



Plan Estratégico

institucional ●●●●●

Hacia la excelencia en el control de los recursos públicos

2013 -2017
Ecuador – Diciembre de 2012

Autoridades de la Contraloría General del Estado

Doctor Carlos Pólit Faggioni
CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO

Doctor Wilson Vallejo Bazante
SUBCONTRALOR GENERAL DEL ESTADO

Arquitecto Fernando Maldonado López
SUBCONTRALOR ADMINISTRATIVO



Plan Estratégico 2013-2017

Impreso en Ecuador / Printed in Ecuador

<www.contraloria.gob.ec>

Se permite la reproducción total o parcial de esta publicación, sin alteración del contenido, siempre que se cite la fuente y para fines no lucrativos.

La conducción del proceso de Planificación Estratégica estuvo a cargo de la Coordinación de Planificación y Evaluación Institucional de la CGE, con la asistencia técnica de expertos de las EFS de la región.

El diseño gráfico e impresión de este documento estuvo a cargo de la Dirección de Comunicación Social de la CGE



Contenido

Presentación	9
Resumen Ejecutivo	12
Metodología utilizada	13
Marco Estratégico	15
Mapa Estratégico	17
Objetivos estratégicos, tácticos, indicadores y macroproyectos	19
O.E.1: Mejorar la comunicación e información entre la sociedad y la CGE	19
O.T.1.1: Mejorar la atención a los requerimientos de información de la sociedad	19
O.T.1.2: Fortalecer los canales de comunicación hacia la sociedad	19
O.E.2: Actuar de forma efectiva en el control de los recursos públicos	20
O.T.2.1: Mejorar el sistema de control, fiscalización y auditoría	20
O.T.2.2: Mejorar el sistema de juzgamiento	21
O.T.2.3: Mejorar el buen uso de los recursos públicos a través de la prevención	21
O.T.2.4: Vincular el control social con el control estatal	22
O.T.2.5: Afianzar las relaciones con entidades nacionales y EFS	22
O.E.3: Desarrollar las competencias, desempeño y bienestar laboral del talento humano	23
O.T.3.1: Fortalecer la administración de talento humano	23
O.T.3.2: Fomentar el bienestar laboral	24
O.T.3.3: Desarrollar las competencias del personal	24



○.E.4: Fortalecer la capacidad de gestión y recursos institucionales	25
○.T.4.1: Interrelacionar las áreas y procesos institucionales	25
○.T.4.2: Promover un estilo de gestión de excelencia	26
○.T.4.3: Intensificar el uso de las TIC's en los procesos institucionales	26
○.T.4.4: Asegurar un oportuno y adecuado apoyo logístico y financiero para los requerimientos institucionales	27
Factores clave de éxito	28
Orientaciones generales	28
Siglas y abreviaturas	29
Glosario	29
Bibliografía	32
Lista de participantes	33
Anexos	37



Presentación

Estimados servidores y servidoras de la Contraloría General del Estado.

La sociedad ecuatoriana, ha sido testigo y actora a la vez, de los siempre dinámicos y cambiantes escenarios políticos, económicos y sociales, que han caracterizado la vida republicana de nuestro país.

En este sentido, se han gestado transformaciones históricas, que nos han conducido a replantear las estructuras más sensibles del andamiaje administrativo del Estado, para que éstas, tengan las respuestas de gestión inmediatas, a las demandas de la ciudadanía.

Desde la creación de la Contraloría del Estado, los intelectuales de la administración, dotaron a este organismo de control, de los elementos necesarios para anticiparse al futuro; elementos constituidos por las herramientas de la administración, que también, evolucionan con la renovación generacional del pensamiento.

Bajo este contexto, y por mandato Constitucional, a la Contraloría General, le corresponde 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, asignándole también, la responsabilidad de dirigir el sistema de control administrativo, compuesto por la auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del

sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.

La determinación de responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control; la expedición de la normativa para el cumplimiento de sus funciones; y la asesoría a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite, son también responsabilidades de carácter misional que asigna la Constitución de la República a este organismo.

Para cumplir con estas delicadas y complejas responsabilidades y cohesionar adecuadamente los recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales disponibles, es imprescindible que la Contraloría General, cuente con una herramienta técnica que conjugue los esfuerzos institucionales hacia metas realistas de desempeño.

Esta herramienta técnica, es la Planificación Estratégica, que se convierte en la carta de navegación que orientará la consecución de los objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazos, con el liderazgo de quienes dirigimos esta noble Institución y con la responsabilidad compartida de todos quienes somos parte de ella.

El Plan Estratégico para el período 2013-2017, fue desarrollado con la participación dinámica y sistemática de los servidores y servidoras de nuestra institución, organizados por un equipo técnico de la Coordinación de Planificación, cuyos esfuerzos conjuntos, permitieron formular los objetivos estratégicos, tácticos y operativos,





que nos proyectarán a lograr el objetivo superior de lograr la misión y visión institucionales.

La comunicación e información entre la sociedad y el organismo de control; la efectividad de la gestión en el control de los recursos públicos; el desarrollo de competencias, el desempeño y bienestar laboral del talento humano; y, el fortalecimiento de la capacidad para gestionar los recursos institucionales, constituyen algunas de las estrategias a ser implementadas hasta el 2017.

Solo el compromiso, responsabilidad y transparencia de la gestión de todos quienes hacemos el organismo técnico de control, nos conducirá a implementar con éxito la estrategia orientada a satisfacer la demanda ciudadana,

por una mayor efectividad en el uso de los recursos públicos y en el cumplimiento de los objetivos y metas de las entidades del Estado.

Estimados servidores y servidoras, les invito a que llevemos a la realidad nuestros planes, aunando esfuerzos para cumplir a plenitud nuestra enorme responsabilidad como encargados del sagrado control de los recursos estatales, trabajemos siempre juntos para que la Contraloría se constituya en el ente público referente de excelencia, como lo exige la sociedad ecuatoriana; para ello, gestionemos con deseo y convicción los preceptos del Plan Estratégico institucional para el periodo 2003-2017, que hoy ponemos en sus manos.

Dr. Carlos Pólit Faggioni

Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico de la Contraloría General del Estado para el período 2013-2017, es el resultado de un proceso de estudio, análisis y reflexión sobre la razón de ser del Organismo de Control, hacia dónde se dirige y con qué valores cuenta como institución pública que entrega servicios a la sociedad ecuatoriana, que forma parte de la Función de Transparencia y Control Social, y que, además de cumplir con las funciones de control gubernamental que le identifican, ha adquirido un nuevo perfil como un organismo modelo de gestión pública moderno y confiable, capaz de lograr la excelencia institucional en beneficio de la sociedad a la que se debe.

La declaración de misión y visión institucional contienen elementos que agregan valor al trabajo que realiza la Contraloría General del Estado; términos como la excelencia, la efectividad, el precautelar y controlar el buen uso de los recursos públicos y el beneficio a la sociedad, son parte integrante de estas dos afirmaciones, que se logran con los valores de su gente, principalmente con: transparencia, responsabilidad, integridad y lealtad.

Para recorrer este camino y alcanzar el desafío, nos hemos planteado varios objetivos, entre ellos, los que recibirán la sociedad en forma directa, con el fin de mejorar la comunicación e información que mantenemos con el pueblo ecuatoriano; así como también, actuar de forma más efectiva en el control de los recursos públicos, con un personal altamente calificado y comprometido con la Institución, que trabaja con los elementos necesarios para desarrollar sus actividades de forma ágil y oportuna.

Los indicadores diseñados permitirán medir el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos al momento de implantar la estrategia, la misma que está desagregada en los macroproyectos descritos en la matriz de implementación, herramienta que es el insumo principal para el proceso de la planificación operativa.

Se debe poner mucha atención a los factores clave de éxito, condiciones que la Contraloría necesita para que los objetivos y metas se cumplan.



Metodología utilizada

El Plan Estratégico 2013-2017 es el resultado de un proceso participativo de los integrantes del organismo técnico de control, en todos sus niveles, según la etapa en que se desarrolló.

Su ejecución se desarrolló en 6 fases:

1. Definir el marco estratégico
2. Realizar el diagnóstico institucional
3. Formular las opciones y acciones estratégicas
4. Definir los objetivos estratégicos y tácticos
5. Formular los indicadores y metas
6. Construir la matriz de implementación



Para la formulación del marco estratégico, las autoridades de la Contraloría a nivel nacional definieron la misión, visión y valores institucionales. Estas tres definiciones reunieron ciertas características, como la lineación con el mandato constitucional y la importancia del Organismo de Control para el país.

La misión propuesta apegada al mandato constitucional, responde a las siguientes interrogantes: para qué existe la Contraloría, cómo lo hacemos y para quién lo hacemos.

La visión proviene de la reflexión respecto al desafío que la Institución desea conseguir para el siguiente quinquenio.

Por otra parte, los valores de sus servidores son necesarios para alcanzar la visión y mantenerse en la misión.

En el diagnóstico institucional, descrito como la segunda etapa del proceso, participaron más de 1 200 servidores, quienes a través de la intranet institucional, contribuyeron con sus opiniones en las encuestas propuestas con preguntas abiertas y cerradas, sobre: cuáles son las debilidades y amenazas a las que la Contraloría se enfrenta; y, cuáles son las oportunidades y fortalezas que se pueden aprovechar. También se realizó una investigación documental y se obtuvo información de grupos focales, respecto del entorno institucional.

La formulación de las opciones y acciones estratégicas que son respuestas a los resultados

del diagnóstico institucional, fueron propuestas elaboradas por grupos focales organizados en cada unidad administrativa de la Contraloría a nivel nacional y moderados por integrantes del equipo de planificación. Como resultado de esta etapa se obtuvieron 536 opciones estratégicas, las cuales fueron tabuladas con el fin de definir las acciones estratégicas, que permitieron conjuntamente con la misión, visión y valores, la formulación de los objetivos y la matriz de implementación.

Los objetivos relacionados con la visión de futuro institucional, se formularon contando con la opinión de los servidores de las unidades administrativas directamente relacionadas y posteriormente, se dio a conocer los resultados obtenidos al nivel directivo de la organización.

Concluida la etapa de definición de objetivos, se procedió con la formulación de indicadores y metas, donde se identificaron las variables que se requieren y pueden ser medidas para detectar el comportamiento de los resultados que se irán obteniendo periódicamente, con la finalidad de facilitar el seguimiento y la evaluación de la estrategia definida.

Como un último producto se elaboró la matriz de implementación, que será el vínculo entre la Planificación Estratégica con la Operativa, consolidando todos los resultados obtenidos durante todas las etapas anteriores, de forma que este producto tenga las características necesarias para facilitar la implementación de proyectos.

Misión 2013-2017

“Controlar los recursos públicos para precautelar su uso efectivo, en beneficio de la sociedad.”

El organismo técnico de control, como ente autónomo y al ser parte de la Función de Transparencia y Control Social, está para precautelar el uso efectivo de los recursos públicos o estatales y la consecución de sus objetivos y

metas, a través del control, de la forma en que dispone la Constitución y la Ley, lo que a su vez permite prevenir, combatir la corrupción y mejorar la administración pública, en beneficio de la sociedad.

Visión 2013-2017

“Ser reconocida como un referente de excelencia en el control de los recursos públicos.”

El principal desafío de la CGE es alcanzar el reconocimiento o prestigio nacional e internacional, como un organismo modelo de gestión de excelencia. Esto implica:

- Trabajar con orientación hacia los resultados de forma que al conseguir sus objetivos estratégicos logremos generar mayor valor público.
- Liderar en todas las áreas de gestión institucional, que implica la capacidad de los líderes en adaptar, reaccionar y ganarse el

compromiso de todos los grupos de interés, como garantía de vigilia en conseguir la visión institucional de futuro.

- Gestionar por procesos las actividades de la institución, como uno de los aspectos de mayor trascendencia en la implementación de la estrategia e interrelación de las áreas de gestión.
- Desarrollo de su personal, considerándolo como capital institucional sin el cual la organización no podría implantar la

- estrategia, mucho menos alcanzar la visión de futuro pretendida.
- Propiciar el proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora, criterio que reconoce la necesidad de desarrollar e involucrarse en la gestión del conocimiento, propiciando en el puesto de trabajo el aprendizaje, creatividad e innovación organizacional.
- Desarrollar las alianzas con otras instituciones del Estado y organismos internacionales, basados en beneficios mutuos sostenibles.
- Asumir la responsabilidad social de la Contraloría como ente activo que genera conductas en la comunidad, tales como el respeto a la naturaleza.

Valores

- Transparencia
- Responsabilidad
- Integridad
- Lealtad

Transparencia, para poner a disposición y acceso oportuno de la ciudadanía toda la información posible de entregar, con respeto a los derechos de las personas auditadas.

Responsabilidad, para cumplir con las obligaciones definidas en los procesos institucionales, con la institución y el país.

Integridad, siendo coherentes entre lo que debemos hacer y lo que en realidad hacemos en el ejercicio de nuestras funciones.

Lealtad, siendo positivos y propositivos en favor de la institución y sus principios. Dar primacía a los intereses y valores de la Contraloría General del Estado.

Mapa estratégico

Es la representación gráfica orientadora y comunicativa de cómo la Contraloría General del Estado llegará a concretar la visión institucional en los próximos cinco años.

Sus componentes son los objetivos estratégicos y tácticos, ubicados en cuatro perspectivas que se presentan a continuación:

1. **De resultados.-** Que contribuye directamente a lograr la misión y alcanzar su visión institucional; es decir, lo que genera valor público a la sociedad.

Los objetivos estratégicos que se presentan en esta Perspectiva son los que generan valor público, que son tangibles para la sociedad como resultado de todo nuestro trabajo. Se estima que estos objetivos se lograrán con el cumplimiento de los objetivos tácticos presentados en la perspectiva de Procesos Clave; no obstante, se han agregado indicadores de gestión, los cuales permitirán medir si esos objetivos estratégicos de resultados tienden a ser cumplidos a lo largo del tiempo.

2. **De procesos clave.-** Que muestra los objetivos que persiguen mejorar el eje misional de la CGE, teniendo en cuenta que sin éstos, la perspectiva de resultados no podría realizarse.

Los objetivos presentados en esta Perspectiva corresponden al nivel táctico, mismos que

tienen relación directa con cada uno de los objetivos estratégicos de Resultados propuestos, ya que estos últimos deberían cumplirse al término de los objetivos de Procesos Clave.

La estrategia propuesta para los procesos clave en nuestra Planificación, su vinculación, indicadores y macro proyectos asociados son los siguientes:

3. **De talento humano.-** Que se relaciona con las personas; es decir, el modo de gestionar sus competencias y bienestar, que contribuyen al mejoramiento de los objetivos que se encuentran en la perspectiva de procesos clave.

En esta perspectiva se presenta un objetivo estratégico y tres tácticos, los que permitirán desarrollar políticas, procesos y prácticas para la gestión integral del talento humano, asegurando su competencia y cantidad suficiente para llevar a cabo los procesos de manera efectiva.

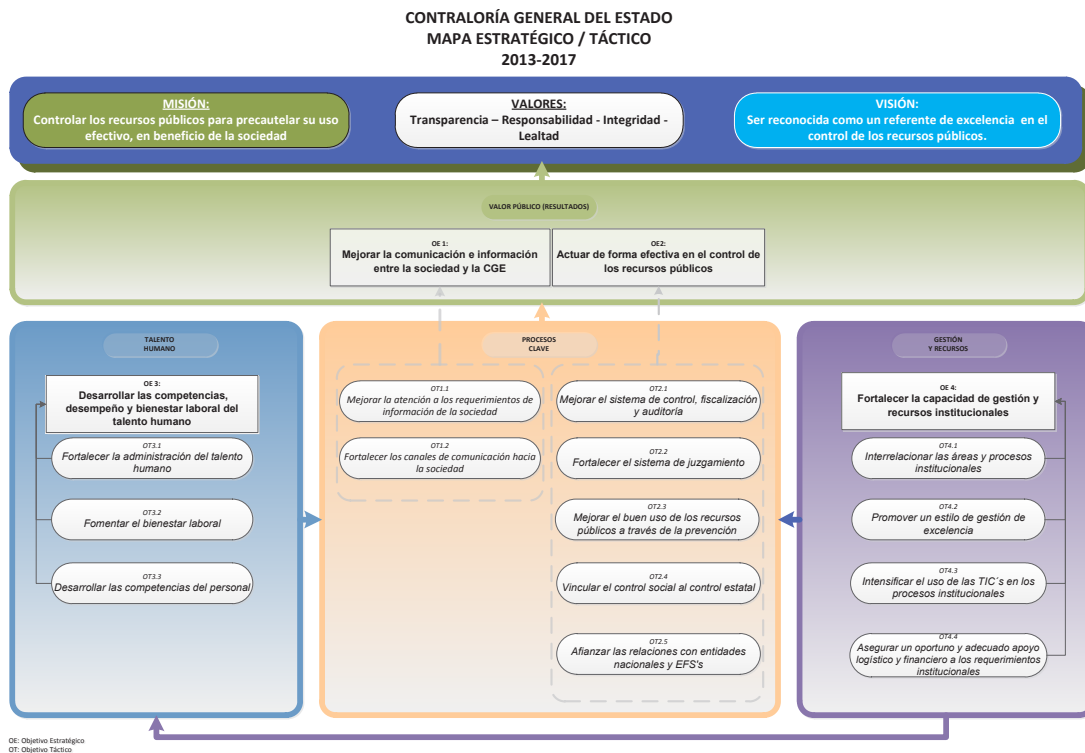
Las personas son el activo principal de la Contraloría, son el motor que impulsa las otras perspectivas, para lograr una infraestructura que permita alcanzar los objetivos planteados.

De gestión y recursos.- Que apoya a la gestión institucional y apalancan al eje misional de la CGE. Esta perspectiva, al igual que la de talento humano, permite

cumplir con los objetivos que se encuentran en la de procesos clave.

Ninguno de los objetivos definidos podrán cumplirse si no se cuenta con los recursos materiales, tecnológicos y financieros suficientes para asegurar la atención a las necesidades de la institución.

La perspectiva de gestión y recursos agrupa a los objetivos que apoyan a la gestión institucional y apalancan al eje misional de la CGE. Esta perspectiva, al igual que la de talento humano, apalancan los objetivos que se encuentran en la perspectiva de procesos clave.



Objetivos estratégicos, tácticos, indicadores y macroproyectos

O.E.1: Mejorar la comunicación e información entre la sociedad y la CGE
En este nuevo quinquenio debemos continuar dando a conocer, en los términos permitidos por la ley, a la opinión pública cómo controlamos sus recursos. Esto permitirá incrementar la confianza de la sociedad en el Órgano Técnico de Control.
Indicador de gestión (*)
I.O.E1.1: Índice de percepción de confianza de la ciudadanía en la CGE.

O.T.1.1: Mejorar la atención a los requerimientos de información de la sociedad
A lo largo de la vida institucional hemos generado información para la ciudadanía; sin embargo, la opinión pública demanda constantemente mejor calidad y cantidad. Para atender este requerimiento, en los términos permitidos por la Ley, en los siguientes cinco años debemos conocer en mejor forma cuáles son sus expectativas en cuanto a información se refiere y de esta manera mejorar nuestra comunicación institucional para atender sus pedidos.
Indicadores de gestión (*)
- IOT1.1.1 Índice de uso externo de información institucional. - IOT1.1.2 Índice de información requerida por usuarios externos.
Macroproyectos asociados (**)
- MP1.1.1 Conocer los requerimientos de información de la sociedad - MP1.1.2 Fortalecer los mecanismos de transparencia y de rendición permanente de cuentas

O.T.1.2: Fortalecer los canales de comunicación hacia la sociedad
Para mejorar la comunicación entre la sociedad y nosotros es pertinente fortalecer y ampliar los actuales canales de comunicación institucional existentes, de tal forma que permitan a la Contraloría tener al pueblo Ecuatoriano informado en forma efectiva, en los términos permitidos por la ley.

Indicadores de gestión (*)

- IOT1.2.1: Índice de opinión pública.
- IOT1.2.2: Índice de uso de medios.

Macroproyectos asociados (**)

- MP1.2.1: Robustecer la relación entre la CGE y los medios de comunicación.
- MP1.2.2 Generar nuevas fuentes de información y consulta para la sociedad.

O.E.2: Actuar de forma efectiva en el control de los recursos públicos

Durante décadas hemos controlando los recursos públicos. Dentro de la vigencia del PEI intensificaremos esta labor, aprovechando de mejor manera nuestros recursos, focalizándolos eficientemente y atendiendo a los organismos y áreas que requieran de nuestra participación en forma prioritaria, entregando nuestros servicios misionales a la sociedad en el menor tiempo posible.

Indicadores de gestión (*)

- IOE2.1: Nivel de cobertura de control.
- IOE2.2: Índice de eficiencia del tiempo persona por área de gestión misional.
- IOE2.3: Tiempo utilizado para responder los requerimientos planteados por la sociedad.
- IOE2.4: Tiempo promedio de entrega de resultados de auditoría a interesados.
- IOE2.5: Índice de componentes auditados.

O.T.2.1: Mejorar el sistema de control, fiscalización y auditoría

Una de las estrategias definidas que permitirán actuar de forma más efectiva en el control al uso de los recursos públicos, es que el actual sistema de fiscalización sea mejorado. Nuestra experiencia obtenida en décadas nos ha enseñado que es necesario que la administración pública mejore su sistema de control interno y consideramos que para ello podemos contribuir con el fortalecimiento a las unidades de auditoría interna; con el incremento en la efectividad y aplicabilidad de las recomendaciones emitidas y con su entrega oportuna a las organizaciones auditadas.

Asimismo y en atención a la necesidad de focalizar nuestros recursos, daremos atención especial a la formulación y ejecución de los planes de las unidades de control externo y de auditoría interna; y, al monitoreo de las declaraciones patrimoniales juradas por los servidores públicos.

Indicadores de gestión (*)

- IOT2.1.1: Porcentaje de tiempo utilizado en las acciones de control
- IOT2.1.2: Índice de percepción de efectividad de recomendaciones
- IOT2.1.3: Nivel de comparación de declaraciones patrimoniales juradas

Macroproyectos asociados (**)

- MP2.1.1: Fortalecer a las unidades de auditoría interna.
- MP2.1.2: Investigar las áreas de riesgo con enfoque sectorial.
- MP2.1.3: Mejorar la efectividad en la aplicación de recomendaciones.
- MP2.1.4: Fortalecer el sistema de declaraciones patrimoniales juradas

O.T.2.2: Mejorar el sistema de juzgamiento

Para satisfacer la expectativa de la sociedad en cuanto a la aplicación oportuna y correcta de sanciones a las personas que han cometido incorrecciones demostrables en el ejercicio de sus cargos, por acciones u omisiones, en los siguientes cinco años disminuir las brechas entre las responsabilidades sugeridas en la etapa de fiscalización y las determinadas en la etapa de juzgamiento, aumentando su nivel efectividad en la recaudación pecuniaria para el Estado.

Indicadores de gestión (*)

- IOT2.2.1: Porcentaje de efectividad en la predeterminación de responsabilidades.
- IOT2.2.2: Tiempo promedio empleado para la determinación de responsabilidades.
- IOT2.2.3: Índice de recuperación pecuniaria para el Estado por responsabilidades determinadas.
- IOT2.2.4: Tiempo promedio de cobro en títulos de crédito emitidos.

Macroproyectos asociados (**)

- MP2.2.1: Unificar criterios técnicos para disminuir brechas entre responsabilidades sugeridas y determinadas
- MP2.2.2: Asumir la competencia total para el cobro de los títulos de crédito
- MP2.2.3: Fortalecer el sistema de patrocinio judicial

O.T.2.3: Mejorar el buen uso de los recursos públicos a través de la prevención

Aprovechar la facultad conferida por la Constitución para asesorar, de tal forma, que se mejore el uso efectivo de los recursos públicos. Por tanto será importante identificar las principales causas de errores frecuentemente cometidos en la administración pública para establecer mecanismos de prevención necesarios.

Indicadores de gestión (*)

- IOT2.3.1: Nivel de variación de responsabilidades sugeridas
- IOT2.3.2: Índice de asesoría realizada



Macroproyectos asociados (**)

- MP2.3.1: Fortalecer los canales de asesoría a los órganos y entidades del Estado.
- MP2.3.2: Concienciar a los servidores públicos y a la ciudadanía sobre la ética pública.
- MP2.3.3: Potenciar la capacitación para los servidores públicos y grupos ciudadanos en el control al uso de recursos públicos.

O.T.2.4: Vincular el control social con el control estatal

Con el deseo de la sociedad de disminuir la corrupción, haremos participar a la ciudadanía en el control de los recursos públicos, de manera que fortalezcamos nuestra alianza con ella. La sociedad ayuda con su vigilia efectiva y nosotros actuamos oportunamente con las competencias y facultades asignadas en la Constitución.

Indicadores de Gestión (*)

- IOT2.4.1: Índice de atención a denuncias recibidas.
- IOT2.4.2: Tiempo de respuesta a las denuncias recibidas.
- IOT2.4.3: Índice de efectividad de la participación ciudadana en el control estatal.

Macroproyectos asociados (**)

- MP2.4.1: Impulsar la participación ciudadana a través de la denuncia responsable.
- MP2.4.2: Involucrar a la ciudadanía en la defensa del patrimonio público.
- MP2.4.3: Potenciar la ejecución de las audiencias públicas.

O.T.2.5: Afianzar las relaciones con entidades nacionales y EFS

Se necesita propiciar acercamientos con todos los organismos de regulación y control con el fin de evitar la superposición de funciones dentro las acciones de control que se realizan; de igual manera, para la ejecución del trabajo que realiza la institución se requiere de documentación oportuna de otras entidades nacionales, acceso consentido a sus registros para adquirir información necesaria en tiempo real, con la finalidad de disminuir el tiempo de entrega de nuestros productos. Aprovechar y proporcionar los modelos de gestión institucional a otras entidades fiscalizadoras superiores con el fin de ofrecerlos o implantarlos para beneficio en común.

Indicadores de gestión (*)

- IOT2.5.1: Índice de convenios activos suscritos con organismos aliados.



Macroproyectos asociados (**)

- MP2.5.1: Establecer mecanismos de coordinación con organismos de regulación y control.
- MP2.5.2: Fortalecer la presencia internacional de la CGE.

O.E.3: Desarrollar las competencias, desempeño y bienestar laboral del talento humano

Al ser las personas quienes construimos las verdaderas capacidades organizacionales, es menester que los servidores hagamos nuestro trabajo en el menor tiempo posible y de mejor manera. La institución, para lograr cumplir con su visión de futuro, debe dotar a sus servidores las competencias necesarias y condiciones laborales adecuadas, para lograr el crecimiento institucional y tener personas altamente capacitadas y comprometidas con la excelencia.

Indicador de gestión (*)

- I.O.E.3.1: Índice de competencias, desempeño y bienestar laboral del talento humano.
- I.O.E.3.2: Índice de desarrollo de competencias y desempeño, determinadas por el nivel directivo

O.T.3.1: Fortalecer la administración del talento humano

Asignar personal, con el perfil que se requiere, a todos los niveles de la Contraloría de acuerdo a las necesidades y tipo de trabajo a realizar; de tal manera, que le permita a la organización alcanzar el logro de los objetivos institucionales y el servidor comprometerse en el desarrollo adecuado de las actividades que realiza y la motivación para su mejoramiento permanente.

Indicadores de gestión (*)

- I.O.T.3.1.1: Índice de dotación de personal.
- I.O.T.3.1.2: Índice de percepción sobre la gestión de la unidad de Talento Humano

Macroproyectos asociados (**)

- M.P.3.1.1: Diseñar e implementar sistemas de gestión en cada uno de los subsistemas de Talento Humano.

O.T.3.2: Fomentar el bienestar laboral

Enmarcado dentro de lo que determina la legislación vigente, otorgar bienestar laboral a todos los servidores de la Contraloría a nivel nacional, a través de mecanismos que permitan satisfacer sus necesidades de forma integral, dando prioridad a las de subsistencia y a las necesidades de superación, garantizando un desempeño exitoso y seguro al talento humano de la organización, al obtener una mejor calidad de vida.

Indicadores de gestión (*)

I.O.T.3.2.1: Índice de satisfacción de bienestar laboral, seguridad y salud ocupacional.

I.O.T.3.2.2: Índice de percepción de los servidores de la CGE sobre bienestar laboral.

Macroproyectos asociados (**)

M.P.3.2.1: Generar condiciones de trabajo adecuadas.

M.P.3.2.2: Dotar de beneficios sociales, estipulados en la normatividad vigente y a nivel nacional.

M.P.3.2.3: Institucionalizar mecanismos de defensa legal a los auditores.

O.T.3.3: Desarrollar las competencias del personal

Se requiere establecer un mecanismo por medio del cual la Contraloría combine: habilidades, experiencia, educación y formación de su personal, ya sea a través de los métodos de capacitación de la institución o mediante un proceso formal de educación, con el fin de mantener servidores de calidad que le permita ejecutar las actividades con excelencia.

Indicadores de gestión (*)

I.O.T.3.3.1: Índice de competencias del personal

Macroproyectos asociados (**)

M.P.3.3.1: Fortalecer el proceso de capacitación en sus etapas de análisis, diseño y desarrollo.

M.P.3.3.2: Promover la capacitación internacional.

M.P.3.3.3: Profesionalizar y especializar a los servidores de la institución.

M.P.3.3.4: Cubrir brechas de perfiles profesionales.

M.P.3.3.5: Diversificar la aplicación de métodos de aprendizaje.

M.P.3.3.6: Diseñar iniciativas de formación y desarrollo como mecanismo de motivación al personal.

O.E.4: Fortalecer la capacidad de gestión y recursos institucionales

El logro de los objetivos relacionados a los procesos clave, dependerán de una adecuada y oportuna dotación de recursos materiales, tecnológicos y financieros acorde a los requerimientos institucionales y que permitan el cumplimiento de metas previstas.

Indicadores de Gestión (*)

I.O.E.4.1: Índice de cumplimiento de metas.

I.O.E.4.2: Porcentaje de ejecución presupuestaria.

I.O.E.4.3: Porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Contratación.

O.T.4.1: Interrelacionar las áreas y procesos institucionales

Es fundamental para la institución mejorar sus procesos y realizar una constante actualización de su normativa, que redunde en una mayor eficiencia y competitividad, de tal manera, que se pueda cumplir en el corto plazo con los resultados y metas propuestas, evitando la subutilización de los recursos y reprocesos. Para cumplirlo se requiere del análisis de aquellos procesos que se deberían y podrían desconcentrarse, además del involucramiento y participación activa de todo el personal que labora en la CGE y así lograr una excelente comunicación entre todos los niveles que conforman el organismo de control.

Indicadores de gestión (*)

I.O.T.4.1.1: Porcentaje de interrelacionamiento de Procesos.

I.O.T.4.1.2: Porcentaje de procesos institucionales desconcentrados.

Macroproyectos asociados (**)

M.P.4.1.1: Desarrollar y actualizar la normativa que respalde los procesos institucionales.

M.P.4.1.2: Implementar la gestión por procesos de la CGE.

M.P.4.1.3: Implementar mecanismos de comunicación y coordinación interna.

M.P.4.1.4: Fortalecer la desconcentración de los procesos institucionales.

O.T.4.2: Promover un estilo de gestión de excelencia

El generar una cultura que permita manejar integralmente a la organización, basada en la calidad y en la orientación al cliente, proporcionando una forma de evaluar el grado de desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, con el fin garantizar y enfocar nuestros esfuerzos hacia la satisfacción de los sectores que tienen interés en el desempeño organizacional de la institución.

Indicadores de gestión (*)

I.O.T.4.2.1: Índice de cumplimiento de metas.

I.O.T.4.2.2: Índice de resultados obtenidos.

I.O.T.4.2.3: Índice de excelencia

Macroproyectos asociados (**)

M.P.4.2.1: Fortalecer el sistema de planificación, seguimiento y evaluación institucional.

M.P.4.2.2: Contar con información institucional para la toma de decisiones.

M.P.4.2.3: Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.

M.P.4.2.4: Adaptar en la CGE las mejores prácticas de gestión de otras EFS pares.

M.P.4.2.5: Obtener de otros organismos públicos información útil para la gestión de control.

O.T.4.3: Intensificar el uso de las TIC's en los procesos institucionales

Alcanzar cambios significativos en la administración y productividad de la Contraloría, a través de una mayor utilización de las tecnologías de información y comunicación, logrando reducir tiempos y mejorando la calidad de los productos generados.

Indicadores de Gestión (*)

I.O.T.4.3.1: Porcentaje de utilización de las TIC's.

I.O.T.4.3.2: Porcentaje de desarrollo de las TIC's.

I.O.T.4.3.3: Porcentaje de implementación de las TIC's.

Macroproyectos asociados (**)

M.P.4.3.1: Implementar infraestructura tecnológica para interrelacionar los procesos institucionales.

M.P.4.3.2: Proveer de herramientas tecnológicas para mejorar los procesos institucionales.

O.T.4.4: Asegurar un oportuno y adecuado apoyo logístico y financiero a los requerimientos institucionales

Dotar a todos los niveles de la Contraloría de los recursos necesarios para que cumplan su trabajo a satisfacción y con calidad.

Indicadores de gestión (*)

I.O.T.4.4.1: Porcentaje de cumplimiento de las demandas de apoyo logístico.

I.O.T.4.4.2: Porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Contratación.

I.O.T.4.4.3: Índice de calidad de bienes y servicios.

I.O.T.4.4.4: Porcentaje de ejecución presupuestaria.

Macroproyectos asociados (**)

M.P.4.4.1: Asegurar la provisión de espacio físico, equipos e instrumentos técnicos.

M.P.4.4.2: Adecuar la infraestructura física de acuerdo a las necesidades de las unidades de la CGE.

M.P.4.4.3: Promover el uso eficiente de los recursos en la entidad aportando al cuidado ambiental.

M.P.4.4.4: Potenciar la ejecución presupuestaria.

* Ver fórmula y metas en la Matriz de Implementación anexada.

** Ver descripción, metas y responsables de los macroproyectos en la Matriz de implementación.

Factores clave de éxito

Los factores claves de éxito son aspectos sin los cuales ninguna estrategia planteada en nuestro Plan Estratégico podrá ser llevada a cabo. Para que la Contraloría General del Estado durante el período 2013-2017 pueda cumplir con su misión y logre alcanzar su visión de futuro, se debe asegurar la estabilidad de sus factores clave, que son:

1. Apoyo y compromiso de las máximas autoridades con la ejecución del Plan Estratégico.
2. Mantener las facultades y atribuciones constitucionales conferidas a la Institución.
3. Fortalecimiento de la autonomía técnica, administrativa y financiera, para realizar sus actividades de manera independiente.
4. Responsabilidad con la sociedad para coadyuvar en el desarrollo sostenible y sustentable del país.
5. Comprometer a su talento humano, para dirigir y lograr los objetivos institucionales.
6. Financiar los recursos para la implementación de los planes, programas y proyectos de la CGE.

plan que generen las unidades administrativas de la Institución y las unidades de auditoría interna dependientes de la CGE deberán alinearse a la estrategia definida en este Plan Estratégico.

2. La Coordinación de Planificación y Evaluación Institucional conducirá la implantación, seguimiento y evaluación del plan estratégico 2013-2017 y de los planes operativos anuales.
3. La Matriz de Implementación será sujeta a análisis, revisión y ajuste en cada año de vigencia del PEI, para la elaboración de los planes operativos, que incluirán las actividades rutinarias y de innovación.
4. El personal de la CGE deberá registrar de manera obligatoria las actividades que realicen en los sistemas informáticos, que la Institución ponga a disposición, a fin de garantizar una información ágil y oportuna para la toma de decisiones.
5. Para los casos en que sea necesaria la rotación, cambios o traslados administrativos, éstos se complementarán con la inducción de aprendizaje necesaria.
6. Contar con una adecuada capacitación acorde al rol y la función del puesto de trabajo.
7. Todo plan institucional deberá ser nominativo y estará vinculado con el presupuesto de la CGE.

Orientaciones generales

1. Toda actividad de rutina y cualquier tipo de



Siglas y abreviaturas

- **CGE:** Contraloría General del Estado
- **DOFA:** Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas
- **IDI:** Iniciativa de Desarrollo para la INTOSAI
- **INTOSAI:** Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
- **OE:** Objetivo Estratégico
- **OLACEFS:** Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
- **OT:** Objetivo Táctico
- **PEI:** Planificación Estratégica Institucional
- **TIC's:** Tecnologías de la información y comunicación
- **MP:** Macroproyectos

Glosario

Acción estratégica: Es un camino u orientación que resulta de la agrupación de opciones estratégicas.

Análisis DOFA: El proceso que ayuda a entender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden impactar a un proyecto o al objetivo de una organización; y a formular estrategias dirigidas a minimizar esas debilidades y amenazas, aprovechando las fortalezas y oportunidades.

Corrupción: Es la práctica que consiste en hacer abuso de poder, de funciones o de medios para sacar un provecho personal económico o de otra índole.

Diagnóstico Institucional: En el contexto de la Planificación Estratégica, implica un análisis estratégico que conlleva una investigación y estudio del medio ambiente o entorno en que se desenvuelve la organización, para comprenderlo y mejorar la eficacia organizativa y su capacidad para desplegar y reorientar sus recursos de manera óptima.

Existen varias herramientas para efectuar este análisis estratégico, eentre otras, se pueden destacar el análisis DOFA

Efectividad: Es el grado en que se producen los efectos esperados con el mejor uso de recursos. **Eficacia:** Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.

Eficiencia: Uso apropiado de recursos.

Estrategia: Se refiere al conjunto de acciones, objetivos tácticos y estratégicos.

Excelencia Empresarial: Es organizar, gestionar y hacer todo bien a la primera, siempre y todos, en todos los ámbitos de la organización, logrando resultados integrales excelentes planificados.

Indicador: Magnitud utilizada para medir o comparar tendencias y resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de objetivos.

Mapa estratégico: Describe la ruta prevista para transitar desde los ámbitos fundamentales previstos como perspectivas de una EFS, hacia el logro del marco estratégico definida por esa EFS.

Marco estratégico: El Marco Estratégico es el resultado de la reflexión en que la organización analiza sistemáticamente la razón de su existencia, sus condiciones futuras y sus valores, a fin de orientar estratégicamente sus objetivos principales, y que estén alineados con la razón de ser de la organización y con la expectativa de rendimiento esperado por los clientes. El resultado de esta reflexión es la creación de las declaraciones de misión, visión y valores.

Matriz de implementación: Se refiere al enlace entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Detalla los proyectos que la EFS adoptará para implementar los objetivos estratégicos, específicos y las metas del plan estratégico.

Meta: Es la cuantificación de los objetivos tácticos y estratégicos.

Misión: Es el propósito de la existencia de una organización, es lo que da sentido y significado a su existencia. En otras palabras, responder la siguiente pregunta: "¿Por qué o para qué existe?". La misión está directamente relacionada con los objetivos institucionales y con los motivos por los cuales fue creada la EFS; igualmente debe quedar claro en ella a quién sirve la EFS. La declaración de misión debe centrarse en los valores por los cuales, en opinión de la

gente, vale la pena trabajar. Por lo tanto, tendrá verdadera fuerza motivadora.

Objetivo Específico o Táctico: Es un resultado preciso y mensurable que apoya el logro de un objetivo estratégico.

Objetivo Estratégico: Es la expresión de logro que se espera que los servicios prestados alcancen en el mediano o largo plazo. Deben ser consistentes con la misión y visión.

Opción estratégica: Es un conjunto de iniciativas generadas por los involucrados, que responden al análisis DOFA.

Perspectiva: Demostrar la capacidad de idear y aplicar nuevas ideas, organizar y gestionar los recursos y oportunidades, involucrar a influir en otras personas, asumiendo los riesgos y la búsqueda de soluciones innovadoras para aumentar el rendimiento.

Planificación estratégica: Es un proceso sistemático que abarca a toda la organización, articula la visión, misión y valores institucionales, formalizando objetivos estratégicos, indicadores de desempeño, metas y asignación de recursos que permitan alcanzar la visión de futuro de una organización. Es estratégica por cuanto implica la preparación de la "mejor respuesta estimada" frente a las circunstancias del medio ambiente dinámico de la organización y su entorno.

Recurso público: 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.

Valores: Representan los principios éticos de la organización que deben guiar las acciones de

la EFS. Por lo tanto, se plasma en un conjunto de creencias y principios que guían las actividades de la EFS.

Al redactar la declaración de valores, la EFS necesita considerar cómo obtendrá una alineación de los valores tanto organizacionales como los del servidor, igualmente debe considerar cómo se sustentarán y pondrán en práctica estos valores en la organización. Una vez establecidos, proporcionarán una reacción rápida y decisiva a las situaciones inesperadas que se presenten.

Visión: La visión del futuro es el sueño de la realidad futura de una organización, que sirve como guía e inspiración. Para ello, la visión debe expresar un estado futuro, que sea lo suficientemente desafiante para superar el rendimiento o la creación de nuevos métodos o soluciones, pero debe ser factible, ya que representa un verdadero deseo de ser.

Bibliografía

Contraloría General de la República. (2009). Plan Estratégico. San José, Costa Rica.

Iniciativa para el Desarrollo de la INTOSAI. (2009). Planificación Estratégica.- Un Manual para las Entidades Fiscalizadoras Superiores.

Iniciativa para el Desarrollo de la INTOSAI. (2012). Taller de Planificación Estratégica. Quito, Ecuador.

Tribunal de Cuentas de la Unión. (2011). Brasilia, Brasil.

Lista de participantes

La nómina de servidores que colaboraron con el diseño y elaboración del Plan Estratégico Institucional 2013-2017, constan en Anexo 2.

Anexos

Anexo 1: Matriz de vinculación del Plan Estratégico Institucional con la planificación operativa.





CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO
COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013-2017
LISTADO DE PARTICIPANTES TALLER TIPO A - ELABORACIÓN DEL MARCO ESTRATÉ



Nombre	Cargo
Dr. Carlos Pólit Faggioni	Contralor General del Estado
Dr. Wilson Vallejo Bazante	Subcontralor General del Estado
Arq. Fernando Maldonado López	Subcontralor Administrativo
Dr. César Mejía Freire	Secretario General
Dr. Nelson Dueñas López	Coordinador General, (Enc)
Sra. Yolanda Torres Orus	Asesora
Ab. María Fernanda Vela C.	Asesora
Dr. Carlos Santiago Abad Garcés	Asesor
Dra. Dolores Martínez	Asesora General (Enc)
Dr. William Carrillo Abril	Director de Auditoría Interna (Enc)
Lcda. Diego García Oquendo	Director de Recursos Humanos (Enc)
Ing. Rommel Puchaicela Celi	Ex Director de Tecnología de Información Y Comunicaciones (Enc)
Dr. Carlos Burgos Nicholls	Director Jurídico (Enc)
Lic. Pedro Moreno Ávila	Director de Comunicación Institucional (Enc)
Econ. Vicente Saavedra	Director Administrativo y de servicios
Dra. Rocio Bassante Granja	Directora de Capacitación
Ing. Hugo Pérez Mena	Director de Planificación Y Evaluación Institucional
Lcda. Yolanda Álvarez	Directora de Coordinación De Auditorías Internas
Dr. Alfonso Beltrán	Director Técnico, Normativa Y Desarrollo Administrativo
Dra. Miriam Del Carmen Garcés Dávila	Directora de Asuntos Éticos Y Participación Ciudadana
Ing. Manuel Tapia Tapia	Director de Auditoría 1
Ing. Clemencia Rodríguez	Directora de Auditoría 2
Lcda. Galo Carrillo Ureña	Director de Auditoría 3 (Enc)
Ing. Miriam Cañar	Directora de Auditoría 4
Dr. Raúl Vicente Morales	Director de Auditoría De Empresas
Dra. Yolanda Velasco Dávila	Directora de Responsabilidades
Ing. Paul Noboa León	Director de Auditoría De Proyectos Y Ambiental
Dr. Diego Abad León	Director de Patrocinio Recaudación Y Coactivas
Ab. Tyrone Campoverde	Director Regional I Guayas (Enc)
Econ. Orlando Espinoza Flores	Director Regional II Azuay
Dra. Mery Villarruel Ríos	Directora Regional III Tungurahua (Enc)
Lcda. Juan H. Sarango Torres	Director Regional IV Loja
Ing. Tonny González Palacios	Director Regional V Manabí
Dr. José Suarez Barroso	Director Regional VI Chimborazo
Ing. Patricia Sáenz Sayago	Director Regional VIII Napo
Ab. Nicolás Iza	Delegado Provincial del Guayas
Econ. Xavier Flores	Delegación Provincial del Guayas
Dr. Robert Córdova Cun	Delegado Provincial de El Oro
Ab. Miguel Costain	Delegado Provincial de Los Ríos
Ab. Manuel Ramón Olaya Ballesteros	Delegado Provincial de Galápagos
Dr. David Fernando Torres Rodas	Delegado Provincial del Cañar
Econ. Jorge Neira	Delegado Provincial de Pastaza (Enc)
Dr. Edgar Paul Ortega Encalada	Delegado Provincial de Zamora Chinchipe
Lcda. Marco Tapia Mena	Delegado Provincial de Esmeraldas (Enc)
Ing. Leslie Galarza Luna	Delegado Provincial de Bolívar
Cpa. Nixon Lastra Calderón	Delegado Provincial de Carchi
Econ. Pedro Briones	Delegado Provincial de Orellana
Ab. Leonardo Yacelga	Delegado Provincial de Sucumbios (Enc)
Ing. Luis Alexander Arcentales Astudillo	Delegado Provincial de Santo Domingo De Los Tsáchilas
Lic. Edison Rosero Chávez	Ex Director Financiero
Dr. Walter Efrén Gómez Muñoz	Ex Director Regional VII Imbabura
Dr. Oswaldo Ruiz Falconi	Ex Director Regional IX Cotopaxi
Eco. Francisco Jaramillo Seminario	Ex Delegado Provincial de Santa Elena
Dr. Fabián Veintimilla	Ex Delegado Provincial Morona Santiago (Enc)





CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO
COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013-2017
LISTADO DE PARTICIPANTES TALLER TIPO B - VALIDACIÓN DE DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO DE OPCIONES Y ACCIONES ESTRATÉGICAS



Nombre	Cargo
Dr. Diego Abad	Director de Patrocinio Recaudación Y Coactivas
Dr. Jaime Riquetti	Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas
Dra. Blanca Celi	Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas
Ing. Patricia Vega	Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas
Dr. Marco Ordoñez	Delegación Provincial de Loja
Dra. Carmita Malla	Delegación Provincial de Loja
Dra. Karla Rofrío Mendoza	Delegación Provincial de Loja
Ing. Eduardo Moreira Costa	Delegación Provincial de Loja
Dr. Paúl Cordero Farfán	Director Provincial de Azuay
Eco. Orlando Espinosa Flores	Delegado Provincial de Azuay
Ing. Gustavo Cordero	Delegación Provincial de Azuay
Ing. René Coronel Rivera	Delegación Provincial de Azuay
Ing. Rocío Espinosa	Delegación Provincial de Azuay
Ing. Tonny González Palacios	Director Regional Manabí
Rosario Pico	Delegación Provincial de Manabí
Gabriela Bowen	Delegación Provincial de Manabí
María Inés Zambrano	Delegación Provincial de Manabí
Ramiro Carrillo	Delegación Provincial de Manabí
Eco. Xavier Flores	Director Provincial de Guayas
Tyron Campoverde	Delegación Provincial de Guayas
Karina Ramos Martínez	Delegación Provincial de Guayas
María Cruz Cadena	Delegación Provincial de Guayas
Jacqueline Santos Morales	Delegación Provincial de Guayas
Mercedes Figueroa Suescun	Delegación Provincial de Guayas
Silvia Mesa Cruz	Delegación Provincial de Guayas
Estrella Rivera Aguilar	Delegación Provincial de Guayas
Alex Cedeño Briones	Delegación Provincial de Guayas
Fabiola Arosemena Santos	Delegación Provincial de Guayas
Anthony Hill Clavijo	Delegación Provincial de Guayas
Alex Sandoval Pinzón	Delegación Provincial de Guayas
María de Lourdes Navarrete	Delegación Provincial de Guayas
Linda Cajas Coronel	Delegación Provincial de Guayas
Juan Carlos Salomayor Rada	Delegación Provincial de Guayas
Dr. Alfonso Beltrán	Director de Técnica Normativa y Desarrollo Administrativo
Guillermo Velásquez	Dirección Técnica Normativa y Desarrollo Administrativo
Ana Calderón	Dirección Técnica Normativa y Desarrollo Administrativo
Susana Palacios	Dirección Técnica Normativa y Desarrollo Administrativo
Dr. Carlos Burgos	Director Jurídico (Enc)
Dr. Luis Miño	Dirección Jurídica
Carlos Carrillo	Dirección Jurídica
Alberto Ulloa	Dirección Jurídica
Ing. Bolívar Benítez	Dirección de Auditoría de la Administración Central
Ing. Clemencia Angélica Rodríguez Gómez	Directora de Auditoría de Desarrollo e Inclusión Social
Lic. Galo Carrillo Ureña	Director de Auditoría de la Producción, Ambiente y Finanzas, (Enc)
Dr. María de Lourdes de Santillán	Dirección de Auditoría de la Producción, Ambiente y Finanzas, (Enc)
Ing. Myriam Narcisca Cañar Iñiguez	Directora de Auditoría de Desarrollo Seccional y Seguridad Social
Dr. Raúl Vicente Morales	Director de Auditoría de Sectores Estratégicos
Ing. Sonia Sierra	Dirección de Auditoría de Sectores Estratégicos



Ing. Rafael Miño	Dirección de Auditoría de Proyectos y Ambiental
Ing. Jenny Abad	Dirección de Auditoría de Proyectos y Ambiental
Ing. Hugo Perez	Coordinador de Planificación y Evaluación Institucional
Eco. Jaime Rodríguez	Coordinación de Planificación y Evaluación Institucional
Ing. Oswaldo Martínez	Coordinación de Planificación y Evaluación Institucional
Ing. María Fernanda Varela	Coordinación de Planificación y Evaluación Institucional
Dra. Miriam Garcés	Ex Directora de Asuntos Éticos y Participación Ciudadana
Dr. Marcelo Mancheno	Dirección de Asuntos Éticos y Participación Ciudadana
Dra. Tania Moran	Dirección de Asuntos Éticos y Participación Ciudadana
Renato Vásquez	Dirección de Asuntos Éticos y Participación Ciudadana
Dra. Yolanda Velasco	Directora de Responsabilidades
Gabriel Varela	Dirección de Responsabilidades
Dr. Fernando Bohórquez	Dirección de Responsabilidades
Dra. Patricia Alcocer	Dirección de Responsabilidades
Ing. Rommel Puchaicela	Director de Tecnología de Información y Comunicaciones
Ing. Javier Vázquez	Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones
Ing. Arturo Cifuentes	Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones
Lic. Raquel Ortiz	Dirección Financiera
Eco. Norma Trujillo	Dirección Financiera
Ing. Víctor Guaita	Dirección Financiera
Ing. Jaime Espinoza	Director Financiero (Enc)
Dra. Ximena Chávez	Secretaría General
Dr. Justo Maldonado	Secretaría General
Ing. Jorge Salguero	Secretaría General
William Carrillo	Director de Auditoría Interna
Jorge Villavicencio	Dirección de Auditoría Interna
Francisco Almeida	Dirección de Auditoría Interna
Lcda. Yolanda Álvarez	Directora de Coordinación de Auditorías Internas
Francisco Rodríguez	Dirección de Coordinación de Auditorías Internas
Fabiola Tapia	Dirección de Coordinación de Auditorías Internas
Patricio Espinoza	Dirección de Coordinación de Auditorías Internas
Ab. María Fernanda Vela	Asesora
Lcdo. Diego García	Director de Talento Humano, (Enc)
Magaly Valle	Dirección de Talento Humano
Darwin Aguirre	Dirección de Talento Humano
Cecilia Bravo	Dirección de Talento Humano
Carlos Jironza	Dirección de Talento Humano
Marlene Salazar	Dirección de Talento Humano
Daisy Villaci	Dirección de Talento Humano
Vicente Saavedra	Dirección Administrativa y de Servicios
María Elena Villarreal	Dirección Administrativa y de Servicios
Lucía Chávez	Dirección Administrativa y de Servicios
Darwin Moreno	Dirección Administrativa y de Servicios
Dra. Dolores Martínez	Asesora
María Valentina Zarate	Despacho del Subcontralor General
Paola Gallegos	Despacho del Subcontralor General
Yolanda Torres	Asesora
Pedro Moreno	Director de Comunicación Institucional (Enc)
Modesto Santos	Dirección de Comunicación Institucional
Gabriela Moncayo	Dirección de Comunicación Institucional
Rommy Riquetti	Dirección de Comunicación Institucional
Ing. Nelson Dueñas	Coordinador General de Asuntos Internacionales (Enc)
Ing. Rosa de la Cueva	Coordinación General de Asuntos Internacionales

María Fernanda Rojas	Coordinación General de Asuntos Internacionales
Jose Maria Zalumbide	Dirección de Capacitación
Wilma Calderón	Dirección de Capacitación
Nasenka Villena	Dirección de Capacitación



CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO
COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013-2017
LISTADO DE PARTICIPANTES TALLER TIPO C - CONOCIMIENTO DE LOS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, TÁCTICOS Y MACROPROYECTOS



Nombre	Unidad o Cargo
Lcdo. Pedro Fernando Moreno Avila	Director de Comunicación Institucional (Enc)
Ing. Rommel Olivia Puchaicela Celi	Ex Director de Tecnología de Información y Comunicaciones (Enc)
Eco. Jaime Espinosa Navarrete	Director Financiero (Enc)
Armando David Torres	Dirección de Comunicación Institucional
Lcdo. Diego Fernando García Oquendo	Director de Recursos Humanos, (Enc)
Justo Antonio Maldonado Salazar	Secretaria General
Ing. Nelson Blasco Dueñas López	Coordinador General de Asuntos Internacionales (Enc)
Ing. Rosa Isabel De La Cueva Fuentala	Coordinación General de Asuntos Internacionales
Ing. Mario Alfonso Zapata Reyes	Director de la Dirección Administrativa Y Servicios (Enc)
Dra. Eulalia del Rocio Bassante Granja	Directora de Capacitación Institucional
Dra. Dolores Hortencia Martinez Castillo	Asesora General
Francisco Almeida Bayardo	Dirección de Auditoría Interna
Ing. Manuel Tapia Tapia	Director de Auditoría de la Administración Central
Ing. Clemencia Angélica Rodríguez Gómez	Directora de Auditoría de Desarrollo e Inclusión Social
Lic. Galo Carrillo Ureña	Director de Auditoría de la Producción, Ambiente y Finanzas, (Enc)
Ing. Myriam Narcisca Cañar Iniguez	Directora de Auditoría de Desarrollo Seccional y Seguridad Social
Ing. Raúl Vicente Morales	Director de Auditoría de Sectores Estratégicos
Ing. Paul Stefan Noboa León	Director de Auditoría de Proyectos y Ambiental
Lcda. Zonnía Yolanda Álvarez Garcés	Directora de Auditorías Internas
Dra. Myrian del Carmen Garcés Dávila	Ex Directora de Asuntos Éticos y Participación Ciudadana
Dr. Angel Gabriel Varela Núñez	Dirección de Responsabilidades
Dr. Diego Geovanny Abad León	Director de Patrocinio Recaudación y Coactivas
Dr. Carlos Burgos Nicholls	Director Jurídico, (Enc)
Dr. José Alfonso Beltrán Zambrano	Director Técnico, Normativa y Desarrollo Administrativo



PLAN ESTRATÉGICO 2013 - 2017

