

REGISTRO OFICIAL[®]

ÓRGANO DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUMARIO:

Págs.

FUNCIÓN EJECUTIVA

RESOLUCIÓN:

CORPORACIÓN DEL SEGURO DE DEPÓSITOS, FONDO DE LIQUIDEZ Y FONDO DE SEGUROS PRIVADOS - COSEDE:

COSEDE-DIR-2023-004 Apruébese el Presupuesto,
Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de
Contratación (PAC) del Fideicomiso del Fondo
de Seguros Privados (FSP), para período de 1
de enero al 31 de diciembre de 2023, y proforma
presupuestaria 2023 y Plan Operativo Plurianual
2023 - 2024 2

FUNCIÓN DE TRANSPARENCIA Y CONTROL SOCIAL

ACUERDO:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO:

006-CG-2023 Apruébese el Plan Estratégico Institucional
2023 - 2025 6

Corporación del Seguro de Depósitos,
Fondo de Liquidez y
Fondo de Seguros Privados

Copia Certificada N° CC-2023-013

Yo, Christian Andrés Morejon Cifuentes, por medio de la presente y en mi calidad de Fedatario Administrativo, de la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, delegado mediante la Resolución N° COSEDE-COSEDE-2022-0077-R de fecha 14 de septiembre de 2022, certifico que los siguientes documentos:

#	N° de Documento	Soporte original	Fecha de elaboración	N° de fojas útiles	Ubicación del fondo documental
1	COSEDE-DIR-2023-004	Físico	13-ene-2023	3	Archivo de Gestión; Directorio

Son "FIEL COPIA DEL ORIGINAL" de los expedientes físicos y/o electrónicos originales, contenidos en los biblioratos y repositorios documentales administrados por la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados – COSEDE, mismos que dan un total de 3 (tres) fojas útiles como se muestra en el cuadro.

La presente certificación es emitida según lo estipulado el Acuerdo N° SGPR-2019-0107 "Regla Técnica "Nacional para la Organización y Mantenimiento de los Archivos Públicos" de fecha 10 de abril de 2019 y en el "Instructivo para determinar el alcance en la certificación de documentos electrónicos y desmaterializados" de fecha 23 de noviembre de 2020, ambos emitidos por la Dirección de Archivo de la Administración Pública.



Firmado electrónicamente por:
CHRISTIAN ANDRES
MOREJON CIFUENTES

Christian Morejón C.
Fedatario Administrativo

RESOLUCIÓN Nro. COSEDE-DIR-2023-004

EL DIRECTORIO DE LA CORPORACIÓN DEL SEGURO DE DEPÓSITOS FONDO DE LIQUIDEZ Y FONDO DE SEGUROS PRIVADOS

CONSIDERANDO:

Que el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador señala que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley;

Que el artículo 79 del Código Orgánico Monetario y Financiero establece que la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados es una persona jurídica de derecho público, no financiera, con autonomía administrativa y operativa;

Que los numerales 3, 5 y 10 del artículo 80 del Código Orgánico Monetario y Financiero señalan como funciones de la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, las de “3. *Administrar el Fondo de Seguros Privados y los recursos que lo constituyen*; 5. *Pagar el seguro de seguros privados*; y 10. *Cubrir los riesgos de las empresas del seguro privado legalmente constituidas en el país que entren en liquidación forzosa*”;

Que los numerales 9 y 12 del artículo 85 del Código Orgánico Monetario y Financiero, manifiestan como funciones del Directorio de la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, las de “9. *Dictar las políticas de gestión y los reglamentos internos de la Corporación*; y, 12. *Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones*”;

Que artículo 348 del Código Orgánico Monetario y Financiero señala que para la instrumentación de la garantía de seguros la Corporación constituirá un fondo a través de un fideicomiso mercantil que será controlado exclusivamente por el órgano de control, con el exclusivo propósito de cumplir los fines previstos en esta Ley. El patrimonio del fondo será inembargable y no podrá ser afectado por las obligaciones de los aportantes. La constitución y operación del fondo estará exenta de toda clase de impuestos. Los acreedores del fondo por préstamos o líneas contingentes no podrán hacer efectivos sus créditos contra los aportantes, cuya responsabilidad se limita a sus aportaciones;

Que el artículo 349 del Código Orgánico Monetario y Financiero indica que el Fondo de Seguros Privados se constituirá con los siguientes recursos que se considerarán públicos: a) Una contribución básica de hasta el 0,7% sobre el valor de las primas netas de seguros directos que realizarán todas las empresas aseguradoras, en el porcentaje que fije anualmente la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera; y, una contribución variable de hasta el 0,8% del mismo valor en función de las calificaciones de riesgo, fijada asimismo por la Junta, cuyo máximo porcentaje no podrá sobrepasar, en ningún caso, el 120% de la contribución básica; b) La proporción de la contribución determinada en el artículo 67 del Libro III de este Código; c) El rendimiento de las inversiones y las utilidades líquidas de cada ejercicio anual del Fondo de Seguros Privados; d) Las donaciones que reciba; y, e) Las provenientes de préstamos o líneas contingentes obtenidos para el financiamiento de sus actividades. Los recursos del Fondo deberán invertirse observando los principios de seguridad, liquidez, diversificación y rentabilidad y enmarcarse en las políticas de inversión aprobadas por el Directorio. Los recursos del Fondo no podrán ser destinados para cubrir gastos administrativos ni para pago de inversiones en activos fijos de la Corporación. Los recursos del Fondo de Seguros Privados se acumularán hasta el monto que determine la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, sobre la base del informe técnico que será elaborado y presentado por la Corporación;

Que las “NORMAS GENERALES DEL FONDO DE SEGUROS PRIVADOS” se encuentran codificadas en el Capítulo I, Título V “DEL FONDO DE SEGUROS PRIVADOS”, Libro III “SISTEMA DE SEGUROS PRIVADOS” de la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros emitida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera;

Que el 30 de diciembre de 2015, en la Notaría Sexagésima Novena del Cantón Quito se constituyó el Fideicomiso Mercantil denominado Fideicomiso del Fondo de Seguros Privados;

Que mediante resolución No. COSEDE-DIR-2020-012 de 31 de julio de 2020, el Directorio Institucional resolvió aprobar y expedir la Codificación de Resoluciones del Directorio de la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados;

Que la “POLÍTICA DE INVERSIÓN DE LOS RECURSOS DEL FONDO DE SEGUROS PRIVADOS” se encuentra codificada en la Sección II, Capítulo I “DEL FIDEICOMISO DEL SEGURO DE SEGUROS PRIVADOS”, Título Sexto “DEL SEGURO DE SEGUROS PRIVADOS” de la Codificación de Resoluciones del Directorio de la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados;

Que Resolución No. COSEDE-GG-2019-092 de 13 de noviembre de 2019 se aprobó el nuevo Manual Operativo del Fideicomiso del Fondo de Seguros Privados. En el numeral “6. *Elaboración de Presupuesto y aprobación del Plan Operativo Anual (POA) y el Plan Anual de Contratación Pública (PAC) del FIDEICOMISO*” señala “a. *El Administrador Fiduciario deberá: 1. Elaborar con los parámetros generales remitidos por la COSEDE: la proforma presupuestaria anual del Fideicomiso, el Plan Operativo Anual (POA) y el Plan Anual de Contratación Pública (PAC); 2. Remitir, para la aprobación del Directorio de la COSEDE, la proforma presupuestaria anual, el Plan Operativo Anual (POA) y el Plan Anual de Contratación Pública (PAC); 3. Subir al portal de compras públicas el PAC aprobado; y, 4. Solicitar las reformas al PAC para ser sometidas a aprobación del Directorio de la COSEDE*” y “b. *El Directorio de la COSEDE deberá: 1. Aprobar el Plan Operativo Anual y la proforma presupuestaria anual del FIDEICOMISO; 2 Aprobar el Plan Anual de Contratación Pública; y, 3 Aprobar las modificaciones del Plan Anual de Contratación Pública*”;

Que mediante oficio Nro. BCE-SGOPE-2022-0292-OF de 28 de diciembre de 2022, y su alcance remitido mediante Oficio Nro. BCE-SGOPE-2022-0298-OF de 30 diciembre de 2022, la Subgerencia de Operaciones del Banco Central del Ecuador (en adelante, BCE) remitió a la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados (en adelante, COSEDE) el Informe Reservado BCE-DNSEGF-2022-140 de fecha 28 de diciembre de 2022, correspondiente a Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC) del Fideicomiso del Fondo de Seguros Privados (FSPR), para el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022; y, proforma presupuestaria 2023 y Plan Operativo Plurianual 2023-2024, a fin de que se traslade para conocimiento y resolución del Directorio de la institución;

Que mediante memorando No. COSEDE-CGCF-2023-0014-M de 07 de enero de 2023, la Coordinación Técnica de Gestión y Control de los Fideicomisos presentó el Informe No. CGCF-2022-003 de 06 de enero de 2023, mismo que contiene el Presupuesto, Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC) del Fideicomiso del Fondo de Seguros Privados (FSP), para el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023; y, proforma presupuestaria 2023 y Plan Operativo Plurianual 2023-2024;

Que mediante memorando Nro. COSEDE-CGCF-2023-007-M de 9 de enero de 2023, la Coordinación Técnica de Protección de Seguros y Fondos presentó a la Gerencia General de la Institución el Informe CTPSF-UPN-005-2023 de 09 de enero de 2023, donde concluye y recomienda que el Directorio de la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados es competente para aprobar el Presupuesto, Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC) del Fideicomiso del Fondo de Seguros Privados (FSP), para el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023; y, proforma presupuestaria 2023 y Plan Operativo Plurianual 2023-2024;

Que Una vez revisada la finalidad del Fideicomiso del Fondo de Seguros Privados (FSP), se ha determinado que el Presupuesto, Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), para el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023; y, proforma presupuestaria 2023 y Plan Operativo Plurianual 2023-2024, cumple con el objeto del patrimonio autónomo.

Que mediante memorando Nro. COSEDE-COSEDE-2023-0005-M, de 9 de enero de 2023, la Gerencia General remite al Presidente del Directorio los informes técnicos citados en los considerandos precedentes y el respectivo proyecto de resolución, a fin de que sean puestos a conocimiento y aprobación del pleno del Directorio;

Que con fecha 11 de enero de 2023 se convoca a sesión ordinaria por medios tecnológicos al Directorio de

Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, efectuada el 13 de enero de 2023.

Que de la votación obtenida durante la sesión ordinaria por medios tecnológicos convocada el 11 de enero de 2023 y efectuada el 13 de enero de 2023, conforme consta en su respectiva acta, los miembros del Directorio de la COSEDE conocieron el Presupuesto, Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC) del Fideicomiso del Fondo de Seguros Privados (FSP), para el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023; y, proforma presupuestaria 2023 y Plan Operativo Plurianual 2023-2024; y,

En ejercicio de sus funciones,

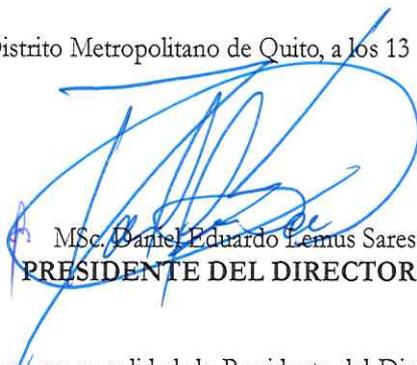
RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar el Presupuesto, Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC) del Fideicomiso del Fondo de Seguros Privados (FSP), para el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023; y, proforma presupuestaria 2023 y Plan Operativo Plurianual 2023-2024.

DISPOSICIÓN GENERAL PRIMERA.- Codifíquese la presente resolución a continuación del artículo 3 de la Sección V “PRESUPUESTO, PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) Y PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES (PAC) DEL FIDEICOMISO DEL FONDO DE SEGUROS PRIVADOS (FSP)”, Capítulo I “DEL FIDEICOMISO DEL SEGURO DE SEGUROS PRIVADOS”, Título Sexto “DEL SEGURO DE SEGUROS PRIVADOS” de la Codificación de Resoluciones del Directorio de la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados.

DISPOSICIÓN FINAL.- La presente resolución entrará en vigencia a partir de su expedición sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

COMUNÍQUESE.- Dada en el Distrito Metropolitano de Quito, a los 13 días de enero de 2023.


Msc. Daniel Eduardo Lemus Sares
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

El Msc. Daniel Eduardo Lemus Sares, en su calidad de Presidente del Directorio de la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, proveyó y firmó la resolución que antecede, conforme fuera aprobada por el Directorio de la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados (COSEDE), en sesión ordinaria por medios tecnológicos de 13 de enero de 2023, en el Distrito Metropolitano de Quito, al amparo de lo previsto en el artículo 15 del Reglamento de Funcionamiento del Directorio de la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados contenido en la Codificación de Resoluciones del Directorio de la COSEDE.

LO CERTIFICO:


Mgs. Silvana Raquel Salazar Torres
SECRETARIA DEL DIRECTORIO

**ACUERDO No. 006 - CG-2023****EL CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO****CONSIDERANDO:**

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 211 atribuye a la Contraloría General del Estado el control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y en su artículo 212 la dirección del sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos;

Que, el artículo 77, letra a) de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, señala como atribución y obligación de la máxima autoridad de la institución dirigir y asegurar la implantación, funcionamiento y actualización, entre otros, del sistema de planificación;

Que, el artículo 4 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas señala que las entidades del Estado deben cumplir con lo establecido en el artículo 54 de ese cuerpo normativo, por lo cual la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa en su artículo 22 señala: “(...) *Los planes institucionales se actualizarán en los siguientes casos: 1. Una vez aprobado y/o actualizado el Plan Nacional de Desarrollo (...)*”;

Que, mediante Resolución Nro. 002-2021-CNP de 20 de septiembre de 2021, el Consejo Nacional de Planificación aprobó el Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025, publicado en el Cuarto Suplemento del Registro Oficial Nro. 544 de 23 de septiembre de 2021;

Que, el artículo 23 de la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa señala que “*Los planes institucionales tendrán la misma vigencia del Plan Nacional de Desarrollo. En lo referente al nivel operativo se actualizará cada año*”;

Que, mediante Acuerdo 015-CG-2020 de 30 de julio de 2020, publicado en la Edición Especial N° 852 del Registro Oficial de 5 de agosto de 2020, se expidió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Contraloría General del Estado, el cual fue reformado con Acuerdo No. 018-CG-2020 de 08 de octubre de 2020, publicado en la Edición Especial No. 1148 del Registro Oficial de 12 de octubre de 2020, y con Acuerdo No. 011-CG-2021 de 30 de julio de 2021, publicado en el Cuarto Suplemento del Registro Oficial No. 512 de 10 de agosto de 2021;

Que, el numeral 6 del artículo 8 del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Contraloría General del Estado, faculta al Contralor General del Estado para *“Aprobar el Plan Estratégico Institucional, Planes Operativos Anuales de las Unidades Administrativas de la Contraloría General del Estado, Plan Anual de Control y los Planes Operativos Anuales: de Contrataciones y de Inversiones de la institución”*;

Que, con Acuerdo 005-CG-2021 de 16 de abril de 2021, se aprobó la actualización del Plan Estratégico Institucional 2018-2022, de la Contraloría General del Estado bajo la nueva metodología de la IDI;

Que, mediante oficio No. SNP-SGP-SPN-2023-0100-OF de 02 de febrero de 2023, la Secretaría Nacional de Planificación remite el informe de validación metodológica realizada por el ente rector de la planificación, y solicita continuar con el proceso de aprobación y registro del Plan Estratégico Institucional de la CGE por el período 2023 – 2025;

En ejercicio de las facultades que le confiere la Constitución de la República del Ecuador y los artículos 31, numeral 22 y 95 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado;

ACUERDA

Artículo 1.- Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2023 – 2025 de la Contraloría General del Estado.

Artículo 2.- El direccionamiento estratégico contenido en los objetivos estratégicos y objetivos específicos y matriz de implementación de este Plan, serán de cumplimiento obligatorio por parte de los servidores de las Unidades Administrativas de la Institución.

Artículo 3.- Los titulares de las Unidades Administrativas a nivel nacional que conforman la estructura organizacional de la Contraloría General del Estado, vigilarán que toda actividad, proceso o proyecto se lo realice con enfoque a lo previsto en el presente Plan Estratégico Institucional.

Artículo 4.- Los planes operativos anuales que deben presentar las Unidades Administrativas de la Institución deberán sujetarse a las directrices que se emitan para el efecto.

Artículo 5.- La Dirección Nacional de Talento Humano, Financiera y Administrativa y Servicios de la Contraloría General del Estado, asignarán los recursos necesarios para la implementación del Plan Estratégico Institucional.

Artículo 6.- Encárguese a la Dirección Nacional de Comunicación Institucional la difusión del Plan Estratégico Institucional.

DISPOSICIÓN FINAL

Única. - El presente Acuerdo entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado, en el Despacho del Contralor General del Estado, en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a los nueve días del mes de febrero de dos mil veintitrés.

Comuníquese;



Ing. Carlos Alberto Riofrio González

CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO, SUBROGANTE

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. – SECRETARÍA GENERAL. - Dictó y firmó electrónicamente el Acuerdo que antecede, el ingeniero Carlos Alberto Riofrio González, Contralor General del Estado, Subrogante, en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a los nueve días del mes de febrero de dos mil veintitrés. - LO CERTIFICO.



Dr. Marcelo Mancheno Mantilla

SECRETARIO GENERAL



**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL 2023 - 2025**

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

Contenido

MENSAJE DEL CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO

MENSAJE SUBCONTRALOR GENERAL DEL ESTADO

MENSAJE SUBCONTRALORA DE AUDITORÍA

1. INTRODUCCIÓN.....

 1.1. Enfoque alineado a los ODS.....

 1.2. Enfoque de género.....

 1.3. Planificación participativa.....

2. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....

 2.1. Historia de la Institución

 2.2. Marco Legal.....

 2.3. Competencias, atribuciones y rol.....

3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

 3.1. Evaluación basada en evidencia de desempeño y capacidades - Marco de Medición del Desempeño (MMD)

 3.2. Marco de gestión estratégica.....

 3.3. Análisis de las partes interesadas.....

 3.4. Variable interna: Planificación estratégica y operativa

 3.5. Variable interna: Estructura organizacional

 3.6. Variable interna: Talento Humano.....

 3.7. Variable interna: Tecnologías de la información y comunicaciones

 3.8. Variable interna: Procesos y procedimientos

4. ANÁLISIS SITUACIONAL

 4.1. Variable externa: Político

 4.2. Variable externa: Económico

 4.3. Variable externa: Social

 4.4. Variable externa: Tecnológico.....

 4.5. Variable externa: Ambiental

 4.6. Variable externa: Legal.....

 4.7. Análisis sectorial y diagnóstico territorial (Microentorno)

 4.8. Mapa de actores

 4.9. Análisis DOFA.....

 a) Debilidades.....

 b) Oportunidades.....

- c) Fortalezas
- d) Amenazas
- 4.10. Identificación y priorización de cuestiones estratégicas
- 5. ELEMENTOS ORIENTADORES
- 5.1. Misión.....
- 5.2. Visión
- 5.3. Valores
- 6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES
- 6.1. Objetivos estratégicos
- 6.2. Mapa estratégico
- 6.3. Indicadores
- 6.4. Metas.....
- 7. ALINEAMIENTO AL PLAN DE LA POLÍTICA PÚBLICA
- 8. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS
- 8.1. Elaboración de la estrategia
- 8.2. Determinación del impacto deseado
- 8.3. Formulación de resultados.....
- 8.4. Elaboración de opciones estratégicas a nivel de producto y capacidad
68
- 8.5. Riesgos
- 8.6. Análisis de factibilidad y priorización
- 8.7. Marco de resultados.....
- 8.8. Identificación de planes, programas y proyectos
- 8.9. Presupuesto de gasto corriente
- 9. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA
- 9.1. Programación plurianual.....
- 9.2. Programación anual y semestral
- 10. BIBLIOGRAFÍA
- 11. CHECK LIST VALIDACIÓN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....

MENSAJE DEL CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO



La Contraloría General del Estado tiene bajo su responsabilidad, la dirección del sistema de control administrativo de las entidades del sector público y de las organizaciones privadas que disponen de recursos públicos. Además, tiene la facultad para determinar responsabilidades administrativas, civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos sujetos a su control.

Desde el albor de la creación de la entonces Contraloría General de la Nación como departamento independiente del gobierno, en el año de 1927, esta entidad viene cumpliendo de manera denodada con la misión encomendada y coadyuvando al fortalecimiento del sector público a través de la realización de auditorías gubernamentales profesionales.

No obstante, la historia reciente que como institución hemos debido afrontar, han puesto de manifiesto y en forma aún más palpable, que la fortaleza del Organismo Técnico de Control radica no solo en su compromiso casi centenario con el Estado y la ciudadanía en el control de los recursos de todos, sino en la fehaciente capacidad profesional del cuerpo vivo que la conforma. Para nadie es ajeno que la institucionalidad de la CGE se vio amenazada en el año 2019, cuando nuestro edificio matriz, segundo hogar de sus servidores, fue gravemente afectado como producto de una violenta manifestación social que trágicamente concluiría con el incendio de la edificación.

Con este panorama, nunca faltamos al cumplimiento de nuestras funciones y atribuciones y con entereza supimos reponernos a la adversidad, trabajando juntos con un firme propósito y acompañados del lema: "La Contraloría la hacemos todos". Ha sido gracias al trabajo aunado del personal de este Organismo, que el control de los recursos estatales responde al interés de la colectividad ecuatoriana.

Tres años después de este aciago acontecimiento y con una pandemia de por medio, hoy con gran alegría y orgullo nos encontramos en las vísperas del retorno a nuestra casa y lo haremos con metas y propósitos renovados, que buscan fortalecer a la CGE y el servicio público que brinda. Estos anhelos se ven plasmados en el Plan Estratégico 2023 – 2025 que desde hoy guiará el camino que esta entidad transitará durante los próximos 3 años.

Es por esta razón que hemos invertido grandes esfuerzos durante el proceso de planificación estratégica institucional, partiendo de la tecnificación del personal encargado de liderar el proceso, lo que gracias al apoyo de la Iniciativa de Desarrollo de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), nos ha permitido estar a la vanguardia en materia de planificación estratégica enfocada a las entidades fiscalizadoras a nivel mundial.

Con este antecedente, partimos de un proceso de diagnóstico amplio en el que integramos a la mayor cantidad de actores que tienen expectativas del funcionamiento y resultados de esta institución: el personal interno de la Contraloría a nivel nacional que conoce la realidad institucional a detalle en sus respectivos ámbitos laborales; las entidades y servidores públicos que son objeto de control y también solicitantes del mismo; los medios de comunicación que informan sobre nuestra gestión; y finalmente, la ciudadanía a la cual debemos en última instancia el servicio público que realizamos.

Sabiendo de donde partimos hemos proyectado hacia dónde vamos y sobre todo, hemos definido los pasos que debemos dar para alcanzar nuestros objetivos, integrando en el proceso criterios que se alineen con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, particularmente sobre nuestra contribución al cumplimiento del Objetivo 16 "Paz, Justicia e Instituciones Sólidas" y reconociendo y valorando que la diversidad y heterogeneidad de quienes hacemos la Contraloría contribuye al cumplimiento de los mismos.

Sobre la base del trabajo profesional y comprometido de las y los servidores que conforman la Contraloría General del Estado, así como de una mayor integración del control social, la constante mejora de los procesos y procedimientos institucionales y el desarrollo de herramientas tecnológicas que apalanquen la gestión interna y los servicios ciudadanos, proyectamos a fortalecer a este Organismo de Control como una entidad confiable, moderna y efectiva en el control de los recursos estatales, que contribuya al mejoramiento de la gestión pública y que genere un alto impacto en la vida de los ciudadanos.

Aprovecho este espacio para agradecer a todos los actores que han sido partícipes de la construcción del Plan y los invito también a estar vigilantes de su cumplimiento, porque el control de nuestros recursos es deber de todos.

Ing. Carlos Riofrio González
Contralor General del Estado, Subrogante



MENSAJE SUBCONTRALOR GENERAL DEL ESTADO

La planificación que la Contraloría General del Estado ejecutará a partir de este nuevo proceso, conjuntamente con el compromiso de sus funcionarios y funcionarias, asegurarán el fortalecimiento institucional, a través de la innovación de sus procesos, la promoción de la participación ciudadana y la rendición de cuentas de los resultados misionales.

Su implementación permitirá ser el referente social de cumplimiento del debido proceso en toda la cadena agregador de valor, aplicando la facultad sancionadora de manera justa y razonada, buscando la reparación de los recursos públicos, pero, sobre todo, previniendo el accionar que coarta la eficiencia y la eficacia en la administración pública.

De esta forma, la CGE, en cumplimiento de sus atribuciones constitucionales, contribuye a la optimización de las entidades estatales y al eficiente uso de recursos, brindando un servicio de alto valor humano, técnico y jurídico en el ejercicio del control gubernamental, abonando de esta forma al control social de la gestión pública.

Dr. Alberto Jhayya Segovia
Subcontralor General del Estado



MENSAJE SUBCONTRALORA DE AUDITORÍA

Me es grato compartir mediante este mensaje, el compromiso que la Contraloría General del Estado mantiene hace 95 años con el control de los recursos estatales, y que se ratifica en este nuevo Plan Estratégico Institucional 2023-2025, considerando que los desafíos y oportunidades cada vez se tornan más complejos, como sucedió durante la pandemia que transcurrió en los últimos dos años, lo que aceleró la implementación de cambios estructurales en la forma de trabajar de la institución a fin de brindar continuidad a las actividades y cumplir con las expectativas de control de la sociedad ecuatoriana.

Desde la Subcontraloría de Auditoría se promueve el mejoramiento de la gestión de control interno y externo, comprendiendo que este es un proceso estructurado, que debe asegurar la calidad de los resultados de auditoría, para lo cual se requiere priorizar y fortalecer aquellos aspectos que causan mayor impacto en la gestión de control, como son: una administración eficiente del talento humano, optimización de procesos y mejora de los aplicativos informáticos relacionados.

En este sentido, el Plan Estratégico nos permite formalizar la estrategia para alcanzar nuestro propósito y así entender el conjunto de acciones que debemos ejecutar y cómo debemos hacerlo, a fin de llevar adelante el control gubernamental dentro del marco legal, normas profesionales y los valores institucionales; que nos permiten relacionarnos con las diferentes partes interesadas y que son el punto de referencia de cada decisión individual y colectiva.

Parte de este desafío es lograr que las recomendaciones derivadas de los informes de auditoría sean puestas en práctica por parte de los auditados; por lo que se promueve el compromiso de las entidades auditadas a través del consenso de las recomendaciones para su aplicación, así como su respectivo seguimiento, con el objetivo de fortalecer los sistemas de gobernanza de las entidades examinadas; y, en definitiva, lograr la mejora en la prestación de servicios a los ciudadanos.

También se incentiva a fortalecer el rol asesor del organismo de control, en el marco de lo establecido en el numeral 25 del artículo 31 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, de manera que, esta asesoría no implique vinculación en la toma de decisiones de las entidades sujetas a control, a fin de

garantizar su autonomía y prevenir el mal uso de los recursos públicos y evitar delitos contra la administración pública.

Por consiguiente, es fundamental mejorar la comunicación e interacción de la institución con los auditados y otras partes interesadas, de manera que exista una permanente retroalimentación antes, durante y después de las actividades de control.

Este compromiso no puede cumplirse sin la participación activa de cada integrante de los equipos de auditoría de las 8 Direcciones Nacionales de Auditoría, 23 Direcciones Provinciales y 117 Unidades de Auditoría Interna de las diferentes instituciones públicas, que a través de su trabajo profesional y ético han demostrado objetividad e independencia en la ejecución de las acciones de control.

Así, lo que alcancemos como Contraloría nos permite posicionarnos como referente del control de la gestión pública e incrementar el nivel de confianza que el Estado demanda respecto del cuidado del patrimonio público; por lo que, invito a todos quienes conformamos este organismo de control, a continuar desarrollando nuevas soluciones que aporten a incrementar la efectividad de nuestras actividades, que finalmente coadyuven al fortalecimiento de la transparencia e integridad de todo el sector público.

Ing. Sonia Sierra Artieda

Subcontralora de Auditoría, Encargada

1. INTRODUCCIÓN



La Contraloría General del Estado celebra su nonagésimo quinto aniversario de creación, cumpliendo con la misión constitucional de controlar la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

La relevancia del mandato constitucional es de tal magnitud, en tanto y cuanto un adecuado control del patrimonio público garantiza el mantenimiento del orden democrático de la nación, contribuye a la mejora continua de la administración pública y, consecuentemente, a la provisión de los bienes y servicios que demanda la ciudadanía de forma eficaz y eficiente.

En este sentido, la responsabilidad que recae sobre este organismo técnico de control no puede ni debe delegarse al criterio subjetivo de quienes dirigen el andar de la institución; tampoco, ser consecuencia de una reacción a las circunstancias que el momento imponga.

Más bien, el derrotero que el ente persiga, debe establecerse con la estricta calidad técnica, capaz de imprimirse primariamente a través de una acertada planificación estratégica, herramienta de gestión que nos permite establecer el horizonte al cual dirigimos, así como las acciones necesarias para alcanzarlo.

Conscientes de la importancia de esta meta, bajo el liderazgo de la Dirección Nacional de Planificación y Evaluación Institucional y con la activa participación de los funcionarios de la Contraloría y sus unidades administrativas, se ha construido el nuevo Plan Estratégico Institucional para el período del 2023 al 2025.

Por la importancia intrínseca que este plan implica para la institución, su proceso de elaboración y los resultados obtenidos han debido adoptar varias características que a continuación se resaltan:

1.1. Enfoque alineado a los ODS



Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados en la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas de 2015, constituyen una agenda prioritaria a escala global a alcanzarse hasta el año 2030, en torno a temáticas tales como: la erradicación de la pobreza, la protección del medio ambiente, lograr la igualdad de género, promover la educación de calidad y asegurar la prosperidad para todas y todos.

En cumplimiento de esta agenda, el Estado Ecuatoriano articula sus estrategias de desarrollo a través del Plan Nacional de Desarrollo "Creando Oportunidades".

Es así que la Contraloría General del Estado, tiene una contribución directa a la consecución del Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 16 "Paz, justicia e instituciones sólidas"; así como al objetivo 15 del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025: "Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción".

No obstante, en calidad de país miembro de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) y de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), la Contraloría General del Estado ratificó las declaraciones de Abu Dabi y de Punta Cana, comprometiéndonos a contribuir de manera significativa a la fiscalización de los 17 ODS y ejecutando un rol transversal en el seguimiento y revisión del estado de cumplimiento de los mismos.

Esta tarea es realizada a través de la ejecución de auditorías profesionales ejecutadas por los equipos de trabajo de las unidades de control e inclusive mediante la participación en auditorías coordinadas con otras Contralorías hermanas de la región.

Por tal, la integración de este enfoque dentro del Plan Estratégico es uno de sus puntales con miras a asegurar que el Organismo de Control cumpla con la los compromisos asumidos a nivel nacional e internacional.

1.2. Enfoque de género



En abril de 2012 se firmó la Declaración de Santo Domingo dentro del bloque regional OLACEFS, misma que es precursora del posicionamiento de las temáticas relativas a género dentro de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), dando realce a la importancia de acceso de las mujeres a puestos de liderazgo.

En septiembre de 2018, se aterriza el compromiso por la igualdad de género a nivel de las EFS de América del Sur (EFSUR), a través de la suscripción de la Declaración de Santiago de Guayaquil. Por medio de este documento, se establecieron importantes acuerdos en materia de equidad.

Por su parte, en diciembre 2021, en la Asamblea XXX de OLACEFS se suscribió la Declaración de Cartagena sobre la promoción del enfoque basado en Derechos Humanos en las actividades de control en las EFS, bajo la cual se reconoce la relevancia de la constitución del Grupo de Igualdad de Género y No Discriminación, la emisión de una política en la materia y la sensibilización del personal de las entidades.

En este contexto, es preciso que las acciones y la filosofía institucional tomen en consideración un proceso de valoración basado en el cumplimiento de derechos humanos. Es así que el presente Plan Estratégico Institucional, incorpora transversalmente un enfoque de género y no discriminación, siendo este elemento un factor clave de éxito de nuestra institución, alineado a los más altos estándares nacionales e internacionales.

La Contraloría General del Estado ha iniciado el andar en este camino con acciones tales como, la aprobación para la implementación de la Política Regional de Igualdad de Género y No Discriminación en enero de este año, la cual enfatiza la solidificación de las diversas dimensiones de sensibilización, de organización, de políticas internas, de datos y de capacitación.

No obstante, es imprescindible que además de la propia promoción de la igualdad y la no discriminación, así como el fortalecimiento de la perspectiva institucional inclusiva al interior de la entidad, podamos avanzar con paso firme hacia un fortalecimiento de la vinculación entre el control de los recursos públicos y la transversalización de la perspectiva de género y no discriminación



Conscientes del impacto que el ejercicio del control significa tanto para el sector público, así como para la ciudadanía, el proceso de planificación estratégica ha buscado en su raíz integrar a todos los actores que tienen demandas y expectativas respecto de la gestión del Organismo de Control y los resultados obtenidos por este.

Por ello, en el proceso de diagnóstico institucional y levantamiento de información se realizó un importante despliegue del personal de la Dirección Nacional de Planificación a fin de identificar la información relevante de los actores internos y externos claves.

En este proceso participaron nuestros funcionarios públicos, tanto de las Direcciones Provinciales, como de la matriz, quienes, con su participación, demostraron el compromiso con la institución y que, liderados por los directores de área, han fortalecido las estrategias que apalancarán el cumplimiento del Plan. También fueron partícipes del proceso medios de comunicación, diferentes instituciones del Estado y grupos ciudadanos.

Concomitante a estas estrategias, utilizando medios virtuales y tradicionales, se lograron recolectar más de 25.000 encuestas tanto a personal interno como externo, con lo que fue posible conocer aspectos generales de interés de la Contraloría.

Con la generación de todos estos insumos, ha sido posible plantear las estrategias institucionales que den respuesta a los requerimientos y expectativas levantados a todo nivel. Es así, que, como Contraloría General del Estado, tenemos el agrado de decir sin temor a equivocación, que el presente Plan Estratégico es hasta la fecha, el de mayor participación en su construcción. También, es de recalcar que este esfuerzo ha sido realizado en concordancia con las líneas metodológicas propuestas por la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI, Organismo al que expresamos nuestro agradecimiento por el respaldo en este fructífero proceso.

2. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN



2.1. Historia de la Institución

El 2 de diciembre de 1927, como consecuencia del asesoramiento prestado al país por la Misión Kemmerer, entró en vigencia la Ley Orgánica de Hacienda, publicada en el Registro Oficial N° 448 de 16 de noviembre de 1927. A través de este documento se creó, entre otras instituciones, la Contraloría General de la Nación como departamento independiente del gobierno, con el objeto de realizar el control fiscal, compilar cuentas y constituir la oficina central de la contabilidad del Estado.

Con el decreto "Ley 1065-A" se reformó la Ley Orgánica de Hacienda de 1927. Estas enmiendas fueron codificadas en 1960 y establecieron que la Contraloría debe contar con un sistema moderno de control (Sistema Integrado de Administración Financiera y Control), con el fin de precautelar la administración, efectiva y eficiente, de los recursos humanos, materiales y financieros del Estado.

La Constitución de 1967, en el Título X, se cambió la denominación de "Contraloría General de la Nación" por "Contraloría General del Estado". Esta modificación, más que nominal, respondió a la necesidad de alinear las funciones institucionales con la definición del Estado como organización jurídica y política. Además, se instauró como el organismo de fiscalización y contabilidad de la hacienda pública.

En 1977 se expidió la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC), que se publicó en el Registro Oficial 337, de 16 de mayo de ese año. Este cuerpo legal sustituyó a la Ley Orgánica de Hacienda Codificada. La LOAFYC contenía las normas fundamentales que rigen la estructura y funcionamiento de la Contraloría General del Estado e instauró el sistema de control gubernamental moderno de los recursos públicos.

Así, la Contraloría dejó de ser la oficina de contabilidad e intervención fiscal, para constituirse en un organismo superior de control de los recursos de las entidades del sector público, con la facultad de observar las operaciones financieras y administrativas de las entidades públicas o privadas que manejen recursos estatales, a través de exámenes especiales, auditorías financieras y auditorías operacionales.

En el año 2002, el entonces Congreso Nacional del Ecuador, considerando que es necesario adaptar la gestión de control de la Contraloría General del Estado a las exigencias propias de un Estado moderno, se expide "Ley Orgánica

de la Contraloría General del Estado”, con lo cual la entidad ha realizado el ejercicio del control gubernamental hasta la vigente fecha.

En el último lustro, sucesos inesperados han desafiado la institucionalidad de la entidad de control, obligándola a reinventarse, a redefinir sus metas y objetivos. Entre estos sucesos, es menester rescatar lo acontecido en el mes de octubre de 2019, en el que el edificio matriz de la CGE fue objeto de un siniestro atentado ocurrido en medio de una violenta protesta social. Este suceso desembocó en el lamentable incendio del inmueble, vulnerando su integridad estructural y obligando a todos sus funcionarios a trasladar sus labores a diferentes ubicaciones.

La resiliencia del personal humano y profesional que la conforman, ha dado cuenta de la fortaleza y cohesión de la entidad y permitieron que en ningún momento se detengan las labores institucionales. También, resaltaron el rol protagónico que la CGE como ente de control, es capaz de desempeñar en un estado democrático y de derecho.

Queremos agradecer a todas las entidades del sector público que, en los momentos más duros, acogieron a funcionarios de la entidad. Finalmente, gracias a la gestión para recuperar la infraestructura afectada, para el nuevo período de gestión estratégica, la Contraloría volverá a ocupar los espacios de su edificio, segunda casa de todos sus servidores y así seguir brindando los servicios a la ciudadanía con la calidad y calidez que la caracteriza.

Gráfico 1: Línea histórica de la descripción de la institución



2.2 Marco Legal

a) Constitución de la República

El artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador, manda: *"La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación"*.

El artículo 275 de la Carta Magna, respecto del régimen de desarrollo preceptúa: *"El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente"*.

El artículo 280 de la misma Carta Fundamental prescribe que: *"El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores"*.

Por su parte, la Contraloría General del Estado, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 211 de la mencionada Constitución *"...es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos"*.

El artículo 212, ibidem, determina las funciones que debe cumplir la institución, considerando que debe:

"(...)

- 1. Dirigir el sistema de control administrativo, que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.*
- 2. Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos sujetos a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado.*
- 3. Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.*
- 4. Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite"*.

b) Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

El artículo 1 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, establece: *"La presente Ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, y regular su funcionamiento con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos"*.

La LOCGE en su artículo tercero define a los recursos públicos como:

"...todos los bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título realicen a favor del Estado o de sus instituciones, personas naturales o jurídicas u organismos nacionales o internacionales.

Los recursos públicos no pierden su calidad de tales al ser administrados por corporaciones, fundaciones, sociedades civiles, compañías mercantiles y otras entidades de derecho privado, cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución hasta tanto los títulos, acciones, participaciones o derechos que representen ese patrimonio sean transferidos a personas naturales o personas jurídicas de derecho privado, de conformidad con la ley."

El artículo 8 de la Ley Orgánica de este Organismo, decreta: *"Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados"*.

c) Código Orgánico Administrativo

En el artículo 11 del Código Orgánico Administrativo, estipula: *"Las actuaciones administrativas se llevan a cabo sobre la base de la definición de objetivos, ordenación de recursos, determinación de métodos y mecanismos de organización"*.

d) Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

El artículo 9 del d) Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, respecto de la planificación del desarrollo señala que: *"La planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del buen vivir, y garantiza el ordenamiento territorial. El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad."*

Mientras que el artículo 14, señala sobre el enfoque de igualdad, *"En el ejercicio de la planificación y la política pública se establecerán espacios de coordinación, con el fin de incorporar los enfoques de género, étnico-culturales, generacionales, de discapacidad y movilidad. Asimismo, en la definición de las acciones públicas se incorporarán dichos enfoques para conseguir la reducción de brechas socio-económicas y la garantía de derechos. (...)"*

e) Reglamento General del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

El artículo 1 del Reglamento General del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, considera: *“El presente reglamento establece las normas de aplicación de los instrumentos y mecanismos a los que están sujetos todos los actores del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa y el Sistema Nacional de Finanzas Públicas”*.

Por su parte, el artículo 15 del Reglamento referido, manifiesta: *“La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, emitirá las directrices, metodología, instrumentos y demás regulaciones necesarias para la formulación, reporte y validación de la planificación sectorial, en coordinación con los actores institucionales correspondientes de acuerdo al ámbito de competencia.”*

De igual manera, el artículo 16 del mismo cuerpo normativo señala: *“Las unidades o coordinaciones de planificación de todas las entidades sujetas el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, actuarán de acuerdo a las políticas, directrices y herramientas emitidas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Las unidades o coordinaciones de planificación serán las responsables de los procesos de planificación, inversión, seguimiento y evaluación que se vinculan y responden al ciclo presupuestario, así como otras acciones que defina la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, conforme los plazos establecidos en las directrices pertinentes”*.

f) Normas de Control Interno

Las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, expedidas por la Contraloría General del Estado, cuyo propósito es el de asegurar la correcta y eficiente administración de los recursos y bienes de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, establecen:

“Norma 200-02 Administración estratégica: Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación.

Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos. (...).”

g) Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa

La Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa, expedida mediante Acuerdo Nro. SNP-SNP-2021-0006-A de 29 de septiembre de 2021, vigente desde su suscripción, establece las definiciones y directrices para la formulación, actualización, validación, seguimiento y evaluación de los instrumentos de planificación, inversión pública y coordinación del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

El artículo 4, de dicha Norma, define: *"Plan Nacional de Desarrollo. - Es la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública, que contiene un presupuesto referencial plurianual en el marco de lo establecido en la Constitución de la República."*.

Por otro lado, el artículo 5, dispone: *"Vigencia. - El Plan Nacional de Desarrollo y su Estrategia Territorial Nacional se formulará para un período de cuatro años."*.

En el Capítulo III, "DE LOS INSTRUMENTOS DEL SISTEMA NACIONAL DESCENTRALIZADO DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA" Sección IV, "DE LOS PLANES INSTITUCIONALES" la norma antes referida, en su artículo 19 señala: *"Planes Institucionales: Los planes institucionales son instrumentos de planificación y gestión, a través de los cuales, cada entidad del sector público, en el ámbito de sus competencias, identifica y establece las prioridades institucionales de mediano y corto plazo, que orienten la toma de decisiones y el curso de acción encaminado a la generación y provisión de productos (bienes y/o servicios) a la ciudadanía o usuarios externos, debidamente financiados (recursos permanentes y/o no permanentes), a fin de contribuir al cumplimiento de las prioridades establecidas en los Planes Sectoriales y/o Plan Nacional de Desarrollo"*.

Gráfico 2: Leyes y normativa de planificación de la CGE



2.3. Competencias, atribuciones y rol

El artículo 211 de la Constitución de la República del Ecuador establece que: *“La Contraloría General del Estado es un organismo técnico, encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.”*

Las funciones que debe cumplir la institución se encuentran detalladas en el artículo 212 del texto constitucional y son las siguientes:

1. Dirigir el sistema de control administrativo, que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.
2. Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos sujetos a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado.
3. Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.
4. Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

Además de las atribuciones y funciones señaladas en la Constitución Política de la República, en el artículo 31 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado se establecen las siguientes atribuciones:

1. Practicar auditoría externa, en cualquiera de sus clases o modalidades, por sí o mediante la utilización de compañías privadas de auditoría, a todas las instituciones del Estado, corporaciones, fundaciones, sociedades civiles, compañías mercantiles, cuyo capital social, patrimonio, fondo o participación tributaria esté integrado, con recursos públicos; a las empresas adscritas a una institución del Estado, o que se hubieren constituido mediante ley, ordenanza o decreto, así como, en el ámbito de su competencia, al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), al Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), y al Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL);
2. Examinar los ingresos públicos, provenientes de diferentes fuentes de financiamiento, el control de ingresos no interferirá en las facultades reglamentaria, determinadora, resolutoria, sancionadora, recaudadora y otras propias de la administración tributaria;
3. Examinar los gastos, inversiones, utilización, administración y custodia de recursos públicos;
4. Examinar y evaluar en términos de costo y tiempo, la legalidad, economía, efectividad, eficacia y transparencia, de la gestión pública;
5. Examinar y evaluar el sistema de control interno de cada una de las instituciones sujetas a su control;

6. Ejercer la función fiscalizadora en las instituciones del Estado, mediante la predeterminación o glosa y la determinación, para la oportuna protección y seguridad de los recursos públicos;
7. Identificar y evaluar los procedimientos internos de prevención contra actos de corrupción en las entidades sujetas a su control;
8. Evaluar las labores de auditoría externa efectuadas por compañías privadas de auditoría;
9. Exigir y examinar las declaraciones patrimoniales juramentadas e investigar los casos en que se presuma enriquecimiento ilícito, en armonía con lo preceptuado en el artículo 122 (231) de la Constitución Política de la República, de acuerdo a las regulaciones que se dicten para el efecto, y notificar a los organismos electorales o a la autoridad nominadora correspondiente, los casos de incumplimiento de las normas vigentes, para que se adopten las medidas legales pertinentes, sin perjuicio de las facultades de la Contraloría General del Estado en esta materia.
10. Evaluar los costos de los estudios, prestación de servicios, adquisición de bienes y construcción de obras de las instituciones del Estado;
11. Registrar las cauciones rendidas por los servidores públicos a favor de las respectivas instituciones del Estado;
12. Exigir el cumplimiento de las recomendaciones establecidas en los informes de auditoría, exámenes especiales y la aplicación de responsabilidades administrativas y civiles culposas;
13. Decidir la intervención como parte en los juicios civiles, penales, contenciosos administrativos y otros relacionados con el manejo de los recursos públicos que son objeto de control. La intervención del Contralor General no exime la responsabilidad del funcionario a quien las leyes confieran la representación correspondiente;
14. Evaluará el sistema de control interno administrativo y económico de la Función Judicial. En los procesos que se relacionen con recursos públicos podrá, únicamente a pedido del presidente de la Corte Suprema de Justicia, realizar el control de los mismos para evitar o sancionar, de ser el caso, el cometimiento de irregularidades. El ejercicio de este control no interferirá con la potestad judicial y la administración de la justicia;
15. Actuar coordinadamente con el Ministerio Público para iniciar y proseguir los juicios penales, relacionados con delitos en el manejo de los recursos públicos. Los funcionarios actuantes de la Contraloría General del Estado que, en ejercicio indebido de sus facultades de control, causen daños y perjuicios al interés público o a terceros, serán civil y penalmente responsables;
16. (Derogado por la Disposición Derogatoria Quinta de la Ley s/n, R.O. 395-S, 4-VIII-2008).
17. Llevar un registro público de contratistas incumplidos y adjudicatarios fallidos de todos los contratos que celebren las instituciones del sector público, en base a la solicitud y resolución emitida por la respectiva entidad contratante;

18. Juzgar y examinar los fondos reservados destinados a la seguridad nacional, en armonía con lo establecido en la Constitución Política de la República y según las regulaciones que se dicten para el efecto;
19. Emitir opinión profesional respecto de los estados financieros consolidados de las instituciones del Estado, que el Ministerio de Economía y Finanzas o el organismo que haga sus veces, presentará anualmente al Congreso Nacional. Esta opinión será puesta en conocimiento de la Legislatura;
20. Informar anualmente al Congreso Nacional y al presidente de la República sobre las labores de control, del ejercicio fiscal precedente;
21. Evaluar los resultados de consultorías, asesorías y transferencia de tecnología, nacional e internacional, cuando las mismas signifiquen egresos de recursos públicos;
22. Dictar regulaciones de carácter general para la práctica de la auditoría gubernamental; la determinación de las responsabilidades de que trata esta Ley; el control de la administración de bienes del sector público; y, las demás que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones;
23. Emitir y actualizar para su funcionamiento interno los reglamentos: orgánico funcional; de administración de personal de su competencia que incluirá la escala de remuneraciones mensuales unificadas y el régimen propio de remuneraciones; y, los demás que fueren necesarios;
24. Capacitar a los servidores públicos y personas que lo soliciten en las diversas modalidades de control y auditoría de recursos públicos
25. Asesorar obligatoriamente a las instituciones del Estado y a las personas jurídicas de derecho privado sometidas a su control, a petición de éstas, sin que la asesoría implique vinculación en la toma de decisiones; y, generar un banco de datos sobre información de absolución de consultas y de los criterios institucionales adoptados por el Contralor General;
26. Contratar los servicios profesionales, cuando se trate de asuntos de interés institucional que requieran de experiencia o conocimientos especializados.
27. Controlar la legalidad de los procesos en los cuales el Estado delegue o concesione sus facultades al sector privado, de acuerdo con lo previsto en la Constitución Política de la República y la Ley;
28. Realizar el seguimiento y control continuos de las obras públicas en sus diferentes fases o etapas o en cada una de ellas, hasta su ejecución total; de los ingresos, gastos e inversiones; de la utilización de recursos; de la administración y custodia de bienes que tengan carácter público. Tal clase de control por ningún concepto constituirá participación o autorización de actos administrativos, los cuales son de responsabilidad de la institución o entidad sujeta a examen;
29. Auditar todo financiamiento internacional otorgado a favor de las instituciones del Estado, con arreglo a las normas de auditoría de la Contraloría General del Estado y de las de la entidad financiadora; incluyendo las operaciones de ajuste estructural y el destino último de los créditos o préstamos concedidos para el país

30. Pronunciarse sobre los aspectos de legalidad, economía, eficiencia, efectividad y transparencia en el empleo de los recursos y bienes públicos, humanos, materiales, financieros, tecnológicos, ambientales, de tiempo y sobre los resultados de la gestión institucional;
31. Requerir a las Instituciones del Estado estudios técnicos del ámbito de su competencia, proforma del Presupuesto General del Estado, anexo de ingresos, informe sobre la situación económica y fiscal del país, datos estadísticos, informes y otros documentos del sector público que permitan cumplir con las atribuciones y funciones que constan en la presente ley;
32. Ejercer la coactiva para la recaudación de sus propios créditos; y, de las instituciones y empresas que no tengan capacidad legal para ejercer la coactiva, en concordancia con lo previsto en el artículo 57 de esta Ley;
33. Disponer la baja de los títulos de crédito, cuya recaudación le corresponda a la Contraloría General del Estado, siempre y cuando se demuestre que se hubieren hecho incobrables y cuya cuantía, incluidos los intereses, no supere los cuarenta dólares;
34. Establecer responsabilidades individuales administrativas, por quebrantamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y de las normas de que trata esta Ley; responsabilidades civiles culposas, por el perjuicio económico sufrido por la entidad u organismo respectivo, a causa de la acción u omisión de sus servidores, e indicios de responsabilidad penal, mediante la determinación de hechos incriminados por la Ley (Derogado por la Disposición Derogatoria Quinta de la Ley s/n, R.O. 395-S, 4-VIII-2008).
35. Una vez ejecutoriada la resolución que establezca la responsabilidad civil culposa, solicitar al juez correspondiente que dicte medidas cautelares civiles en contra de la autoridad, dignatario, funcionario o servidor público responsable, a fin de garantizar la reparación de los daños y perjuicios ocasionados y precautelar los intereses públicos;
36. Observar los derechos constitucionales individuales y las garantías del debido proceso en los informes que emita; y,
37. Ejercer las demás competencias, atribuciones y funciones que le confieran la Constitución Política de la República, la Ley, y los reglamentos.

3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL



La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer las metas que se pretenden alcanzar en un futuro definido, así como el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzarlas. Para que este ejercicio pueda ser correctamente realizado y, sobre todo, definir el conjunto de acciones necesarias para alcanzar las metas previstas, es condición ineludible partir por una correcta identificación del estado de situación de la organización al iniciar el período de gestión estratégica.

En este sentido, en la identificación de la situación actual de la Contraloría se consideraron dos objetivos claros: i) establecer el grado de desempeño y capacidades institucionales actuales; ii) la identificación de los puntos de vista y expectativas de las partes interesadas internas y externas (entidades y servidores públicos, medios de comunicación y ciudadanía). Con estos insumos, es posible establecer el horizonte al que la institución apuntará y, sobre todo, los medios necesarios para llegar a él.

Para cumplir con el punto i) "Establecer el grado de desempeño y capacidades institucionales actuales", se ha utilizado las siguientes herramientas:

3.1. Evaluación basada en evidencia de desempeño y capacidades - Marco de Medición del Desempeño (MMD)

En el marco del Convenio de Cooperación suscrito con la IDI (Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI¹) el 21 de octubre de 2019, la Contraloría General del Estado fue sometida a un proceso de evaluación del desempeño a través de una autoevaluación que se llevó a cabo entre el 15 de noviembre de 2019 y el 30 de

¹ La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), cuenta con la IDI como una entidad legal separada, que apoya la creación de capacidades de Entidades Fiscalizadoras Superiores, sobre todo en las de países en camino de desarrollo.

junio de 2020. Esta evaluación se realizó con base a la metodología del Marco para la Medición del Desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (MMD-EFS) versión de octubre 2016, aprobada en el Congreso de la INTOSAI (Abu Dhabi, diciembre 2016).

Durante el período de evaluación se llevaron a cabo múltiples reuniones de trabajo, contando con el apoyo de las autoridades y servidores de la CGE, quienes suministraron la documentación, información y facilidades que fueron requeridas para el proceso. El resumen de los ámbitos e indicadores sobre los cuales fue evaluada la Contraloría General del Estado se presentan en el siguiente detalle:

Tabla 1: Evaluación basada en desempeño

ÁMBITO / INDICADOR	NOMBRE DE INDICADOR	# CRITERIOS EVALUADOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
Ámbito A	Independencia y Marco legal		
EFS 1	Independencia de la EFS	28	Se cumplen 26 criterios. No se cumplen 2 criterios.
EFS 2	Mandato de la EFS	17	Se cumplen 14 criterios. No se cumplen 3 criterios.
Ámbito B	Gobernanza interna y ética		
EFS 3	Ciclo de planeación estratégica	30	Se cumplen 21 criterios. No se cumplen 9 criterios.
EFS 4	Entorno de control organizacional	35	Se cumplen 16 criterios. No se cumplen 19 criterios.
EFS 5	Auditorías subcontratadas	18	Se cumplen 7 criterios. No se cumplen 11 criterios.
EFS 6	Liderazgo y comunicación interna	14	Se cumplen 13 criterios. No se cumplen 1 criterio.
EFS 7	Planeación general de auditoría	12	Se cumplen 7 criterios. No se cumplen 5 criterios.
Ámbito C	Calidad de la Auditoría y Elaboración de Informes		
EFS 10	Proceso de auditoría financiera	26	Se cumplen 10 criterios. No se cumplen 16 criterios.
EFS 11	Resultados de la auditoría financiera	8	Se cumplen 4 criterios. No se cumplen 4 criterios.
EFS 12	Normas de la auditoría de desempeño y gestión de la calidad	21	Se cumplen 19 criterios. No se cumplen 2 criterios.
EFS 15	Normas de la auditoría de cumplimiento y de la gestión de la calidad	41	Se cumplen 22 criterios. No se cumplen 19 criterios.
EFS 16	Proceso de la auditoría de cumplimiento	25	Se cumplen 12 criterios. No se cumplen 13 criterios.
EFS 17	Resultados de la auditoría de cumplimiento	7	Se cumplen 4 criterios. No se cumplen 3 criterios.
EFS 8	Alcance de la auditoría	5	Se cumplen 2 criterios. No se cumplen 3 criterios.
EFS 9	Normas de la auditoría financiera y gestión de la calidad	39	Se cumplen 29 criterios. No se cumplen 10 criterios.
Ámbito D	Gestión financiera, activos y servicios de apoyo		
EFS 21	Gestión financiera, activos y servicios de apoyo	20	Se cumplen 14 criterios. No se cumplen 6 criterios.
Ámbito E	Recursos humanos y capacitación		
EFS 22	Gestión de Recursos Humanos	28	Se cumplen 23 criterios. No se cumplen 5 criterios.

ÁMBITO / INDICADOR	NOMBRE DE INDICADOR	# CRITERIOS EVALUADOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
EFS 23	Desarrollo profesional y capacitación	19	Se cumplen 5 criterios. No se cumplen 14 criterios.
Ámbito F	Comunicación y gestión de las partes interesadas		
EFS 24	Comunicación con los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial	23	Se cumplen 8 criterios. No se cumplen 15 criterios.
EFS 25	Comunicación con los medios, los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil	14	Se cumplen 10 criterios. No se cumplen 4 criterios.
Total, general		430	Se cumplen 266 criterios. No se cumplen 164 criterios

Producto de esta evaluación, se entregó el informe de Evaluación del Desempeño con corte a junio de 2020, cuyos resultados principales se explican en la siguiente sección.

3.2. Marco de gestión estratégica

El Marco de Gestión Estratégica (SPMR por sus siglas en inglés) describe la cadena de valor mediante la cual la Contraloría General del Estado ofrece valor y beneficios a la ciudadanía, y el entorno de la entidad incidente en esa cadena de valor. Comprender adecuadamente este marco constituye un prerequisite para la gestión estratégica de la institución.²

*“En tal sentido, el SPMR brinda a las EFS un enfoque estructurado para exponer sus aspiraciones vinculadas con el rol que desearían ejercer para la sociedad y la contribución que desearían realizar en favor de ésta, y para elaborar e implementar estrategias idóneas para un desempeño más sólido orientado al logro de tales objetivos a largo plazo”.*³

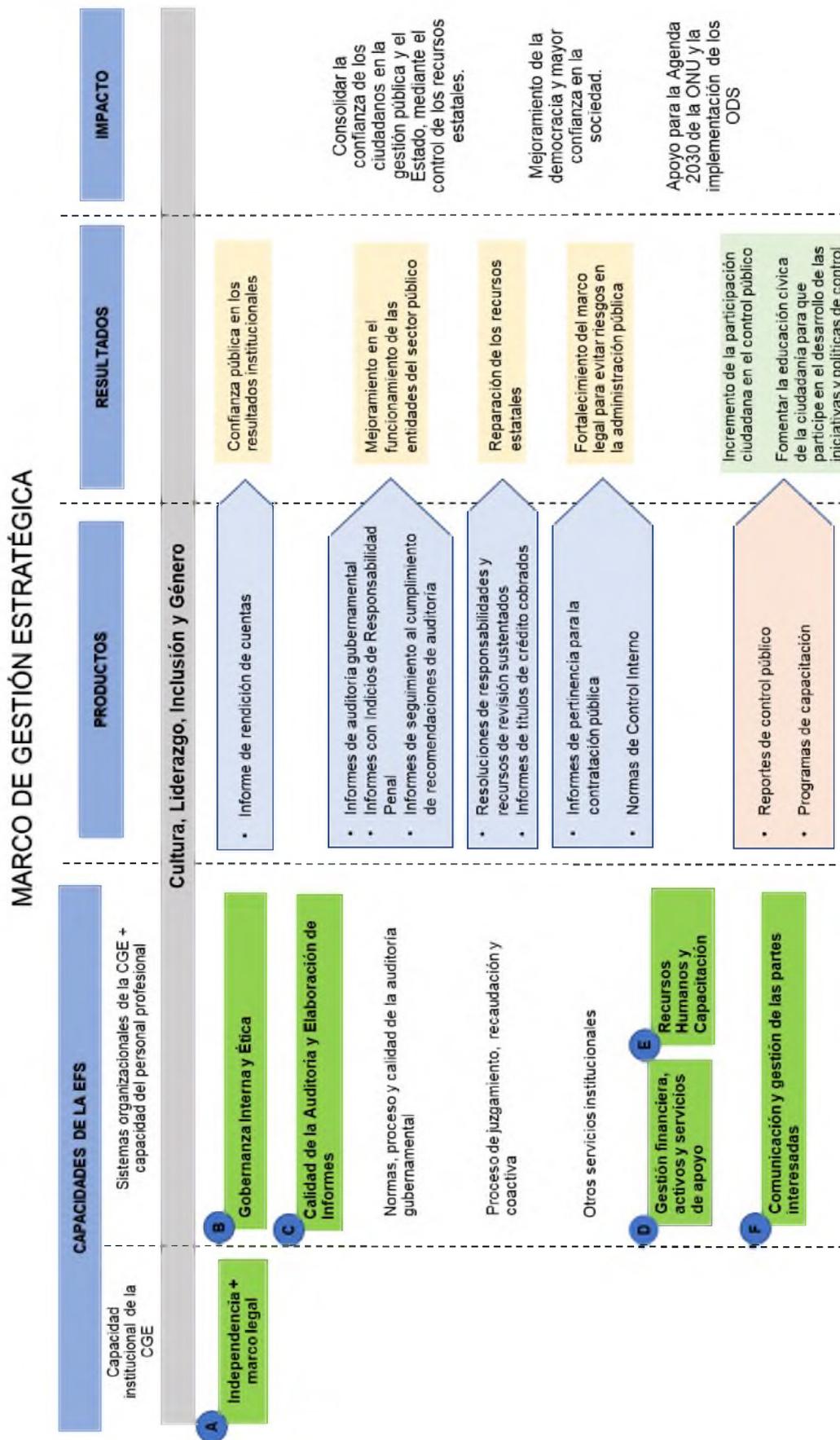
Los diferentes elementos que componen el marco de gestión estratégica de la CGE son los siguientes:

- **Impacto.** - Se refiere a la diferencia que la Contraloría desea hacer en la vida de los ciudadanos. Es importante señalar que, la Institución puede incidir solo de forma indirecta en este nivel, dado a que existen otros factores y partes interesadas que influyen en el proceso.
- **Resultados.** - Son los cambios inmediatos en los cuales la Contraloría puede influir fuertemente, que contribuyen al resultado de alto nivel o impacto.

² Cfr. Manual de gestión estratégica de las EFS, INTOSAI – IDI. Marco de gestión estratégica de la EFS. Pág. 25.

³ Manual de gestión estratégica de las EFS, INTOSAI – IDI. Marco de gestión estratégica de la EFS. Pág. 25.

Gráfico 3: Marco de Gestión Estratégica de la Contraloría General del Estado



Fuente: Manual de gestión estratégica de las EFS, INTOSAI – IDI. Marco de gestión estratégica de la EFS
Elaboración: Propia

- **Productos.** - Corresponde a los productos finales del trabajo de la CGE, que se derivan directamente de los procesos de la entidad, por lo tanto, se pueden mejorar o cambiar para producir el resultado deseado.
- **Capacidades.** - Se refiere a los cambios en su marco legal, sistemas, metodologías, procesos, gobernabilidad y prácticas profesionales y de recursos humanos que debería realizar la Contraloría para contribuir a los productos.

En el gráfico 1 se presenta el Marco de Gestión Estratégica de la Contraloría General del Estado, en el que se establecen los productos, resultados e impacto del Organismo sobre la base de sus capacidades, las cuales, han sido evaluadas y definidas en el Informe de Evaluación de Desempeño. El resumen de los resultados se presenta por cada dimensión:

a) Independencia y marco legal

El marco legal ecuatoriano establece la autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa de la CGE, no obstante, por efecto de normas secundarias, esa autonomía, en particular en cuanto a lo financiero, está condicionada a cumplir los lineamientos que establezca el ente rector de las finanzas públicas, lo que podría afectar su operatividad, desarrollo y alcance en el ejercicio de su ámbito de control.

Respecto al mandato, se concluye que la CGE cuenta con un mandato suficientemente amplio, con irrestricto acceso a la información para el desarrollo de sus funciones y con la obligación de informar independientemente sobre los resultados de sus actividades.

b) Gobernanza Interna y Ética

El liderazgo ejercido por el Contralor General del Estado, quien establece los lineamientos y toma las decisiones institucionales con base en los informes y retroalimentaciones originados en las diferentes áreas de la organización. Las decisiones relevantes para el desarrollo de las actividades institucionales son comunicadas a todo el personal, por los diferentes medios disponibles: portal de la institución, correos internos, a través de las distintas jefaturas mediante memorando, entre otros.

El Plan Estratégico Institucional de la CGE 2018-2022, aprobado por el Contralor General del Estado mediante Acuerdo 043-CG-2017 de 27 de diciembre de 2017,

así como su actualización para el período comprendido entre 2021 y 2022 aprobado mediante Acuerdo 005-CG-2021 de 16 de abril de 2021, reflejan el marco estratégico basado en jerarquía de propósitos desde la visión, misión y valores, así como, define los objetivos estratégicos, específicos y macroproyectos alineados con la misión institucional.

Mediante Acuerdo 020-CG-2021 de 5 de noviembre de 2022, el Contralor General del Estado, subrogante expide el "Código de Conducta Ética de la Contraloría General del Estado", el que está dirigido a las servidoras y servidores de la Institución y tiene como objetivo establecer un marco de valores y conductas deseables, que sirvan como referencia para el comportamiento del personal en el ejercicio de sus funciones, en las relaciones laborales y en las interacciones con la población a la que se le otorgan servicios.

c) Calidad de la auditoría y elaboración de informes

Como fundamentos para el ejercicio de la auditoría, la CGE ha emitido formalmente las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental, las que se fundamentan en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las Normas Ecuatorianas de Auditoría. Con base en las NEAG, la CGE ha desarrollado las siguientes directrices para la Auditoría Financiera: el Manual de Auditoría Financiera Gubernamental y el Manual General de Auditoría Gubernamental, instrumentos que armonizan en buena medida con los requerimientos descritos en las ISSAI.

Dentro de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en los artículos 18, 19, 20, 21, 22 y 23 se define la facultad del organismo de control para realizar las siguientes modalidades de Auditoría Gubernamental: Auditoría Financiera, Examen Especial, Auditoría de Gestión, Auditoría de Aspectos Ambientales, y, Auditorías de Obras Públicas o Ingeniería.

d) Gestión financiera, activos y servicios de apoyo

La Contraloría General del Estado ha desarrollado una estrategia de largo plazo para atender sus necesidades de infraestructura física, y un plan a corto plazo para sus necesidades de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, basados en la estructura del Plan Estratégico y sus respectivos Objetivos Específicos que incluyen el establecimiento de proyectos de mejoramiento.

e) Recursos humanos y capacitación

La Dirección de Talento Humano y los directivos responsables del área poseen el conjunto de habilidades apropiadas, experiencia y recursos necesarios para desempeñar sus cargos. Adicionalmente, se cuenta con Manuales de Puestos para

todas y cada una de las estructuras de la CGE donde se incluyen las líneas de responsabilidad, jerarquía y descripción y perfil de cada puesto, incluyendo aquellos del área de Talento Humano.

Respecto a la capacitación, la Contraloría General del Estado dispone de políticas y procedimientos encaminados al desarrollo de un plan para la capacitación de su personal, el mismo que se encuentra ligado directamente a varios macro proyectos y objetivos estratégicos y que son evaluados continuamente.

f) Comunicación y gestión de las partes interesadas

La comunicación externa de la CGE, se establece a través de los canales oficiales o por medio de intervenciones de la máxima autoridad o sus delegados; sin embargo, no se ha identificado una estrategia de comunicación y/o compromiso con las partes interesadas. La difusión del trabajo institucional se efectuó a través de medios tradicionales y alternativos, principalmente en su página web, en la cual la ciudadanía puede obtener los informes de auditoría aprobados por la Institución. Se debe destacar la implementación de un canal de comunicación directo con los medios provinciales, con la finalidad de mantener informada a la ciudadanía respecto de las labores de control en cada localidad del país; pero, la CGE no cuenta con redes sociales, a fin de interactuar con la ciudadanía.

La CGE ha implementado acciones de fortalecimiento de su imagen institucional como es la creación de canales de denuncias de fácil acceso a través de internet en el "FORMULARIO PARA LA RECEPCIÓN Y TRÁMITE DE DENUNCIAS PARA INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO", programas y proyectos dirigidos a la participación de la ciudadanía, inclusión del público en general como invitados a conferencias de lectura de borradores de informes, además de planes de capacitación para desarrollo y actualización de conocimientos de servidores públicos y la ciudadanía en general. Estas acciones en su conjunto consolidan la rendición de cuentas, así como la transparencia y la integridad de la administración pública.

3.3. Análisis de las partes interesadas

Con la finalidad de complementar el diagnóstico institucional y cumplir con el punto ii) "identificación de los puntos de vista y expectativas de las partes interesadas internas y externas (entidades y servidores públicos, medios de comunicación y ciudadanía)", fue imprescindible identificar los actores tanto internos como externos, que inciden en la gestión institucional o que tienen expectativas o demandas respecto del accionar institucional y que de acuerdo a su grado de contribución, han debido ser incorporados en el proceso de planificación estratégica.

Para cumplir con este cometido, se realizó un análisis de los grupos internos del personal de la Contraloría General del Estado, a fin de identificar las particularidades que los diferencian. Para los actores externo, se empleó una metodología de análisis y esquematización sinóptica. Luego, para identificar puntualmente las necesidades de los diferentes grupos y actores identificados, se han empleado los siguientes mecanismos:

a) Actores internos

- **Encuestas institucionales:** Mediante el uso del aplicativo interno institucional *cgeEncuestas*, entre los meses de agosto y septiembre y carácter de opcional, se realizaron 1.320 encuestas a funcionarios de la institución. Conforme la identificación de grupos internos, las encuestas se formularon con una primera sección de aplicación general a todos los funcionarios; y una segunda sección desplegable acorde a la pertenencia de los funcionarios a los siguientes grupos: de control y auditoría; del proceso de juzgamiento, recursos de revisión y patrocinio; áreas habilitantes y de apoyo.

Por otra parte, se levantaron 143 encuestas de forma física a funcionarios perteneciente a los grupos que desempeñan funciones de apoyo administrativo a escala nacional. Esta encuesta también contuvo la sección general y la específica para este grupo.

- **Talleres con las unidades administrativas de la gestión desconcentrada:** La Contraloría General del Estado gestiona el cumplimiento de su misión a través de una estructura organizacional desconcentrada por procesos. En este sentido, existen 23 Direcciones Provinciales a través de las cuales se realiza el control en las entidades públicas de la nación. No obstante, por la complejidad y diversidad política, económica y social a lo largo del territorio nacional, la indagación de la realidad que se configura en cada territorio fue imprescindible.

En este contexto, se realizaron talleres de trabajo en cada una de las 23 Direcciones Provinciales que conforman la gestión desconcentrada de la Contraloría, con un despliegue en simultaneo de equipos multicompetentes y producto de lo cual se pudo obtener una matriz DOFA de carácter local.

- **Talleres con las unidades administrativas de la matriz:** Con base a los insumos levantados a través de todos los mecanismos que se describen en esta sección, se realizaron 6 talleres de trabajo con las Direcciones Nacionales de la matriz a fin de validar la matriz DOFA y que esta tenga un carácter nacional; así como estructurar el marco estratégico institucional.

b) Actores externos

- **Encuestas:** A través de la página web institucional se realizaron 23.664 encuestas (13.060 funcionarios públicos, 10.510 personas naturales y 94 no identificados). De forma física se levantaron 94 encuestas a ciudadanos y funcionarios públicos en 5 provincias del Ecuador: Azuay, Guayas, Imbabura, Orellana, Tungurahua.
- **Talleres con entidades públicas:** Una vez definidas las entidades públicas sobre las cuales fue necesario ampliar el conocimiento de las expectativas y demandas, se organizaron 11 mesas técnicas de trabajo a las que fueron invitadas 22 entidades del sector público, de las cuales 3 corresponden a entidades estratégicas con las que esta institución mantiene una amplia interacción: Asamblea Nacional, Fiscalía General del Estado y Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.
- **Acercamiento con medios de comunicación:** Se realizó un acercamiento con 4 medios de comunicación social: Primicias, Radio Pichincha, TC Televisión y Vistazo. En estas encuestas se realizaron preguntas generales y específicas relacionadas con su demanda de datos e información, mecanismos de interacción interinstitucional y oportunidad y calidad de la información.

A través de la utilización de estos mecanismos, se definió el diagnóstico de la Contraloría General del Estado, que considera las variables que se detallan más adelante.

3.4. Variable interna: Planificación estratégica y operativa

La Dirección Nacional de Planificación y Evaluación Institucional, realiza el seguimiento de manera permanente, tanto de la planificación estratégica, como el seguimiento a los planes anuales de control y los planes operativos anuales, con la finalidad de mejorar el grado de ejecución del Plan Estratégico Institucional 2018 – 2022 y tomar acciones correctivas oportunas que permiten el acercamiento a la consecución de la visión institucional.

A continuación, se presentan los principales resultados de la evaluación del PEI 2018-2022 al 30 de septiembre de 2022:

a) Nivel de avance de los objetivos estratégicos y específicos

El PEI 2018 - 2022, cuenta con 3 objetivos estratégicos que presentaron un grado de ejecución acorde a lo programado, evidenciando el apalancamiento

estratégico en los objetivos específicos, proyectos institucionales y actividades planificadas del Plan Anual de Control y Plan Operativo Anual del año 2022.

Así pues, el objetivo estratégico 1, relacionado a incrementar la participación ciudadana en el control público, tiene un porcentaje de ejecución del 92%. El objetivo estratégico 2 relacionado al fortalecer la gestión de control y juzgamiento, vinculante con el mandato legal, tiene un porcentaje de ejecución del 93,33%. Mientras que, el objetivo estratégico 3, enfocado en fortalecer las capacidades institucionales, tienen un porcentaje de ejecución del 91.15%.

Además, el plan cuenta con 11 objetivos específicos, cuyo porcentaje promedio acumulado de ejecución al 30 de septiembre de 2022 fue de 92,08%. El porcentaje de ejecución individual de los objetivos específicos está acorde a lo programado, de manera que, cada uno de estos objetivos contribuyen al logro de cada uno de los objetivos estratégicos a los que se encuentran alineados.

b) Nivel de avance de los Macroproyectos

El PEI 2018 - 2022 cuenta una matriz de implementación que permite operativizar la planificación estratégica institucional a través de la planificación operativa anual. Para ello se diseñaron 43 macroproyectos, que vinculan a las actividades permanentes con los objetivos específicos.

Para la evaluación de los macroproyectos, se verificó el cumplimiento de las metas e indicadores programados, dando como resultado un porcentaje promedio acumulado del 91.80%, que se encuentra acorde a lo programado.

3.5. Variable interna: Estructura organizacional

La estructura organizacional de la Contraloría General del Estado se alinea con su misión institucional y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, en función de las necesidades de sus actores externos e internos.

Los procesos que generan los productos y servicios de la Contraloría General del Estado se ordenan y clasifican considerando su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, de acuerdo al siguiente detalle:

- **Procesos gobernantes:** orientan la gestión institucional a través de la emisión de políticas, directrices y planes estratégicos.
- **Procesos que agregan valor:** son los responsables de generar, administrar y controlar el portafolio de productos y servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos del organismo de control.
- **Procesos habilitantes:** son los responsables de generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico, para la elaboración del portafolio de

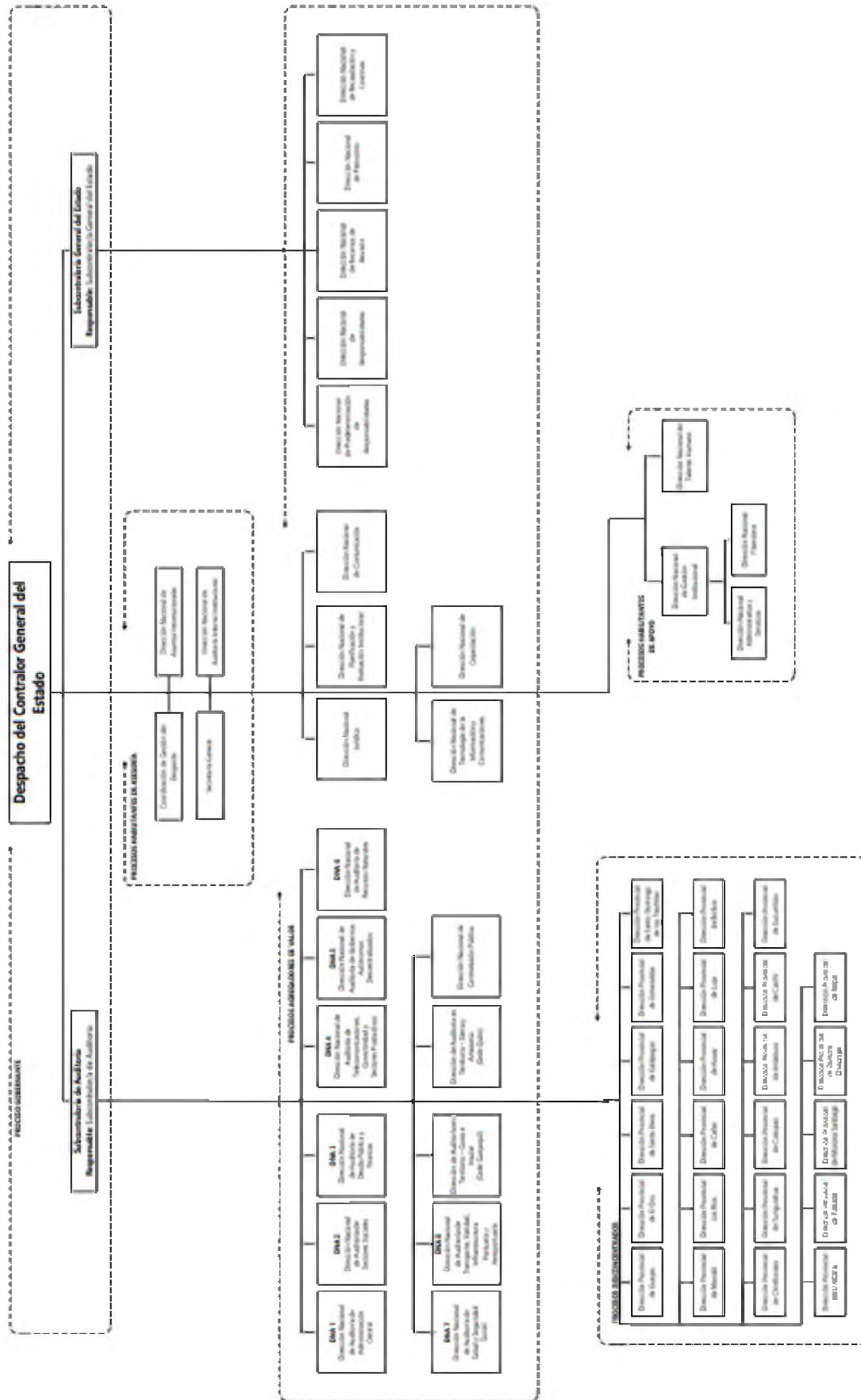
productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando así la gestión institucional.

- **Procesos desconcentrados:** son los procedimientos mediante los cuales el nivel superior delega, en forma permanente, el ejercicio de una o más de sus atribuciones, así como los recursos necesarios para su cumplimiento.

Dentro de conjunto de productos agregadores de valor que genera el Organismo de Control, los principales están relacionados con el control público a través de la auditoría gubernamental y el juzgamiento o determinación de responsabilidades. Los procesos de control se realizan a escala nacional a través de las Direcciones Nacionales de Auditoría (Pichincha), las Direcciones Provinciales y las Unidades de Auditoría Interna; mientras que, los procesos de juzgamiento se encuentran concentrados en matriz.

En cuanto a los procesos desconcentrados, además de la gestión administrativa que realizan las Direcciones Provinciales de la CGE, estas unidades realizan gestión de cauciones, patrocinio y recaudación de coactivas

Gráfico 4: Estructura orgánica de la CGE



Fuente y elaboración: Estatuto Orgánico de la Contraloría General del Estado

3.6. Variable interna: Talento Humano

A noviembre del 2022, la Contraloría General del Estado cuenta con un total de 2885 servidores que brindan su contingente profesional, distribuidos de la siguiente manera:

- Personal de matriz: 1350 servidores
- Personal de las Direcciones Provinciales: 970 servidores
- Personal de las unidades de Auditoría Interna: 565 servidores

Por las actividades propias de la Contraloría, el personal principal se compone de Auditores (para la gestión de control) y de Abogados (para la gestión de responsabilidades). No obstante, en la gran mayoría de unidades se cuenta con equipos multidisciplinarios que permiten la ejecución de las tareas encomendadas.

La gestión del talento humano institucional se efectúa a través de la Dirección Nacional de Talento Humano cuya misión es la de administrar técnicamente la gestión del talento humano de la institución y del personal técnico de las Unidades de Auditoría Interna de las entidades y organismos del sector público, que potencialicen su desempeño y los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad.

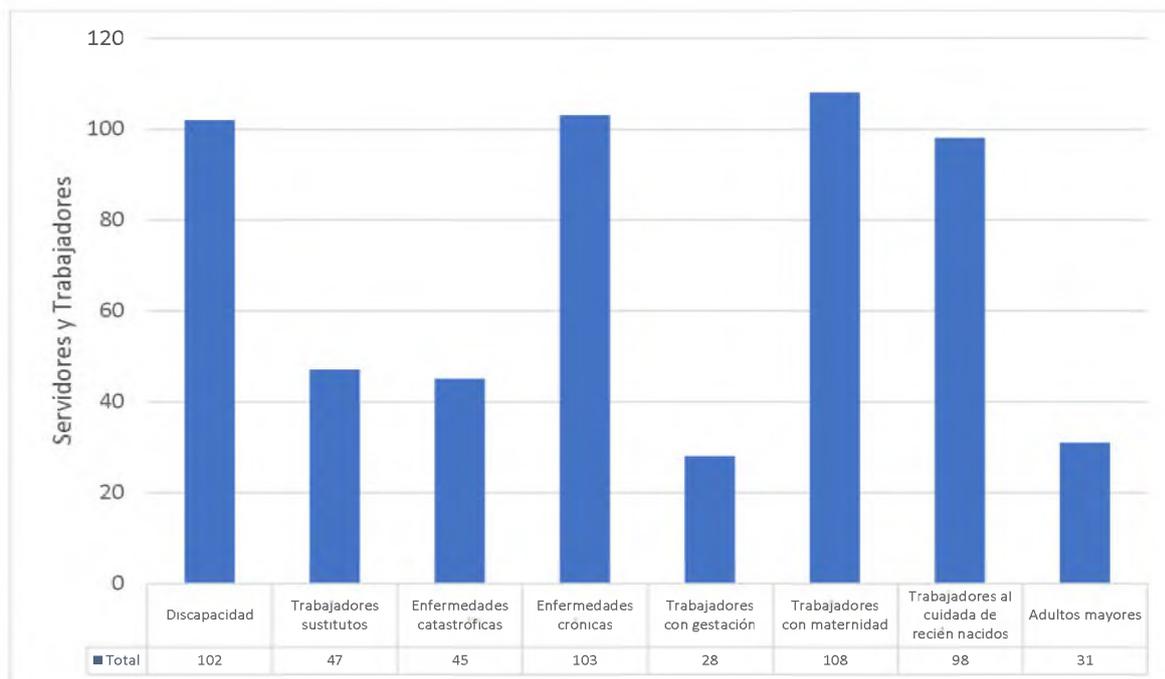
Esta misión se ejecuta a partir de la planificación del Talento Humano, la cual tiene como objetivo la optimización de dicho talento a partir de la identificación y análisis del número idóneo de personal en las diferentes unidades administrativas, que faculte la consecución de los productos y servicios de manera efectiva. Todo esto enmarcado en la normativa legal para el efecto.

La CGE cuenta con un Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos con los correspondientes descriptivos y perfiles, conforme el índice ocupacional, las denominaciones y series de puestos establecidos por este Organismo Técnico de Control; cuya última actualización se realizó el 20 de octubre de 2022 (Acuerdo No. 017-TH-2022).

El Código de Conducta Ética de la Contraloría General del Estado, expedido por el Contralor General del Estado mediante Acuerdo No. 020-CG-2021, de 5 de noviembre de 2021, publicado en el Registro Oficial No. 580, de 18 de noviembre de 2021, es una herramienta que guía las actuaciones de los funcionarios de la CGE. El mismo está alineado a los estándares internacionales para las Entidades Fiscalizadoras Superiores

Hasta diciembre de 2022, esta entidad registró 562 servidores que forman parte de algún grupo definido por la ley como vulnerables, con garantías especiales o de atención prioritaria:

Gráfico 5: Población de atención prioritaria



Fuente: Informe de Rendición de Cuentas año 2022

Elaboración: Dirección Nacional de Talento Humano

En este sentido, se duplicó el porcentaje de personal con discapacidades, en relación al 4% dispuesto por ley.

En cuanto al desarrollo del personal que conforma la entidad de control, la CGE cuenta con una unidad especializada para la capacitación de los servidores, con programas acordes a las necesidades de los servidores y posibilidad de realizar capacitaciones virtuales (SICAP), que garantiza un mejor desempeño de los funcionarios en el área de su competencia, generando buen clima laboral y comunicación asertiva. Esta competencia es delegada a la Dirección Nacional de Capacitación.

Además de la capacitación interna, y como parte del bloque de Entidades Fiscalizadoras Superiores, la institución genera concursos internos para la postulación de servidores de la CGE en programas de formación ofrecidos por otras EFS, tanto virtuales como presenciales, los que permite una formación de manera gratuita, en función del financiamiento otorgado por Entidades Fiscalizadoras Superiores.

También, se han integrado herramientas para dar cumplimiento a los objetivos de igualdad, no discriminación y equidad de género. En este contexto, la Dirección Nacional de Talento Humano en cooperación con el Ministerio del Trabajo, logró certificar a todo el personal de la Contraloría General del Estado en el curso virtual “Instituciones Seguras y Libres de Violencia contra las Mujeres”.

Gracias a lo descrito, la CGE cuenta con un cuerpo personal profesional, probo, capacitado y comprometido con la institución y las tareas asignadas, lo que ha

conllevado a que un alto porcentaje de cargos directivos en las diferentes unidades administrativas, se encuentran ocupados por personal de carrera (con conocimiento y experiencia) y tanto por personal masculino como femenino.

3.7. Variable interna: Tecnologías de la información y comunicaciones

La gestión de la Contraloría General del Estado se apalanca en el uso de tecnologías de la información y comunicaciones. Por ello, la institución cuenta con un departamento para la gestión de la infraestructura tecnológica institucional, soporte, atención al usuario y para el desarrollo de aplicaciones informáticas innovadoras y servicios para la ciudadanía en los que se asegure la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información.

Producto de esta gestión, la institución cuenta con varios aplicativos y procesos automatizados que sirven soporte para el cumplimiento de las actividades de los diferentes procesos agregadores de valor y de apoyo, los mismos que han tenido cambios a lo largo del tiempo como resultado de nuevos requerimientos de los usuarios y como parte del proceso de mejora continua. Entre los principales aplicativos informáticos internos se destacan los siguientes:

- **CgePlanificación:** Permite realizar la programación operativa anual (POA) y seguimiento de las actividades de las unidades administrativas.
- **cgePlanControl:** Herramienta para efectuar la programación anual de las actividades de control interno y externo.
- **SisconWEB:** Centra la gestión integral de la ejecución de las acciones de control desde la emisión de la OT hasta la aprobación del informe de auditoría.
- **Regycont:** Gestiona el proceso documental de la institución.
- **S.I.PRE, S.I.RES y S.I.REV:** Sistemas de las áreas de juzgamiento en los que consta la ejecución del proceso de responsabilidades, desde la fase de predeterminación hasta la fase de recursos de revisión.

En cuanto a los servicios externos que se prestan a través de la página WEB institucional se encuentran:

- **Personas naturales:** declaraciones patrimoniales juradas, reporte de la información personal.
- **Personas jurídicas de derecho público:** certificado de cauciones, informes de pertinencia, órdenes de movilización vehicular, registro de cumplimiento de recomendaciones de auditoría.

Actualmente la institución se encuentra trabajando en la integración de los sistemas desde la fase de control hasta la de juzgamiento, a fin de generar

procesos continuos, oportunidad en la recepción y envío de información, evitar duplicación de información; y, generar información integral.

A pesar de la importancia de la Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de la Contraloría General del Estado, esta se ha venido desarrollando en un contexto de austeridad lo cual está deteriorando el potencial de esta área clave, situación que se refleja a nivel nacional, ya que, de acuerdo a la información obtenida de las encuestas realizadas a los funcionarios de la Institución, se han identificado factores negativos que inciden en el normal cumplimiento de sus actividades relacionados con: falta de recursos tecnológicos (máquinas y equipos); escaso apoyo o soporte por parte de la DNTIyC; procesos y procedimientos complejos en el uso de los aplicativos y sistemas institucionales, entre otros.

3.8. Variable interna: Procesos y procedimientos

Los procesos aplicables para gestionar las actividades de la Institución de una manera clara y precisa se encuentran establecidos en el "Manual de Procesos de la CGE". En él, se enfatizan los principios de eficiencia, eficacia y calidad, que mejoren su operatividad y funcionamiento, incrementen su productividad y, sobre todo, proporcionen servicios públicos con valor agregado, capaz de cumplir los estándares de calidad esperados por los usuarios internos y externos de la institución.

El objetivo del Manual de Procesos, es contar con una herramienta de apoyo administrativo, que permita orientar y apoyar la gestión institucional para la consecución de los objetivos estratégicos. De acuerdo a la reforma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, dispuesta mediante Acuerdo No. 011-CG-2021, de 30 de julio de 2021, la Dirección Nacional de Planificación y Evaluación Institucional inició el proceso de actualización de los procesos agregadores de valor, desconcentrados y habilitantes de la Institución.

En cuanto a los procedimientos, estos no han sido formalmente establecidos. En tal contexto, se ha planificado la ejecución del levantamiento de procedimientos para su formalización y aprobación para el nuevo período de gestión estratégica.

Por otra parte, durante los años 2021 y 2022, como parte de la mejora continua de procesos, la Dirección Nacional de Planificación y Evaluación Institucional en coordinación con la Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación, han realizado cambios en los procesos y mejoras y/o desarrollos en el aplicativo institucional para la gestión de control, entre los que se incluyen la aplicación de firma electrónica y notificación/comunicación por medio del casillero electrónico de la CGE; incorporación de flujos de trabajo desde quien elabora los documentos hasta el suscriptor o aprobador de los informes; registro de cumplimiento y seguimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría.

Por último, se encuentran en marcha la elaboración de la propuesta para la integración de los procesos y sistemas entre las fases de control y juzgamiento, y elaboración y/o actualización de manuales e instructivos de los aplicativos institucionales existentes.

4. ANÁLISIS SITUACIONAL



Además de los factores internos que inciden en la gestión institucional, se ha identificado el estado de las variables externas en las que se desenvuelve el Organismo de Control, a fin de identificar acciones que permitan aprovechar las oportunidades y mitigar el posible impacto de las amenazas.

4.1. Variable externa: Político

La Constitución vigente de 2008 define al Ecuador como "*...un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada*" (artículo 1). Su estructura política se encuentra dividido en cinco funciones o poderes: ejecutiva, legislativa, judicial, electoral y la de transparencia y control social.

La emergencia sanitaria causada por la COVID-19, provocó una profunda recesión que influyó en un repunte de la pobreza y produjo una delicada situación económica, social y de inseguridad ciudadana a escala nacional. En este contexto ocurrió el cambio de gobierno nacional en el año 2021.

Los primeros esfuerzos del régimen se orientaron a cumplir con el plan de vacunación contra la COVID y así mitigar los efectos adversos de la emergencia sanitaria. Luego, se han iniciado reformas para retomar una senda de crecimiento y prosperidad compartida a través de políticas enfocadas en cinco ejes: económico, social, seguridad integral, transición ecológica e institucionalidad. También está buscando mejorar la eficiencia de sus políticas públicas para proteger a la población más vulnerable y ofrecer el acceso a mayores oportunidades (Banco Mundial).

Por otro lado, en el plano de las alternativas políticas al oficialismo, el movimiento indígena sigue siendo el referente de oposición. Con este antecedente, el gobierno ha iniciado un proceso de diálogo para la toma de acuerdos con este sector. También, el movimiento afín al anterior gobierno, es quizás el mayor actor político por ser la fuerza parlamentaria más amplia dentro de una Asamblea de minorías.

En el plano legislativo representado por la Asamblea Nacional, existe una crisis institucional que se refleja en los datos de aprobación de la entidad (8,6%) y credibilidad (5,9%) de la ciudadanía hacia la institución (CEDATOS, mayo de 2022). Esta situación se ha visto producida por el alejamiento de la Asamblea de la agenda legislativa, la destitución de su anterior presidenta y el distanciamiento con el ejecutivo. La incidencia de esta realidad se presenta como desfavorable para la implementación de las reformas a los cuerpos legales que permitan un mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos.

Finalmente, en el ámbito de Transparencia y Control Social, función de la cual es parte integrante esta entidad, uno de los actores que en el contexto político actual se enfatiza, es el del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, debido a que este tiene la competencia para realizar el concurso de selección de la máxima autoridad de la Contraloría, cuya convocatoria se realizó en noviembre de 2022 y el que se espera finalice en el 2023.

4.2. Variable externa: Económico

De acuerdo al Informe de Estadística Mensual emitido por el Banco Central del Ecuador con corte a octubre de 2022, el Producto Interno Bruto (PIB) del país alcanzó los 106.165,9 millones de USD en el 2021, con una tasa de variación positiva del 6,2% respecto del año 2020, pero negativa en 1,8% respecto del año 2019⁴. El PIB per cápita es de 5.981 USD. En cuanto a la situación financiera del gobierno central, para el 2021 en nivel de déficit presupuestario se ubica en su nivel más bajo en los últimos 5 años, alcanzando los 1.690 millones de USD o el 1,59% en porcentaje del PIB. Para el tercer semestre de 2022, inclusive se alcanzó un superávit.

Los datos de evolución macroeconómica han sido acompañados de una política de austeridad a nivel del sector público, que permita equilibrar las finanzas y aseguren su sostenibilidad en el mediano y largo plazo. En este escenario ha debido desenvolverse la Contraloría General del Estado, esto a pesar de que la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en su artículo 29, establece que *“La Contraloría General del Estado, como Organismo Técnico Superior de Control, es una persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera...”*.

En cuanto a la autonomía financiera, esta no se cumple debido a que la entidad depende de las asignaciones presupuestarias conforme la Proforma

⁴ El año 2020 fue un año de recesión debido a la pandemia del COVID - 19

Presupuestaria preparada por Ministerio de Economía y Finanzas y aprobada por el presidente de la República y la Asamblea Nacional.

Para los ejercicios económicos de los años 2018 al 2022, el presupuesto institucional bordeó los 87,9 millones de USD en promedio, con una distribución del gasto corriente y de inversión en proporción del 99% y el 1% respectivamente. No obstante, en el período descrito se evidencia una disminución presupuestaria en promedio del 2,8%, anualmente, la cual fue particularmente importante en el año 2021, con una caída del presupuesto en el orden del 12,35% en relación al presupuesto del 2020. Esta disminución se explica por efectos de la pandemia por la emergencia sanitaria del COVID – 19, la cual impactó las finanzas del sector público ecuatoriano.

Para el 2023, año de inicio del plan Estratégico 2023-2025, se prevé mantener una asignación presupuestaria cercana a los 83 millones de USD.

4.3. Variable externa: Social

El artículo primero de la Carta Magna de la República establece que *“El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico...”*. En el artículo 21 del mismo cuerpo legal se establece que *“Las personas tienen derecho a construir y mantener su propia identidad cultural, a decidir sobre su pertenencia a una o varias comunidades culturales y a expresar dichas elecciones; a la libertad estética; a conocer la memoria histórica de sus culturas y a acceder a su patrimonio cultural; a difundir sus propias expresiones culturales y tener acceso a expresiones culturales diversas.”*

En este sentido, el último censo de población y vivienda da cuenta de una conformación poblacional multiétnica, la cual se conforma por un 71,9% de habitantes del Ecuador autodefinidos como mestizos, un 7,4% como montubios, un 7,2% como afro descendientes, un 7,0% como indígenas, un 6,1% como blancos y el restante 0,4% como otro (Villacís y Carrillo, 2012).

La estructura demográfica por área muestra una preeminencia del sector urbano sobre el rural, el cual muestra una dinámica creciente a través de las décadas. Es así que, desde la década del 90, el área urbana superó por primera vez a la rural y para 2010 esta se ubicó en el 62,8% de la población. En cuanto a la estructura poblacional por regiones naturales del Ecuador, estos se encuentran distribuidos así:

- Costa: 50% de la población
- Sierra: 44,5% de la población
- Amazonía: 5,1% de la población
- Insular: 0,2% de la población
- Zonas no delimitadas: 0,2% de la población

Además, el 43% de la población se encuentra concentrada en las provincias de Guayas y Pichincha.

Por otro lado, el 51% de la población son mujeres y el 49% hombres. Sin embargo, aún persisten las brechas en relación a la igualdad de género, "...de acuerdo al informe de Desarrollo Humano, producido por el PNUD, el Índice de Inequidad de Género, situó a Ecuador en 2012 en 0.442, puesto número 89 en un listado de 186 Países".⁵

4.4. Variable externa: Tecnológico

La encuesta de Tecnologías de la Información y Comunicación (julio, 2022) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, da cuenta de los datos sobre el equipamiento, acceso y uso del computador, internet y celular en el hogar. Entre las principales variables es pertinente destacar lo siguiente:

- Entre el 2020 y el 2022 existe una disminución de 3,5 puntos porcentuales del número de hogares que disponen de computadora de escritorio, laptop o Tablet (ubicándose en el 40,4% de hogares en el 2022); una realidad que es más palpable en el área rural, en donde apenas el 19,3% de la población dispone de este equipamiento.
- En contraparte, el acceso a internet por parte de los hogares muestra un aumento, pasando del 53,2% en el 2020 al 60,4% de hogares en el 2022. En las áreas urbanas, este porcentaje alcanza el 70% inclusive. El uso de Internet en servicios y/o actividades como primera opción de estos hogares, muestra que el 73,3% de la población utiliza el internet en comunicaciones y redes sociales, el 12,3% en actividades de educación y aprendizaje y el 9,2% en actividades de entretenimiento.
- Se observa un incremento de la proporción de personas (de 5 años y más) que tienen un teléfono inteligente, alcanzando el 52,2% de personas a escala nacional. Considerando las funcionalidades de estos dispositivos, es posible inferir que el aumento en la tenencia de los mismos explica la disminución del equipamiento tecnológico a nivel de hogares. En este sentido, las estrategias comunicacionales diseñadas y adaptables a dispositivos móviles, son tendencias que responden a la realidad de la población ecuatoriana.
- Finalmente, el nivel de analfabetismo digital se ubica en el 8,2% a escala nacional, siendo menor en áreas urbanas (3,6%), pero alcanzando un 19% en áreas rurales.

⁵Rescatado de la URL: <https://lac.unwomen.org/es/donde-estamos/ecuador#:~:text=La%20igualdad%20de%20g%C3%A9nero%20es,un%20listado%20de%20186%20Pa%C3%ADses.>

4.5. Variable externa: Ambiental

El medio ambiente es el entorno vital, o sea el conjunto de factores físicos, naturales, estéticos, culturales, sociales y económicos que interaccionan entre sí, con el individuo y con la comunidad, determinando su forma, carácter, comportamiento y supervivencia. La sociedad en su conjunto ha venido tomando conciencia de la importancia de cuidar el medio ambiente, y el potencial impacto del no cumplimiento de la normativa local, nacional e internacional. Adicionalmente, el crecimiento del gasto público principalmente en lo relacionado a inversión pública, demanda un mayor control ambiental que garantice la protección de la biodiversidad nacional, de las reservas naturales y áreas protegidas con la finalidad de salvaguardar los recursos públicos.

En ese sentido, de acuerdo a lo establecido en el artículo 22 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, la institución podrá en cualquier momento, auditar los procedimientos de realización y aprobación de los estudios y evaluaciones de impacto ambiental en los términos establecidos en la Ley de Gestión Ambiental, publicada en el Registro Oficial No. 245 del 30 de julio de 1999.

De acuerdo a los resultados de las encuestas efectuadas a la ciudadanía en general y servidores públicos en el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional, el 12,66% señaló que se debe incrementar la ejecución de auditorías en aspectos ambientales, sumado a este resultado se tiene que la Institución recibe diariamente pedidos y denuncias relacionados con problemas ambientales, por lo que es necesario incluir en los Planes de Control auditorías con este enfoque.

Adicionalmente, con la llegada de la transformación digital se propende buscar estrategias para reducir el impacto en el medio ambiente, por lo que las organizaciones buscan mejorar sus procesos, a través de la utilización de medios virtuales, y así eliminar el uso de papel dentro de sus operaciones rutinarias. De igual forma, el Estado impulsa la reducción del uso de papel en los trámites administrativos, a fin de reducir costos, tiempo y espacios de almacenamiento. En Ecuador la iniciativa de simplificación de trámites inició desde el 2013, y continúa avanzando a fin de brindar servicios a los ciudadanos en línea. En este sentido, la Contraloría no es ajena a esta realidad.

4.6. Variable externa: Legal

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado expedida el 29 de mayo del 2002, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 595, de 12 de junio 2002, y su Reglamento publicado en el Registro Oficial No 119, de 07 de julio de 2003, establece el marco legal regulatorio de la institución que posteriormente se

consolidó y amplió con la vigencia de la Constitución de 2008, con la inserción del análisis de la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos públicos; sin embargo, esta innovación se vio limitada con las enmiendas a la Constitución aprobadas por la Asamblea Nacional el 3 de diciembre de 2015, que eliminaron de las atribuciones de la Contraloría el análisis de "la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado", hecho que pretendió reducir su actividad al "control económico" en la administración pública, hasta agosto de 2018, momento en el que, mediante sentencia No. 018-18-SIN-CC, la Corte Constitucional del Ecuador declaró la inconstitucionalidad por la forma de las referidas enmiendas.

Otro aspecto importante fueron los cambios introducidos por la Disposición Reformatoria Octava del Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF) debido a que reformó el artículo 30 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado limitando la autonomía económica de este Organismo Técnico Superior de Control, pues modificó su financiamiento con, entre otros ingresos, "...la asignación que se le entregue a través del Presupuesto General del Estado", conforme lo prescribe la Disposición Vigésima Cuarta del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, agregada de igual manera por la Disposición Reformatoria Tercera, número 10 del mencionado COMF, es decir con el aporte del "...cinco por mil de los ingresos presupuestados..." de las instituciones sujetas a control, restando de esta manera independencia a la gestión de control gubernamental.

En lo posterior, el 17 de febrero de 2021, se publicó en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 392 la Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal en Materia Anticorrupción que mediante su Disposición Reformatoria Quinta agregó en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, el procedimiento para la obtención del informe de pertinencia y favorabilidad previo de la Contraloría General del Estado a todas las contrataciones. La norma entró en vigencia luego de 180 días, a partir de su publicación.

De este modo, a partir de la reforma al Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, realizada mediante Decreto Ejecutivo No. 155 de 12 de agosto de 2021, se incorporó la competencia relacionada a la emisión de informes de pertinencia previo al inicio de los procesos de contratación pública.

Cabe señalar que, en los últimos dos años, existió la iniciativa impulsada por varios legisladores de reformar la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado respecto a la designación, cesación, destitución y subrogación de funciones de la máxima autoridad del organismo de control, la cual no llegó a concretarse después del veto del Ejecutivo.

Por otra parte, el marco jurídico que ampara el funcionamiento del estado ecuatoriano, particularmente aquel relacionado con los procesos de contratación pública (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública), según lo determinado en los talleres y encuestas internas, muestra una variabilidad significativa, lo que incide directamente en la gestión de control y la necesidad de

una actualización continua del personal de la institución sobre los cambios normativos.

En definitiva, pese a que las diferentes reformas que han afectado a la normativa relacionada con la Contraloría General del Estado han incorporado ciertas mejoras o competencias que amplían el alcance de su gestión de control, no han sido suficientes para fortalecer el sistema de control gubernamental y su respectivo proceso administrativo de juzgamiento, evidenciando una suerte de desidia del Estado en la lucha contra la corrupción.

Por lo tanto, la Contraloría General del Estado demanda el fortalecimiento de las normas esenciales para respaldar su accionar en contra de la malversación de los recursos públicos, considerando que el fenómeno de la corrupción evoluciona tal como debería suceder con las iniciativas y normas para combatirla.

4.7. Análisis sectorial y diagnóstico territorial (Microentorno)

En el cumplimiento del mandato constitucional, la Contraloría General del Estado tiene un amplio interrelacionamiento con las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que disponen de recursos estatales. Es así que, la organización interna se ha estructurada de manera que las diferentes unidades de control puedan dar cobertura a las entidades de acuerdo a su distribución geográfica, y en Pichincha, de acuerdo a los sectores.

A continuación, se resume el alcance del control gubernamental, de acuerdo a los ámbitos y ubicación geográfica de las unidades administrativas de la institución:

Tabla 2: Catastro institucional 2022

Unidad de control	Ámbito	No. Entidades catastradas
DNA 1 - DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL	a) Administrativo b) Asuntos del exterior c) Asuntos internos d) Defensa nacional e) Electoral f) Jurisdiccional g) Legislativo h) Transparencia y control social	92
DNA 2 - DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA DE SECTORES SOCIALES	a) Bienestar social b) Cultura c) Deporte d) Desarrollo urbano y vivienda e) Educación f) Laboral g) Turismo	141

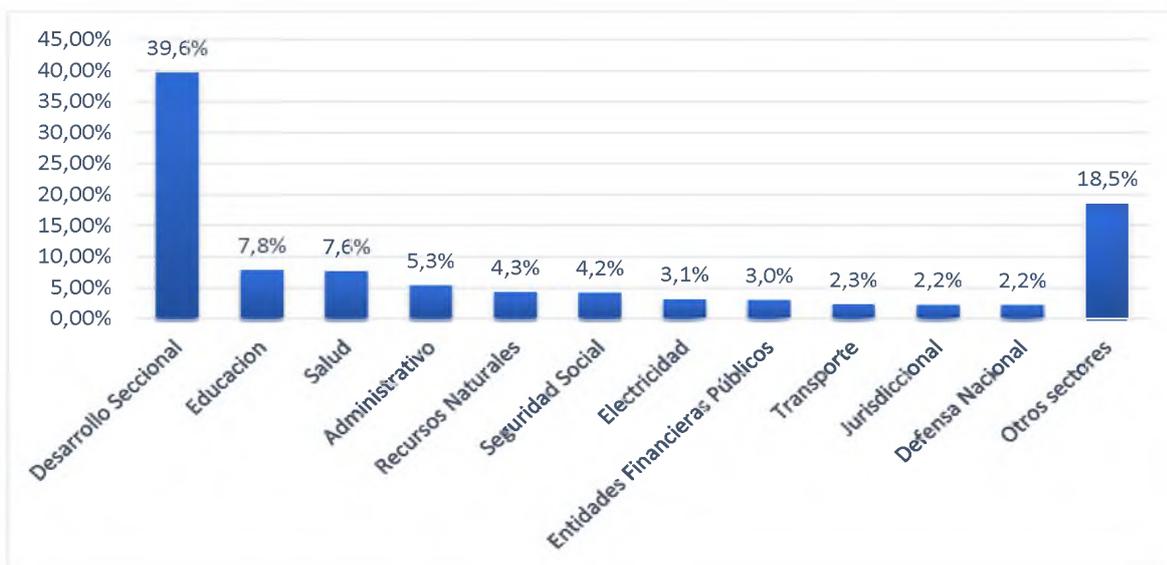
Unidad de control	Ámbito	No. Entidades catastradas
DNA 3 - DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA DE DEUDA PÚBLICA Y FINANZAS	a) Entidades financieras públicas b) Finanzas	22
DNA 4 - DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA DE TELECOMUNICACIONES, CONECTIVIDAD Y SECTORES PRODUCTIVOS	a) Comunicaciones b) Electricidad c) Industrialización d) Telecomunicaciones	17
DNA 5 - DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA DE GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	a) Gobiernos Autónomos Descentralizados b) Mancomunidades c) Entidades asociativas d) Empresas o instituciones públicas por los GADs.	147
DNA 6 - DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA DE RECURSOS NATURALES	a) Agropecuario b) Ambiente c) Recursos naturales	24
DNA 7 - DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA DE SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL	a) Salud b) Seguridad social	56
DNA 8 - DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA DE TRANSPORTE, VIALIDAD, INFRAESTRUCTURA PORTUARIA Y AEROPORTUARIA	a) Transporte b) Viabilidad	11
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE AZUAY	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	218
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE BOLÍVAR	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	78
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CAÑAR	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	88
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CARCHI	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	81
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	136
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE COTOPAXI	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	103
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EL ORO	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	164
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ESMERALDAS	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	133
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE GALÁPAGOS	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	42
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE GUAYAS	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	398
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE IMBABURA	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	122
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LOJA	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	205
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LOS RÍOS	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	118
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE MANABÍ	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	249
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	113
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE NAPO	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	71
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ORELLANA	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	81
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE PASTAZA	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	61
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SANTA ELENA	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	57
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	55
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SUCUMBÍOS	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	95
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TUNGURAHUA	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	134
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE	- Todos los ámbitos dentro de su jurisdicción	91

Unidad de control	Ámbito	No. Entidades catastradas
TOTAL, GENERAL		3.403

Fuente y Elaboración: Dirección Nacional de Planificación y Evaluación Institucional.

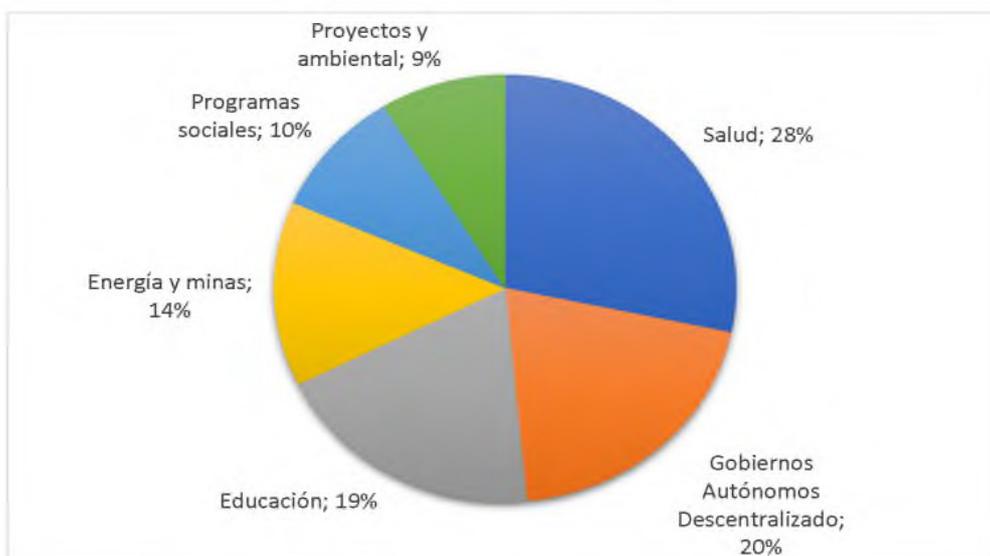
En los últimos tres años predomina la ejecución de acciones de control en las entidades que pertenecen a los sectores de desarrollo seccional, educación y salud.

Gráfico 6: Promedio anual de acciones de control por sector 2019-2021



Estos datos guardan relación con los resultados de las encuestas efectuadas a la ciudadanía, que indican que se requiere incrementar la ejecución de auditorías en los siguientes sectores:

Gráfico 7: Requerimiento de auditorías por sector



- a) Salud:** Este sector continúa enfrentando los grandes retos causados por la pandemia de COVID-19, los cuales han sacado a relucir la limitada capacidad en cuanto al acceso, cobertura y calidad del sistema de salud ecuatoriano. Son evidentes las falencias en cuanto al abastecimiento de insumos y medicamentos, infraestructura y equipos hospitalarios mínimos para su funcionamiento, y transparencia en los procesos. De ahí que, es primordial una asignación y uso más eficiente y equitativo a nivel territorial del presupuesto destinado a salud.
- b) Gobiernos Autónomos Descentralizados:** En la actualidad, los Gobiernos Autónomos Descentralizados tienen facultades y competencias que antes pertenecían únicamente al Gobierno Central, en virtud de lo establecido en la Constitución y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Este nuevo esquema implica que cada entidad regional, provincial, cantonal y parroquial debe ser autosuficiente, por lo que, el uso de los recursos asignados y propios de los Gobierno Autónomos Descentralizados constituye un desafío para cada uno ellos, de manera que se requiere la actualización de la normativa relacionada con este tema. Además, el sistema de control interno y externo tiene un rol significativo en la administración y control de los recursos de estas entidades.
- c) Educación:** Si bien el sistema educativo ha tenido avances importantes en los últimos años, aún enfrenta una serie de desafíos que se profundizaron a causa de la pandemia del Covid-19, entre los cuales se encuentra la pérdida significativa del aprendizaje, abandono escolar, crisis socioemocional y falta de capacitación para los docentes. Además, persiste la demanda de infraestructura educativa, la falta de continuidad de programas y exceso de trámites burocráticos. Todo esto tiene repercusión en el manejo de los recursos, que deben ser examinados de mejor manera para abordar la recuperación del sistema educativo, conseguir el acceso gratuito e igualitario a la educación, adoptar estándares de calidad y responder a la realidad que se presente.

En este contexto, es deber de la Contraloría contribuir a la mejora de la gestión de estos sectores a través de las recomendaciones y determinación de responsabilidades que se establecen en los informes de auditoría.

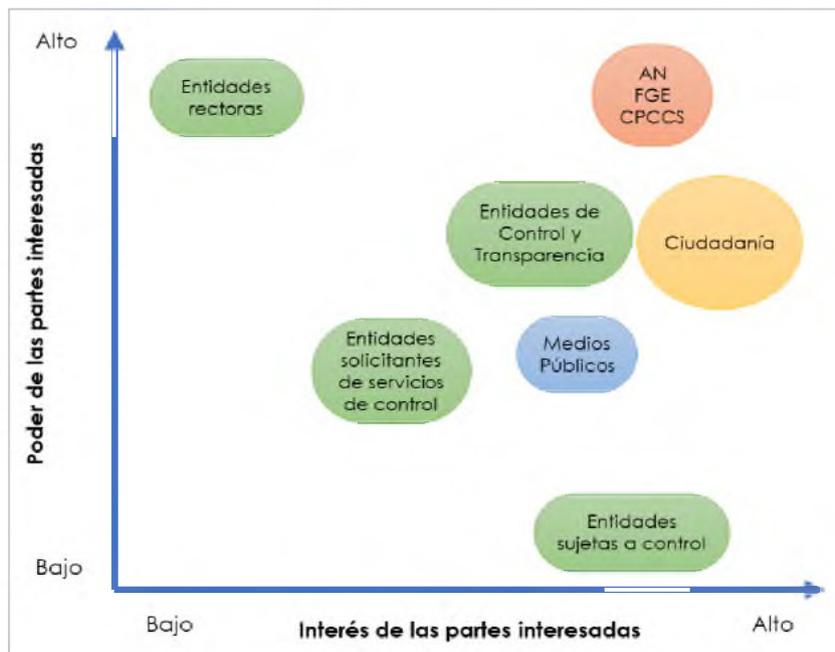
4.8. Mapa de actores

A partir de una primera identificación amplia de partes interesadas y utilizando la metodología de esquematización sinóptica de los actores externos, ha sido posible mapear los actores con los cuales se interrelaciona el Organismo de Control, las

expectativas específicas acerca de la labor de la entidad, y en qué medida se considera se cumple actualmente con tales expectativas.

Además, ha sido posible categorizar a estos actores conforme el grado de influencia e interés sobre la gestión institucional. Con este ejercicio se presenta a continuación los resultados obtenidos:

Gráfico 8: Caracterización sinóptica de los grupos de actores externos



Fuente y Elaboración: Dirección Nacional de Planificación y Evaluación Institucional

La interrelación que la Contraloría mantiene con los referidos actores se describe a continuación:

- a) **Asamblea Nacional.** – Entre las funciones y atribuciones establecidas en el Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se encuentra la de “Informar anualmente al Congreso Nacional y al presidente de la República sobre las labores de control, del ejercicio fiscal precedente”. Además, el artículo 47 de la Ley Orgánica de la Función Legislativa, establece la obligatoriedad que tiene el Contralor General del Estado, de presentar anualmente el informe de labores, así como la asistencia a las comisiones especializadas de la Asamblea Nacional, con la finalidad de aclarar y ampliar el contenido del informe que se presente.

En este sentido, la Contraloría mantiene una relación amplia con esta entidad, vinculada a la presentación continua de los resultados de su gestión, información y resultados de auditoría y de responsabilidades, requeridas por la entidad, sus comisiones y los propios asambleístas, así como a la recepción de las solicitudes para el inicio de acciones de control.

- b) Fiscalía General del Estado.** - Producto de la gestión de control puede surgir el establecimiento de Indicios de Responsabilidad Penal, los cuales son plasmados en un informe que inmediatamente es remitido a la Fiscalía para la acción judicial que corresponda. Además de este componente, la Contraloría General del Estado atiende los pedidos de información y recepción de las solicitudes para el inicio de las acciones de control enmarcadas en las causas que se encuentre emprendiendo la FGE en cualquiera de sus niveles.
- c) Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.** - la Contraloría presenta al Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, su informe anual de Rendición de Cuentas, cumpliendo para ello con la metodología que este organismo proponga. Además, recepta del CPCCS, los pedidos para la entrega de información o el inicio de acciones de control que puedan realizarse como producto de las denuncias que son recogidas por tal organismo. Anualmente también se recibe el listado de entidades públicas que no han cumplido con la obligatoriedad de presentar ante el CPCCS su informe de rendición de cuentas, para que la Contraloría efectúe el control que corresponde.
- d) Entidades Rectoras.** - La Contraloría observa las directrices, normas y políticas que son impartidas por entidades rectoras del ámbito público. En este grupo se encuentran:
- Ministerio de Finanzas
 - Secretaría Nacional de Planificación
- e) Entidades de Transparencia y Control Social.**- La Contraloría General del Estado es una de las entidades que conforman la Función de Transparencia y Control Social, función encargada de promover e impulsar el control de las entidades y organismos del sector público y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público, para que los realicen con responsabilidad, transparencia y equidad; fomentar e incentivar la participación ciudadana; proteger el ejercicio y cumplimiento de los derechos; y prevenir y combatir la corrupción. En el ejercicio de estas atribuciones, se mantiene una amplia interrelación tanto con la Función, así como con sus entidades integrantes, con quienes se desarrollan proyectos conjuntos, se intercambia información y se mantiene una activa agenda interinstitucional. Los integrantes de la función son:
- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social
 - Defensor del Pueblo
 - Superintendente de Bancos
 - Superintendente de Compañías, Valores y Seguros
 - Superintendente de Control del Poder de Mercado

- Superintendente de Economía Popular y Solidaria
- Superintendente Ordenamiento Territorial. Uso y Gestión Del Suelo

f) Entidades solicitantes de servicios de control. - A pesar de que todas las entidades se encuentran en capacidad de solicitar la ejecución de auditorías, las siguientes entidades tienen competencias legales que les facultan y que han hecho del cumplimiento de esta función un ejercicio regular. En este grupo se encuentran:

- Servicio Nacional de Contratación Pública
- Ministerio de Trabajo

g) Ciudadanía. - La Contraloría tiene un vínculo directo con la ciudadanía, por la atención a pedidos y denuncias relacionados con la gestión pública; la entrega de información relaciona con auditorías efectuadas y que derivaron en informes generales de auditoría; participación en los mecanismos de acercamiento y vinculación tal como la Rendición de Cuentas; entre otros.

h) Medios de comunicación. - Es necesario mencionar el interrelacionamiento que se mantienen con los distintos medios de comunicación, los que demandan información de los resultados de la gestión de Contraloría para la publicación en medios.

4.9. Análisis DOFA

El análisis DOFA es una técnica que permite establecer de forma general la situación en la que se encuentra la institución, explicitando los factores positivos y negativos, internos y externos, que determinan el desempeño actual y futuro de la entidad en el cumplimiento de la misión constitucional del Organismo de control.

El levantamiento de las fortalezas y debilidades se realizó mediante los resultados de la evaluación de desempeño MMD-EFS y el diagnóstico institucional. Mientras que, las oportunidades y amenazas se definieron a partir del análisis de las partes interesadas, así como el análisis situacional. Además, la determinación y priorización de estos factores fue realizada de manera participativa, partiendo desde el diagnóstico en las unidades desconcentradas hacia las unidades de matriz, que a su vez validaron los resultados de acuerdo a sus respectivos ámbitos de gestión.

Producto de este proceso, se presentan a continuación las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Contraloría General del Estado:

a) Debilidades

Son características que interfieren con la capacidad de la institución de contribuir al cambio en el desempeño del sector público, o que afectan la calidad de sus productos.

Tabla 3: Debilidades

FACTORES INTERNOS		
CÓD	DEBILIDADES (-)	EJE
D1	Desactualización de la normativa interna	Capacidades técnicas
D2	Limitada información para el análisis en el proceso de formulación de la planificación del control	Capacidades técnicas
D3	Limitada capacidad operativa para la ejecución de las modalidades de auditoría: financiera, de gestión y exámenes a las declaraciones patrimoniales juradas, en relación a la alta demanda ciudadana	Capacidades técnicas
D4	Limitados recursos para el ejercicio de la auditoría gubernamental (personal técnico, viáticos y movilizaciones, software especializado, equipos de protección, pruebas de laboratorio y accesos a páginas web)	Capacidades técnicas
D5	Dificultades en el cumplimiento del proceso de notificaciones por una baja de asignación de recursos, normativa restrictiva e información de los administrados.	Capacidades técnicas
D6	Poca unificación de criterios técnicos y jurídicos, acompañamiento y asesoría en los procesos y procedimientos de auditoría, juzgamiento y jurídico; así como necesidad de metodologías y herramientas para el intercambio interno de información, experiencias y réplicas de resultados.	Capacidades técnicas
D7	Problemas en los programas de formación y capacitación relacionados con: poca identificación de las necesidades de capacitación y de las brechas de conocimientos existentes; programas de formación inexistentes; malla curricular desactualizada; plataforma tecnológica insuficiente frente a la creciente demanda; métodos de asignación de cupos no consideran las necesidades ciudadanas; poca coordinación entre los tiempos de la planificación de capacitación y la planificación operativa de las distintas unidades administrativas; disponibilidad parcial del personal para la capacitación; poca difusión interna y externa de la oferta de capacitación.	Capacidades técnicas
D8	Escasos mecanismos de vinculación efectiva con la ciudadanía	Procesos y procedimientos
D9	Deficiencias en el servicio al cliente externo y comunicación de resultados: Balcones de servicios con personal necesitado de capacitación sobre los procesos institucionales; Página web poco amigable al usuario y no adaptable a dispositivos móviles; Amabilidad de los servicios online; Comunicación de la gestión institucional, particularmente en los territorios fuera de matriz; Comunicación con los auditados, difusión de los servicios prestados y la forma de acceder a ellos	Procesos y procedimientos
D10	Desconocimiento del proceso de atención de denuncias en las Direcciones Provinciales	Procesos y procedimientos
D11	Poca integración entre los procesos y sistemas informáticos de la cadena de valor (control, juzgamiento y ejecución), que permita realizar la trazabilidad de productos y resultados de acciones de control, así como dar atención eficiente a las necesidades y pedidos de información, tanto de usuarios internos como externos	Procesos y procedimientos
D12	Poca responsabilidad ambiental en la ejecución de los procesos institucionales, particularmente en la gestión documental (dependencia del papel). Recursos limitados para el uso de herramientas digitales de forma masiva (parque tecnológico, personal)	Procesos y procedimientos
D13	Falta de planes de carrera y desarrollo profesional	Talento Humano
D14	Insuficientes programas de inducción para el personal nuevo	Talento Humano
D15	Contradicciones en la normativa interna (estatuto) relacionada con el asesoramiento a las unidades administrativas competentes en materia de contratación pública, procesos de pago, y elaboración y postulación de proyectos	Recursos y soporte
D16	Centralización de las competencias para la ejecución de procesos administrativos, procesos de aprobación de informes, establecimiento de responsabilidades, que inciden negativamente en la forma y tiempos en los que se cumplen tales procesos.	Recursos y soporte
D17	Inadecuada distribución de recursos humanos, materiales (de oficina, vehículos, equipos de protección) y financieros (viáticos)	Recursos y soporte
D18	Débil cultura de datos institucional con políticas, infraestructura, responsabilidades en la generación y manejo de la información; acompañado de un parque tecnológico insuficiente y parcialmente obsoleto	Tecnologías de la información

FACTORES INTERNOS		
CÓD	DEBILIDADES (-)	EJE
D19	Necesidades de desarrollos tecnológicos superan la capacidad operativa del área de tecnología, acompañado de una falta de criterios de priorización que se alineen a la planificación institucional	Tecnologías de la información
D20	Insuficiente soporte técnico para el uso de las herramientas y aplicativos institucionales. Guías y manuales de usuario desactualizados.	Tecnologías de la información

b) Oportunidades

Son situaciones en el entorno de la institución que pueden aprovecharse para reforzar el efecto de su labor.

Tabla 4: Oportunidades

FACTORES EXTERNOS		
CÓD	OPORTUNIDADES (+)	EJE
O1	Existencia de organismos nacionales, internacionales y supranacionales con capacidad para cooperar técnica y financieramente con la CGE	Político
O2	Participación ciudadana que coadyuba en la gestión de control a través del control social	Social - cultural
O3	Amplio interés ciudadano en los resultados de la gestión institucional	Social - cultural
O4	Existencia de una amplia oferta académica para formación y capacitación, así como medios y herramientas tecnológicas que posibilitan la realización de capacitaciones virtuales.	Social - cultural
O5	Interés de los medios de comunicación en informar sobre los resultados de las acciones de control y gestión de la CGE	Social - cultural
O6	Posibilidad de intercambio de información con instituciones generadoras de datos que son de utilidad de la CGE (DATO SEGURO, SRI, Registro Civil, SERCOP, UAFE, entre otros)	Tecnológico
O7	Disponibilidad de herramientas tecnológicas para el acceso de la ciudadanía e instituciones a la información.	Tecnológico
O8	Normativa para la optimización y eficiencia de trámites administrativos que promueve la simplificación de trámites, uso de firma electrónica y disminución en el uso del papel.	Legal
O9	Precedentes jurisprudenciales relacionados con la gestión institucional y los tiempos en los procesos de control y juzgamiento	Legal

c) Fortalezas

Corresponden al valor existente en la entidad, en el que la Contraloría se apoya para dar cumplimiento a su mandato y lograr una gestión eficiente.

Tabla 5: Fortalezas

FACTORES INTERNOS		
CÓD	FORTALEZAS (+)	EJE
F1	Facultad constitucional para crear normativa que regule y ordene para los procesos de control, juzgamiento y ejecución	Capacidades técnicas
F2	Planificación de control considera los pedidos y denuncias de las instituciones públicas y ciudadanía	Capacidades técnicas
F3	Facultad de contratación de auditorías a través de firmas privadas	Capacidades técnicas
F4	Estructura organizacional definida a través de procesos establecidos y normados	Estructura Organizacional
F5	Existencia de una unidad especializada para la capacitación de los servidores públicos y ciudadanía a través de modalidad presencial y virtual	Estructura Organizacional
F6	Relación con Organismos Nacionales e Internacionales que coadyuvan en la realización de las diferentes actividades institucionales	Estructura Organizacional
F7	Existencia de controles internos para la ejecución de funciones y actividades del Organismo de Control	Procesos y procedimientos
F8	Personal profesional, probo, capacitado y comprometido con la institución y las tareas asignadas	Talento Humano

FACTORES INTERNOS		
CÓD	FORTALEZAS (+)	EJE
F9	Gestión de recursos materiales, logísticos, financieros y servicios administrativos para la generación de productos y servicios internos a fin de desarrollar las actividades institucionales	Recursos y soporte
F10	Uso de redes sociales para la difusión de actividades y resultados institucionales	Tecnologías de la información
F11	Existencia de sistemas de información y repositorios de expedientes digitalizados	Tecnologías de la información
F12	Interoperabilidad con el sistema del SERCOP para la emisión de informes de pertinencia	Tecnologías de la información
F13	Gestión tecnológica para el desarrollo de aplicativos informáticos que apalancan la gestión interna de las diferentes unidades administrativas y brindan servicios a las entidades, servidores públicos y ciudadanía	Tecnologías de la información

d) Amenazas

Son condiciones que ponen en riesgo el funcionamiento de la entidad y su capacidad de dar cumplimiento a su mandato y misión.

Tabla 6: Amenazas

FACTORES EXTERNOS		
CÓD	AMENAZAS (-)	EJE
A1	Intereses e injerencia política en los mecanismos y designación del Contralor General del Estado, que causa discontinuidad de las prioridades institucionales	Político
A2	Poca coordinación entre el gobierno y entes de control para la prevención y lucha contra la corrupción	Político
A3	Restricciones fiscales para la asignación presupuestaria	Económico
A4	Restricciones que limitan la ejecución de concursos de méritos y oposición que den estabilidad al personal	Económico
A5	Cultura de corrupción y soborno	Social - cultural
A6	Debilitamiento de la imagen institucional y percepción negativa sobre las actuaciones institucionales	Social - cultural
A7	Desconocimiento de las facultades y atribuciones de la CGE	Social - cultural
A8	Interpretación errónea o malintencionada de la información de los resultados de control, juzgamiento y ejecución	Social - cultural
A9	Infraestructura y condiciones de las entidades, así como poca colaboración de los servidores públicos auditados, dificultan la gestión de control y los tiempos que se emplean en las acciones de control	Social - cultural
A10	Inobservancia de recomendaciones de informes de auditoría	Social - cultural
A11	Ataques cibernéticos que vulnerarían la seguridad de la información de los sistemas institucionales	Tecnológico
A12	Desastres naturales y sanitarios, y protestas sociales con incidencia en la infraestructura y gestión institucional	Ambiental
A13	Normativa externa imprecisa, inconsistente y variable	Legal
A14	Desactualización de la LOCGE y su reglamento dificulta la implementación de innovaciones en materia de auditoría y procesos sistematizados	Legal
A15	Acciones constitucionales atemporales que afectan resoluciones determinadas por el Organismo de Control	Legal

4.10. Identificación y priorización de cuestiones estratégicas

Sobre la base del análisis DOFA, y la interconexión de los factores que lo componen, se identificó las cuestiones estratégicas claves que afectan a la Contraloría, en estas se exponen los desafíos y obstáculos verdaderamente importantes para la existencia, relevancia y excelencia de la institución.

Gráfico 9: Cuestiones estratégicas



a) Vinculación con partes interesadas: A partir del análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas externas, se determinó que la Institución requiere mejorar su capacidad de respuesta frente a las demandas de la ciudadanía, los servidores y entidades públicas, y la sociedad ecuatoriana, para lo cual ha decidido enfocar sus esfuerzos en 5 ejes:

- **Participación ciudadana en el control público:** Consiste en establecer formalmente mecanismos para obtener las opiniones y necesidades ciudadanas respecto a temas de interés nacional y provincial, que pueden orientar los esfuerzos del control gubernamental. Aquí se incluye la atención de denuncias, que es el principal mecanismo a través del cual la ciudadanía pone en conocimiento del organismo de control un hecho que se presume irregular o corrupto respecto al manejo de los recursos estatales, y solicita su investigación. Una adecuada gestión de denuncias y pedidos consiste en analizar, priorizar e incorporar eficientemente estos insumos en la ejecución del control.
- **Comunicación de resultados del control y gestión institucional:** Implica el desarrollo de una estrategia comunicacional con un enfoque inclusivo e incluyente, de acuerdo a las realidades regionales y locales, que promueva la imagen institucional, difunda los resultados de control y responda de forma oportuna a los mensajes y demandas de la ciudadanía.
- **Servicios institucionales:** Consiste en el mejoramiento de los servicios que ofrece la Contraloría a través de una adecuada gestión de

servicios, la capacitación de los servidores que brindan atención a los usuarios y el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación.

- **Capacitación de la sociedad civil e instituciones públicas y privadas:** La capacitación de la ciudadanía y servidores públicos permite dotarles de conocimientos y herramientas atinentes al uso, custodia y disposición de los recursos estatales, a fin de concientizar y evitar prácticas dolosas.

b) Capacidades técnicas: Para maximizar los beneficios que la Contraloría brinda a la sociedad se requiere reforzar las capacidades técnicas y profesionales de sus 2 ejes misionales:

- **Control interno y externo:** En primer lugar, el fortalecimiento del control gubernamental que ejerce la Contraloría debe ser un proceso estructurado que incluye mejorar la estrategia de formación del personal auditor, así como la gestión del mismo a través del establecimiento de planes de carrera, procedimientos y mecanismos que consideren la naturaleza de la actividad de control.
En segundo lugar, la interacción con los auditados es un factor clave para reforzar los resultados del control, por lo que se requiere mejorar los mecanismos y herramientas tecnológicas para la gestión de comunicación de cargo y descargo de auditoría, y por otro lado precisar las instrucciones respecto al proceso de auditoría durante la ejecución de la misma.
En tercer lugar, el cumplimiento de las recomendaciones resultantes de los informes de auditoría genera un verdadero impacto en la gestión pública; por lo que, se identificó la necesidad de reforzar el seguimiento en las entidades responsables de las mismas.
En cuarto lugar, se requiere agregar valor a la gestión de las entidades a través de la asesoría que brindan las respectivas unidades de auditoría interna, con la incorporación de criterios técnicos y jurídicos homologados, y en el marco de lo establecido en el numeral 25 del artículo 31 de la LOCGE.
Por último, es necesario realizar el seguimiento y revisión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de acuerdo a las políticas establecidas desde el Gobierno para la implementación de la Agenda 2030, a fin de dar impulso a las actuaciones del país en el contexto internacional.
- **Juzgamiento:** Consiste en agilizar el funcionamiento de los procesos de predeterminación y determinación de responsabilidades, recaudación, coactiva y patrocinio, a fin de mejorar la seguridad jurídica de los actos emanados por Contraloría y así lograr un impacto positivo en la gestión

pública. Para lograr este cometido, se identifica la necesidad de contar con criterios estandarizados y sistemas integrados entre las áreas de control y juzgamiento, optimización del proceso de juzgamiento y aplicativos tecnológicos de soporte, y modernización de la gestión de expedientes y archivos.

- c) Normas** La actualización normativa es fundamental para dotar a la Contraloría de un marco de regulación técnico y jurídico que esté acorde a los requisitos del control gubernamental, y cambios en las prácticas y tecnologías relacionadas, así como mejorar su interpretación y compatibilidad con otras normas. Para tal efecto, la institución requiere que se instituyan metodologías y procedimientos para el seguimiento, actualización y difusión de la normativa interna y externa, además del establecimiento de criterios para priorizar la actualización de las normas de mayor importancia para la gestión institucional.

De igual forma, es primordial fortalecer la normativa que valide la actuación de técnicos externos que hayan sido contratados para efectuar la auditoría gubernamental, de acuerdo a lo facultado en el artículo 28 de la LOCGE, sobre todo en lo que respecta al establecimiento de políticas y procedimientos para la selección de las compañías privadas de auditoría, que certifiquen su ética e independencia, y también el aseguramiento de la calidad de las auditorías efectuadas por las mismas.

- d) Procesos y sistemas:** El mejoramiento continuo de los procesos y sistemas es fundamental para lograr la satisfacción de los usuarios internos y externos de la Contraloría. Para ello, se requiere el compromiso institucional y recursos necesarios para implementar las estructuras y herramientas técnicas que permitan cerrar las brechas de los procesos de control y juzgamiento, con el objetivo de mejorar su interrelación y comunicación entre sí; y así, contar con la información necesaria para superar los desafíos más complejos del control gubernamental.

En este contexto, la simplificación de trámites administrativos es parte del cambio cultural que la institución requiere para dar respuesta oportuna a los requerimientos ciudadanos, así como la implementación de normas internacionales que permitan mejorar la gestión institucional.

5. ELEMENTOS ORIENTADORES



La Constitución de la República del Ecuador en los artículos 211 y 212 señala la razón de ser y las funciones del Organismo de Control, mismas que han servido de base para el establecimiento de la visión y misión institucionales:

5.1. Misión

Controlar el uso eficiente y eficaz de los recursos estatales a través de la auditoría gubernamental, contribuyendo al fortalecimiento de la administración pública, en beneficio de la sociedad.

5.2. Visión

Ser la entidad fiscalizadora superior de control confiable, moderna y efectiva que, a través de la innovación y con personal capacitado, contribuya al mejoramiento de la administración pública, la buena gobernanza, la transparencia y la lucha contra la corrupción; comprometidos con los intereses ciudadanos y los objetivos nacionales.

5.3. Valores

El Código de Ética de INTOSAI (ISSAI 30) proporciona a las EFS y al personal que trabaja para ellas un conjunto de valores y principios en los que basar su

comportamiento ético. Las decisiones de las EFS y de su personal deben basarse en cinco valores éticos fundamentales:

- **Integridad:** Actuar con honestidad, fiabilidad, buena fe e interés público.
- **Independencia y objetividad:** Estar libre de circunstancias o influencias que comprometan, o puedan ser vistas como comprometedoras, del juicio profesional, y actuar de manera imparcial y objetiva.
- **Competencia:** Adquirir y mantener los conocimientos y habilidades apropiados para el puesto, y actuar de acuerdo con las normas aplicables, y con el debido cuidado.
- **Comportamiento Profesional:** Cumplir con las leyes, reglamentos y convenciones aplicables, y evitar cualquier conducta que pueda desacreditar a la EFS.
- **Confidencialidad y transparencia:** Proteger adecuadamente la información, equilibrando esto con la necesidad de transparencia y rendición de cuentas.

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

6.1. Objetivos estratégicos

Tabla 7: Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Descripción
OE1. Incrementar la participación ciudadana en el control público	Resalta las expectativas y necesidades de las partes interesadas externas, que demandan reforzar el vínculo existente con la CGE. En este sentido, es imperativo que el organismo de control involucre de manera activa a la ciudadanía en la labor del control de los recursos estatales, a través de procesos de participación ciudadana y control social, que vinculen las necesidades reales de la población en las diferentes etapas del control gubernamental para la incidencia en lo público. Además, este objetivo está encaminado a generar una comunicación efectiva de los resultados organizacionales hacia la ciudadanía; así como mejorar los servicios institucionales y la capacitación que se brinda a los ciudadanos y servidores públicos.
OE2. Fortalecer la gestión de control y juzgamiento	Se enfoca en el fortalecimiento de los aspectos correspondientes al eje misional de la institución, que incluye los procesos de auditoría interna y externa, y las etapas posteriores de predeterminación y determinación de responsabilidades, recursos de revisión y patrocinio, recaudación y coactivas, con la finalidad de prevenir las nuevas modalidades de corrupción y contribuir a una administración pública transparente. Así pues, se requiere mejorar la capacidad de respuesta en todas las fases y modalidades de auditoría, mediante la emisión y actualización de las normas de auditoría, actuación coordinada con otros entes de control; establecimiento de convenios interinstitucionales para el soporte de la gestión, seguimiento al cumplimiento de recomendaciones de auditoría; fortalecimiento de la comunicación con los sujetos de control; y, dotación de las herramientas que respondan a las demandas de control. Por último, se destaca la contribución con el seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.
OE3. Fortalecer las capacidades institucionales	Está orientado al talento humano e iniciativas de mejora de las habilidades institucionales para desempeñar sus funciones y lograr sus objetivos; así como también la mejora de la gestión documental, la simplificación de trámites administrativos ofrecidos a la ciudadanía, y la optimización de sus procesos y recursos.

6.2. Mapa estratégico

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos y específicos que permitirán el apalancamiento de la estrategia institucional para la consecución de la visión, así pues, la base de la planificación se centra en el fortalecimiento de procesos y recursos, como eje central la optimización del eje misional (control y juzgamiento) y en el primer nivel la vinculación ciudadana con el control público.

Gráfico 10: Mapa estratégico



Es importante mencionar que, para alcanzar un óptimo desarrollo de todos los objetivos estratégicos y específicos se deberá contar con los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros suficientes para asegurar la atención a las necesidades de la institución.

6.3. Indicadores

Los indicadores de impacto que se han establecido para monitorear y administrar el desempeño de los objetivos estratégicos, se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 8: Indicadores de objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico	No.	Indicador	Descripción	Método de cálculo
O.E.1 Incrementar la participación ciudadana en el control público	1.1	Número de acciones de control derivadas de mecanismos de participación ciudadana	Implica que las expectativas y necesidades de control de la ciudadanía, que fueron recopiladas a través de los mecanismos de participación adoptados por el ente de control, sean plasmadas en la planificación y ejecución de las auditorías.	Cantidad de acciones de control cuyo origen corresponda a pedidos y denuncias

Objetivo Estratégico	No.	Indicador	Descripción	Método de cálculo
O.E.2 Fortalecer la gestión de control y juzgamiento	2.1	Porcentaje de cobertura del catastro	Considera las entidades que han sido objeto de análisis en los últimos siete años, en virtud de la facultad de pronunciamiento del ente de control, respecto al registro total de las entidades sujetas a control. Por lo tanto, es imperativo que se mejore la norma, proceso y sistema de gestión del catastro de instituciones sujetas de control del país, a fin de contar con información actualizada y organizada de cada una de ellas.	NUMERADOR: Número de entidades auditadas en el año / DENOMINADOR: Número de entidades catastradas
	2.2	Porcentaje de resoluciones de determinación de responsabilidades notificadas	Como resultado del estudio de responsabilidades de los expedientes de sanciones administrativas, glosas y órdenes de reintegro, se generan las Resoluciones en las que se confirma o no la responsabilidad, este documento debe ser debidamente notificado a los responsabilizados de acuerdo a lo señalado en la LOCGE y en el reglamento de Responsabilidades.	NUMERADOR: Número de resoluciones notificadas / DENOMINADOR: Número de resolución emitidas
O.E.3 Fortalecer las capacidades institucionales	3.1	Calificación promedio del clima laboral	Busca medir el nivel de satisfacción de los servidores de la institución en su entorno de trabajo, con la finalidad de mejorar su desempeño y por ende la calidad en el servicio a la ciudadanía. Para lo cual se realizará el diagnóstico de aquellos aspectos clave que componen el clima laboral, entre los cuales se destaca la igualdad de género.	NUMERADOR: Suma de la calificación total de encuestas realizadas / DENOMINADOR: Recuento del número de encuestas
	3.2	Número de proyectos de inversión postulados	Busca impulsar los proyectos de inversión, que permitirán mejorar el desempeño de la institución y atender las necesidades de la sociedad. Los proyectos de inversión a ser presentados deben cumplir con los requisitos establecidos por la Secretaría Nacional de Planificación, y estar respaldados por los estudios correspondientes.	Cantidad de proyectos de inversión postulados, en relación a lo planificado
	3.3	Porcentaje de ejecución presupuestaria – Gasto corriente	Incluye todos los gastos en insumos y servicios personales que no constituyen un activo duradero tangible. Es decir, aquí se concentran fundamentalmente los gastos destinados a servicios personales, materiales, suministros y servicios generales.	NUMERADOR: Monto devengado en el período de medición / DENOMINADOR: Monto codificado en el período de medición

Los indicadores de resultados correspondientes a los objetivos específicos se detallan en el marco de resultados.

6.4. Metas

Las metas que se han establecido para los indicadores detallados anteriormente son:

Objetivo Estratégico	N°	Indicador	Línea Base 2022	Meta año 2023	Meta año 2024	Meta año 2025	Unidad Responsable
O.E.1 Incrementar la participación ciudadana en el control público	1.1	Número de acciones de control derivadas de mecanismos de participación ciudadana	0%	5%	6%	7%	Unidades de Control a Nivel Nacional
O.E.2 Fortalecer la gestión de control y juzgamiento	2.1	Porcentaje de cobertura del catastro	54%	67%	80%	93%	Unidades de Control a Nivel Nacional
	2.2	Porcentaje de resoluciones de determinación de responsabilidades notificadas	85%	86%	870%	88%	Dirección Nacional de Determinación de Responsabilidades
O.E.3 Fortalecer las capacidades institucionales	3.1	Calificación promedio del clima laboral	0%	100%	100%	100%	Dirección Nacional de Talento Humano
	3.2	Número de proyectos de inversión postulados (Esteban/Pato)	2	1	1	1	Dirección Nacional de Gestión Institucional
	3.3	Porcentaje de ejecución presupuestaria - Gasto corriente	93,21%	94%	95%	96%	Dirección Nacional Financiera Y Dirección Nacional Administrativa y Servicios Dirección Nacional de Gestión Institucional

7. ALINEAMIENTO AL PLAN DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Los elementos estratégicos de este Plan se articulan y guardan coherencia con los principales instrumentos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, como lo establece la normativa. Por su naturaleza institucional, el Organismo Técnico de Control, se alinea directamente al Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, de la siguiente manera:

Tabla 9: Alineamiento con la Política Pública

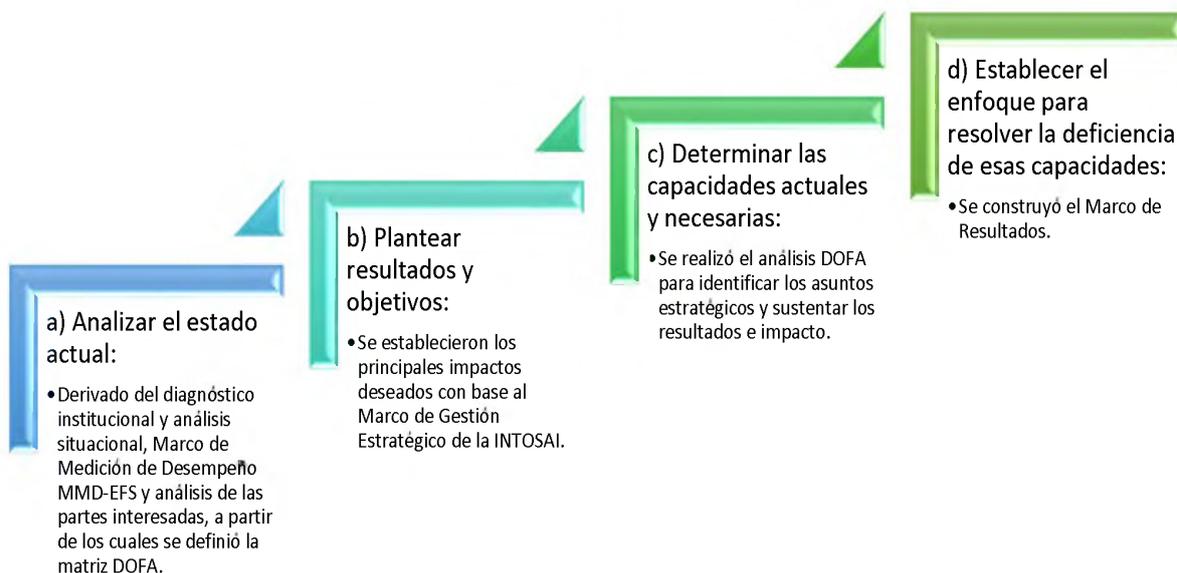
Agenda 2030		Alineamiento con la Política Pública PEI 2023-2025		PEI 2023-2025
Objetivo de Desarrollo Sostenible	Eje	Objetivo del PCO 2021-2025	Política PCO 2021-2025	Objetivo estratégico institucional
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas	Eje 5: Institucional	Objetivo 14: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.	14.3 Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado.	OE3. Fortalecer las capacidades institucionales
		Objetivo 15. Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción	15.1 Fomentar la integridad pública y la lucha contra la corrupción en coordinación interinstitucional efectiva entre todas las funciones del Estado y la participación ciudadana	OEI 1. Incrementar la participación ciudadana en el control público OEI 2. Fortalecer la gestión de control y juzgamiento

8. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

8.1. Elaboración de la estrategia

Una vez determinadas las cuestiones estratégicas relativas al período de planificación estratégica, se concibieron los resultados estratégicos esperados, así como las acciones encaminadas a su consecución. A continuación, se presenta un resumen de los hitos que integraron esta fase:

Gráfico 11: Proceso elaboración estrategia



8.2. Determinación del impacto deseado

Los cambios duraderos y a largo plazo que la Contraloría pretende lograr en la sociedad son la referencia constante para la orientación de la gestión institucional, debido a que guían al resto de resultados previstos de la entidad.

Para marcar una diferencia en la vida de los ciudadanos, se espera que la institución contribuya directa e indirectamente con los siguientes aspectos, más allá de su misión y visión consistentes en cumplir con su mandato principal:

Gráfico 12: Impacto en la vida de los ciudadanos



- a) Consolidar la confianza de los ciudadanos en la gestión pública y el Estado, mediante el control de los recursos estatales:** Permite que los sujetos de control actúen en función de los hallazgos y recomendaciones derivados de las auditorías y adopten las medidas correctivas pertinentes, atendiendo de este modo las expectativas ciudadanas.
- b) Mejoramiento de la democracia y mayor confianza en la sociedad:** Se contribuye en última instancia a reforzar las prácticas de gobernanza, mediante el fortalecimiento de la integridad y capacidades de los funcionarios del sector público.
- c) Apoyo para la Agenda 2030 de la ONU y la implementación de los ODS:** La Contraloría puede contribuir de diversas maneras a la implementación y seguimiento de dichos objetivos dentro de su contexto nacional.

8.3. Formulación de resultados

Los resultados establecidos en el Marco estratégico, corresponden a los cambios deseados específicos y tangibles que la Contraloría desea lograr en su entorno,

estos a su vez se encuentran vinculados a las cuestiones estratégicas afrontadas por ella, por lo que, se requiere desplegar una serie de acciones y recursos para lograr el cambio transformacional esperado.

Es importante señalar que los resultados se encuentran en función de las capacidades y desafíos actuales de la Contraloría, así como las prioridades nacionales. Por consiguiente, se clasificaron los resultados en las siguientes categorías:

Gráfico 13: Resultados



Es importante señalar que, la Contraloría puede influir en estos resultados a través de su labor básica de auditoría y otras tareas principales; sin embargo, su consecución también depende del comportamiento de terceros.

8.4. Elaboración de opciones estratégicas a nivel de producto y capacidad

El logro de los resultados deseados implica la selección de un conjunto de productos de acuerdo a las prioridades y necesidades institucionales, esos productos se derivan directamente de los procesos de la Contraloría y son mayormente su responsabilidad; por lo que, se concentrará la mayor parte de su esfuerzo en el logro de los siguientes productos:

Gráfico 14: Productos



8.5. Riesgos

También se identificó el riesgo o la incertidumbre de que acontezcan hechos que pudiesen tener un impacto en el logro del cambio deseado que busca la Contraloría. Por ende, se establecieron los riesgos estratégicos que podrían menoscabar la implementación de los objetivos y metas estratégicas:

Gráfico 15: Riesgos estratégicos



Adicionalmente, se identificaron los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos específicos planteados para este período:

O.E.1 Incrementar la participación ciudadana en el control público

Tabla 10: Riesgos de los objetivos específicos al objetivo estratégico 1

Objetivos Específicos	Riesgos
O.S.1.1 FORTALECER LA VINCULACIÓN CON LA CIUDADANÍA A TRAVÉS DEL CONTROL SOCIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. El no contar con la capacidad para responder todas las expectativas de la ciudadanía CAUSARÍA inconformidad sobre la gestión institucional. 2. El desinterés de la ciudadanía en involucrarse en el control de los recursos públicos CAUSARÍA que no se obtengan los resultados deseados. 3. El inadecuado análisis de pedidos y denuncias CAUSARÍA error en las respuestas y acciones de control derivadas de las mismas. 4. El incumplimiento del proceso de atención de denuncias CAUSARÍA la ejecución de acciones de control que no satisfagan los intereses sociales. 5. Los controles implementados y limitaciones para la entrega de la información CAUSARÍA insatisfacción en el usuario por la respuesta recibida.
O.S.1.2 MEJORAR LA COMUNICACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. La difusión de mensajes polémicos, erróneos o falsos por parte de actores externos CAUSARÍA una percepción negativa de la institución 2. La fuga de información CAUSARÍA una percepción negativa y desconfianza en la gestión institucional
O.S.1.3 INCREMENTAR LA EFICACIA DE LOS SERVICIOS INSTITUCIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicativos informáticos poco amigables con los usuarios o la falta de guías para el uso de los mismos CAUSARÍA el incremento de usuarios presenciales en los balcones de servicio 2. La falta de conocimiento de los servicios y procedimientos establecidos para atención al usuario CAUSARÍA demora y errores en la atención. 3. No atender las quejas y sugerencias de los usuarios IMPEDIRÍA el mejoramiento de los servicios
O.S.1.4 MEJORAR LA CAPACITACIÓN EXTERNA	<ol style="list-style-type: none"> 1. La falta de capacitación en la gestión pública acorde a la normativa vigente CAUSARÍA errores, falencias y desviaciones en el cumplimiento de las actividades asignadas de los servidores públicos. 2. Un plan de capacitación que no esté elaborado con base a las necesidades de los servidores públicos, CAUSARÍA desinterés y baja acogida por parte del público objetivo. 3. No contar con los mecanismos y recursos óptimos para ampliar la oferta de capacitación CAUSARÍA que los usuarios no mejoren sus capacidades para la gestión pública, control, entre otros.

O.E.2 Fortalecer la gestión de control y juzgamiento

Tabla 11: Riesgos de los objetivos específicos al objetivo estratégico 2

Objetivos Específicos	Riesgos
O.S.2.1 MEJORAR LA GESTIÓN DE CONTROL INTERNO Y EXTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. La creación y/o reformas a las leyes que afectan las competencias y atribuciones de la CGE CAUSARÍA falta de control respecto a determinados aspectos a analizarse. 2. No contar con normativa actualizada CAUSARÍA dificultad en la ejecución de las acciones de control y juzgamiento. 3. La falta de colaboración de los sujetos de control CAUSARÍA demoras en la gestión de control. 4. Las deficiencias en la gestión de control CAUSARÍA dificultades en la gestión de juzgamiento de responsabilidades. 5. La falta de cumplimiento de las recomendaciones establecidas en los informes de auditoría CAUSARÍA impacto negativo en las acciones correctivas de la administración pública.

Objetivos Específicos	Riesgos
	<p>6. La falta de transferencia de conocimientos CAUSARÍA deficiencias en la calidad de los productos esperados.</p> <p>7. La falta de recursos tecnológicos o sistemas poco amigables CAUSARÍA dificultad en el desarrollo de las actividades asignadas a los servidores</p> <p>8. No cumplir con los estándares internacionales debido a la legislación nacional CAUSARÍA una percepción negativa a nivel internacional</p>
O.S.2.2 MEJORAR LA GESTIÓN DE JUZGAMIENTO, RECAUDACIÓN Y COACTIVA	<p>1. El amplio flujo de informes que se aprueban y la limitada capacidad operativa de las áreas de predeterminación y determinación de responsabilidades CAUSARÍA incumplimiento de la misión institucional</p> <p>2. La falta de coordinación entre las unidades de juzgamiento y ejecución CAUSARÍA incumplimiento de plazos</p>

O.E.3 Fortalecer las capacidades institucionales

Tabla 12: Riesgos de los objetivos específicos al objetivo estratégico 3

Objetivos Específicos	Riesgos
O.S.3.1 INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	<p>1. Servidores sin las condiciones requeridas para desarrollar su trabajo CAUSARÍA bajo rendimiento y productividad en las actividades asignadas</p> <p>2. La asignación inadecuada de los servidores a las unidades en reemplazo del personal cesante CAUSARÍA reducción de la capacidad operativa de las unidades.</p> <p>3. La falta de compromiso o resistencia al cambio de los servidores CAUSARÍA incumplimiento o retraso en los procesos de mejora institucional</p> <p>4. Una evaluación no objetiva del desempeño de los servidores CAUSARÍA personal desmotivado y sin mejoramiento de competencias.</p> <p>5. La inobservancia de las políticas de seguridad y salud ocupacional por parte de los servidores CAUSARÍA incremento en la morbilidad y accidentabilidad institucional</p>
O.S.3.2 MEJORAR LA CALIDAD DE LA CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL	<p>1. La falta de actualización de los programas de capacitación CAUSARÍA desinterés por parte de los servidores para participar en las capacitaciones</p> <p>2. La falta de inscripción o inasistencia del personal a las capacitaciones que se desarrollan CAUSARÍA dificultad para la realización de sus labores y mejora de procesos institucionales.</p>
O.S.3.3 OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS, PLANIFICACIÓN Y TECNOLOGÍA DE LA INSTITUCIÓN	<p>1. La falta de infraestructura institucional CAUSARÍA costos adicionales, dificultad para el desarrollo de actividades y afectación a la imagen institucional</p> <p>2. El retraso en la ejecución de los procedimientos de contratación CAUSARÍA falta de insumos, materiales y servicios para la ejecución de las actividades institucionales</p> <p>3. Limitaciones en la normativa para la ejecución de procesos de contratación pública CAUSARÍA dificultad para interactuar con los usuarios externos e internos</p> <p>4. El desconocimiento de los servidores de los procesos institucionales CAUSARÍA fallas en los productos y servicios generados</p> <p>5. La falta de mejoramiento y automatización de los procesos institucionales CAUSARÍA falencias en las capacidades técnicas de la institución con implicación directa en la calidad del trabajo misional y mal uso de datos</p> <p>6. Una baja ejecución presupuestaria CAUSARÍA limitación en las asignaciones presupuestarias nuevas necesarias para el cumplimiento de las actividades institucionales.</p>

La administración de los riesgos identificados demanda de atención y recursos, y un enfoque transformador, de manera que las estrategias se ajusten a las condiciones cambiantes de los mismos.

8.6. Análisis de factibilidad y priorización

Una vez identificados los resultados y productos esperados de la gestión institucional, se procedió con la identificación de los posibles trayectos a seguir para el logro de los mismos, considerando a su vez las deficiencias y necesidades en torno a las capacidades institucionales. Para esto, se efectuó una compilación de las estrategias propuestas por las partes interesadas, las cuales a su vez se priorizaron y validaron por las unidades administrativas, mediante la realización de talleres.

Algunos de los criterios utilizados para el análisis de factibilidad de las estrategias de nivel estratégico, y la selección definitiva entre alternativas factibles, que posteriormente se plasman en el Marco de Resultados, fueron los siguientes:

- Contribución a la visión y misión
- Factibilidad política, legal y técnica
- Disponibilidad de recursos y capacidad actual
- Materialización de riesgos y consecuencias de inacción
- Pertenencia al ámbito institucional y control

8.7. Marco de resultados

El Marco de Resultados estratégicos es un instrumento que sirve para poner en práctica el Plan Estratégico, a través de la alineación de los objetivos estratégicos de nivel superior con los objetivos de carácter específico en resultados aplicables y productos cuantificables, que puedan utilizar las unidades administrativas para hacer seguimiento al logro de los mismos. La estructura del marco de resultados de la Contraloría refleja los tres objetivos estratégicos definidos en el plan, para los cuales a su vez se detallan sus respectivos indicadores, estrategias y riesgos:

Tabla 13: Marco de resultados

NIVEL EJECUTIVO			NIVEL DIRECTIVO		
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Estrategias	Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias
O.E.1 Incrementar la participación ciudadana en el control público	1. Número de acciones de control derivadas de mecanismos de participación ciudadana.	1. Promover la participación ciudadana	O.S.1.1 FORTALECER LA VINCULACIÓN CON LA CIUDADANÍA A TRAVÉS DEL CONTROL SOCIAL	<ol style="list-style-type: none"> Número de personas y/u organizaciones sociales que participan en los proyectos de vinculación ciudadana. Número de denuncias y pedidos atendidos. Tiempo promedio de respuesta a los trámites de denuncias y pedidos 	<ol style="list-style-type: none"> Implementar proyectos y metodologías que promuevan el ejercicio del control social hacia el cuidado del patrimonio público Mejorar los mecanismos de vinculación con la ciudadanía. Fortalecer a la unidad responsable del análisis técnico y jurídico de pedidos y denuncias con personal capacitado en el debido proceso. Estandarizar el proceso de atención y trámites de denuncia a nivel nacional y capacitar a los servidores responsables Establecer un sistema integral para la atención de pedidos y denuncias, apalancada en herramientas y medios tecnológicos amigables para el usuario Fortalecer la difusión de las competencias de la CGE, las formas de presentación de denuncias fundamentadas y el ejercicio del control social Mejorar los mecanismos de coordinación con otros entes de control (CPCS, AN, FGE, SERCOP, MDT)
		2. Posicionar la imagen institucional a través de una difusión dinámica y actualizada	O.S.1.2 MEJORAR LA COMUNICACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	<ol style="list-style-type: none"> Porcentaje de reacciones positivas a la gestión institucional Número de visitas a la página web institucional Número de interacciones en redes sociales 	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan comunicacional que promueva la imagen institucional y considere la creación de contenidos con enfoque inclusivo e incluyente, de acuerdo a las realidades regionales y locales Ampliar la difusión de los logros institucionales alcanzados a nivel local (provincial) Responder de forma oportuna a los mensajes y demandas de la ciudadanía recibidos a través de los canales de comunicación Fortalecer la presencia en redes sociales
		3. Mejorar la atención al usuario externo	O.S.1.3 INCREMENTAR LA EFICACIA DE LOS SERVICIOS INSTITUCIONALES	<ol style="list-style-type: none"> Número de servicios mejorados Número de ingresos a los servicios en línea 	<ol style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de los servicios que ofrece la CGE, definir y difundir los procedimientos que debe efectuar el usuario externo para acceder a los mismos. Mejorar los mecanismos de atención al usuario: accesibilidad y usabilidad de la página web, respuestas automáticas en los aplicativos en los que se confirme la entrega y recepción de la documentación, call center de información y gestión del espacio físico. Capacitar a los servidores de la CGE a nivel nacional (balcones de servicio y administradores de los sistemas)

NIVEL EJECUTIVO		NIVEL DIRECTIVO	
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Estrategias	Objetivos Específicos
		Indicadores	Estrategias
			<p>en técnicas de atención al usuario, orientación al servicio y los distintos servicios ofertados</p> <p>4. Implementar herramientas para la evaluación del grado de satisfacción del usuario para identificar puntos de mejora.</p> <p>1. Establecer capacitación en gestión pública con carácter obligatorio para los funcionarios que ingresan por primera vez al sector público (dignidades, máximas autoridades de elección popular y servidores en general).</p> <p>2. Actualizar la malla curricular, oferta académica, metodología y recursos de enseñanza - aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los usuarios externos</p> <p>3. Potencializar el uso de TICs para la gestión de capacitación</p> <p>4. Fortalecer la difusión del plan de capacitación externo</p>
		<p>4. Establecer un plan de capacitación con enfoque técnico, preventivo y lucha contra la corrupción dirigido a la sociedad civil e instituciones públicas y privadas</p>	<p>O.S.1.4 MEJORAR LA CAPACITACIÓN EXTERNA</p> <p>1. Número de participantes capacitados</p>
		<p>1. Promover la reforma de ley, reglamentos, normativa, procesos, procedimientos e instructivos</p> <p>2. Mejorar la coordinación con otros entes de control y juzgamiento</p> <p>3. Establecer alianzas y convenios con entidades públicas y privadas externas para el soporte a la gestión</p> <p>4. Optimizar los procesos de control y juzgamiento, y la integración de los sistemas relacionados</p>	<p>O.S.2.1 MEJORAR LA GESTIÓN DE CONTROL INTERNO Y EXTERNO</p> <p>1. Número de normas actualizadas</p> <p>2. Número de acciones de control ejecutadas</p> <p>3. Número de informes aprobados y publicados</p> <p>4. Número de auditorías en las que se han cumplido los hitos de auditoría a tiempo (planificación específica, resultados provisionales, conferencia final, trámite a la</p>
<p>O.E.2 Fortalecer la gestión de control y juzgamiento</p>	<p>1. Porcentaje de cobertura del catastro2. Número de resoluciones de determinación de responsabilidades notificadas</p>		<p>1. Establecer una metodología para el seguimiento, actualización y difusión de la normativa interna y externa, que considere la formación de comisiones multidisciplinarias guiadas por la Dirección Nacional Jurídica, así como el desarrollo de la normativa que valide la actuación de técnicos externos</p> <p>2. Generar alianzas estratégicas con los Organismos de Control para la actuación coordinada respecto de casos de corrupción de connotación nacional, así como el intercambio de información que permita la planificación y ejecución del control basado en datos y riesgos (SRI, SERCOP, DIGERCIC, MDT, UAFE).</p> <p>3. Establecer convenios con entidades públicas y privadas que puedan colaborar continuamente con los recursos necesarios para la ejecución de auditorías (pruebas, ensayos, profesionales en áreas técnicas, software y hardware, y otros)</p> <p>4. Fortalecer la integración, diseño y funcionalidades de los aplicativos institucionales relacionados con la gestión de control; y, capacitar a los administradores funcionales a nivel provincial y de matriz con los niveles de acceso adecuados, incluyendo a las unidades de juzgamiento</p>

NIVEL EJECUTIVO		NIVEL DIRECTIVO		
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Estrategias	Objetivos Específicos	Indicadores
				5. Fortalecer los procesos de revisión de informes y auditoría a través del uso de TIC'S y personal experimentado 6. Generar mecanismos formales para la adecuada y continua transferencia de conocimientos al personal (casos de estudio emblemáticos, repositorios con hallazgos de auditoría, revistas o material científico con conocimientos actualizados, entre otros)
		5. Promover el cumplimiento de recomendaciones de auditoría 6. Mejorar la comunicación con las entidades auditadas		7. Fortalecer la capacitación a los auditores y entes sujetos a control en el seguimiento de recomendaciones y el uso del aplicativo. 8. Fortalecer las capacidades de la CGE como órgano asesor de las entidades, en coordinación con la Dirección Jurídica
		7. Contribuir con el seguimiento y revisión de los ODS de la Agenda 2030 8. Promover el cumplimiento de estándares internacionales		6. Número de informes con la implementación de sus recomendaciones 7. Número de auditorías realizadas a la implementación de ODS 8. Número de recomendaciones implementadas
			O.S.2.2 MEJORAR LA GESTIÓN DE RECAUDACIÓN Y COACTIVA	10. Implementar las recomendaciones de organismos internacionales inherentes a la fiscalización y control gubernamental 1. Establecer criterios estandarizados aplicables desde la fase de control y consistentes en la fase de juzgamiento. 2. Fortalecer la integración de los sistemas desde la gestión de control hasta la gestión de recaudación y coactivas, y patrocinio (proceso transversal) 3. Fortalecer el intercambio de conocimientos y criterios entre las áreas de juzgamiento y control 4. Mejorar el proceso de juzgamiento y los aplicativos de soporte. 5. Integración de los procesos de juzgamiento en el manejo de los expedientes y archivos que se derivan del informe de auditoría, para la trazabilidad de préstamos de expedientes, estados de juzgamiento y entrega de información
O.E.3	1. Calificación promedio del clima laboral/2. Número	1. Mejorar la gestión del talento humano	O.S.3.1 INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE LA	1. Porcentaje de personal asignado a las unidades

NIVEL EJECUTIVO		NIVEL DIRECTIVO			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Estrategias	Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias
Fortalecer las capacidades institucionales	de proyectos de inversión postulados3. Porcentaje de ejecución presupuestaria		ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	administrativas según necesidad	su adecuada asignación y distribución en las diferentes unidades de control y administrativas. 2. Gestionar la asignación presupuestaria para la incorporación del personal necesario en las diferentes unidades administrativas, especialmente de personal técnico para la gestión de auditoría y juzgamiento. 3. Realizar el análisis de los puestos de trabajo (principalmente de los equipos de auditoría y juzgamiento) para mejorar su administración a través de aspectos técnicos como: planes de carrera, políticas y herramientas inherentes al desarrollo de sus actividades 4. Mejorar el desempeño de cada servidor sobre la base de las competencias requeridas por el cargo que ocupa 5. Fortalecer una cultura organizacional basada en medidas de igualdad de oportunidades, integración y no discriminación (ODS5: igualdad de género) 6. Implementar y fortalecer la gestión de seguridad y salud ocupacional
		2. Fortalecer la capacitación especializada del personal	O.S.3.2.MEJORAR LA CALIDAD DE LA CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL	de cursos de capacitación actualizados	1. Realizar la detección de necesidades de capacitación y brechas de conocimientos técnicos requeridos por los servidores a fin de mejorar la malla curricular, contenidos, metodología, modalidad y asignación de cupos de los servidores internos 2. Efectuar alianzas estratégicas o convenios de cooperación para capacitación de servidores internos con Universidades, SERCOP, IAEN y otras entidades públicas y privadas. 3. Potenciar los programas de réplicas en las unidades administrativas 4. Potenciar el intercambio de experiencias con otras Entidades Fiscalizadoras Superiores
		3. Mejorar la administración y los recursos institucionales	O.S.3.3 OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS, PLANIFICACIÓN Y TECNOLOGÍA DE LA INSTITUCIÓN	Número de servidores capacitados	1. Dotar de estudios (principalmente elaborados por el personal de la CGE), previo análisis de priorización y factibilidad de la infraestructura de las Direcciones Provinciales 2. Estandarizar los procedimientos internos de contratación pública, a fin de aplicar la normativa

NIVEL EJECUTIVO		NIVEL DIRECTIVO	
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Objetivos Específicos	Indicadores
	<p>4. Simplificar los trámites institucionales apoyados en la tecnología</p> <p>5. Mejorar la interacción de los procesos institucionales</p> <p>6. Promover una cultura de datos que viabilice el uso intensivo y generalizado de las TICs como soporte de los procesos institucionales</p> <p>7. Fortalecer la ejecución presupuestaria</p>	<p>expedida, para lo cual se coordinará con los lderes que las Direcciones Provinciales y la matriz designen</p> <p>3. Simplificación de procesos y uso de herramientas tecnológicas relacionadas con contratación pública (repositorio institucional), acceso al RUP</p> <p>4. Promover el mejoramiento y estandarización de procesos, procedimientos y criterios para el control, juzgamiento y ejecución</p> <p>5. Fortalecer la Planificación Estratégica de Tecnologías de la Información para el aprovechamiento de las tecnologías en la gestión de la información de control y juzgamiento, y optimización de servicios de la CGE</p> <p>6. Incrementar la ejecución presupuestaria de acuerdo a la planificación del gasto</p>	

8.8. Identificación de planes, programas y proyectos

No	CUP	Proyecto	Objeto	Monto	Postulación	Fase
1	195910000.000 0.375508	AMPLIACIÓN DEL EDIFICIO MATRIZ - EDIFICIO DE PARQUEADEROS Y OFICINAS	Está compuesto por las actividades necesarias para repotenciar el edificio matriz de la CGE, para que los servidores que laboran en la CGE cuenten con espacios óptimos para potenciar la gestión institucional, asegurando la integridad de los procesos de ejecución de control; además de, dotar de infraestructura tecnológica y documental.	\$331.481,31	2022	Ejecución
2	195910000.000 0.385304	CONSTRUCCIÓN DEL NUEVO EDIFICIO DE LA DIRECCION PROVINCIAL DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO EN LA PROVINCIA DE MANABI	Está compuesto por las actividades necesarias para reconstruir el edificio provincial de la CGE, para que los servidores que laboran en la CGE cuenten con espacios óptimos para potenciar la gestión institucional, asegurando la integridad de los procesos de ejecución de control; además de, dotar de infraestructura tecnológica y documental, para que las unidades administrativas que funcionan en dichas instalaciones cuenten con las condiciones necesarias para garantizar productos y servicios oportunos y de calidad para los servidores públicos y ciudadanía en general.	\$3.653.228,40	2021	Ejecución
3	195910000.000 0.385934	REHABILITACIÓN INTEGRAL DEL EDIFICIO MATRIZ DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	Rehabilitar la infraestructura física en la Contraloría General del Estado matriz, a raíz de la quema del edificio en octubre-2019, para brindar un óptimo servicio de control de los recursos públicos a la ciudadanía.	\$527.036,70	2019	Ejecución
4	195910000.000 0.386624	ALMACENAMIENTO ESCALABLE OPTIMIZADO PARA OBJETOS	Dotar a la Contraloría General del Estado de almacenamiento escalable optimizado para objetos, con el objeto de asegurar la información interna y externa registrada en los sistemas correspondientes, cumplir con la normativa relacionada a la arquitectura documental y satisfacer las necesidades de los usuarios (servidores y ex servidores públicos y personas naturales)	\$672,00	2021	Ejecución
5	195910000.000 0.387152	RECONSTRUCCIÓN DEL CENTRO DE DATOS PRINCIPAL DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	Asegurar el equipamiento de infraestructura de comunicaciones, redes, seguridad video conferencia, telefonía, almacenamiento y cómputo, adicionalmente tiene como objetivo el incrementar el porcentaje de disponibilidad de los servicios internos y externos que la entidad provee a los usuarios, cumplir con la normativa relacionada a la arquitectura de un Centro de Datos Tier 2 y satisfacer las necesidades de los usuarios (servidores y ex servidores públicos y personas naturales)	\$1.784.962,76	2021	Ejecución
6	195910000.000 0.388279	MEJORAMIENTO DE LA SEGURIDAD FÍSICA PERIMETRAL EXTERIOR DEL COMPLEJO DE EDIFICIOS DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	Está compuesto por las actividades necesarias para brindar mayor seguridad a las instalaciones del edificio matriz de la CGE.	\$180.541,22	2023	Ejecución

8.9. Presupuesto de gasto corriente

Un elemento crítico para garantizar que el presente plan estratégico se cumpla de acuerdo a lo programado, es la asignación de recursos, en este sentido es importante mencionar que, la Contraloría General de Estado recibe sus ingresos de parte del Presupuesto General del Estado, en este sentido existe una limitante respecto a las iniciativas que se puedan generar al interior de la organización y que impliquen el uso de recursos financieros adicionales a los entregados a la entidad al inicio de cada período fiscal.

A continuación, se presenta el detalle del Presupuesto de la Contraloría General del Estado al 31 de diciembre de los años 2017 a 2022:

Gráfico 16: Ejecución Presupuestaria



9. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

9.1. Programación plurianual

En la programación plurianual se plasman las metas para los objetivos estratégicos definidos, en función de la línea base. A continuación, se presentan las metas para el período de vigencia del plan:

Tabla 14: Matriz Elaboración Programación Plurianual de la Política Pública 1era. Parte (Alineación)

Matriz Elaboración Programación Plurianual de la Política Pública 1era. Parte (Alineación)					
Programación Plurianual de la Política Pública	Objetivo Estratégico Institucional 1	Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo 15: Incentivar una sociedad participativa, con un estado cercano al servicio de la ciudadanía.	A	
			Política 15.1 Fomentar la integridad pública y la lucha contra la corrupción en coordinación interinstitucional efectiva entre todas las funciones del Estado y la participación ciudadana	B	
			Meta: 15.1.2. Mejorar el posicionamiento En El Ranking de Percepción de Corrupción Mundial del Puesto 93 al 50	C	
		Planificación Institucional	Objetivo Estratégico 1: INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL CONTROL PÚBLICO	D	
			Indicador 1		
			Indicador: NÚMERO DE ACCIONES DE CONTROL DERIVADAS DE MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	E	
			Línea Base: 0%	F	
	Meta: 7%	G			
	Objetivo Estratégico Institucional 2	Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo 15: Incentivar una sociedad participativa, con un estado cercano al servicio de la ciudadanía.	A	
			Política 15.1 Fomentar la integridad pública y la lucha contra la corrupción en coordinación interinstitucional efectiva entre todas las funciones del Estado y la participación ciudadana	B	
			Meta: 15.1.2. Mejorar el posicionamiento En El Ranking de Percepción de Corrupción Mundial del Puesto 93 al 50	C	
		Planificación Institucional	Objetivo Estratégico 2: FORTALECER LA GESTIÓN DE CONTROL Y JUZGAMIENTO	D	
			Indicador 1		
			Indicador: PORCENTAJE DE COBERTURA DEL CATASTRO	E	
Línea Base: 54%			F		
Meta: 84%	G				
Indicador 2					
Indicador: PORCENTAJE DE RESOLUCIONES DE DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES NOTIFICADAS	E				
Línea Base: 84%	F				
Meta: 87%	G				

Objetivo Estratégico 3	Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo 15: Incentivar una sociedad participativa, con un estado cercano al servicio de la ciudadanía.	A
		Política 15.1 Fomentar la integridad pública y la lucha contra la corrupción en coordinación interinstitucional efectiva entre todas las funciones del Estado y la participación ciudadana	B
		Meta: 15.1.2. Mejorar el posicionamiento En El Ranking de Percepción de Corrupción Mundial del Puesto 93 al 50	C
	Planificación Institucional	Objetivo Estratégico 3: FORTALECER LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES	D
		Indicador 1	
		Indicador: CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL CLIMA LABORAL	E
		Línea Base: 0	F
		Meta: 8	G
		Indicador 2	
		Indicador: NÚMERO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN POSTULADOS	E
		Línea Base: 3	F
		Meta: 6	G
		Indicador 3	
		Indicador: PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA – GASTO CORRIENTE	E
		Línea Base: 91,26%	F
Meta: 95%	G		

Tabla 15: Programación Plurianual de la Política Pública 2da parte

Programación Plurianual de la Política Pública 2da parte												
OBJETIVO	AÑO	CUP del Programa	Program a de inversión	CUP del proyecto	Proyecto de inversión	Presupuesto	Afiliación PND	Zona	Provincia	Cantón	Parroquia	
O.E.3. Fortalecer las capacidades institucionales	2020	N/A	N/A	1.959.100.000.000.380.000	Rehabilitación Integral del Edificio Matriz	\$1.120.862,88	03.15.02.01	Zona 9	Pichincha	Quito	Iñaquito	
	2020	N/A	N/A	1.959.100.000.000.370.000	Ampliación del Edificio Matriz - Edificio de Paraqueaderos y Oficinas	\$0,00	03.15.02.01	Zona 9	Pichincha	Quito	Iñaquito	
	Total, inversión 2020						\$1.120.862,88					
	2021	N/A	N/A	1.959.100.000.000.380.000	Rehabilitación Integral del Edificio Matriz	\$12.153.100,40	03.15.02.01	Zona 9	Pichincha	Quito	Iñaquito	
	2021	N/A	N/A	1.959.100.000.000.370.000	Ampliación del Edificio Matriz - Edificio de Paraqueaderos y Oficinas	\$0,00	03.15.02.01	Zona 9	Pichincha	Quito	Iñaquito	
	Total, inversión 2021						\$12.153.100,40					
	2022	N/A	N/A	1.959.100.000.000.380.000	Rehabilitación Integral del Edificio Matriz	\$10.854.015,46	03.15.02.01	Zona 9	Pichincha	Quito	Iñaquito	
	2022	N/A	N/A	1.959.100.000.000.370.000	Ampliación del Edificio Matriz - Edificio de Paraqueaderos y Oficinas	\$520.853,13	03.15.02.01	Zona 9	Pichincha	Quito	Iñaquito	
	2022	N/A	N/A	1.959.100.000.000.380.000	Construcción del Nuevo Edificio de La Dirección Provincial de la Contraloría General del Estado en la Provincia de Manabí	\$1157.503,76	03.15.02.01	Zona 4	Manabí	Portoviejo	Portoviejo	
	2022	N/A	N/A	1.959.100.000.000.380.000	Almacenamiento Escalable Optimizado para Objetos	\$1.670.628,20	03.15.02.01	Zona 9	Pichincha	Quito	Iñaquito	
	2022	N/A	N/A	1.959.100.000.000.380.000	Reconstrucción del Centro de Datos Principal de la Contraloría General del Estado	\$1.000,00	03.15.02.01	Zona 9	Pichincha	Quito	Iñaquito	
	Total, inversión 2022						\$13.204.000,55					
2023	N/A	N/A	1.959.100.000.000.370.000	Ampliación del Edificio Matriz - Edificio de Paraqueaderos y Oficinas	\$331.481,31	03.15.02.01	Zona 9	Pichincha	Quito	Iñaquito		
2023	N/A	N/A	1.959.100.000.000.380.000	Reconstrucción del Centro de Datos Principal de la	\$527.036,70	03.15.02.01	Zona 9	Pichincha	Quito	Iñaquito		

Tabla 16: Programación Plurianual de la Política Pública 3ra parte

Programación Plurianual de la Política Pública 3ra parte												
O.E.1. INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL CONTROL PÚBLICO	Número de acciones de control derivadas de mecanismos de participación ciudadana	Línea base	0%	Cuantitativa	Porcentaje de resoluciones de determinación de responsabilidades notificadas	Línea base	84%	Porcentual	Porcentaje de ejecución presupuestaria – Gasto corriente	Línea base	91.16%	Porcentaje
		Meta plurianual	7%	Cuantitativa		Meta plurianual	87%	Porcentual		Meta plurianual	95%	Porcentaje
		Valor absoluto	7%	Cuantitativa		Valor absoluto	87%	Porcentual		Valor absoluto	95%	Porcentaje
		Meta 2023	5%	Cuantitativa		Meta 2023	85%	Porcentual		Meta 2023	93%	Porcentaje
	Meta 2024	6%	Cuantitativa	Meta 2024	86%	Porcentual	Meta 2024	94%	Porcentaje			
	Meta 2025	7%	Cuantitativa	Meta 2025	87%	Porcentual	Meta 2025	95%	Porcentaje			
	O.E.2. FORTALECER LA GESTIÓN DE CONTROL Y JUZGAMIENTO	Porcentaje de cobertura del catastro	Línea base	54%	Porcentual	Número de proyectos de inversión postulados	Línea base	3	Cuantitativa	Porcentaje de ejecución presupuestaria – Gasto corriente	Línea base	91.16%
Meta plurianual			84%	Porcentual	Meta plurianual		6	Cuantitativa	Meta plurianual		95%	Porcentaje
Valor absoluto			84%	Porcentual	Valor absoluto		6	Cuantitativa	Valor absoluto		95%	Porcentaje
Meta 2023			67%	Porcentual	Meta 2023		4	Cuantitativa	Meta 2023		93%	Porcentaje
Meta 2024		80%	Porcentual	Meta 2024	5	Cuantitativa	Meta 2024	94%	Porcentaje			
Meta 2025		84%	Porcentual	Meta 2025	6	Cuantitativa	Meta 2025	95%	Porcentaje			
O.E.3. FORTALECER LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES		Calificación promedio del clima laboral	Línea base	0	Puntaje	Porcentaje de ejecución presupuestaria – Gasto corriente	Línea base	3	Cuantitativa	Porcentaje de ejecución presupuestaria – Gasto corriente	Línea base	91.16%
	Meta plurianual		8	Puntaje	Meta plurianual		6	Cuantitativa	Meta plurianual		95%	Porcentaje
	Valor absoluto		8	Puntaje	Valor absoluto		6	Cuantitativa	Valor absoluto		95%	Porcentaje
	Meta 2023		6	Puntaje	Meta 2023		4	Cuantitativa	Meta 2023		93%	Porcentaje
	Meta 2024	7	Puntaje	Meta 2024	5	Cuantitativa	Meta 2024	94%	Porcentaje			
	Meta 2025	8	Puntaje	Meta 2025	6	Cuantitativa	Meta 2025	95%	Porcentaje			

9.2. Programación anual y semestral

La programación anual es la desagregación de la programación plurianual, e incluye el desglose a nivel semestral de las metas y su presupuestación:

Tabla 17: Programación Anual de la Política Pública 1ra parte

Programación Anual de la Política Pública 1ra parte												
OBJETIVO	AÑO	CUP del Programa	Programa de inversión	CUP del proyecto	Proyecto de inversión	Presupuesto	Afiliación PND	Zona	Provincia	Cantón	Parroquia	
O.E.3. Fortalecer las capacidades institucionales	2023	N/A	N/A	1.959.100.000.000.370.000	Ampliación del Edificio Matriz - Edificio de Parqueaderos y Oficinas	\$331.481,31	03.15.02.01	Zona 9	Pichincha	Quito	Iñaquito	
	2023	N/A	N/A	1.959.100.000.000.380.000	Reconstrucción del Centro de Datos Principal de la Contraloría General del Estado	\$527.036,70	03.15.02.01	Zona 9	Pichincha	Quito	Iñaquito	
	2023	N/A	N/A	195910000.0000.385304	Construcción del Nuevo Edificio de La Dirección Provincial de la Contraloría General del Estado en la Provincia de Manabí	\$3.653.228,40	03.15.02.01	Zona 4	Manabí	Portoviejo	Portoviejo	
	2023	N/A	N/A	195910000.0000.386624	Almacenamiento Escalable Optimizado para Objetos	\$672,00	03.15.02.01	Zona 9	Pichincha	Quito	Iñaquito	
	2023	N/A	N/A	195910000.0000.387152	Reconstrucción del Centro de Datos Principal de la Contraloría General del Estado	\$1.784.962,76	03.15.02.01	Zona 9	Pichincha	Quito	Iñaquito	
	2023	N/A	N/A	1.959.100.000.000.380.000	Mejoramiento de la seguridad física perimetral exterior del complejo de edificios de la Contraloría General del Estado	\$180.541,22	03.15.02.01	Zona 9	Pichincha	Quito	Quito	Iñaquito
							Total, inversión 2023					\$6.477.922,39

Tabla 18: Programación anual de la Política Pública 2da parte

Programación Anual de la Política Pública 2da parte											
O.E.1. INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL CONTROL PÚBLICO	Desglose anual de la meta	Número de acciones de control derivadas de mecanismos de participación ciudadana									
		Línea base	0	Porcentual							
		Meta plurianual	7	Porcentual							
		Valor absoluto	5	Porcentual							
	Meta anual	5	Porcentual								
	Meta semestre 1	3	Porcentual								
Meta semestre 2	2	Porcentual									
O.E.2. FORTALECER LA GESTIÓN DE CONTROL Y JUZGAMIENTO	Desglose anual de la meta	Porcentaje de cobertura del catastro		Porcentaje de resoluciones de determinación de responsabilidades notificadas							
		Línea base	54%	Porcentual	Línea base	84%	Porcentual				
		Meta plurianual	84%	Porcentual	Meta plurianual	87%	Porcentual				
		Valor absoluto	84%	Porcentual	Valor absoluto	87%	Porcentual				
	Meta anual	54%	Porcentual	Meta anual	84%	Porcentual					
	Meta semestre 1	30%	Porcentual		44%	Porcentual					
Meta semestre 2	24%	Porcentual		40%	Porcentual						
O.E.3. FORTALECER LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES	Desglose anual de la meta	Calificación promedio del clima laboral		Número de proyectos de inversión postulados							
		Línea base	0	Puntaje	Línea base	3	Cuantitativa	Línea base	91.16%	Porcentual	
		Meta plurianual	8	Puntaje	Meta plurianual	6	Cuantitativa	Meta plurianual	95%	Porcentual	
		Valor absoluto	8	Puntaje	Valor absoluto	6	Cuantitativa	Valor absoluto	95%	Porcentual	
	Meta anual	6	Puntaje	Meta anual	3	Cuantitativa	Meta anual	93%	Porcentual		
	Meta semestre 1	0	Puntaje		3	Cuantitativa		53%	Porcentual		
Meta semestre 2	6	Puntaje		0	Cuantitativa		40%	Porcentual			

10. BIBLIOGRAFÍA

Encuesta de La información de Tecnologías de la Información y Comunicación (Julio, 2022), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Documento rescatado el 14 de noviembre de 2022 de la URL: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2022/202207_Tecnolog%C3%ADa%20de%20la%20Informaci%C3%B3n%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20-%20TICs.pdf

Ecuador: panorama general, Banco Mundial (Sept 28, 2022). Documento rescatado el 15 de noviembre de 2022 de la URL: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Informe de Opinión Pública y Cifras Oficiales del Ecuador y América Latina, CEDATOS (27 de mayo de 2022). Información rescatada el 17 de noviembre de 2022 de la URL: <https://cedatos.com/2022/05/27/opinion-de-los-ecuatorianos-a-mayo-18-2022-cifras-oficiales-y-de-organismos-internacionales/>

Villacís Byron, Carrillo Daniela (2012). *País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador*. Edición especial revista Analítica. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Quito – Ecuador. 2012. Información rescatada el 17 de noviembre de 2022 de la URL: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Economia/Nuevacarademograficadeecuador.pdf>

CHECK LIST VALIDACIÓN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

COMPONENTES	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Descripción y diagnostico institucional				
Descripción del contenido de la Planificación Estratégica Institucional	X			Página 13
Reseña Histórica				Página 13
Competencias, Facultades, Atribuciones y Rol	X			Página 19
Diagnostico institucional	X			Página 23
Planificación (Estratégico, Operativo, etc.)	X			Página 32
Estructura Organizacional	X			Página 35
Talento Humano	X			Página 36
Tecnologías de la información y comunicaciones	X			Página 38
Procesos y procedimientos	X			Página 39
Análisis situacional				
Análisis de contexto	X			Página 41
Político	X			Página 41
Económico	X			Página 42
Social	X			Página 44
Legal	X			Página 46
Ambiental	X			Página 45
Comunicaciones			X	No aplica
Ciudadanía	X			Página 53
Tecnológico				Página
Cultural	X			Se realizó el análisis socio-cultural
Análisis sectorial y diagnostico territorial (Microentorno)	X			Página 47
Mapa de actores y actoras	X			Página 51
Análisis FODA	X			Página 53
Elementos orientadores de la institución				
Visión	X			Página 61
Misión	X			Página 61
Valores	X			Página 61
Objetivos Estratégicos Institucionales				
OEI de Razón de ser.	X			Página 63
Indicadores	X			Página 64
Metas	X			Página 66
Alineación del OEI al PND	X			Página 67
Alineación del OEI a la PS	X			Página 68
Diseño de estrategias, programas y proyectos				
Estrategias	X			Página 70
Identificación de programas y proyectos (solo de inversión)	X			Página 80
Presupuesto de gasto corriente	X			Página 80
Implementación de la política pública con enfoque territorial			X	No aplica
Programación Plurianual y Anual de la Política Pública				
Programación Plurianual de la Política Pública	X			Página 81
Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública 1era parte	X			Página 83
Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública 2da parte	X			Página 84
Matriz de Programación Anual de la Política Pública 1era parte	X			Página 85
Matriz de Programación Anual de la Política Pública 2da parte	X			Página 86



Ing. Hugo Del Pozo Barrezueta
DIRECTOR

Quito:
Calle Mañosca 201 y Av. 10 de Agosto
Telf.: 3941-800
Exts.: 3131 - 3134

www.registroficial.gob.ec

JV/FA

El Pleno de la Corte Constitucional mediante Resolución Administrativa No. 010-AD-CC-2019, resolvió la gratuidad de la publicación virtual del Registro Oficial y sus productos, así como la eliminación de su publicación en sustrato papel, como un derecho de acceso gratuito de la información a la ciudadanía ecuatoriana.

"Al servicio del país desde el 1º de julio de 1895"

El Registro Oficial no se responsabiliza por los errores ortográficos, gramaticales, de fondo y/o de forma que contengan los documentos publicados, dichos documentos remitidos por las diferentes instituciones para su publicación, son transcritos fielmente a sus originales, los mismos que se encuentran archivados y son nuestro respaldo.