CONTRALORÍA GENERAL
DE LA REPÚBLICA

NICARAGUA

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

2022-2026

CONTRALORÍA GENERAL
DE LA REPÚBLICA

NICARAGUA

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

2022-2026

Aprobado en Sesión Extraordinaria No. 1,256 del 26 de Octubre del 2021

"Un plan estratégico es bueno siempre que su implementación también lo sea".
INTOSAI, IDI.

CONTENIDO

ACRÓNIMO 5

PRESENTACIÓN 7

I. ROL ESTRATÉGICO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA 11
1.1. Visión 11
1.2. Misión 11
1.3. Valores Institucionales 12

II. POLÍTICAS INSTITUCIONALES 14

III. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 16
3.1. Análisis FODA 16
3.2. Estudio Delphi aplicado a la calidad del servicio de auditoría y el desarrollo decapacidadesinstitucionales 17
3.3. Árbol de Problemas: El Problema Central, sus Causas y Efectos 21
3.4. Cadena de Valor Público 22

IV. MAPA ESTRATÉGICO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 26
4.1. Mapa Estratégico 26
4.2. Objetivos Estratégicos 28

V. ACCIONES ESTRATÉGICAS 33
5.1. Acciones Estratégicas de los Objetivos comprendidos en la perspectiva de Procesos 33
5.2. Acciones Estratégicas de los Objetivos comprendidos en la perspectiva de DesarrolloOrganizacional 35
5.3. Acciones Estratégicas del Objetivo comprendido en la perspectiva FinancieraAdministrativa 37

VI. PROGRAMACIÓN MULTIANUAL 39
6.1. Indicadores Estratégicos 39
6.2. Programación Multianual 2022 - 2026 a nivel de Objetivos Estratégicos 41
6.3. Programación Multianual 2022 - 2026 a nivel de Acciones Estratégicas 44

VII. ROL DE LA DEPENDENCIAS DE LA CGR EN LA EJECUCIÓN, EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PEDI 57

ANEXO 61

ACRÓNIMO

AE:	Acción Estratégica
CGR:	Contraloría General de la República
CS:	Consejo Superior
CTI:	Cooperación Técnica Internacional
DCLA:	Dirección de la Calidad Legal de la Auditoría
DGA:	Dirección General de Auditoría
EFS:	Entidades Fiscalizadoras Superiores
FPCPI:	Firmas de Contadores Públicos Independientes
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
INTOSAI:	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
ISO:	Organización Internacional de Estandarización
ISSAI:	Normas Internaciones de las Entidades Fiscalizadoras Superiores
NTCI:	Normas Técnicas de Control Interno
OCCEFS:	Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
OLACEFS:	Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
PEDI:	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
SECI:	Sistema de Evaluación del Control Interno
SICA:	Sistema Integrado de Control de Auditorías
SPA:	Sistema de Priorización de Auditorías
TI:	Tecnología de la Información
TIC:	Tecnología de la Información y la Comunicación
UAI:	Unidad de Auditoría Interna

PRESENTACIÓN

La Contraloría General de la República (CGR) es el organismo rector del sistema de control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, que por mandato de la Constitución Política es de naturaleza independiente, goza de autonomía funcional y administrativa, y tiene como funciones generales el control, examen y evaluación de la gestión administrativa y financiera de las Entidades y Organismos de la Administración Pública, empresas públicas o privadas con participación de capital público y los subvencionados por el Estado; así como el establecimiento del sistema de control que de manera preventiva asegure el uso debido de los fondos gubernamentales.

Siendo nuestra responsabilidad legal cautelar el uso correcto de los recursos públicos, revisando que éstos sean empleados en forma eficiente, eficaz y transparente, de conformidad con las normas vigentes y en concordancia con las prioridades de desarrollo nacional, la CGR contribuye a los objetivos de desarrollo del país y a la mejor prestación de los servicios públicos, constituyéndose en un elemento esencial de la estructura del Estado.

La planificación, bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante el cual los decisores de una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diversas situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre su dirección futura. Dentro de este proceso se enmarca el fortalecimiento y modernización de la CGR, como base fundamental para ejercer la función rectora del sistema de control de la Administración Pública y la Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, mediante la aplicación de metodologías modernas para el desarrollo de programas administrativos eficientes. En la base fundamental de este desarrollo, la planificación estratégica con enfoque de resultados constituye la principal herramienta de gestión que permite orientar nuestros servicios al bienestar de la sociedad, medirlo y evaluarlo a través de indicadores claros de los resultados obtenidos en los objetivos estratégicos.

Desde el inicio de nuestra gestión, nos propusimos ofrecer a la sociedad nicaragüense una entidad capaz de fiscalizar de manera eficaz la administración y uso de los recursos públicos. Este escenario, nos exigía desarrollar estrategias dirigidas a mejorar significativamente los servicios de control y auditoría, además de cimentar una cultura de probidad y rendición de cuentas en los Servidores Públicos, objetivos que sólo serán posibles de alcanzar a partir del fortalecimiento de la gestión institucional y de las capacidades en nuestros recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura, así como de una mayor y mejor integración con las Unidades de Auditoría Interna (UAI); propósitos que continuaremos fortaleciendo con la aprobación de nuestro Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) para el período 2022 - 2026.

Somos conscientes de los problemas que enfrentamos y son necesarios revertir, los relacionados con la eficiencia y calidad de los servicios de control y auditoría, así como con la necesidad de optimizar los procesos misionales; aspectos sobre los cuales hemos tomado acciones importantes como la búsqueda del alineamiento de nuestras auditorías con las normas nacionales e internacionales, el reforzamiento del control y aseguramiento de la calidad para los servicios de auditoría, el apoyo a la supervisión técnica y legal de las auditorías a cargo de la Dirección General de Auditoría (DGA), Firmas de Contadores Públicos Independientes (FCPI) y Unidades de Auditoría Interna (UAI), y la separación de la determinación de responsabilidades del trabajo auditor.

Aunado a estos esfuerzos iniciados, en el marco del Convenio de Cooperación Interinstitucional suscrito entre la **Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS) y la Contraloría General de la República del Perú**, una entidad de alto prestigio internacional no sólo en temas de control gubernamental, sino también por su experiencia en la elaboración de Planes Estratégicos para las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), la Contraloría General de la República de Nicaragua acordó una labor de asistencia técnica remota en el proceso de formulación de su Plan Estratégico, de cuyo resultado hoy vemos plasmado el PEDI 2022 - 2026; por lo que en representación del Consejo Superior, de la planta directiva y del personal operativo y administrativo, deseo expresar nuestro más profundo agradecimiento a la Contraloría General del Perú, representada por el honorable Contralor General Nelson Shack Yalta, por apoyarnos en la formulación de nuestro Plan Estratégico. Este reconocimiento se extiende, al economista Jorge Antonio Sebastián Calvo, en la condición de Asesor Técnico de Planeamiento Estratégico, por compartir sus valiosos conocimientos y experiencia en este proceso, y por ofrecernos su esfuerzo y dedicación en esta nuestra nueva hoja de ruta.

Durante la formulación del PEDI 2022 - 2026, cabe destacar la participación de la Presidencia del Consejo Superior, División de Planificación y Gestión para Resultados (contraparte técnica), Direcciones/Divisiones Generales y Unidades Staff de la CGR Nicaragua, quienes aportaron de manera decidida en la definición de los componentes del Plan Estratégico (Visión, Misión, Valores Institucionales y Objetivos Estratégicos), con el propósito de obtener una visión más clara e integral de nuestras necesidades estratégicas; así como de las diversas áreas de la institución, que contribuyeron en la identificación de las acciones estratégicas necesarias para el logro de los objetivos y en la programación multianual de estas acciones, sus indicadores de medición y la estimación de las metas a ser alcanzadas en el horizonte de planeamiento; modalidad de trabajo que convierte a nuestro PEDI en un instrumento inclusivo y participativo. El trabajo de meses de discusión, talleres de socialización y participación desplegados entre los equipos hacen posible hoy disponer de un nuevo rumbo para nuestra administración, el cual deberá encaminarse en los próximos años en mejoras mucho más sustantivas.

En consecuencia, contamos hoy con un nuevo Plan Estratégico consistente, realizable y orientado a los resultados, el cual debe constituirse en el documento rector de la gestión estratégica institucional y cuya implementación exige que las actividades anuales de los Planes Operativos, se encuentren alineadas a las acciones estratégicas aprobadas en el PEDI, de modo que permitan lograr los objetivos trazados para los próximos cinco años, impactando sobre una mayor credibilidad y confianza de los nicaragüenses en nuestra labor de control y auditoría. Aspiramos, al término de nuestra gestión, a que la CGR tenga mejores capacidades para controlar y fiscalizar de manera efectiva, proactiva y con calidad los recursos del Estado, a la vez de asumir un rol preventivo que consolide la probidad en el ejercicio de la función pública, conduciéndonos hacia una mayor eficiencia en la Administración Pública, para el bien común.

Es de subrayar que, el éxito en la ejecución del Plan Estratégico nos exige asumir un compromiso corporativo para lograr los objetivos que nos hemos propuesto, motivo por el cual demandamos un liderazgo claro por parte de los directivos responsables de la ejecución de las acciones estratégicas y una participación profesional responsable de todos los colaboradores, comprometiéndonos desde el Consejo Superior a dar sostenibilidad al Plan y priorizar los recursos financieros necesarios para su implementación. Por ello, exhortamos al personal a brindar lo mejor de sus capacidades para contribuir a la noble misión de garantizar el buen uso de los recursos públicos, generando bienestar para la sociedad nicaragüense; y en particular, a las Entidades Fiscalizadoras Superiores, a sus organismos representativos de nivel mundial y regional, y agencias de cooperación internacional, a continuar apoyándonos en este camino de cambios que nos hemos trazado. En nombre del Consejo Superior manifestamos nuestro compromiso y conciencia por la responsabilidad asumida de continuar transformando la CGR en una entidad moderna y con una visión de futuro bajo altos estándares de calidad técnica y transparencia en sus actos, como ejemplo para todos.

Presidenta
Contraloría General
de la República

Dra. María José Mejía García
Presidenta del Consejo Superior

I. ROL ESTRATÉGICO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

1.1. Visión

La Visión de la CGR expresa la imagen futura que deseamos para la Administración Pública y los cambios a producir en la gestión de los Recursos Públicos, por lo que su declaración incide en el valor agregado de nuestros servicios, de modo que se traduzca en una "visión compartida" con las instituciones del Estado y la ciudadanía.

Nuestra Visión busca crear sinergias para mejorar la calidad del gasto público y promover la transparencia y rendición de cuentas de los gestores públicos, en el marco de una actuación eficiente y comprometida con el bienestar de la sociedad nicaragüense.

"Ser una Entidad modelo que promueve la calidad, transparencia y rendición de cuentas en la Administración Pública, a través de una gestión eficiente en el Control y Fiscalización de los Bienes y Recursos Públicos".

1.2. Misión

La Misión de la CGR describe lo que nuestra organización es como entidad rectora del sistema de control, haciendo alusión directa a las funciones de fiscalización que cumplimos como instancia del sector público. El contenido de nuestra Misión deviene del mandato legal otorgado por la Constitución Política de la República de Nicaragua y por la Ley N° 681, "Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado", que definen nuestro marco legal de actuación.

Nuestra Misión es el concepto clave en torno al cual se han establecido los objetivos y las acciones estratégicas necesarias para la vida de la organización, y se asocia con los valores centrales de la cultura organizacional.

"Como Entidad rectora del Sistema Nacional de Control, Fiscalizamos el uso de los Bienes y Recursos del Estado; promovemos la transparencia y probidad de los Servidores Públicos, mediante el control preventivo y sucesivo, sirviendo a la ciudadanía con integridad, excelencia y vocación de servicio".

1.3. Valores Institucionales

Los Valores son convicciones profundas que inculcamos y promovemos al personal de la CGR, los cuales orientan su conducta dentro de lo que se considera ético y moralmente correcto. Nuestros valores influyen en el comportamiento de la organización, orientando la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos y sirven como criterio para evaluar las acciones de todos los Funcionarios y Servidores de la Administración Pública.

Durante la vigencia del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), la CGR regirá su desempeño de acuerdo con los siguientes valores:

Tabla 1. Valores de la Contraloría General de la República (CGR)

Integridad	Actuamos con honestidad en procura de la transparencia, objetividad y el sigilo institucional, que constituye nuestro más valioso aporte para las Entidades y Organismos de la Administración Pública y la sociedad nicaragüense.
Excelencia	Desarrollamos nuestra labor con profesionalismo, eficiencia, imparcialidad, confidencialidad y respeto a la Ley, para obtener resultados de alta calidad técnica.
Innovación	Asumimos una actitud permanente de creatividad y mejora continua, proponiendo iniciativas de desarrollo institucional e implementando métodos de control que hagan más eficiente nuestra labor fiscalizadora.
Solidaridad	Promovemos la cooperación y el trabajo en equipo como metodologías que permiten la optimización de resultados, compartiendo conocimientos y experiencias.
Respeto	Acatamos las leyes y normas, valoramos las diferencias de opinión y pensamiento, respetamos la igualdad y diversidad de género, las instituciones legalmente establecidas, la sociedad y el medio ambiente.

Vocación de Servicio	Estamos comprometidos con los nicaragüenses y su bienestar, con espíritu de entrega fomentamos la buena gestión y la transparencia de las Entidades y Organismos de la Administración Pública.
Compromiso	Estamos comprometidos con la Misión Institucional, y motivados para alcanzar nuestros objetivos con eficiencia y responsabilidad, ofreciendo lo mejor de nuestras capacidades para el bienestar de los nicaragüenses.

El Gráfico N° 1 muestra los elementos que conforman nuestra Cultura Organizacional.

Gráfico N° 1. Síntesis del Rol Estratégico de la Contraloría General de la República

Elaboración: División de Planificación y Gestión para Resultados, bajo asistencia técnica de la CGR del Perú

II. POLITÍCAS INSTITUCIONALES

Las Políticas Institucionales de la CGR son lineamientos generales que orientan la adecuada prestación de los servicios de control y fiscalización a cargo del Sistema de Control, con la finalidad de cautelar el adecuado uso de los recursos públicos; así mismo, las políticas recogen las directrices relativas a las prioridades del desarrollo institucional, que permitan sentar las bases para el logro de una mayor eficiencia y efectividad en la prestación de los servicios.

Dado el alcance del control sobre la gestión pública, las políticas expresan también líneas de acción y resultados que se espera alcancen las Entidades de la Administración Pública en el mediano plazo, en el campo de la probidad pública, transparencia y rendición de cuentas.

Políticas Institucionales de la Contraloría General de la República (CGR):

1. Fortalecer la buena gobernanza en las Entidades y Organismos de la Administración Pública, sujetas a control de la CGR, a través de la realización de auditorías gubernamentales, sustentados en el uso de tecnologías de la información, innovación y mejora de los procesos de auditoría, a fin de alcanzar la excelencia y calidad de las auditorías, desarrollando resiliencia y afrontando el reto de las limitaciones que surjan de la pandemia por el COVID - 19 y cualquier otra amenaza. Todo ello, para contribuir a la consecución de las metas de desempeño institucional y optimización de los recursos asignados a la gestión de control y fiscalización de los bienes públicos.

2. Contribuir a mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia en los mecanismos de rendición de cuentas de la Administración Pública nicaragüense.

3. Promover y facilitar el acceso a la información pública para favorecer y potenciar la cultura de rendición de cuentas, que legitima el desempeño y actuación de la Administración Pública en favor de la transparencia y los intereses ciudadanos.

4. Fortalecer la institucionalidad en materia de probidad que facilite la presentación de las Declaraciones Patrimoniales de los Servidores y ex Servidores Públicos a través del uso de la infraestructura tecnológica.

5. Continuar impulsando el proceso de modernización Institucional, en base a estándares internacionales para las EFS, con estrategias innovadoras de administración y gestión de riesgos.

6. Promover la formación especializada de los Servidores Públicos sustentada en los principios de integridad, excelencia, vocación de servicio y valores éticos, en el ámbito de control, fiscalización, legal, administrativo y de desarrollo del talento humano.

7. Desarrollar, impulsar y promover los derechos y oportunidades de todos los Servidores Públicos aplicando acciones y políticas con enfoque de equidad de género en la CGR.

8. Promover y coadyuvar con las Entidades y Organismos de la Administración Pública para la protección y mejoramiento del medio ambiente bajo el amparo de las políticas, leyes y regulaciones de la materia.

9. Promover acciones para una Contraloría Saludable en el bienestar personal, familiar y social de nuestros Servidores Públicos, fomentando mejores prácticas que contribuyan a un desarrollo humano sostenible, con equidad y justicia social.

III. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico constituye el punto inicial en la formulación del PEDI, al brindar una explicación clara y comprensiva de la situación que atraviesa la **Contraloría General de la República (CGR)** y su ambiente externo, ayudando a la identificación de las estrategias más coherentes para el logro de los objetivos de cambio deseados y a la consecución de los resultados que, desde un enfoque de gestión orientado al ciudadano, se centran en los servicios de control y fiscalización que se brindan a las Entidades de la Administración Pública.

El conocimiento de la entidad se apoya en diversas herramientas metodológicas como el Análisis FODA, Estudios Delphi, Árbol de Problemas y la definición de la cadena de valor del control, que buscan la coherencia entre la situación presente, las estrategias de cambio propuestas y los resultados deseados para el mediano plazo.

3.1. Análisis FODA

El análisis FODA sintetiza el análisis del entorno y el análisis institucional, como un conjunto de factores externos e internos, tanto favorables como críticos, que inciden en la acción de la CGR.

En el análisis externo, las oportunidades son situaciones favorables que emergen del ambiente institucional, tecnológico y de la sociedad, las cuales podríamos aprovechar si se cumplen determinadas condiciones internas; por su parte, las amenazas constituyen factores desfavorables y previsibles del entorno, que podrían limitar nuestro desarrollo.

En el análisis interno, las fortalezas constituyen puntos fuertes favorables que podrían potenciar la labor de la CGR y favorecer el logro de nuestros objetivos siempre que las explotemos adecuadamente; en cambio, las debilidades se asocian con las carencias y deficiencias institucionales de recursos, tecnología, conocimiento e información, que limitan nuestro desarrollo y, por lo tanto, debemos reforzar.

3.2. Estudio Delphi aplicado a la calidad del servicio de auditoría y el desarrollo de capacidades institucionales

El análisis interno se complementó con la aplicación de dos encuestas elaboradas bajo la metodología Delphi[1] que tuvo como objetivos:

a) Identificar y analizar los "recursos y capacidades" con los que cuenta la CGR, a fin de enfocar sus competencias distintivas y superar sus debilidades para potenciar su capacidad en la producción de servicios de control y auditoría.

b) Conocer la situación actual de los servicios de auditoría brindados a las Entidades del sector público, a efecto de proyectar la orientación de los objetivos estratégicos y priorizar las acciones clave que nos conduzcan a desarrollar las capacidades esenciales al interior de la institución.

- **Apreciación de los Recursos y Capacidades**

En términos generales, los recursos y capacidades con los que cuenta la institución muestran un nivel de aprobación entre bueno y aceptable.

Los bloques que presentan un nivel de aprobación bueno son los de capital físico, aunque se advierten limitaciones de infraestructura física y de recursos para la adecuada operación de las Delegaciones Territoriales.

Capital Físico

Las condiciones del capital físico para el funcionamiento institucional, tales como la dotación de infraestructura y sus áreas de trabajo, el mantenimiento de los ambientes laborales, la distribución de planta para la coordinación de personal del área y entre las áreas, la disponibilidad de materiales y equipos modernos, así como de los ambientes y equipamiento asignados para atención del público, son percibidas como muy buenas y buenas; sin embargo, se opina que las Delegaciones Territoriales operan con limitados recursos.

1La Encuesta sobre "Recursos y Capacidades" consideró cinco bloques de análisis: capital físico, capital tecnológico, capital estructural, capital humano y cultura organizacional; mientras que la de "Calidad de los Servicios" incidió en la cobertura del control, calidad del control, eficiencia y efectividad del control. En ambos casos, se aplicaron sobre una muestra de 70 encuestados bajo el juicio experto de los directivos y funcionarios de la CGR de Nicaragua.

Capital Humano y Capital Tecnológico

La percepción radica en procesos de mejora de la estrategia de aprendizaje con una oferta de capacitación que cubre de manera parcial las necesidades de conocimiento, habilidades y actitudes del personal.

Estas percepciones conllevan a la planificación de acciones estratégicas orientadas a mejorar las competencias y capacidades del personal en los distintos niveles de la organización, y a la implementación de políticas de desarrollo del personal que estimulen la línea de ascensos y su rendimiento. La estrategia para el fortalecimiento de las capacidades de control y fiscalización prevé su desarrollo en los frentes interno y externo: una capacitación básica promovida y ejecutada por la División General de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada, a través de la División de Centro de Capacitación; y una capacitación especializada que impulse la asistencia y colaboración entre pares de las EFS y sus organizaciones representativas a nivel internacional.

Del mismo modo, el desarrollo de las tecnologías de información (TI) y su operación son percibidos en forma limitada, particularmente en lo que refiere a la oportunidad de atención a los requerimientos de soporte de las TI que efectúan los usuarios, y al uso de sistemas operativos y medios tecnológicos que contribuyan a una mejor interoperabilidad externa. De igual manera los encuestados, perciben que su área no cuenta con los suficientes programas y aplicativos modernos que les permitan agilizar su desenvolvimiento laboral y que su personal no se encuentra capacitado para el uso de los distintos medios tecnológicos.

Estos resultados conllevan a la planificación de acciones estratégicas dirigidas a desarrollar los sistemas informáticos en apoyo a las labores de control, fiscalización y administrativas; a capacitar a los usuarios de TI para el uso adecuado de los sistemas y medios tecnológicos en el puesto de trabajo; así como a mejorar la capacidad de respuesta de la División de Tecnologías de la Información en lo que se refiere a la atención de los requerimientos de soporte tecnológicos.

Capital Estructural

Respecto al capital estructural, se denota un nivel de aprobación entre bueno y aceptable respecto a los procesos, organización, funciones del personal establecidas por área y la estructura de cargos.

Estratégicamente, existe la necesidad que el personal de las áreas de asesoría y apoyo administrativo comprendan los servicios misionales que brinda la institución y su contribución a la mejora de gestión de las Entidades Públicas, de modo que se maximice la agregación de valor de estas áreas sobre el core del negocio; además de impulsar la implementación de políticas integrales de personal para estimular su desarrollo.

Cultura Organizacional

Finalmente, las percepciones relativas a la cultura organizacional denotan un nivel de aprobación entre bueno y aceptable, destacando el manejo correcto de la información confidencial y de los eventos que impliquen potenciales riesgos, además del trabajo proactivo, en equipo y colaborativo dentro del área con una orientación hacia el logro de sus metas. No obstante, la aceptación favorable es menor al referirse sobre el trabajo corporativo y coordinado con otras áreas de la institución que priorice el servicio hacia los ciudadanos, el desarrollo de métodos innovadores según las necesidades del trabajo a realizar y la trasmisión e intercambio de conocimientos y experiencias, tanto a nivel horizontal como vertical.

A nivel estratégico, existe la necesidad de reforzar la gestión del conocimiento en la institución y en el Sistema de Control, de modo que se aliente la transferencia de conocimientos, experiencias y habilidades en auditoría; sin embargo, existe un escaso margen para orientar la acción del personal hacia la innovación de los servicios y la modernización de los sistemas de gestión, siendo necesario adoptar una política de fomento a estas iniciativas, a la par de desarrollar una estrategia que impulse la colaboración entre pares de EFS y consolide las relaciones con las agencias de cooperación internacional.

- **Apreciación de la Calidad de los Servicios de Auditoría**

La lectura de percepción de la calidad de la auditoría muestra un nivel de aceptación entre bueno y aceptable, siendo que las principales debilidades que impactan en los resultados de los servicios están relacionadas con la insuficiencia de sistemas y aplicativos que den soporte a los procesos de auditoría.

Cobertura de la Auditoría

Respecto a la cobertura de la auditoría, se percibe una cobertura importante en los servicios ejecutados por la sede central de la CGR sobre las Entidades bajo su ámbito (92.3%), presentando limitaciones en el caso de las Delegaciones Territoriales ya que no cuentan con los recursos necesarios. En relación a la selección de las auditorías, la mayoría de los encuestados considera que se audita a las Entidades más representativas y con mayor gasto público.

Calidad de las Auditorías

El bloque sobre calidad de las auditorías muestra un nivel de aprobación satisfactorio, particularmente en relación a la claridad de las conclusiones y recomendaciones de los informes, la determinación de responsabilidades civiles y presuntas responsabilidades penales, y el cumplimiento de los principios de reserva y derecho de defensa durante el proceso de auditoría.

En este escenario, se distinguen como acciones estratégicas clave para mejorar la calidad de los servicios de auditoría, el perfeccionamiento de los supervisores y encargados de auditoría que orienten adecuadamente los procesos de auditoría y el reforzamiento de las capacidades para la revisión de calidad de los informes de auditoría.

Eficiencia de las Auditorías

En este bloque se perciben calificaciones altamente favorables para la eficiencia del proceso de auditoría, vinculadas al uso pleno del personal de auditoría en los servicios y contar con normas y manuales de auditoría actualizados, los mismos que estarían alineados a las normas internacionales.

Se recomienda adoptar estrategias que reorienten el desarrollo y uso de las tecnologías de información como soporte de las etapas de planificación y ejecución de las auditorías; y que aborden el perfeccionamiento de las competencias de los supervisores y encargados de los equipos de auditoría, cuyos efectos se traducirán en una mayor eficiencia y calidad de las auditorías.

Efectividad de la Auditoría

A nivel estratégico, confirma la necesidad de adoptar una estrategia que impulse el uso de las tecnologías de información en la auditoría, particularmente en relación al diseño e implementación de un sistema de análisis de riesgo que permita identificar las Entidades y materias a ser incluidas en el Plan Anual de Auditoría, cuyos efectos se traducirán en una mayor efectividad de las auditorías y en posibles resarcimientos del daño económico causado al Estado, por la determinación de responsabilidades civiles.

3.3. Árbol de Problemas: El Problema Central, sus Causas y Efectos

Se realizó un taller con el personal directivo de la CGR, en el que se analizaron los distintos aspectos del control y fiscalización, obteniendo aportes que se utilizaran como estrategias dirigidas a la modernización y mejora continua de la institución.

La definición del problema central se enmarca en la administración y uso de los recursos del Estado por parte de las Entidades que conforman la Administración Pública; es decir, en el control de las instituciones cuyas funciones se orientan a proveer los bienes y servicios públicos que demanda la sociedad.

Aproximaciones a la definición de los Objetivos y Acciones Estratégicas

1. Los Objetivos Estratégicos Institucionales se definen a partir de los efectos negativos del problema central que se desean revertir y constituyen, por lo tanto, los cambios o transformaciones que se desean lograr en el mediano plazo.

   Para la determinación de los objetivos estratégicos misionales se utiliza la herramienta del Árbol de Soluciones, aplicada sobre los efectos o consecuencias negativas identificadas en el Árbol de Problemas, pasando a una visión positiva del efecto esperado que dé solución en el mediano plazo al problema identificado.

2. Las Acciones Estratégicas Institucionales se definen a partir de las causas indirectas del problema central identificadas en el Árbol de Problemas, las cuales deben de abordarse y dar solución total o parcial para corregir sus efectos negativos y alcanzar los Objetivos Estratégicos de cambio o transformaciones perseguidos a través de la estrategia institucional.

3. En el marco de las funciones y competencias asignadas por Ley, la CGR tiene un espacio amplio para el desarrollo de acciones que permitan instaurar una cultura de control, probidad, transparencia y rendición de cuentas; y, desde el punto de vista operacional, acciones integrales de prevención, detección, investigación y gestión de sanción de los actos indebidos.

3.4. Cadena de Valor Público

La cadena de valor de la CGR es el modelo con enfoque de procesos y de gestión para resultados, que guía la actuación institucional hacia la generación de valor público.

Describe de modo gráfico, la gestión de los recursos y procesos clave de la CGR que dan soporte a los servicios de control y productos para generar valor hacia los ciudadanos y las Entidades del Estado, quienes constituyen los clientes de nuestro accionar.

- **Competencias de los Servidores Públicos y de la Contraloría General de la República**

La función de fiscalización del uso de los recursos públicos no constituye un fin en sí mismo, puesto que no provee "servicios directos" a los ciudadanos, sino que es a través del control a las Entidades de la Administración Pública, que coadyuva a la transparencia de la gestión del Estado y al uso eficiente y económico de los recursos públicos.

Corresponde a los funcionarios públicos, la administración y uso del presupuesto asignado, el cual es financiado en gran medida por los ciudadanos a través de sus tributos, teniendo éstos el derecho a recibir una contraprestación adecuada de servicios por su aporte en dicho financiamiento. En consecuencia, la eficiencia, eficacia, economía y calidad de los servicios públicos se atribuyen de modo directo a las Entidades Públicas, siendo responsabilidad de la CGR cautelar el uso eficiente y cumplimiento de la legalidad en el uso de los recursos del Estado, de modo que no se impacte negativamente la cobertura y calidad de los servicios públicos.

- **Responsabilidades en el uso de los Recursos Públicos**

En general, la responsabilidad en el uso de los recursos públicos corresponde a los funcionarios y servidores de la administración pública, siendo que los problemas vinculados a la gestión financiera y del patrimonio del Estado se centran en las mediciones de eficiencia y del uso regular de dichos recursos, es decir, en temas vinculados al desempeño y a la sujeción de los actos administrativos a la legalidad y normas de orden público. De allí, la responsabilidad que tienen los administradores de recursos públicos de ser transparentes en su gestión y rendir cuenta a la sociedad por la asignación y uso de dichos recursos los cuales administran por encargo de los ciudadanos.

A nivel mundial, la corrupción es un fenómeno que está presente en cualquier sistema político y no es privativa de algún sector en particular. Entre las causas que le dan origen, algunas de ellas tienen raíces estructurales como la falta de una cultura de control y de probidad en los funcionarios públicos, exige una estrategia integral y articulada del Estado en su conjunto, involucrando al sector privado y a la sociedad.

En consecuencia, la responsabilidad de la lucha contra la corrupción no es un patrimonio exclusivo de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, por lo que el valor público que pueda significar su reducción no puede ser atribuido de modo directo a la acción fiscalizadora de la CGR.

- **Definiciones de valor en los Activos Intangibles**

  - La creación de valor del control es indirecta: Los activos intangibles, como el conocimiento y la tecnología incorporados en los servicios de control, afectan de manera indirecta los resultados finales a nivel de la sociedad y se expresan en cadenas de relación causa - efecto. Así, la calificación del personal auditor puede mejorar directamente la calidad de los servicios de auditoría, lo cual puede contribuir a mejorar los servicios públicos para el ciudadano, generando a su vez un mayor impacto social.

  - El valor es contextual: El valor de un activo intangible depende de su alineación con la estrategia; por ejemplo, la capacitación de los especialistas en sistemas de información tiene más valor para una organización que aplica una estrategia de modernización que en otra relacionada al liderazgo para la eficiencia.

  - El valor es potencial: Los activos intangibles tienen un valor potencial y no un valor de mercado, el costo de invertir en un activo intangible es una estimación insuficiente de su valor para la organización. El personal capacitado en métodos de auditoría o en el desarrollo de sistemas de información, deben transformar su valor potencial en valores reales y tangibles; es decir, conducirse a una propuesta de valor para la sociedad, caso contrario el valor potencial de sus capacidades no se concretará.

  - Los activos funcionan agrupadamente: El valor de los activos intangibles no puede aislarse del contexto y estrategia de la organización, se crea el máximo valor cuando los activos intangibles están alineados entre sí y con los activos tangibles. Por ejemplo, la capacitación en calidad se optimiza cuando el personal tiene acceso a información oportuna y detallada de los procesos.

- **Premisas básicas para definir la Cadena de Valor**

1° En el origen de la cadena de valor se ubican las necesidades de control que tienen los ciudadanos y las Entidades Públicas priorizadas en función a los riesgos, la materialidad de las operaciones, los impactos potenciales a ser generados y el alineamiento del control con las políticas del gobierno.

2° Como insumos de los procesos de control y supervisión se tienen: el presupuesto aprobado, la dotación de personal, los procedimientos de gestión aprobados, los recursos tecnológicos disponibles, las denuncias recibidas, informes provenientes de las auditorías internas, información de riesgos, entre otros.

3° Los productos del negocio están referidos a los informes de auditoría de cumplimiento y financieras emitidos, a las recomendaciones de gestión concretadas en un plan de acción, la emisión de resoluciones y glosas por la determinación de responsabilidades civiles, la emisión de resoluciones para la determinación de responsabilidades administrativas y sanciones, entre otros.

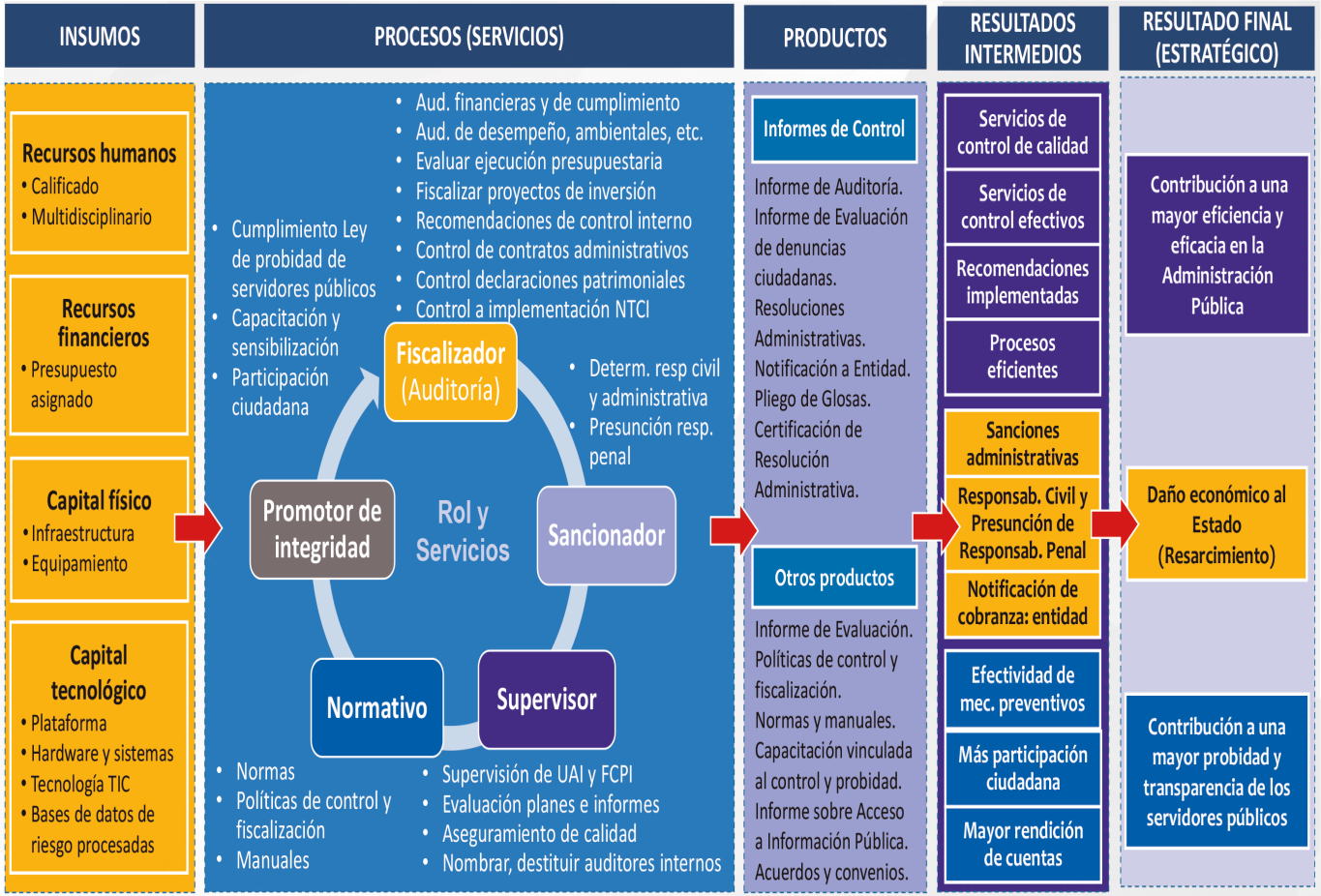
4° Los resultados intermedios se asocian con los efectos iniciales de los productos, tales como las recomendaciones implementadas, la emisión de pliegos de glosas, sanciones administrativas resueltas en el procedimiento sancionador y otros.

5° Los resultados finales se relacionan con el valor público que añade el control y la auditoría sobre la Administración Pública, es decir, contribuciones a una mayor eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos, reducción de las pérdidas económicas para el Estado y eventualmente su resarcimiento, una mayor integridad y probidad en la actuación de los gestores públicos (contribución directa).

6° Los impactos a nivel de país se traducen en mejores servicios públicos brindados a los ciudadanos, cuya responsabilidad directa recae sobre los funcionarios públicos; y en una menor corrupción e inconducta funcional atribuida a la acción del Estado en su conjunto. La CGR tiene una contribución indirecta, por lo que estos efectos no se atribuyen a la acción fiscalizadora.

El Gráfico N° 2 muestra la cadena de valor público de la Contraloría General de la República, bajo los enfoques de procesos y resultados.

Gráfico N° 2. Cadena de Valor Público con enfoque de resultados para la Contraloría General de la República



Fuente: Información proporcionada por los directivos de la Contraloría General de la República.

Elaboración: División de Planificación y Gestión para Resultados, bajo asistencia técnica de la CGR Perú.

IV. MAPA ESTRATÉGICO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico de la CGR desarrolla los objetivos estratégicos establecidos para el PEDI y su conexión entre sí dentro de cuatro perspectivas, mostrando las relaciones causa - efecto que nos permitirán alcanzar los resultados en los servicios de control y fiscalización, e impacto esperado por la sociedad nicaragüense.

Son perspectivas del mapa estratégico:

- **Perspectiva de Sociedad**

La perspectiva de sociedad se vincula con el fin último de la cadena de valor del control y la fiscalización del uso de recursos públicos, es decir, con el valor agregado que aporta la organización a la ciudadanía, que impacta en una mejor percepción de la labor de la CGR.

Comprende, como fin último de la estrategia, los cambios o mejoras esperados en la administración y uso de los recursos del Estado, expresados en mejoras de la confianza y credibilidad del accionar institucional. Desde este enfoque, a través de los objetivos estratégicos, se busca contribuir al logro de una administración pública más eficiente, eficaz e integra en la asignación y uso de los fondos, bienes y recursos patrimoniales del Estado Nicaragüense.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

Comprende los objetivos estratégicos relacionados con los procesos internos que constituyen la razón de ser de la CGR - el control, la fiscalización y promoción de la probidad en el ejercicio de la función pública, los cuales han sido identificados a partir de los puntos críticos de la gestión analizados en el diagnóstico interno y de los atributos de los servicios de control y auditoría que más valoran los ciudadanos y las Entidades de la Administración Pública, relativos a la eficiencia, efectividad y calidad del control y la auditoría gubernamental; así como de la labor preventiva en la promoción de una cultura de control, probidad y rendición de cuentas que guíe el accionar de las autoridades y Servidores del sector público.

- **Perspectiva de Desarrollo Organizacional**

La perspectiva de desarrollo organizacional se concentra en dos de los activos intangibles más importantes que inciden en el desempeño institucional, referidos al desarrollo de los recursos humanos en todos los niveles de la organización y de

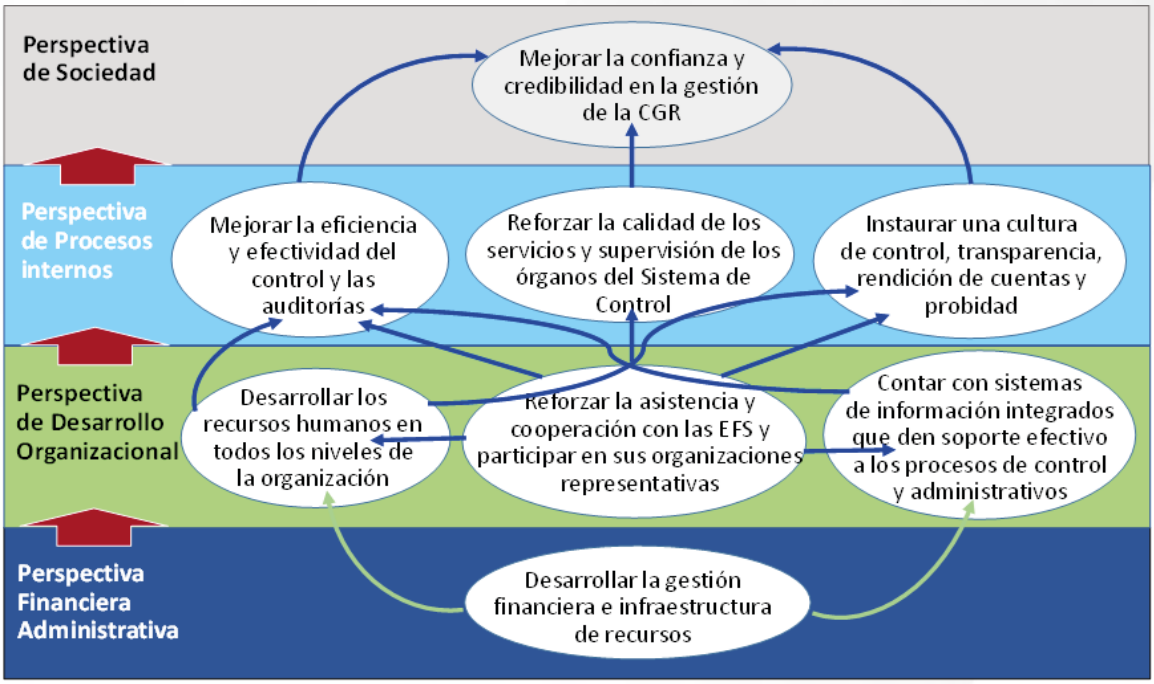
los recursos tecnológicos que brinden un soporte efectivo principalmente a los procesos de control y fiscalización, complementados por la acción colaborativa de las EFS y de los Organismos de Cooperación Internacional.

Los objetivos de esta perspectiva conllevan a mejorar las condiciones laborales, a través de la ejecución de políticas integrales y planes que promuevan al desarrollo del personal y el fortalecimiento de sus capacidades, que le permitan a la CGR atender una demanda creciente de servicios con calidad. Se trata de potenciar nuestros recursos humanos y sistemas de información, de modo que se traduzcan en mayores niveles de eficiencia, calidad y productividad de la organización.

- **Perspectiva Financiera Administrativa**

Finalmente, con el propósito de alinear las actividades permanentes de orden financiero y administrativo a ser incluidas en los Planes Operativos con el logro de los objetivos estratégicos, así como de poder orientar las prioridades y decisiones del Consejo Superior relativas a la insuficiencia de recursos humanos, financieros y materiales; además del fortalecimiento legal de sus atribuciones y recursos, se ha considerado un objetivo estratégico que busca desarrollar la gestión financiera e infraestructura de recursos en la institución.

El Gráfico N° 3 presenta el mapa estratégico aprobado para el período 2022 - 2026.



En el mapa estratégico los elementos de la estrategia son convergentes, en el sentido que los diversos objetivos están configurados de manera que confluyen para la obtención de resultados intermedios y finales, dentro de un proceso progresivo de agregación de valor dirigido hacia un objetivo mayor a nivel de sociedad donde se vea reflejado los impactos y percepción de la labor de la CGR.

Así, el objetivo estratégico a nivel de sociedad expresa la mayor credibilidad y confianza por parte de los ciudadanos en la labor institucional, como resultado de un control y fiscalización eficiente, eficaz y de calidad; y de los cambios positivos que se esperan lograr en la probidad de los Funcionarios y Servidores del Estado respecto al uso de los recursos públicos.

4.2. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la CGR, se han definido a partir de tres aspectos fundamentales:

a) Los avances y variaciones identificadas en la ejecución del PEDI 2016 - 2020, propiciando la continuidad de la gestión estratégica.

b) Una estimación de las demandas y expectativas de los ciudadanos, las Entidades Públicas y de las partes interesadas internas y externas.

c) El análisis de las brechas existentes entre las demandas y expectativas de los ciudadanos y las Entidades Públicas, contrastadas con las debilidades que afronta la CGR.

Por consiguiente, los objetivos estratégicos expresan los cambios que se desean lograr al interior de la organización para mejorar los servicios de control y fiscalización; y sobre la actuación de los Servidores de la Administración Pública en el marco de las competencias asignadas por la Ley N° 681, "Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado".

Con base en el principio de "concentración de fuerzas", se han establecido siete objetivos estratégicos comprendidos en las perspectivas de procesos internos, desarrollo organizacional y financiera administrativa, los cuales confluyen hacia el propósito final de mejorar la confianza y credibilidad en la gestión de la CGR por parte de la sociedad nicaragüense.

Son objetivos estratégicos de la CGR:

Perspectiva de Procesos

1. Mejorar la eficiencia y efectividad del control y las auditorías.

2. Reforzar la calidad de los servicios y supervisión de los órganos del Sistema de Control.

3. Instaurar una cultura de control, transparencia, rendición de cuentas y probidad.

Perspectiva de Desarrollo Organizacional

4. Desarrollar los recursos humanos en todos los niveles de la organización.

5. Reforzar la asistencia y cooperación con las EFS y participar en sus organizaciones representativas.

6. Contar con sistemas de información integrados que den soporte efectivo a los procesos de control y administrativos.

Perspectiva Financiera Administrativa

7. Desarrollar la gestión financiera e infraestructura de recursos.

A efecto de tener una mejor comprensión acerca de los propósitos y alcance de los objetivos estratégicos, se plantean las siguientes definiciones y alcances:

1. *"Mejorar la eficiencia y efectividad del control y las auditorías."*

Objetivo sustantivo de carácter misional que busca mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad de los servicios de control y auditoría que brinda la CGR, con un enfoque integral que comprenda la adecuada selección de las Entidades y asuntos a ser examinados con base en el análisis de riesgo durante la etapa de planificación; mejoras en los procesos de control y auditoría en sus distintas modalidades, para hacer más eficientes los servicios; la adecuada gestión de las recomendaciones y responsabilidades para optimizar la agregación de valor, además de la diversificación y modernización de las auditorías acordes con la demanda de control ciudadana y las necesidades de la gestión pública.

Contribuye a una administración pública más eficiente en el uso de los recursos públicos, a mejorar la gestión de las Entidades en la prestación de servicios públicos de calidad y refuerza las acciones dirigidas al resarcimiento del daño económico causado al Estado y a la obtención de sanciones efectivas en los casos de irregularidades.

2. "Reforzar la calidad de los servicios y supervisión de los órganos del Sistema de Control."

Persigue mejorar la calidad de los servicios de control y auditoría que brinda el Sistema de Control en su conjunto, a través del control de calidad técnico y/o legal en la ejecución de los procesos de control y auditoría, el aseguramiento de la calidad sobre los informes de auditoría aprobados, y la supervisión técnica y administrativa de las labores de auditoría a cargo de las Unidades de Auditoría Interna (UAI) y Firmas de Contadores Públicos Independientes (FCPI), con la finalidad que los productos emitidos cumplan con los requisitos normativos que aseguren su consistencia técnica y legal, la evidencia que sustente las conclusiones y observaciones de auditoría, la determinación de responsabilidades administrativas y civiles, y de los presuntos ilícitos penales; además del planteamiento de recomendaciones viables y de impacto.

La calidad de los informes permite la generación de valor público, al hacer viable la implementación de las recomendaciones de gestión por parte de la entidad pública y la gestión de sanciones por las instancias correspondientes.

3. Instaurar una cultura de control, transparencia, rendición de cuentas y probidad en la Administración Pública."

Coadyuva al establecimiento de una política de integridad en el Sector Público, dentro de un enfoque preventivo orientado a promover el ejercicio transparente de la función pública, el afianzamiento de los mecanismos de rendición de cuentas, de formación ética y probidad de los Servidores Públicos en el ejercicio funcional; así como de una cultura de control en los funcionarios con capacidad de decisión en el uso de los recursos del Estado, mediante acciones de prevención, sensibilización, capacitación, control de información proveniente de las Declaraciones Patrimoniales y otros mecanismos, con la finalidad de proteger los recursos y el patrimonio del Estado.

Así mismo, mediante acciones correctivas o de sanción por los actos u omisiones en los que puedan incurrir los Servidores Públicos producto de infracciones a las prohibiciones, incompatibilidades e inhabilidades establecidas en la Ley.

4. "Desarrollar los recursos humanos en todos los niveles de la organización."

Objetivo crucial para el logro de un desempeño eficiente, efectivo y de calidad en la CGR, por el cual se busca contar con los recursos humanos suficientes, calificados, motivados y comprometidos con la gestión institucional, a través de mejoras en las condiciones laborales y de planes que promuevan al desarrollo del capital humano y reconocimiento del personal; así como al fortalecimiento de sus capacidades, competencias y nivel de especialización, de modo que le permita brindar servicios de control y auditoría de calidad, además de la innovación y desarrollo de nuevos productos.

Conlleva al fortalecimiento de políticas de atracción, desarrollo y retención del personal calificado, además del establecimiento de planes de carrera y sucesión, alineados a una política salarial y de incentivos acorde con las funciones especializadas y el desempeño; así como a implantar la gestión del conocimiento y las buenas prácticas de gestión en la institución y su extensión al Sistema de Control.

5. "Reforzar la asistencia y cooperación con las EFS y participar en sus organizaciones representativas."

Este objetivo plantea intensificar las relaciones de trabajo coordinado y de colaboración con las Entidades Fiscalizadoras Superiores agrupadas en la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS), Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) y otras organizaciones internacionales, dentro de un marco de integración que aliente la concertación de programas de asistencia técnica, capacitación, especialización, transmisión y/o el intercambio de conocimientos y experiencias en materia de control, pasantías, adopción de buenas prácticas de gestión y la realización de auditorías coordinadas en áreas de interés común; además de fortalecer la participación de la CGR en dichas organizaciones.

6. "Contar con sistemas de información integrados que den soporte efectivo a los procesos de control y administrativos."

Objetivo que busca desarrollar la infraestructura tecnológica y los sistemas de información o aplicativos informáticos en el marco de un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información, que contemple la modernización y renovación de las tecnologías de información y comunicación, con la finalidad de brindar un soporte efectivo a los procesos de control y auditoría, así como a los procesos administrativos optimizados por la CGR, de modo que nos permita lograr una mayor eficiencia en la ejecución de los procesos y aumentar la confiabilidad de los resultados obtenidos por los servicios. La sistematización de los procesos comprende el control de las Declaraciones Patrimoniales, los seguimientos a las acciones correctivas derivadas del control y las evaluaciones del desempeño institucional.

A través de este objetivo, se persigue sentar las bases para la transformación digital, acercando los servicios de control y fiscalización al ciudadano.

7. "Desarrollar la gestión financiera e infraestructura de recursos."

Procura reforzar el marco legal y normativo aplicable a la CGR, relacionado con el fortalecimiento institucional y del Sistema de Control, en términos de mejoras en la disponibilidad de los recursos humanos y financieros, que permita contar con niveles adecuados de implementación operativa en la CGR, y niveles básicos de recursos para la fiscalización en las Unidades de Auditoría Interna (UAI), así como aumentar los recursos financieros de la institución amparados en disposiciones legales, de modo que nos permitan atender la demanda creciente de control, fiscalización y supervisión del Sistema de Control, incluido los recursos adicionales necesarios para el control de desastres o situaciones de emergencia contingentes.

El reforzamiento legal alcanza las competencias y atribuciones de la CGR, disposiciones de excepción y flexibilidad relativas a la asignación y uso de recursos humanos y financieros, así como a la dotación de infraestructura física o locales para el funcionamiento de las Delegaciones Territoriales.

V. ACCIONES ESTRATÉGICAS

Las acciones estratégicas expresan un conjunto de acciones, programas y/o proyectos que se articulan entre sí de modo coherente, para el logro de un objetivo estratégico.

Como categoría básica de la programación estratégica, las acciones estratégicas constituyen el puente entre los objetivos del Plan Estratégico y el Plan Operativo Institucional; es decir, permiten identificar las actividades y proyectos alineados a la estrategia que deberán de programarse en los planes operativos anuales de las diversas áreas de la CGR.

En el marco del PEDI 2022 - 2026, se han establecido un total de 44 acciones estratégicas dentro de los 7 objetivos estratégicos aprobados.

5.1. Acciones Estratégicas de los Objetivos comprendidos en la perspectiva de Procesos

En la perspectiva de los procesos internos, vinculados a la razón de ser o misión de la CGR, se ha considerado tres objetivos estratégicos y un total de 21 acciones estratégicas, de acuerdo con el siguiente detalle:

Tabla 2. Acciones Estratégicas de los Objetivos de la perspectiva de Procesos

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica Institucional
1. Mejorar la eficiencia y efectividad del control y las auditorías	1.1 Desarrollo e implementación de una metodología / sistema para el planeamiento de las auditorías basado en el análisis de riesgos.
	1.2 Desarrollo y actualización normativa en materia de control jurídico y fiscalización adecuada a las normas ISSAI.
	1.3 Ejecución de Auditorías Financieras y/o Auditorías de Cumplimiento, a partir del análisis de riesgo.
	1.4 Incrementar la cobertura del Sistema Integrado para el Control de Auditorías (SICA) en la ejecución de auditorías.
	1.5 Evaluación optimizada de las contrataciones administrativas ordinarias y simplificadas en Organismos del Sector Público y Municipales.

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica Institucional
	1.6 Diseño e implementación de un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para la auditoría.
	1.7 Manual de auditoría para el control sucesivo sobre la gestión del Presupuesto General de la República.
	1.8 Impulsar la implementación de recomendaciones derivadas de los informes de auditoría.
	1.9 Estudios evaluativos y prospectivos para mejorar los servicios jurídicos y de fiscalización.
2. Reforzar la calidad de los servicios y supervisión de los órganos del Sistema de Control	2.1 Acciones para el desarrollo de los procesos de control y fiscalización orientados a la certificación de calidad bajo el estándar internacional ISO.
	2.2 Ampliación de la calidad legal de las auditorías, a nivel de la CGR y las UAI.
	2.3 Mejora y ampliación de la evaluación técnica a los procesos y/o informes de auditoría ejecutados por la CGR, UAI y FCPI.
	2.4 Mejoras y ampliación de los servicios de atención jurídica a los Usuarios.
	2.5 Mejora y/o actualización de los instrumentos de Aseguramiento de la Calidad.
	2.6 Aseguramiento de la calidad a una muestra de procesos de auditoría realizados con recursos propios y por las UAI.
3. Instaurar una cultura de control, transparencia, rendición de cuentas y probidad en la Administración Pública	3.1 Capacitación de la Administración Pública orientada a instaurar una cultura de control, transparencia, rendición de cuentas y probidad.
	3.2 Certificación de las Entidades de la Administración Pública, a través del Sistema de Evaluación del Control Interno – SECI.

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica Institucional
	3.3 Capacitación a las Entidades de la Administración Pública en la Implementación del control interno de conformidad a las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI).
	3.4 Fortalecimiento de la gestión y control del sistema de probidad de los Servidores Públicos.
	3.5 Implantación de un programa de reconocimiento al cumplimiento en la presentación de Declaraciones Patrimoniales conforme a la Ley de Probidad.
	3.6 Comunicación externa de los planes y resultados del control y la fiscalización.

Fuente: Taller de despliegue de Acciones Estratégicas con personal directivo de la CGR.

5.2. Acciones Estratégicas de los Objetivos comprendidos en la perspectiva de Desarrollo Organizacional

En la perspectiva de desarrollo organizacional, vinculada a la generación de condiciones de aprendizaje y desarrollo institucional, se ha considerado tres objetivos estratégicos y un total de 19 acciones estratégicas, de acuerdo con el siguiente detalle:

Tabla 3. Acciones Estratégicas de los Objetivos de la perspectiva de Desarrollo Organizacional

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica
4. Desarrollar los recursos humanos en todos los niveles de la organización	4.1 Diagnóstico integral de necesidades de capacitación y especialización de la CGR y las UAI, con base en la metodología Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de la INTOSAI.
	4.2 Diseño e implementación de cursos y/o programas de capacitación para atender la demanda de la CGR, acorde con las brechas identificadas en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
	4.3 Programa de Formación de Docentes bajo el enfoque de capacitación de la INTOSAI.

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica
	4.4 Programa de Especialización para el control de la Gestión Pública bajo el enfoque de auditorías de cumplimiento, financieras y de desempeño.
	4.5 Programa de formación y calificación de supervisores de control y fiscalización.
	4.6 Programa de desarrollo de capacidades en materia de tecnología de información y comunicación, y/o análisis de datos.
	4.7 Programas de Especialización en Gerencia Pública, Gestión por Resultados y Gestión por Procesos.
	4.8 Desarrollo e implementación del Plan de Carrera profesional para la CGR.
	4.9 Desarrollo e implementación de las políticas de promoción, retributivas e incentivos para el personal, sustentadas en la evaluación del desempeño.
	4.10 Desarrollo e implementación de un Plan de Cultura Organizacional orientado al cumplimiento del Plan Estratégico.
5. Reforzar la asistencia y cooperación con las EFS y participar en sus organizaciones representativas	5.1 Desarrollo de políticas y estrategias de cooperación con las Comunidades Donantes Bilaterales y Multilaterales.
	5.2 Estudio Oferta - Demanda de asistencia técnica, capacitación y transmisión de experiencias de gestión a nivel de las EFS.
	5.3 Formulación y gestión de proyectos para la cooperación técnica internacional.
	5.4 Participación efectiva de la CGR en Comités, Grupos de Trabajo y mecanismos de la INTOSAI, OLACEFS, OCCEFS y otras organizaciones internacionales afines.

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica
	5.5 Ejecución de Convenios de cooperación con EFS que incorporen componentes de asistencia técnica, capacitación y transmisión de experiencias de control y fiscalización in situ.
6. Contar con sistemas de información integrados que den soporte efectivo a los procesos de control y administrativos	6.1 Estudio de modernización tecnológica TIC con horizonte de mediano plazo: flexible, escalable e interoperable.
	6.2 Programa de fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de la CGR.
	6.3 Adquisición, desarrollo e implementación de sistemas informáticos y/o de aplicativos para los procesos de control, jurídicos y de auditoría.
	6.4 Adquisición, desarrollo e implementación de sistemas informáticos y/o de aplicativos para los procesos estratégicos y administrativos.

Fuente: Taller de despliegue de Acciones Estratégicas con personal directivo de la CGR.

5.3. Acciones Estratégicas del Objetivo comprendido en la perspectiva Financiera Administrativa

En la perspectiva administrativa financiera, vinculada al reforzamiento de los recursos humanos, financieros y de infraestructura, incluida la revisión del marco legal que lo posibilite, se ha considerado un objetivo estratégico y un total de 4 acciones estratégicas, de acuerdo con el siguiente detalle:

Tabla 4. Acciones Estratégicas del Objetivo de la perspectiva Administrativa Financiera

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica
7. Desarrollar la gestión financiera e infraestructura de recursos	7.1 Elaboración y gestión de una propuesta de ley para fortalecer las atribuciones y recursos de la CGR.
	7.2 Acciones integrales para ampliar las fuentes de financiamiento de la CGR: Presupuesto anual, ingresos propios y cooperación técnica no reembolsable.
	7.3 Acciones para la contratación de personal nuevo calificado autorizado por el Consejo Superior.
	7.4 Programa de Construcción y Remodelación de locales para las Delegaciones Territoriales.

Fuente: Taller de despliegue de Acciones Estratégicas con personal directivo de la CGR.

VI. PROGRAMACIÓN MULTIANUAL

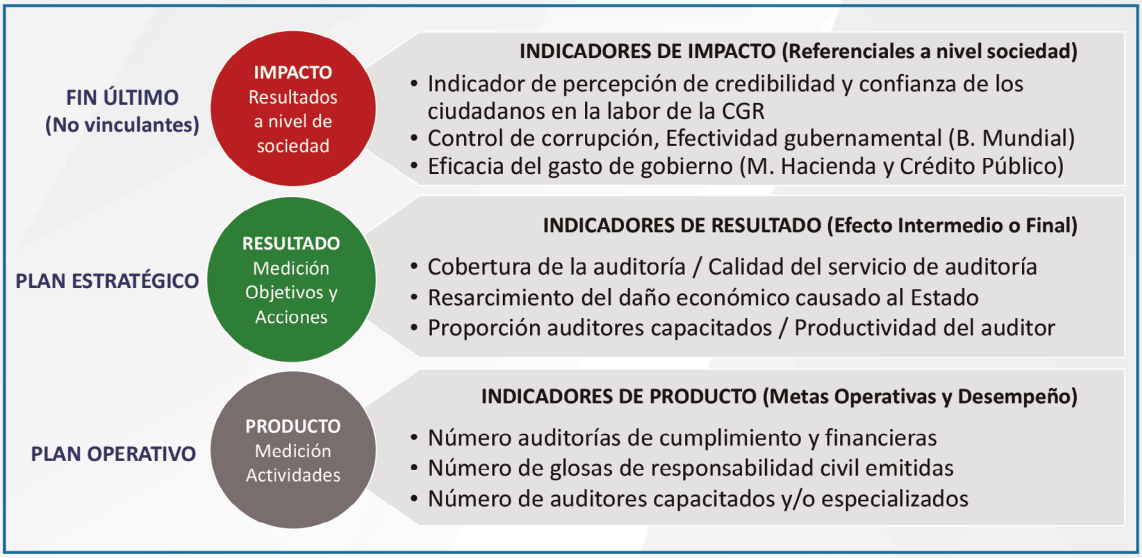
La Programación Multianual es un componente esencial de la planificación estratégica, por la cual la estrategia se traduce en acciones concretas o programas con sus respectivos cronogramas de ejecución, tiempos de duración, hitos, indicadores y las áreas responsables de lograr los objetivos propuestos. Comprende al conjunto de metas que se propone alcanzar la CGR para lograr sus objetivos estratégicos.

Al desarrollar los parámetros de medición para el cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas, la programación multianual se constituye en el instrumento fundamental para evaluar la gestión estratégica institucional.

6.1. Indicadores Estratégicos

Para medir el logro de los objetivos y acciones estratégicas se ha establecido un conjunto de indicadores a ser empleados en los diferentes niveles de trabajo. El indicador de impacto a nivel de sociedad permitirá medir el grado de confianza y credibilidad de los ciudadanos en el quehacer de la CGR; los indicadores de resultado aportarán a la medición del logro de los objetivos estratégicos, en términos de sus efectos directos finales; mientras que los indicadores de desempeño y productos intermedios posibilitarán la medición de los avances en las acciones estratégicas. De este modo, la construcción de los indicadores se ha definido para el conjunto de la cadena de resultados implícita en el PEDI, dentro de tres niveles: los indicadores de impacto, los indicadores de resultado y los indicadores de producto, según se muestra a continuación:

Gráfico N° 4. Panorama de los indicadores del Plan Estratégico



Elaboración: División de Planificación y Gestión para Resultados, bajo asistencia técnica de la CGR Perú.

6.1.1. Indicadores de Impacto a nivel de sociedad

Los indicadores de impacto, en la medida que expresan los resultados finales de la acción gubernamental en su conjunto, no son vinculantes para la evaluación de la gestión estratégica de la CGR, puesto que su valor no depende exclusivamente del aporte de las labores de control y fiscalización gubernamental, sino que depende además de la acción de otras instituciones del Estado. Entre los principales indicadores de impacto a nivel de país, se consideran los índices de efectividad gubernamental y de control de la corrupción, y la eficacia del gasto de gobierno.

Cuadro N° 1. Indicadores de Impacto referenciales

Indicadores de impacto	Unidad de medida	Línea de base	Fuente de información	Responsable de proveer la información
1. Índice de percepción sobre credibilidad y confianza en la labor de la CGR.	Índice de Credibiidad (Percepción)		Encuesta de percepción a cargo de Empresa especializada local.	División de Planificación y Gestión para Resultados.
2. Índice de efectividad gubernamental.	Índice (Rango -2.5 a 2.5)	-0.7	Banco Mundial Indicadores de Gobernanza Mundial.	División de Planificación y Gestión para Resultados.

Indicadores de impacto	Unidad de medida	Línea de base	Fuente de información	Responsable de proveer la información
3. Índice de control de la corrupción.	Índice (Rango -2.5 a 2.5)	- 0.9	Banco Mundial Indicadores de Gobernabilidad.	División de Planificación y Gestión para Resultados.
4. Indicador de eficacia del gasto del Gobierno.	Porcentaje		Ministerio de Hacienda y Crédito Público.	División de Planificación y Gestión para Resultados.

Fuente: Banco Mundial - Indicadores de Gobernabilidad, Año base 2016, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Año base 2020

6.1.2. Indicadores de Resultado

Los indicadores de resultado miden los efectos o resultados intermedios alcanzados en el mediano plazo vinculados al logro de los objetivos estratégicos. Expresan los cambios generados de manera directa por la acción de la CGR y, por su carácter vinculante, constituyen el marco de referencia para la evaluación estratégica.

6.1.3. Indicadores de Producto

Los indicadores de producto expresan de manera cuantitativa los resultados inmediatos que emergen como consecuencia de la ejecución del PEDI. Constituyen la base para la medición del desempeño institucional, en términos de la eficiencia en la gestión de los procesos para obtener los productos que nos permitan generar los resultados esperados.

6.2. Programación Multianual 2022 - 2026 a nivel de Objetivos Estratégicos

La programación de los objetivos estratégicos, cronogramas de ejecución y valoración de sus indicadores ha sido coordinada con los funcionarios responsables de su ejecución. Comprende al conjunto de resultados finales que la CGR se propone alcanzar para cumplir con cada uno de sus objetivos estratégicos. (Ver cuadro N° 2)

Cuadro N° 2. Programación Multianual a nivel de Objetivos Estratégicos

Objetivos estratégicos / Indicadores de resultado		Unidad de medida	Fórmula de cálculo	Línea de base	Proyección					Responsable
					2022	2023	2024	2025	2026	
OE 1	Mejorar la eficiencia y efectividad del control y las auditorías									
Indicador 1	Período promedio de ejecución de las auditorías.	Número	(∑ N° de días transcurridos desde la constitución de la comisión auditora en la entidad hasta la aprobación del proyecto de informe por la DGA en el año t / N° Total de auditorías con proyecto de informe aprobado (concluido por la DGA en el año t).	90 días	80	80	80	80	80	Dirección General de Auditoría.
OE 2	Reforzar la calidad de los servicios y supervisión de los órganos del Sistema de Control									
Indicador 2	Porcentaje de informes de auditoría con revisiones de aseguramiento de calidad favorables.	Porcentaje	(N° de informes de auditoría de la CGR evaluados en el año t que concluyeron en el cumplimiento de requisitos de calidad favorables / N° Total de informes de auditoría con revisiones de calidad concluidas en el año t] x 100.	N/A	20%	30%	40%	50%	60%	Dirección General de Auditoría.
OE 3	Instaurar una cultura de control, transparencia, rendición de cuentas y probidad en la administración pública									
Indicador 3	Porcentaje promedio de cumplimiento de los indicadores a nivel de AEI desplegadas para el objetivo.	Porcentaje	∑ Porcentajes de avances de cumplimiento de los indicadores de AEI comprendidos en el objetivo estratégico 3, en el año t / N° Total de AEI comprendidas en el objetivo estratégico 3, en el año t.	N/A	70%	72%	75%	78%	80%	Dirección General Jurídica.
OE 4	Desarrollar los recursos humanos en todos los niveles de la organización									
Indicador 4	Productividad del Personal de Auditoría.	Número	(∑ N° de Informes de Auditoría aprobados en el año t / N° Total equipos de auditoría existentes de la CGR acreditado en las auditorías realizadas en el año t).	3 auditorías	3	3	4	4	4	Dirección General de Auditoría.

Objetivos estratégicos / Indicadores de resultado		Unidad de medida	Fórmula de cálculo	Línea de base	Proyección					Responsable
					2022	2023	2024	2025	2026	
OE 5	Reforzar la asistencia y cooperación con las EFS y participar en sus organizaciones representativas									
Indicador 5	Porcentaje de crecimiento anual de labores de capacitación y asistencia ejecutadas en el marco de la cooperación técnica entre pares – EFS.	Porcentaje	(N° de cursos y programas de capacitación en temas de control y fiscalización ejecutados en el año t / N° de cursos y programas de capacitación en temas de control y fiscalización ejecutados en el año base) x 100.	100% (50 cursos (Año 2021)	100%	120%	140%	160%	160%	Unidad de Relaciones Internacionales y Proyectos.
OE 6	Contar con sistemas de información integrados que den soporte efectivo a los procesos de control y administrativos									
Indicador 6	Porcentaje de sistemas de información o aplicativos informáticos implementados.	Porcentaje	(N° de sistemas o aplicativos informáticos puestos en operación en forma acumulada, al año t / N° Total de sistemas o aplicativos informáticos desarrollados en forma acumulada, al año t) x 100.	N/A		30%	45%	60%	75%	División de Tecnologías de la Información.
OE 7	Desarrollar la gestión financiera e infraestructura de recursos									
Indicador 7	Efectividad en la cobertura de plazas de los procesos de selección y contratación de personal.	Porcentaje	(N° de plazas adjudicadas y contratadas para las áreas de línea, asesoría y administrativas, como resultado de los procesos de selección de personal en el año t / N° Total de plazas convocadas para las áreas de línea, asesoría y administrativas en los procesos de selección de personal del año t) x 100.	N/A	50%	60%	75%	80%	90%	División de Recursos Humanos.

Elaboración: División de Planificación y Gestión para Resultados, de la CGR , bajo la asistencia técnica de la CGR del Perú

6.3. Programación Multianual 2022 - 2026 a nivel de Acciones Estratégicas

La programación de las acciones estratégicas, cronogramas de ejecución y valoración de sus indicadores e hitos, ha sido coordinada y acordada con los funcionarios a cargo de las áreas responsables de su ejecución. Comprende al conjunto de resultados intermedios y productos que la CGR se propone alcanzar para cumplir con cada una de sus acciones estratégicas.

En varios casos, los sistemas de información disponibles en la CGR no proveen de datos estadísticos que permitan establecer adecuadamente las líneas de base de los indicadores y su evolución para todo el horizonte de planeamiento, por lo que se recomienda que en una revisión intermedia del PEDI, una vez generados los resultado de la ejecución y, en el marco de un proceso de mejora continua del planeamiento estratégico, se puedan efectuar ajustes a las metas proyectadas para los indicadores, tanto a nivel de objetivos como de acciones estratégicas. (Ver cuadro N° 3)

Cuadro N° 3. Programación Multianual a nivel de Acciones Estratégicas

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Linea de Base	Proyección					Responsable	Costo
					2022	2023	2024	2025	2026		
OE 1 Mejorar la eficiencia y efectividad del control y las auditorías											
1. Desarrollo e implementación de una metodología / sistema para el planeamiento de las auditorías basado en el análisis de riesgos.	Hito: Metodología de planeamiento de auditorías en base al riesgo (Plan Operativo).	Metodología		N/A	1					Dirección General de Auditoría / División de Planificación y Gestión para Resultados / División General de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada.	C$ 1,274,197.35
	Indicador Sistema de Priorización de Auditorías desarrollado y en operación – SPA.	Sistema de Información	(∑ Porcentaje del avance semestral de actividades por cada Fase de desarrollo del Sistema SPA x peso ponderado de la Fase) x 100. Fases del desarrollo de sistemas: F1 = Planificación del concepto, F2 = Definición de requisitos, F3 = Diseño, F4 = Desarrollo y pruebas, F5 = Puesta en operación.	N/A		0.5	1			Dirección General de Auditoría / División de Tecnologías de la Información.	C$ 1,776,196.47
2. Desarrollo y actualización normativa en materia de control jurídico y fiscalización adecuada a las normas ISSAI.	Hito: Análisis Normativo y Plan de Actualización en materia de control jurídico y fiscalización acorde a las normas ISSAI (Plan Operativo).	Plan		N/A	1					División General de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada.	C$ 303,897.02
	Indicador: Porcentaje de normas de control jurídico y fiscalización adecuada a las normas ISSAI.	Porcentaje	(∑ N° de normas jurídicas y de fiscalización alineadas a las ISSAI formuladas y aprobadas hacia el año t / N° Total de normas jurídicas y de fiscalización programadas en el Plan de Actualización Normativa para el período de planeamiento estratégico) x 100.	N/A	20%	40%	60%	80%	100%	División General de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada / Dirección General de Auditoría / Dirección Genera Jurídica.	C$ 4,687,286.07

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Linea de Base	Proyección					Responsable	Costo
					2022	2023	2024	2025	2026		
3. Ejecución de Auditorías Financieras y/o Auditorías de Cumplimiento, a partir del análisis de riesgo.	Eficacia en la ejecución de auditorías financieras y/o de cumplimiento.	Porcentaje	(N° de informes de auditoría provenientes de auditorías financieras y de cumplimiento, aprobadas en el año t / N° Total de auditorías financieras y de cumplimiento programadas en el año t) x 100.	N/A	70%	72%	75%	77%	80%	Dirección General de Auditoría.	C$ 317,328,306.07
4. Incrementar la cobertura del Sistema Integrado para el Control de Auditorías (SICA) en la ejecución de auditorías.	Porcentaje de implementación del sistema SICA en las auditorías a cargo de la CGR.	Porcentaje	(N° de auditorías cuya ejecución se encuentra registrada en el sistema SICA para fines de seguimiento y supervisión del proceso, en el año t / N° Total de auditorías iniciadas en el año t) x 100.	10%	20%	30%	40%	50%	60%	Dirección General de Auditoría.	C$ 33,954,593.20
5. Evaluación optimizada de las contrataciones administrativas ordinarias y simplificadas en Organismos del Sector Público y Municipales.	Procesos de Contrataciones remitidos por la Entidades del Sector Público y Municipales.	Número	N° de Dictámenes Jurídicos.	N/A	2,300	2,325	2,350	2,375	2,400	Dirección General Jurídica.	C$ 35,955,665.45
6. Diseño e implementación de un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para la auditoría.	Hito: Manual y/o aplicativo de seguimiento y evaluación del desempeño de las auditorías. (Plan Operativo).	Manual, Aplicativo	Manual y/o aplicativo informático.	N/A	1					División de Planificación y Gestión para Resultados / División General de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada / Dirección General de Auditoría.	C$ 1,438,533.86
	Indicador: Porcentaje de seguimientos trimestrales del desempeño en los servicios, emitidos dentro del plazo establecido.	Porcentaje	(N° de Reportes de Seguimiento del desempeño en los servicios de auditoría emitidos dentro del plazo establecido en el año t / N° Total de Reportes de Seguimiento trimestral del desempeño en los servicios a ser emitidos según la normativa en el año t) x 100.	N/A		60%	80%	100%	100%	Dirección General de Auditoría / División de Tecnologías de la Información.	C$ 203,337,852.48
7. Manual de auditoría para el control sucesivo sobre la gestión del Presupuesto General de la República.	Manual para la auditoría a la gestión del Presupuesto General de la República.	Manual	Manual aprobado.	N/A		1				División de Investigación y Desarrollo Institucional.	C$ 360.343.12

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Linea de Base	Proyección					Responsable	Costo
					2022	2023	2024	2025	2026		
8. Impulsar la implementación de recomendaciones derivadas de los informes de auditoría.	Porcentaje de recomendaciones de auditoría verificadas a través de procesos de auditoría por las Entidades del sector público.	Porcentaje	(N° de recomendaciones de mejora de gestión contenidas en los informes de auditoría, verificadas en los últimos 2 años / N° Total de recomendaciones de mejoras de gestión emitidos en los informes de auditoría aprobados en los últimos 2 años) x 100.	40%	50%	60%	70%	80%	80%	Dirección General de Auditoría.	C$ 11.672,294.87
9. Estudios evaluativos y prospectivos para mejorar los servicios jurídicos y de fiscalización.	Estudios de diagnóstico de los servicios jurídicos y de fiscalización; y estudio prospectivo sobre el desarrollo de las auditorías en el marco de cooperación de la OLACEFS.	Estudio	N° de estudios de diagnóstico (2) y prospectivo (1) a ser elaborados en los primeros años de inicio de ejecución del PEDI.	N/A	2		1			División General de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada / Dirección General de Auditoría / Dirección General Jurídica.	C$ 3,338,360.03
OE 2 Reforzar la calidad de los servicios y supervisión de los órganos del Sistema de Control											
1. Acciones para el desarrollo de los procesos de control y fiscalización orientados a la certificación de calidad bajo el estándar internacional ISO.	Porcentaje de procesos de control y fiscalización certificados conforme a las normas ISO, que están incluidos en el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de la CGR.	Porcentaje	[∑ (N° de procesos de nivel 1 certificados conforme a las normas ISO / N° Total de procesos de nivel 1 que han sido incluidos en el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad)] x 100.	N/A			20%	40%	60%	Dirección General Jurídica / Dirección General de Auditoría / División General de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada.	C$ 780,286.37
2. Ampliación de la calidad legal de las auditorías, a nivel de la CGR y las UAI.	Hito: Contratación de asesores legales en calidad legal de las auditorías. (Plan Operativo).	Contratos		N/A		2	2	1		Consejo Superior / División de Recursos Humanos.	C$ 788,596.29
	Indicador: Índice de crecimiento anual de las revisiones de calidad legal de las auditorías.	Número índice	(N° de revisiones presenciales y virtuales de calidad legal efectuadas por la DCLA a la CGR y UAI, en el año t / N° de revisiones de calidad legal efectuadas por la DCLA a la CGR y UAI, en el año t - 1) x 100.	N/A	100	105	110	115	120	Dirección de la Calidad Legal de la Auditoría /Dirección General de Auditoría.	C$ 59,899,187.10

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Linea de Base	Proyección					Responsable	Costo
					2022	2023	2024	2025	2026		
3. Mejora y ampliación de la evaluación técnica a los procesos y/o informes de auditoría ejecutados por la CGR, UAI y FPCPI.	Porcentaje de informes elaborados por las UAI y FPCPI, a los cuales se les ha efectuado una evaluación técnica.	Porcentaje	(N° de informes de auditoría elaborados por las UAI y FCPI, a los cuales se les ha efectuado una evaluación técnica por parte de la CGR en el año t / N° Total de informes remitidos a la CGR por las UAI y FPCPI en el año t) x 100.	60%	70%	70%	75%	75%	80%	Dirección General de Auditoría.	C$ 187,063,464.64
4. Mejoras y ampliación de los servicios de atención jurídica a los Usuarios.	Porcentaje de denuncias ciudadanas resueltas.	Porcentaje	(N° de denuncias ciudadanas resueltas en el año t / N° Total de denuncias ciudadanas recibidas en el año t) x 100.	N/A	80%	82%	85%	88%	90%	Dirección General Jurídica.	C$ 4,992,631.25
	Determinación de responsabilidad civil aprobadas por el CS-CGR con respecto a los Pliegos de Glosas.	Porcentaje	(N° de Determinación de Responsabilidad Civil aprobadas por el CS-CGR / N° Total de Pliegos de Glosas emitidos como resultado de las auditorías) x 100.	N/A	12%	16%	20%	24%	28%	Dirección General Jurídica.	C$ 9,665,764.87
5. Mejora y/o actualización de los instrumentos de Aseguramiento de la Calidad.	Procedimiento e instrumentos de aseguramiento de la calidad de la auditoría estandarizados.	Manual	Manual de Aseguramiento de la Calidad aprobado.	N/A			1			División General de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada.	C$ 360,343.12
6. Aseguramiento de la calidad a una muestra de procesos de auditoría realizados con recursos propios y por las UAI.	Porcentaje de aseguramientos de la calidad ejecutados por la CGR a una muestra anual de auditorías con recursos propios y UAI.	Porcentaje	(N° aseguramientos de la calidad ejecutados por la CGR a procesos de auditoría realizados con recursos propios y por las UAI, en el año t / N° Total de auditorías realizadas con recursos propios y por las UAI comprendidas en la muestra anual para aseguramientos) x 100.	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Dirección General de Auditoría / Dirección de la Calidad Técnica de las Auditorías.	C$ 24,130,508.83

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Linea de Base	Proyección					Responsable	Costo
					2022	2023	2024	2025	2026		
OE 3 Instaurar una cultura de control, transparencia, rendición de cuentas y probidad en la Administración Pública											
1. Capacitación de la administración pública orientada a instaurar una cultura de control, transparencia, rendición de cuentas y probidad.	Proporción de acciones de capacitación dirigidas a promover la integridad en las Entidades de la Administración Pública. (Oferta).	Porcentaje	(N° de cursos de capacitación presencial y a distancia realizados en el año t, para promover la integridad de los Servidores de la Administración Pública / N° Total de cursos de capacitación presencial y a distancia realizados en el año t) x 100.	Incremento (Aumentos en oferta)	20%	20%	20%	20%	20%	División General de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada / División de Centro de Capacitación.	C$ 9,930,681.71
	Porcentaje de Servidores Públicos capacitados en temas de integridad pública. (Demanda).	Porcentaje	(∑ N° de Funcionarios y Servidores de la Administración Pública capacitados en temas de cultura de control, probidad, transparencia y rendición de cuentas hacia el año t / N° Total de Funcionarios y Servidores de la Administración Pública participantes en las acciones de capacitación) x 100.	Incremento (Cubrir mayor demanda por oferta)	15%	15%	15%	15%	15%	División de Centro de Capacitación.	C$ 10,490,516.85
2. Certificación de las Entidades de la Administración Pública, a través del Sistema de Evaluación del Control Interno – SECI.	Cobertura de la certificación del control interno en las Entidades públicas.	Porcentaje	∑ (N° de certificaciones de control interno otorgadas a las Entidades públicas a través del Sistema SECI / N° Total de Entidades públicas sujetas al Sistema de Control) x 100.	50%	55%	60%	65%	70%	80%	Dirección General de Auditoría.	C$ 2,993,574.62
3. Capacitación a las Entidades de la Administración Pública en la implementación del control interno de conformidad a las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI).	Cobertura de Entidades públicas mediante acciones de capacitación para la implementación del control interno.	Porcentaje	∑ (N° de Entidades públicas que han sido objeto de capacitación en implementación de sus controles internos, hacia el año t (acumulado)) / Total de Entidades de la Administración Pública, incluidas las instituciones gubernamentales, municipales y regiones autónomas) x 100.	N/A	50%	50%	50%	50%	50%	División de Centro de Capacitación.	C$ 10,916,350.50

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Linea de Base	Proyección					Responsable	Costo
					2022	2023	2024	2025	2026		
4. Fortalecimiento de la gestión y control del sistema de probidad de los Servidores Públicos.	Porcentaje de verificación de Declaraciones Patrimoniales.	Porcentaje	(N° de Declaraciones Patrimoniales verificadas por el Departamento de Verificaciones, en el año t / N° Total de Declaraciones Patrimoniales recibidas de los Servidores Públicos, en el año t -1) x 100.	11%	30%	25%	21%	30%	30%	Dirección de Probidad / Departamento de Verificaciones.	C$ 154,089,620.37
5. Implantación de un Programa de Reconocimiento al cumplimiento en la presentación de Declaraciones Patrimoniales conforme a la Ley de Probidad.	Hito: Reglamento del Procedimiento de Reconocimiento al cumplimiento de la Ley de Probidad. (Plan Operativo).	Reglamento		N/A	1					Dirección General Jurídica / División General de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada.	C$ 703,013.87
	Indicador: Programa de Reconocimiento a las Entidades de la Administración Pública por la adecuada presentación de sus Declaraciones Patrimoniales.	Número	N° de Constancias de Reconocimiento otorgadas a las Entidades que cumplieron satisfactoriamente con la presentación de las Declaraciones Patrimoniales.	N/A	10	10	10	10	10	Dirección General Jurídica.	C$ 235,221.52
6. Comunicación externa de los planes y resultados del control y la fiscalización.	Sitio Web de la CGR rediseñado y actualizado.	Número	Sitio Web Institucional actualizado (1).	N/A	0.20	1				División de Tecnologías de la Información / Oficina de Acceso a la Información Pública.	C$ 820,808.86
OE 4 Desarrollar los recursos humanos en todos los niveles de la organización											
1. Diagnóstico integral de necesidades de capacitación y especialización de la CGR y las UAI, con base en la Metodología Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de la INTOSAI.	Diagnóstico de necesidades de capacitación y especialización, con base en la metodología de INTOSAI aprobada.	Diagnóstico	Diagnóstico de necesidades de capacitación y especialización para los Funcionarios y Servidores de la CGR.	N/A	1					Consejo Superior / División de Recursos Humanos.	C$ 322,839.12

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Linea de Base	Proyección					Responsable	Costo
					2022	2023	2024	2025	2026		
2. Diseño e implementación de cursos y/o programas de capacitación para atender la demanda de la CGR, acorde con las brechas identificadas en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.	Hito: Diseño de cursos y programas de capacitación y especialización. (Plan Operativo).	Cursos diseñados	N° de cursos y programas de capacitación para las áreas sustantivas y de apoyo diseñadas en el año t.	N/A	2	2	2	2	2	División de Recursos Humanos / División General de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada / División de Centro de Capacitación.	C$ 6,709,797.78
	Indicador: Índice de crecimiento anual de los servicios de capacitación en temas vinculados al control y fiscalización de los bienes y recursos públicos. (Oferta).	Número índice	(N° de cursos y programas de capacitación en temas de control y fiscalización ejecutados en el año t / N° de cursos y programas de capacitación en temas de control y fiscalización ejecutados en el año base) x 100. (Supuesto: Año base 2020 (30): equivalente a 100 %).	100 (30)	110 (33)	133 (40)	143 (43)	150 (45)	159 (48)	División de Recursos Humanos / División General de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada.	C$ 14,018,577.67
	Indicador: Porcentaje acumulado de profesionales de control y fiscalización beneficiarios de al menos dos actividades de capacitación previstas en el Plan Anual de Capacitación Institucional. (Demanda).	Porcentaje	∑ (N° de profesionales de control y fiscalización que han sido beneficiarios de al menos dos capacitaciones del Plan Anual de Capacitación, al año t / N° Total de profesionales asignados a las Direcciones Generales Jurídica y de Auditoría en el año t) x 100.	N/A	15%	30%	45%	60%	75%	División de Recursos Humanos / División de Centro de Capacitación / Oficinas de Capacitación Presencial y a Distancia.	C$ 10,089,988.93
3. Programa de Formación de Docentes bajo el enfoque de capacitación de la INTOSAI.	Porcentaje de la capacidad de planta Docente estimada para fines de capacitación externa e interna, formada bajo el enfoque de capacitación de la INTOSAI.	Porcentaje	∑ (N° de profesionales capacitados para ejercer la docencia bajo el enfoque metodológico de la INTOSAI hacia el año t / N° Total de profesionales estimados como capacidad de Planta Docente) x 100.	N/A		50%	100%			Unidad de Relaciones Internacionales y Proyectos / División de Recursos Humanos.	C$ 3,351,860.47
4. Programa de Especialización para el control de la Gestión Pública bajo el enfoque de auditorías de cumplimiento, financieras y de desempeño.	Porcentaje del personal auditor beneficiario de los programas de especialización en control bajo el enfoque de auditorías de cumplimiento, financieras y de desempeño.	Porcentaje	∑ (N° de personal auditor beneficiario de los programas de especialización en control bajo el enfoque de auditorías de cumplimiento, financiero y de desempeño, que hacia el año t haya participado en al menos un curso por tipo de auditoria / N° Total de auditores en el ámbito de la Dirección General de Auditoría) x 100.	(Beneficiarios: 35 auditores)		25%	50%	75%	100%	Unidad de Relaciones Internacionales y Proyectos / División de Recursos Humanos.	C$ 4,780,986.01

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Linea de Base	Proyección					Responsable	Costo
					2022	2023	2024	2025	2026		
5. Programa de formación y calificación de supervisores de control y fiscalización.	Hito: Proyecto de formación de capacidad supervisora en las EFS aprobado.	Proyecto		N/A	1	1				Unidad de Relaciones Internacionales y Proyectos / División de Planificación y Gestión para Resultados.	C$ 1,647,147.01
	Indicador: Porcentaje del personal supervisor y auditores encargados beneficiarios del Programa de Formación y Calificación de Supervisores de Auditoría.	Porcentaje	∑ (N° de supervisores y auditores encargados con certificación de aprobación satisfactoria otorgada por el Programa de Formación y Calificación de Supervisores de Auditoría al año t / N° Total de supervisores y auditores encargados en el ámbito de la Dirección General de Auditoría) x 100.	N/A			30%	60%	100%	Unidad de Relaciones Internacionales y Proyectos / División Recursos Humanos / División de Planificación y Gestión para Resultados.	C$ 291,374.97
6. Programa de desarrollo de capacidades en materia de tecnología de información y comunicación, y/o análisis de datos.	Porcentaje de personal de TI y de usuarios de herramientas de análisis de datos beneficiarios de capacitación especializada en temas de tecnología de información y comunicación, y/o análisis de datos.	Porcentaje	(N° de personal de TI y de usuarios de análisis de datos participantes en al menos una actividad de capacitación especializada sobre temas de tecnología de información y comunicación, y análisis de datos, en el año t / N° Total del personal de TI y usuarios de los sistemas de información) x 100.	N/A		25%	50%	100%		Unidad de Relaciones Internacionales y Proyectos / División de Recursos Humanos/ División de Tecnologías de la Información.	C$ 228,389.31
7. Programas de Especialización en Gerencia Pública, Gestión por Resultados y Gestión por Procesos.	Porcentaje de personal beneficiario de los Programas de Especialización en Gerencia Pública, Gestión por Resultados y Gestión por Procesos.	Porcentaje	∑ (N° de responsables de área y personal profesional participantes en Programas de Especialización en Gerencia Pública, Gestión por Resultados o Gestión por Procesos hacia el año t / N° Total de responsables y personal profesional programados para el período) x 100.	Beneficiarios: 80		25%	50%	75%	100%	División de Recursos Humanos / Unidad de Relaciones Internacionales y Proyectos.	C$ 4,507,667.93

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Linea de Base	Proyección					Responsable	Costo
					2022	2023	2024	2025	2026		
8. Desarrollo e implementación del Plan de Carrera profesional para la CGR	Documentos de gestión y reglamentación del Plan de Carrera profesional aprobados.	Documentos	N° de documentos de gestión de personal aprobados, necesarios para la implantación de la línea de carrera profesional.	N/A		1				Consejo Superior / División de Recursos Humanos.	C$ 398,794.81
	Porcentaje de plazas cubiertas mediante promociones o ascensos determinados por la línea de carrera.	Porcentaje	(N° de plazas profesionales cubiertas a través de promociones o ascensos en el marco de la sucesión de la línea de carrera, en el año t / N° Total de plazas cubiertas en el año t) x 100.	N/A		25%	50%	75%	100%	Consejo Superior / División de Recursos Humanos.	C$ 728,262.96
9. Desarrollo e implementación de las políticas de promoción, retributivas e incentivos para el personal, sustentadas en la evaluación del desempeño.	Políticas de promoción, retributivas e incentivos para el personal aprobadas.	Políticas	N° de documentos de gestión elaborados, necesarios para la implantación progresiva de las políticas de promoción, retributivas e incentivos.	N/A		1	1	1		Consejo Superior / División de Recursos Humanos.	C$ 679,894.31
10. Desarrollo e implementación de un Plan de Cultura Organizacional orientado al cumplimiento del Plan Estratégico.	Hito: Plan de Cultura Organizacional alineado a la estrategia. (Plan Operativo).	Plan		N/A	1						C$ 181,351.94
	Indicador: Nivel de participación de los responsables de las áreas y servidores en los componentes del Plan de Cultura Organizacional alineado a la estrategia.	Porcentaje	∑ (N° de funcionarios y/o servidores participantes en los diversos componentes del Plan de Cultura Organizacional / N° Total de personal de la CGR) x 100.	N/A	80%	100%				Consejo Superior / División de Planificación y Gestión para Resultados.	C$ 416,317.68
OE 5 Reforzar la asistencia y cooperación con las EFS y participar en sus organizaciones representativas											
1. Desarrollo de políticas y estrategias de cooperación con las Comunidades Donantes Bilaterales y Multilaterales.	Política de cooperación técnica internacional (CTI) aprobada.	Política	N° de políticas de cooperación técnica internacional aprobadas mediante Resolución del Consejo Superior.	N/A	1		1			Consejo Superior / Unidad de Relaciones Internacionales y Proyectos.	C$ 777,340.91

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Linea de Base	Proyección					Responsable	Costo
					2022	2023	2024	2025	2026		
2. Estudio Oferta - Demanda de asistencia técnica, capacitación y transmisión de experiencias de gestión a nivel de las EFS.	Estudio de Oferta - Demanda de Cooperación Interinstitucional a nivel de EFS aprobado.	Estudio	Estudio de Oferta - Demanda de CTI a nivel de EFS aprobado (1).	N/A		1				División General de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada / Unidad de Relaciones Internacionales y Proyectos.	C$ 401,787.35
3. Formulación y gestión de proyectos para la Cooperación Técnica Internacional.	Porcentaje de proyectos de CTI en ejecución respecto a las solicitudes de cooperación gestionadas ante organismos regionales de EFS y/o Agencias de Cooperación Internacional.	Porcentaje	∑ (N° proyectos de CTI aprobados y puestos en ejecución en el año t / N° Total de proyectos de CTI gestionados ante organismos regionales de EFS y/o Agencias de Cooperación Internacional en el año t) x 100.	N° de proyectos aprobados 3			25% (1)	50% (1)	75% (1)	Unidad de Relaciones Internacionales y Proyectos.	C$ 1,179,851.83
4. Participación efectiva de la CGR en Comités, Grupos de Trabajo y mecanismos de la INTOSAI, OLACEFS, OCCEFS y otras Organizaciones Internacionales afines.	Porcentaje de participaciones de la CGR en Asambleas, Comités, Grupos de Trabajo y mecanismos de la INTOSAI, OLACEFS, OCCEFS y otras Organizaciones Internacionales.	Porcentaje	(N° de Asambleas, Comités, Grupos de trabajo y otros mecanismos en los cuales participaron al menos un representante de la CGR durante el año t / N° Total de Asambleas, Comités, Grupo de trabajo y otros mecanismos que convocaron a reuniones por los Organismos Internacionales en el año t) x 100.	N/A	90%	90%	90%	90%	90%	Unidad de Relaciones Internacionales y Proyectos.	C$ 6,081,518.99
5. Ejecución de Convenios de cooperación con EFS que incorporen componentes de asistencia técnica, capacitación y transmisión de experiencias de control y fiscalización in situ.	Porcentaje de Convenios de Cooperación Interinstitucional con EFS activos.	Porcentaje	(N° de convenios de cooperación interinstitucional suscritos entre la CGR y otras EFS, donde se ha ejecutado al menos una actividad comprendida en su alcance durante el año t / N° Total de convenios de Cooperación Interinstitucional con EFS vigentes en el año t) x 100.	N/A		30%	30%	30%	30%	Unidad de Relaciones Internacionales y Proyectos.	C$ 2,245,843.37
OE 6 Contar con sistemas de información integrados que den soporte efectivo a los procesos de control y administrativos											
1. Estudio de modernización tecnológica TIC con horizonte de mediano plazo: flexible, escalable e interoperable.	Estudio general de modernización de las TIC y Plan de Acción, aprobados por el Consejo Superior.	Estudio	Estudio de Modernización de las TIC aprobado (1).	N/A	1					División de Tecnologías de la Información.	C$ 453,614.24

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Linea de Base	Proyección					Responsable	Costo
					2022	2023	2024	2025	2026		
2. Programa de fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de la CGR.	Ejecución del Plan de Acción para fortalecer la infraestructura tecnológica y tecnologías de desarrollo de sistemas de información.	Porcentaje	(Cantidad de equipamiento informático - hardware y software con antigüedad menor a los tres años / Total de equipamiento informático en operación) x 100.	N/A	20%	80%	100%			División de Tecnologías de la Información.	C$ 471,758.81
3. Adquisición, desarrollo e implementación de sistemas informáticos y/o de aplicativos para los procesos de control, jurídicos y de auditoría.	Grado de implementación de sistemas de información priorizados para dar soporte a los procesos jurídicos y de auditoría.	Porcentaje	(N° de sistemas o aplicativos informáticos priorizados para los servicios jurídicos y de auditoría desarrollados, que cuentan con la conformidad del área usuaria / Total de sistemas o aplicativos de soporte a los servicios jurídicos y de auditoría priorizados en el Plan de Desarrollo de Sistemas de Información) x 100.	Priorizar 2 Sistemas		50%	100%			División de Tecnologías de la Información / Dirección General Jurídica / Dirección General de Auditoría.	C$ 2,263,172.99
4. Adquisición, desarrollo e implementación de sistemas informáticos y/o de aplicativos para los procesos estratégicos y administrativos.	Grado de implementación de sistemas de información priorizados en apoyo a la gestión administrativa.	Porcentaje	(N° de sistemas o aplicativos informáticos priorizados que han sido desarrollados para los procesos estratégicos y administrativos internos, que cuentan con la conformidad del área usuaria / N° Total de sistemas o aplicativos priorizados para los procesos estratégicos y administrativos de la CGR programados en el Plan de Desarrollo de Sistemas de Información) x 100.	Priorizar 1 Sistemas				50%	100%	División de Tecnologías de la Información.	C$ 538,388.36
OE 7 Desarrollar la gestión financiera e infraestructura de recursos											
1. Elaboración y gestión de una propuesta de Ley para fortalecer las atribuciones y recursos de la CGR.	Hito: Estudio de análisis legal orientado a identificar las debilidades y vacíos legales en la Ley N° 681.	Estudio		N/A	1					Dirección General Jurídica / División General de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada.	C$ 855,384.02

Acción Estratégica	Hito / Indicador	Unidad de medida	Fórmula del cálculo del indicador	Linea de Base	Proyección					Responsable	Costo
					2022	2023	2024	2025	2026		
	Indicador: Propuesta de modificación de la Ley N° 681, que fortalezca las atribuciones, recursos y relación con los poderes del Estado y Órganos del Sistema de Control.	Anteproyecto de Ley	Propuesta de Modificación de la Ley Orgánica de la CGR y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización gestionada, tramitada ante la instancia competente.	N/A		1				Dirección General Jurídica / División General de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada.	C$ 1,261,900.43
2. Acciones para ampliar las fuentes de financiamiento de la CGR: Presupuesto anual, ingresos propios y cooperación técnica no reembolsable.	Incremento anual de los recursos presupuestales provenientes del Tesoro Público.	Porcentaje	(Monto del presupuesto anual financiado con recursos del Tesoro Público en el año t / Monto del Presupuesto anual financiado con recursos del Tesoro Público en el año t -1) x 100.	6%	6%	6%	6%	6%	6%	Unidad de Relaciones Internacionales y Proyectos / División General Administrativa Financiera / División Financiera.	C$ 10,315,178.57
3. Acciones para la contratación de personal nuevo calificado autorizado por el Consejo Superior.	Efectividad en la cobertura de plazas de los procesos de selección y contratación de personal.	Porcentaje	(N° de plazas adjudicadas y contratadas para las áreas de línea, asesoría y administrativas, como resultado de los procesos de selección de personal en el año t / N° Total de plazas convocadas para las áreas de línea, asesoría y administrativas en los procesos de selección de personal del año t) x 100.	N/A	20%	40%	60%	80%	100%	Consejo Superior / División de Recursos Humanos.	C$ 1,645,990.65
4. Programa de Construcción y remodelación de locales para las Delegaciones Territoriales.	Proyecto de Construcción o remodelación de locales para las Delegaciones Territoriales.	Locales	N° de locales construidos, adquiridos o acondicionados para las Delegaciones Territoriales.	N/A		1		1		Consejo Superior / División General Administrativa Financiera.	C$ 13,583,052.46
Total											**C$ 1,183,716,130.64**

Elaboración: División de Planificación y Gestión para Resultados de la CGR de Nicaragua, bajo la asistencia técnica de la CGR del Perú

VII. ROL DE LAS DEPENDENCIAS DE LA CGR EN LA EJECUCIÓN, EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PEDI

En la implementación del PEDI, el Consejo Superior de la Contraloría General de la República (CGR), a través de la Presidencia del Consejo Superior, y las diversas áreas de la institución asumirán determinados roles y funciones, que se describen a continuación:

- **Rol Ejecutor de las Acciones Estratégicas**

Las Direcciones dependientes de las Direcciones Generales de Auditoría y Jurídica; Divisiones dependientes de las Divisiones Generales Administrativa Financiera y de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada; Divisiones de Recursos Humanos y de Tecnologías de la Información, Departamentos, Oficinas y demás Unidades de la Contraloría, en el marco de sus funciones asignadas, son responsables de la programación y ejecución de las actividades y proyectos alineados a las acciones estratégicas en los planes operativos anuales, estando a cargo de las actuaciones siguientes:

- ✓ Coordinar, proponer y validar las metas físicas de los indicadores programados para el período de vigencia del PEDI.
- ✓ Programar, en coordinación con la División de Planificación y Gestión para Resultados, las actividades y proyectos a ser incluidas en el Plan Operativo de la Contraloría, las mismas que se desprenden de las acciones estratégicas aprobadas en el PEDI.
- ✓ Ejecutar las actividades y proyectos de carácter estratégico incluidas en los planes operativos de la CGR.
- ✓ Reportar los avances logrados en cada una de las acciones estratégicas, en términos de metas e indicadores, a partir del progreso en la ejecución de las actividades y proyectos que se encuentren alineados a la estrategia institucional.
- ✓ Analizar con la debida documentación y sustento, los avances logrados en las acciones estratégicas, señalando de existir desviaciones, los problemas y/o limitaciones que puedan haber afectado la ejecución.
- ✓ Implementar las medidas preventivas o correctivas que se desprendan de la evaluación del PEDI, como resultado del incumplimiento de las metas estratégicas, bajo la rectoría y coordinación de la División de Planificación y Gestión para Resultados.

Las Direcciones Generales de Auditoría y Jurídica podrán asumir el rol de ejecutores, cuando el tamaño y complejidad de las acciones estratégicas, o su naturaleza transversal al interior de sus áreas dependientes, recomienden un tratamiento integrado de la acción estratégica.

- **Rol Supervisor de las Acciones Estratégicas**

Las Direcciones Generales de Auditoría y Jurídica; así como las Divisiones Generales Administrativa Financiera y de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada, asumen un rol supervisor de las acciones estratégicas a cargo de sus Departamentos y Unidades ejecutoras responsables, teniendo como funciones:

✓ Supervisar la ejecución de las actividades y/o proyectos alineados a las acciones estratégicas, brindando el apoyo necesario que facilite su normal ejecución.

✓ Confirmar y refrendar la información de los avances y metas reportados por las Unidades Administrativas bajo su dependencia responsables de la ejecución de las actividades estratégicas.

✓ Integrar las metas comunes de las acciones estratégicas y de los indicadores alcanzados por las dependencias a su cargo, cuando éstas refieran actividades de carácter transversal.

✓ Proponer medidas correctivas, en los casos de incumplimiento de las acciones estratégicas o de avances deficitarios, y supervisar la adopción de medidas por parte de los ejecutores.

- **Rol Evaluador de las acciones estratégicas**

La evaluación de los resultados obtenidos en la ejecución del PEDI está a cargo de la División de Planificación y Gestión para Resultados, siendo responsable de:

✓ Elaborar y difundir la metodología de evaluación del Plan Estratégico.

✓ Asesorar a las diversas áreas de la Contraloría, en la identificación de las actividades y proyectos que posibilitan el cumplimiento de las acciones estratégicas.

✓ Evaluar el alineamiento operativo a la estrategia, es decir, la coherencia de las actividades y/o proyectos programados en el Plan Operativo con las acciones estratégicas del PEDI.

- ✓ Revisar y analizar la información de autoevaluación reportada por las diversas áreas responsables de la ejecución de los objetivos y acciones estratégicas.

- ✓ Verificar la consistencia de los avances de las metas estratégicas y el cálculo de los indicadores reportados por los Departamentos y Unidades responsables de la ejecución.

- ✓ Analizar el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos, considerando los factores del entorno (externas) y las limitaciones operativas (internas), que han afectado la normal ejecución del PEDI.

- ✓ Elaborar el Informe Anual de Evaluación del PEDI y plantear recomendaciones que permitan mejorar la gestión estratégica institucional, elevándolas para consideración del Consejo Superior de la CGR.

- ✓ En coordinación con las Direcciones Generales que tienen a su cargo las funciones sustantivas, promueve la retroalimentación de la planificación y gestión estratégica, a través de propuestas de modificación y/o ajustes al PEDI, el alineamiento de los Planes Operativos Anuales a la estrategia, entre otros.

En adición a su rol evaluador, la División de Planificación y Gestión para Resultados coordina y organiza la difusión del PEDI en todos los niveles de la organización; y, sobre la base de las lecciones aprendidas, retroalimenta los procesos de formulación y ejecución del PEDI.

- **Rol de Toma de Decisiones**

El Consejo Superior es responsable de:

- ✓ Aprobar el PEDI y confirmar las prioridades de los objetivos estratégicos y resultados esperados en el horizonte de planeamiento.

- ✓ Disponer la adopción de medidas preventivas y correctivas, dirigidas a corregir las desviaciones o retrasos en la ejecución del PEDI, anotadas en el informe de evaluación.

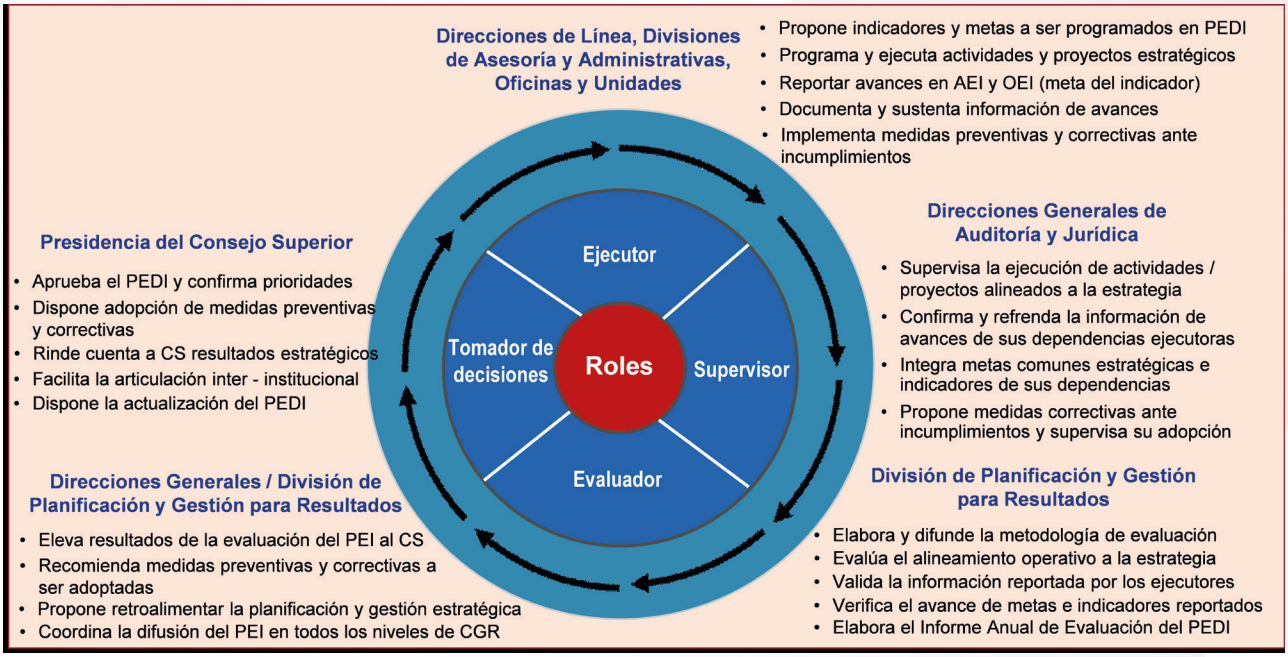
- ✓ Dar cuenta al Consejo Superior de los resultados de la evaluación estratégica anual, y de las medidas preventivas y correctivas adoptadas.

- ✓ Facilitar la articulación interinstitucional para la generación de valor y la activación de mecanismos de colaboración que fortalezcan las capacidades estratégicas de la CGR.

✓Disponer la actualización del PEDI ante cambios en la legislación relacionados con las facultades, atribuciones y recursos de la institución, o de las recomendaciones de cambios y/o ajustes estratégicos contenidas en los informes de evaluación intermedia.

El Grafico N° 5 muestra las relaciones entre las distintas unidades orgánicas de la CGR, así como las responsabilidades que asumirán en el proceso de ejecución, evaluación y retroalimentación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Gráfico N° 5. Roles y funciones en el proceso de ejecución, evaluación y retroalimentación estratégica



Elaboración: División de Planificación y Gestión para Resultados bajo la asistencia técnica de la CGR de Perú

ANEXO

Anexo: Glosario de Términos

1. **Acción estratégica:** Conjunto de actividades o programas necesarios para lograr un objetivo estratégico, que involucran el uso de recursos humanos y presupuestales. Constituye la categoría básica de programación del Plan Estratégico.

2. **Amenaza:** Situación desfavorable que proviene del entorno y que puede afectar el desempeño de la organización, llegando a atentar incluso contra su permanencia.

3.**Análisis interno**: Diagnóstico de los recursos y capacidades tangibles e intangibles de una organización, que se realiza en el marco del análisis estratégico.

4. **Aprendizaje organizacional:** Capacidad de cambio y adaptación que tiene una organización en función de las lecciones aprendidas, sea por experiencia propia o por experiencias de terceros en base al benchmarking.

5. **Articulación interinstitucional:** Consiste en el alineamiento de acciones entre Entidades del Gobierno Nacional y las Municipalidades para la provisión de bienes y servicios, concepto que se aplica también para las instituciones tutelares del Estado que confluyen dentro de objetivos comunes, como es el caso de la CGR con la Procuraduría y Ministerio Público que ejercen la defensa de los intereses del Estado y otras funciones orientadas a los procesos sancionatorios.

6. **Aseguramiento de la calidad:** Aplicación de un conjunto de políticas, disposiciones y recursos técnicos dirigidos a verificar que los procesos y productos de control, han sido sujetos a control de calidad en cada una de sus etapas y cumplen con los estándares de calidad establecidos. El aseguramiento de la calidad es realizado de manera selectiva por un órgano distinto a quien ejecuta los servicios de control.

7. **Bien público:** Bienes tangibles o intangibles previstos por el Estado que no son susceptibles de compra o venta en el mercado, puesto que poseen características de no rivalidad y no exclusión.

8. **Buenas prácticas:** Conjunto coherente de acciones calificadas como una buena experiencia en un determinado contexto nacional o internacional; y que se espera, en contextos similares, rindan resultados satisfactorios.

9. **Cadena de valor:** Gráfica que describe los tipos de procesos o servicios dentro de una organización, los cuales conjuntamente crean diversos productos y se asocian con los efectos directos e indirectos que éstos generan.

10. **Calidad:** Expresa la capacidad de una organización para entregar servicios o productos que satisfacen adecuadamente las demandas de la población. En el sector público, la calidad considera los atributos de oportunidad, accesibilidad, precisión, continuidad y cortesía.

11. **Capacidad de gestión:** Habilidades y destrezas de una organización que le permiten desplegar de manera efectiva sus recursos, a través de actividades trascendentes.

12. **Capital humano:** Acumulación de inversiones que se realiza en las personas, tales como formación educativa, capacitación y desarrollo de habilidades blandas, para fortalecer sus capacidades operativas y de dirección.

13. **Cobertura de auditoría:** Expresa el alcance de las auditorías en términos de las Entidades Públicas que son examinadas por las distintas modalidades, de los montos presupuestales revisados o de las áreas de gestión sujetas a evaluación, atendiendo al principio de selectividad.

14. **Control de calidad:** Aplicación de un conjunto de políticas, disposiciones y recursos técnicos dirigidos a revisar si los procesos y productos de auditoría cumplen con los estándares de calidad establecidos. El control de calidad corresponde a la comisión auditora y a las Direcciones de Auditoría de la CGR, como parte inherente a su gestión.

15. **Control externo:** Conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos que compete aplicar a la CGR con el objeto de fiscalizar los fondos, bienes y recursos del Estado Nicaragüense.

16. **Control interno:** Conjunto de acciones que una entidad pública realiza para que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúen de modo correcto. Los titulares y funcionarios de las Entidades son responsables de su implementación.

17. **Control social:** Participación activa de la ciudadanía o de las organizaciones de la sociedad civil, en la vigilancia de la gestión pública y en los procesos de control, apoyando la detección de actos de corrupción.

18. **Cooperación internacional:** Acciones, gestiones y negociaciones dirigidas a promover el intercambio de recursos y experiencias entre países, agencias de cooperación internacional o Entidades Fiscalizadoras Superiores.

19. **Corrupción:** Abuso del poder en beneficio propio, sea éste de carácter económico o no económico. Uso de los recursos públicos para fines privados.

20. **Cultura organizacional:** Sistema de significados que comparten los miembros de una organización. Abarca de un lado, la visión, misión y políticas; y de otro, el sistema de valores de la organización.

21. **Debilidad:** Refiere los elementos, recursos, habilidades o actitudes que constituyen barreras para la buena marcha de la organización.

22. **Diseño organizacional:** Forma de distribución del trabajo en una organización, con la finalidad de implementar eficazmente las acciones operativas y estratégicas, y de lograr los objetivos y fines previstos.

23. **Economía:** Refiere la capacidad de una entidad para utilizar en forma racional el presupuesto asignado para el logro de sus metas. En el accionar de la administración pública, se asocia al costo de los servicios públicos.

24. **Efectividad:** Capacidad de una entidad para lograr sus objetivos y obtener resultados trascendentes. En materia de fiscalización, la efectividad valora los efectos directos e impactos obtenidos por la auditoría, en términos de mejoras en la gestión del Estado y de impactos en el bienestar de los ciudadanos.

25. **Efecto:** Permite conocer cuáles serán los resultados y los beneficios a obtenerse con el logro de los objetivos estratégicos.

26. **Eficacia:** Grado en el que una entidad pública cumple con las actividades planificadas y alcanza sus metas. Contrasta los resultados logrados en la ejecución con las metas programadas.

27. **Eficiencia:** Dimensión del desempeño que relaciona dos variables: la producción de un bien o servicio con los recursos utilizados para generarlo. En el contexto estratégico, la eficiencia busca medir en el tiempo los aumentos en la productividad de los recursos humanos y presupuestales.

28. **Estrategia:** Medio o método por el cual se logran los objetivos en el largo plazo.

29. **Estructura organizacional:** Conjunto de órganos interrelacionados racionalmente para cumplir funciones pre establecidas que permitan a la entidad pública el logro de su misión, determinando y adjudicando grados de autoridad y responsabilidad.

30. **Estudio Delphi:** Método de investigación cualitativa, cuantitativa o mixta, basado en el juicio de expertos.

31. **Ética pública:** Desempeño de los empleados públicos basado en la observancia de valores, principios y deberes que garantizan el profesionalismo y la eficacia en el ejercicio de la función pública.

32. **Evaluación del Plan Estratégico:** La función de evaluación es posterior y periódica (anual), por la cual se analiza y concluye sobre los resultados y valor de los indicadores alcanzados en los objetivos y acciones estratégicas. Su utilidad consiste en brindar información relevante para la medición del desempeño institucional y toma de decisiones estratégicas.

33. **FODA:** Herramienta de análisis estratégico, que permite identificar las fortalezas y debilidades institucionales, así como las oportunidades y amenazas provenientes del entorno, que podrían influir en el logro de un determinado objetivo estratégico.

34. **Fortaleza:** Capacidades especiales de una organización que le permiten una posición privilegiada, aluden a recursos controlables, capacidades y habilidades poseídas y actividades que desarrollan positivamente.

35. **Gestión del conocimiento:** Disciplina orientada a generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito existente en la entidad. Para que el conocimiento se convierta en fuente de ventaja competitiva, no basta con identificarlo, captarlo, crearlo, distribuirlo y almacenarlo, hay que compartirlo y utilizarlo.

36. **Gestión por resultados**:Enfoque de gestión pública que consiste en asignar los recursos en función de resultados medibles, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios a la población.

37. **Gestión por procesos:** Forma de gestionar una organización a partir de los procesos, entendidos éstos como una secuencia de actividades dirigidas a agregar valor sobre un insumo para conseguir un producto o resultado.

38. **Gestión pública:** Conjunto de procesos y acciones que realizan las Entidades públicas para el logro de sus fines, objetivos y metas en la gestión de políticas, de programas y recursos.

39. **Gobernabilidad:** Concepto más amplio que la noción de gobierno, que se centra en las relaciones entre líderes, instituciones públicas y ciudadanos; así como en los procesos por los cuales se adoptan e implementan decisiones concertadas.

40. **Incentivos:** Estímulos dirigidos a mejorar los rendimientos y resultados de la entidad pública y del personal que labora en ella. Pueden ser económicos o no económicos.

41. **Indicador:** Medida de información, generalmente cuantitativa, sobre un producto o resultado vinculado a una acción, que permite conocer su estado actual, proyectar su evolución y realizar su evaluación.

42. **Indicador de impacto:** Indicador de desempeño a nivel del fin del marco lógico. Mide el logro de los objetivos estratégicos de una entidad, aunque no son de carácter vinculante sino referencial.

43. **Integridad:** Concepto que desarrolla las cualidades esenciales que debe tener todo Servidor Público y, en particular, quienes desempeñan las funciones de fiscalización gubernamental, tales como la incorruptibilidad, el profesionalismo, honestidad, sinceridad, neutralidad, confiabilidad, objetividad y respeto.

44. **Intervención articulada:** Acción o intervención que es ejecutada coordinadamente por dos o más instituciones públicas del mismo o diferente nivel de gobierno, ya sea sobre los mismos procesos de acuerdo con sus competencias, o etapas diferentes de un mismo proceso de producción de un bien o servicio público.

45. **Interoperabilidad:** Capacidad de los sistemas de información para compartir datos de manera estandarizada y posibilitar el intercambio e integración de varios sistemas de información.

46. **Meta:** Expresión concreta y cuantificable que caracteriza el producto o los resultados intermedios y finales que se esperan alcanzar con las acciones estratégicas, la cual se compone de tres elementos: su objeto, unidad de medida y valoración.

47. **Misión:** Declaración que refleja la función general y específica de la entidad, expone su razón de ser y normalmente está asociada a su Ley Orgánica de creación.

48. **Monitoreo del Plan Estratégico:** El "monitoreo" o seguimiento es una función permanente que verifica los avances en las actividades y proyectos alineados a la estrategia, de modo que los productos se obtengan según lo planificado. Su utilidad radica en la detección oportuna de desviaciones en la ejecución, para la adopción de correctivos que permitan concluir las actividades en los plazos previstos.

49. **Objetivo estratégico:** Cambios que una entidad pública prevé lograr sobre una determinada población objetivo u objeto de atención, en cumplimiento de su visión y misión.

50. **Oportunidad:** Evento favorable que puede contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos, siempre que se tomen las decisiones para su aprovechamiento.

51. **Participación ciudadana:** Derecho que tiene la ciudadanía y sus organizaciones representativas, a participar activamente en la formulación de políticas públicas, así como en la mejora de la prestación de los servicios públicos.

52. **Plan:** Documento rector de la gestión institucional, resultante de los procesos de planificación estratégica u operativa, que permite organizar sus actividades, proyectos y acciones en torno al cumplimiento de objetivos. Un Plan puede desarrollarse a través de diversos programas.

53. **Procesos:** Métodos, actividades y procedimientos que utilizan insumos de entrada para transformarlos y producir los resultados previstos.

54. **Programa:** Conjunto articulado de actividades y/o proyectos, cuyas metas confluyen para el cumplimiento de los objetivos y metas definidas para el Programa.

55. **Proyecto:** Intervenciones temporales de las cuales resultan un producto final o entregable (meta), por el cual se crea, amplía, mejora y moderniza la capacidad de la organización para producir los servicios. Luego de su culminación, por lo general, se integran o dan origen a una actividad permanente.

56. **Recursos tangibles:** Activos físicos de una organización tales como la planta, el trabajo y los recursos financieros.

57. **Recursos intangibles:** Activos no físicos, tales como la información, reputación y los conocimientos.

58. **Rendición de cuentas:** Proceso por el cual los Funcionarios y Servidores del Estado, así como los particulares que manejan recursos del erario, informan y explican de manera detallada a la autoridad competente y a la ciudadanía, sobre su gestión en el uso de los recursos públicos y cumplimiento funcional.

59. **Resultados:** Logros que una institución pública espera alcanzar con el presupuesto asignado. Los resultados se refieren a los efectos de las intervenciones públicas y sus impactos en el bienestar de la población.

60. **Sistemas Administrativos:** Tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las Entidades de la Administración Pública, promoviendo la eficiencia y eficacia en su uso.

61. **Sostenibilidad:** Continuación de los beneficios de una intervención o de un plan de acción por un periodo razonable de tiempo. En un plan estratégico, la sostenibilidad de las acciones puede ser un factor de riesgo significativo dado que los objetivos no maduran en el corto plazo.

62. **Transparencia:** Cualidad de un gobierno o una organización de ser abierta y clara en la divulgación de información sobre sus planes, resultados, procesos y acciones a la ciudadanía, poniendo a disposición sus fuentes de datos. Fomenta y promueve la rendición de cuentas y el control social.

63. **Valores:** Convicciones fundamentales de las personas vinculadas, de un lado, al comportamiento de los trabajadores, y de otra, a la cultura de la organización.

64. **Valores corporativos:** Elementos de convicción propios a la organización, que rescata los valores personales más distintivos para el negocio y los asume como formas de comportamiento general que corresponden a su cultura.

65. **Valores individuales:** Convicciones profundas de las personas, que determinan su manera de ser y orientan su conducta.

66. **Valor público:** Valor creado por las Entidades del Estado, mediante la elaboración de normas, regulaciones y supervisión, producción de bienes y servicios públicos.

67. **Visión:** Declaración que expresa la imagen futura relacionada con el desarrollo de la realidad sobre la cual trabaja la institución.

Contraloría General de la República
Km. 7 1/2 c/sur, sobre la Pista Juan Pablo II.
Frente a DICEGSA
Managua, Nicaragua.
Teléfono: (505) 2265-2072

@CGRNicaragua l www.cgr.gob.ni