituyen complementos en el ejercicio de cualquier cargo público.

Con base en la invocación que realiza esa Corte a la Ley

de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, es necesario mencionar que en los Acuerdos de Paz suscritos en Guatemala, el Estado asumió el compromiso de fortalecer y modernizar la gestión pública.

Además, de reconocer la necesidad de procurar un manejo transparente y absolutamente honrado, en el uso de los recursos públicos, como condición para lograr que las funciones de la administración pública, tengan la capacidad de cumplir con el supremo deber del Estado, que es el bien común.

Bajo ese compromiso, el uso racional y eficiente de los recursos públicos, obligó a crear una norma específica que sirviera como herramienta para alcanzar los objetivos, de acuerdo con las necesidades del país, la cual establece principios, parámetros y lineamientos para los actores del ejercicio de la función pública, quedando instaurada la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos.

Dentro del contenido dispositivo de la mencionada norma legal, vale la pena resaltar el objeto de la ley, el cual es crear normas y procedimientos para transparentar el ejercicio de la administración pública y asegurar la observancia estricta de los preceptos constitucionales y legales, en el ejercicio de las funciones públicas estatales.

Además, el legislador ordinario le otorgó una naturaleza jurídica de orden público y de observancia obligatoria, creando como institución tutelar de esa norma jurídica a la Contraloría General de Cuentas. Importante además mencionar que se crea dentro del marco legal y como principio de la probidad, que el ejercicio de la función administrativa, debe de realizarse con transparencia.

3.8.3 Principales marcos jurídicos vinculados a la transparencia en Guatemala

Partiendo de lo mencionado sobre la certeza y seguridad jurídica de un Estado, Guatemala posee un diseño jurídico y político, en el cual cimienta su funcionamiento fundamentalmente en la Constitución Política de la República de Guatemala. Esta forma la cúspide del ordenamiento jurídico, creando el principio de la representación, el cual a su vez instauro un régimen democrático y establece normas jurídicas.

Estas normas que se describen a continuación, son creadas fundamentalmente para desarrollar principios, deberes y obligaciones que fueron encomendados a la soberanía constituyente. Uno de estos principios es la “seguridad”, principal axioma de la certeza jurídica

Descrito lo que corresponde de la transparencia y su relación con la función pública, es importante mencionar que este principio no solo debe estar reconocido e inspirado dentro del hacer que de un funcionario o empleado público; es necesario abordar un análisis de las principales normas jurídicas que se relacionan con el uso y administración del erario público y su vínculo con la Contraloría General de Cuentas.

Dentro del diseño legal y normativo estatal, debe tomarse como herramienta principal el imperio de la ley. Si en los cuerpos normativos que desarrollan fundamentalmente los procedimientos para uso y manejo de los recursos públicos, se encuentran ausentes los mecanismos de transparencia, se crearían incentivos para incurrir en corrupción.

Muchas veces se ha olvidado la importancia que puede tener el diseñar e implementar sistemas de transparencia y prevención de la corrupción en las políticas públicas.

No es desconocido lo difícil que puede ser establecer mecanismos legales de esta naturaleza; realizar una reforma a una ley vigente o crear una única norma que inspirada propiamente en el principio de transparencia para la gestión pública. Empero, dentro del actual sistema legal, existen normas legales específicas relacionadas que invocan y desarrollan el principio de la transparencia para una eficiente rendición de ellas.

La Ley Orgánica del Presupuesto es una de ellas; esta norma regula el uso, administración y ejecución del presupuesto público, así como la gestión de la administración fiscal del Estado.

Refiere conducentemente que todos aquellos entes que reciban, administren y ejecuten fondos públicos, deben realizarlo entre otros principios, observando el de la legalidad y transparencia; cumpliendo además con las políticas establecidas del sector público.

Busca establecer además que los referidos principios, sean implementados y sean disciplina en la administración pública, los cuales aseguren una ejecución del gasto público, bajo los parámetros de racionalidad, uso apropiado e idóneo de sus recursos, creando sistemas que sean garantes de tales preceptos legales.

En ese mismo contexto, otra de las normas legales que busca establecer seguridad jurídica y transparencia, es la Ley de Contrataciones del Estado.

Esta disposición legislativa tiene por objeto fundamental normar compras, ventas, contrataciones, arrendamientos o cualquier otra modalidad de adquisición pública que realicen entes del Estado que reciban, administren y ejecuten fondos del presupuesto general de ingresos y egresos.

Es una norma de observancia obligatoria y de incumplimiento sancionado; crea sistemas para la transparencia y eficiencia de las adquisiciones públicas, siendo su consulta pública,

irrestringida y gratuita promoviendo información en formatos electrónicos y datos de mecanismos abiertos.

Además, establece dependencias específicas para procurar que los procesos de adquisiciones públicas se desarrollen dentro de ese mismo mecanismo legal.

Muy importante es hacer notar que todas las compras, contrataciones y adquisiciones en general, deben ser fiscalizadas por la Contraloría General de Cuentas; teniendo como requisito fundamental para su validez y ejecución, estar inscritos en el Registro de Contratos de la mencionada Entidad Fiscalizadora.

3.8.4 La Contraloría General de Cuentas, sus herramientas legales y mecanismos en pro de la transparencia en el uso y administración del erario público

Se debe recordar que una Entidad Fiscalizadora Superior de Estado, contribuye de manera externa, posterior y concurrente, en la búsqueda de una correcta gestión pública.

Esta debe cumplir un papel facilitador hacia la ciudadanía y a la comunidad internacional, a través de sus informes de fiscalización, requiriendo y promoviendo mecanismos políticos y legales de transparencia. El resultado de ello, es crear factores de legitimación y gobernanza en un Estado.

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, conocida por sus siglas INTOSAI, en la Declaración de Lima, describe dentro del Control Formal y Control de las Realizaciones, que: “1) La tarea tradicional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores es el control de legalidad y regularidad de las operaciones”. (Superiores, 2019)

Bajo ese contexto, la Contraloría General de Cuentas como se menciona previamente tiene un mandato de rango

constitucional, ostenta competencia de manera externa sobre todo interés hacendario, sobre los entes públicos y privados que reciban, administren y ejecuten fondos públicos.

La Contraloría General de Cuentas de Guatemala debe fundamentalmente, dirigir y ejecutar con eficiencia, diligencia y eficacia las acciones de control externo y financiero gubernamental, buscando proactivamente la transparencia de la gestión en las entidades públicas del Estado.

La Contraloría General de Cuentas es el órgano rector del control gubernamental teniendo como posibilidad emitir las disposiciones, políticas y procedimientos necesarios para desempeñar bien su función, en el ámbito de su competencia.

Esta competencia, se encuentra desarrollada en una vigilancia de los mecanismos internos de control de las entidades sujetas a su competencia. Le corresponde normar el control interno institucional y la gestión de las unidades de auditoría interna, a fin de coadyuvar con la correcta ejecución de sus funciones.

La Contraloría General de Cuentas identificó y reconoció la necesidad de modernizar y actualizar los sistemas de control interno, con el objetivo no solo de estandarizar las mejores prácticas internacionales de la fiscalización y el control gubernamental, sino además de seguir sumando los esfuerzos contra la corrupción.

Apostó esta Entidad Fiscalizadora Superior en crear un sistema de control interno eficiente y eficaz, elemental para mejorar el desempeño y la gestión pública, buscando elevar la calidad del gasto y minimizar los actos de corrupción.

En ese orden, por medio del Acuerdo Número A-028-2021 del contralor general de cuentas aprobó el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG). La creación de dicho instrumento técnico de control interno gubernamental, fue creada dentro de las competencias otorgadas a la Contraloría General de

Cuentas. (Cuentas, 2021)

Es importante resaltar que este precepto legal establece que todas las disposiciones, políticas y procedimientos que dicte la Contraloría General de Cuentas, como órgano rector del control gubernamental, son de observancia y cumplimiento obligatorio.

La justificación primordial de estas normas técnicas de control interno, se vio reflejado esencialmente en reconocer que las entidades públicas, poseen dificultad de administrar los recursos públicos asignados de manera eficiente; por lo que, un aporte innovador y técnico, podría contribuir, no solo en los objetivos de cada entidad, sino sumarse a la búsqueda del bien común, como miembros del aparato estatal.

Un aspecto transformador de este instrumento técnico jurídico, el cual es de observancia obligatoria y de cumplimiento intrínseco a todas las entidades públicas, es que permite identificar áreas críticas y niveles de riesgo en sus operaciones.

El identificar esos factores previamente en una gestión pública, no solo hace que la gestión sea transparente, sino además, tiene efecto de brindar seguridad y certeza jurídica en la función pública evitando con ello actos de corrupción.

En conclusión:

Un sistema de legalidad donde impere el cumplimiento de normas jurídicas destinadas a la transparencia, rendición de cuentas y comportamiento social que refleje una cultura de observancia y respeto al mismo, obtendrán como resultado la prevención y erradicación de la corrupción.

La corrupción y sus fenómenos colaterales, obligan a los Estados a la búsqueda de una mayor integridad y transparencia en la gestión gubernamental. Esto exige mantener en constante desarrollo normas jurídicas, políticas, mecanismos y estrategias

para su control y erradicación.

La seguridad jurídica es un valor fundamental que da certeza dentro de un Estado Constitucional de Derecho; de esa cuenta, establecer normas legales, políticas y disposiciones, mecanismos y procedimientos de transparencia, lograrán un paso más ágil en la búsqueda del bien común.

La función pública y su desempeño por parte del funcionario y empleado público debe siempre estar enfocado en los valores de la ética, probidad y transparencia, los cuales ya son considerados como principios rectores de cualquier cargo público.

Es importante modificar y crear normas legales con enfoque de transparencia; modificar y evaluar constantemente, aquellas disposiciones jurídicas que legislen aspectos sustantivos y de procedimientos sobre el uso y administración de la cosa pública.

La Contraloría General de Cuentas, de conformidad con el mandato que emana del imperio constitucional y la competencia ordinaria que posee, representa un papel de transmisora de la transparencia hacia la ciudadanía y comunidad internacional, creando factores de legitimación y gobernanza en un Estado. Asimismo, una entidad pública fundamental, en pro de la transparencia y lucha contra la corrupción

La aprobación e implementación del Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental, brindará un apoyo técnico para el control interno gubernamental, que ofrezca seguridad y certeza en el uso y manejo del recurso público, evitando con ello actos de corrupción.

Referencias bibliográficas

Alles, M. (2015). Diccionario de Competencias La Trilogía.
https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_

competencias_la_trilog%C3%ADa_Tomo_I_Martha_Alles

Alles, M. (2015). *Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina.

Atria, R. S. (2003). *Capital social y Reducción de la Pobreza en América Latina y El Caribe: En busca de un nuevo paradigma*. Naciones Unidas.

Catalano, M. e. (19 de julio de 2004). *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: Conceptos y orientaciones metodológicas*. Buenos Aires, Argentina.

CEPAL. (31 de Mayo de 2022). *El Papel de la Cooperación Internacional*. División de Población de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe: https://celade.cepal.org/redatam/ryesp/cairo/WebHelp/DOCSID/docsid.htm#el_papel_de_la_cooperaci_n_internacional.htm

CGC Guatemala y CG Cuba. (15 de Octubre de 2019). *Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala y la Contraloría General de la República de Cuba*. (229). San Salvador, El Salvador.

CGC Guatemala y CG del Perú. (15 de Octubre de 2019). *Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de la República del Perú y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala*. (230). San Salvador, El Salvador.

CGC Guatemala y CG Nicaragua. (24 de Julio de 2019). *Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala y la Contraloría General de la República de Nicaragua*. (205). Guatemala, Guatemala.

- CGC Guatemala, CC El Salvador y TSC Honduras. (15 de Junio de 2021). Convenio de Cooperación entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala, la Corte de Cuentas de la República de El Salvador y el Tribunal Superior de Cuentas de la República de Honduras. (27). San Salvador, El Salvador.
- CGC Guatemala, CC El Salvador, TSC Honduras y ASF México. (17 de Junio de 2021). Convenio Marco de Cooperación entre la Auditoría Superior de la Federación de México y las Entidades de Fiscalización Superior de los Países que Integran el Triángulo Norte de Centro América. Ciudad de México, México.
- CGC. (13 de Agosto de 2020). CGC y GIZ firman carta de entendimiento y realizan foro virtual. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(272).
- CGC. (13 de julio de 2021). Acuerdo Número A-028-2021. Aprobar el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG). Guatemala.
- CGC. (13 de Septiembre de 2021). Contraloría General de Cuentas apoya con acciones en pro de la lucha contra la corrupción. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas (45).
- CGC. (2019). Artículo 42. Dirección de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales. En CGC, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Guatemala, Guatemala: CGC.
- CGC. (2020). Informe Ejecutivo Auditoría a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado. Informe anual, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.
- CGC. (2020). Plan Estratégico Institucional 2020-2023.

- Contraloría General de Cuentas. Guatemala: CGC.
- CGC. (2022). Informe Ejecutivo Auditoría a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado. Anual, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.
- CGC. (28 de Octubre de 2020). Presidente de OCCEFS presenta informe ante la Asamblea de la OLACEFS. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(285).
- CGC. (4 de Octubre de 2021). CGC, participa en foro de la OLACEFS sobre “buenas prácticas de reporte de la información”. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(48).
- CGC. (5 de Marzo de 2021). Contraloría y PNUD firman acuerdo para promover valores éticos en el sistema educativo. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(10).
- CGC. (9 de Diciembre de 2020). Contraloría General de Cuentas y la Organización de Naciones Unidas, firman carta de entendimiento. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(295).
- CGC. (Abril de 2019). Contralor general de cuentas recibe visita de cortesía de su homologo de Honduras. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(188).
- CGC. (Agosto de 2019). CGC participa en reunión anual del Comité de Creación de Capacidades de la OLACEFS. Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(211).
- CGC. (Julio de 2019). Contraloría de Guatemala presidirá nuevamente la OCCEFS. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(201).
- CGC. (Julio de 2019). Contraloría General de Cuentas de Guatemala, presente en reunión de Entidades

Fiscalizadoras Superiores y en el Consulado de Guatemala en Nueva York, Estados Unidos de América. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(207).

CGC. (Julio de 2019). USAID dona equipo de almacenamiento informático masivo a la Contraloría General de Cuentas. Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(203).

CGC. (Junio de 2019). Administración del Dr. Edwin Salazar inicia jornadas de capacitación sobre “Control de calidad en informes de auditoría basados en las normas ISSAI”. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(198).

CGC. (Junio de 2019). CGC recibirá equipo informático para fortalecer la rendición de cuentas de los gobiernos locales. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(195).

CGC. (Marzo de 2020). XLIV Asamblea Ordinaria de La Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS), se realiza en Guatemala. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas, 264. <https://www.contraloria.gob.gt/wp-content/uploads/2020/03/boletin-264-04.pdf>

CGC. (Octubre de 2019). CGC en la cumbre sobre los ODS en New York, Estados Unidos de Norteamérica. Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(224).

CGC. (Octubre de 2019). Con importantes logros para Guatemala, finaliza Asamblea General de la OLACEFS en San Salvador. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(231).

CGE Ecuador y CGC Guatemala. (Diciembre de 2021). Convenio

Marco de Cooperación Técnica entre la Contraloría General del Estado de la República de Ecuador y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala. Cartagena de Indias, Colombia.

Comisión económica para América Latina y el Caribe, C. (Octubre de 2003). Capital Social de los y las Jóvenes. Propuesta para programas y proyectos. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6046/S0310684_es.pdf

Contraloría General de Cuentas. (2022). Informe Ejecutivo a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos Ejercicio Fiscal 2021. Guatemala: Contraloría General de Cuentas.

Crime Stopper Guatemala y CGC Guatemala. (14 de Septiembre de 2021). Carta de Entendimiento entre Crime Stopper Guatemala y la Contraloría General de Cuentas de Guatemala para el Fomento de la Veeduría Social como Mecanismo para la Lucha contra la Corrupción. Guatemala, Guatemala.

Escoto, J. A. (6 de julio de 2017). Compromiso por la Agenda Nacional de Desarrollo: Los ODS y su articulación al PND K'atun Guatemala 2032. <https://www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/ods>

García, E. (2014). Capital Social, Conocimiento y Efectividad Organizacional. Enlace, 11(3), 33-48. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/823/82332932003.pdf>

GIZ, GIZ Guatemala, GIZ Brasil y la CGC de Guatemala. (22 de Noviembre de 2021). Carta de Entendimiento entre Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, a través de los Proyectos Agenda 2030 y Fortalecimiento del Control Externo para

la Prevención y Lucha Eficaz contra la Corrupción y CGC Guatemala. Guatemala, Guatemala y Brasil.

Guatemala, A. N. (14 de enero de 1986). Constitución Política de la República de Guatemala de 1985. TÍTULO IV Poder Público Capítulo I Ejercicio del Poder Público. Guatemala.

Guevara, W. (17 de agosto de 2015). Esan Business. de <https://bit.ly/3t8t1hq>

Inconstitucionalidad de Ley en Caso Concreto, 4833-2013 (Corte de Constitucionalidad, 5 de mayo de 2014).

INL de la Embajada de los Estados Unidos de América en Guatemala y CGC Guatemala. (Junio de 2022). Carta de Implementación del Proyecto entre la Agencia Internacional para Asuntos Antinarcoóticos y Aplicación de la Ley (INL) de la Embajada de los Estados Unidos de América en Guatemala y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala. Guatemala, Guatemala.

Internacional, T. (veinticinco de mayo de 2022). Transparency Internacional. <https://www.transparency.org/en/copyright-enquiries>

International Organization of Supreme Audit Institutions (2019). INTOSAI. Marco de Pronunciamientos Profesionales de la INTOSAI. Austria: Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.

INTOSAI. (22 de Mayo de 2022). Sinopsis. <https://www.intosai.org/es/acerca-de-nosotros/sinopsis>

Jeréz, E. H. (2019). Plan de Trabajo. Plan, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.

López García, J. (16 de Enero de 2021). La taxonomía de Bloom y sus actualizaciones. Colombia.

- Manuel, O. (2000). Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Argentina: Heliasta.
- Maynez, E. G. (2002). Filosofía del Derecho. México: Porrúa.
- Montoya Neyra, M. R. (2020). <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6870>. Naciones Unidas. (2011). Resolución aprobada por la Asamblea General el 22 de diciembre de 2011. Estados Unidos de América: Asamblea General de Naciones Unidas.
- National Audit Office [NAO]. (2003). Value for money handbook, a guide for building quality into VFM examinations [Manual de valor por dinero, una guía para crear calidad en los exámenes VFM]. Londres: Dudfields.
- OCCEFS. (2021). Resumen Ejecutivo. En P. y.-2. Política Regional para el Combate.
- OCCEFS. (Enero de 2020). Presidencia de la OCCEFS forma parte del Consejo Directivo de la OCCEFS. Boletín OCCEFS(20), 2.
- OCCEFS. (Mayo de 2022). Noticias OCCEFS. Recuperado el Junio de 2022, de Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores: https://occefs.org/?page_id=28
- OCCEFS. (Octubre de 2019). Ingreso de la ASF de México a OCCEFS. Boletín OCCEFS(19), 2-3.
- OCCEFS. (Septiembre de 2020). Historia OCCEFS. (SEOCCEFS, Productor) Recuperado el 1 de Junio de 2022, de Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores: https://occefs.org/?page_id=802
- OCDE. (2017). Entidades Fiscalizadoras Superiores y el Buen Gobierno: Supervisión, información y visión, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. París: Éditions

OCDE. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/entidades-fiscalizadoras-superiores-y-el-buen-gobierno_9789264280625-es#page4

Oficina del Contralor y Auditor General de la India. (28 de 12 de 2018). Oficina del Contralor y Auditor General de la India. https://cag.gov.in/cag_old/content/performance-audit

OLACEFS. (2020). Manual de Auditorías Coordinadas de la OLACEFS 2020. https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2020/07/Manual-de-Auditorias-Coordinadas-de-la-OLACEFS_2020.pdf

OLACEFS. (31 de mayo de 2022). Nosotros la OLACEFS. <https://olacefs.com/nosotros/>

ONU. (Junio de 2022). La Agenda para el Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

Oñate Vera, E. (2012). La importancia del control en la administración del Estado. Actualidad Jurídica. Revista Número 25, 354.

Pelayo Pérez, M. (2012). Capital Social y Competencias Profesionales: Factores Condicionantes para la Inserción Laboral. <file:///C:/Users/DELL2021/Desktop/Pelayo%20P%C3%A9rez%20Mariana%20Competencias%20profesionales%20para%20Capital%20Social.pdf>

Pérez de Armiño, K. (2000). Cooperación Técnica & Cooperación Financiera. (Icaria-Hegoa, Productor) <https://www.dicc.hegoa.ehu.eus/listar/mostrar/45>

RAE (veinticuatro de mayo de 2022). Diccionario de la Lengua Española. <http://dle.rae.es>

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

(Presidente de la República 2019).

- Román Castillo, R. G. (2013). El Capital Social de la Pequeña Empresa Innovadora. Estudios Gerenciales, 29, 356 - 367. doi:file:///C:/Users/DELL2021/Downloads/1721-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20(an%C3%B3nimo)-5544-1-10-20140122.pdf
- Salazar Duque, E. y. (7 de Febrero de 2016). La gestión del conocimiento organizacional y el capital intelectual. file:///C:/Users/DELL2021/Downloads/Dialnet-LaGestio nDelConocimientoOrganizacionalYElCapitalIn-6331741.pdf
- Sentencia de Amparo, 252-2016 (Corte de Constitucionalidad cuatro de abril de 2016).
- Sentencia de Inconstitucionalidad Genreal Parcial, 476-2015 (Corte de Constitucionalidad de Guatemala veintiseis de noviembre de 2015).
- SICA. (5 de Diciembre de 2004). XXV Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de los Países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA). https://www.sica.int/reuniones/xxv-reunion-ordinaria-de-jefes-de-estado-y-de-gobierno-de-los-paises-del-sistema-de-la-integracion-centroamericana-sica_1_82942.html
- Spencer, L. y. (Noviembre de 1991). Evaluación de competencia en el trabajo. Boston, Massachusetts, Estados Unidos.
- Superiores, O. I. (31 de diciembre de 2019). intosai.org.
- UNODC. (Junio de 2022). Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. <https://onu.org.gt/onu-en-guatemala/agencias/unodc/>

Importancia jurídica en la fiscalización y control gubernamental

Lic. Ricardo Antonio Villatoro Escobar³⁸

La concepción que cada persona pueda tener acerca del Estado, conlleva diferentes puntos de vista, modelos de autoridad, prácticas públicas o privadas, así como regulaciones que permitan o limiten su actuar, lo que debe despertar su interés participativo.

De esa forma, los sistemas republicanos de gobierno ostentan varias características, dentro de las cuales destacan la existencia de una Constitución Política, el ejercicio representativo del poder y existencia de instituciones democráticas, al establecer que la soberanía radica en el pueblo, quien la delega para su ejercicio en los Organismo Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Siendo entonces por su etimología, la res pública (cosa pública) un concepto jurídico político que involucra a los habitantes de un territorio determinado, un sistema republicano de gobierno propende a estructurar, organizar y administrar los intereses del Estado con énfasis en la aplicación de principios tales como la protección a la vida, la realización del bien común, la alternabilidad en el ejercicio del poder, la plena vigencia de

³⁸ Abogado y notario. Asesor jurídico en la Dirección de Asuntos Jurídicos, Contraloría General de Cuentas.

los derechos humanos, y muy especialmente, la aplicación del principio de igualdad ante la ley.

Habida cuenta entonces del origen de la soberanía, se hace claro el propósito constitucional de limitar el ejercicio del poder delegado a sus propias instituciones, así como transparentar las acciones públicas, especialmente aquellas relacionadas con la administración de los recursos públicos, para lograr el fin del Estado, en un clima de probidad.

No obstante, son de conocimiento público los casos de defraudación al patrimonio del Estado que inveteradamente se producen en la administración pública en múltiples formas, lo que repercute directamente en la calidad de vida de los guatemaltecos.

Para materializar las limitaciones y transparencia aludidas, dentro de la estructura del Estado cobran vida las instituciones destinadas al control y verificación de las actividades realizadas por los entes públicos, así como, de su gestión administrativa, que buscan garantizar entre otros, el uso adecuado y racional de los recursos públicos.

En tal sentido, el desafío del Estado se orienta al mayor esfuerzo en la búsqueda de alcanzar una administración pública sana, efectiva, racional, jurídicamente solvente y proba en virtud de la estricta aplicación de la ley, bajo la premisa constitucional que el interés social, debe prevalecer sobre el interés particular; por ende, la importancia jurídica del control gubernamental reside en la responsabilidad de erguirse como un valladar de frente a la corrupción, para depurar la actividad administrativa del Estado y a la vez, fundamentar las competencias legítimas de una administración pública eficaz.

3.9.1 El control de la actividad administrativa del Estado

Una breve lectura del artículo 1 constitucional, permite apreciar que el Estado se organiza para, en tres componentes básicos: a) Proteger a la persona, b) Proteger a la familia; c) Lograr su fin supremo expresado como la realización del bien común; estructura que muestra que el espectro de protección se ensancha partiendo del individuo hasta el conglomerado social, a fin de materializar el elemento teleológico del Estado, traducido como la realización del bien común.

Para ello, la gestión que desarrolla el Estado es concebida genéricamente como Administración Pública, es decir el conjunto de órganos administrativos de Derecho Público que despliegan una serie de actividades destinadas a la realización de los fines del Estado, a través de los denominados “servicios públicos”, que confluyen en una serie de pasos ordenados y estructurados armónicamente, entre los que se encuentran la planificación, la coordinación, la organización, la dirección y el control.

Dado que tales atribuciones son ejercidas por funcionarios y empleados al servicio del Estado como elementos personales del órgano administrativo, su actuación debe hallarse sometida a la ley, con el fin de evitar la extralimitación en el ejercicio de la función pública, ya sea abusando o bien desviando el poder delegado.

Con efectos de prevención legal de dicha extralimitación a la cuota de poder delegada temporalmente a los funcionarios, el texto constitucional establece, como consecuencia de la realización del supuesto de hecho contenido en las normas, las correspondientes consecuencias jurídicas, que incluyen las áreas administrativa, civil y penal.

Evidentemente, dichas acciones de control, responden obligadamente a los dos principios rectores del Derecho Administrativo:

- a) **Legalidad:** el cual consiste en la sujeción de la actuación administrativa por parte de funcionarios y empleados públicos al imperio de la ley, como se establece en la Constitución Política.
- b) **Juridicidad:** que se expresa en el sometimiento de los actos y resoluciones de la administración pública a Derecho, igualmente un control establecido en forma constitucional.

Estos pilares fundamentales a su vez constituyen en sí mismos, linderos que obligan a los órganos de control a fundamentar, exactamente de la misma manera, sus actos, procedimientos y resoluciones tanto a la ley, como al Derecho, concepto mucho más amplio que el de la simple norma legal.

3.9.2 Los controles del Estado: atribuciones especializadas

A partir de la premisa anterior, existen entonces formas de control clasificadas tanto doctrinaria como jurídicamente en dos grandes áreas: el control jurídico político y el control jurídico administrativo, ejercido cada uno por medio de su respectivo órgano.

Dado que tanto el Derecho Constitucional como el Derecho Administrativo (obviamente este último subordinado al primero) ostentan como característica el ser evolutivos, ha ido introduciéndose como parte del modelo de sistemas de gobierno republicanos en su modalidad democrática y dentro de la estructura constitucional, si desea verse como una expresión de la teoría de pesos y contrapesos al ejercicio del poder delegado, la inclusión de diversas formas de control a través de funciones

específicas mediante la creación de entidades, unas de naturaleza autónoma, otras descentralizadas y otras sui géneris.

Esta expresión de la diversificación ha ido ampliándose a lo largo de la historia jurídico política del Estado, sin faltar a los avances los clásicos retrocesos; ejemplo de lo cual lo constituye el amparo, garantía que ha transitado desde la modesta vía del recurso (artículo 80 de la Constitución Política de 1956) hasta su actual forma de acción constitucional y el control político desde un incipiente Registro Electoral (artículo 34 Constitución Política de 1965) hasta el actual Tribunal Supremo Electoral.

Considerados individualmente, en la actualidad integran los controles constitucionales del Estado:

1) Órganos de control Político:

2.1 El Tribunal Supremo Electoral (223 CPR)

2.2 La Comisión Legislativa y Procurador de los Derechos Humanos (273 CPR)

2) Órganos de Control Jurídico Administrativo:

2.1 Corte de Constitucionalidad (268 CPR)

2.2 Ministerio Público (251 CPR)

2.3 Procuraduría General de la Nación (252 CPR)

2.4 Registro General de la Propiedad (230 CPR)

2.5 Contraloría General de Cuentas

Una de las máximas aspiraciones de la administración pública debía ser la de interrelacionar práctica y efectivamente sus actividades para, en caso una de ellas llegase a tener conocimiento de acciones al margen de los principios de legalidad y juridicidad, hacerlo de conocimiento *ex officio* a las entidades respectivas por competencias, a efecto de prevenir consecuencias negativas a los particulares y al patrimonio público, tanto por un posible dolo como por ignorancia o desconocimiento de metodologías

o procedimientos técnicos; ya que muchas veces son conocidas debido a los medios masivos de comunicación y no al quehacer institucional, a veces cuando ya el daño es irreparable.

De allí que la comunicación interórganica no debiese ser una aspiración, sino un efecto proactivo derivado de la juramentación funcionaria de fidelidad a la Constitución.

3.9.3 El control del gasto público y su incidencia en la efectividad de la gestión pública

Es un control especializado constitucionalmente establecido a cargo de la Contraloría General de Cuentas, a quien la ley atribuye la rectoría del control gubernamental, ejerciendo su función fiscalizadora a través de la práctica de auditorías, que concluyen con la emisión del informe respectivo de acuerdo con las normas legales y técnicas vigentes, el cual constituye un medio de prueba.

Su potestad fiscalizadora tiene como objetivo dirigir las acciones de control interno y externo, así como velar por la oportuna rendición de cuentas, la transparencia, la promoción de valores éticos así como el control y aseguramiento de la calidad del gasto público; extendiendo su ámbito de competencia a todas las instituciones que conforman el sector público del Estado, así como a toda persona individual o jurídica, pública o privada que reciba o administre fondos del Estado, así como deducir las responsabilidades que correspondan.

Como es sencillo apreciar, absolutamente todo el procedimiento de control gubernamental interno y externo, se fundamenta constitucionalmente y se desarrolla en normas legales, reglamentarias y técnicas, a fin de dotar de seguridad y certidumbre a las acciones de auditoría y a sus efectos jurídicos derivados, sustentos legales que también evidencian que el control

emana y se sujeta tanto a la ley como a la juridicidad.

El control del gasto público, entonces, comprende acciones destinadas a evitar el abuso del poder discrecional, la dilapidación de los recursos públicos, las prácticas incorrectas en la administración y ejecución presupuestaria, y lograr la aplicación del control para el oportuno cumplimiento de los objetivos de las instituciones públicas.

Así, el control del gasto público no se limita a un simple arqueo de valores o a una sencilla glosa de documentos: en la actualidad, y en función de la alta designación constitucional como fiscalizador de todo interés hacendario del Estado, comprende asimismo un detallado sistema de gestión de riesgos que previene deficiencias y prácticas erráticas o provenientes de la inobservancia de procedimientos, para brindar a la población la certeza de la actuación de las instituciones públicas y en caso contrario, promover la deducción de las responsabilidades correspondientes.

3.9.4 La importancia jurídica en la fiscalización y el control gubernamental

Debido a la especialidad de su ámbito de competencia, la ley le otorga una definición: “El Control Gubernamental es el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que rigen y coordinan el ejercicio de control interno y externo gubernamental”.

En un Estado de Derecho que se precie de serlo, el control gubernamental es preponderante en función de los intereses sociales que representa, toda vez que desarrolla dos funciones primordiales:

- a) El control de la legalidad de los actos de la administración pública,
- b) El control de la legalidad hacendaria, destinado a proteger

el patrimonio público. (Oñate Vera, 2012)

De allí que a la interrogante de ¿cuál es la importancia jurídica de la fiscalización? obtengamos tres argumentos contundentes:

- a) Es un acto fundamentado en la ley: para situar un escenario comprensible, acudamos inicialmente a proveer conceptualmente lo que significa jurídico: “Que atañe al Derecho o se ajusta a él. De ahí que se diga que una acción es jurídica cuando es ejercitada con arreglo a Derecho; pues, en caso contrario, la acción no podría prosperar, porque se reputaría *antijurídica*”. (Manuel, 2000)

Así, al expresar que es un acto fundamentado en la ley, se hace referencia a que la función de control en el ámbito hacendario, se ordena constitucionalmente como la expresión material del régimen de control y fiscalización a que se refiere el Capítulo III del Título V del texto constitucional.

De la misma forma, es un acto ordenado por la ley ya que, en armonía con la disposición constitucional, la ley atribuye a la Contraloría General de Cuentas la rectoría del control gubernamental, ejerciendo su función fiscalizadora a través de la práctica de auditorías, emitiendo al efecto el informe respectivo de acuerdo con las normas vigentes.

En este punto, es importante mencionar entonces que el marco jurídico básico de la actividad fiscalizadora se integra con:

- 1) La norma constitucional, que establece la fiscalización como parte del régimen de control y fiscalización del Estado.
- 2) La norma legal contenida en Decreto 31-2002 del Congreso de la República, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.

- 3) La norma reglamentaria, contenida en Acuerdo Gubernativo No. 96-2019, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.
- 4) Las normas técnicas internacionales, que comprenden las Normas ISSAI adaptadas a Guatemala.
- 5) Las normas técnicas de control, descritas en el Acuerdo Número A-28-2021 del contralor general de cuentas, que crean el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental.
- 6) Normas de Auditoría Interna Gubernamental – NAIGUB-, Manual de Auditoría Interna Gubernamental -MAIGUB-, Ordenanza de Auditoría Interna Gubernamental, aprobados por Acuerdo Número A-070-2021 del contralor general de cuentas.
- 7) Manual de Auditoría Financiera Gubernamental, Manual de Auditoría de Cumplimiento Gubernamental y Manual de Auditoría de Desempeño Gubernamental, aprobados por Acuerdo Número A-066-2021 del contralor general de cuentas.

Esta sólida estructura normativa legal permite el desarrollo y la práctica de la auditoría gubernamental de una manera legalmente diáfana, que observa en cada una de sus etapas procedimentales los requerimientos del debido proceso, así como el respeto y cumplimiento al derecho constitucional de defensa de los auditados

- b) Es un acto ordenado por la ley: la Constitución política establece en forma imperativa, no potestativa, 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, del mismo modo sus funciones y atribuciones serán desarrolladas por la ley.

En tal sentido, la actividad fiscalizadora genera el desarrollo de un procedimiento administrativo, el cual se inicia en forma oficiosa en el espectro del Plan Anual de Auditoría o por virtud de denuncia.

Cualquiera de dichas formas provoca la emisión de un nombramiento al cual los auditores gubernamentales nombrados de conformidad con las normas que regula tal procedimiento, dan el debido cumplimiento no sin antes agotar la discusión de los posibles hallazgos formulados, generando el contradictorio que habilita el derecho de defensa para transparentar las acciones y concluye con la emisión del informe respectivo.

La emisión del informe como medio de prueba, permite concluir el procedimiento de auditoría en caso de que exista, deduciendo las responsabilidades correspondientes, a través de los efectos jurídicos posteriores que pueden ser de naturaleza restitutiva, sancionatoria o penal.

- c) *Es un acto que produce consecuencias jurídicas:* como consecuencia de los resultados producidos por la práctica de la auditoría y consignados en el informe respectivo, pueden generarse diferentes consecuencias que producen sus efectos en el mundo jurídico.

En caso de menoscabo o pérdida al patrimonio público, la acción correspondiente es la formulación de una demanda a tramitarse en juicio de cuentas, un proceso jurisdiccional de conocimiento de naturaleza privativa,

que tiene por objeto la restitución o pago por parte del responsable a quien la sentencia condenatoria obligue.

Toda vez que su propósito es de índole restitutiva, para su cumplimiento la ley regula el juicio económico coactivo, una ejecución de naturaleza especial, por medio del cual ante la posible negativa del responsable, es posible ejecutar la sentencia de cuentas.

Por otro lado, si a consecuencia de los hallazgos se determina la comisión de las infracciones detalladas en el artículo 38 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, los auditores gubernamentales que las determinaron pueden solicitar al contralor general de cuentas la imposición de sanciones de naturaleza pecuniaria a los responsables de acuerdo con la ley, previo agotamiento del procedimiento legal pre establecido; al cual aun siendo aquellas debidamente impuestas, pueden los responsables accionar en la vía recursiva.

Sin perjuicio de lo anterior, los auditores gubernamentales están facultados y aún obligados por la ley, en caso de descubrir posibles acciones de naturaleza delictiva en contra del patrimonio del Estado, a la interposición de las denuncias que correspondan.

De esa cuenta, como se puede apreciar de la narrativa, tanto a lo largo del proceso como a su conclusión, la importancia jurídica reside en que la ley sustenta la actuación del órgano fiscalizador y la presencia jurídica se manifiesta en forma previa por medio de la fundamentación y asesoría; en forma concurrente, por el acompañamiento en las comisiones de auditoría, y en forma posterior por medio de la tramitación de los efectos jurídicos posteriores de la auditoría.

3.9.5 El tránsito de la información legal, al acompañamiento jurídico a la función fiscalizadora

Para no tornar tedioso un recorrido histórico, basta mencionar que la Contraloría General de Cuentas en sus inicios, era una sencilla dependencia del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, obviamente una dependencia del Organismo Ejecutivo. Un enorme contradictorio, desde la perspectiva de la teoría del control administrativo.

Más, en la evolución del Estado, empezó a perfilar su naturaleza, como la semilla al brotar.

Como un ejemplo, derivado de los avances de la época, en la Constitución Política de 1945 con una visión sólida de Estado de Derecho, se consagra a la institución con una naturaleza jurídica organizacional autónoma, es decir, sin dependencia ni subordinación a órgano alguno del Estado; de ella emana el Decreto 515 que contiene la Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría de Cuentas, vigente a partir del 30 de julio de 1948.

Sin embargo, a pesar de la innovación y de constituirse en una institución heterogénea compuesta por un órgano administrativo y una judicatura privativa y especializada, su órgano jurídico interno se limitaba al referirse al Departamento de Información Legal Hacendaria, a dar respuesta inmediata sobre leyes de hacienda tanto a instituciones públicas como al público en general, ninguna otra función más.

El Reglamento del Decreto 1126 Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría de Cuentas, contenido en el Acuerdo Gubernativo del 17 de diciembre de 1958, regulaba en su artículo 6 que:

La Comisión Asesora se integrará por un Jefe de Sección y los vocales que sean necesarios, quienes serán de

las calidades señaladas por el artículo 10 de la ley. La Comisión se encargará del estudio de los asuntos que por su naturaleza requieran dictamen técnico o legal, y de la elaboración de proyectos de leyes, reglamentos y toda clase de disposiciones que le sean encomendadas por el Contralor General.

Las calidades del artículo 10 de la ley, se limitaban a ser guatemalteco, mayor de edad, contador público, perito contador o ser experto en asuntos fiscales...

En la actualidad, el órgano jurídico asesor de la Contraloría General de Cuentas se halla integrado por la Dirección de Asuntos Jurídicos en sus competencias administrativas y de atención procesal integrado por los Departamentos de Asuntos Penales, de Juicios de Cuentas, de Juicios Económico Coactivos, de Amparos y Contencioso Administrativo, y la función consultiva a cargo del Departamento de Opiniones.

Los requisitos para ser asesor en la Dirección de Asuntos Jurídicos, incluyen el ser abogado y notario, colegiado activo, con no menos de 5 años de experiencia en la administración pública y someterse a los procesos de formación, capacitación y actualización institucionales a través de su órgano rector en materia de capacitación.

Los servicios en materia jurídica que presta la Dirección de Asuntos Jurídicos son sumamente numerosos, entre los que se encuentran por su importancia, ejercer las funciones de asesoría jurídica a la Institución, ejercer la dirección, procuración y seguimiento a las acciones legales que se tramiten ante los órganos de justicia, ejercer la función consultiva interna y externa, y auxiliar a los auditores gubernamentales en los aspectos previos, concurrentes y posteriores a la práctica de la auditoría gubernamental.

El camino ha sido largo. Los procesos, arduos. Pero el fruto de la consolidación de la técnica y el Derecho, ha transformado a la Contraloría General de Cuentas de una simple oficina de información legal a una bien organizada dependencia interna en materia jurídica, capaz de afrontar los desafíos que plantea el control gubernamental de la administración pública.

3.9.6 Retornando a la ciudadanía, la credibilidad del control gubernamental

La Contraloría General de Cuentas tiene también un compromiso jurídico con la ciudadanía. Como órgano fiscalizador de todo interés hacendario del Estado, la efectividad e impacto en la calidad del gasto público no es un mero aspecto técnico derivado de la rendición de cuentas: el aspecto social intrínseco en el control gubernamental, es que cada erogación presupuestaria contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de cada guatemalteco, y no de unos pocos.

Se trata asimismo de la seguridad, un concepto al que no se otorga la importancia debida. El ciudadano debe estar seguro de que las instituciones públicas, con atención a las de control, y más especialmente aún el ente rector del control gubernamental, actúa para su beneficio. Es por ello que la Corte de Constitucionalidad al analizar el contenido del artículo 2 constitucional, se manifestó:

[...] el principio de seguridad jurídica (vinculado insoslayablemente con el de certeza jurídica) permite que el ejercicio de un derecho que ha sido adquirido por un sujeto determinado se encuentre libre y exento de todo peligro, riesgo o daño, de manera cierta, indubitable e infalible. También, deviene oportuno acotar que el principio de

seguridad jurídica se concreta mediante la observancia de otros principios, tales como, el del debido proceso, el de legalidad, de irretroactividad y el de taxatividad, cuyos soportes lo constituyen la cosa juzgada, la prescripción y la caducidad, entre otros. (Inconstitucionalidad de Ley en Caso Concreto, 2014)

Seguridad y certeza implica dar el primer paso. Comprometerse y actuar, son el ejemplo.

Guatemala necesita de instituciones que estén, no solamente dispuestas, sino en la capacidad de proveer el ejemplo, de mostrar el camino, de entregar resultados y de tomar de la mano al pueblo, aquel en quien reside la soberanía, para mostrarle que la transparencia, la rendición de cuentas, la búsqueda no solo de la legalidad sino del Derecho en cada acto de la administración pública, son posibles y realizables.

A propósito de la filosofía y deontología, ambas jurídicas, ese deber ser de los hombres y mujeres de Derecho, no puede dejar de mencionarse uno de los aspectos más significativos bajo la premisa de logros alcanzados: la ética pública.

Este tema ya no es un pensamiento o una idea loable, es una exigencia social en cuanto a la conducta de los servidores públicos, dentro del ámbito de sus competencias y hacia los particulares. En ese sentido, de acuerdo con Kant, el “deber ser” es concebido como la necesidad de una acción de respeto por la ley... “y no hace falta ni ciencia ni filosofía para saber qué es lo que se debe hacer para ser honrado y bueno y hasta sabio y virtuoso”.

De allí que las acciones correctas, empiezan dentro y se manifiestan hacia el exterior, lo cual fundamenta la creación, sustento y aplicación práctica de una cultura ética institucional, aspecto que se materializó en Acuerdos Números A-017-2020 que

aprueba el Código de Ética de la Contraloría General de Cuentas y A-004-2021 que en el marco del Bicentenario de la Independencia de la República de Guatemala, declaró al año 2021 como el año de la Ética y la Probidad.

Es de resaltar que el Código de Ética no es una simple enumeración confusa de virtudes, por el contrario, es un instrumento jurídico cuidadosamente estructurado que posibilita de manera formal la gestión institucional en materia ética, respondiendo a los compromisos institucionales, y la armonía interna y externa, desde y hacia la ciudadanía, que tiene como fin la solvencia personal e institucional para el ejercicio de la función fiscalizadora.

El Derecho, su aplicación y la filosofía ética como parte del control gubernamental, armonizan y fortalecen cada día más sus vínculos para alcanzar su fin máspreciado: la justicia.

Porque Guatemala, necesita de una realidad jurídica social que busque la preeminencia del interés social sobre el particular.

Guatemala debe expulsar la corrupción.

Guatemala, merece desarrollarse.

Guatemala, merece vivir mejor.

En conclusión:

El control de la actividad administrativa del Estado manifestado en los medios de control del Estado por especialidades, como el control del gasto público, son fundamentales para alcanzar la realización del bien común

El control del gasto público garantiza técnica y jurídicamente la correcta ejecución presupuestaria, así como el impacto en la calidad de gasto

Para una administración pública saludable, eficaz y proba,

es necesario el retorno a la ética dando los pasos concretos para su logro, por medio de la creación de una cultura ética aplicada

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2015). *Diccionario de Competencias La Trilogía*.
https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_la_trilog%C3%ADa_Tomo_I_Martha_Alles
- Alles, M. (2015). *Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina.
- Atria, R. S. (2003). *Capital social y Reducción de la Pobreza en América Latina y El Caribe: En busca de un nuevo paradigma*. Naciones Unidas.
- Catalano, M. e. (19 de julio de 2004). *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: Conceptos y orientaciones metodológicas*. Buenos Aires, Argentina.
- CEPAL. (31 de Mayo de 2022). *El Papel de la Cooperación Internacional*. División de Población de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe: https://celade.cepal.org/redatam/pryesp/cairo/WebHelp/DOCSID/docsid.htm#el_papel_de_la_cooperaci_n_internacional.htm
- CGC Guatemala y CG Cuba. (15 de Octubre de 2019). *Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala y la Contraloría General de la República de Cuba*. (229). San Salvador, El Salvador.

- CGC Guatemala y CG del Perú. (15 de Octubre de 2019).
Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional
entre la Contraloría General de la República del Perú y
la Contraloría General de Cuentas de la República de
Guatemala. (230). San Salvador, El Salvador.
- CGC Guatemala y CG Nicaragua. (24 de Julio de 2019). Convenio
de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría
General de Cuentas de la República de Guatemala y la
Contraloría General de la República de Nicaragua. (205).
Guatemala, Guatemala.
- CGC Guatemala, CC El Salvador y TSC Honduras. (15 de Junio
de 2021). Convenio de Cooperación entre la Contraloría
General de Cuentas de la República de Guatemala,
la Corte de Cuentas de la República de El Salvador y
el Tribunal Superior de Cuentas de la República de
Honduras. (27). San Salvador, El Salvador.
- CGC Guatemala, CC El Salvador, TSC Honduras y ASF México.
(17 de Junio de 2021). Convenio Marco de Cooperación
entre la Auditoría Superior de la Federación de México y
las Entidades de Fiscalización Superior de los Países que
Integran el Triángulo Norte de Centro América. Ciudad
de México, México.
- CGC. (13 de Agosto de 2020). *CGC y GIZ firman carta de
entendimiento y realizan foro virtual*. Boletín Informativo
de la Contraloría General de Cuentas(272).
- CGC. (13 de julio de 2021). Acuerdo Número A-028-2021.
Aprobar el Sistema Nacional de Control Interno
Gubernamental (SINACIG). Guatemala.
- CGC. (13 de Septiembre de 2021). *Contraloría General de
Cuentas apoya con acciones en pro de la lucha contra
la corrupción*. Boletín Informativo de la Contraloría
General de Cuentas (45).

- CGC. (2019). Artículo 42. Dirección de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales. En CGC, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Guatemala, Guatemala: CGC.
- CGC. (2020). *Informe Ejecutivo Auditoría a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado*. Informe anual, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.
- CGC. (2020). *Plan Estratégico Institucional 2020-2023*. Contraloría General de Cuentas. Guatemala: CGC.
- CGC. (2022). *Informe Ejecutivo Auditoría a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado*. Anual, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.
- CGC. (28 de Octubre de 2020). *Presidente de OCCEFS presenta informe ante la Asamblea de la OLACEFS*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(285).
- CGC. (4 de Octubre de 2021). *CGC, participa en foro de la OLACEFS sobre “buenas prácticas de reporte de la información”*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(48).
- CGC. (5 de Marzo de 2021). *Contraloría y PNUD firman acuerdo para promover valores éticos en el sistema educativo*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(10).
- CGC. (9 de Diciembre de 2020). *Contraloría General de Cuentas y la Organización de Naciones Unidas, firman carta de entendimiento*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(295).
- CGC. (Abril de 2019). *Contralor general de cuentas recibe visita de cortesía de su homologo de Honduras*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(188).

- CGC. (Agosto de 2019). *CGC participa en reunión anual del Comité de Creación de Capacidades de la OLACEFS*. Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(211).
- CGC. (Julio de 2019). *Contraloría de Guatemala presidirá nuevamente la OCCEFS*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(201).
- CGC. (Julio de 2019). *Contraloría General de Cuentas de Guatemala, presente en reunión de Entidades Fiscalizadoras Superiores y en el Consulado de Guatemala en Nueva York, Estados Unidos de América*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(207).
- CGC. (Julio de 2019). *USAID dona equipo de almacenamiento informático masivo a la Contraloría General de Cuentas*. Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(203).
- CGC. (Junio de 2019). *Administración del Dr. Edwin Salazar inicia jornadas de capacitación sobre “Control de calidad en informes de auditoría basados en las normas ISSAI”*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(198).
- CGC. (Junio de 2019). *CGC recibirá equipo informático para fortalecer la rendición de cuentas de los gobiernos locales*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(195).
- CGC. (Marzo de 2020). *XLIV Asamblea Ordinaria de La Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS), se realiza en Guatemala*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas, 264. <https://www.contraloria.gob.gt/wp-content/uploads/2020/03/boletin-264-04.pdf>

- CGC. (Octubre de 2019). *CGC en la cumbre sobre los ODS en New York, Estados Unidos de Norteamérica*. Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(224).
- CGC. (Octubre de 2019). *Con importantes logros para Guatemala, finaliza Asamblea General de la OLACEFS en San Salvador*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(231).
- CGE Ecuador y CGC Guatemala. (Diciembre de 2021). Convenio Marco de Cooperación Técnica entre la Contraloría General del Estado de la República de Ecuador y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala. Cartagena de Indias, Colombia.
- Comisión económica para América Latina y el Caribe, C. (Octubre de 2003). Capital Social de los y las Jóvenes. Propuesta para programas y proyectos. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6046/S0310684_es.pdf
- Contraloría General de Cuentas. (2022). Informe Ejecutivo a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos Ejercicio Fiscal 2021. Guatemala: Contraloría General de Cuentas.
- Crime Stopper Guatemala y CGC Guatemala. (14 de Septiembre de 2021). Carta de Entendimiento entre Crime Stopper Guatemala y la Contraloría General de Cuentas de Guatemala para el Fomento de la Veeduría Social como Mecanismo para la Lucha contra la Corrupción. Guatemala, Guatemala.
- Escoto, J. A. (6 de julio de 2017). *Compromiso por la Agenda Nacional de Desarrollo: Los ODS y su articulación al PND K'atun Guatemala 2032*. <https://www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/ods>

- García, E. (2014). Capital Social, Conocimiento y Efectividad Organizacional. Enlace, 11(3), 33-48. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/823/82332932003.pdf>
- GIZ, GIZ Guatemala, GIZ Brasil y la CGC de Guatemala. (22 de Noviembre de 2021). Carta de Entendimiento entre Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, a través de los Proyectos Agenda 2030 y Fortalecimiento del Control Externo para la Prevención y Lucha Eficaz contra la Corrupción y CGC Guatemala. Guatemala, Guatemala y Brasil.
- Guatemala, A. N. (14 de enero de 1986). Constitución Política de la República de Guatemala de 1985. TÍTULO IV Poder Público Capítulo I Ejercicio del Poder Público. Guatemala.
- Guevara, W. (17 de agosto de 2015). Esan Business. de <https://bit.ly/3t8t1hq>
- Inconstitucionalidad de Ley en Caso Concreto, 4833-2013 (Corte de Constitucionalidad, 5 de mayo de 2014).
- INL de la Embajada de los Estados Unidos de América en Guatemala y CGC Guatemala. (Junio de 2022). Carta de Implementación del Proyecto entre la Agencia Internacional para Asuntos Antinarcóticos y Aplicación de la Ley (INL) de la Embajada de los Estados Unidos de América en Guatemala y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala. Guatemala, Guatemala.
- Internacional, T. (veinticinco de mayo de 2022). Transparency Internacional. <https://www.transparency.org/en/copyright-enquiries>

- International Organization of Supreme Audit Institutions (2019). INTOSAI. Marco de Pronunciamientos Profesionales de la INTOSAI. Austria: Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.
- INTOSAI. (22 de Mayo de 2022). Sinopsis. <https://www.intosai.org/es/acerca-de-nosotros/sinopsis>
- Jeréz, E. H. (2019). *Plan de Trabajo*. Plan, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.
- López García, J. (16 de Enero de 2021). *La taxonomía de Bloom y sus actualizaciones*. Colombia.
- Manuel, O. (2000). Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Argentina: Heliasta.
- Maynez, E. G. (2002). Filosofía del Derecho. México: Porrúa.
- Montoya Neyra, M. R. (2020). <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6870>. Naciones Unidas. (2011). Resolución aprobada por la Asamblea General el 22 de diciembre de 2011. Estados Unidos de América: Asamblea General de Naciones Unidas.
- National Audit Office [NAO]. (2003). Value for money handbook, a guide for building quality into VFM examinations [Manual de valor por dinero, una guía para crear calidad en los exámenes VFM]. Londres: Dudfields.
- OCCEFS. (2021). Resumen Ejecutivo. En P. y.-2. Política Regional para el Combate.
- OCCEFS. (Enero de 2020). Presidencia de la OCCEFS forma parte del Consejo Directivo de la OCCEFS. Boletín OCCEFS(20), 2.
- OCCEFS. (Mayo de 2022). Noticias OCCEFS. Recuperado el Junio de 2022, de Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores: https://occefs.org/?page_id=28

- OCCEFS. (Octubre de 2019). Ingreso de la ASF de México a OCCEFS. Boletín OCCEFS(19), 2-3.
- OCCEFS. (Septiembre de 2020). Historia OCCEFS. (SEOCCEFS, Productor) Recuperado el 1 de Junio de 2022, de Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores: https://occefs.org/?page_id=802
- OCDE. (2017). *Entidades Fiscalizadoras Superiores y el Buen Gobierno: Supervisión, información y visión, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*. París: Éditios OCDE. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/entidades-fiscalizadoras-superiores-y-el-buen-gobierno_9789264280625-es#page4
- Oficina del Contralor y Auditor General de la India. (28 de 12 de 2018). Oficina del Contralor y Auditor General de la India. https://cag.gov.in/cag_old/content/performance-audit
- OLACEFS. (2020). Manual de Auditorías Coordinadas de la OLACEFS 2020. https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2020/07/Manual-de-Auditorias-Coordinadas-de-la-OLACEFS_2020.pdf
- OLACEFS. (31 de mayo de 2022). Nosotros la OLACEFS. <https://olacefs.com/nosotros/>
- ONU. (Junio de 2022). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Oñate Vera, E. (2012). La importancia del control en la administración del Estado. Actualidad Jurídica. Revista Número 25, 354.
- Pelayo Pérez, M. (2012). *Capital Social y Competencias Profesionales: Factores Condicionantes para la Inserción*

Laboral. file:///C:/Users/DELL2021/Desktop/Pelayo%20P%C3%A9rez%20Mariana%20Competencias%20profesionales%20para%20Capital%20Social.pdf

Pérez de Armiño, K. (2000). *Cooperación Técnica & Cooperación Financiera*. (Icaria-Hegoa, Productor) <https://www.dicc.hegoa.ehu.eus/listar/mostrar/45>

RAE (veinticuatro de mayo de 2022). Diccionario de la Lengua Española. <http://dle.rae.es>

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Acuerdo Gubernativo Número 96-2019 (Presidente de la República 2019).

Román Castillo, R. G. (2013). El Capital Social de la Pequeña Empresa Innovadora. *Estudios Gerenciales*, 29, 356 - 367. doi:file:///C:/Users/DELL2021/Downloads/1721-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20(an%C3%B3nimo)-5544-1-10-20140122.pdf

Salazar Duque, E. y. (7 de Febrero de 2016). La gestión del conocimiento organizacional y el capital intelectual. file:///C:/Users/DELL2021/Downloads/Dialnet-LaGestio nDelConocimientoOrganizacionalYElCapitalIn-6331741.pdf

Sentencia de Amparo, 252-2016 (Corte de Constitucionalidad cuatro de abril de 2016).

Sentencia de Inconstitucionalidad Genreal Parcial, 476-2015 (Corte de Constitucionalidad de Guatemala veintiseis de noviembre de 2015).

SICA. (5 de Diciembre de 2004). XXV Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de los Países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA). https://www.sica.int/reuniones/xxv-reunion-ordinaria-de-jefes-de-estado-y-de-gobierno-de-los-paises-del-sistema-de-la-integracion-centroamericana-sica_1_82942.html

Spencer, L. y. (Noviembre de 1991). *Evaluación de competencia en el trabajo*. Boston, Massachusetts, Estados Unidos.

Superiores, O. I. (31 de diciembre de 2019). [intosai.org](https://www.intosai.org).

UNODC. (Junio de 2022). Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. <https://onu.org.gt/ONU-en-guatemala/agencias/unodc/>

La calidad en la auditoría gubernamental

MA. Wesley David de León Soto³⁹

MA. Karen Elizabeth Alejandrina Beltetón Mohr⁴⁰

3.10.1 Un enfoque hacia la calidad e impacto

En el contexto de la administración pública moderna, la auditoría gubernamental no es solo una inspección o verificación de la contabilidad, sino conlleva un enfoque hacia la calidad y el impacto en la gestión pública. Este enfoque se basa en que el uso de los recursos públicos sea comprobado de acuerdo con otras perspectivas, adicionales a la verificación de los registros contables, limitativos al contexto de la partida doble en que se realizan los asientos contables para registrar las operaciones financieras de una entidad u organización, sino más bien a un enfoque más amplio en el cual los criterios de economía, eficiencia y efectividad cobran preponderancia, en la búsqueda de crear valor e impacto en la población.

39 Magister en Administración Pública. Director de Aseguramiento de la Calidad de Auditoría, Contraloría General de Cuentas.

40 Magister en Gestión Pública y Liderazgo. Subdirectora de Aseguramiento de la Calidad de Auditoría, Contraloría General de Cuentas.

Una de las funciones trascendentales que cumple una Entidad Fiscalizadora Superior (EFS), como lo es la Contraloría General de Cuentas (CGC) de la República de Guatemala, es la de promover la eficiencia, la rendición de cuentas, la eficacia y la transparencia de la administración pública, así como, el ingreso y uso eficientes y efectivos de los recursos públicos en beneficio de los ciudadanos, tal como lo reconoce la Asamblea General de las Naciones Unidas en su Resolución A/66/209 (Naciones Unidas, 2011).

La fiscalización del sector público por parte de una EFS es un factor significativo hacia marcar la diferencia en la vida de los ciudadanos, tal como se desprende de la Norma INTOSAI P-12 (International Organization of Supreme Audit Institutions [INTOSAI], 2019). La INTOSAI, que puede ser traducida como la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores⁴¹, resalta que la fiscalización de gobiernos y entidades públicas por parte de las EFS tiene un impacto positivo en la confianza de la sociedad, puesto que hace que los responsables de los recursos públicos analicen la manera en que están utilizando dichos recursos.

En este contexto, el alcance de una auditoría va más allá de verificar la correcta operatoria de los registros que se realiza a nivel presupuestario, contable o de tesorería. Implica un análisis profundo de otros criterios, tales como economía, eficiencia, efectividad, calidad e impacto, entre otros, que nos hacen reflexionar en preguntas tales como: los recursos ejecutados ¿lograron los objetivos propuestos?, la forma de ejecución de

41 Es una organización central para la fiscalización externa, cuyos miembros son entidades de auditoría suprema, que busca fortalecer el desarrollo de sus capacidades y su mejora continua. Para mayor información ver: <https://www.intosai.org/es/>.

los recursos ¿fue de la manera más productiva?, los productos o servicios obtenidos con fondos públicos ¿son de óptima calidad?, ¿beneficiaron a la población guatemalteca? O ¿Cómo se pueden obtener mayores beneficios?

Este enfoque más amplio en una auditoría es muy beneficioso, ya que va más allá de ver la exactitud y documentación de respaldo de una operación contable, la cual puede ser razonable desde el punto de vista financiero. Implica el poder determinar si en el uso de los recursos hubo un beneficio, en qué cantidad se obtuvo y si el impacto en la población fue en una medida razonable. Más aún, el poder determinar qué mejoras se pueden hacer en el uso de los recursos para aumentar los beneficios a la población, es algo que puede generar un alto valor a la ciudadanía, ya que tiende a optimizar los bienes y servicios públicos.

El realizar un análisis profundo y técnico de dichos cuestionamientos, en el ámbito público, es realmente una tarea ardua, ya que implica, primeramente, obtener información certera, histórica, disponible, actualizada y procesada del tema en cuestión. Asimismo, requiere de capacidades analíticas para lograr procesar los datos base, que permitan arribar a conclusiones certeras. En este sentido, también se hace necesario involucrar diversas ramas de la ciencia y técnica a fin de contar con las herramientas investigativas y de análisis adecuadas. Y en definitiva, el proveer recomendaciones innovadoras, factibles y que den valor, requiere de mayores capacidades.

Para abordar estas cuestiones relevantes y encontrar respuestas a estas interrogantes y hacerlo de una manera sistemática existen diversas metodologías, a nivel de auditoría. Por ejemplo en el Reino Unido, utilizan un tipo de auditoría denominado “Valor por Dinero” o VFM, por sus siglas en inglés; este tipo de auditoría se centra en efectuar un análisis técnico-científico respecto a un área de impacto para dicha sociedad; tal estudio multidisciplinario

se centra en cómo resolver problemáticas relevantes a nivel nacional a fin de emitir recomendaciones de valor que permitan incidir positivamente en la sociedad.

Al respecto, la Ley de Auditoría Nacional de 1983, del Parlamento del Reino Unido, establece que el Contralor y Auditor General podrá: “llevar a cabo exámenes de la economía, la eficiencia y la eficacia que cualquier [gobierno, departamento u otro organismo pertinente] ha utilizado sus recursos en el desempeño de sus funciones” (National Audit Office [NAO], 2003, p. 8).

De acuerdo con la NAO, que puede ser traducida como Oficina Nacional de Auditoría, un trabajo de auditoría VFM, busca promover la rendición de cuentas y asegurar a la población que los recursos públicos están siendo utilizados adecuadamente, sin embargo, a fin de agregar valor, su objetivo primordial es el de promover un cambio beneficioso dentro de las entidades auditadas, que puede involucrar mejoras en la calidad de los servicios, lograr mejor costo-eficiencia en los objetivos propuestos, ahorros financieros, mejores formas de trabajar, así como evitar desperdicio, despilfarro o gastos innecesarios (p. 10).

De la misma manera, las auditorías de desempeño buscan evaluar el desempeño o impacto de un programa o política nacional a fin de emitir recomendaciones prácticas para su mejora. Este tipo de auditorías se han realizado en la India desde hace varias décadas, lo cual les ha permitido tener procedimientos muy avanzados en esta materia e innovar en procesos de mejora del sector público así como para la participación ciudadana.

La auditoría de desempeño que se realiza en la India, se define como un examen confiable, objetivo e independiente respecto a si los sistemas, operaciones, programas y actividades u organizaciones están operando de acuerdo con los principios de economía, eficiencia y efectividad; asimismo, tiene como objetivo

principal el de promover una gobernanza económica, efectiva y eficiente de las entidades sujetas a fiscalización, así como contribuir a la rendición de cuentas y la transparencia (Oficina del Contralor y Auditor General de la India, 2018).

Del mismo modo, la Contraloría General de Cuentas, de la República de Guatemala, ha avanzado sustancialmente en la búsqueda de agregar valor e incidir en la mejora de los servicios y bienes que el Estado proporciona a la ciudadanía, por medio del desarrollo de nuevos procedimientos, de conformidad con estándares internacionales, a fin de implementar un tipo de auditoría con un enfoque transformador en el sector público guatemalteco: la “Auditoría de Desempeño”, de conformidad con su mandato, establecido en el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, en el Artículo 51, del Acuerdo Gubernativo Número 96-2019, del presidente de la República.

Además, introdujo un nuevo marco normativo interno, basado en las normas de la INTOSAI denominadas *International Standards of Supreme Audit Institutions* [ISSAI]⁴². Las ISSAI, que en español significa “Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores”, fueron adaptadas para Guatemala como “Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores adaptadas a Guatemala” o “ISSAI.GT”, aprobadas mediante Acuerdo Número A-075-2017, del contralor general de cuentas.

La Auditoría de Desempeño Gubernamental se enfoca en los programas, actividades o proyectos, y se basa en la evaluación de los criterios de economía, eficiencia y eficacia, permitiendo recomendaciones que generen valor a las entidades y contribuyan a la mejora de los programas para proveer mayores beneficios a

42 Actualmente, las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI), están contenidas en el Marco de Pronunciamientos Profesionales de la INTOSAI (IFPP, por sus signas en inglés), que se compone de principios (INTOSAI-P), normas (ISSAI) y directrices (GUID). Para mayor información ver: <https://www.issai.org/about/>.

la sociedad guatemalteca. “Este tipo de auditoría mide el impacto social de la gestión pública y compara lo programado con lo ejecutado y los resultados obtenidos; además, busca detectar problemas, analizar sus causas y formular recomendaciones para resolver los problemas identificados [...]” (Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, 2019, Artículo 52).

La EFS de Guatemala incorporó en sus funciones la Auditoría de Desempeño en el año 2017, al adaptar las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI), y, a partir de ese año, la implementación de las auditorías de desempeño ha continuado progresando significativamente a lo largo del tiempo. Esto ha sido posible a través de capacitaciones, acompañamiento técnico a los equipos de auditoría y del aumento de la práctica de las mismas, con lo cual se ha logrado especialización de auditores gubernamentales en este ámbito.

En consecuencia, se ha actualizado la normativa interna para la práctica de las mismas, adoptando modernos estándares internacionales, como lo ha sido el Manual de Auditoría de Desempeño Gubernamental, actualizado en 2021 mediante Acuerdo Número A-066-2021 del contralor general de cuentas.

Así también, incorporó a la normativa actual, la GUÍA. GT 3920 denominada “Proceso de la Auditoría de Desempeño”, aprobada a través del Acuerdo Número A-048-2021, del contralor general de cuentas, adaptada de la directriz de la INTOSAI denominada GUID 3920, lo cual ha contribuido a fortalecer los procesos que se realizan en dichas auditorías, elevando la calidad de las mismas al aplicar estándares internacionales, a fin de brindar mejores resultados a la población.

Como resultado de ello, la CGC ha ido aumentando considerablemente el desarrollo de este tipo de auditorías: correspondientes al período 2019 se realizaron cinco auditorías, al período 2020, la cantidad de 46, y al período 2021, la cantidad de

52 auditorías (Informe Ejecutivo a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos Ejercicio Fiscal 2021, p. 16) haciendo un incremento sustancial en cantidad de auditorías realizadas del 940 % con respecto al período 2019.

Los temas evaluados en este tipo de auditorías son variados. Podemos mencionar algunos temas de informes relevantes, tales como “Desnutrición Crónica en niños menores de cinco años, con énfasis en niños y niñas de los pueblos Maya, Xinka y Garífuna” o “Impacto de las intervenciones para disminuir los índices de violencia contra las mujeres en Guatemala” (Informe Ejecutivo a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos Ejercicio Fiscal 2021, p. 15).

El enfoque actual de este tipo de auditorías es la inclusión del componente de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), respecto a los cuales el Estado de Guatemala se ha comprometido, a través de la firma de la declaración “Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible”, y han sido priorizados y articulados en el Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032 (Escoto, 2017).

Para el desarrollo de las auditorías de desempeño en la CGC, se ha tenido el apoyo técnico de la Agencia de Cooperación Alemana (GIZ)⁴³, a través de la asistencia técnica del proyecto Agenda 2030, por medio de consultores altamente experimentados en el tema, a fin de elevar las capacidades técnicas de la institución en el desarrollo de estas auditorías.

3.10.2 La calidad de la auditoría en el ámbito interno

La calidad de la auditoría ha sido un aspecto preponderante en la CGC. En términos generales, la calidad se logra en la medida que se

43 Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). GmbH.

cumplan los criterios previamente establecidos sobre un producto o servicio y permitan la satisfacción del receptor de los mismos. En el caso de la auditoría gubernamental, la calidad se obtiene en la medida que se cumplan los procedimientos establecidos para su realización.

En este sentido la CGC incorporó normativa internacional y buenas prácticas de auditoría, tales como las normas ISSAI, a través de las normas ISSAI. GT, en el año 2017 para los tres tipos de auditoría: financiera, cumplimiento y desempeño. Asimismo, paralelamente, se aprobaron los manuales de auditoría gubernamental, mediante Acuerdo Número A-107-2017 del contralor general de cuentas, para los tres tipos de auditoría: financiera, cumplimiento y desempeño, para contribuir a la implementación de dichas normas, con el objetivo de proporcionar orientación sobre los procedimientos específicos de auditoría al personal.

A partir de dicho año, la CGC ha dado grandes pasos en la implementación de dichas normas y procedimientos a fin de elevar la calidad de sus auditorías, asimismo, se ha ido capacitando y especializando a su personal en la aplicación de dicha normativa. En ese sentido, es importante considerar los grandes avances que se han realizado en la administración del Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez.

En el año 2021, se realizaron actualizaciones a los manuales de auditoría gubernamental, para los tres tipos de auditoría, financiera, cumplimiento y desempeño, mediante el Acuerdo Número A-066-2021 del contralor general de cuentas. Asimismo, en dichos manuales se reforzó la actividad de las Comisiones de Control de Calidad, que constituyen la instancia de revisión de la calidad de la auditoría durante el proceso de la misma, habiéndose reforzado su estructura, así como sus procedimientos de revisión.

Además, mediante el Acuerdo Número A-082-2021

del contralor general de cuentas, se aprobó el Manual Auditoría Concurrente Gubernamental, el cual busca tecnificar y fortalecer las metodologías de la auditoría que se realiza de forma simultánea a la ejecución de los procesos de contrataciones y adquisiciones públicas, a fin de elevar la calidad de este tipo de auditorías para brindar resultados adecuados y oportunos, así como emitir recomendaciones tendientes a mejorar la calidad del gasto público durante los procesos.

De igual manera, a través del Acuerdo A-047-2021 del contralor general de cuentas, la CGC adoptó el Manual de Auditoría de Tecnología de la Información (TI) emitido por la INTOSAI, denominado “Manual de la IDI y del WGITA sobre Auditoría de TI para las Entidades Fiscalizadoras Superiores”, el cual busca fortalecer los procesos de auditorías de Tecnologías de la Información, a fin de elevar la calidad de las mismas con la aplicación de estándares internacionales, las cuales cobran mucha importancia derivado del avance y aumento de uso de las tecnologías que se ha dado en este siglo.

Otro aspecto importante para el fortalecimiento de las capacidades ha sido la capacitación interna brindada al personal de la CGC, la cual ha contribuido a aumentar las competencias y destrezas de los auditores para ejercer su función fiscalizadora adecuada y profesionalmente con altos estándares de calidad y los programas externos para aumentar las capacidades para auditores de la CGC en diversas ramas de la auditoría y la gestión pública, brindados por la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI).

Además, a través del fortalecimiento de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad de Auditoría (DASCA) de la CGC, cuya función es la de verificar el cumplimiento de las normas y procedimientos que garanticen la calidad de las auditorías, con el propósito de que la acción fiscalizadora se realice de manera efectiva y con estándares internacionales y busca proponer

mejoras para corregir fallas o debilidades detectadas en aplicación de los procesos (Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, 2019, Artículo 29), se han fortalecido los procesos de fiscalización, siendo un eje fundamental en promover la calidad de la auditoría gubernamental.

El mayor desafío que enfrentan todas las EFS es realizar auditorías de alta calidad, ya que la calidad de su trabajo incide en su reputación, credibilidad y habilidad para ejercer su mandato, por ello es necesario la implementación de sistemas de control de calidad efectivos en las EFS, que tengan por objetivo el proveer la seguridad razonable de que la entidad y su personal cumple con los estándares profesionales y los requerimientos legales y regulatorios aplicables y que los informes emitidos por la entidad o por los Directores de Auditoría, son apropiados según las circunstancias, de conformidad con lo establecido en la ISSAI 140 “Control de Calidad para la EFS” (INTOSAI, 2019).

En consecuencia, la DASCA se encuentra desarrollando un Sistema de Control de Calidad de Auditoría, basado en la ISSAI 140, que se basa en el marco de la ISQC-1, que considera dentro de los elementos de un sistema de control de calidad, los siguientes: la responsabilidad de las autoridades superiores para la calidad de la entidad, los requerimientos éticos relevantes, los recursos humanos, el aseguramiento de la calidad y el monitoreo, entre otros, de conformidad como lo establece la ISSAI 140 (INTOSAI, 2019).

Según la ISSAI 140, se hace necesario realizar procesos de aseguramiento de la calidad dentro de las EFS, a fin de brindar la seguridad a la máxima autoridad de la EFS para que los sistemas y prácticas de control de calidad en la organización, están funcionando de manera efectiva y que la EFS emita informes apropiados, a través de revisiones periódicas que tiendan a analizar el cumplimiento de los procedimientos establecidos, con el fin

de promover mejoras a nivel institucional y de cada auditoría, elevando la calidad de las mismas.

En la actual administración, se está elaborando un Manual de Aseguramiento de la Calidad de Auditoría, por parte de la DASCA, el cual se enfocará en las verificaciones de aseguramiento de la calidad a nivel de auditoría, sin dejar por un lado el ámbito institucional que es tan relevante. Dicho manual se encuentra en proceso de desarrollo a fin de investigar y seleccionar buenas prácticas internacionales para ser adaptadas al ámbito nacional de la manera más adecuada. En tal virtud, se han realizado pruebas piloto con dichas metodologías a fin de verificar en la práctica el uso adecuado de las herramientas a ser implementadas.

Los resultados obtenidos a la fecha han proporcionado información muy valiosa que podrá contribuir a la mejora continua de los procedimientos a nivel de auditoría, de la práctica de las mismas por parte de los auditores gubernamentales, así como mejoras a nivel institucional con el objetivo de elevar la calidad de la auditoría y el desempeño institucional.

Dicha metodología toma en consideración que un aspecto relevante de la calidad es que los productos satisfagan las necesidades de las partes interesadas. En este caso, dentro de la metodología se contemplan procedimientos relacionados con entrevistas, encuestas y grupos focales con partes interesadas, a fin de obtener insumos respecto a la satisfacción o posibles mejoras relativas a la calidad de los productos entregados por la EFS. Todo ello con el fin de fomentar que el trabajo como servidores públicos en el ámbito de la fiscalización sea de dar valor y beneficios a la sociedad guatemalteca, hacia quien nuestros esfuerzos deben de estar orientados.

La metodología propuesta no es únicamente un procedimiento de verificación de aspectos formales, sino conlleva la verificación respecto a si los resultados han sido adecuados de

acuerdo con las circunstancias, si los objetivos a nivel de auditoría y a nivel institucionales se han cumplido eficiente y eficazmente y si los informes han sido claros y oportunos, entre otros. Esta metodología parte de la base de que los aspectos éticos son el primer criterio a evaluar, derivado a que sientan el fundamento del actuar del auditor dentro de todo el proceso de la auditoría.

Esta metodología se fundamenta tanto en normas internacionales, así como en buenas prácticas, tales como las contenidas en el *Quality Assurance in Financial Auditing a Handbook* 2009 [Manual de Aseguramiento de la Calidad en Auditorías Financieras 2009] de la IDI y la *Asian Organisation of Supreme Audit Institutions* (ASOSAI), la cual se puede traducir como Asociación Asiática de Entidades Fiscalizadoras Superiores, así como la ISSAI 140 “Control de Calidad para la EFS”, la ISSAI 2220 “Gestión de la Calidad de Auditoría de Estados Financieros” y las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad (ISQM1 y 2) entre otras.

El Manual de Aseguramiento de la Calidad de Auditoría, debe ser aprobado por las autoridades superiores, luego del proceso de revisión interno, y así entrar en vigencia.

3.10.3 El futuro de la auditoría gubernamental

El uso de la tecnología en los procesos, se ha vuelto imprescindible para la continuidad de las operaciones, tanto por razones de complejidad en el manejo de volúmenes de datos, como por necesidades de accesos y comunicaciones, entre otras.

Siendo que vivimos en tiempos inciertos donde la tecnología crece a un ritmo vertiginoso, el sector público se ha mostrado rezagado ante la abrumadora necesidad que surge. Sin embargo, por difíciles que sean las circunstancias, se observan

notables esfuerzos e iniciativas que dan una visión optimista en cuanto al futuro.

Es notable en el ámbito de las EFS, ya que las entidades fiscalizadoras superiores, para cumplir con su mandato, han tenido que incorporar muchas herramientas tecnológicas que le permitan realizar sus funciones eficiente y efectivamente.

Tal es el caso de la Contraloría General de la República de Chile, la cual lanzó el proyecto “Una CGR impulsada por datos”, que se basa en el uso de herramientas de inteligencia de negocios y de exploración de datos masivos para mejorar las técnicas de auditoría. En esta misma línea la EFS de Brasil ha desarrollado un laboratorio de innovación a fin de promover proyectos vanguardistas en el ámbito de la fiscalización, adicionando aspectos de análisis de datos en los mismos.

Un caso muy excepcional es el de la EFS de Estados Unidos de América la cual ha desarrollado una fuerza de tarea para la innovación en la auditoría, conjuntamente con el análisis de datos. Un resultado sorprendente como producto de esta fuerza de tarea, ha sido el generar un sitio web con información relevante y oportuna al público respecto a las vacunas que se desarrollaron para combatir el COVID-19.

Otro ejemplo sobresaliente es el de la EFS de Países Bajos que ha integrado una oficina de diseño de auditorías, la cual tiende a promover un ambiente innovador y de diseño de nuevos procedimientos y formatos de auditoría para contribuir a la mejora continua de los mismos. Un resultado innovador es el de haber diseñado nuevas metodologías gráficas para la presentación de informes de auditoría, lo cual los hace más atractivos y asimilables para el público en general.

En esta visión optimista, también se encuentra la Contraloría General de Cuentas, ya que actualmente posee una administración que se caracteriza por el liderazgo creativo de

sus máximas autoridades, comprometidos con la importancia de la calidad, que ha buscado integrar la tecnología en sus procesos y transformar a esta institución en una entidad fiscalizadora de vanguardia optimizando la utilización de los recursos públicos en beneficio de la población, en el marco de la ética y la probidad.

Algunos ejemplos notables de ello han sido los proyectos de tecnificación de las comunicaciones electrónicas dentro de los procesos de la auditoría para la interacción con los responsables del manejo de los recursos, que buscan optimizar los tiempos y los recursos para los traslados presenciales.

Asimismo, se han desarrollado e implementado sistemas informáticos para el fortalecimiento de la relevante labor que realizan las Auditorías Internas del sector público, en el fortalecimiento de los controles internos, así como, la eficiencia de las operaciones de las entidades sujetas a fiscalización.

En esta administración se ha fomentado la creación de plataformas informáticas que han permitido concentrar los datos sobre la ejecución presupuestaria así como de la gestión de las entidades sujetas a fiscalización, especialmente relacionados con la pandemia del COVID-19, transformándolos en información gráfica y estadística por medio de tableros de indicadores que pueden permitir visualizar el comportamiento de los recursos públicos así como la utilización y destino de los mismos en la población guatemalteca, con fines de rendición de cuentas y transparencia. También puede permitir a futuro generar actividades de análisis de datos tendientes a aumentar los procesos tecnológicos de fiscalización.

Además, se ha priorizado el desarrollado de un sinnúmero de proyectos innovadores de diversa índole, tendientes a mejorar las funciones institucionales. Así también, se encuentra desarrollando otros proyectos, especialmente en el ámbito tecnológico, para el apoyo de los procesos de fiscalización, tendientes a hacer uso

de los datos, con información contenida en bases de datos que centralizan información del sector público, así como la práctica del análisis de datos para obtener información significativa que permita hacer más eficientes los procesos de auditoría.

Sin embargo, existe la necesidad de integrar todos los esfuerzos que se realizan por parte de diversas direcciones, a fin de coordinar, sistematizar y ampliar la capacidad de generación de proyectos innovadores, que permita reducir los tiempos de su realización, utilizar las diversas capacidades del personal y brindar productos o servicios de fiscalización con alta calidad, que puedan contribuir a la mejora de los servicios públicos en beneficio de la sociedad guatemalteca.

Esto exige que se puedan planificar y asignar los recursos necesarios y de forma priorizada, evaluar su viabilidad, integrar para su ejecución equipos de trabajo multidisciplinarios proactivos con las debidas competencias y habilidades y con mística de trabajo basada en la innovación, creatividad y compromiso, así como verificar la ejecución de todas las etapas del proyecto a fin de lograr los objetivos de forma exitosa, aportando incrementalmente a la mejora continua de la calidad institucional, contribuyendo al fortalecimiento del sector público y generando valor y beneficios para impactar positivamente en la ciudadanía.

Una alternativa que ha observado la actual administración es la creación de un centro de diseño e innovación de los procesos de auditoría dentro de la Contraloría General de Cuentas, cuya función principal sea la de introducir nuevas técnicas para diseñar soluciones satisfactorias tendientes a la mejora continua de la calidad, especialmente en el ámbito de la fiscalización y control gubernamental. Su alcance podría extenderse hacia generar soluciones satisfactorias a problemáticas sociales o instituciones a nivel del sector público, ya que con ello se podría agregar valor en la gestión del sector público así como a nivel social.

Existen muchas metodologías disponibles al respecto, algunas de las cuales han sido aplicadas exitosamente por las EFS mencionadas anteriormente. Estas tienden a fomentar la creatividad entre los participantes por medio de técnicas como la lluvia de ideas o grupos focales, que permita la generación de cualquier tipo de idea creativa, la cual posteriormente se valida, prioriza y se verifica su viabilidad.

Dichas metodologías también se enfocan en el usuario, es decir, toman en consideración la participación del usuario del bien o servicios a fin de saber si el producto o servicio es adecuado a sus necesidades y, por lo tanto, les es satisfactorio. En ese sentido, en una EFS es concordante esta metodología, ya que la tendencia es a la utilización y consideración de las partes interesadas, tanto a nivel de planificación como de resultados, considerando que la función pública busca contribuir positivamente a la sociedad.

Aunado a la metodología del diseño y creación de ideas innovadoras, se ha considerado adicionar el enfoque de la tecnología y la creación de soluciones digitales para la resolución de problemas. Esto se encuentra de conformidad con las tendencias de tecnología actuales que buscan crear soluciones tecnológicas a nivel gubernamental, tales como las denominadas GovTech, las cuales se aplican en muchos países desarrollados, tales como Singapur, y ya se encuentran desarrollando en países latinoamericanos.

Para que la innovación sea eficiente y de acuerdo con los cambios y usos tecnológicos actuales, se promoverá la utilización paralela de herramientas de análisis de datos. Para ello, se considerarán plataformas tecnológicas para la captura, el procesamiento y la presentación de la información, lo cual puede conllevar primeramente a la creación y aseguramiento de las fuentes de información por medio de convenios interinstitucionales, así como el diseño de la arquitectura de los sistemas y adquisición de

equipos de cómputo para contener y procesar la información.

Esto contribuirá a que la EFS de Guatemala implemente analíticas basadas en Ciencia de Datos, que permitan “minar” o extraer información masiva acumulada en los registros, con la cual se pueda hacer un control predictivo de los comportamientos relacionados con la ejecución financiera y presupuestaria de las entidades del sector público, a fin de evidenciar patrones de comportamiento, que provean alertas sobre algunos procedimientos efectuados por parte de las entidades, para fines de auditoría.

Dentro de los procedimientos se contemplan el verificar la viabilidad y factibilidad de las ideas creativas e innovadoras a fin de conceptualizarlas dentro de un proyecto perfilado con las técnicas correspondientes de elaboración de proyectos e implementar la realización de pruebas piloto a fin de verificar en la práctica el correcto uso de las nuevas metodologías a implementar, brindando el debido acompañamiento al proyecto desde su inicio hasta su finalización, verificando que su implementación se lleve a cabo de la mejor manera y se obtengan los resultados esperados. Todo ello con un ciclo de monitoreo y retroalimentación a fin de aprender y mejorar respecto a las fallas detectadas durante el proceso.

¿Qué proyectos podrían generarse mediante esta unidad o centro de innovación y diseño? ¿Qué resultados podrían obtenerse? Hay muchas buenas ideas en el ambiente, existe personal con creatividad y competencias en la institución, procedimientos y buenas prácticas en otras EFS, así como diversidad de modernas metodologías que pueden ser aplicadas. Algunos métodos para la generación de ideas pueden ser concursos, ensayos, formulación de proyectos, etc., como punto de partida para iniciar el desarrollo.

Entonces, ¿cuál será el futuro de la auditoría gubernamental? Esa es una pregunta que todos debemos hacernos, ya que podemos favorecer a darle respuesta, contribuyendo a hacer de Guatemala

un mejor país, libre de corrupción, con instituciones sólidas que rindan cuentas, fomentando la ética y la probidad de los servidores públicos, así como promoviendo la integridad, eficiencia, transparencia y calidad en el uso de los recursos públicos.

Por lo tanto, la auditoría gubernamental no es tan solo una revisión de la contabilidad, sino conlleva un enfoque hacia la calidad, el impacto... y la innovación.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2015). *Diccionario de Competencias La Trilogía*.
https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_la_trilog%C3%ADa_Tomo_I_Martha_Alles
- Alles, M. (2015). *Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina.
- Atria, R. S. (2003). *Capital social y Reducción de la Pobreza en América Latina y El Caribe: En busca de un nuevo paradigma*. Naciones Unidas.
- Catalano, M. e. (19 de julio de 2004). *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: Conceptos y orientaciones metodológicas*. Buenos Aires, Argentina.
- CEPAL. (31 de Mayo de 2022). *El Papel de la Cooperación Internacional*. División de Población de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe: https://celade.cepal.org/redatam/pryresp/cairo/WebHelp/DOCSID/docsid.htm#el_papel_de_la_cooperaci_n_internacional.htm
- CGC Guatemala y CG Cuba. (15 de Octubre de 2019). *Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala y la Contraloría General de la República de Cuba*. (229). San

Salvador, El Salvador.

CGC Guatemala y CG del Perú. (15 de Octubre de 2019).

Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de la República del Perú y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala. (230). San Salvador, El Salvador.

CGC Guatemala y CG Nicaragua. (24 de Julio de 2019). Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala y la Contraloría General de la República de Nicaragua. (205). Guatemala, Guatemala.

CGC Guatemala, CC El Salvador y TSC Honduras. (15 de Junio de 2021). Convenio de Cooperación entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala, la Corte de Cuentas de la República de El Salvador y el Tribunal Superior de Cuentas de la República de Honduras. (27). San Salvador, El Salvador.

CGC Guatemala, CC El Salvador, TSC Honduras y ASF México. (17 de Junio de 2021). Convenio Marco de Cooperación entre la Auditoría Superior de la Federación de México y las Entidades de Fiscalización Superior de los Países que Integran el Triángulo Norte de Centro América. Ciudad de México, México.

CGC. (13 de Agosto de 2020). *CGC y GIZ firman carta de entendimiento y realizan foro virtual*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(272).

CGC. (13 de julio de 2021). Acuerdo Número A-028-2021. Aprobar el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG). Guetamala.

CGC. (13 de Septiembre de 2021). *Contraloría General de Cuentas apoya con acciones en pro de la lucha contra la corrupción*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas (45).

- CGC. (2019). Artículo 42. Dirección de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales. En CGC, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Guatemala, Guatemala: CGC.
- CGC. (2020). *Informe Ejecutivo Auditoría a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado*. Informe anual, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.
- CGC. (2020). *Plan Estratégico Institucional 2020-2023*. Contraloría General de Cuentas. Guatemala: CGC.
- CGC. (2022). *Informe Ejecutivo Auditoría a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado*. Anual, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.
- CGC. (28 de Octubre de 2020). *Presidente de OCCEFS presenta informe ante la Asamblea de la OLACEFS*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(285).
- CGC. (4 de Octubre de 2021). *CGC, participa en foro de la OLACEFS sobre “buenas prácticas de reporte de la información”*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(48).
- CGC. (5 de Marzo de 2021). *Contraloría y PNUD firman acuerdo para promover valores éticos en el sistema educativo*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(10).
- CGC. (9 de Diciembre de 2020). *Contraloría General de Cuentas y la Organización de Naciones Unidas, firman carta de entendimiento*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(295).
- CGC. (Abril de 2019). *Contralor general de cuentas recibe visita de cortesía de su homologo de Honduras*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(188).
- CGC. (Agosto de 2019). *CGC participa en reunión anual del Comité de Creación de Capacidades de la OLACEFS*.

- Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(211).
- CGC. (Julio de 2019). *Contraloría de Guatemala presidirá nuevamente la OCCEFS*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(201).
- CGC. (Julio de 2019). *Contraloría General de Cuentas de Guatemala, presente en reunión de Entidades Fiscalizadoras Superiores y en el Consulado de Guatemala en Nueva York, Estados Unidos de América*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(207).
- CGC. (Julio de 2019). *USAID dona equipo de almacenamiento informático masivo a la Contraloría General de Cuentas*. Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(203).
- CGC. (Junio de 2019). *Administración del Dr. Edwin Salazar inicia jornadas de capacitación sobre “Control de calidad en informes de auditoría basados en las normas ISSAI”*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(198).
- CGC. (Junio de 2019). *CGC recibirá equipo informático para fortalecer la rendición de cuentas de los gobiernos locales*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(195).
- CGC. (Marzo de 2020). *XLIV Asamblea Ordinaria de La Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS), se realiza en Guatemala*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas, 264. <https://www.contraloria.gob.gt/wp-content/uploads/2020/03/boletin-264-04.pdf>
- CGC. (Octubre de 2019). *CGC en la cumbre sobre los ODS en New York, Estados Unidos de Norteamérica*. Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(224).

- CGC. (Octubre de 2019). *Con importantes logros para Guatemala, finaliza Asamblea General de la OLACEFS en San Salvador*. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(231).
- CGE Ecuador y CGC Guatemala. (Diciembre de 2021). Convenio Marco de Cooperación Técnica entre la Contraloría General del Estado de la República de Ecuador y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala. Cartagena de Indias, Colombia.
- Comisión económica para América Latina y el Caribe, C. (Octubre de 2003). Capital Social de los y las Jóvenes. Propuesta para programas y proyectos. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6046/S0310684_es.pdf
- Contraloría General de Cuentas. (2022). Informe Ejecutivo a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos Ejercicio Fiscal 2021. Guatemala: Contraloría General de Cuentas.
- Crime Stopper Guatemala y CGC Guatemala. (14 de Septiembre de 2021). Carta de Entendimiento entre Crime Stopper Guatemala y la Contraloría General de Cuentas de Guatemala para el Fomento de la Veeduría Social como Mecanismo para la Lucha contra la Corrupción. Guatemala, Guatemala.
- Escoto, J. A. (6 de julio de 2017). *Compromiso por la Agenda Nacional de Desarrollo: Los ODS y su articulación al PND K'atun Guatemala 2032*. <https://www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/ods>
- García, E. (2014). *Capital Social, Conocimiento y Efectividad Organizacional*. Enlace, 11(3), 33-48. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/823/82332932003.pdf>
- GIZ, GIZ Guatemala, GIZ Brasil y la CGC de Guatemala. (22 de Noviembre de 2021). Carta de Entendimiento

- entre Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, a través de los Proyectos Agenda 2030 y Fortalecimiento del Control Externo para la Prevención y Lucha Eficaz contra la Corrupción y CGC Guatemala. Guatemala, Guatemala y Brasil.
- Guatemala, A. N. (14 de enero de 1986). Constitución Política de la República de Guatemala de 1985. TÍTULO IV Poder Público Capítulo I Ejercicio del Poder Público. Guatemala.
- Guevara, W. (17 de agosto de 2015). Esan Business. de <https://bit.ly/3t8t1hq>
- Inconstitucionalidad de Ley en Caso Concreto, 4833-2013 (Corte de Constitucionalidad, 5 de mayo de 2014).
- INL de la Embajada de los Estados Unidos de América en Guatemala y CGC Guatemala. (Junio de 2022). Carta de Implementación del Proyecto entre la Agencia Internacional para Asuntos Antinarcóticos y Aplicación de la Ley (INL) de la Embajada de los Estados Unidos de América en Guatemala y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala. Guatemala, Guatemala.
- Internacional, T. (veinticinco de mayo de 2022). Transparency Internacional. <https://www.transparency.org/en/copyright-enquiries>
- International Organization of Supreme Audit Institutions (2019). INTOSAI. Marco de Pronunciamientos Profesionales de la INTOSAI. Austria: Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.
- INTOSAI. (22 de Mayo de 2022). Sinopsis. <https://www.intosai.org/es/acerca-de-nosotros/sinopsis>
- Jeréz, E. H. (2019). *Plan de Trabajo*. Plan, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.

- López García, J. (16 de Enero de 2021). *La taxonomía de Bloom y sus actualizaciones*. Colombia.
- Manuel, O. (2000). *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*. Argentina: Heliasta.
- Maynez, E. G. (2002). *Filosofía del Derecho*. México: Porrúa.
- Montoya Neyra, M. R. (2020). <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6870>. Naciones Unidas. (2011). Resolución aprobada por la Asamblea General el 22 de diciembre de 2011. Estados Unidos de América: Asamblea General de Naciones Unidas.
- National Audit Office [NAO]. (2003). *Value for money handbook, a guide for building quality into VFM examinations [Manual de valor por dinero, una guía para crear calidad en los exámenes VFM]*. Londres: Dudfields.
- OCCEFS. (2021). Resumen Ejecutivo. En P. y.-2. Política Regional para el Combate.
- OCCEFS. (Enero de 2020). Presidencia de la OCCEFS forma parte del Consejo Directivo de la OCCEFS. Boletín OCCEFS(20), 2.
- OCCEFS. (Mayo de 2022). Noticias OCCEFS. Recuperado el Junio de 2022, de Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores: https://occefs.org/?page_id=28
- OCCEFS. (Octubre de 2019). Ingreso de la ASF de México a OCCEFS. Boletín OCCEFS(19), 2-3.
- OCCEFS. (Septiembre de 2020). Historia OCCEFS. (SEOCCEFS, Productor) Recuperado el 1 de Junio de 2022, de Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores: https://occefs.org/?page_id=802
- OCDE. (2017). *Entidades Fiscalizadoras Superiores y el Buen Gobierno: Supervisión, información y visión, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*. París: Éditions

- OCDE. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/entidades-fiscalizadoras-superiores-y-el-buen-gobierno_9789264280625-es#page4
- Oficina del Contralor y Auditor General de la India. (28 de 12 de 2018). Oficina del Contralor y Auditor General de la India. https://cag.gov.in/cag_old/content/performance-audit
- OLACEFS. (2020). Manual de Auditorías Coordinadas de la OLACEFS 2020. https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2020/07/Manual-de-Auditorias-Coordinadas-de-la-OLACEFS_2020.pdf
- OLACEFS. (31 de mayo de 2022). Nosotros la OLACEFS. <https://olacefs.com/nosotros/>
- ONU. (Junio de 2022). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Oñate Vera, E. (2012). *La importancia del control en la administración del Estado*. Actualidad Jurídica. Revista Número 25, 354.
- Pelayo Pérez, M. (2012). *Capital Social y Competencias Profesionales: Factores Condicionantes para la Inserción Laboral*. <file:///C:/Users/DELL2021/Desktop/Pelayo%20P%C3%A9rez%20Mariana%20Competencias%20profesionales%20para%20Capital%20Social.pdf>
- Pérez de Armiño, K. (2000). *Cooperación Técnica & Cooperación Financiera*. (Icaria-Hegoa, Productor) <https://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/45>
- RAE (veinticuatro de mayo de 2022). *Diccionario de la Lengua Española*. <http://dle.rae.es>
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Acuerdo Gubernativo Número 96-2019 (Presidente de la República 2019).

- Román Castillo, R. G. (2013). *El Capital Social de la Pequeña Empresa Innovadora*. Estudios Gerenciales, 29, 356 - 367. doi:file:///C:/Users/DELL2021/Downloads/1721-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20(an%C3%B3nimo)-5544-1-10-20140122.pdf
- Salazar Duque, E. y. (7 de Febrero de 2016). *La gestión del conocimiento organizacional y el capital intelectual*. file:///C:/Users/DELL2021/Downloads/Dialnet-LaGestio nDelConocimientoOrganizacionalYElCapitalIn-6331741.pdf
- Sentencia de Amparo, 252-2016 (Corte de Constitucionalidad cuatro de abril de 2016).
- Sentencia de Inconstitucionalidad Genreal Parcial, 476-2015 (Corte de Constitucionalidad de Guatemala veintiseis de noviembre de 2015).
- SICA. (5 de Diciembre de 2004). XXV Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de los Países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA). https://www.sica.int/reuniones/xxv-reunion-ordinaria-de-jefes-de-estado-y-de-gobierno-de-los-paises-del-sistema-de-la-integracion-centroamericana-sica_1_82942.html
- Spencer, L. y. (Noviembre de 1991). *Evaluación de competencia en el trabajo*. Boston, Massachusetts, Estados Unidos.
- Superiores, O. I. (31 de diciembre de 2019). intosai.org.
- UNODC. (Junio de 2022). Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. <https://onu.org.gt/onu-en-guatemala/agencias/unodc/>

Pueblos indígenas y grupos vulnerables como prioridades de desarrollo

MSc. María Del Carmen García Oseida⁴⁴

[...] todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades [...].

(Declaración de Filadelfia, 1944, p 1).

Guatemala es un país multiétnico, pluricultural y multilingüe, organizado para garantizar a sus habitantes la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y su desarrollo, según lo consagra la Constitución Política de la República de Guatemala. Consecuentemente, se ha de tener presente para toda decisión que se tome a nivel nacional, que esta diversidad identifica a todos sus habitantes, es decir, su naturaleza humana y la investidura que poseen desde su nacimiento, en cuanto a dignidad y derechos.

⁴⁴ Pensum cerrado en Doctorado en Alta Dirección Política y Administración Pública. Magíster en Consultoría Tributaria. Contadora pública y auditora. Directora de la Dirección de Auditoría a Recursos Públicos destinados a Pueblos Indígenas y Grupos Vulnerables de la Contraloría General de Cuentas.

Históricamente la declaración de los derechos del hombre, permitió sustentar las relaciones sociales sobre principios de libertad, igualdad y fraternidad, donde la igualdad no se sustanciaría buscando las diferencias, sino justo a partir de las similitudes y, la fraternidad significaría la armonía en unidad, donde todos convergen desde su natural estado de persona humana.

Cada guatemalteco comprometido en la construcción de una cultura de igualdad y de paz, desde la especial esfera en que se desempeña, debe honrar la dignidad humana. Además, debe fortalecer todos los derechos que, sin necesariamente ser reconocidos, son inherentes y aquellos que, siendo reconocidos y regulados en la plataforma jurídica a nivel nacional o internacional, les permitan acceder a un mejor nivel de vida.

El trabajo desarrollado en la Dirección de Auditoría a Recursos Públicos destinados a Pueblos Indígenas y Grupos Vulnerables, en la Contraloría General de Cuentas, coadyuva con los compromisos institucionales. Esto en cumplimiento de la función fiscalizadora y como garantía de la vigilancia que el Estado mantendrá, a efecto de conseguir que la ejecución de recursos públicos destinados a estos grupos humanos se realice con total eficacia, eficiencia y transparencia.

En coherencia con la visión y misión institucionales, así como en sintonía con los ejes estratégicos y coadyuvando con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun, Nuestra Guatemala 2032, se considera que la atención a los pueblos indígenas y grupos vulnerables es una prioridad con miras hacia el desarrollo sostenible. Con este propósito, se crea esta Dirección, que atiende lineamientos de seguimiento y evaluación, basados en los principios de legalidad, integridad y transparencia en las acciones públicas.

Los avances que en esta materia se han alcanzado en la Contraloría General de Cuentas, con la implementación del

Plan Estratégico Institucional y los planes operativos anuales desarrollados por esta Dirección, tienden a alcanzar los objetivos institucionales y nacionales.

3.11.1 Pueblos indígenas y grupos vulnerables

Definiciones aportadas por entidades como la Organización de Naciones Unidas (ONU), la Organización de Estados Americanos (OEA) y especialmente la Declaración Americana Sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, así como los elementos aportados por el Banco Mundial (BM), denominan “pueblos indígenas” a las sociedades humanas con identidad propia, continuidad histórica desarrollada en territorios de América Latina; herederos y practicantes de culturas únicas, con características, sociales, económicas y políticas distintas a las de las sociedades dominantes en el territorio que comparten.

Estos pueblos, a pesar de sus diferencias culturales, comparten problemas comunes relacionados con la vulneración de sus derechos y con las injusticias que históricamente han padecido; como resultado, entre otras causas, de los procesos de conquista y colonización y de haber sido despojado de sus territorios y riquezas; que, según los especialistas en la materia, les ha impedido ejercer su derecho al desarrollo con atención a sus propias necesidades e intereses de grupo.

Definir y comprender que son “grupos vulnerables”, a partir de la definición de vulnerabilidad aportada por Karlos Pérez de Armiño en el Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo:

Nivel de riesgo que afronta una familia o individuo a perder la vida, sus bienes y propiedades, y SU SISTEMA

DE SUSTENTO, (esto es, su medio de vida) ante una posible CATÁSTROFE. Dicho nivel guarda también correspondencia con el grado de dificultad para recuperarse después de tal catástrofe. (s.n., s.f.).

En el mismo orden de ideas, el mismo diccionario, citando a Chambers define la vulnerabilidad ⁴⁵ como:

[...] la exposición a contingencias y tensión, y la dificultad para afrontarlas. La vulnerabilidad tiene por tanto dos partes: una parte externa, de los riesgos, convulsiones y presión a la cual está sujeto un individuo o familia; y una parte interna, que es la indefensión, esto es, una falta de medios para afrontar la situación sin pérdidas perjudiciales (ibídem).

Derivado de las definiciones anteriormente mencionadas, se establece que la vulnerabilidad contempla tres tipos de riesgos: el riesgo de exposición a las crisis o convulsiones, el riesgo de una falta de capacidad para afrontarlas y el riesgo de sufrir consecuencias graves a causa de ellas, así como de una recuperación lenta o limitada.

A partir de comprender que la vulnerabilidad es una condición especial en un grado comparativo, de un grupo humano respecto de otro, se establece que no todas las personas que pertenecen a ese grupo, se encontrarán en estado de riesgo de forma individual, significando que, todos los integrantes de un grupo humano sufren o enfrentan determinadas limitaciones por el simple hecho de pertenecer a dicho grupo.

3.11.2 Pueblos indígenas

De acuerdo con la página electrónica del Banco Mundial (2021, s.n.), relacionada con el tema de los pueblos indígenas, estos se definen como:

Los pueblos indígenas son grupos sociales y culturales distintos que comparten vínculos ancestrales colectivos con la tierra y con los recursos naturales donde viven, ocupan o desde los cuales han sido desplazados. La tierra en la que viven y los recursos naturales de los que dependen están inextricablemente vinculados a su identidad, cultura y medios de subsistencia, así como también a su bienestar físico y espiritual.

Estos pueblos representan una gran diversidad: más de 5,000 grupos distintos en unos 90 países. Están constituidos por 370 millones de personas aproximadamente, es decir, más del 5 % de la población mundial y, sin embargo, se encuentran entre las poblaciones más desfavorecidas y vulnerables (ACNUDH/PNUD⁴⁶, 2021, p. 8).

Según Ángel Chan, los pueblos indígenas representan una gran diversidad: más de 5,000 grupos distintos en unos 90 países. Están constituidos por 370 millones de personas aproximadamente, es decir, más del 5 % de la población mundial y, sin embargo, se encuentran entre las poblaciones más desfavorecidas y vulnerables. (Ángel Chan, Estándares Internacionales sobre Pueblos Indígenas, p. 2)

Los pueblos indígenas han luchado por permanecer en sus

46 ACNUDH: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

tierras y conservar su derecho al disfrute de los recursos naturales, también se ha planteado ante el Estado y la sociedad, la necesidad de ser reconocidos, respetados y promovidos en cuanto a sus derechos como pueblos originarios, poseedores de una cultura, idioma e identidad; valores, saberes y formas propias de vida y de organización social, costumbres y tradiciones.

En ese sentido, la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, afirma que estos son iguales a todos los demás pueblos en cuanto a dignidad y derechos, reconociendo al mismo tiempo el derecho de todos los pueblos a ser diferentes, a considerarse a sí mismos diferentes y a ser respetados como tales; también contribuyen a la diversidad y riqueza de las civilizaciones y culturas, que constituyen el patrimonio común de la humanidad, entre otros aspectos.

Tomando en cuenta la necesidad de las sociedades y/o pueblos indígenas, a lo largo de la historia, de ser reconocidos, valorados y no discriminados por sus raíces, costumbres y ascendencia, surgen los mecanismos de protección y erradicación de todas las formas de discriminación. Sin embargo, se debe tomar como punto de partida qué son los pueblos indígenas, al respecto el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre Pueblos Indígenas y Tribales (2014, pp. 19-20), indica que los pueblos indígenas incluyen a aquellos que:

- a) Están regidos total o parcialmente por sus propias costumbres o tradiciones y por una legislación especial.
- b) Están fuertemente vinculados a sus tierras y territorios.
- c) Descendientes de poblaciones que habitaban el país o la región en el momento de la conquista, colonización o establecimiento de las fronteras estatales.
- d) Cualquiera que sea su situación jurídica, conservan todas sus propias instituciones sociales, económicas, culturales y

políticas propias o parte de ellas.

Sin olvidar que, al definir el concepto de pueblos indígenas se hace referencia a las personas oriundas fuertemente vinculadas a sus tierras y con creencias particulares y que representan una minoría, y a la vez una lucha constante por ser reconocidos, aceptados y respetados.

En ese sentido, la situación de desigualdad y exclusión en que se encuentran los pueblos indígenas requiere de acciones inmediatas y concretas que permitan mejorar la atención integral de la familia, la cual comprende la niñez, adolescencia, juventud, adulto y adulto mayor y personas con alguna discapacidad en las condiciones de vida; y de esta forma, vivan en condiciones dignas y con igualdad de oportunidades.

3.11.3 Grupos vulnerables

La vulnerabilidad es consecuencia de desventajas y de una mayor posibilidad de vulneración de derechos. Todo esto provocado por un conjunto de causas sociales y de algunas características personales y/o culturales. Se considera como grupos en situación de vulnerabilidad a grupos poblacionales como: las niñas, los niños y jóvenes en situación de calle, los migrantes, las personas con discapacidad, los adultos mayores y la población indígena, que más allá de su pobreza, viven en situaciones de riesgo. (CEDHNL⁴⁷, s.f., p. 6)

Por otro lado, el Plan Nacional de Desarrollo: K'atun, nuestra Guatemala 2032 (Conadur/Segeplan, 2014, pp. 10-12), señala que son varios factores estructurales que dan lugar a la vulnerabilidad de la mayoría de la población guatemalteca. En conjunto, constituyen aspectos prioritarios a abordar mediante el

47 CEDHNL: Comisión Estatal de Derechos Humanos de Nuevo León.

referido Plan, cuyo fin último es la reducción de la pobreza y la construcción de medios de vida sostenibles para toda la población.

3.11.4 Marco legal

La Constitución Política de la República de Guatemala [Const.] (1993) [Tit. I], establece que el Estado está organizado para proteger a la persona y a la familia, siendo su fin supremo la realización del bien común (Art. 1º) y su deber es, garantizar a sus habitantes la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona. (Art. 2º)

Por aparte, la Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU⁴⁸, 1948, s.n.), considera que la Libertad, la Justicia y la Paz en el mundo, tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana. Asimismo, establece:

Artículo 1. Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.

Artículo 2. Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.

48 ONU: Organización para las Naciones Unidas.

Artículo 3. Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona.

Artículo 22. Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad.

Artículo 25. 1. “Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios [...]”

En el mismo orden de ideas, la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial en su Artículo 5 establece:

[...] los Estados parte se comprometen a prohibir y eliminar la discriminación racial en todas sus formas y a garantizar el derecho de toda persona [...], particularmente en el goce de los derechos siguientes: [...] (d) Otros derechos civiles, en particular (v) El derecho a ser propietario, individualmente y en asociación con otros; [...] (COPREDEH⁴⁹, 2011, p. 27, citando a la ONU 1965).

49 COPREDEH: Comisión Presidencial coordinadora de la Política del Ejecutivo en materia de Derechos humanos.

La Declaración Americana sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas reconoce la importante presencia de pueblos indígenas en las Américas, y su inmensa contribución al desarrollo, pluralidad y diversidad cultural de nuestras sociedades. Además, reitera su compromiso con su bienestar económico y social, así como la obligación a respetar sus derechos y su identidad cultural.

También, reconoce que, los derechos de los pueblos indígenas constituyen un aspecto fundamental de trascendencia histórica, por la importancia que tiene para la humanidad la existencia de dichos pueblos y las culturas indígenas como sociedades originarias, diversas, con identidad propia. Asimismo, se es consciente de la urgente necesidad de respetar y promover los derechos intrínsecos de los pueblos indígenas.

Estos derechos derivan de sus estructuras políticas, económicas y sociales y de sus culturas, de sus tradiciones espirituales, de su historia y de su filosofía, especialmente los derechos a sus tierras, territorios y recursos. De igual manera, se reconoce que, el respeto de los conocimientos, las culturas y las prácticas tradicionales indígenas contribuye al desarrollo sostenible y equitativo y a la ordenación adecuada del medio ambiente (OEA⁵⁰, 2016, p. 2).

En la Sección Primera, con atención a los Pueblos Indígenas. Ámbito de aplicación y alcances, regula:

Artículo I.

1. La Declaración Americana sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas se aplica a los pueblos indígenas de las Américas.
2. La autoidentificación como pueblos indígenas será un criterio fundamental para determinar a quienes se

50 OEA: Organización de Estados Americanos.

aplica la presente Declaración. Los Estados respetarán el derecho a dicha autoidentificación como indígena en forma individual o colectiva, conforme a las prácticas e instituciones propias de cada pueblo indígena.

Artículo II.

Los Estados reconocen y respetan el carácter pluricultural y multilingüe de los pueblos indígenas, quienes forman parte integral de sus sociedades.

Artículo III.

Los pueblos indígenas tienen derecho a la libre determinación. En virtud de ese derecho determinan libremente su condición política y persiguen libremente su desarrollo económico, social y cultural (ibid. pp. 3-4).

En la Sección Segunda: Derechos Humanos y Derechos Colectivos.

Artículo V.

Plena vigencia de los derechos humanos. Los pueblos y las personas indígenas tienen derecho al goce pleno de todos los derechos humanos y libertades fundamentales, reconocidos en la Carta de las Naciones Unidas, la Carta de la Organización de los Estados Americanos y en el derecho internacional de los derechos humanos.

Artículo VI.

Derechos colectivos. Los pueblos indígenas tienen

derechos colectivos indispensables para su existencia, bienestar y desarrollo integral como pueblos. En este sentido, los Estados reconocen y respetan, el derecho de los pueblos indígenas a su actuar colectivo; a sus sistemas o instituciones jurídicos, sociales, políticos y económicos; a sus propias culturas; a profesar y practicar sus creencias espirituales; a usar sus propias lenguas e idiomas; y a sus tierras, territorios y recursos. Los Estados promoverán con la participación plena y efectiva de los pueblos indígenas la coexistencia armónica de los derechos y sistemas de los grupos poblacionales y culturas (ibid. p. 4).

3.11.5 Contexto histórico nacional

Tal como lo exponen diversos historiadores, así como cronistas nacionales y extranjeros, Guatemala, desde sus orígenes, se ha caracterizado por ser un país multiétnico, pluricultural y multilingüe; trascendiendo a la época del descubrimiento, durante la conquista, hasta la actualidad.

Durante la segunda mitad del siglo pasado, la población guatemalteca fue afectada cruelmente por una guerra civil, descrita por muchos de aquellos tratadistas, como la más sangrienta y prolongada de las guerras civiles inscritas dentro del marco de la Guerra Fría en América Latina. Hacia las décadas de los ochenta y los noventa, la guerra entraba en una fase de baja intensidad y, factores externos, como la mediación de la Organización de Naciones Unidas, contribuyeron a sentar las bases para las conversaciones de paz.

Sin embargo, a partir de que los distintos actores colectivos, tenían la esperanza en lo que sería el futuro de Guatemala después de la guerra, no se inspiraban en fines comunes, llevaban sus

propias agendas, con atención a los intereses de grupo y no de nación. La considerable presión de organizaciones nacionales e internacionales a favor de la paz se hicieron presentes y, durante 1989 la Comisión Nacional de Reconciliación, creada por los Acuerdos de Paz Centroamericanos de 1987, auspició un Diálogo Nacional, logrando que el 29 de diciembre de 1996, fueran firmados los Acuerdos de Paz Firme y Duradera, proyectando para Guatemala, la apertura de espacios democráticos.

La etapa histórica que comprendió la guerra en Guatemala puso de manifiesto la existencia de grupos de poder, de presión, y sobre todo de varios grupos sociales que mostraron total vulnerabilidad y que desde un espacio democrático, han buscado visibilidad para declarar y defender sus derechos, desde la firma de los Acuerdos de Paz,

3.11.6 Los Acuerdos de Paz

Los acuerdos de Paz, constituyen la base necesaria para un desarrollo en paz y augurar un futuro moderno para el país. El referido Acuerdo contiene 17 voluntades políticas, entre las cuales se encuentran:

- a) La adhesión a los principios orientados a garantizar y proteger la plena observancia y el respeto de los derechos humanos
- b) El reconocimiento de la identidad y derechos de los pueblos indígenas como base para la construcción de una nación multiétnica, pluricultural y multilingüe
- c) Lograr una situación social más justa se relaciona con la necesidad de un sistema fiscal más equitativo y eficiente
- d) Erradicar la pobreza y el desempleo

- e) Mejorar la salud, la educación y capacitación y la seguridad social, entre otras (ONU, s.f., s.n.)

3.11.7 El Plan Nacional de Desarrollo: K'atun Nuestra Guatemala 2032

Este Plan Nacional de Desarrollo, constituye un instrumento de planificación y una ruta hacia un desarrollo sostenible para los guatemaltecos. El referido documento, se encuentra conformado por 5 ejes prioritarios, siendo estos (Conadur/Segeplán, p. 11):

- 1) Guatemala urbana y rural
- 2) Bienestar para la gente
- 3) Riqueza para todas y todos
- 4) Recursos naturales para hoy y para el futuro
- 5) El Estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), formulados en el Plan Nacional antes citado, “constituyen una herramienta” que permitirá la erradicación de la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar para todos, proteger el medio ambiente y hacer frente al cambio climático a nivel mundial. Dentro de los 17 Objetivos, podemos mencionar los siguientes:

- a) Fin de la pobreza
- b) Hambre cero
- c) Salud y bienestar
- d) Igualdad de género
- e) Paz, justicia e instituciones sólidas

La vinculación del Plan Nacional de Desarrollo K'atun y

los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecieron 10 Prioridades Nacionales de Desarrollo, sobre las cuales se deben armonizar las acciones impulsadas por las instituciones públicas, privadas y la cooperación internacional, para que se pueda organizar, coordinar y articular en función de los intereses y prioridades nacionales de desarrollo de largo plazo.

De las diez prioridades, cinco son aspectos centrales del desarrollo humano: reducción de la pobreza, acceso a servicios de salud, acceso al agua, seguridad alimentaria y acceso a la educación.

La reducción de la pobreza y protección social, señala que más de la mitad de los guatemaltecos viven en condición de pobreza, y una cuarta parte en la indigencia. La baja cualificación de los trabajadores, la escasez de empleo formal y digno, la concentración del producto social y el conflicto de la política fiscal orientada al equilibrio macroeconómico más que al efecto redistributivo de los ingresos y gastos públicos, son factores que contribuyen a este resultado. El eje de riqueza para todas y todos, en el Plan Nacional de Desarrollo, incluye entre sus prioridades garantizar el derecho a vivir una vida libre de pobreza. (Ministerio de Finanzas, 2019, s.n.)

En ese sentido, se abordaron brevemente dos temas relacionados con grupos sociales que, al día de hoy, sufren discriminación, desigualdad, exclusión, pobreza, pobreza extrema y limitación a servicios vitales que coadyuvan a su desarrollo social, económico y político, siendo estos: pueblos indígenas y grupos vulnerables.

3.11.8 Fortalecimiento institucional

Por todo lo anteriormente expuesto, la Contraloría General de Cuentas, en cumplimiento de la función que constitucionalmente

le fue asignada, en cuanto a realizar de manera técnica el control gubernamental y fiscalización de los recursos públicos, con la visión del Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez, puesta en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, considerados dentro del Plan Nacional de Desarrollo: K'atun, nuestra Guatemala 2032, ha permitido implementar lineamientos de seguimiento y evaluación basados en principios de transparencia de la acción pública; participación ciudadana y rendición de cuentas.

Se ha brindado especial atención al derecho de acceso a la información pública, como garantía de la eficiencia y eficacia del uso de los recursos del Estado, así como todos compromisos internacionales adoptados por el Estado de Guatemala, que contempla el uso de recursos públicos para su cumplimiento, los cuales deben ser fiscalizadas para que den respuesta a los mismos.

Con el propósito de fortalecer las prioridades de desarrollo nacional, se han aplicado medidas preventivas, correctivas y recomendaciones a las instituciones públicas para que realicen acciones, planes, programas y proyectos dirigidos a dar cumplimiento al buen uso de los recursos públicos de forma transparente, eficiente y eficaz, velando siempre por la calidad del gasto público. La Contraloría General de Cuentas ha dado un paso histórico para lograr este objetivo.

Con la finalidad de realizar acciones efectivas, se creó en el año 2019 la Dirección de Auditoría a Recursos Públicos destinados a Pueblos Indígenas y Grupos Vulnerables, según el Acuerdo Gubernativo Número 96-2019, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, de fecha 14 de junio de 2019.

El Artículo 34, del precitado Reglamento, regula que la Dirección de Auditoría a Recursos Públicos destinados a Pueblos Indígenas y Grupos Vulnerables es la responsable de ejercer la

función fiscalizadora y control gubernamental de los recursos públicos destinados a los pueblos indígenas y grupos vulnerables, mediante la práctica de auditorías de tipo financiero, cumplimiento y desempeño u otras que se consideren necesarias realizar en aquellas entidades o personas establecidas en el artículo 2 de la Ley que tienen bajo su responsabilidad formular, programar, planificar, gestionar, ejecutar y hacer cumplir el régimen jurídico relacionado con los recursos estatales destinados a los pueblos indígenas y grupos vulnerables.

La creación de esta Dirección, constituye un hito histórico, debido a que la Entidad Superior Fiscalizadora, asume la responsabilidad de contribuir al desarrollo sostenible, velando porque las instituciones públicas o entidades que hacen uso de recursos para dicha población, realicen una ejecución pertinente desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, con estricto apego a la Ley.

Durante los años 2020 y 2021, la Dirección, cumplió la función fiscalizadora, considerando la eficacia, eficiencia y transparencia, así como la calidad del gasto de los recursos públicos que deben invertirse en los pueblos indígenas y grupos vulnerables, para lo cual se contó con la participación activa de los equipos de auditoría, quienes aportaron su profesionalismo y experiencia mediante la realización objetiva, y oportuna de todo el proceso de fiscalización.

Comprometidos con la filosofía, de la Contraloría General de Cuentas, el trabajo de esta Dirección se basa en fiscalizar los recursos públicos en un marco de probidad, transparencia y rendición de cuentas, velando por la utilización adecuada de los fondos públicos para contribuir a una mejor calidad de vida de los pueblos indígenas y grupos vulnerables.

3.11.9 Principales resultados de los informes de auditoría

Los informes de auditoría de la Dirección de Auditoría a Recursos Públicos Destinados a Pueblos Indígenas y Grupos Vulnerables forman parte de los informes de Auditoría a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, correspondientes a los Ejercicios Fiscales 2020 y 2021 que se presentaron ante el Congreso de la República de Guatemala, en formato digital.

Implementación de estrategias para la consecución de objetivos institucionales:

- a) Comunicación constante y objetiva con los equipos de auditorías
- b) Capacitaciones al personal que integra los equipos de auditoría
- c) Supervisión oportuna en las diversas fases y/o procesos de las auditorías
- d) Reuniones de trabajo para evaluar los avances en las distintas etapas de la auditoría.
- e) Seguimiento y acompañamiento a los equipos de auditoría

Asimismo, en el denominado 2021 “Año de la Ética y Probidad”, el recurso humano asignado a esta dirección, participó en cursos, capacitaciones, conferencias, talleres virtuales y webinars, impartidos por la Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización de Control Gubernamental, incluidos temas de ética y probidad: webinar Código de Ética de la Contraloría General de Cuentas, Carta de Navegación para la cultura de Transparencia, Probidad y Rendición de Cuentas, Curso Virtual del Código de Ética y su Reglamento.

En conclusión:

Por primera vez en la historia de la administración pública y de la función fiscalizadora de Guatemala, el contralor general de cuentas, doctor Edwin Humberto Salazar Jerez, reconoce que en materia de pueblos indígenas y grupos vulnerables, no se trata de modelos convencionales de fiscalización, sino de estudios de fiscalización que permitan demostrar que los resultados del gasto público anual se dirigen hacia las causas que generan desigualdad, buscando en un horizonte gradual mejorar la calidad del gasto y la calidad de vida de los pueblos indígenas de Guatemala.

En sintonía con la filosofía institucional, la Dirección de Auditoría a Recursos Públicos Destinados a Pueblos Indígenas y Grupos Vulnerables ha cumplido con estricto apego a la Ley, la función fiscalizadora y control gubernamental de los recursos públicos destinados a los pueblos indígenas y grupos vulnerables, mediante la práctica de auditorías de tipo financiero, cumplimiento y desempeño u otras que se consideren necesarias realizar en aquellas entidades o personas establecidas en el artículo 2 de la Ley que tienen bajo su responsabilidad formular, programar, planificar, gestionar, ejecutar y hacer cumplir el régimen jurídico relacionado con los recursos estatales destinados a los pueblos indígenas y grupos vulnerables, realizando las acciones legales que, como resultado de la fiscalización realizada, corresponda.

Referencias bibliográficas

- Acuerdos de Paz. <https://onu.org.gt/publicaciones/acuerdos-de-paz/>
- Chan, Á. (27 de febrero de 2013). Estándares Internacionales sobre Pueblos Indígenas. [Archivo PDF]. file:///C:/Users/CGC/Desktop/CGC/DIPLOMADO%20MESA%20PUEBLOS%20IND%C3%8DGENAS/Present.%20Angel%20Chan%20-%2009-09-21.pdf
- Constitución Política de la República de Guatemala. [Archivo PDF]. <https://www.ine.gob.gt/archivos/informacionpublica/constitucionpoliticadelarepublicadeguatemala.pdf>
- Contraloría General de Cuentas, Guatemala, C. A. (diciembre 2019). Contraloría al día, 2. [Archivo PDF]. https://www.contraloria.gob.gt/wp-content/uploads/2021/11/REVISTA-No2-CGC-DICIEMBRE_compressed.pdf
- Contraloría General de Cuentas, Guatemala, C. A. <https://www.contraloria.gob.gt/index.php/informes-de-auditoria-cgc/>
- Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (ONU 1965). [Archivo PDF]. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/28836.pdf>
- Declaración Americana sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas. <https://www.oas.org/es/sadye/documentos/res-2888-16-es.pdf>
- Declaración Universal de los Derechos Humanos. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- El Convenio núm. 169 de la OIT usa la terminología de “pueblos indígenas y tribales”. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_345065.pdf

- Informes de auditoría 2020 y 2021. Contraloría General de Cuentas. <https://www.contraloria.gob.gt/index.php/informes-de-auditoria-cgc/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda 2018. <https://censopoblacion.gt/>
- Naciones Unidas. (13 de septiembre de 2007). Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los Pueblos Indígenas
- Naciones Unidas. (s.f.). <https://www.un.org/development/desa/indigenous-peoples-es/declaracion-sobre-los-derechos-de-los-pueblos-indigenas.html>
- Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.gt.undp.org/content/guatemala/es/home/post-2015/sdg-overview.html>
- Pérez de Armiño, K. (s.f.). Vulnerabilidad en Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. <https://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/228>
- Plan Nacional de Desarrollo: K'atun Nuestra Guatemala 2032. [Archivo PDF]. file:///C:/Users/CGC/Downloads/undp_gt_PND_Katun2032.pdf
- Prioridades de desarrollo humano en Guatemala. [Archivo PDF]. https://www.minfin.gob.gt/images/ejes_presupuesto_abierto/2019/prioridades_desarrollo20-24.pdf
- Pueblos indígenas, Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/topic/indigenouspeoples>

La comunicación y rendición de cuentas

Dra. Heidi Lorena Melgar Reyna⁵¹

La gestión de la comunicación en el sector público ha sido definida como un apoyo a las decisiones y tareas centrales, lo cual hace evidente que muchas decisiones no se toman sin una comunicación adecuada. Esto convierte a la comunicación en un punto de relevancia para la acción en este contexto.

Como antecedente histórico, los escenarios de la comunicación de acciones organizacionales e incluso de las relaciones públicas, se asentaron cuando el hombre descubrió que había varias formas para convencer a los demás a través de discursos, manuscritos y figuras, entre otras.⁵² Algunos expertos sitúan el origen de la comunicación de logros desde el mismo comienzo de la humanidad, debido que el hombre siempre ha llevado a cabo acciones para ser reconocido y notado por sus ideas, pensamientos y sentimientos.

El interés de los gobiernos por el poder que otorga una correcta comunicación ha ido en progreso, hasta convertirla en un asunto administrativo que tiene como resultado la creación

51 Doctora en Administración Pública y Políticas Públicas. Magíster en Política y Comunicación. Licenciada en Periodismo. Asesora específica del Órgano Consultor y asesora de la Contraloría General de Cuentas.

52 http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/detalle_tp.php?id_docente=5499&id_blog=10247

de direcciones, departamentos y/o unidades dentro de las instituciones donde se brinda la información para introducirla en la opinión pública. Se unen recursos técnicos y humanos, los cuales están organizados para llevar a cabo funciones informativas y periódicas que tienen la capacidad de contribuir a la transparencia de la ejecución de la vida política pública.⁵³ Siendo entonces la comunicación social una función directiva que permite establecer y mantener líneas de información, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una institución y su público o usuarios.

Es así como las oficinas que ejecutan las acciones de comunicación dentro de las instituciones de gobierno, se ven involucradas en la solución de problemas, ayudando a los directivos a estar informados y así reaccionar acertadamente. La comunicación efectiva es vital para dar una imagen positiva tanto interna como externa y así fundar un excelente lazo con los múltiples receptores. Asimismo, implica la resolución de problemas, definiendo y destacando las responsabilidades que deben servir al interés público.⁵⁴

La rendición de cuentas va de la mano con la comunicación, pues esa actividad permite que las personas sepan cómo y qué están haciendo las instituciones y asegura que la administración pública actúe en interés de las personas a las que sirven. Es parte del buen gobierno y puede aumentar la confiabilidad y la legitimidad del Estado a los ojos del público.

En el fondo, la rendición de cuentas se trata de una relación entre los responsables de fondos públicos y los que tienen un papel en la emisión de juicios sobre qué tan bien se ha cumplido esa responsabilidad. Cuando la rendición de cuentas funciona bien, permite cierto grado de retroalimentación entre el gobierno y la población.

53 <https://octavioislas.files.wordpress.com/2012/01/caps-1-1-rp.ppt>

54 http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/20452_66524.pdf

En el sentido más estricto, la rendición de cuentas se equipara con la responsabilidad, se refiere a la obligación de dar cuenta de la propia acción a individuos, grupos u organizaciones particulares. Es una garantía de que un individuo o una institución serán evaluados por su comportamiento en relación con algo de lo que son responsables. También implica ser responsable ante todas las partes interesadas de una institución por todas las acciones y resultados.

La transparencia y la rendición de cuentas se consideran generalmente los dos pilares principales del buen gobierno al garantizar que se exponga la mala conducta y que las políticas fallidas se corrijan rápidamente. Dentro de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, se hace mención de la misma en el Artículo 3, Objetivos, inciso “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.

Si bien una fuerte rendición de cuentas no es una medicina para resolver los numerosos desafíos que enfrenta el gobierno en un entorno complejo, si puede mejorar ayudando a gestionarlos mejor, utilizando herramientas como la buena y adecuada comunicación.

En el documento El ABC de la Rendición de Cuentas⁵⁵ se conceptualiza a la rendición de cuentas como el deber que tienen las instituciones públicas que administran recursos públicos, de informar, justificar y explicar, ante la autoridad y la ciudadanía,

55 https://www.infoem.org.mx/doc/publicaciones/ABC_rendicionCuentas.pdf

sus decisiones, funciones y el uso de los fondos asignados, así como los resultados obtenidos. De la misma forma, se dice que rendir cuentas es un diálogo constructivo entre la sociedad y sus gobernantes; una obligación de los representantes y un derecho de la ciudadanía; una oportunidad para recibir retroalimentación de la comunidad y otros actores institucionales y una actitud para explicar los logros y las dificultades o restricciones y un espacio para argumentar y hacer un balance de avances, dificultades y retos sobre las competencias y los compromisos de la administración.

La rendición de cuentas involucra el derecho a recibir información y la obligación correspondiente de divulgar todos los datos necesarios del quehacer de las entidades que ejecutan recursos públicos. Es una forma de ejercer control, ya que implica conocer el ejercicio de poder público con el propósito de elaborar tareas de monitoreo y vigilancia.

Es entonces allí donde entran a funcionar las oficinas de comunicación, que como se ha dicho, están orientadas primordialmente a brindar información al público interno y externo acerca de las actividades, convirtiéndolas en un pilar del éxito de los proyectos al comunicar a la sociedad de manera efectiva.⁵⁶

Según la información recolectada, la Unidad de Comunicación Social de la Contraloría General de Cuentas, tuvo su fundamento legal mediante lo establecido en el Artículo 28 del Acuerdo Gubernativo No. 318-2003, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, donde aparecía con el nombre de Unidad de Relaciones Públicas.

Luego el 8 de abril del año 2008, el Despacho Superior emitió el Acuerdo No. A-111-2008 creando la Dirección de Apoyo Institucional y dejó bajo la dependencia de esta a la Unidad

56 http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_el_Aula/las_relaciones_publicas_una_herramienta_fundamental_en_el_sector_gubernamental.html

de Relaciones Públicas cambiándole el nombre a Unidad de Comunicación Social, con las mismas actividades y funciones contenidas en el mismo artículo del Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.

Posteriormente, el Acuerdo interno No. A-095-2011 en el Artículo 1, modifica el Artículo 2 del Acuerdo No. A-111-2008, en el sentido que la Unidad de Comunicación Social, no integraría la Dirección de Apoyo Institucional. En el 2017, el Acuerdo Gubernativo No. 09-2017, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas hace mención del Departamento de Comunicación y Prensa en el Artículo 15, y luego con el Acuerdo Número A-032-2018 se autoriza la estructura interna de organización de las dependencias, quedando Comunicación y Prensa bajo el cargo del Despacho Superior.

El 14 de junio de 2019, es cuando se aprueba el Acuerdo Gubernativo No. 96-2019, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, que da paso a la creación de la actual Dirección de Comunicación, como una dirección en el nivel de apoyo de la organización.

Y es hasta entonces durante la administración 2018-2022, que queda conformada como Dirección de Comunicación, donde según el Artículo 15 de dicho acuerdo, se establece que tiene como función principal implementar estrategias y políticas de comunicación internas y externas, que le permitan dar a conocer los resultados del trabajo y las actividades que realiza la Contraloría y procurar su divulgación en los diferentes medios de comunicación social.

Entre sus funciones y atribuciones específicas se pueden mencionar: diseñar y proponer la estrategia de comunicación social de la Contraloría, coordinar su efectiva ejecución y evaluar sus resultados mediante un efectivo monitoreo de medios de comunicación; coordinar la publicación de políticas y acciones

institucionales que deban ser de conocimiento público; monitorear, analizar y evaluar permanentemente la información que se genere sobre la Contraloría y asuntos de su competencia en los diferentes medios de comunicación social; coordinar el desarrollo de las estrategias y procesos de comunicación, diseño y producción de materiales informativos.

Conjuntamente, administrar el proceso de comunicación interna para dar a conocer políticas, proyectos, disposiciones, logros, eventos y demás información de interés para el personal de la Contraloría y administrar la página de internet, redes sociales, carteleras y cualquier medio que utilice la Contraloría para dar a conocer información sobre su gestión y mantener la buena imagen institucional, entre otras.

La labor de la comunicación social institucional es una de las muchas estrategias que el gobierno puede utilizar para aumentar el diálogo político con los ciudadanos, cuyas necesidades deben de ser satisfechas. Los gobiernos deben reflejarse en la opinión pública y estos funcionan mejor cuando los ciudadanos están bien informados.⁵⁷

La Dirección de Comunicación de la Contraloría General de Cuentas, dentro de su Estrategia de Comunicación y su Plan de Implementación actual, toma en cuenta la Directriz de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) la cual indica que las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) hacen contribuciones significativas a la sociedad al propiciar la rendición de cuentas, la integridad, la calidad del gasto y la transparencia en la administración pública; sin embargo, estas contribuciones generalmente no se perciben apropiadamente por la población, por otros interesados y por los propios colaboradores de la Entidad y se maximizan cuando las EFS logran comunicar el valor de su rol en el Estado y los resultados

57 <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36193698>

de su trabajo.⁵⁸

La INTOSAI ha reconocido la importancia de alentar a las EFS a que utilicen los medios existentes y otros emergentes para comunicar el valor y los beneficios de las EFS a un público más amplio. Al publicitar sus contribuciones y los resultados de su trabajo, las EFS pueden no solo impulsar mejoras en la administración de los fondos públicos, sino además generar comprensión y apoyo hacia su importante función en la gobernabilidad de los países, ya que contribuyen al fortalecimiento de la capacidad gerencial del Estado para ejecutar con eficacia y eficiencia las decisiones y políticas públicas. En la actualidad, las EFS tienen muchos canales disponibles para comunicar el valor y los beneficios que aportan a la sociedad, para lo cual es necesario un alto nivel de transparencia y credibilidad.

La Dirección de Comunicación depende jerárquicamente del Despacho Superior, genera e implementa estrategias y políticas de comunicación internas y externas que permiten dar a conocer los resultados del trabajo y las actividades que realiza la Contraloría, procurando su divulgación en los diferentes medios de comunicación social.

En el tiempo moderno, en cualquier institución corresponde la existencia de una cadena de comunicación específica y totalmente relacionada desde el nivel más alto al más bajo en la estructura, porque comunicar de manera clara y rápida es básico para la eficacia de la misma.

La Política de Comunicación de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), hace mención dentro de sus principios, que la comunicación de la OLACEFS debe realizarse dentro de un ambiente de transparencia, con amplia participación de las EFS

⁵⁸ <https://www.intosaicommunity.net/wgvbs/wp-content/uploads/2019/08/02-Guideline-Final-SP-1.pdf>

miembros, manteniendo el respeto durante los contactos internos y externos.⁵⁹ Se refiere que al emitir comunicaciones las mismas deben estar garantizadas por su veracidad y realizarse con diligencia dentro de los tiempos acordados para que haya un correcto flujo de información. Y tiene como objetivo definir la forma cómo utiliza sus medios de comunicación, de manera que contribuyan efectivamente al fortalecimiento institucional y a la promoción de acciones que fomenten su desarrollo y perfeccionamiento en beneficio de sus miembros.

Dicha organización, de la que Guatemala es miembro, ha brindado capacitaciones mediante cursos como el de “Diseño de Estrategias de Comunicación de Productos de Auditoría”, impulsado por la Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) de Chile, a través del Comité de Creación de Capacidades de la OLACEFS, basándose en el *Guidance on supreme audit institutions engagement with stakeholders*, documento elaborado por la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI) y forma parte de las acciones regionales que la Organización promueve frente a la crisis sanitaria actual.⁶⁰ En el curso, se destacó la importancia de conocer el entorno y distinguir a las organizaciones que se nutren del trabajo de la institución de control, para establecer una comunicación eficaz.

De la misma forma, la Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS), presidida por el Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez, cuenta con el Comité de Comunicación e Imagen (CCeI), el cual fue creado en la XL Asamblea General Ordinaria de la OCCEFS, adoptándose la Decisión Occefs/AG/2016/007, por medio de la cual se dispuso la creación del Grupo de Trabajo de Comunicaciones e Imagen de la OCCEFS.

59 https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2014/07/9.Politica_Comunicacion_OLACEFS_Final.pdf

60 <https://www.contraloria.gob.ec/SalaDePrensa/Internacionales/24004>

El CCEI está conformado por la Corte de Cuentas de la República de El Salvador; el Tribunal Superior de Cuentas de la República de Honduras, la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala, Contraloría del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, Contraloría General de la República de Panamá, la Cámara de Cuentas de la República Dominicana y es coordinada por la Contraloría General de la República de Cuba.

Cualquier movimiento que se lleve a cabo en las organizaciones y que concierne al público, necesita ser enviado para ser reconocido y aceptado. Se promueve el trabajo con la imagen, utilizando las vías adecuadas de comunicación para identificar asuntos controversiales y tener la opción de enviar mensajes estratégicos a tiempo.

Se debe difundir ampliamente las herramientas y mecanismos que tiene la ciudadanía para acceder a la información, sensibilizar a los ciudadanos sobre el uso de las herramientas y mecanismos creados, capacitar sobre el correcto uso de la información, para facilitar su análisis e interpretación adecuada. Además, establecer procedimientos y responsabilidades internas para atender con agilidad las consultas de información ciudadana.⁶¹

El triunfo para la buena imagen individual o institucional, depende de factores como la capacidad de poder organizarse, poseer una mente ágil y llena de preguntas para buscar las repuestas adecuadas y tener la tenacidad y fascinación por la creatividad y solución de conflictos.

Además, está la percepción que juega un papel fundamental para el posicionamiento y ya no son suficientes las acciones aisladas para comunicarse con la sociedad, sino que se requiere de una estrategia más amplia que integre y que permita

61 <https://www.funcionpublica.gov.co/web/murc/actividad-10>

conformar un proyecto de comunicación consistente.⁶² Por eso es importante contar con la comunicación institucional que permite dicha integración de estrategias y planes de acción.

Otros conceptos de prioridad comunicacional son la imagen y la reputación, la primera es la representación que la organización desea construir y la segunda es la representación mental que se hace el público sobre una entidad a través de las experiencias directas o indirectas que hayan tenido y de la forma como se comunica la organización.⁶³

La actual Estrategia de Comunicación creada por la Dirección de Comunicación, es expuesta para su conocimiento y plantea como objetivo fortalecer la imagen institucional a través de implementar acciones de comunicación tanto interna como externa, con un carácter de proceso transversal y estratégico.

En nuestros días, la comunicación se ha definido como el apoyo a las distintas áreas centrales tanto de decisión como de acción. Y como se mencionó, ahora ha quedado claro que las decisiones de gestión no se pueden tomar sin una comunicación adecuada. La comunicación es interesante para la mayoría de las personas y su planteamiento y gestión se convierte en un reto, caracterizado por la racionalidad y la eficacia.

A través de la estrategia comunicacional se busca, proactiva y oportunamente, informar el rol institucional dentro del Estado, así como los resultados de su trabajo a sus propios colaboradores, entidades públicas, organizaciones de la sociedad civil, organismos internacionales, medios de comunicación y población en general; fortalecer los mecanismos de comunicación interna para informar sobre aspectos relevantes, así como propiciar que las acciones del personal se mantengan alineadas con las estrategias y metas del

62 <http://ravilia.webs.com/Libros%20y%20publicaciones/RR%20PP%20-%20Estrategias%20y%20Tacticas%20de%20Comunicacion%20Integradora.pdf>

63 <http://www.acrrpp.com/estarAlDia.php?relacionesPublicasInfo=13>

Plan Estratégico Institucional (PEI) y motivarlo a aumentar su compromiso con los objetivos institucionales.

Del mismo modo, promocionar el valor y los beneficios del trabajo de la CGC con las entidades públicas y otras que administran fondos públicos, así como con organizaciones de la sociedad civil, organismos internacionales y otras partes interesadas y comunicar apropiadamente el rol de la institución en el marco del Estado de Derecho y su impacto en la gestión pública, contribuyendo a mejorar su posicionamiento y la percepción por parte de los ciudadanos y otros grupos de interés.

La comunicación debe razonar el inconveniente que demande una ordenación determinada y facultar la respuesta para aportar la manera de intervenir, con mover y agilizar a la sociedad en masa o en forma individual. La promoción y divulgación de la rendición de cuentas hace que las entidades implementen las acciones o estrategias, definidas en su componente de comunicaciones, para promocionar dicha rendición.

Dentro de los antecedentes pautados en la estrategia, se coloca que uno de los principales desafíos que enfrentan, es generar valor público a partir de la labor de auditoría y garantizar que este trabajo tenga impacto en la sociedad. Asimismo, se hace mención que las expectativas de la sociedad han cambiado de aspecto, no reduciéndose al cumplimiento de las tareas clásicas de control fiscal, sino que también se espera que las EFS contribuyan desde su especificidad al desarrollo del buen gobierno.

Para el mejor cumplimiento de este rol se deben explorar y desarrollar vías de comunicación y trabajo conjunto y/o complementario con la ciudadanía, a fin de generar sinergias que potencien el control social aliado de la labor fiscalizadora. Los gobiernos se movilizan cada vez más con prácticas que los introduce a una gestión que está siendo dominada por la inmediatez de las noticias. Una institución de gobierno debe conocer su papel

y enfocar su atención en que no puede ausentarse de la opinión pública y no puede excluir su papel frente a los temas de agenda porque la ciudadanía percibe dónde es que actúa el gobierno.

Existen varios desafíos para la comunicación de gobierno que puede desplegar nuevas formas o rechazar ciertas conformidades. Los actores políticos ya no se encuentran solos y ya no poseen su propia acción. Acorde a la Dirección de Comunicación de la Contraloría General de Cuentas, la situación actual revela que la comunicación interna se realiza por medio de pantallas digitales que funcionan como carteleras institucionales, correos electrónicos y la página web, que son medios utilizados para informar al personal sobre aspectos relevantes.

Es así como se define a la comunicación gubernamental como el conjunto de elementos, recursos humanos y técnicos que están organizados y consignados para formalizar funciones de información y labores periodísticas que sean competentes para favorecer la transparencia y la divulgación de la ejecución.

El propósito de la comunicación en las organizaciones es facilitar el cambio e inducir la acción hacia el cumplimiento de sus objetivos. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las instituciones, toda vez que integra y hace eficiente las tareas administrativas.⁶⁴ Dentro de dichas tareas se incluye la rendición de cuentas, la cual debe ser sólida para que sea beneficiosa a todo nivel.

En cuanto a la comunicación externa, esta se entiende no solo por la relación que se tiene con los periodistas que dan cobertura a la fuente, sino también, la que se desarrolla con los usuarios de los distintos servicios que presta la institución y la que en determinado momento se aplica con representantes de entidades gubernamentales, no gubernamentales, Organismos Internacionales y cualquier entidad con la que se entable alguna relación.

64 https://www.fidena.gob.mx/etica/Manual_de_comunicacion_formal.pdf

Para las instituciones que son conscientes de que la comunicación ha de ser contemplada como una herramienta de gestión, la creación de una oficina de comunicación supone un paso importante para garantizar la eficiencia de la entidad y es un síntoma claro de sostenibilidad.

Por este motivo surge la Dirección de Comunicación, que es la pieza que se encarga de gestionar de manera eficaz y positiva la información a través de los canales más adecuados para cada circunstancia.

En términos generales, se clasifica como importante identificar las diferentes audiencias con las que la institución debe comunicarse, la definición de los mensajes clave que se desea comunicar y los recursos con que se cuenta para ello, no solo con el ánimo de informar, sino también de estimular la participación ciudadana y convertirlos en aliados estratégicos de su función fiscalizadora, a través del acercamiento y la creación de vínculos efectivos.

Las acciones propuestas que se desarrollan actualmente y otras que son nuevas o requieren mantenimiento, coadyuvan al alcance de las cuatro Políticas Institucionales priorizadas, contenidas en el Plan Estratégico del Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez, siendo estas la Probidad, Fiscalización, Fortalecimiento Institucional y Participación ciudadana con enfoque de auditoría social. Y se circunscriben los principios y valores que orientan el accionar institucional como la integridad, transparencia, eficiencia, independencia, competencia, probidad, rendición de cuentas, actitud de servicio, equidad de género y multiculturalidad.

Es así como las acciones de la Dirección de Comunicación integran dentro de la comunicación interna a las autoridades superiores, directores y subdirectores, jefes de Departamento, personal en general y prestadores de servicios y usuarios que visitan los edificios de la institución, brindando un sistema de carteleras

digitales y haciendo lo necesario para que la Contraloría General de Cuentas disponga de herramientas modernas de difusión de información. Se sustituyeron las tradicionales y casi obsoletas carteleras en las que se colocaban papeles. Esta herramienta de comunicación ha permitido emitir información de forma dinámica y atractiva, generando un mayor impacto al captar la atención de quienes la observan.

Para una buena comunicación interna se han instalado buzones de quejas y sugerencias que son indispensables pues permiten a las autoridades conocer la percepción del trabajo y el servicio que se presta. Se ha propuesto también la instalación e implementación de un módulo de información, donde se oriente de mejor forma a los usuarios de servicios en los edificios de las zonas 1 y 13 y que sea atendido por personal capacitado que conozca sobre los distintos servicios y procedimientos que se realizan en la Contraloría General de Cuentas.

Igualmente se contemple la red de comunicadores institucionales, designando a una persona en los edificios de la zona 1 y zona 2 de la capital, así como en las delegaciones departamentales, para que sean enlace con la Dirección de Comunicación, encargada de recibir, distribuir y remitir información oficial a donde corresponda, de la misma manera, enviará hacia la sede central información que en determinado momento se requiera o se solicite.

Se ha rediseñado y actualizado la Página Web derivado del avance tecnológico y la ampliación de servicios que presta la institución, realizando la readecuación de la información, con el objeto de facilitar la búsqueda de documentos e información sobre el quehacer institucional.

Otra acción importante son las Campañas de rescate de valores, en los que se destacan los principios éticos y morales con los cuales deben actuar los servidores públicos, que permita contribuir

a mayor credibilidad, integridad, eficiencia y transparencia ante la sociedad. Un claro ejemplo lo constituye el Código de Ética de la Contraloría General de Cuentas y su Reglamento, con el propósito que los colaboradores de la institución sean ejemplo de valores éticos y morales ante las demás instituciones gubernamentales.

Una de las aportaciones que tiene mayor relevancia es el trabajo de formación de vínculos fuertes con los medios de comunicación masiva y la ciudadanía. Su desarrollo y crecimiento se origina cuando se empieza a conocer como una práctica cotidiana en las organizaciones junto con la importancia que se le da a la prensa como formadora de la opinión pública, lo que implica generar contactos, los cuales son vitales para lograr que se pueda estar en el ojo público, se genere la opinión deseada y se acerque a ella.⁶⁵

La Comunicación Externa de la Dirección de Comunicación tiene como grupo objetivo a las entidades auditadas, gobiernos locales, grupos de la sociedad civil, medios de comunicación y ciudadanos en general.

Un avance dentro de la comunicación externa ha sido la creación de las Carpetas de Prensa, con el propósito de mantener informados a los periodistas sobre actividades relevantes y de interés institucional, para que sean difundidos en los distintos medios, sin incurrir en pago alguno para su difusión.

Es necesario continuar con la implementación, elaboración y envío de carpetas de prensa que incluyen: videos informativos, comunicados en versión PDF y JPG y audios, sobre información relevante de la institución.

Se ha demostrado que el medio más eficaz es a través de mensajes de difusión, enviados vía WhatsApp a grupos de periodistas de medios impresos, radiales, televisivos y digitales.

Por la constante rotación de periodistas en los medios, se revisa constantemente y se actualizan los listados para que lleguen a quienes trabajen en medios de comunicación o se desempeñen como periodistas independientes, que difundan la información que se les comparta por este medio.

Los Talleres de inducción a periodistas de los diferentes medios de comunicación que cubren la institución, incluyen materiales sobre el rol de la Contraloría, su marco legal, acciones y logros de la presente administración. Estos espacios son propicios para tener un acercamiento entre las autoridades de la CGC y los periodistas.

El Noticiero Contraloría TV, ha cambiado la forma de ver las noticias de la Contraloría General de Cuentas pues este noticiero informativo recoge las notas más relevantes de actividades, servicios y temas de interés institucional. La difusión del noticiero ha sido dos veces a la semana (martes y jueves), lo que ha permitido a la fecha, crear audiencia que se interesa por informarse a través de este medio.

De forma permanente se socializan las actividades e información sobre los servicios que presta la institución y se incluye la publicación de las actividades a nivel institucional, no solo donde participan las autoridades, sino de actividades relevantes que se realicen en las delegaciones departamentales.

Se desea difundir información acerca de las auditorías y fiscalización que se llevan a cabo y los principales resultados, de las entidades del sector público sujetas por ley y otras instancias de fiscalización externa que administran fondos públicos.

Para conseguir lo anterior, se cuenta con el apoyo de las autoridades, dependencias y las delegaciones departamentales para que compartan información sobre actividades relevantes en la institución. Además de atender las consultas que los usuarios realicen a través de éstos canales de comunicación.

Las redes sociales institucionales con que se cuenta para difundir información son Facebook, Twitter, Instagram y Youtube, los cuales son administrados y alimentados por un Community Manager. Como parte de su administración, el responsable de construir y administrar la comunidad online, atiende consultas que realizan los usuarios respecto a los servicios que presta la institución y actividades que se realizan.

Las campañas institucionales incluyen temáticas como la educación, concienciación y sensibilización, que dan a conocer los servicios que se prestan en la Institución y fortalecimiento al Plan Estratégico Institucional (PEI) como los servicios que presta la Contraloría General de Cuentas, estructura interna, Código de Ética y su Reglamento, Denuncia Ciudadana y Auditoría Social.

Según la INTOSAI, al publicitar sus contribuciones y los resultados de su trabajo, las EFS pueden no solo impulsar mejoras en la administración de los fondos públicos, sino además generar comprensión y apoyo hacia su importante función en la gobernabilidad de los países, ya que contribuyen al fortalecimiento de la capacidad gerencial del Estado para ejecutar con eficacia y eficiencia las decisiones y políticas públicas.

Y en la actualidad, las EFS tienen muchos canales disponibles para comunicar el valor y los beneficios que aportan a la sociedad, para lo cual es necesario un alto nivel de claridad y credibilidad.

Lo anterior, refleja el trabajo de integridad, eficiencia y transparencia que ha caracterizado a la administración del Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez como contralor general de cuentas de la República de Guatemala, reiterando su lema:

Vamos por más... ¡Porque Guatemala merece vivir sin
corrupción!

Referencias bibliográficas

- Asociación de Comunicación, RR.PP. y Protocolo de Córdoba. (s.f.) n/a Argentina. <http://www.acrrpp.com/estarALDia.php?relacionesPublicasInfo=13>
- Avilia, R. (2009) *Relaciones Públicas*. Argentina. <http://ravilia.webs.com/Libros%20y%20publicaciones/RR%20PP%20-%20Estrategias%20y%20Taticas%20de%20Comunicacion%20Integradora.pdf>
- Contraloría General del Estado de Ecuador. (2019) *Estrategias de comunicación para productos de auditorías*. Ecuador. <https://www.contraloria.gob.ec/SalaDePrensa/Internacionales/24004>
- Función Pública de Colombia. (s.f.) n/a *Elaboración del componente de comunicaciones de la estrategia de rendición de cuentas*. Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/murc/actividad-10>
- Girón, C. (2010) *El papel de las relaciones públicas en el desarrollo de Campañas de comunicación cívicas o de bien público*. El Salvador. <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/tesis/50893.pdf>
- Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de México y Municipios INFOEM. (2019) *El ABC de la Rendición de Cuentas*. México. https://www.infoem.org.mx/doc/publicaciones/ABC_rendicionCuentas.pdf
- Islas, O. (2012) *Relaciones Públicas*. <https://octavioislas.files.wordpress.com/2012/01/caps-1-1-rp.ppt>
- López, C. (2013) *RRPP Historia de las Relaciones Públicas*. Argentina. https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/detalle_tp.php?id_docente=5499&id_blog=10247
- Manual de comunicación formal (s.f.) n/a México.

https://www.fidena.gob.mx/etica/Manual_de_comunicacion_formal.pdf

Navarrete, G. (s.f.) *Las Relaciones Públicas una Herramienta Fundamental en el Sector Gubernamental*. México.

https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_el_Aula/las_relaciones_publicas_una_herramienta_fundamental_en_el_sector_gubernamental.html#.YsckYnbMLcs

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI. (2013) *Directriz de INTOSAI para la Comunicación y Promoción del Valor y Beneficios de las EFS*. Recuperado de <https://www.intosaicommunity.net/wgvbs/wp-content/uploads/2019/08/02-Guideline-Final-SP-1.pdf>

Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores OLACEFS. (2014). *Política de Comunicación de la OLACEFS*. Chile. https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2014/07/9.Politica_Comunicacion_OLACEFS_Final.pdf

Vives, A. y Peinado-Vara, E. (2011) *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36193698>

Capital social, la riqueza institucional para el cambio

M.A. Vilma Lissete Alvarado Villagrán⁶⁶

M.Sc. Federico Borrayo Pérez

Cuando se define en las organizaciones a los grupos de trabajo como capital social, se está clasificando en un nivel superior a esa agrupación, ya que al identificarse como capital se visualiza a un recurso competitivo y valioso capaz de convertirse en una ventaja competitiva en la empresa o institución; sobre todo se constituye la riqueza para poder construir una cultura distinta preparada para los cambios que toda institución necesita para adaptarse a las exigencias de la modernización y las nuevas formas de producir.

Según (García, 2014) en la década de los años 90, se hace énfasis en el capital social aplicado a las organizaciones, tomando en cuenta que las empresas e instituciones están integradas por grupos humanos que se interrelacionan y conviven bajo una estructura determinada para producir bienes y/o servicios, en donde se genera ideas y conocimiento lo cual se ha visualizado como ventaja competitiva, considerada lo más valioso de la organización. Este concepto ha establecido un enlace para comprender mejor los procesos con la gestión del conocimiento en las organizaciones y el impacto en la productividad.

66 Directora de Recursos Humanos de la Contraloría General de Cuentas

La competencia como medio para sobresalir en la empresa o institución ha generado la búsqueda constante de estrategias que incrementen el valor diferenciador entre los grupos; en este caso el enfoque se centró en el conocimiento como elemento a promover y retener en las organizaciones, considerando que integralmente el capital social conforma varios componentes que fortalecen la institucionalidad y define una forma de ser del grupo humano que se alinea para el logro de objetivos y metas y poder ser cada vez más efectivas.

En el artículo Capital social, capital relacional e innovación tecnológica (Steward, 1997, como se citó en E. García 2014), señaló que el conocimiento ha sido clasificado en tres categorías: capital humano, capital estructural y capital relacional: “Estas tres categorías – capital humano, capital estructural y capital relacional se transforman en el capital intelectual de una institución cuando son utilizadas en combinación y en estrecha interrelación; pero dejan de serlo cuando se mantienen como elementos aislados” página (p. 36).

Es necesario definir a que se refiere el concepto capital social como parte de la riqueza institucional.

Revisando la recopilación del documento Capital Social y Reducción de la Pobreza de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2003), se encuentra que “el capital social se entiende como el conjunto de relaciones sociales basadas en la confianza y los comportamientos de cooperación y reciprocidad”.

El concepto de capital social:

Proviene del campo de las ciencias sociales y se le ha vinculado con los estudios comparativos del desarrollo económico, los temas de las ciencias políticas y la problemática social; particularmente en lo que respecta

a la evolución socio-económica de países, pueblos, comunidades o grupos particulares. (García, 2014).

Para Román Castillo (2013) el concepto de capital social organizacional (CSO) representa la competencia colectiva que emerge de la posesión de un conjunto de activos intangibles presentes en las relaciones sociales internas y externas de una empresa, es considerado parte integrante de este conjunto de activos intangibles generadores de ventaja competitiva.

De acuerdo con Guevara (2015) el concepto de “capital social” se define como un fenómeno subjetivo, compuesto de valores y actitudes que influyen en cómo las personas se relacionan entre sí. Incluye confianza, normas de reciprocidad, actitudes y valores que ayudan a los individuos (líderes, managers y colaboradores) a trascender de las relaciones conflictivas y competitivas para conformar relaciones de cooperación y ayuda mutua.

Entonces, una organización con un fuerte capital social proveerá el contexto organizacional adecuado que fomente la asociatividad entre sus líderes, directivos y trabajadores, para el logro de objetivos comunes y trascendentales. Asimismo, las condiciones estarán dadas para que el capital humano pueda convertirse en fuente de ventaja competitiva (Guevara, 2015).

Tomando en cuenta que el capital social es la plataforma para poder construir una cultura orientada al desarrollo de competencias, al fortalecimiento del tejido social de la institución como un activo que genera ventaja para competir y permite la cohesión basada en la confianza, lo cual es la única estrategia que promueve integración y modela conducta hacia el trabajo cooperativo y búsqueda del bienestar colectivo. Ante lo anterior, es importante resaltar que el valor de las relaciones y la forma de interrelacionarse conforman capital de conocimiento y efectividad, lo que evidencia lo valioso de quienes integran una organización, un grupo o una comunidad.

3.13.1 Dimensiones del capital social

Al hablar de las dimensiones del capital social es imperativo citar a Nahapiet y Ghoshal, que según (Román Castillo, 2013) existen las siguientes: estructural, relacional y cognitiva, las cuales integradas permiten alcanzar un objetivo en común.

La estructural se refiere a las interacciones y relaciones sociales de los miembros de una estructura formal o informal que comparte información.

La relacional se refiere a la interrelación de valores, normas, compromisos y obligaciones.

Y la cognitiva, hace referencia a los conocimientos y cultura que se comparte y se transmite en la organización.

De acuerdo con lo anteriormente indicado, se hace necesario la convergencia de estas tres dimensiones para poder generar capital social.

3.13.2 La Contraloría General de Cuentas hacia la construcción de capital social

Entre los tipos de capital social según Pelayo Pérez (2012), es el que se refiere a las relaciones asimétricas entre jefe y empleado, maestro y alumno y dirigente y ciudadano; se vinculan con el tipo de capital social puente, el cual es del interés para crear en la institución.

La Contraloría General de Cuentas en relación a la construcción de capital social se puede enfocar en dos grandes aspectos; el primero la construcción de capital social dentro de la organización y el segundo como promotor de la construcción de capital social en la comunidad a través de las auditorías sociales.

En el presente caso se hace referencia al primer enfoque,

la construcción del capital social dentro de la organización, por lo cual se hace necesario indicar que el enfoque se centrará en la parte correspondiente a la fiscalización, parte medular del quehacer de la institución.

La Contraloría General de Cuentas consciente de la necesidad de aprovechar la riqueza de su talento humano para fortalecer los procesos de fiscalización, ha iniciado cambios sustanciales para sentar bases que permitan el trabajo por competencias con el fin de alcanzar mejores resultados en la fiscalización. Para ello se ha trabajado en una propuesta de perfiles por competencias de los auditores gubernamentales considerando que es un punto de partida idóneo para empezar la construcción de capital social. A continuación, se resume el trabajo realizado.

El modelo de competencias para la Contraloría General de Cuentas, en la Sub Contraloría de Calidad del Gasto Público, surge con la necesidad del cumplimiento del artículo 1.1.4 del Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental SINACIG.

La propuesta diseñada para las competencias requeridas de alto desempeño de los trabajadores de la Subcontraloría de Calidad del Gasto Público, integra competencias institucionales, específicas y gerenciales y de liderazgo.

“Las competencias laborales pueden ser definidas como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes” (Catalano, 2004 p. 39).

Para (Spencer, 1991) las competencias son: “características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo”. Haciendo referencia a la potenciación que puede darse de las mismas, si conocemos el mejor momento para capacitar y desarrollar al trabajador y brindar así, oportunidades

de mejorar las condiciones laborales de cada uno.

Las competencias son el conjunto de comportamientos, habilidades y actitudes que permiten a los empleados desempeñar de forma óptima su trabajo, con la finalidad de lograr un alto desempeño en las organizaciones. La gestión por competencias en el ámbito de los Recursos Humanos hoy en día, requiere contar con los elementos básicos en cada una de las áreas de la institución con el fin de asegurar que los trabajadores sean los idóneos en su función.

Para cada nivel de competencia, es posible establecer un grado de dominio con el objetivo de determinar si los conocimientos, técnicas y aptitudes son dominados por el trabajador. Marcando un nivel de exigencia de desarrollo de las competencias según el análisis de sus responsabilidades y atribuciones. Estos grados se definen de forma jerárquica, lo que quiere decir, que integran niveles progresivos de profundización y desarrollo, donde la posesión de un nivel alto indica la posesión de los niveles previos.

La evaluación y análisis de la calibración de competencias se hace con base en el análisis de los perfiles y descriptores de puesto, así mismo la escala está integrada con base metodológica en la Taxonomía de Bloom (López García, 2021) que analiza los diferentes niveles de dominio de conocimiento y los ordena por procesos cognitivos de manera jerárquica.

De mayor grado de complejidad a menor:

- a)** Planea, planifica y evalúa: demuestra un grado experto de conocimientos, habilidades y actitudes
- b)** Analiza, construye y organiza: demuestra un grado avanzado de conocimientos, habilidades y actitudes
- c)** Aplica, ejecuta, interpreta: demuestra un grado intermedio de conocimientos, habilidades y actitudes

- d) Memoriza, reconoce, repite: demuestra un grado básico de conocimientos, habilidades y actitudes

3.13.3 Competencias institucionales en el área de fiscalización

Con base en el análisis de la misión, visión, valores y cultura de la institución, se establecen las competencias críticas que deben ser reflejadas por cada trabajador. Estas competencias son utilizadas para el logro de los objetivos establecidos a nivel institucional para potenciar el capital humano.

a) Transparencia

Definición conceptual: actuar de manera franca, con claridad y sin ocultar nada, respetando las disposiciones institucionales relacionadas con las normas de conducta, los límites legales, las leyes, recursos de su puesto y actividades específicas que le sean aplicables.

Definición operacional	Nivel
Capacidad para generar acceso a la información relacionada con las responsabilidades de su equipo de trabajo, actuando de manera transparente con base a normas de conducta, los límites legales, legislaciones y recursos de su puesto, sin importar que tan comprometida sea la situación; lo que le permite asumir las consecuencias por sus actos y enmendar la situación o diseñar planes de mejora.	A
Capacidad de ordenar y justificar las gestiones a su cargo y presentar rendición de cuentas con resultados claros, detallados y basándose en las normas de conducta y legislaciones aplicables en sus atribuciones.	B

Capacidad para clasificar y completar información suficiente cuando se le solicita y facilita la información a su cargo tomando en cuenta la normativa aplicable a su accionar dentro de la institución.	C
Capacidad de recopilar y clasificar información relacionada con las atribuciones que le corresponden, de forma transparente de acuerdo con las leyes y normativa interna y de carácter general.	D

b) Confianza

Definición conceptual: capacidad de decir lo que se hace y hacer lo que se dice. Implica asumir una actitud coherente con los valores o principios que se practica; lo cual inspira y fomenta la confianza en otros.

Definición operacional	Nivel
Capacidad para transmitir coherencia y consistencia en todo lo que hace, este pensar y actuar genera un impacto positivo en sus superiores, clientes, pares y en cualquier ámbito donde tiene interacción.	A
Capacidad de generar niveles de confianza apropiados, fortaleciendo el logro de objetivos en el área de desempeño.	B
Capacidad de actuar con credibilidad, genera percepción generalizada de su buen actuar.	C
Capacidad para presentar coherencia entre su actuar y los valores que profesa.	D

c) Diligencia

Definición conceptual: actuar de acuerdo con los requisitos de un procedimiento y al cumplimiento de una tarea, de manera cuidadosa, minuciosa y oportuna; tomando en cuenta cada detalle de manera ordenada, con el fin de presentar la información con datos exactos, cumpliendo con las leyes, regulaciones y normativa interna, aplicables en su actuar laboral.

Definición operacional	Nivel
Capacidad para coordinar controles para el seguimiento de sus atribuciones. Informa de manera ordenada y oportuna el avance de sus tareas y del equipo a su cargo, se compromete a las atribuciones con sentido de responsabilidad notorio que sirve incluso de modelo, alineado a los objetivos del área.	A
Capacidad para asumir responsabilidad en cuanto a las tareas asignadas a su cargo lo que le permite controlar tiempos, orden y limpieza en sus gestiones que se ven reflejadas en la calidad del trabajo.	B
Capacidad para ejecutar planes de acción de mitigación de riesgos y cumplimiento para llevar a cabo sus labores en relación a las expectativas de sus superiores.	C
Acepta y se compromete con las atribuciones asumiendo los plazos de tiempo establecidos.	D

d) Probidad

Definición conceptual: capacidad de manejar enfoques y juicios de una manera equilibrada y ajustados al contexto donde se dan los acontecimientos. Implica el análisis de información con el mayor apego a la realidad.

Definición operacional	Nivel
Capacidad para evaluar sus acciones de una manera equilibrada, mostrando objetividad a la hora de emitir criterios o juicios, analizando cuidadosamente los componentes de las situaciones sin sesgos relacionados a etnia, política, religión, orientación sexual o genero partiendo desde una perspectiva mental abierta, conciliadora y positiva.	A
Capacidad para analizar criterios y decisiones con base a la realidad, demostrando objetividad en los enfoques denotando imparcialidad en sus juicios partiendo desde una perspectiva igualitaria y objetiva siendo cuidadoso con la emisión de juicios basados en sesgos personales.	B
Capacidad para aplicar enfoques de manera equilibrada y sostener posturas basadas en la realidad y normativa vigente alejada de sesgos personales.	C
Capacidad de evocar juicios imparciales apegados a la realidad y al contexto en el que se desenvuelve.	D

e) Aprendizaje continuo

Definición conceptual: es la habilidad para adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional. Está asociado a la asimilación de nuevos aprendizajes.

Definición operacional	Nivel
Capacidad para actualizarse en las esferas académica y profesional en temas relacionados a procedimientos y herramientas técnicas lo que le permite innovar constantemente, proponiendo nuevas formas de realizar las actividades del área contribuyendo al mejoramiento de la institución.	A
Prioriza su capacitación constante en conocimientos relacionados a su área de trabajo apresurándose hacia nuevos aprendizajes que puedan mejorar su desempeño.	B
Apertura por actualizar sus conocimientos si esto así se requiere, se capacita en relación a necesidades inmediatas que surgen de sus actividades diarias y se interesa por nuevas formas de desarrollar y mejorar su desempeño.	C
Utiliza y replica la información existente para la ejecución de sus actividades, requiere acompañamiento para implementar una mejora o cambio relacionado a su ejecución.	D

f) Confidencialidad

Definición conceptual: proteger información clasificada y mantener una posición vigilante respecto a lo que se le confía.

Definición operacional	Nivel
Capacidad para diseñar protocolos y herramientas cuidadosas de facilitación y externalización de información a su cargo de manera que se le puede confiar cualquier dato clasificado en vista de la salvaguarda que realiza para que la información no se filtre.	A
Capacidad para gestionar la información requerida según las acciones a su cargo y las atribuciones de su puesto. Salvaguarda la información clasificada de forma ordenada y hermética previendo filtraciones o traspapeleos.	B
Mantiene la discreción y confidencialidad en los casos que le son advertidos manejando formas habituales de manejo de información.	C
Capacidad para ordenar y clasificar información confidencial y restringida, según lo requerido.	D

g) Orientación al servicio

Definición conceptual: actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, trabajadores), lo que se traduce en apoyo decidido o que redunde en acciones efectivas.

Definición operacional	Nivel
Capacidad para evaluar el servicio que se debe prestar a otros, de una manera efectiva, siendo sensible y empático a las necesidades de los demás esforzándose por dar respuesta ágil y funcional ofreciendo un valor añadido a lo que se requiere.	A

Capacidad para priorizar las necesidades del usuario, cuenta con disponibilidad y preocupación para ofrecer un servicio adecuado, escuchando y valorando cada detalle de las peticiones que le realizan.	B
Mantiene disponibilidad y preocupación para ofrecer un servicio adecuado a las necesidades del usuario, escucha y valora las peticiones que realiza	C
Responde de manera adecuada a las demandas, requerimientos o problemáticas que pueda plantear el usuario utilizando recursos establecidos.	D

3.13.4 Competencias específicas

Basadas en el estudio de los perfiles y descriptores de puestos y las necesidades derivadas del desglose del análisis de necesidades y requerimientos del área.

Estas competencias surgen a partir de una serie de los contenidos relativos al saber humano que definen un área específica y como desarrollar y potenciar el capital humano de esta. Son necesarias para llevar a cabo de manera efectiva las labores específicas del puesto desempeñado.

a) Conocimiento de leyes

Definición conceptual: facultad para comprender por medio de la razón la naturaleza, características y relaciones de las leyes con las atribuciones y facultades del puesto de trabajo, aplicando las leyes,

reglamentos, normas y artículos correspondientes a situaciones en particular, fundamentando el actuar en normas legales nacionales e internacionales. Comprensión de la legislación aplicable para su observancia y cumplimiento.

Definición operacional	Nivel
<p>Conoce, cumple, comprende, maneja e interpreta la legislación aplicable a la institución y organizaciones relacionadas; a la ubicación administrativa y al puesto de trabajo para el cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades correspondientes. Fundamenta sus decisiones y acciones de forma precisa en todas las normas legales nacionales e internacionales de acuerdo con el caso concreto y por razón de su competencia.</p>	A
<p>Decide y actúa con orientación en las leyes y reglamentos aplicables a la naturaleza de la institución, a la ubicación administrativa y al puesto de trabajo; cumpliendo con las atribuciones y responsabilidades que le corresponden; y realiza actividades que le competen con apego a la legislación aplicable a la situación concreta.</p>	B
<p>Conoce de manera general la legislación y reglamentos de la institución y las relacionadas con la naturaleza de las atribuciones del puesto para su observancia y cumplimiento.</p>	C
<p>Cumple con las atribuciones que le corresponden de acuerdo con las leyes y normativa interna y de carácter general.</p>	D

b) Análisis y síntesis documental

Definición conceptual: habilidad para el estudio, investigación e integración de documentos, identificando y valorando las situaciones y problemas, orientada a la unificación y validación de procesos internos en la organización, separando y organizando sus partes integrales, para reflexionar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.

Definición operacional	Nivel
Extrae y se centra en los asuntos clave en la síntesis de documentos, tras considerar todos los factores así como las interdependencias entre ellos u otras circunstancias. Clasifica los elementos determinantes de las situaciones para su análisis y consideración, y llega a conclusiones seguras en las más diversas circunstancias. Identifica relaciones múltiples, desglosando problemas complejos en varias partes y estableciendo vínculos causales complejos entre ellos.	A
Capacidad para formular la información o referencias necesarias para la elaboración de documentos oficiales con el objetivo de completar un análisis. Desglosa los problemas complejos en partes, estableciendo vínculos causales. Siguiendo la cadena de causa-efecto en el análisis de resultados.	B
Capacidad para aplicar el sentido común en el análisis de los documentos y pronosticar problemas u obstáculos. Comprende las principales relaciones causa-efecto de los problemas e identificar los aspectos principales y secundarios.	C
Capacidad para identificar problemas sencillos, considerando distintos elementos de la información para llegar a juicios certeros. Desglosar hechos y situaciones a partir de criterios de valor definidos.	D

c) Redacción y ortografía

Definición conceptual: capacidad para redactar con claridad, precisión y concisión informes, memorandos, oficios, memorias o diversos documentos, mediante la utilización efectiva de las reglas gramaticales y ortográficas.

Definición operacional	Nivel
Capacidad para redactar según el cumplimiento de todas las normas y reglas de redacción establecidas, lo que resulta en informes completos y claros que permiten a los lectores una fácil y efectiva comprensión de los contenidos.	A
Capacidad para expresar claridad y permitir a los lectores concentrarse en el hilo conductor y captar la idea central, gracias a la coherencia de los contenidos.	B
Capacidad para redactar informes claros y comprensibles, logrando transmitir las ideas centrales.	C
Capacidad de reconocer las normas y reglas de redacción establecidas. Redacta documentos básicos.	D

d) Competencia tecnológica

Definición conceptual: habilidades necesarias para hacer uso de tecnologías (Tecnologías de la Información y Comunicación), como: notebook, pc de escritorio, Smartphone, software y/ aplicaciones. En función del desarrollo de las labores asignadas.

Definición operacional	Nivel
Se actualiza y propone herramientas para el mejoramiento de procesos y documentos utilizando instrumentos tecnológicos. Enseña y acompaña a sus pares y superiores a usar aquellas herramientas que estos desconocen. Uso experto de herramientas como: Sistema de Contabilidad Integrada SICOIN, Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión COSO; Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado GUATECOMPRAS, Sistema de Auditoría Gubernamental SAG.	A
Es un referente en el manejo de herramientas tecnológicas. Propone el uso de nuevas herramientas tecnológicas para lograr mayor eficacia y eficiencia en los procesos. Uso avanzado de herramientas como: Sistema de Contabilidad Integrada SICOIN, Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión COSO; Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado GUATECOMPRAS, Sistema de Auditoría Gubernamental SAG.	B
Maneja de forma intermedia el equipo computacional, paquetes de software básico, tecnologías y herramientas como: Sistema de Contabilidad Integrada SICOIN, Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión COSO; Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado GUATECOMPRAS, Sistema de Auditoría Gubernamental SAG.	C
Utiliza eventualmente equipos tecnológicos básicos como fotocopiadores, calculadores, teléfono, entre otros. Uso y conocimiento básico de herramientas como: Sistema de Contabilidad Integrada SICOIN, Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión COSO; Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado GUATECOMPRAS, Sistema de Auditoría Gubernamental SAG.	D

e) Competencias gerenciales o de liderazgo

Basadas en la gestión de equipos de trabajo y especializadas en aquellos trabajadores que tengan personal a su cargo. Son habilidades que se adecuan a la cultura organizacional y al contexto, además integran los conocimientos técnicos y destrezas humanas.

Estas competencias surgen a partir del desarrollo de habilidades necesarias para guiar y desarrollar a los equipos de trabajo mediante el ejercicio del liderazgo.

f) Liderazgo

Definición conceptual: Según (Alles, 2015), se refiere a la “habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de estos grupos.”

Definición operacional	Nivel
Orienta la acción del grupo en una dirección determinada, inspirando valores y anticipando escenarios. Diseña objetivos, realiza seguimiento de los mismos y retroalimenta constantemente, integra las opiniones de los trabajadores y los motiva de acuerdo con sus aptitudes y habilidades. Transmite energía a otros en beneficio del alto desempeño del equipo.	A
Capacidad para realizar seguimiento periódico del equipo de trabajo, motiva y deja claras las tareas en necesidades y exigencias. Transmite los objetivos a cada miembro del equipo de trabajo y distribuye atribuciones de acuerdo con puesto, jerarquía o habilidades.	B

Capacidad para organizar un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos trabajadores. Escucha a los demás y es escuchado ejerciendo una influencia positiva.	C
Capacidad para comunicar los objetivos hacia el grupo, brinda seguimiento periódico de los miembros del equipo según las necesidades inmediatas.	D

g) Dirección de equipos de trabajo

Definición conceptual: según (Alles, 2015) dirección de equipos de trabajo se refiere a la capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.

Definición operacional	Nivel
Capacidad para diseñar formas de trabajo especializado e innovadoras que promueven la dirección de alto desempeño de los trabajadores a su cargo. Evalúa los criterios e indicadores para medir el desempeño y lo reconoce. Favorece la confianza, promueve la innovación y la comunicación entre miembros del equipo y lo guía hacia la consecución de las metas establecidas.	A
Capacidad para dirigir el equipo de trabajo mediante la comunicación de objetivos y estándares (lo esperado), delega y asigna atribuciones mediante el análisis de habilidades y conocimiento del puesto de los trabajadores a su cargo y asigna tareas de forma equilibrada, otorgando autonomía.	B

Capacidad para comunicar a los trabajadores a su cargo instrucciones detalladas integrando la visión institucional y lo esperado del área. Muestra interés en promover la sinergia del equipo de trabajo y apoya a sus subalternos si estos lo requieren.	C
Utiliza sistemas de seguimiento individual y grupal para la consecución de los objetivos del área. Realiza acciones concretas para establecer buen clima laboral y la dinámica entre los miembros del equipo.	D

h) Toma de decisiones

Definición conceptual: la toma de decisiones según Drucker (2001), se caracterizan por ser estratégicas y tácticas, las primeras son vitales en toda institución, al constituirse en decisiones de grandes proyecciones, por lo que implica averiguar cuál es la situación, sus posibilidades y los recursos disponibles.

Definición operacional	Nivel
Capacidad para tomar decisiones con prudencia, ágil y habilidosamente, seleccionando la mejor opción mediante el análisis exhaustivo basándose en experiencia, opiniones de expertos e indagación de canales de información disponibles, en situaciones complejas y bajo presión. Mitiga riesgos y comunica a niveles jerárquicos superiores las decisiones tomadas.	A
Capacidad para basar sus decisiones en análisis complejos, experiencias, opiniones de expertos e información disponible para elegir la mejor de las alternativas disponibles, asume el menor número de riesgos, se anticipa a problemas en corto, mediano y largo plazo con decisiones oportunas. Solicita apoyo en el nivel jerárquico superior en situaciones de alto riesgo o impacto.	B

Recopila toda la información a su disposición, escoge alternativas con la menor cantidad de riesgos, invierte tiempo en indagar y analizar la información recopilada y se apoya en el nivel jerárquico superior en la toma de decisiones de alto impacto o de alta presión.	C
Toma decisiones sencillas y analiza alternativas. Solicita apoyo a niveles jerárquicos superiores y subalternos para la toma de decisiones.	D

i) Empoderamiento

Definición conceptual: según (Alles, 2015) , es la capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los trabajadores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias.

Definición operacional	Nivel
Capacidad para fomentar el desarrollo y aprendizaje a mediano y largo plazo de su equipo de trabajo, proporcionando herramientas, seguimiento y experiencias mediante estrategias de desarrollo para la obtención o mejoramiento de habilidades y conocimientos. Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición de la misión, sino también a través de su ejemplo y su acción personal. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás e incentiva el desarrollo y aprendizaje continuo de los trabajadores a su cargo.	A

Capacidad para monitorear el desarrollo de las capacidades técnicas, intelectuales y actitudinales de los trabajadores a su cargo. Implementa objetivos de desempeño para el desarrollo de habilidades en sus subalternos, valora las funciones de los miembros de su equipo y reconoce los logros grupales e individuales.	B
Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas. Brinda instrucciones detalladas de cómo se debe realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.	C
Capacidad para buscar formas de estimular el desarrollo de sus trabajadores, dando el soporte requerido. Ofrece a los trabajadores instrucciones detalladas sobre cómo realizar un trabajo, en los términos requeridos (calidad, cantidad, tiempo o plazo) ofreciendo sugerencias para apoyarles.	D

Lo anteriormente descrito forma parte del trabajo realizado para iniciar el cambio hacia una institución comprometida con la formación de capital social y fortalecimiento de la fiscalización en beneficio de la sociedad guatemalteca.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2015). Diccionario de Competencias La Trilogía.
https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_la_trilog%C3%ADa_Tomo_I_Martha_Alles
- Alles, M. (2015). Gestión por Competencias: El Diccionario.

Buenos Aires, Argentina.

- Atria, R. S. (2003). Capital social y Reducción de la Pobreza en América Latina y El Caribe: En busca de un nuevo paradigma. Naciones Unidas.
- Catalano, M. e. (19 de julio de 2004). Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: Conceptos y orientaciones metodológicas. Buenos Aires, Argentina.
- CEPAL. (31 de Mayo de 2022). El Papel de la Cooperación Internacional. División de Población de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe: https://celade.cepal.org/redatam/pryesp/cairo/WebHelp/DOCSID/docsid.htm#el_papel_de_la_cooperaci_n_internacional.htm
- CGC Guatemala y CG Cuba. (15 de Octubre de 2019). Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala y la Contraloría General de la República de Cuba. (229). San Salvador, El Salvador.
- CGC Guatemala y CG del Perú. (15 de Octubre de 2019). Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de la República del Perú y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala. (230). San Salvador, El Salvador.
- CGC Guatemala y CG Nicaragua. (24 de Julio de 2019). Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala y la Contraloría General de la República de Nicaragua. (205). Guatemala, Guatemala.
- CGC Guatemala, CC El Salvador y TSC Honduras. (15 de Junio de 2021). Convenio de Cooperación entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala,

la Corte de Cuentas de la República de El Salvador y el Tribunal Superior de Cuentas de la República de Honduras. (27). San Salvador, El Salvador.

CGC Guatemala, CC El Salvador, TSC Honduras y ASF México. (17 de Junio de 2021). Convenio Marco de Cooperación entre la Auditoría Superior de la Federación de México y las Entidades de Fiscalización Superior de los Países que Integran el Triángulo Norte de Centro América. Ciudad de México, México.

CGC. (13 de Agosto de 2020). CGC y GIZ firman carta de entendimiento y realizan foro virtual. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(272).

CGC. (13 de julio de 2021). Acuerdo Número A-028-2021. Aprobar el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG). Guatemala.

CGC. (13 de Septiembre de 2021). Contraloría General de Cuentas apoya con acciones en pro de la lucha contra la corrupción. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas (45).

CGC. (2019). Artículo 42. Dirección de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales. En CGC, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Guatemala, Guatemala: CGC.

CGC. (2020). Informe Ejecutivo Auditoría a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado. Informe anual, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.

CGC. (2020). Plan Estratégico Institucional 2020-2023. Contraloría General de Cuentas. Guatemala: CGC.

CGC. (2022). Informe Ejecutivo Auditoría a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado.

- Anual, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.
- CGC. (28 de Octubre de 2020). Presidente de OCCEFS presenta informe ante la Asamblea de la OLACEFS. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(285).
- CGC. (4 de Octubre de 2021). CGC, participa en foro de la OLACEFS sobre “buenas prácticas de reporte de la información”. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(48).
- CGC. (5 de Marzo de 2021). Contraloría y PNUD firman acuerdo para promover valores éticos en el sistema educativo. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(10).
- CGC. (9 de Diciembre de 2020). Contraloría General de Cuentas y la Organización de Naciones Unidas, firman carta de entendimiento. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(295).
- CGC. (Abril de 2019). Contralor general de cuentas recibe visita de cortesía de su homologo de Honduras. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(188).
- CGC. (Agosto de 2019). CGC participa en reunión anual del Comité de Creación de Capacidades de la OLACEFS. Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(211).
- CGC. (Julio de 2019). Contraloría de Guatemala presidirá nuevamente la OCCEFS. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(201).
- CGC. (Julio de 2019). Contraloría General de Cuentas de Guatemala, presente en reunión de Entidades Fiscalizadoras Superiores y en el Consulado de Guatemala en Nueva York, Estados Unidos de América. Boletín Informativo de la Contraloría General de

Cuentas(207).

CGC. (Julio de 2019). USAID dona equipo de almacenamiento informático masivo a la Contraloría General de Cuentas. Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(203).

CGC. (Junio de 2019). Administración del Dr. Edwin Salazar inicia jornadas de capacitación sobre “Control de calidad en informes de auditoría basados en las normas ISSAI”. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(198).

CGC. (Junio de 2019). CGC recibirá equipo informático para fortalecer la rendición de cuentas de los gobiernos locales. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(195).

CGC. (Marzo de 2020). XLIV Asamblea Ordinaria de La Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS), se realiza en Guatemala. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas, 264. <https://www.contraloria.gob.gt/wp-content/uploads/2020/03/boletin-264-04.pdf>

CGC. (Octubre de 2019). CGC en la cumbre sobre los ODS en New York, Estados Unidos de Norteamérica. Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(224).

CGC. (Octubre de 2019). Con importantes logros para Guatemala, finaliza Asamblea General de la OLACEFS en San Salvador. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(231).

CGE Ecuador y CGC Guatemala. (Diciembre de 2021). Convenio Marco de Cooperación Técnica entre la Contraloría General del Estado de la República de Ecuador y la Contraloría General de Cuentas de la República de

Guatemala. Cartagena de Indias, Colombia.

Comisión económica para América Latina y el Caribe, C. (Octubre de 2003). Capital Social de los y las Jóvenes. Propuesta para programas y proyectos. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6046/S0310684_es.pdf

Contraloría General de Cuentas. (2022). Informe Ejecutivo a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos Ejercicio Fiscal 2021. Guatemala: Contraloría General de Cuentas.

Crime Stopper Guatemala y CGC Guatemala. (14 de Septiembre de 2021). Carta de Entendimiento entre Crime Stopper Guatemala y la Contraloría General de Cuentas de Guatemala para el Fomento de la Veeduría Social como Mecanismo para la Lucha contra la Corrupción. Guatemala, Guatemala.

Escoto, J. A. (6 de julio de 2017). Compromiso por la Agenda Nacional de Desarrollo: Los ODS y su articulación al PND K'atun Guatemala 2032. <https://www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/ods>

García, E. (2014). Capital Social, Conocimiento y Efectividad Organizacional. Enlace, 11(3), 33-48. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/823/82332932003.pdf>

GIZ, GIZ Guatemala, GIZ Brasil y la CGC de Guatemala. (22 de Noviembre de 2021). Carta de Entendimiento entre Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, a través de los Proyectos Agenda 2030 y Fortalecimiento del Control Externo para la Prevención y Lucha Eficaz contra la Corrupción y CGC Guatemala. Guatemala, Guatemala y Brasil.

Guatemala, A. N. (14 de enero de 1986). Constitución Política

de la República de Guatemala de 1985. TÍTULO IV
Poder Público Capítulo I Ejercicio del Poder Público.
Guatemala.

Guevara, W. (17 de agosto de 2015). Esan Business. de <https://bit.ly/3t8t1hq>

Inconstitucionalidad de Ley en Caso Concreto, 4833-2013 (Corte de Constitucionalidad, 5 de mayo de 2014).

INL de la Embajada de los Estados Unidos de América en Guatemala y CGC Guatemala. (Junio de 2022). Carta de Implementación del Proyecto entre la Agencia Internacional para Asuntos Antinarcóticos y Aplicación de la Ley (INL) de la Embajada de los Estados Unidos de América en Guatemala y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala. Guatemala, Guatemala.

Internacional, T. (veinticinco de mayo de 2022). Transparency Internacional. <https://www.transparency.org/en/copyright-enquiries>

International Organization of Supreme Audit Institutions (2019). INTOSAI. Marco de Pronunciamientos Profesionales de la INTOSAI. Austria: Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.

INTOSAI. (22 de Mayo de 2022). Sinopsis. <https://www.intosai.org/es/acerca-de-nosotros/sinopsis>

Jeréz, E. H. (2019). Plan de Trabajo. Plan, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.

López García, J. (16 de Enero de 2021). La taxonomía de Bloom y sus actualizaciones. Colombia.

Manuel, O. (2000). Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Argentina: Heliasta.

- Maynez, E. G. (2002). *Filosofía del Derecho*. México: Porrúa.
- Montoya Neyra, M. R. (2020). <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6870>. Naciones Unidas. (2011). Resolución aprobada por la Asamblea General el 22 de diciembre de 2011. Estados Unidos de América: Asamblea General de Naciones Unidas.
- National Audit Office [NAO]. (2003). *Value for money handbook, a guide for building quality into VFM examinations [Manual de valor por dinero, una guía para crear calidad en los exámenes VFM]*. Londres: Dudfields.
- OCCEFS. (2021). Resumen Ejecutivo. En P. y.-2. *Política Regional para el Combate*.
- OCCEFS. (Enero de 2020). Presidencia de la OCCEFS forma parte del Consejo Directivo de la OCCEFS. *Boletín OCCEFS(20)*, 2.
- OCCEFS. (Mayo de 2022). Noticias OCCEFS. Recuperado el Junio de 2022, de Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores: https://occefs.org/?page_id=28
- OCCEFS. (Octubre de 2019). Ingreso de la ASF de México a OCCEFS. *Boletín OCCEFS(19)*, 2-3.
- OCCEFS. (Septiembre de 2020). Historia OCCEFS. (SEOCCEFS, Productor) Recuperado el 1 de Junio de 2022, de Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores: https://occefs.org/?page_id=802
- OCDE. (2017). *Entidades Fiscalizadoras Superiores y el Buen Gobierno: Supervisión, información y visión, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*. París: Éditos OCDE. <https://read.oecd-ilibrary.org/governance/entidades-fiscalizadoras-superiores-y-el-buen->

gobierno_9789264280625-es#page4

- Oficina del Contralor y Auditor General de la India. (28 de 12 de 2018). Oficina del Contralor y Auditor General de la India. https://cag.gov.in/cag_old/content/performance-audit
- OLACEFS. (2020). Manual de Auditorías Coordinadas de la OLACEFS 2020. https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2020/07/Manual-de-Auditorias-Coordinadas-de-la-OLACEFS_2020.pdf
- OLACEFS. (31 de mayo de 2022). Nosotros la OLACEFS. <https://olacefs.com/nosotros/>
- ONU. (Junio de 2022). La Agenda para el Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Oñate Vera, E. (2012). La importancia del control en la administración del Estado. Actualidad Jurídica. Revista Número 25, 354.
- Pelayo Pérez, M. (2012). Capital Social y Competencias Profesionales: Factores Condicionantes para la Inserción Laboral. <file:///C:/Users/DELL2021/Desktop/Pelayo%20P%C3%A9rez%20Mariana%20Competencias%20profesionales%20para%20Capital%20Social.pdf>
- Pérez de Armiño, K. (2000). Cooperación Técnica & Cooperación Financiera. (Icaria-Hegoa, Productor) <https://www.dicc.hegoa.ehu.eus/listar/mostrar/45>
- RAE (veinticuatro de mayo de 2022). Diccionario de la Lengua Española. <http://dle.rae.es>
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Acuerdo Gubernativo Número 96-2019 (Presidente de la República 2019).

- Román Castillo, R. G. (2013). El Capital Social de la Pequeña Empresa Innovadora. *Estudios Gerenciales*, 29, 356 - 367. doi:file:///C:/Users/DELL2021/Downloads/1721-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20(an%C3%B3nimo)-5544-1-10-20140122.pdf
- Salazar Duque, E. y. (7 de Febrero de 2016). La gestión del conocimiento organizacional y el capital intelectual. file:///C:/Users/DELL2021/Downloads/Dialnet-LaGestio nDelConocimientoOrganizacionalYElCapitalIn-6331741.pdf
- Sentencia de Amparo, 252-2016 (Corte de Constitucionalidad cuatro de abril de 2016).
- Sentencia de Inconstitucionalidad Genreal Parcial, 476-2015 (Corte de Constitucionalidad de Guatemala veintiseis de noviembre de 2015).
- SICA. (5 de Diciembre de 2004). XXV Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de los Países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA). https://www.sica.int/reuniones/xxv-reunion-ordinaria-de-jefes-de-estado-y-de-gobierno-de-los-paises-del-sistema-de-la-integracion-centroamericana-sica_1_82942.html
- Spencer, L. y. (Noviembre de 1991). Evaluación de competencia en el trabajo. Boston, Massachusetts, Estados Unidos.
- Superiores, O. I. (31 de diciembre de 2019). [intosai.org](https://www.intosai.org).
- UNODC. (Junio de 2022). Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. <https://onu.org.gt/ONU-en-guatemala/agencias/unodc/>

Coordinación Estratégica de la Agenda Institucional

MSc. Wendy Maribel Zeceña Nájera⁶⁷

El presente ensayo recoge la experiencia en la coordinación estratégica de la agenda de la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala, que durante el período 2018-2022, se apuntó a plasmar los aspectos más importantes que influyeron en la construcción de una institución más fortalecida y dedicada a recuperar la confianza hacia el ente fiscalizador, por parte de los sujetos fiscalizados y la población guatemalteca.

Es innegable el cambio constante y drástico que ha experimentado nuestro mundo con la llegada de las tecnologías de la información y comunicación, la industria y la nueva conciencia que se está gestando sobre el uso sostenible de los recursos naturales, enfocándose cada vez más en el bienestar humano y el cuidado del planeta.

Sin lugar a dudas, también los Estados han cambiado, pues las instituciones cada vez se enfocan más en el bienestar de las personas, la resolución de necesidades y por supuesto, el ciudadano está aún más consciente sobre el papel de las instituciones públicas para crear las condiciones que permitan desarrollar adecuadamente las actividades civiles, económicas, políticas, sociales y culturales.

⁶⁷ Magister en Derecho Tributario. Abogada y Notaria. Jefe del Departamento de Atención a Denuncias Ciudadanas.

Esto implica retos más grandes y significativos para los gobiernos, pues los ciudadanos se involucran cada vez más en el quehacer de las instituciones públicas, de las decisiones políticas y económicas, y por ende, realizan la labor crítica que caracteriza a todo sistema democrático. Por supuesto, esto también significa que las propias instituciones públicas no pueden quedarse estáticas y, por el contrario, deben buscar mecanismos distintos a los tradicionales, para poder conectarse de una mejor forma con los ciudadanos y hacer visible su trabajo.

Tal como lo explica la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, en la publicación denominada

Entidades Fiscalizadoras Superiores y el Buen Gobierno: Supervisión, información y visión”, lo anterior implica la utilización de nuevas estrategias de gobernanza pública, que encuentran su origen en las crisis financieras, desaceleraciones económicas y la necesidad intrínseca de los gobiernos de hacer más con menos, lo cual significa una autoevaluación de los procesos gubernamentales y sus resultados. (OCDE, 2017, p. 13)

En este sentido, conviene también hacer hincapié en un concepto que ha tomado auge en las últimas décadas, y es la confianza en las instituciones públicas. Incluso existen diversos estudios que se realizan alrededor del mundo para medir la percepción y la confianza de los ciudadanos en las organizaciones de gobierno, que también tiene que ver con el nivel de satisfacción sobre el trabajo y las decisiones de Estado.

Ante el avance de las redes sociales y el mundo cibernético, los actos de la administración pública se encuentren cada vez más expuestos a la crítica y la vigilancia de los ciudadanos. Esto

también implica una inmersión más profunda de la participación ciudadana en todos los aspectos del ámbito público.

Todos estos cambios, en la forma de vida y percepción del papel preponderante del Estado en la ciudadanía, también significa que las instituciones públicas deben adaptarse y cambiar las estrategias sobre cómo deben realizar la función pública encomendada, pero más aún, lograr aquellos fines u objetivos para los cuales fueron creadas, presentando de esta manera resultados más tangibles a la sociedad.

Y es que, la visibilidad de los resultados es un aspecto relevante para la población, pues de esto depende el nivel de confianza y de la buena percepción que se tenga sobre el trabajo de las instituciones públicas.

A este respecto, las Entidades de Fiscalización Superior tienen un papel importante, pues han sido creadas como órganos externos de control gubernamental, es decir, los encargados de velar por el buen uso de los recursos públicos, la probidad de los funcionarios y empleados públicos y la rendición de cuentas.

De esta manera lo expone la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, pues indican que las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) tienen un potencial no explotado, para contribuir con los gobiernos a lograr sus desafíos, obteniendo evidencia crítica e informando acerca de lo que funciona o no, a través de un análisis externo y objetivo para reforzar la toma de decisiones políticas. (OCDE, 2017, p. 13)

Debido a este potencial no explotado, ha resultado difícil comprender que estos órganos de control externo pudieran aportar otros resultados, más que únicamente el estado financiero o el nivel de cumplimiento legal que realizan las entidades fiscalizadas, al momento de ejecutar los fondos que le son asignados y cumplir con sus funciones.

Sin embargo, las EFS pueden contribuir de manera significativa para obtener los resultados esperados por la población, a través de velar por el cumplimiento de las políticas, planes y programas de gobierno, aplicando los principios de eficiencia, eficacia y economía. Esto, a través de herramientas utilizadas para dar recomendaciones en la ejecución de los programas y el funcionamiento de las instituciones públicas, de tal manera que alcancen los objetivos que se han trazado y se cumpla con su función pública.

Todos estos aspectos previamente desarrollados, hacen reflexionar acerca de cuáles son esas nuevas estrategias que deben consolidar las herramientas tradicionales de control gubernamental, pero también llegar a suplir las nuevas demandas de la sociedad. Los cambios en los sistemas económicos, tecnológicos, culturales y por qué no mencionarlo, las consecuencias que se derivaron de la pandemia generada por el Covid-19, constituyen condiciones que obligaron a adaptarnos a las nuevas circunstancias y a desarrollar una agenda estratégica que permitiera, no solamente cumplir con el mandato constitucional, sino que generar ese valor agregado que estamos llamados a brindar.

Por supuesto, Guatemala no es la excepción de todos estos cambios sociales, económicos y políticos y, es por esto, que la Contraloría General de Cuentas como el ente rector de la fiscalización y el control gubernamental, tuvo que innovar para estar a la vanguardia, lo cual dio como resultado la recuperación de la confianza de la ciudadanía en esta institución pública.

De igual manera, no podemos negar que esto solamente se logra perfeccionar, cuando a la cabeza de la institución se encuentra una persona con buen liderazgo y más importante, que tenga una visión amplia de Estado, lo cual se traduce en realizar acciones por el beneficio común, de tal manera que no se busquen intereses propios, sino objetivos institucionales, que sean

de impacto social, como ha sido el Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez, contralor general de cuentas de la República de Guatemala, período 2018-2022.

Este artículo pretende recoger la experiencia de esta servidora pública y plasmar las acciones de la agenda institucional realizadas coordinadamente, de tal manera que se convirtieron en la base para formar el cambio en esta entidad fiscalizadora. Al mismo tiempo, sirvió para recuperar la confianza de las instituciones públicas y de la población guatemalteca en el ente fiscalizador.

Iniciaré citando las palabras sabias de Albert Einstein: “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”, y es que precisamente, los mejores resultados se obtienen de acciones que, aunque no sean tradicionales, siempre dejan una enseñanza nueva.

La agenda institucional comprende todos aquellos temas que se derivan de las necesidades institucionales, ya sea internas o externas. Y por supuesto, debe existir una priorización de los asuntos en los cuales se enfocará, segmentándolo en fases o cronológicamente.

Quiero ser muy enfática también en la importancia del seguimiento de los proyectos y temas institucionales, pues desde los mandos superiores se delega la ejecución de los mismos a los mandos medios y depende de éstos, su éxito o fracaso.

Este también es un tema interesante, pues la selección adecuada del equipo de trabajo, constituye una base fundamental para que se lleven a cabo los objetivos trazados. La diligencia, responsabilidad y compromiso de este recurso humano es indispensable para alcanzar las metas concebidas.

Desde el inicio de la administración del Dr. Salazar Jerez, a través de su Plan de Trabajo se expuso y capacitó al personal directivo acerca de los temas incluidos en el mismo, fijándose así

la ruta que se deseaba seguir, así como las acciones a nivel de las diferentes direcciones que serían las responsables de su ejecución.

Concientizar al personal directivo de la visión institucional es muy importante, porque se pretende generar el compromiso con la institución, asimismo, con los objetivos que se quieren alcanzar. Además, las acciones que realice cada eslabón de la cadena deben ir coordinadas, de tal forma que se trabaje en conjunto y con apoyo mutuo. Indudablemente, esta coordinación no es nada fácil, se necesita de mucha comunicación y supervisión por parte de las autoridades superiores, de tal forma que el trabajo que se realice no se duplique y que se busquen soluciones a los problemas que se presentan.

Debo admitir que todos los temas de la agenda institucional se fueron trabajando paralelamente, de tal forma que el trabajo interno y la proyección externa fueron cambiando progresivamente y por algunos meses observamos cambios significativos, a nivel interno y en otras ocasiones dirigidos a la población.

Y en este apartado quisiera detenerme y hacer un énfasis especial, porque la administración del Dr. Salazar Jerez estuvo muy enfocada internamente a la dignificación y respeto hacia los colaboradores de la institución. Esto implicó dotarlos de la herramienta necesaria para desarrollar su trabajo, dar capacitación constante para el desarrollo de capacidades, destrezas y actualizaciones profesionales. Este esfuerzo se vio reflejado en todos los trabajadores a nivel nacional, en las sedes ubicadas en la ciudad de Guatemala y en las 21 delegaciones departamentales.

Otro enfoque importante para cambiar la percepción de la población es el servicio al usuario y las autoridades superiores se enfocaron en brindar un servicio de calidad a la población, tanto así que, por experiencia personal puedo con toda propiedad decir que algunos ciudadanos me manifestaron el cambio notorio en la atención y la eficiencia de los servicios que se prestan. Esto

repercutió positivamente en la recuperación de la confianza en esta EFS.

Aunado a lo anterior y debido a lo inesperado de la pandemia del Covid-19, aunque ya se contemplaba en el Plan de Trabajo, se vio la necesidad de adentrar a la institución cada vez más en el uso de la tecnología, a través varios sistemas tecnológicos, como el Sistema de Comunicaciones Electrónicas, el cual permite al fiscalizador comunicarse efectivamente con el fiscalizado, de tal forma que significa un ahorro de recursos y tiempo.

Por otro lado, se desarrollaron una serie de proyectos, sistemas y aplicaciones que dotaron de herramientas informáticas más certeras y eficientes a los auditores gubernamentales y al mismo tiempo, facilitaron la realización de trámites de los ciudadanos ante Contraloría General de Cuentas.

Otro pilar fundamental de la agenda institucional fue la priorización de las capacitaciones, talleres, conferencias y diplomados dirigidos a colaboradores de la EFS, a servidores públicos de las entidades sujetas a fiscalización y a la población en general. Este tema fue determinante pues siempre se apostó por la actualización profesional, la generación de nuevos conocimientos y procesos que innovaran la fiscalización y rendición de cuentas.

Asimismo, se buscó siempre trasladar conocimientos a los entes fiscalizados, bajo la política de prevención, pues la idea siempre fue crear competencias en los servidores públicos, de tal forma que fortalecieran su control interno e hicieran más eficientes sus procesos, para así, cumplir con los objetivos de su institución.

En el ámbito de fiscalización, se apuntó siempre a hacer más eficiente la utilización de los recursos asignados a esta EFS, debido que desde el año 2019 se observó el incremento en la realización de auditorías a nivel nacional. Pero también, se apostó por la realización de Auditorías de Desempeño, cuyo fin no es sancionatorio, sino más bien, de apoyar a las instituciones y emitir

recomendaciones acerca de su funcionamiento para mejorar, esto como un valor agregado hacia la población, pues busca que los programas y recursos estén dando los resultados que se esperaban al momento de su creación; en concordancia con la agenda internacional que promueve el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La política de prevención y lucha contra la corrupción siempre estuvo presente en la agenda institucional, pues se buscó dotar de herramientas técnicas a los auditores gubernamentales para evitar la discrecionalidad en la realización de auditorías. Asimismo, la actualización de las normativas técnicas de auditoría se realizó bajo ese contexto. Por otro lado, la creación del Sistema Nacional de Control Interno (SINACIG), constituyó una ardua labor técnica y objetiva, de tal forma que se adoptaron estándares internacionales de control interno que se aplican incluso en el sector privado.

La capacitación constante sobre el SINACIG y la ética pública, dirigidas a los servidores públicos de las entidades sujetas a fiscalización, constituyen otra labor relevante. Cambiar los paradigmas de la tradición ha sido una difícil labor, y es que los cambios siempre vienen acompañados de resistencia y eso significó empoderar a las máximas autoridades de los entes fiscalizados con el conocimiento de los instrumentos que recoge el sistema y mostrarles los beneficios que se obtienen a nivel institucional con un adecuado diagnóstico y detección de riesgos.

En el aspecto externo quiero resaltar las alianzas estratégicas institucionales, que se realizaron con el sector público, con entidades que poseen acceso a información que se utiliza en las auditorías, por ejemplo: el Registro Nacional de las Personas (RENAP) y la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Asimismo, convenios con Universidades del país, cuyo enfoque siempre fue la promoción de la cultura ética y probidad

en la población universitaria, pero también estuvieron dedicados a incentivar y apoyar a los colaboradores de esta institución para continuar con su formación profesional.

Como resultado del cambio de percepción institucional hacia los actores externos, también se pudieron realizar otras estrategias importantes con el sector privado del país; y es aquí donde quisiera resaltar la labor tan profesional y la visión del Dr. Salazar Jerez, pues encontró que las organizaciones privadas y eclesíásticas generan un importante aporte para la realización de los programas institucionales.

Las alianzas con el sector privado del país, permitieron avanzar de manera significativa en los programas de auditoría social, que buscan empoderar a la población sobre temas de fiscalización y que ellos sean agentes que coadyuven a la adecuada rendición de cuentas.

Por otro lado, también contribuyeron a dar a conocer y capacitar al sector educativo por medio de los programas: Sembrando Semillas de Transparencia, Jóvenes por la Transparencia y Jóvenes Universitarios por la Buena Gobernanza, Probidad y Transparencia, que se desarrollaron en conjunto con el Ministerio de Educación y las universidades del país, dirigido a la niñez y juventud guatemalteca, con el objetivo de enseñarles principios y valores éticos, de tal forma, que crezcan para ser ciudadanos probos y que las generaciones futuras puedan convivir sin el flagelo de la corrupción. Este es otro esfuerzo que apuesta por la prevención, que rendirá sus frutos a mediano plazo.

En el ámbito internacional, también se realizaron varias alianzas estratégicas con diversas EFS de América Latina, con la finalidad de cooperar técnicamente y propiciar el intercambio de conocimientos, que se traducen en la mejora continua de la fiscalización y de los servicios que se prestan a la población. Las experiencias de otros países constituyen una base importante

de la cual Guatemala puede aprender y adoptar mecanismos o herramientas que coadyuven a realizar su función de manera más eficiente y efectiva.

Sin duda alguna, que la EFS de Guatemala, a través del Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez, presidiera la Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS) por dos períodos consecutivos, le otorgó un reconocimiento especial a esta institución y al mismo tiempo contribuyó a hacer más dinámica la participación de los países miembros dentro de la organización, tanto así que México también se sumó para formar parte y así trabajar en conjunto con la región.

Por otro lado, esto también contribuyó a desarrollar un papel importante ante la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), de tal forma que se escogió a Guatemala para liderar la fuerza de tarea para desarrollar la Política Regional de Prevención, Combate y Lucha contra la Corrupción, por parte de la Comisión Técnica Especializada en la Lucha Contra la Corrupción Transnacional (CTCT). Esto implica un reconocimiento por parte de los países miembros acerca de las competencias y el liderazgo que implica desarrollar una política a nivel regional, que posteriormente podrá ser adoptada por los países miembros.

El trabajo constante realizado a nivel internacional siempre estuvo acompañado de alianzas que buscaron mejorar a la región, no únicamente a Guatemala, sino también a los países latinoamericanos. De esa cuenta se realizaron interesantes alianzas en temas de fiscalización a los procesos democráticos y por supuesto, la asistencia técnica que los países hermanos necesitaron en su momento.

Pero este reconocimiento a nivel internacional, no se logra fácilmente, pues existe una labor constante de comunicación, que por supuesto, la tecnología vino a facilitar, de tal manera que las

reuniones de trabajo se tenían a distancia, por medio de plataformas electrónicas y esto permitió avanzar aún más en los temas fijados como prioritarios en las agendas de los consejos directivos y de las máximas autoridades de las EFS.

También quiero hacer énfasis y destacar la excelente labor del Dr. Salazar Jerez al frente de la Presidencia de OCCEFS y como miembro del consejo directivo de la OLACEFS, pues para lograr ser un líder que guíe a otros líderes de distintos países a nivel latinoamericano, se necesita de carisma, conocimiento, habilidades técnicas y políticas, que lo llevaron a obtener ese reconocimiento de sus pares, queriendo incluso que él fuera el próximo presidente de la OLACEFS, sin embargo, esto no se llegó a concretar por la finalización de su período constitucional al frente de la EFS de Guatemala.

No es fácil dirigir y posicionar positivamente una institución tan importante en la República de Guatemala por la labor que realiza, pues existen muchos factores y actores que deben confluír para realizar una administración sobresaliente, sin embargo, considero que la clave del éxito radica en esa coordinación de estrategias, ya sea con el sector público o privado, que permitan ejecutar las acciones prioritarias que se encuentran en la agenda institucional para darle efectivo cumplimiento. Citando las palabras del Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez, “no hay nada imposible”.

En conclusión:

El éxito de una adecuada coordinación de la agenda institucional radica en la priorización de los temas que se desarrollarán en una época determinada. De igual forma, es importante contar con una visión amplia y clara de los objetivos que se pretende alcanzar; esto permitirá desarrollar las acciones de manera eficiente y obtener los resultados esperados. Asimismo,

debe resaltarse el papel tan fundamental que tiene el equipo de trabajo, que debe estar comprometido con el buen desempeño institucional.

De igual manera, la coordinación con la agenda nacional e internacional es un punto clave, pues una Entidad Fiscalizadora Superior con una labor tan importante como la nuestra, debe encontrarse a la vanguardia de los temas económicos, culturales, sociales y políticos; de tal forma que se adapte adecuadamente a los cambios constantes y que proponga soluciones a las problemáticas sociales, ya que esto constituye un pilar fundamental para la construcción de la confianza ciudadana en sus instituciones públicas.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2015). Diccionario de Competencias La Trilogía.
https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_la_trilog%C3%ADa_Tomo_I_Martha_Alles
- Alles, M. (2015). Gestión por Competencias: El Diccionario. Buenos Aires, Argentina.
- Atria, R. S. (2003). Capital social y Reducción de la Pobreza en América Latina y El Caribe: En busca de un nuevo paradigma. Naciones Unidas.
- Catalano, M. e. (19 de julio de 2004). Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: Conceptos y orientaciones metodológicas. Buenos Aires, Argentina.
- CEPAL. (31 de Mayo de 2022). El Papel de la Cooperación Internacional. División de Población de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <https://celade.cepal.org/redatam/pryesp/cairo/WebHelp/>

DOCSID/docsid.htm#el_papel_de_la_cooperaci_n_
internacional.htm

CGC Guatemala y CG Cuba. (15 de Octubre de 2019). Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala y la Contraloría General de la República de Cuba. (229). San Salvador, El Salvador.

CGC Guatemala y CG del Perú. (15 de Octubre de 2019). Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de la República del Perú y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala. (230). San Salvador, El Salvador.

CGC Guatemala y CG Nicaragua. (24 de Julio de 2019). Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala y la Contraloría General de la República de Nicaragua. (205). Guatemala, Guatemala.

CGC Guatemala, CC El Salvador y TSC Honduras. (15 de Junio de 2021). Convenio de Cooperación entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala, la Corte de Cuentas de la República de El Salvador y el Tribunal Superior de Cuentas de la República de Honduras. (27). San Salvador, El Salvador.

CGC Guatemala, CC El Salvador, TSC Honduras y ASF México. (17 de Junio de 2021). Convenio Marco de Cooperación entre la Auditoría Superior de la Federación de México y las Entidades de Fiscalización Superior de los Países que Integran el Triángulo Norte de Centro América. Ciudad de México, México.

CGC. (13 de Agosto de 2020). CGC y GIZ firman carta de entendimiento y realizan foro virtual. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(272).

- CGC. (13 de julio de 2021). Acuerdo Número A-028-2021. Aprobar el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG). Guatemala.
- CGC. (13 de Septiembre de 2021). Contraloría General de Cuentas apoya con acciones en pro de la lucha contra la corrupción. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas (45).
- CGC. (2019). Artículo 42. Dirección de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales. En CGC, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Guatemala, Guatemala: CGC.
- CGC. (2020). Informe Ejecutivo Auditoría a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado. Informe anual, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.
- CGC. (2020). Plan Estratégico Institucional 2020-2023. Contraloría General de Cuentas. Guatemala: CGC.
- CGC. (2022). Informe Ejecutivo Auditoría a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado. Anual, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.
- CGC. (28 de Octubre de 2020). Presidente de OCCEFS presenta informe ante la Asamblea de la OLACEFS. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(285).
- CGC. (4 de Octubre de 2021). CGC, participa en foro de la OLACEFS sobre “buenas prácticas de reporte de la información”. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(48).
- CGC. (5 de Marzo de 2021). Contraloría y PNUD firman acuerdo para promover valores éticos en el sistema educativo. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(10).

- CGC. (9 de Diciembre de 2020). Contraloría General de Cuentas y la Organización de Naciones Unidas, firman carta de entendimiento. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(295).
- CGC. (Abril de 2019). Contralor general de cuentas recibe visita de cortesía de su homologo de Honduras. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(188).
- CGC. (Agosto de 2019). CGC participa en reunión anual del Comité de Creación de Capacidades de la OLACEFS. Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(211).
- CGC. (Julio de 2019). Contraloría de Guatemala presidirá nuevamente la OCCEFS. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(201).
- CGC. (Julio de 2019). Contraloría General de Cuentas de Guatemala, presente en reunión de Entidades Fiscalizadoras Superiores y en el Consulado de Guatemala en Nueva York, Estados Unidos de América. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(207).
- CGC. (Julio de 2019). USAID dona equipo de almacenamiento informático masivo a la Contraloría General de Cuentas. Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(203).
- CGC. (Junio de 2019). Administración del Dr. Edwin Salazar inicia jornadas de capacitación sobre “Control de calidad en informes de auditoría basados en las normas ISSAI”. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(198).
- CGC. (Junio de 2019). CGC recibirá equipo informático para fortalecer la rendición de cuentas de los gobiernos

locales. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(195).

- CGC. (Marzo de 2020). XLIV Asamblea Ordinaria de La Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS), se realiza en Guatemala. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas, 264. <https://www.contraloria.gob.gt/wp-content/uploads/2020/03/boletin-264-04.pdf>
- CGC. (Octubre de 2019). CGC en la cumbre sobre los ODS en New York, Estados Unidos de Norteamérica. Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(224).
- CGC. (Octubre de 2019). Con importantes logros para Guatemala, finaliza Asamblea General de la OLACEFS en San Salvador. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(231).
- CGE Ecuador y CGC Guatemala. (Diciembre de 2021). Convenio Marco de Cooperación Técnica entre la Contraloría General del Estado de la República de Ecuador y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala. Cartagena de Indias, Colombia.
- Comisión económica para América Latina y el Caribe, C. (Octubre de 2003). Capital Social de los y las Jóvenes. Propuesta para programas y proyectos. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6046/S0310684_es.pdf
- Contraloría General de Cuentas. (2022). Informe Ejecutivo a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos Ejercicio Fiscal 2021. Guatemala: Contraloría General de Cuentas.
- Crime Stopper Guatemala y CGC Guatemala. (14 de Septiembre de 2021). Carta de Entendimiento entre Crime Stopper

Guatemala y la Contraloría General de Cuentas de Guatemala para el Fomento de la Veeduría Social como Mecanismo para la Lucha contra la Corrupción. Guatemala, Guatemala.

- Escoto, J. A. (6 de julio de 2017). Compromiso por la Agenda Nacional de Desarrollo: Los ODS y su articulación al PND K'atun Guatemala 2032. <https://www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/ods>
- García, E. (2014). Capital Social, Conocimiento y Efectividad Organizacional. Enlace, 11(3), 33-48. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/823/82332932003.pdf>
- GIZ, GIZ Guatemala, GIZ Brasil y la CGC de Guatemala. (22 de Noviembre de 2021). Carta de Entendimiento entre Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, a través de los Proyectos Agenda 2030 y Fortalecimiento del Control Externo para la Prevención y Lucha Eficaz contra la Corrupción y CGC Guatemala. Guatemala, Guatemala y Brasil.
- Guatemala, A. N. (14 de enero de 1986). Constitución Política de la República de Guatemala de 1985. TÍTULO IV Poder Público Capítulo I Ejercicio del Poder Público. Guatemala.
- Guevara, W. (17 de agosto de 2015). Esan Business. de <https://bit.ly/3t8t1hq>
- Inconstitucionalidad de Ley en Caso Concreto, 4833-2013 (Corte de Constitucionalidad, 5 de mayo de 2014).
- INL de la Embajada de los Estados Unidos de América en Guatemala y CGC Guatemala. (Junio de 2022). Carta de Implementación del Proyecto entre la Agencia Internacional para Asuntos Antinarcoóticos y Aplicación de la Ley (INL) de la Embajada de los Estados Unidos

de América en Guatemala y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala. Guatemala, Guatemala.

Internacional, T. (veinticinco de mayo de 2022). Transparency International. <https://www.transparency.org/en/copyright-enquiries>

International Organization of Supreme Audit Institutions (2019). INTOSAI. Marco de Pronunciamientos Profesionales de la INTOSAI. Austria: Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.

INTOSAI. (22 de Mayo de 2022). Sinopsis. <https://www.intosai.org/es/acerca-de-nosotros/sinopsis>

Jeréz, E. H. (2019). Plan de Trabajo. Plan, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.

López García, J. (16 de Enero de 2021). La taxonomía de Bloom y sus actualizaciones. Colombia.

Manuel, O. (2000). Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Argentina: Heliasta.

Maynez, E. G. (2002). Filosofía del Derecho. México: Porrúa.

Montoya Neyra, M. R. (2020). <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6870>. Naciones Unidas. (2011). Resolución aprobada por la Asamblea General el 22 de diciembre de 2011. Estados Unidos de América: Asamblea General de Naciones Unidas.

National Audit Office [NAO]. (2003). Value for money handbook, a guide for building quality into VFM examinations [Manual de valor por dinero, una guía para crear calidad en los exámenes VFM]. Londres: Dudfields.

OCCEFS. (2021). Resumen Ejecutivo. En P. y.-2. Política Regional para el Combate.

- OCCEFS. (Enero de 2020). Presidencia de la OCCEFS forma parte del Consejo Directivo de la OCCEFS. Boletín OCCEFS(20), 2.
- OCCEFS. (Mayo de 2022). Noticias OCCEFS. Recuperado el Junio de 2022, de Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores: https://occefs.org/?page_id=28
- OCCEFS. (Octubre de 2019). Ingreso de la ASF de México a OCCEFS. Boletín OCCEFS(19), 2-3.
- OCCEFS. (Septiembre de 2020). Historia OCCEFS. (SEOCCEFS, Productor) Recuperado el 1 de Junio de 2022, de Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores: https://occefs.org/?page_id=802
- OCDE. (2017). Entidades Fiscalizadoras Superiores y el Buen Gobierno: Supervisión, información y visión, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. París: Éditios OCDE. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/entidades-fiscalizadoras-superiores-y-el-buen-gobierno_9789264280625-es#page4
- Oficina del Contralor y Auditor General de la India. (28 de 12 de 2018). Oficina del Contralor y Auditor General de la India. https://cag.gov.in/cag_old/content/performance-audit
- OLACEFS. (2020). Manual de Auditorías Coordinadas de la OLACEFS 2020. https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2020/07/Manual-de-Auditorias-Coordinadas-de-la-OLACEFS_2020.pdf
- OLACEFS. (31 de mayo de 2022). Nosotros la OLACEFS. <https://olacefs.com/nosotros/>

- ONU. (Junio de 2022). La Agenda para el Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Oñate Vera, E. (2012). La importancia del control en la administración del Estado. Actualidad Jurídica. Revista Número 25, 354.
- Pelayo Pérez, M. (2012). Capital Social y Competencias Profesionales: Factores Condicionantes para la Inserción Laboral. file:///C:/Users/DELL2021/Desktop/Pelayo%20P%C3%A9rez%20Mariana%20Competencias%20profesionales%20para%20Capital%20Social.pdf
- Pérez de Armiño, K. (2000). Cooperación Técnica & Cooperación Financiera. (Icaria-Hegoa, Productor) <https://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/45>
- RAE (veinticuatro de mayo de 2022). Diccionario de la Lengua Española. <http://dle.rae.es>
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Acuerdo Gubernativo Número 96-2019 (Presidente de la República 2019).
- Román Castillo, R. G. (2013). El Capital Social de la Pequeña Empresa Innovadora. Estudios Gerenciales, 29, 356 - 367. doi:file:///C:/Users/DELL2021/Downloads/1721-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20(an%C3%B3nimo)-5544-1-10-20140122.pdf
- Salazar Duque, E. y. (7 de Febrero de 2016). La gestión del conocimiento organizacional y el capital intelectual. file:///C:/Users/DELL2021/Downloads/Dialnet-LaGestio nDelConocimientoOrganizacionalYElCapitalIn-6331741.pdf

- Sentencia de Amparo, 252-2016 (Corte de Constitucionalidad cuatro de abril de 2016).
- Sentencia de Inconstitucionalidad Genreal Parcial, 476-2015 (Corte de Constitucionalidad de Guatemala veintiseis de noviembre de 2015).
- SICA. (5 de Diciembre de 2004). XXV Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de los Países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA). https://www.sica.int/reuniones/xxv-reunion-ordinaria-de-jefes-de-estado-y-de-gobierno-de-los-paises-del-sistema-de-la-integracion-centroamericana-sica_1_82942.html
- Spencer, L. y. (Noviembre de 1991). Evaluación de competencia en el trabajo. Boston, Massachusetts, Estados Unidos.
- Superiores, O. I. (31 de diciembre de 2019). [intosai.org](https://www.intosai.org).
- UNODC. (Junio de 2022). Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. <https://onu.org.gt/onu-en-guatemala/agencias/unodc/>

El posicionamiento internacional

Dr. Douglas Guerra Calderón⁶⁸

Dr. Trevor Estrada⁶⁹

Las actividades de posicionamiento internacional de la Contraloría General de Cuentas (CGC) de la República de Guatemala, han sido dirigidas por el contralor general de cuentas durante el período 2018-2022, bajo la coordinación de la Dirección de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales, que tiene como función principal planificar, coordinar y gestionar toda actividad, programa, proyecto de cooperación nacional e internacional para el desarrollo institucional, según el artículo 42 del Reglamento de la CGC (CGC, 2019).

4.1 La internacionalización de la CGC: una prioridad desde la planificación

Desde el inicio de la gestión del Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez, como contralor general de cuentas, se reconoció la importancia del posicionamiento internacional de la CGC y la visibilidad en el exterior del país, por su contribución no solo en el reconocimiento

68 Director de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales de la CGC. Doctor en Alta Dirección Política y Administración Pública y diplomático internacional.

69 Asesor de la Dirección de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales.

e imagen, sino que también en la generación de beneficios sinérgicos para el fortalecimiento y modernización institucional de la Entidad Fiscalizadora Superior.

No obstante, los desafíos pendientes de resolver por parte de los actores regionales para avanzar en la agenda del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), relacionada con la propuesta para la creación de una Contraloría⁷⁰ del Sistema de Integración Centroamericana impulsada en la XXV Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de los Países del SICA del 15 de diciembre de 2004 (SICA, 2004), el Contralor consideró de suma importancia impulsar el Marco Operativo Internacional de la CGC, dentro del Plan de Trabajo propuesto para el período 2019-2022 (Jeréz, 2019).

Por lo anterior, dentro del eje de fortalecimiento y modernización institucional del Plan de Trabajo, fue propuesto el Marco Operativo Internacional, que contempló dos compromisos. El primer compromiso se enfocó a la aproximación de la CGC con entidades internacionales de vigilancia del gasto público con el objeto de orientar los procesos nacionales hacia la recuperación de la imagen internacional y el segundo compromiso, correspondió a la generación de acuerdos de cooperación y asistencia técnica con entidades internacionales para el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

Dentro de las modalidades de cooperación que fueron promovidas por la CGC, la cooperación y asistencia técnica, así como la donación en especie, constituyeron instrumentos de apoyo para el fortalecimiento institucional.

La cooperación y asistencia técnica se caracteriza como aquella

70 El 17 de marzo de 2013, los ministros de Relaciones Exteriores del SICA acordaron instruir a la Secretaría General para que elabore una propuesta de implementación del Sistema de contraloría, transparencia y rendición de cuentas para todos los órganos del SICA, a más tardar al 30 de abril de 2013. https://www.sica.int/noticias/cancilleres-avanzan-en-reformas-al-sistema-de-la-integracion-centroamericana-sica_1_76778.html

que se centra en el intercambio de conocimientos técnicos y de gestión, con el fin de aumentar las capacidades de instituciones y personas para promover su propio desarrollo, mientras que la cooperación financiera se concibe como aquella orientada a la financiación de actividades que impulsan el desarrollo del país receptor y que se canaliza bajo la forma de recursos financieros, es decir, créditos o donaciones, o de contenidos reales, como la venta o donación de mercancías y servicios, transferidos desde los países donantes a los beneficiarios. (Pérez de Armiño, 2000)

Infografía No. 1: Resumen Marco Operativo Internacional

	Compromiso 1	Compromiso 2
Acción 1	CGC implementando buenas prácticas a nivel internacional	Realizar acuerdos de cooperación
Acción 2	Actualizar la planificación estratégica en función de las mejores prácticas internacionales	Actualización de las Normas ISSAI
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"> •CGC aliado de organismos internacionales •Apoyar mejora de gestión pública y mejora imagen de la CGC •Plan estratégico actualizado 	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalecimiento institucional •Convenios firmados, intercambio de experiencias y conocimientos •Guías y formatos de las Normas ISSAI para auditores gubernamentales

Fuente: Elaboración propia con base al Plan de Trabajo del Dr. Edwin Salazar 2018-2022

La cooperación internacional juega un papel muy importante en la promoción y el apoyo técnico y financiero de las actividades de la población y desarrollo en la región, tal y como lo indica la División de Población de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL, 2022)

Por la relevancia de la cooperación internacional, se abordó dentro del plan estratégico institucional 2020-2023 de la CGC, los siguientes elementos (CGC, 2020):

- a) La identificación de roles y compromisos internacionales con organizaciones, instituciones y tratados internacionales con la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI), la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), la Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS), así como el apoyo a la Convención de la Organización de Naciones Unidas contra la Corrupción y la Convención Interamericana contra la Corrupción.
- b) Priorización del contralor general de cuentas de 6 ejes de trabajo considerando como base los planes estratégicos vigentes de la OLACEFS y la OCCEFS. En ese sentido, dentro del eje de fortalecimiento institucional, se estableció la aproximación de la CGC a las entidades internacionales de control del gasto público, para la recuperación de la imagen internacional, generando acuerdos de cooperación y asistencia técnica con entidades internacionales para el fortalecimiento de las capacidades institucionales, entre otros aspectos.
- c) Dentro de las principales fortalezas sobresalió el hecho

de formar parte de la Presidencia de la OCCEFS y ser miembro del Consejo Directivo en la OLACEFS. Dentro de las oportunidades identificadas en el análisis FODA, se citaron:

- i. Estandarizar e instituir buenas prácticas de auditoría de otras Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), mediante capacitación o intercambio de experiencias y
 - ii. Establecer alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional. Asimismo, se recalcó la importancia de implementar mecanismos de sistematización de los resultados de los compromisos adquiridos en convenios internacionales, buscando establecer dentro de los planes institucionales los compromisos con la OLACEFS y la OCCEFS, y que estos sean concertados. También se contempló fortalecer la capacidad de generar cooperación nacional e internacional.
- d) Se impulsó los espacios digitales en todos los procesos institucionales, como base fundamental para la incorporación de buenas prácticas de las EFS integrantes de OCCEFS y OLACEFS.

4.2 Principales actores internacionales de relacionamiento

Las organizaciones e instituciones clave con las cuales la EFS de Guatemala ha interactuado y estrechado relaciones durante el período de 2018-2022, se describen a continuación:

- 1) La Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS), que fue creada el 10 de febrero de 1995. Esta organización

internacional persigue promover la integración y el fortalecimiento de los entes contralores de la región a través de la cooperación y asistencia técnica entre los países miembros, en temáticas relacionados con la función de fiscalización de los fondos públicos, de acuerdo con las competencias asignadas a cada ente en su respectivo país. Sus miembros, Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) activos, son: Belice, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico y República Dominicana. (OCCEFS, 2020).

- 2) Cabe destacar que el contralor general de cuentas por su liderazgo preside y ha presidido la OCCEFS por varios años, como resultado del proceso de reelección en el año 2019 y la ampliación del mandato en el año 2021. Adicionalmente, la CGC durante los últimos años ha participado de manera activa en los siguientes órganos dentro de la OCCEFS:
 - 1) Comité de Comunicación e Imagen.
 - 2) Comité de Asuntos Jurídicos.
 - 3) Comité de Incremento de Capacidades.
 - 4) Comité Técnico de Planificación.
- 3) La Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), creada en 1965 como un organismo internacional, autónomo, independiente, apolítico y de carácter permanente, que tiene por objeto fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas relacionadas a la fiscalización y al control gubernamental; así como, el fomento de las relaciones de cooperación y desarrollo profesional entre sus miembros y partes interesadas. La OLACEFS está conformada por 22 miembros plenos y otros miembros asociados.

- 4)** Sus miembros plenos son: Argentina, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Curazao, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela (OLACEFS, 2022). La CGC actualmente es miembro del Consejo Directivo de la OLACEFS, y participa activamente en diferentes instancias internas de esta, tales como:
- 1)** Comité de Creación de Capacidades (CCC).
 - 2)** Comisión Técnica Especializada de Lucha contra la Corrupción Transnacional (CTCT).
 - 3)** Comisión Técnica de Prácticas de Buena Gobernanza.
 - 4)** Fuerza de Tarea de Certificación Profesional.
 - 5)** Fuerza de Tarea para el Desarrollo de Herramientas para Ejecución de Auditorías de desempeño con énfasis en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
 - 6)** Grupo de Trabajo sobre la Fiscalización de Gestión de Desastres en el Marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (GTFD).
 - 7)** Grupo de Trabajo sobre Igualdad de Género y No Discriminación (GTG).
- 5)** Asimismo, la CGC ha sido responsable de coordinar el Concurso Regional sobre Buena Gobernanza; y ha liderado la Fuerza de Tarea de Medición de Impacto de Cursos, así como la Fuerza de Tarea de Prevención, Combate y Lucha contra la Corrupción, en el marco de la Política Regional de Prevención, Combate y Lucha contra la Corrupción.
- 6)** La Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), conocida en inglés

como International Organization of Supreme Audit Institutions, es la organización central para la fiscalización pública exterior que posee 196 miembros alrededor del mundo. La INTOSAI fue fundada en Cuba en 1953, con un estatus especial con el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) Esta organización autónoma fue establecida para proporcionar apoyo mutuo, fomentar el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias; actuar como una voz reconocida de las EFS en la comunidad internacional; proporcionar normas de fiscalización de alta calidad para el sector público; promover la buena gobernanza, y fomentar el desarrollo de capacidades y la mejora continua del desempeño de las EFS (INTOSAI, 2022).

- 7) Dentro de la INTOSAI, la CGC está involucrada en el Foro para Pronunciamientos Profesionales (FIPP) Asimismo, participa en las iniciativas: “Estrategia, Medición de Desempeño e Informes (SPMR)” y “Facilitando el Impacto de las Auditoría”, de la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI).
- 8) La Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, por sus siglas en inglés), es una agencia que tiene por objetivo luchar contra las drogas y el crimen organizado transnacional, la cual cuenta con 50 oficinas alrededor del mundo y presencia en más de 150 países (UNODC, 2022). La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, denominada en inglés como United Nations Convention Against Corruption, fue promovida por la UNODC. Cabe indicar que la CGC impulsa acciones, colabora y participa facilitando insumos al Mecanismo de Examen de la Aplicación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

- 9) Cooperantes Multilaterales y Bilaterales: Entidades y organismos de carácter internacional con quienes se suscribieron convenios, cartas de entendimiento, colaboración técnica de apoyo, asistencias técnicas y donaciones, entre las que se encuentran pero no se limitan a: Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID), por medio del Proyecto de Gobernabilidad Urbana, entre otras iniciativas, la Agencia de Cooperación Alemana GIZ denominada Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Agencia Internacional para Asuntos Antinarcóticos y Aplicación de la Ley (INL), de la Embajada de los Estados Unidos de América, entre otros.

4.3 Cooperación interinstitucional entre EFS y la CGC

Desde el primer año de gestión del contralor general de cuentas, se suscribieron acuerdos bilaterales y multilaterales de cooperación con otras Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), con el propósito de propiciar un marco general para desarrollar y facilitar la cooperación interinstitucional, no solo en la región centroamericana, sino que en otras latitudes.

De tal forma que el 24 de julio de 2019, se suscribió un Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el contralor general de cuentas, Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez y la Dra. María José Mejía García, Presidenta del Consejo Superior, de la Contraloría General de la República de Nicaragua, con el propósito de promover colaboración en el intercambio de información, conocimientos y experiencias en materia de control y fiscalización

gubernamental, así como asesoría técnica mutua (CGC Guatemala y CG Nicaragua, 2019).

En el marco de la XXIX Asamblea de la OLACEFS, celebrada en la Ciudad de San Salvador, El Salvador, las autoridades superiores de la Contraloría General de Cuentas de Guatemala y de la Contraloría General de la República de Cuba, suscribieron el 15 de octubre de 2019, un Convenio de Cooperación Interinstitucional con el objeto de establecer un marco general para desarrollar y facilitar la cooperación en materias de interés común (CGC Guatemala y CG Cuba, 2019).

En la misma Asamblea de la OLACEFS, la autoridad máxima de la Contraloría General de Cuentas de Guatemala y de la Contraloría General de la República del Perú, suscribieron un Convenio de Cooperación que tiene como propósito fomentar el intercambio científico mutuo y fortalecimiento de las competencias y habilidades del talento humano en los diferentes campos de conocimiento, permitiendo enriquecer y desarrollar de una manera más eficiente las actividades de control y fiscalización gubernamental (CGC Guatemala y CG del Perú, 2019).

También se resalta que la CGC de la República de Guatemala, fue el anfitrión del “Taller de Planificación de la Auditoría Internacional Coordinada en Áreas Protegidas”, de la Comisión Técnica Especial de Medio Ambiente (COMTEMA) de la OLACEFS, que se llevó a cabo del 4 al 8 de noviembre de 2019, en la Ciudad de Guatemala, en donde participaron las EFS de Argentina, Brasil, Bolivia, Buenos Aires, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Paraguay, Perú, Portugal y República Dominicana.

La actividad citada anteriormente, fue el punto de partida para la evaluación de la contribución de las áreas protegidas para la conservación de la biodiversidad, a partir de la metodología del

sistema INDIMAPA71, de las Metas de Aichi para la Diversidad Biológica y de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Posteriormente en el año 2021, con el objetivo de intercambiar experiencias sobre procesos de fiscalización y desarrollar programas de asistencia técnica para el fortalecimiento de las EFS de la región, el contralor general de cuentas, Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez, participó en el Encuentro Regional de Contralores Centroamericanos, realizado el 15 de junio en la Ciudad de San Salvador, El Salvador, en donde las autoridades de las EFS de Guatemala, El Salvador y Honduras, suscribieron un Convenio de Cooperación, participando la Contraloría General de la República de Nicaragua como testigo de honor (CGC Guatemala, CC El Salvador y TSC Honduras, 2021).

Mediante este convenio se promovió la implementación de mecanismos e intercambio de procedimientos y sistemas que garanticen el buen uso de los recursos en las EFS del Triángulo Norte de Centroamérica, motivando la adopción de acciones que favorecieran el aumento de la transparencia y rendición de cuentas en la administración pública. Lo anterior, propició el escenario para la suscripción de un Convenio Marco de Cooperación entre la Auditoría Superior de la Federación de México y las Entidades de Fiscalización Superior de los países que integran el Triángulo Norte de Centro América (CGC Guatemala, CC El Salvador, TSC Honduras y ASF México, 2021).

Finalmente, en diciembre de 2021 en la Ciudad de Cartagena de Indias, Colombia, se firmó un Convenio Marco de Cooperación Técnica entre la Contraloría General del Estado de la República de Ecuador (CGE Ecuador) y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala, con el objeto de promover relaciones de cooperación técnica para el fortalecimiento y desarrollo de

actividades de control externo, que faciliten la realización de actividades a través de medios telemáticos tales como: el correo electrónico, las teleconferencias, las videoconferencias, etcétera (CGE Ecuador y CGC Guatemala, 2021).

Este último convenio suscrito demuestra la visibilidad exterior ganada durante los últimos años por parte de la CGC, a nivel latinoamericano.

4.4 Liderazgo de la CGC en el ámbito internacional

En el marco de la XLIII Asamblea General de la OCCEFS celebrada el 4 y 5 de junio de 2019, en la Habana, Cuba, fue electo como Presidente para el período 2019-2021, el doctor Edwin Humberto Salazar Jerez, contralor general de cuentas, marcando un hito relevante para la continuidad del liderazgo de Guatemala al frente de una organización con representantes de las EFS, de al menos 9 países (CGC, 2019).

Durante la presidencia de la OCCEFS, liderada por el Dr. Salazar Jerez, se materializó el ingreso de la Auditoría Superior de la Federación de México (ASF México) como un nuevo miembro pleno en la organización, con el apoyo unánime de todas las EFS durante la XIX Asamblea General Extraordinaria de la OCCEFS, realizada el 14 de octubre de 2019, en la Ciudad de San Salvador, El Salvador (OCCEFS, 2019).

Como parte de las actividades de intercambio de conocimientos y experiencias a otras EFS miembros de la OCCEFS y OLACEFS, la CGC de la República de Guatemala apoyó en octubre de 2019, el desarrollo del curso denominado “Uso de Vehículos No Tripulados en el Proceso de Auditoría y Aplicación en la Toma de Muestras”, desde la Ciudad de Guatemala, con el apoyo de Agencia Alemana de Cooperación Internacional GIZ.

Asimismo, las relaciones cordiales y cercanas promovidas entre las EFS, permitió avanzar en otro paso importante hacia la consolidación de una mayor participación de pares, dado que en el marco de la sesión administrativa de la XXIX Asamblea General Ordinaria de la OLACEFS, llevada a cabo del 15 al 18 de octubre de 2019, se alcanzó la aprobación por parte de los miembros de la OLACEFS, para que el Presidente de la OCCEFS, el Dr. Salazar Jerez, se integrara como miembro del Consejo Directivo de la OLACEFS, con derecho a voz y voto, lo que contribuyó a fortalecer el vínculo y relación entre la OCCEFS y la OLACEFS, facilitando la integración y fidelización continental (OCCEFS, 2020).

Del 11 al 14 de marzo del 2020, tuvo lugar otro evento relevante para la visibilidad de Guatemala y su EFS, consistente en la coordinación y celebración en la Ciudad de Guatemala, de la XLIV Asamblea Ordinaria de la Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores, en donde el Dr. Salazar Jerez manifestó su compromiso en la lucha contra la corrupción desde la presidencia de la OCCEFS y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala (CGC, 2020).

En la referida Asamblea Ordinaria de la OCCEFS, el contralor general de cuentas de Guatemala promovió la aprobación del Plan Estratégico de Desarrollo 2020-2022 y el diseño del nuevo logotipo de la OCCEFS, incluyendo el traslado de la administración del sitio web de la OCCEFS a la Presidencia de la Organización y el rediseño del portal web por parte de la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala. Adicionalmente, se promovió y realizó un reconocimiento por todas las EFS al Economista Nelson Shack, Contralor General de la República del Perú, como “Miembro Honorario de la OCCEFS”, por su trayectoria y excelente desempeño profesional.

Dentro de los hechos y acciones impulsados por la CGC, se marcó otro hito importante propugnado por Guatemala, dentro

de la XLV Asamblea General Ordinaria de la OCCEFS, celebrada el 24 de junio de 2021, y presidida por el contralor general de cuentas de Guatemala, que consistió en la propuesta de la “Política Regional para el Combate a la Prevención y Lucha contra la Corrupción de las EFS de OCCEFS”, la cual fue acogida y aprobada de manera unánime por los miembros plenos mediante Decisión OCCEFS/2021/ 014 (OCCEFS, 2022).

Esta política tiene por objeto fortalecer las capacidades institucionales para la prevención y lucha contra la corrupción, en un marco que coadyuve a alcanzar procesos de prosperidad Estatal en la región de la OCCEFS. Las prioridades de esta política abarca: i) la confianza y credibilidad ciudadana en la región, ii) la prevención de la corrupción y su vinculación con la prosperidad, iii) fortalecimiento institucional de las EFS y plan de formación, iv) homogeneidad estratégica regional de lucha contra la corrupción, v) coordinación regional con entidades de justicia, y la vi) cooperación y asistencia técnica (OCCEFS, 2021).

Así también, el 6 de septiembre de 2021, la Contraloría General de Cuentas de Guatemala, dio inicio a las actividades culturales en conmemoración del Bicentenario de Independencia de Centroamérica, promovido por la presidencia de la OCCEFS, los cuales se llevaron a cabo de manera virtual.

Considerando la importancia de continuar fortaleciendo los intercambios de conocimientos y experiencias, la Contraloría General de Cuentas participó en el mes de octubre de 2021, en el 5o. Foro sobre sobre “Buenas Practicas de Reporte de Información”, como parte del proceso de Evaluación del Índice de Disponibilidad de Información a la Ciudadanía (IDIGI), sobre la Gestión Institucional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores que integran la OLACEFS (CGC, 2021).

Se señala como un hecho, que la CGC obtuvo la máxima calificación en el proceso de medición del “Índice de Disponibilidad

de Información a la Ciudadanía sobre la Gestión Institucional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (IDIGI-EFS) 2021”, permitiendo que la EFS de Guatemala se catalogara dentro de las seis mejores EFS a nivel latinoamericano y ocupando el primer lugar a nivel centroamericano (CGC, 2022). Este reconocimiento indica la CGC es una EFS abierta a la rendición de cuentas a la ciudadanía.

En cuanto a las acciones implementadas para la estandarización internacional, el 23 de octubre de 2021, se aprobó la adopción del manual de auditoría de tecnología de la información TI, emitido por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), mediante el Acuerdo Número A-047-2021 emitido por el contralor general de cuentas. De igual manera, por medio del Acuerdo Número A-048-2021 se aprobó la GUÍA.GT – 3920 denominada “Proceso de la Auditoría de Desempeño”, la cual se incorporó al marco normativo de las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores adaptadas a Guatemala (ISSAI.GT)

Otra actividad relevante adoptada por la CGC ha sido la participación activa en las denominadas “Auditorías Coordinadas”, que surgen de las buenas prácticas internacionales de las Iniciativas de Desarrollo de la INTOSAI (IDI), que consisten en auditorías ejecutadas al mismo tiempo por diferentes EFS, para analizar diferentes perspectivas sobre un tema común permitiendo disponer de un panorama tanto nacional como regional (OLACEFS, 2020). A continuación se resumen las principales Auditorías Coordinadas donde ha participado la CGC:

Cuadro 1: Resumen de participaciones de la CGC en auditorías coordinadas

No.	Nombre de la Auditoría	Organizador	Período	Estatus
1	Auditoría Coordinada sobre Energías Renovables en el Sector Eléctrico (Auditoría de Desempeño ODS 7, 11, 13, 16 y 17)	OLACEFS	2018-2019	Finalizada
2	Auditoría de Marcos Institucionales para la Lucha contra la Corrupción, Componente 2 de la Iniciativa "EFS en Lucha Contra la Corrupción"	IDI - OLACEFS	2017-2020	Finalizada
3	Auditoría Coordinada de Áreas Protegidas (Auditoría de Desempeño ODS 14 y 15)	OLACEFS	2019-2021	Finalizada
4	Auditoría Coordinada de Estructuras de Gobernanzas para el Manejo Integral de los Pasivos Ambientales Mineros (Auditoría de Desempeño ODS 12)	OLACEFS	2019-2021	Finalizada
5	Auditoría Cooperativa de Compras Públicas Sostenibles Utilizando Análisis de Datos -CASP - (Auditoría de Desempeño ODS 12)	OLACEFS	2020-2021	Finalizada
6	Auditoría Coordinada a los Programas de Ayudas Socio-Económicas en el Marco del COVID-19 (Auditoría de Desempeño ODS 1 y ODS 16)	OLACEFS	2020-2022	En proceso
7	Transparencia, Rendición de Cuentas e Inclusión en el Uso de los Fondos de Emergencia para el COVID19 TAI (Auditoría Cooperativa de Cumplimiento)	INTOSAI	2020-2022	En proceso

8	Auditoría Coordinada sobre el Objetivo de Desarrollo Sostenible 3 "Atendiendo la Salud y el Bienestar" (Auditoría de Desempeño ODS 3)	OLACEFS	2021-2022	En proceso
9	Auditoría Coordinada sobre ODS 1 "Políticas implementadas para el logro de las metas del ODS 1 y mitigación de impacto del COVID-19, con énfasis en la disminución de brechas de género (Auditoría de Desempeño ODS 1)	AGN Argentina - EFSUR	2022-2023	En proceso
10	Auditoría Coordinada para Fortalecer el Compromiso de las EFS con la Erradicación de la Violencia Contra la Mujer (Auditoría de Desempeño ODS 5)	OLACEFS	2022-2023	En proceso

Fuente: Dirección de Cooperación y Relaciones Internacionales

En adición, se logró una nueva participación de Guatemala a nivel internacional, que surgió de la reunión virtual de la Comisión Técnica Especializada en la Lucha Contra la Corrupción Transnacional (CTCT), de la OLACEFS, celebrada el 8 de abril de 2022, en donde se promovió y aprobó para que la EFS de Guatemala, liderara la Fuerza de Tarea sobre la Política Regional de Prevención, Combate y Lucha contra la Corrupción, con el respaldo por unanimidad de todos los miembros de la organización internacional, dada la relevancia de esta temática para todos los países.

La CGC como líder de la Fuerza de Tarea sobre la Política Regional de Prevención, Combate y Lucha contra la Corrupción, ha sido responsable en desarrollar e impulsar la creación de dicha Política. En esa línea, se llevó a cabo un foro en la Ciudad de Panamá entre los miembros del CTCT, para definir los lineamientos para

la formulación de la Política Regional de Prevención, Combate y Lucha contra la Corrupción.

Finalmente, como una iniciativa de la Presidencia de la OCCEFS y bajo el liderazgo del Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez en coordinación con la Auditoría Superior de la Federación de México (AFS), y con el objetivo de intercambiar experiencias, buenas prácticas y desarrollar capacidades en las Entidades Fiscalizadoras Superiores de la región, se celebró el 24 de marzo de 2022, el Encuentro Regional de Fiscalización, que se desarrolló en la Ciudad de México.

4.5 Lucha internacional contra la corrupción

En el mes de junio de 2021, la CGC presentó la propuesta de la Política Regional para el Combate a la Prevención y Lucha contra la Corrupción de las Entidades Fiscalizadoras Superiores que conforman la OCCEFS, como parte del impulso de acciones para fortalecer la lucha internacional contra la corrupción.

Asimismo, como parte de las buenas prácticas en el marco de los “Mecanismos de Revisión y Seguimiento de la Implementación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción”, la CGC como órgano de control en la República de Guatemala, presentó a la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), a la Secretaria del Mecanismo de Examen de la Aplicación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción: Segundo Ciclo; y ante el Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC), de la Organización de los Estados Americanos (OEA), en la Trigésima Séptima Reunión del Comité de Expertos, los avances alcanzados en la lucha contra la corrupción, entre los cuales sobresalen (CGC, 2022):

- Declaración del año 2021, como: “Año de la Ética y Probidad”.
- Lanzamiento de aplicación móvil “Denuncia Ciudadana”.
- Implementación del Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG)
- Aprobación de las Normas de Auditoría Interna Gubernamental (NAIGUB), Manual de Auditoría Interna Gubernamental (MAIGUB), y de la Ordenanza de Auditoría Interna Gubernamental.
- Creación de capacidades para la prevención de la corrupción: a) Programa Sembrado Semillas de Transparencia”, b) Aplicación móvil “Jóvenes por la Transparencia”, c) Diplomado virtual “Ética Ciudadana para Fortalecer Procesos de Auditoría Social”; y, d) Capacitación a líderes locales en “Auditoría Social, Transparencia y Rendición de Cuentas”.
- Desarrollo del Programa de formación del Código de Ética de la Contraloría General de Cuentas.

Adicionalmente, en la XXXVI Reunión del Comité de Expertos del MESICIC, la Comisión Presidencial Contra la Corrupción (CPCC), en representación del Estado de Guatemala, se manifestó sobre los avances del país, añadiendo que la CGC implementó el Código de Ética, no solo para el ente fiscalizador, sino para todas las entidades del Estado, además de haber impulsado el “Sistema de Comunicaciones Electrónicas”, con el que se creó el “Casillero Electrónico” para tener una mejor comunicación con los sujetos auditados (CGC, 2021).

En lo concerniente a convenios interinstitucionales relacionados con la lucha contra la corrupción, el 14 de septiembre de 2021 se suscribió la Carta de Entendimiento entre la CGC Crime Stopper Guatemala, denominada “Para el fomento de Veeduría

Social como mecanismo para la lucha contra la corrupción”, que persigue instaurar un marco de cooperación focalizado al fomento de la participación ciudadana y al fortalecimiento de las capacidades de la CGC (Crime Stopper Guatemala y CGC Guatemala, 2021).

Posteriormente, en el mes de junio de 2022, se firmó una Carta de Implementación de Proyecto entre la Agencia Internacional para Asuntos Antinarcóticos y Aplicación de la Ley (INL), de la Embajada de los Estados Unidos de América en Guatemala y la CGC de la República de Guatemala, para el proyecto denominado: “Fortalecimiento de las Capacidades de la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala, en Materia de Fiscalización y Control Gubernamental, para Potenciar el Cumplimiento de sus Atribuciones de Lucha Contra Corrupción” (INL de la Embajada de los Estados Unidos de América en Guatemala y CGC Guatemala, 2022).

Este último convenio contempló que el Gobierno de los Estados Unidos de América proveerá cooperación no reembolsable que incluya asistencia técnica y donaciones en especie, para fortalecer las capacidades institucionales de la CGC.

4.6 Apoyo a la Agenda 2030 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En consideración a la importancia de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU, 2022), el Dr. Salazar Jerez en el año 2019, asistió a la sede de las Naciones Unidas en Nueva York, con la finalidad de explorar posibles líneas de asistencia técnica (CGC, 2020).

Con el tiempo en Guatemala se materializan dichos esfuerzos, con la suscripción el 9 de diciembre de 2020, de una

Carta de Entendimiento entre la CGC y la ONU, que tiene por objeto promover el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a través de la fiscalización y fortalecimiento de las capacidades de la CGC, entre otras acciones (CGC, 2020); y posteriormente, con la firma de un Memorando de Entendimiento en marzo del 2021, entre la CGC y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Guatemala (PNUD), con el objetivo de promover los valores éticos en el sistema educativo del país, la auditoría social y la agenda de transparencia (CGC, 2021).

Adicionalmente, la CGC participó en el evento organizado en julio 2019, por la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI) y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UNDESA), la cual se realizó en la Sede de las Naciones Unidas, para conocer experiencias y lecciones aprendidas, sobre avances en la implementación de las auditorías para la fiscalización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), expuestas por las EFS participantes y miembros de la INTOSAI (CGC, 2019).

Asimismo, el contralor general de cuentas promovió la participación de la CGC en la Cumbre sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en el marco de la LXXIV Sesión de la Asamblea General del Sistema de Naciones Unidas, que se llevó a cabo los días 24 y 25 de septiembre del año 2019, en la Ciudad de New York, de los Estados Unidos de América (CGC, 2019).

Por otro lado, a partir de los acercamientos con la Cooperación Alemana GIZ, a través de los Proyectos Agenda 2030 (GIZ Guatemala) y Fortalecimiento del Control Externo para la Prevención y Lucha Eficaz contra la Corrupción (GIZ Brasil), se alcanzó el 22 de noviembre de 2021, la suscripción conjunta con la CGC de una Carta de Entendimiento denominada “De colaboración para la lucha contra la corrupción y fortalecimiento del control gubernamental”, con el objeto de apoyar un marco de cooperación técnica focalizado en el fortalecimiento de las capacidades de la

CGC y la orientación al monitoreo de la implementación nacional de la Agenda 2030, así como la prevención y lucha contra la corrupción, a fin de velar por el uso eficiente de los recursos del Estado (GIZ, GIZ Guatemala, GIZ Brasil y la CGC de Guatemala, 2021).

Como se ha descrito en el desarrollo del posicionamiento internacional, la CGC ha participado activamente en el escenario internacional y realizado una serie de acciones durante la gestión del Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez, para robustecer la institucionalidad de la EFS de Guatemala, mediante la sinergia e interacción simbiótica con diferentes actores locales e internacionales, que contribuyen al fortalecimiento del rol de fiscalización y control gubernamental en Guatemala, que a su vez promueve una contraloría abierta a la rendición de cuentas con la ciudadanía, los órganos del Estado y sus pares y que participa en la lucha local e internacional contra la corrupción.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2015). Diccionario de Competencias La Trilogía.
https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_la_trilog%C3%ADa_Tomo_I_Martha_Alles
- Alles, M. (2015). Gestión por Competencias: El Diccionario. Buenos Aires, Argentina.
- Atria, R. S. (2003). Capital social y Reducción de la Pobreza en América Latina y El Caribe: En busca de un nuevo paradigma. Naciones Unidas.

- Catalano, M. e. (19 de julio de 2004). Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: Conceptos y orientaciones metodológicas. Buenos Aires, Argentina.
- CEPAL. (31 de Mayo de 2022). El Papel de la Cooperación Internacional. División de Población de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe: https://celade.cepal.org/redatam/pryesp/cairo/WebHelp/DOCSID/docsid.htm#el_papel_de_la_cooperaci_n_internacional.htm
- CGC Guatemala y CG Cuba. (15 de Octubre de 2019). Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala y la Contraloría General de la República de Cuba. (229). San Salvador, El Salvador.
- CGC Guatemala y CG del Perú. (15 de Octubre de 2019). Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de la República del Perú y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala. (230). San Salvador, El Salvador.
- CGC Guatemala y CG Nicaragua. (24 de Julio de 2019). Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala y la Contraloría General de la República de Nicaragua. (205). Guatemala, Guatemala.
- CGC Guatemala, CC El Salvador y TSC Honduras. (15 de Junio de 2021). Convenio de Cooperación entre la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala, la Corte de Cuentas de la República de El Salvador y el Tribunal Superior de Cuentas de la República de Honduras. (27). San Salvador, El Salvador.

- CGC Guatemala, CC El Salvador, TSC Honduras y ASF México. (17 de Junio de 2021). Convenio Marco de Cooperación entre la Auditoría Superior de la Federación de México y las Entidades de Fiscalización Superior de los Países que Integran el Triángulo Norte de Centro América. Ciudad de México, México.
- CGC. (13 de Agosto de 2020). CGC y GIZ firman carta de entendimiento y realizan foro virtual. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(272).
- CGC. (13 de julio de 2021). Acuerdo Número A-028-2021. Aprobar el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG). Guatemala.
- CGC. (13 de Septiembre de 2021). Contraloría General de Cuentas apoya con acciones en pro de la lucha contra la corrupción. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas (45).
- CGC. (2019). Artículo 42. Dirección de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales. En CGC, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Guatemala, Guatemala: CGC.
- CGC. (2020). Informe Ejecutivo Auditoría a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado. Informe anual, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.
- CGC. (2020). Plan Estratégico Institucional 2020-2023. Contraloría General de Cuentas. Guatemala: CGC.
- CGC. (2022). Informe Ejecutivo Auditoría a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado. Anual, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.
- CGC. (28 de Octubre de 2020). Presidente de OCCEFS presenta informe ante la Asamblea de la OLACEFS. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(285).

- CGC. (4 de Octubre de 2021). CGC, participa en foro de la OLACEFS sobre “buenas prácticas de reporte de la información”. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(48).
- CGC. (5 de Marzo de 2021). Contraloría y PNUD firman acuerdo para promover valores éticos en el sistema educativo. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(10).
- CGC. (9 de Diciembre de 2020). Contraloría General de Cuentas y la Organización de Naciones Unidas, firman carta de entendimiento. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(295).
- CGC. (Abril de 2019). Contralor general de cuentas recibe visita de cortesía de su homologado de Honduras. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(188).
- CGC. (Agosto de 2019). CGC participa en reunión anual del Comité de Creación de Capacidades de la OLACEFS. Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(211).
- CGC. (Julio de 2019). Contraloría de Guatemala presidirá nuevamente la OCCEFS. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(201).
- CGC. (Julio de 2019). Contraloría General de Cuentas de Guatemala, presente en reunión de Entidades Fiscalizadoras Superiores y en el Consulado de Guatemala en Nueva York, Estados Unidos de América. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(207).
- CGC. (Julio de 2019). USAID dona equipo de almacenamiento informático masivo a la Contraloría General de Cuentas. Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(203).

- CGC. (Junio de 2019). Administración del Dr. Edwin Salazar inicia jornadas de capacitación sobre “Control de calidad en informes de auditoría basados en las normas ISSAI”. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(198).
- CGC. (Junio de 2019). CGC recibirá equipo informático para fortalecer la rendición de cuentas de los gobiernos locales. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(195).
- CGC. (Marzo de 2020). XLIV Asamblea Ordinaria de La Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS), se realiza en Guatemala. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas, 264. <https://www.contraloria.gob.gt/wp-content/uploads/2020/03/boletin-264-04.pdf>
- CGC. (Octubre de 2019). CGC en la cumbre sobre los ODS en New York, Estados Unidos de Norteamérica. Boletín Informativo Contraloría General de Cuentas(224).
- CGC. (Octubre de 2019). Con importantes logros para Guatemala, finaliza Asamblea General de la OLACEFS en San Salvador. Boletín Informativo de la Contraloría General de Cuentas(231).
- CGE Ecuador y CGC Guatemala. (Diciembre de 2021). Convenio Marco de Cooperación Técnica entre la Contraloría General del Estado de la República de Ecuador y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala. Cartagena de Indias, Colombia.
- Comisión económica para América Latina y el Caribe, C. (Octubre de 2003). Capital Social de los y las Jóvenes. Propuesta para programas y proyectos. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6046/S0310684_es.pdf

- Contraloría General de Cuentas. (2022). Informe Ejecutivo a la Liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos Ejercicio Fiscal 2021. Guatemala: Contraloría General de Cuentas.
- Crime Stopper Guatemala y CGC Guatemala. (14 de Septiembre de 2021). Carta de Entendimiento entre Crime Stopper Guatemala y la Contraloría General de Cuentas de Guatemala para el Fomento de la Veeduría Social como Mecanismo para la Lucha contra la Corrupción. Guatemala, Guatemala.
- Escoto, J. A. (6 de julio de 2017). Compromiso por la Agenda Nacional de Desarrollo: Los ODS y su articulación al PND K´atun Guatemala 2032. <https://www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/ods>
- García, E. (2014). Capital Social, Conocimiento y Efectividad Organizacional. Enlace, 11(3), 33-48. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/823/82332932003.pdf>
- GIZ, GIZ Guatemala, GIZ Brasil y la CGC de Guatemala. (22 de Noviembre de 2021). Carta de Entendimiento entre Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, a través de los Proyectos Agenda 2030 y Fortalecimiento del Control Externo para la Prevención y Lucha Eficaz contra la Corrupción y CGC Guatemala. Guatemala, Guatemala y Brasil.
- Guatemala, A. N. (14 de enero de 1986). Constitución Política de la República de Guatemala de 1985. TÍTULO IV Poder Público Capítulo I Ejercicio del Poder Público. Guatemala.
- Guevara, W. (17 de agosto de 2015). Esan Business. de <https://bit.ly/3t8t1hq>

Inconstitucionalidad de Ley en Caso Concreto, 4833-2013 (Corte de Constitucionalidad, 5 de mayo de 2014).

INL de la Embajada de los Estados Unidos de América en Guatemala y CGC Guatemala. (Junio de 2022). Carta de Implementación del Proyecto entre la Agencia Internacional para Asuntos Antinarcoóticos y Aplicación de la Ley (INL) de la Embajada de los Estados Unidos de América en Guatemala y la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala. Guatemala, Guatemala.

Internacional, T. (veinticinco de mayo de 2022). Transparency International. <https://www.transparency.org/en/copyright-enquiries>

International Organization of Supreme Audit Institutions (2019). INTOSAI. Marco de Pronunciamientos Profesionales de la INTOSAI. Austria: Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.

INTOSAI. (22 de Mayo de 2022). Sinopsis. <https://www.intosai.org/es/acerca-de-nosotros/sinopsis>

Jeréz, E. H. (2019). Plan de Trabajo. Plan, Contraloría General de Cuentas, Guatemala.

López García, J. (16 de Enero de 2021). La taxonomía de Bloom y sus actualizaciones. Colombia.

Manuel, O. (2000). Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Argentina: Heliasta.

Maynez, E. G. (2002). Filosofía del Derecho. México: Porrúa.

Montoya Neyra, M. R. (2020). <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6870>. Naciones Unidas. (2011). Resolución aprobada por la Asamblea General el 22 de diciembre de 2011. Estados Unidos de América: Asamblea General de Naciones Unidas.

- National Audit Office [NAO]. (2003). Value for money handbook, a guide for building quality into VFM examinations [Manual de valor por dinero, una guía para crear calidad en los exámenes VFM]. Londres: Dudfields.
- OCCEFS. (2021). Resumen Ejecutivo. En P. y.-2. Política Regional para el Combate.
- OCCEFS. (Enero de 2020). Presidencia de la OCCEFS forma parte del Consejo Directivo de la OCCEFS. Boletín OCCEFS(20), 2.
- OCCEFS. (Mayo de 2022). Noticias OCCEFS. Recuperado el Junio de 2022, de Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores: https://occefs.org/?page_id=28
- OCCEFS. (Octubre de 2019). Ingreso de la ASF de México a OCCEFS. Boletín OCCEFS(19), 2-3.
- OCCEFS. (Septiembre de 2020). Historia OCCEFS. (SEOCCEFS, Productor) Recuperado el 1 de Junio de 2022, de Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores: https://occefs.org/?page_id=802
- OCDE. (2017). Entidades Fiscalizadoras Superiores y el Buen Gobierno: Supervisión, información y visión, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. París: Éditos OCDE. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/entidades-fiscalizadoras-superiores-y-el-buen-gobierno_9789264280625-es#page4
- Oficina del Contralor y Auditor General de la India. (28 de 12 de 2018). Oficina del Contralor y Auditor General de la India. https://cag.gov.in/cag_old/content/performance-audit

- OLACEFS. (2020). Manual de Auditorías Coordinadas de la OLACEFS 2020. https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2020/07/Manual-de-Auditorias-Coordinadas-de-la-OLACEFS_2020.pdf
- OLACEFS. (31 de mayo de 2022). Nosotros la OLACEFS. <https://olacefs.com/nosotros/>
- ONU. (Junio de 2022). La Agenda para el Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Oñate Vera, E. (2012). La importancia del control en la administración del Estado. Actualidad Jurídica. Revista Número 25, 354.
- Pelayo Pérez, M. (2012). Capital Social y Competencias Profesionales: Factores Condicionantes para la Inserción Laboral. <file:///C:/Users/DELL2021/Desktop/Pelayo%20P%C3%A9rez%20Mariana%20Competencias%20profesionales%20para%20Capital%20Social.pdf>
- Pérez de Armiño, K. (2000). Cooperación Técnica & Cooperación Financiera. (Icaria-Hegoa, Productor) <https://www.dicc.hegoa.ehu.eus/listar/mostrar/45>
- RAE (veinticuatro de mayo de 2022). Diccionario de la Lengua Española. <http://dle.rae.es>
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Acuerdo Gubernativo Número 96-2019 (Presidente de la República 2019).
- Román Castillo, R. G. (2013). El Capital Social de la Pequeña Empresa Innovadora. Estudios Gerenciales, 29, 356 - 367. doi:[file:///C:/Users/DELL2021/Downloads/1721-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20\(an%C3%B3nimo\)-5544-1-10-20140122.pdf](file:///C:/Users/DELL2021/Downloads/1721-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20(an%C3%B3nimo)-5544-1-10-20140122.pdf)

- Salazar Duque, E. y. (7 de Febrero de 2016). La gestión del conocimiento organizacional y el capital intelectual. <file:///C:/Users/DELL2021/Downloads/Dialnet-LaGestionDelConocimientoOrganizacionalYElCapitalIn-6331741.pdf>
- Sentencia de Amparo, 252-2016 (Corte de Constitucionalidad cuatro de abril de 2016).
- Sentencia de Inconstitucionalidad Genreal Parcial, 476-2015 (Corte de Constitucionalidad de Guatemala veintiseis de noviembre de 2015).
- SICA. (5 de Diciembre de 2004). XXV Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de los Países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA). https://www.sica.int/reuniones/xxv-reunion-ordinaria-de-jefes-de-estado-y-de-gobierno-de-los-paises-del-sistema-de-la-integracion-centroamericana-sica_1_82942.html
- Spencer, L. y. (Noviembre de 1991). Evaluación de competencia en el trabajo. Boston, Massachusetts, Estados Unidos.
- Superiores, O. I. (31 de diciembre de 2019). [intosai.org](https://www.intosai.org).
- UNODC. (Junio de 2022). Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. <https://onu.org.gt/onu-en-guatemala/agencias/unodc/>

Hacia la agenda futura

Dr. José Alberto Ramírez Crespín⁷²

La agenda futura de la Contraloría General de Cuentas (CGC) ha requerido un plan general para afrontar prioridades inmediatas y urgentes como consecuencia del avance tecnológico y así solucionar las necesidades de corto y largo plazo en temas de fiscalización, probidad y competencias de calidad, formación académica y transparencia.

La gestión de la Contraloría General de Cuentas durante el período del 2019 al 2022 se construyó sobre un marco de referencia para orientar la planeación, la programación de actividades importantes que contribuyen a fortalecer la imagen institucional, la transparencia, la evaluación de la calidad del gasto público y la rendición de cuentas de las entidades objeto de fiscalización.

También forman las bases de un proyecto de largo plazo que busca asegurar en el marco de la gobernanza institucional a partir de la consolidación de un nuevo escenario de funcionamiento con eficacia y sobre todo, establecer las bases de mayor confianza ciudadana, donde la reputación y la credibilidad sean los principales activos intangibles en línea hacia la búsqueda de mayor efectividad institucional.

72 Doctor en Ciencias de la Investigación. Magister en Administración Financiera. Contador público y auditor. Subcontralor de Calidad de Gasto Público de la Contraloría General de Cuentas.

En 2020, con el inicio de la pandemia del COVID-19, la Contraloría tuvo que acelerarse en la actualización tecnológica, usando herramientas que le permitieran tener una comunicación ágil y sencilla con los fiscalizados, porque de lo contrario el trabajo de auditoría debía paralizarse, lo cual no era posible, debido que se tenía que cumplir con la función establecida en la Constitución Política de la República de Guatemala.

De esta situación, surgió la necesidad de desarrollar un sistema de comunicaciones electrónicas, el cual ha sido una herramienta vital en la Contraloría, porque ha permitido que la notificación de algunos resultados de las auditorías se hagan por ese medio, como la comunicación de posibles hallazgos y la propia actividad de discusión de hallazgo con los fiscalizados, siendo un medio de defensa fundamental para el auditado.

Especialmente durante los años 2020 y 2021, se trabajó en equipo para construir un marco de referencia con estándares internacionales y buenas prácticas, emitidas por organizaciones internacionales como el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), por la Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información (ISACA) y por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), este marco de referencia ahora se está implementando en todas las entidades que por norma legal se deben fiscalizar y se denomina, “Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental” (SINACIG). El SINACIG incluye elementos fundamentales como lo es el fortalecimiento del control gubernamental y la gestión de riesgo en todas las entidades que administran fondos públicos.

El SINACIG promueve una cultura de cumplimiento de la máxima autoridad, equipo de dirección y servidores públicos, impulsa la práctica de principios y valores éticos, la promoción de una cultura de control y evaluación de riesgos, promueve la formulación de manuales y políticas; asimismo, enfatiza la

responsabilidad de la auditoría interna, quien debe velar por el mantenimiento efectivo de los controles internos de las entidades fiscalizadas. Este es un punto estratégico porque una auditoría interna fortalecida y responsable, significa el mejor baluarte en el control gubernamental y contribuye a que la auditoría gubernamental que ejerce el ente fiscalizador tenga mayor alcance y mejores resultados en beneficio de las entidades.

En ese contexto, los legados estructurales de la gestión buscan incidir en procesos de largo plazo y generar articulaciones en el desempeño efectivo en las instituciones públicas. Justamente, en esa dimensión, el 2021 “Año de la Ética y Probidad” fue el marco estratégico que permitió avanzar mediante acciones de cambio dinámicas que gestaron adhesiones, coincidencias y aproximaciones interinstitucionales.

Una de las reformas más importantes que tendrá implicaciones en el mediano y largo plazo lo constituye el Sistema Nacional de Control Interno de Guatemala (SINACIG), puesto en marcha como la herramienta con mayor sentido de fiscalización y control gubernamental en las entidades públicas, la que tendrá tres compromisos sujetos de vigilancia y control gubernamental en el corto plazo:

- 1) Asumir la responsabilidad solidaria de todos los titulares de los cargos de dirección de un ministerio, entidad descentralizada y gobierno municipal para el cumplimiento de los procesos de gasto público y sus resultados.
- 2) Responder directa y abiertamente al comportamiento institucional de resguardo de los bienes públicos y el patrimonio de las instituciones.
- 3) Someterse a la vigilancia pública de los ciudadanos y las entidades de control superior para el cumplimiento eficaz y eficiente de las responsabilidades del cumplimiento de su función institucional de acuerdo con las competencias delegadas.

El nuevo enfoque de fiscalización y control gubernamental es un cambio que sienta las bases de manera gradual para alcanzar la calidad del gasto y sobre todo, hacia la prevención de la corrupción y reducción de la opacidad en las instituciones del Estado. Con el fortalecimiento de los controles a nivel de las instituciones fiscalizadas se busca que los recursos del Estado sean mejor aprovechados en beneficio de la sociedad guatemalteca y especialmente en beneficio de los más necesitados, como los que hacen uso frecuente de los servicios de salud, educación e infraestructura vial.

El cambio de enfoque de la fiscalización busca que la auditoría gubernamental sea tomando de referencia la gestión de riesgo lo cual permitirá que las entidades del Estado gestionen sus riesgos seleccionando los elementos de control y sus interrelaciones, para que la institución evalúe e intervenga en aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de sus objetivos institucionales.

En este sentido, y con la finalidad que las organizaciones gubernamentales mejoren sus procesos y maximicen las posibilidades de cumplir sus metas y objetivos en forma adecuada, es necesario que las organizaciones gubernamentales, mantengan y mejoren las actividades del Proceso de Gestión de Riesgos que se viene desarrollando, considerando los procesos críticos de la institución o la revisión del mismo; la identificación, análisis y valorización de los riesgos que impactan en el logro de los objetivos de la entidad y sus controles y, en especial, la formulación de medidas de tratamiento de dichos riesgos.

Se tiene una búsqueda constante del cambio de enfoque de fiscalización y control gubernamental, lo cual se traduce en herramientas de diagnóstico elaboradas por cada institución pública donde se revelan las fortalezas y sobre todo, las debilidades que constituyen el núcleo clave para identificar los riesgos

en materia financiera, impacto y desempeño en los objetivos estratégicos, planes multianuales y planes operativos anuales.

Los informes de auditoría gubernamental buscan con los resultados, reflejar que los fondos del Estado son bien administrados, pero también buscan evidenciar que esos fondos deben beneficiar a la población y no a una minoría. Ejemplo de eso es la recuperación de fondos de fideicomisos en beneficio del Estado, la reactivación de obras inconclusas, como hospitales, carreteras y escuelas. Además, los informes ofrecen una descripción general de los esfuerzos que hacen los equipos de auditoría por fortalecer y mejorar la gestión pública nacional y especialmente porque las instituciones que administran fondos públicos sean cautas con el gasto público, lo cual redundará en beneficio de la población.

En ese sentido nos podemos cuestionar, ¿cuál es el camino que estamos construyendo? Podemos afirmar que estamos construyendo el camino hacia la prevención, al cumplimiento de normas y al combate a la corrupción, porque un sistema de control interno eficiente y eficaz es una pieza clave que contribuye a mejorar la transparencia y el desempeño de la gestión pública y, a la vez, ayuda a elevar la calidad del gasto y a minimizar la probabilidad de ocurrencia de actos de corrupción.

La experiencia alcanzada en la gestión buscó la recuperación de roles institucionales que se construyeron y gestionaron desde enfoques basados en la mediación de procesos de transformación institucional a través de comportamientos éticos. En ese marco, el Código de Ética de la CGC representa el salto cualitativo para construir valores de interacción laboral y comportamientos altamente ejemplares en la prestación de servicios públicos institucionales, sin que estos sean sujetos de sospecha.

En esta etapa, la métrica cartesiana de resultados no solamente incidió en la moral del empleado y colaborador

institucional, sino que alcanzó el equilibrio en los sistemas de rendición de cuentas institucionales, tanto los prescritos por los instrumentos jurídicos como los sistemas de comunicación ciudadana que siguieron la dinámica diaria en redes sociales y sistemas de comunicación en línea.

Vale destacar en esta etapa que el enfoque estratégico fundamental se basó en la prevención de riesgos y sobre todo en atención a procesos de opacidad y buscando condiciones que permitiera el más alto estándar en la calidad de los servicios a la entidades públicas.

Fue prioridad fortalecer el reto de un marco de mayor efectividad del control del gasto público hacia el cumplimiento de la Agenda 2030 de los (ODS), buscando asegurar que los recursos públicos apunten gradualmente a reducir las brechas de la desigualdad y construir un escenario para un mayor y mejor marco de desarrollo sostenible y sobre todo en camino hacia la prosperidad de los ciudadanos.

Las experiencias en la gestión institucional durante el período 2018-2022 capitalizaron altos grados de orientación hacia una mayor eficiencia en el cumplimiento de las funciones constitucionales y sobre todo hacia la construcción de mayor confianza y credibilidad por parte de las entidades públicas, principales usuarios de la CGC y finalmente los ciudadanos.

En el resultado alcanzado en esta etapa es importante resaltar la dedicación y entrega de los directores y subdirectores, auditores, personal técnico, administrativo; así como, a colaboradores y asesores que acompañaron los procesos estratégicos planificados e intervinieron en las coyunturas operativas, técnicas y de alta decisión estratégica.

En ese reconocimiento vale destacar a los altos funcionarios de gobierno, organismos estatales, entidades de cooperación bilateral y multilateral quienes sumaron esfuerzos en el proceso

común de emprender sistemas de asistencia y cooperación, confiados que encontrarían en la presente gestión la aspiración para construir instituciones públicas solidas al amparo del Estado de derecho y en alineamiento a la consolidación de la democracia.

En ese marco se afirma con la seguridad y alta satisfacción desde el escenario del Despacho Superior de la Contraloría General de Cuentas que la EFS de Guatemala sentó las bases de un proceso gradual de transformaciones que apunta a la efectividad institucional con los más altos estándares del control gubernamental y con el compromiso de unirnos a la prosperidad de los ciudadanos en camino hacia la Guatemala que todos queremos.

Se ha visualizado y se ha cumplido con lo planificado, por lo que se puede indicar que en esta administración no solo hemos llevado a cabo el mayor número de auditorías, financieras, de cumplimiento, auditorías de desempeño, auditorías a la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), auditorías concurrentes, sino también se ha sido más estratégicos construyendo la mejor ruta de la prevención. Ejemplo de ello son:

- 1) El programa Sembrando Semillas de Transparencia.
- 2) Jóvenes por la Transparencia, porque es un programa que apuesta a que los jóvenes deben estar a la altura del principio de participación inclusiva e igualitaria ofreciendo una mayor participación en la sociedad.
- 3) Jóvenes Universitarios por la Buena Gobernanza.
- 4) La auditoría social, una herramienta que fomenta la participación ciudadana y que contribuye a la fiscalización del buen uso de los fondos públicos.
- 5) Coordinación de la Política Regional para la Prevención y Lucha Contra la Corrupción de la Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras

Superiores (OCCEFS).

Estos avances han implicado procesos acelerados para consolidar la institucionalidad a partir de equipos de trabajo de auditoría con mayor compromiso hacia un enfoque basado en la corrección de procedimientos y sobre todo en la prevención de la opacidad en el gasto público.

Además, estos avances aseguran que los siguientes ejercicios fiscales y de control gubernamental se encuentren sometidos tanto a la vigilancia del comportamiento institucional como a la absoluta severidad de la transparencia institucional.

En esta gestión de la Contraloría General de Cuentas estamos convencidos que fortalecer la calidad del gasto público sienta las bases para la prosperidad y el bienestar ciudadano.

Estamos construyendo caminos que nos permitirán llevar a cabo auditorías más ágiles, modernas y sistematizadas, porque lo que queremos es que las instituciones que fiscalizamos se sumen a estos retos de fortalecimiento de controles, de gestión del riesgo y buena gobernanza.

Las siguientes gestiones institucionales correspondientes a los períodos del 2022-2026 y 2026-2030 tendrán la alta responsabilidad de continuar consolidando una CGC con la reputación suficiente, la confianza y la credibilidad para ser la protagonista de vigilar el gasto público de calidad que incida en el bienestar ciudadano y sobre todo en la prosperidad de Guatemala.

En esa perspectiva y en línea a procesos de mayor transparencia institucional, tal como afirma O'donnell (2001): “La rendición de cuentas forma parte de los pesos y contrapesos que se constituyen el régimen político democrático”. En esa afirmación, la más elevada condición que se asume desde el Despacho Superior de la Contraloría General de Cuentas es hacer que la función del control gubernamental constituya el paradigma hacia la

construcción de Estados libres de opacidad.

La agenda de la administración 2018-2022 apuntó a la modernización tecnológica en todas las instituciones y ese aspecto debe ser una prioridad de las siguientes administraciones porque de esa manera se podrán aprovechar mejor los recursos, especialmente el humano y a la vez se fortalecerán los controles. En las modernas tendencias de la política tecnológica se configura la creación y difusión de las nuevas tecnologías como una de las estrategias más viables para resolver los problemas económicos planteados por las últimas crisis mundiales. Desde esta perspectiva se considera a las nuevas tecnologías como un proceso productivo de orden superior.

Referencias bibliográficas

Código de Ética de la Contraloría General de Cuentas, aprobado por Acuerdo Número A-017-2020, del contralor general de cuentas.

Reglamento del Código de Ética de la Contraloría General de Cuentas, aprobado por Acuerdo Número A-034-2020, del contralor general de cuentas.

Sistema de Comunicaciones Electrónicas, aprobado por Acuerdo Número A-009-2021, del contralor general de cuentas.

Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG), aprobado por Acuerdo Número A-028-2021, del contralor general de cuentas.

CONSTRUYENDO CAMINOS DE TRANSPARENCIA

Rendición de cuentas

**¡Porque Guatemala merece
vivir sin corrupción!**



Contraloría General de Cuentas
GUATEMALA, C.A.



— ADMINISTRACIÓN —

Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez
Contralor General de Cuentas

Contraloría General de Cuentas
Administración 2018 - 2022

“Camino de transparencia” es el relato de un proceso histórico de cambio y transformaciones institucionales que marcan un antes y un después en la historia de 77 años de la Contraloría General de Cuentas de Guatemala.

Revela todos los instrumentos estratégicos y las visiones institucionales que fueron cruciales para poner en marcha la Agenda de Trabajo 2018-2022 del Doctor Edwin Humberto Salazar Jerez, Contralor General de Cuentas de Guatemala, donde el papel de Subcontralores, Directores, Subdirectores, auditores, equipos administrativos, técnicos y asesores, fue crucial para modernizar el marco institucional del control Gubernamental en Guatemala.

El libro documenta experiencias, procesos, instrumentos y sobre todo, la actitud de equipos de trabajo comprometidos por construir un marco institucional ético y probo para devolver la confianza y credibilidad ciudadana por una entidad de carácter constitucional en un marco de transparencia, rendición de cuentas y auditoría social, comprometida con el crecimiento, desarrollo humano sostenible y sobre todo con vocación hacia alcanzar la prosperidad de la Guatemala que todos queremos.



Administración

Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez
Contralor General de Cuentas

ISBN: 978-9929-8321-1-4



9 789929 832114