

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniera Comercial

TEMA:

“Creación de un Cuadro de Mando Integral para la Gestión de Recaudación de Ingresos Institucionales de la Contraloría General del Estado”

AUTORA:

Paulina del Rocío Cháves Revilla

DIRECTORA:

María Teresa Arias Mgs.

Quito, junio de 2010

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, los análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, junio-01-2010.

(f) _____

Sra. Paulina Cháves Revilla

DEDICATORIA

Dedico esta tesis y toda mi carrera universitaria a Dios y a mis Padres queridos César Gonzalo y María Eulalia por ser quienes han estado a mi lado en todo momento, dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante, rompiendo todas las barreras que se me presentaron y sobre todo por entregarme su infinito amor hasta este momento, de la misma manera dedico a mis dos grandes amores: Paúl y Valeria: mis hijos, junto con la comprensión y apoyo de mi querido esposo y compañero de toda mi vida Orlando.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento profundo a la Contraloría General del Estado, especialmente al Departamento de Determinación y Recaudación de Ingresos Institucionales que me brindó toda la asesoría y apoyo en la elaboración de esta tesis.

A mi querida profesora, amiga y guía Señora Magister María Teresa Arias, quien con su acertada orientación y amplio conocimiento, supo encaminar el desarrollo de la presente tesis a una realidad palpable, la misma que servirá como un instrumento de apoyo a la gestión del citado departamento del Organismo Técnico de Control al que sirvo con toda mi honestidad, dedicación, responsabilidad y esmero.

Finalmente a toda mi familia y amigos que me dieron palabras de aliento y apoyo.

ÍNDICE

Capítulo I. Conceptualizaciones	1
1.1.El concepto estratégico	1
1.1.1 Planeación estratégica	3
1.2. Los indicadores de gestión	6
1.2.1 Control de gestión	6
1.3.Gerencia por objetivos	9
1.4.Objetivos y medidas estratégicas	14
Capítulo II. El Tablero de Comando (BSC)	15
2.1. ¿Qué es el tablero de comando?	15
2.2. Tipos de tableros de comando	19
2.3. Tableros de comando y otros modelos de gestión	21
2.3.1. Modelo según McNair, Liynch, Cross	23
2.3.2. Modelo EP2M	26
2.3.3. Modelo Intangible Assets Monitor (IAM)	28
2.3.4. Modelo SIGER	29
2.3.5. Modelo EFQM	32
2.4. Comparación entre los modelos mencionados y el CMI	33
2.5. Objetivos del tablero de comando	35
2.6. El tablero de comando y su vinculación con la visión y la estrategia	36
2.6.1. Visión y estrategia	36
2.6.2. Objetivos e indicadores estratégicos	36
2.6.3. Alineación estratégica y planificación	37
2.6.4. Mapas estratégicos: Relaciones Causa-Efecto	41
2.7. Las perspectivas del tablero de comando	46
2.7.1. La perspectiva financiera	49

2.7.2. La perspectiva del cliente	49
2.7.3. La perspectiva de procesos internos	50
2.7.4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento	50
2.7.5. Otras perspectivas	53
2.8. Fases para la elaboración del cuadro de mando integral	53
2.8.1. Fase 1: Orientación al diseño	53
2.8.2. Fase 2: Arquitectura de indicadores	54
2.8.3. Fase 3: Informática	56
2.8.4. Fase 4: Utilización	56
Capítulo III. Elaboración del Cuadro de Mando Integral para la gestión de la Recaudación y Control de Ingresos Institucionales en la Contraloría General del Estado	57
3.1. Evaluación del Sistema de Medición Actual	57
3.1.1 Mapa Estratégico	58
3.2. Plan Estratégico institucional	59
3.2.1 Indicadores utilizados	61
3.2.2 Visión a futuro	62
3.2.3 Historia	63
3.2.4 Etapas	64
3.2.5 Organigrama	67
3.3. Base Legal	186
3.4. Importancia de la implantación del Cuadro de Mando Integral	186
3.5. Pasos para la Determinación, Recaudación y Control del Cinco por Mil	186
3.5.1 Determinación y Control	187
3.5.2 Planificación de las liquidaciones y verificaciones	188
3.5.3 Elaboración del Catastro	189
3.5.4 Solicitud de Retención Automática	190
3.5.5 Entidades que aplican el E-Sigef	191

3.6. Áreas directamente relacionadas	192
3.7. Análisis FODA	193
3.8. Análisis Interno	193
3 .8.1 Fortalezas	193
3 .8.2 Debilidades	194
3.9. Análisis Externo	195
3 .9.1 Oportunidades	195
3 .9.2 Amenazas	195
3.10. Problemas priorizados	201
Capítulo IV. Diseño de la Matriz de Actividades Estratégicas y Cascada de Objetivos, Perspectivas e Indicadores para la gestión de la Recaudación y Control de Ingresos Institucionales en la Contraloría General del Estado	202
4.1. Diseño de la Matriz de Despliegue de Actividades Estratégicas y Cascada de Objetivos	202
4.2. Mapa Estratégico del Departamento de Recaudación de Ingresos	204
Capítulo V. Esquemmatización del Cuadro de Mando Integral para la gestión de la Recaudación y Control de Ingresos Institucionales	205
5.1 Esquema del Cuadro de Mando Integral	205
5.2 Presupuesto	207
Conclusiones	208
Recomendaciones	211
Glosario	212
Anexo	214
Bibliografía	215

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	5
Gráfico No. 2	13
Gráfico No. 3	18
Gráfico No. 4	22
Gráfico No. 5	25
Gráfico No. 6	27
Gráfico No. 7	28
Gráfico No. 8	29
Gráfico No. 9	31
Gráfico No. 10	32
Gráfico No. 11	38
Gráfico No. 12	40
Gráfico No. 13	41
Gráfico No. 14	43
Gráfico No. 15	44
Gráfico No. 16	48
Gráfico No. 17	67
Gráfico No. 18	193

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	-----	34
Tabla No. 2	-----	52
Tabla No. 3	-----	60
Tabla No. 4	-----	207

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1	213
--------------------	-------	------------

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objetivo, proponer la Creación de un Cuadro de Mando Integral para la Gestión de la Determinación y Recaudación de Ingresos Institucionales de la Contraloría General del Estado como una herramienta que permita medir el éxito de los objetivos y estrategias del Departamento de Recaudación de Ingresos Institucionales, de tal manera que, se logren los resultados deseados en el plan estratégico del departamento.

La Contraloría General del Estado siendo un **Organismo Técnico de Control**, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, tendrá atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversiones, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos, por lo que es indispensable asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales que garanticen una administración honesta, eficaz, eficiente y libre de corrupción, a través de la aplicación de una herramienta como el Cuadro de Mando Integral que tiene como principio fundamental: *"No se puede controlar lo que no se puede medir"*.

El primer capítulo de este trabajo guarda relación con las conceptualizaciones de la administración y argumentos teóricos de los mapas de estrategia, así como la definición de los indicadores de gestión y el modelo a ser aplicado.

El segundo capítulo tiene que ver con la estructura del Cuadro de Mando Integral, en donde se explica en qué consiste esta herramienta y se resalta las ventajas de su aplicación a más de la importancia de los indicadores no financieros y de las diferentes perspectivas que serán tomadas en cuenta las mismas que permitirán el equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, las perspectivas son: Perspectivas Financieras, Perspectivas del Cliente Interno y Externo y Perspectivas de Formación y Crecimiento.

El tercer capítulo, se detalla la aplicación del Cuadro de Mando Integral para la gestión de la recaudación de ingresos institucionales en la Contraloría General del Estado; así como también la estructura orgánica (Acuerdo 021 y sus reformas), la situación actual y el FODA.

En el cuarto capítulo, se presenta el diseño del mapa estratégico para la gestión de la determinación y recaudación de los ingresos institucionales de la Contraloría General del Estado de acuerdo con las cuatro perspectivas y los indicadores del Cuadro de Mando Integral que tomaremos en cuenta; así como también la esquematización de las actividades estratégicas que debe desarrollar la institución para cumplir con los objetivos propuestos y las fórmulas de cálculo de estos indicadores.

En el quinto capítulo, se establecen los conceptos y esquemas para la implantación del Cuadro de Mando Integral para la gestión de la determinación y recaudación de los ingresos institucionales de la Contraloría General del Estado, de tal manera que se asegure la calidad de los resultados y la continuación del proceso.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones del tema planteado en la presente tesis.

Cabe señalar, que los gastos que se incurrirán para la elaboración de la presente tesis como: computador, papeles de trabajo, asesoría, encuestados, impresión, procesamiento de la información, internet, etc, serán financiados y respaldados por la entidad auspiciante.

CAPITULO I

1.1 EL CONCEPTO ESTRATÉGICO

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer.

Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto un programa general de acción y un conjunto de habilidades y recursos para obtener objetivos amplios.

Peter Belohlavek define como estrategia; al conjunto de acciones para lograr la adaptación al medio, de modo tal que permita lograr los objetivos propios y los de la comunidad integrando.¹ Y Chandler define una estrategia como: la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos.²

El propósito de las estrategias, entonces es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la organización. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

¹ BELOHLAVEK, Peter, Lógica de los mercados, Colección Back to Basics, Edit. Del Autor, 1999

² STEINER, G., Lo que todo Director debe saber, CECSA, España, 1998. p.89

Para mejorar la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se les clasifica como: formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente³.

Formuladas.- La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quién las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

Consultadas.- En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen sus origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

Implícitas.- Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

Impuestas Externamente.- En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la organización, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

³ Idem.,p.89

1.1.1 Planeación Estratégica

La planeación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el que " lograr " (objetivos) al que " hacer " (estrategias), busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en que negocio o área a competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Se considera cuatro puntos de vista en la planeación estratégica⁴:

Primero.- la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la Planeación Estratégica observa la cadena de consecuencias de causa y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real e intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo.- la Planeación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

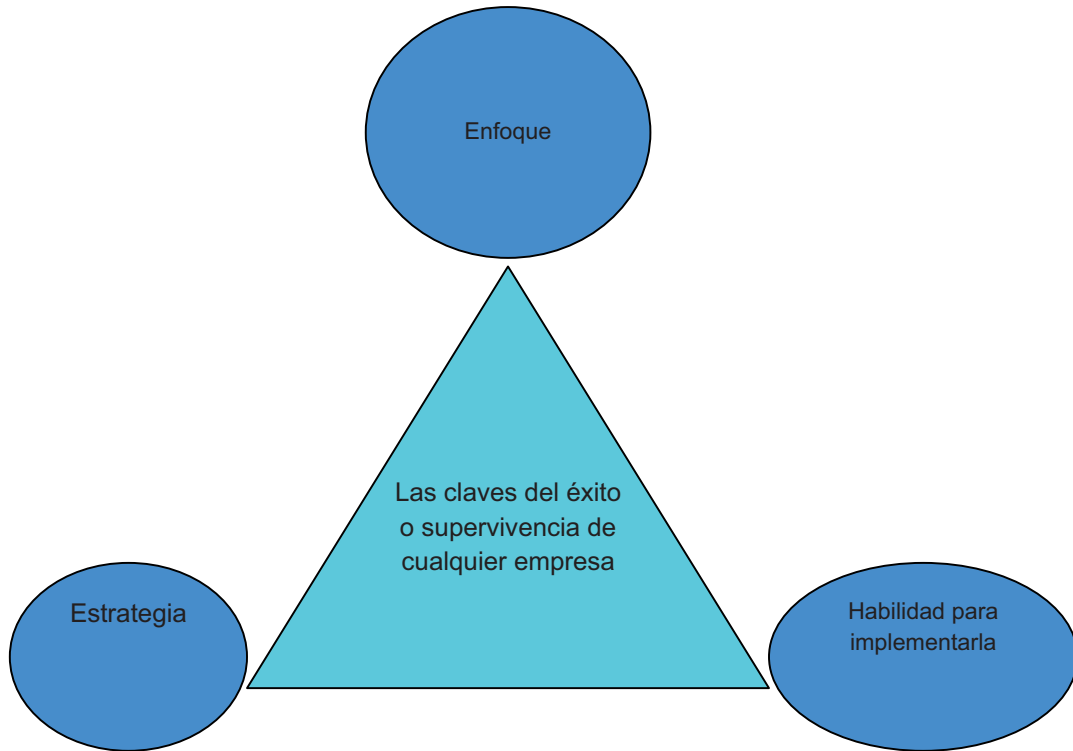
⁴ Programa de Desarrollo Gerencial PDG, Alta Dirección ADEN, Quito- Ecuador, 2007

Para la mayoría de las organizaciones, la planeación estratégica representa una serie de planes producida después de un espacio de tiempo, durante el cual se elaboran los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en la formulación de estrategias ya que los cambios en el ambiente son permanentes. La idea no es cambiar los planes diariamente, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, lo que implica flexibilidad.

Tercero.- la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; por lo que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

Cuarto.- un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización.

Gráfico No. 1



FUENTE: Programa de Desarrollo Gerencial, Alta Dirección, 2007

ELABORADO POR: **La autora**

1.2. LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión, son herramientas que ayudan a los ejecutivos de las organizaciones a mantener una evaluación permanente de los resultados de todos sus productos y/o servicios, que permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las anomalías, logrando un aumento de la productividad, puesto que lo que no se mide no se puede mejorar. Los indicadores de gestión son uno de los métodos más eficaces para controlar y mejorar el rendimiento de la organización; ya que permiten establecer medidores que reflejan los resultados actuales o potenciales.

1.2.1 Control de Gestión

Comenzamos definiendo el término GESTION como, el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

“ El Control de Gestión es un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en informes producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, ser eficiente en transformarlos y eficaz para canalizarlos ”⁵

El control de gestión como tal propone cumplir una serie de atributos, entre los que se puede citar:

- Es un instrumento gerencial por excelencia
- Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones
- Enfatiza en la producción de rendimientos.
- Emplea normas y patrones operativos.
- Proyecta el futuro de la organización.

⁵ ARANGO, A., Control de Gestión, Limuxa, México, 1984, p.78

- Es integral.
- Y sobre todo es integrador.

Además el control de gestión tiene una serie de funciones asociadas, entre las cuales podemos anotar:

- Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones.
- Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos variables.
- Racionalizar el uso de la información.
- Servir de base para la planificación y prospección de la organización.
- Servir de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- Propiciar la participación de las personas en la gestión de la organización.

Bajo este concepto de lo que es la Gestión y su Control, es necesario establecer la relación entre las variables cualitativas y cuantitativas que permitan observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

El Control de Gestión ha ido evolucionando con el tiempo, a medida que la problemática organizacional planteaba nuevas necesidades.

Hoy se puede diferenciar un enfoque clásico, sobre el que existe relativo consenso y un nuevo enfoque atomizado en distintas interpretaciones.

El enfoque clásico estaba orientado a una visión interna de la empresa, con un perfil meramente financiero, formal y rígido, donde la esencia del control de gestión se orientaba en el análisis de los desvíos y las medidas correctivas para acercar lo más posible la realidad a la planificación previamente realizada. Se fueron desarrollando distintas técnicas presupuestarias, tales como el presupuesto por programa y luego el presupuesto base cero, y en igual sentido se desarrollaron instrumentos de análisis tales como la contabilidad gerencial, y técnicas de planificación como la administración por objetivos.

De esta manera el gestión de control suponía un minucioso cuidado en la ejecución de las acciones planificadas en general y de los ingresos y gastos en particular.

En los últimos años el desarrollo de técnicas de gestión, cada una partiendo de una particular visión del inventor presentadas con singular éxito, han originado algunos casos, confusión en la administración, del cual, el control de gestión no ha sido ajeno a dicha realidad.

A partir de una mayor complejidad, hostilidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, se ha hecho necesario cambiar el enfoque interno relativamente segmentado por un nuevo enfoque integrado, global, cualitativo y cuantitativo con un nuevo perfil en el proceso de planificación y control, donde la estrategia pasa a ser el factor clave del éxito de las organizaciones. Se deja de lado las suposiciones a largo plazo y la asignación rígida de recursos por un análisis constante del entorno en su relación con la empresa, con una nueva dirección estratégica.

La creatividad, la innovación, adaptabilidad, exigen algo más de las organizaciones, que no pueden ser transformadas en meros instrumentos formales, es así como la cultura, la

inclusión, la iniciativa, la capacitación, el aprendizaje forman parte de esta nueva realidad. El capital de una organización no se limita a los bienes tangibles alcanza también a los intangibles, donde los recursos humanos tienen cada vez una mayor incidencia junto con otras variables.⁶

1.3 GERENCIA POR OBJETIVOS

La Gerencia por objetivos constituye un modelo administrativo y plenamente identificado con el espíritu pragmático de teoría clásica.

La Gerencia por objetivos es un sistema de gestión que aporta a la organización conocimientos técnicos que permiten utilizarla como: un sistema de planificación, un sistema flexible de dirección, un instrumento de motivación y participación y como un sistema de evaluación.

El sistema de planificación es una característica de la Gerencia por objetivos que exige diseñar un plan de actuación mediante la definición de unas estrategias, entendiendo por tales los caminos o vías que son necesarios recorrer y para alcanzar los objetivos propuestos mediante la realización y desarrollo de determinados proyectos de actuación, proyectos que es preciso definir como un conjunto de actividades dirigidas a obtener un resultado, esto va a permitir a la empresa conocer⁷:

- Las actividades que deben realizarse, aun por mínimas que estén sean.
- Quién debe realizarlas

⁶ BLANCO ILLESCAS, F, El control Integrado de gestión,1998

⁷ ALEXANDER, A.,Gerencia por Objetivos, Folleto Taller, 2000

- Cuándo deben llevarse a cabo, y
- Cómo deben ejecutarse, es decir, con que medios o recursos

Como sistema flexible de dirección se apoya en un sistema fluido de información ascendente que permita:

- Detectar las desviaciones
- Analizarlas
- Comunicarlas a quien tiene la responsabilidad tanto de la ejecución del proyecto como de la obtención de los objetivos por la organización, para que se puedan introducir cuantas medidas correctoras sean necesarias.

Se utiliza como un instrumento de motivación – participación ya que la gerencia por objetivos se basa en la participación de todos los implicados en el proceso como elemento imprescindible para lograr los objetivos personales y los de la propia organización.

La Gerencia por objetivos se ha mostrado como un instrumento de motivación que por su propia dinámica, esencialmente participativa, favorece la constitución de equipos de trabajo, como célula idónea de la nueva cultura organizacional.

Finalmente, se la utiliza como un sistema de evaluación: la Gerencia por objetivos se apoya en un sistema flexible y continuo de evaluación que permita analizar el proceso de ejecución de las actividades planificadas y el grado de obtención de los resultados previstos.

Este sistema de evaluación se apoya básicamente en la definición de indicadores, que como instrumentos de medida, permiten evaluar el estado de realización de un proyecto o el grado de consecución de los resultados previstos.

Así mismo, es reconocido que la Gerencia por objetivos es una técnica de decisión de esfuerzos a través del planeamiento y control administrativo. La Gerencia por objetivos es un proceso por el cual los gerentes, superior y subordinado de una organización identifican objetivos comunes.

El administrador tiene que saber y entender lo que las metas de la empresa esperan de él, en términos de desempeño y su superior debe saber qué la contribución puede exigir y esperar de él, y debe juzgarlo de conformidad con la misma.

Una de las grandes interrogantes que se han planteado los administradores de todos los tiempos es la relación de causa-efecto entre la actuación ejecutiva y el éxito. La clave está en la claridad con la que se perciben los objetivos a lograr, y en la tenacidad con la que se persiguen resultados tangibles, que permitan alcanzar el resultado global final.

Según Peter Drucker, autor de *The Practice of Management*, el trabajo del administrador consiste en lograr un balance adecuado entre las necesidades y objetivos de la empresa. Para conseguir este balance se requiere que cada administrador establezca los objetivos a lograr en su departamento, como contribución a una unidad mayor.

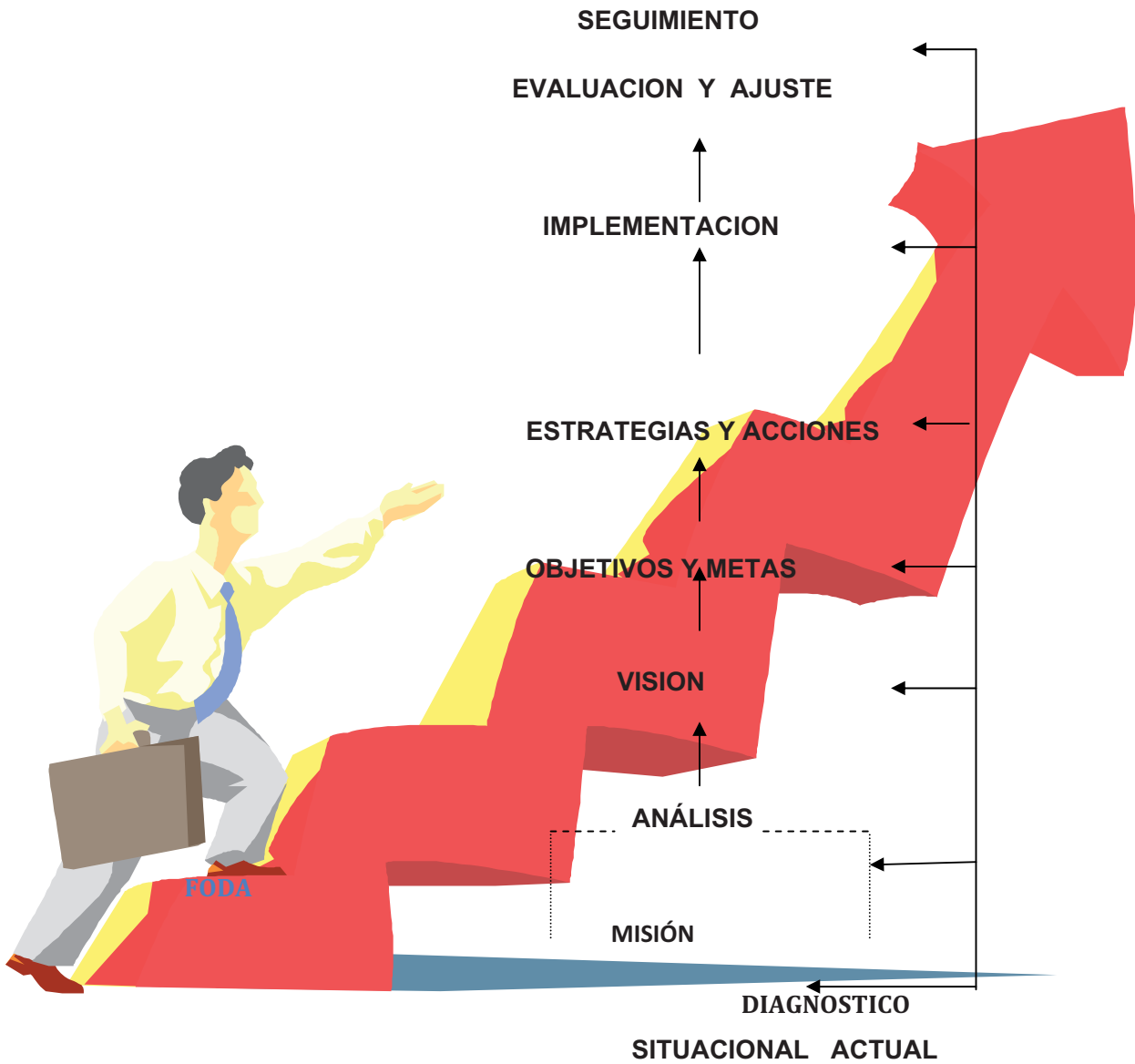
La administración por objetivos también podría ser vista como una administración por resultados, la cual, más que enfocarse en lo que se tiene que hacer, se centra en lo que se

necesita lograr, para lo cual se define planes de acción que permitirá alcanzar los resultados deseados. Más que actividades a realizar, se plantean resultados a lograr.

“ La administración por resultados es también un proceso, que consiste en una serie de pasos claramente definidos e interrelacionados. En resumen, consiste en saber, con precisión y de manera medible, qué es lo que se quiere lograr; definir caminos realistas para ello que señalen, paso a paso, que es lo que se tienen que conseguir; y dar un seguimiento estrecho que permita detectar a tiempo cualquier desviación, para corregir oportunamente ”⁸

⁸ ZULUGA, J., Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Colombia, 1997, p.54

Gráfico No.2



FUENTE: Programa de Desarrollo Gerencial, Fundación Alta Dirección, 2004

ELABORADO POR: La autora

1.4 OBJETIVOS Y MEDIDAS ESTRATEGICAS

Peter Drucker identificó las siguientes áreas como aquellas que necesitan un objetivo: posición del mercado, innovación, productividad, recursos financieros y físicos, utilidad, desempeño y desarrollo directivo, desempeño y actitud de los trabajadores, y responsabilidad pública, menciona:

“ Los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa.”⁹

Los objetivos son los puntos finales hacia los cuales se dirigen todas las actividades. Los objetivos son comprobados si, pasado cierto tiempo, podemos mirar hacia atrás y decir si se han cumplido o no.

Los objetivos forman una jerarquía que abarca desde los propósitos y las misiones de la compañía hasta las metas individuales y también una red, puesto que se reflejan en programas interrelacionados. La mejor forma en que los administradores pueden determinar la cantidad de objetivos que deben fijarse a sí mismo consiste en determinar la naturaleza del trabajo, la cantidad que del mismo pueden realizar en lo personal y la cantidad que deben delegar. En todo caso, los administradores deben conocer la importancia relativa de cada una de sus metas.

⁹ DRUCKER, Peter, La práctica de la Gerencia, Linusa, México, 1998, p.124

CAPITULO II

2. EL TABLERO DE COMANDO (BALANCED SCORECARD)

Durante los últimos años se han abordado numerosos aspectos al interior de las empresas, sin embargo el análisis conjunto de los que podríamos denominar Dirección Estratégica y Evaluación del Desempeño, han resultado para importantes firmas definitivos, en cuanto a la obtención de resultados.

Precisamente, una de las herramientas que conjugan perfectamente estos dos conceptos es el conocido BALANCED SCORECARD (BSC)-(T.D.C), Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando (T.D.C), difundido por R.S. Kaplan y D. Norton desde enero – febrero de 1992 y que según el profesor “Mario Hector Voguel da a conocer en su página WEB: www.tablerode-comando.com , en EEUU, ya ha sido aplicado en más del 60% de las grandes multinacionales “¹⁰

2.1 ¿QUÉ ES EL TABLERO DE COMANDO?

A partir de los años 80, es cuando el Tablero de Comando, además de ser un concepto práctico o una idea académica, para entonces, el entorno empresarial no sufrirá grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo¹¹. Es así que los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de estos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

¹⁰ Información recopilada en www.tablerode-comando.com

¹¹ Idem

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando:

La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, ventas, etc., para poder informar las secciones de carácter financiero, siendo estas últimas el producto resultante de las demás.

La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

“ El profesor Mario Héctor Voguel , en su página www.tablerode-comando.com emite su concepto: es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción.¹²”

Posibilita a través del diagrama causa-efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia si / entonces.) permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes.

¹² www.tablero-decomando.com

Un ejemplo del análisis causa-efecto:

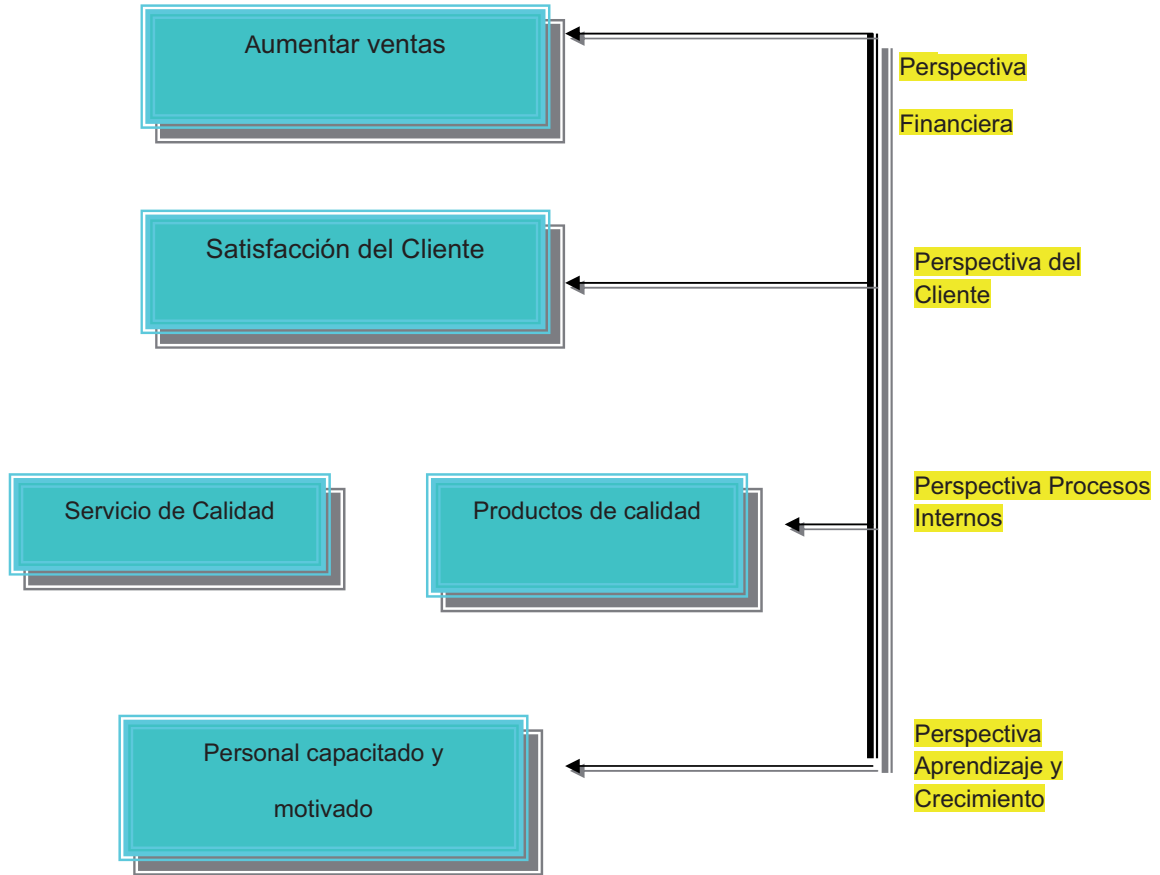
Si el personal de una Institución se encuentra capacitado y motivado (perspectiva aprendizaje y crecimiento) entonces estará en condiciones de elaborar productos y servicios de calidad, (perspectiva de procesos internos).

Si diseñan un servicio de calidad entonces los clientes estarán más satisfechos, y si están satisfechos entonces comprarán y es probable que vuelvan a comprar una y otra vez (perspectiva del cliente).

Si los clientes vuelven a comprar una y otra vez entonces la rentabilidad de la empresa estará aumentando (perspectiva financiera). Si la rentabilidad de la Institución aumenta los accionistas o titulares de la Institución van a estar conformes.

Si los accionistas están conformes entonces aceptarán continuar invirtiendo en programas de capacitación y motivando al personal. (Modelo causa y efecto del Tablero de Comando).

Gráfico No. 3



ELABORADO POR: La autora

Si el personal cuenta con la competencia adecuada, y si les facilita la infraestructura que ellos necesitan para su desarrollo, entonces se ayuda a mejorar el clima laboral, entonces es posible (hipótesis) que ellos trabajen satisfechos, si lo están, es posible que mejoren su productividad y que aumenten la retención del personal a cargo de su superior, lo cual permitirá lograr los resultados estratégicos esperados.

Si todos están de acuerdo con este diagrama causal, entonces se pueden establecer los indicadores que informen sobre el avance de las actuaciones futuras (*performance drivers*) midiendo los índices de productividad, de eficacia, de efectividad y de retención del personal, y por supuesto indicadores de resultado.

Parece simple, en realidad lo es, solo que para implementarlo se necesita tener claro el procedimiento, contar con la tecnología y sobre todo, tener la voluntad de producir el cambio que ayude a mejorar la rentabilidad de la empresa al aumentar su productividad.

2.2 TIPOS DE TABLEROS DE COMANDO

A la hora de disponer una relación de Tableros de Comando, muchos son los criterios que se pueden mezclar, siendo los que a continuación se describen, los más indicativos para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones.

- El horizonte temporal.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.
- La situación económica.
- Los sectores económicos.
- Otros sistemas de información.

La información que las empresas puedan obtener y utilizar puede ser válida para unos u otros tableros de comando. En lo que concierne a la información que puede contener el T.D.C, primordialmente podemos hablar de dos grandes áreas, la información externa y la interna. En relación al horizonte temporal, podemos observar que ha ido evolucionando hacia una información mucho más cualificada y precisa. La importancia que fue dada a las fuentes de obtención de dicha información y a los distintos tipos de documentos a utilizar, se ha ido disipando hasta que han ido tomando un mayor énfasis en los aspectos cualitativos de la información y los relativos al entorno empresarial que hasta no hace mucho tiempo, no se han tenido prácticamente en consideración.

De forma resumida se puede afirmar que lo verdaderamente importante es conocer bien las fuentes de información, saber elegir la información en cada caso, y sobre todo hacer uso de la necesaria.

Cada vez y con más ímpetu, existe la preocupación de las empresas por contar con unos sistemas organizados, ágiles y fluidos de comunicación entre todos los niveles de responsabilidad. Dicha comunicación se debe dar a través de los canales que, de acuerdo con sus rasgos, se establezcan y hagan posible que el personal, por medio del conocimiento claro de los temas que les afectan, puedan sentirse más involucrados en sus labores diarias.

Cualquiera que sea el nivel, debe existir un sentimiento de integración, de participación, que de ninguna manera descarte la dirección. La comunicación interna de la organización, como elemento básico en la gestión de recursos humanos, plantea una serie de líneas de transmisión de la información, que según la literatura quedan establecidas en tres fundamentales:

- Líneas ascendentes.
- Líneas horizontales o transversales.
- Líneas descendentes.

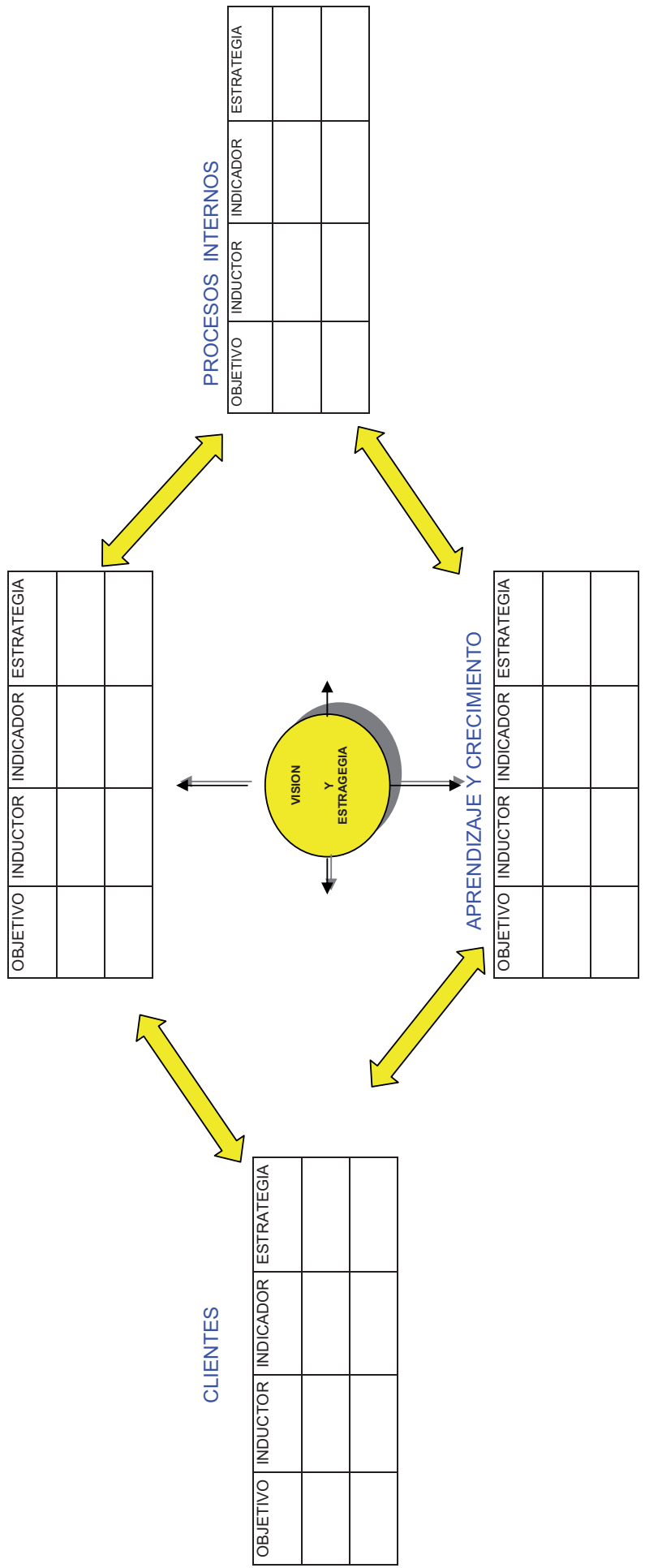
Lo más destacado que se debe tomar como indicio básico de la comunicación interna es la transmisión de la información exclusivamente necesaria y, por supuesto, en el momento adecuado.

2.3 TABLERO DE COMANDO Y OTROS MODELOS DE GESTIÓN

Si bien el modelo de Tablero de Comando de R. S. Kaplan y D. Norton es uno de los más divulgados y empleados para la medición de la actividad empresarial en cuanto a **conectar** la estrategia y la actuación llevada a cabo, no menos cierto que se puede encontrar en la literatura especializada otros modelos similares o con variaciones interesantes.

Gráfico No. 4

FINANCIERA



FUENTE: <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/INICIO.HTML>

ELABORADOR POR: La autora

Debido a que se está tratando el tema exclusivo de T.D.C, a continuación se explicarán algunos modelos de tipo de dichos modelos.

2.3.1 Modelo según McNair, Lynch, Cross

Comenzaremos por el modelo propuesto por Carol J. McNair profesor del Babson College, Richard L. Lynch, profesor de la School of Leadership and Lifelong Learning (Universidad de Georgia) y Kelvin F. Cross, presidente de Corporate Renaissance, Inc.

Se trata de un modelo centrado en tres niveles: las unidades de negocio, el área operativa y los centros de actividad y departamentos. Lo importante en cualquier caso es no perder el frente de lo que se denomina VISION de empresa –establecer con claridad lo que deseamos ser-. Asimismo y en sentido vertical, los indicadores empleados están equilibrados ya que son empleados tanto los de naturaleza financiera como no financiera.

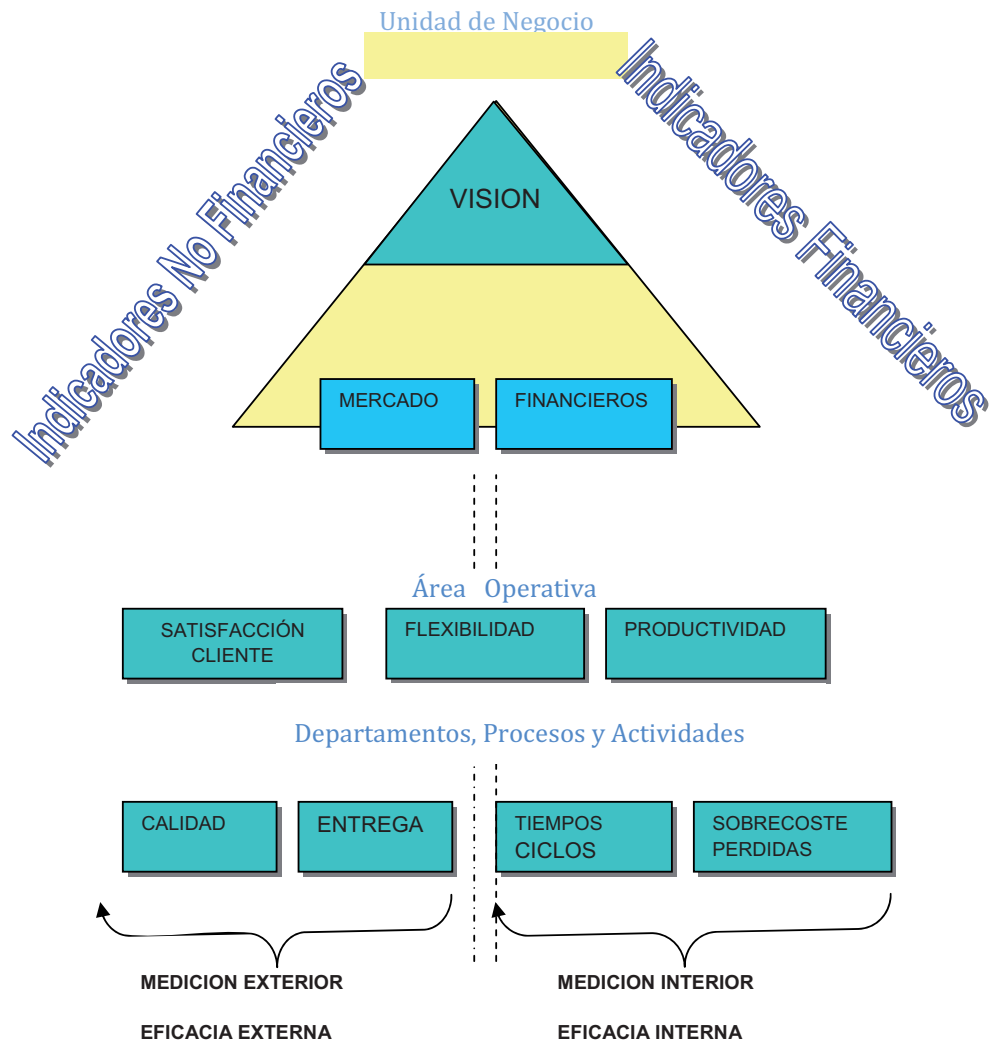
Los centros de actividad y departamentos son el corazón de esta pirámide de resultados; de hecho se centra en los conceptos de reingeniería (entrega, tiempo ciclos), calidad y ABC (Sobrecoste-pérdidas) en su base: departamentos, procesos y actividades.

Restableciendo los conceptos que hasta aquí tenemos, calidad y entrega se constituirían en aspectos importantes de medición exterior (eficacia externa) y tiempo en ciclos y sobrecoste-pérdidas en aspectos básicos de índole interna(eficacia interna).

Los objetivos y por ende sus indicadores, son una materia prima elemental en relación a la estrategia de la organización y de cada una de sus actividades.

El siguiente nivel es el operativo, se trata de un nivel relacionador, es decir los objetivos que acá se definen se hacen en base a criterios de satisfacción de los clientes flexibilidad y productividad, y están linealmente vinculados tanto a las metas establecidas en el nivel inferior (departamentos, procesos y actividades) como en el inmediatamente superior (unidades de negocio), configurándose en lo que podríamos denominar *income drivers* (inductores de resultado) de los objetivos de ese nivel superior.

Gráfico No. 5



FUENTE: <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCIÓN/bsc/INICIO.HTML>

ELABORADO POR: La autora

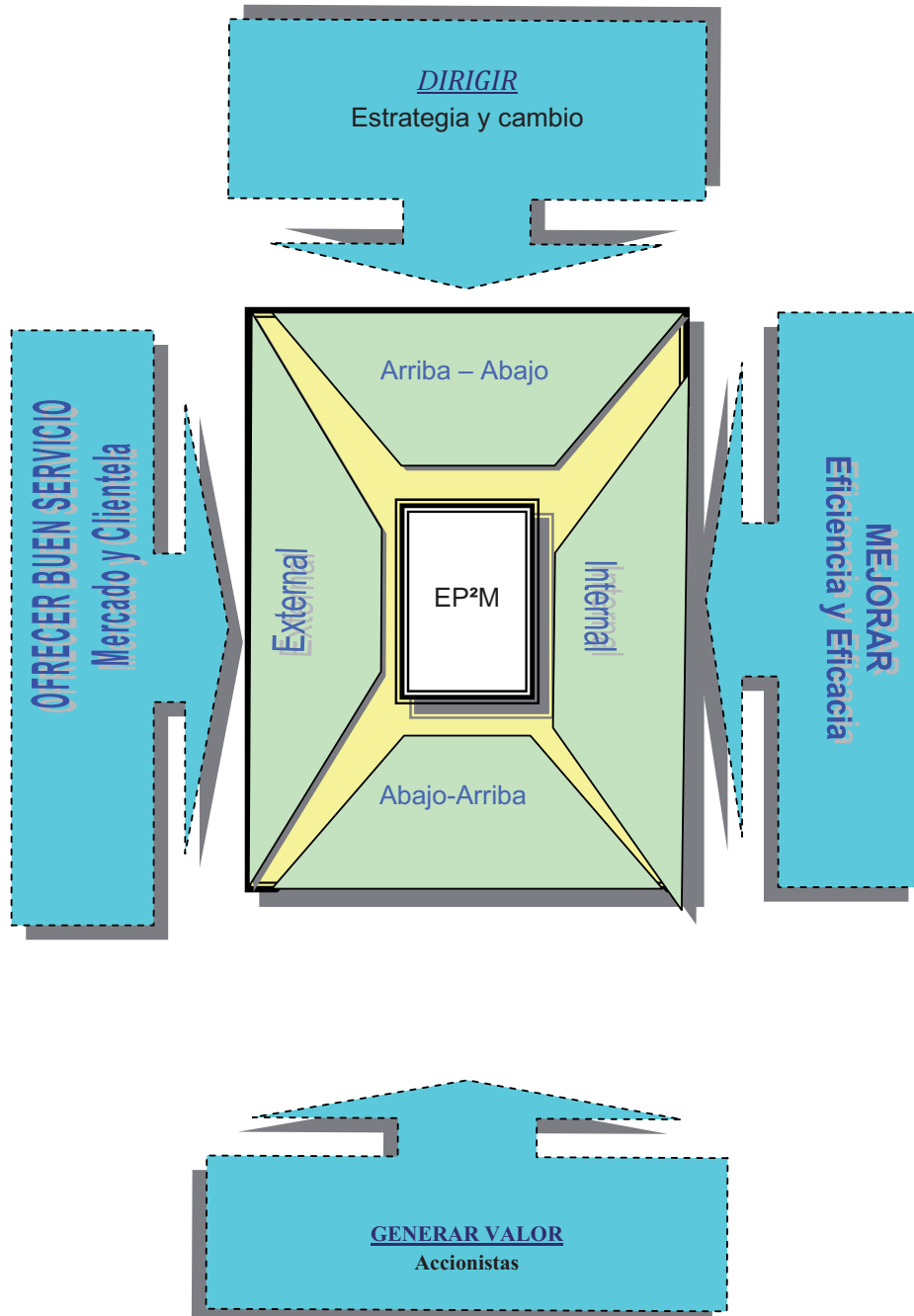
El nivel de las unidades de negocio, es el lugar por excelencia donde tanto clientes (mercado) como accionistas (financiero) determinan qué es lo verdaderamente importante en la organización.

2.3.2 Modelo EP²M

Otra propuesta es la de C. Adams y P. Roberts, quienes proponen el modelo EP²M, un modelo centrado en el análisis de la evolución de los indicadores.

En este modelo tanto desde una perspectiva interna como externa lo característico es la retroalimentación informativa en todos los niveles de responsabilidad.

Gráfico No. 6



FUENTE: <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCIÓN/bsc/INICIO.HTML>

ELABORADO POR: La autora.

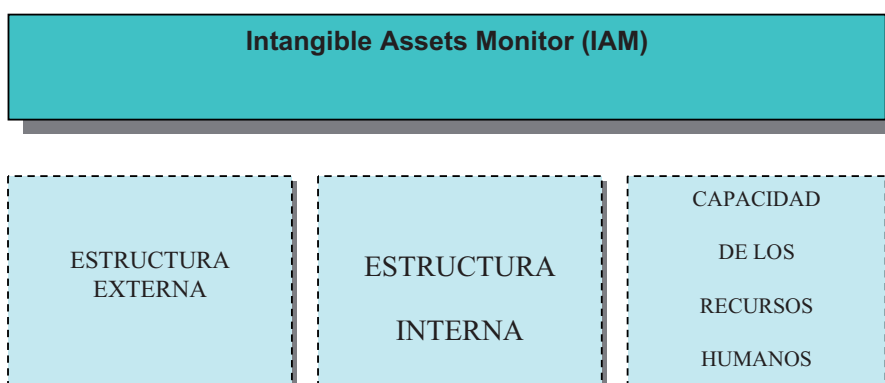
Fijémonos, por ejemplo, en la parte norte del modelo: como en los anteriores la estrategia juega un papel importante en la dirección de la organización y en la gestión del cambio. Por otro lado desde la zona sur, la generación de valor supone un elemento importante desde la perspectiva del accionista.

De forma similar al modelo de McNair, también la medición externa e interna juegan un papel notable. Por ejemplo, a nivel interno (zona este), la mejora en cuanto a eficacia y eficiencia de procesos constituye un punto importante y, desde el lado de la medición externa (zona oeste) el control de los clientes y del mercado resulta crucial.¹³

2.3.3 Modelo Intangible Assets Monitor (IAM)

El modelo de K. Eric Sveiby, Intangible Assets Monitor (IAM), es un modelo que trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes. La estrategia de la empresa nuevamente resulta relevante para la determinación de dichos indicadores. Como el mismo Sveiby señala, su modelo resulta similar al de Kaplan y Norton, aunque con diferencias claras¹⁴.

Gráfico No. 7



FUENTE: <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc>

ELABORADO POR: **La autora**

¹³ www.ciberconta.unizar.es

¹⁴ Idem

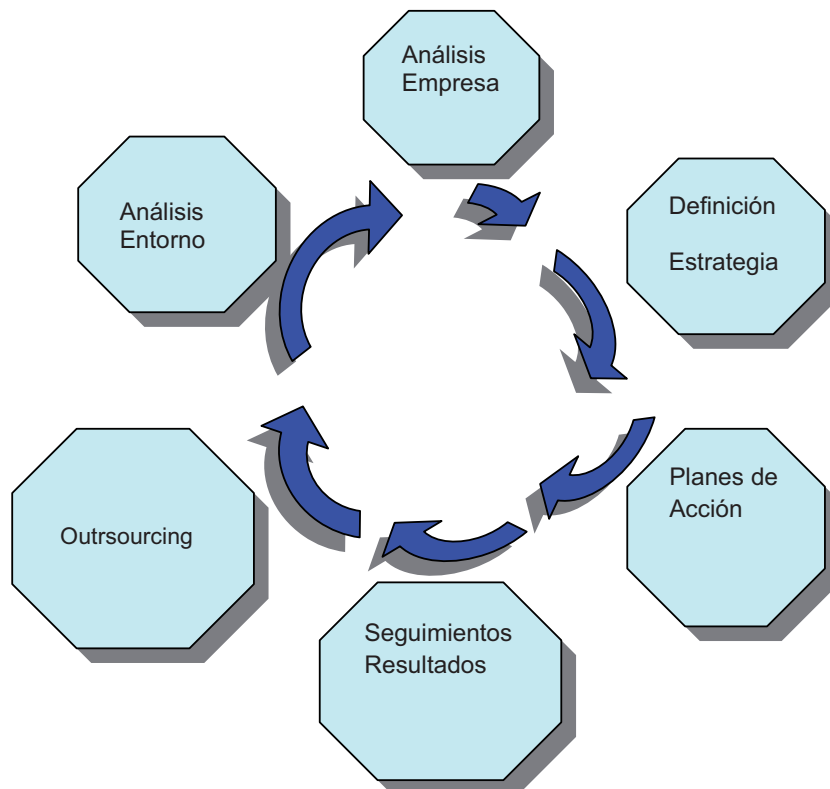
En este modelo las partes más importantes a cubrir son: crecimiento (cambio)/ renovación, eficacia y estabilidad.

Debiéndose configurar un par de indicadores para cada parte. Este modelo puede utilizarse para diseñar el sistema de información para la dirección.

2.3.4 Modelo SIGER

También se puede destacar el modelo SIGER, (Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados). Este modelo fue presentado en el X Congreso AECA de 199 por M. Hernández y el profesor A. López Viñegla.

Gráfico No. 8

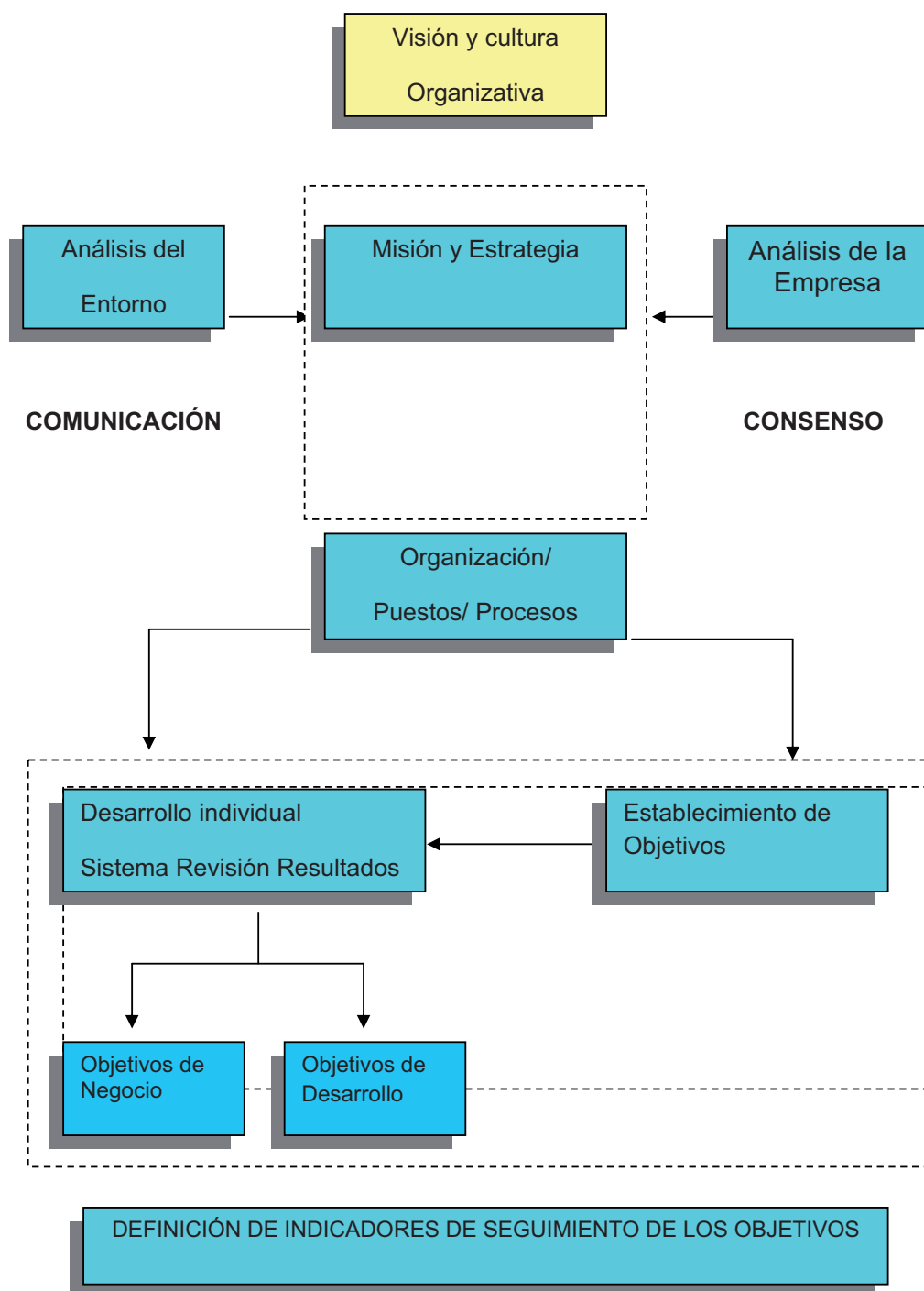


FUENTE: <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/INICIO>

ELABORADO POR: La autora.

Para llevar a cabo la implementación de este modelo, como alternativa para dar respuesta a los problemas que se van a plantear en forma de etapas, nos basaremos en un proceso de definición de la estrategia a toda la organización y en la alineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia, haciendo especial hincapié en la vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la organización. Por otro lado, otro aspecto será la identificación de los indicadores asociados a las variables clave de la empresa, desde todas sus perspectivas, relacionando la implementación de la estrategia a la actividad de la organización en todos sus aspectos.

Gráfico No. 9



FUENTE: <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/INICIO.HTML>

ELABORADO POR: La autora.

El modelo SIGER es una herramienta de medición y gestión de la estrategia así como un instrumento del área de recursos humanos de cara al seguimiento de la alineación de los objetivos de los trabajadores con la estrategia de la propia empresa, entre otros aspectos de la gestión del capital humano.

2.3.5 Modelo EFQM

Según el EFQM (*European Foundation for Quality Management*), un modelo de gestión integrada debe revelar una visión globalizada y enfocada hacia el cliente, apoyando en los principios de la calidad total.

Gráfico No. 10



FUENTE: <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/INICIO.HTML>

ELABORADO POR: La autora.

En este modelo hay tres partes inicialmente diferentes: liderazgo, procesos y resultados claves. El comportamiento del Líder en la empresa resulta determinante por cuanto será quién facilite que las personas comprendan la misión (porqué y para qué existimos) y la visión (el hecho de establecer con claridad lo que deseamos ser) de la misma. En esta ocasión la unificación de objetivos es importante. Asimismo, resulta evidente que a la organización le interesa generar valor tanto para los clientes como para los accionistas y cuando la eficacia se hace presente en las actividades y procesos relacionados, todo por parte de las personas se comprende mejor.

En último término, parece claro que será el cliente quien juzgue en cuanto a calidad de servicio recibido o del producto adquirido, influyendo directamente en los resultados claves. En esta ocasión debemos hacer notar que el conocimiento por parte de la empresa de sus clientes se está convirtiendo en un factor crítico de éxito, de ahí el interés que comienzan a suscitar las técnicas de CRM (*Customer Relationship Management*)

Se debe recordar que la excelencia no sólo depende del cliente, precisamente debe conseguirse un equilibrio permanente que satisfaga a todos los interesados en la empresa: clientes, accionistas, proveedores, trabajadores y la misma sociedad.¹⁵

2.4 COMPARACIÓN ENTRE LOS MODELOS MENCIONADOS Y EL CMI.

Los modelos detallados así como el T.D.C tienen como factor común la visión y las estrategias establecidas por la compañía para definir los niveles y objetivos. Así mismo en todos estos modelos se dispone de indicadores tanto financieros como no financieros.

¹⁵ www.tablerodecomando.com

A continuación se presenta una tabla donde se puede analizar los elementos que cada uno de los modelos considera, en forma resumida:

Tabla No . 1

MODELO	PERSPECTIVAS NIVELES	OBJETIVOS E INDICADORES	COMUNICACIÓN
T.D.C	1. Financiera 2. Clientes 3. Procesos 4. Aprendizaje	Están asociados a la medición	Existe retroalimentación
McNair	1. Unidades de Negocios 2. Área operativa 3. Centros de actividad Departamentos	Son elementales	Es considerada normal
EP2M	1. Mercado y clientela 2. Estrategia y cambio 3. Eficacia y Eficiencia 4. Accionistas	Se analiza la evolución de los indicadores	Se da en todos los niveles
IAM	1. Estructura Externa 2. Estructura Interna 3. Capacidad de los RRHH	Visualiza los indicadores más importantes	La información solo va a la dirección.
SIGER	1. Visión y cultura Organizativa 2. Análisis del entorno 3. Análisis de la empresa	Es importante identificar los indicadores asociados a las variables claves de la empresa	La comunicación es clave

EFQM	1. Agentes Facilitadores 2. Resultados 3. Innovación y aprendizaje	El indicador más importante es como juzga el cliente la calidad del servicio	La comunicación con el cliente es importante.
------	--	--	---

ELABORADO POR: **La autora.**

2.5 OBJETIVOS DEL TABLERO DE COMANDO

Los objetivos principales para elaborar un Tablero de Comando son:

- Destacar los principales aspectos del Tablero de Comando, analizar y desarrollar las nociones de Visión y Estrategia y su vinculación con esta herramienta de gestión estratégica.
- Centrarnos en la creación de valor para los accionistas, de forma que hagamos frente a sus expectativas.
- Satisfacer de forma clara las expectativas del cliente, de manera que nuestras relaciones con los mismo sean óptimas.
- Llevar a cabo una identificación tanto de objetivos como de indicadores estratégicos vinculados a los procesos internos claves.
- Determinación de los principales objetivos e indicadores que constituirán la base de desarrollo potencial de la empresa, de forma que reflejen su capacidad por adaptarse a nuevas situaciones, cambiando y mejorando. En definitiva, debe crearse valor futuro y un clima específico.

2.6 EL TABLERO DE COMANDO Y SU VINCULACIÓN CON LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA

2.6.1 Visión y Estrategia

Tal como apuntan Kaplan y Norton, verdaderamente el proceso de configuración del T.D.C se inicia cuando la Dirección se pone en ejecución en la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus inductores críticos.

Sin duda, el fin último del Tablero de Comando es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia. Desde el instante que el sistema de indicadores se convierte en un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones, se estará hablando de un verdadero SISTEMA DE GESTIÓN.

2.6.2 Objetivos e indicadores Estratégicos.

En el Tablero de Comando los indicadores de resultado se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores de resultado (*performance drivers*). Lo cierto es la existencia de una práctica generalizada de intentar desagregar los indicadores estratégicos en medidas específicas del nivel operativo.

El TDC proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada en la unidad de negocio correspondiente. Lo importante es que todos los integrantes de la organización se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados y, fundamentalmente, la estrategia consensuada.

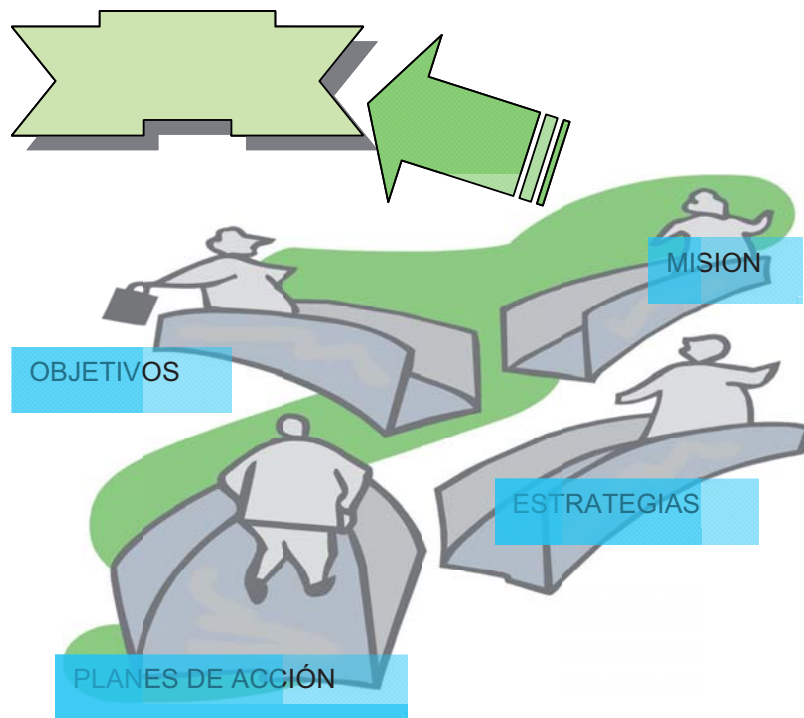
Se debe insistir que el TDC encierra esencialmente valores que generan importe a largo plazo. La información financiera tradicional no brinda información sobre la generación o eliminación de valor económico potencial, ofrece únicamente información estática del pasado.

Sin embargo, el TDC concentra su esfuerzo en determinar cuales pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor futuro o largo plazo. Entre dichos factores críticos podemos señalar: los clientes, el aprendizaje organizativo, los procesos internos de negocio, productos innovadores, crecimiento organizativo, etc.

2.6.3 Alineación Estratégica y Planificación

La visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la planificación estratégica, la cual determina los objetivos específicos y metas de largo plazo en una organización, junto con la aceptación de curso de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Gráfico No. 11



Es importante que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados, perspectivas financieras y de los clientes y, entre los inductores de dichos resultados perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

La película protagonizada por la estrategia de la unidad de negocio, ha de ser representada en un T.D.C.

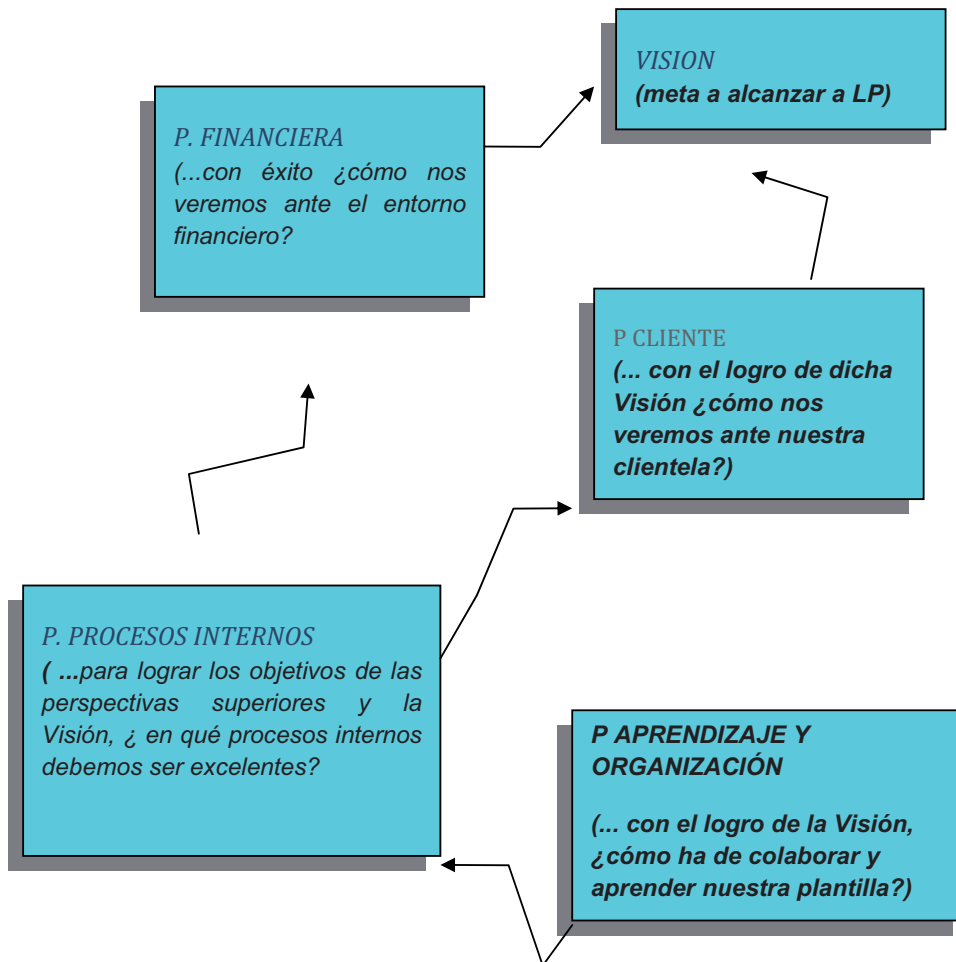
En una de las ediciones de la revista Fortune (diciembre de 2002), se afirma que “menos del 10% de las estrategias efectivas formuladas tienen verdaderamente éxito”, lo cual muestra dos aspectos importantes a tener en cuenta:

- Sin un sistema que conjugue una visión integral de la empresa es prácticamente imposible manejar la estrategia de forma eficaz. Quizá las organizaciones estén mucho más orientadas hacia herramientas y sistemas que contengan una mayor dosis operativa que estratégica.

- No cabe la menor duda que la estabilidad y transparencia del entorno no es la misma que hace unas décadas, por lo que los procesos industriales estén evolucionando y, consiguientemente, los sistemas de gestión deben transformarse para satisfacer las nuevas necesidades.

La adaptación del T.D.C a la unidad de negocio resulta fácilmente esquematizable:

Gráfico No. 12



FUENTE: PROGRAMA EL T.D.C INTEGRADO AL SCG DE FUNDACIÓN ALTA DIRECCION

ELABORADO POR: **La autora**

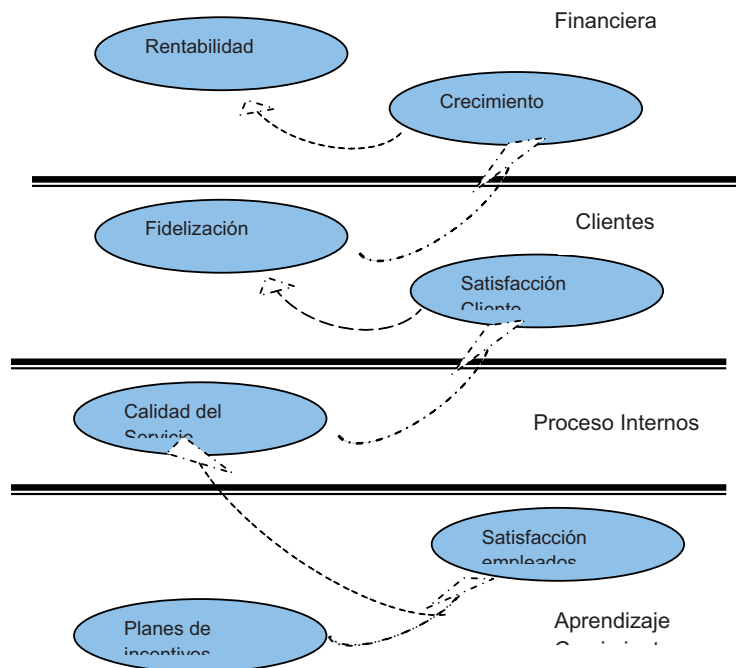
2.6.4 Mapas Estratégicos: Relaciones Causa – Efecto

Con toda certeza el mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre lo que se asienta del T.D.C. La configuración del mismo no es fácil requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretende alcanzar y que verdaderamente, están en síntomas con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las organizaciones, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.

Es importante hacer hincapié en que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, no entre indicadores, estos últimos no sirven para la medición de los objetivos.

Gráfico No. 13



FUENTE: <http://www.tablero-decomando.com/cuadros>

ELABORADO POR: **La autora**

Se desprende de todo esto que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico , proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el T.D.C, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la organización. Bien podría ser este un buen ejemplo de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO en cualquier organización.

Si miramos desde abajo la figura, en el área de aprendizaje y crecimiento la organización podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de planes de incentivos, de forma que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes si cabe.

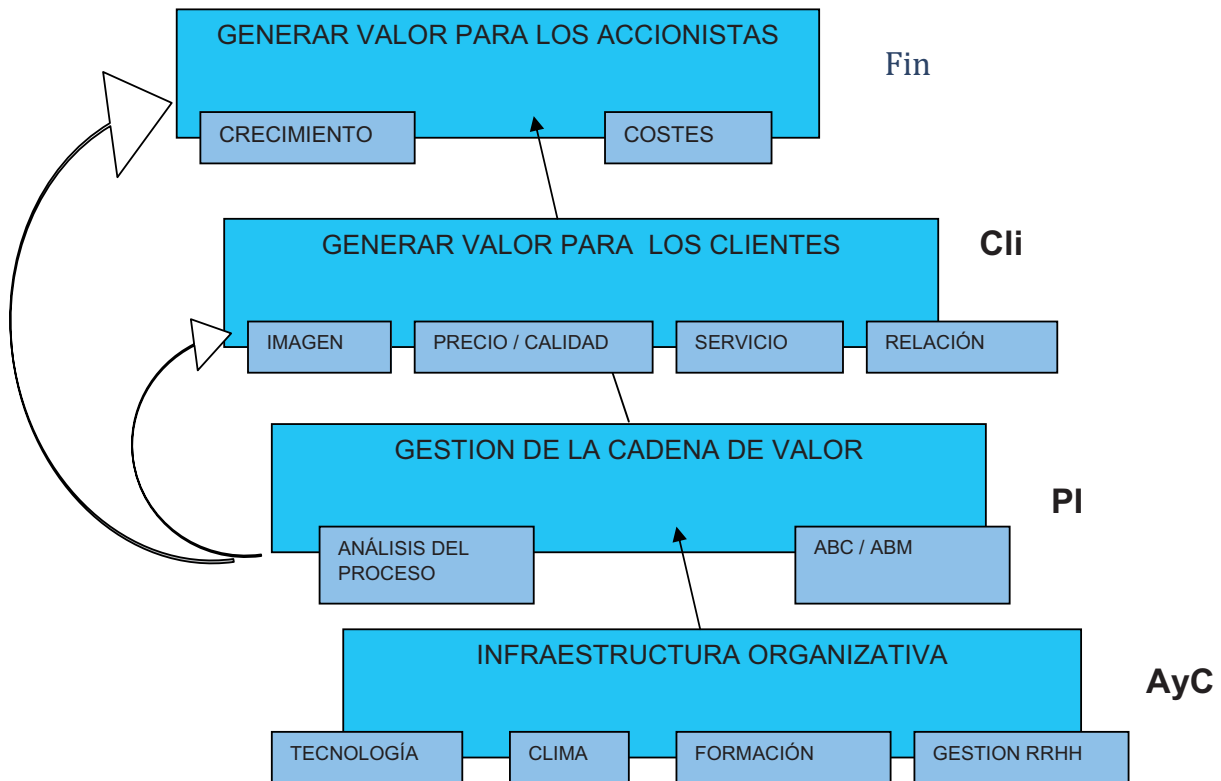
De este modo, no cabe duda que la calidad de servicio se incrementaría, siendo este un objetivo clave del área de procesos internos de la organización.

Todo ello deriva en una satisfacción del cliente mayor, lo que consecuentemente puede desembocar en una fidelidad notable de los clientes, aspecto muy cuidado en el área de clientes.

Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios, en cierto modo, estamos incidiendo en la estrategia de crecimiento de la organización, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos de área financiera de la organización.

Con este ejemplo queremos señalar que dentro de lo que es la configuración global de un mapa estratégico, debemos tener en consideración varias líneas estratégicas.

Gráfico No. 14



FUENTE: <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCIONES/bsc/INICIO.HTML>

ELABORADO POR: **La autora**

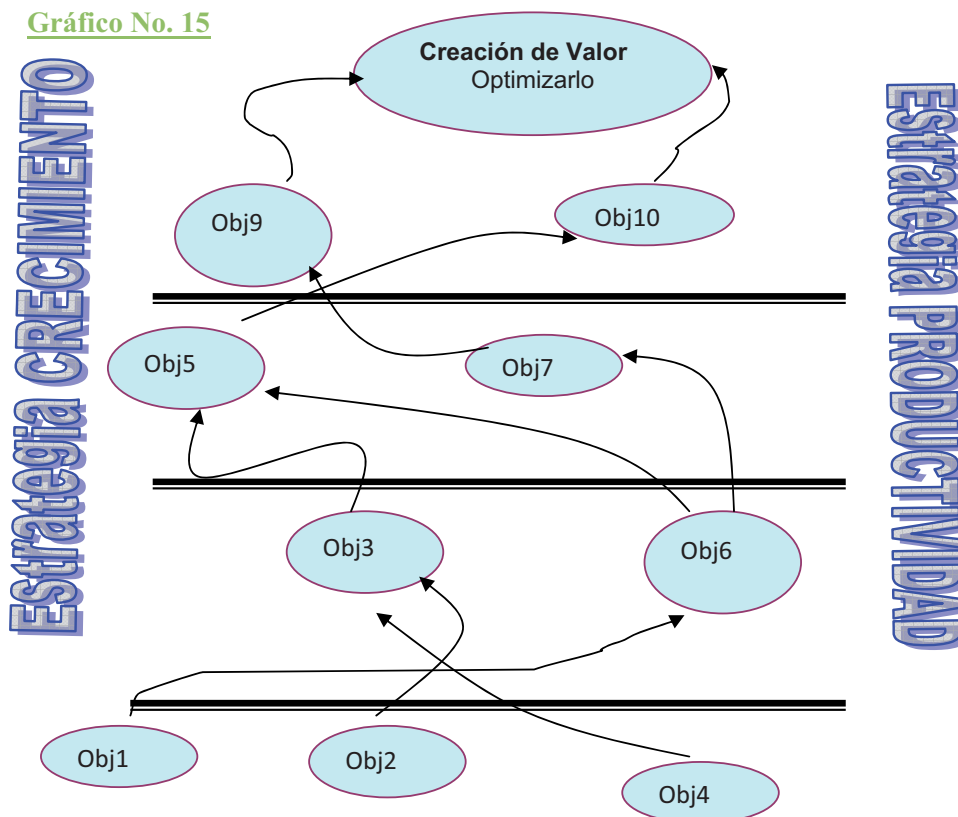
Para configurar el tablero de comando se debe considerar la figura previa. La infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí lo necesario que es emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que las organizaciones pueden contar, el mantenimiento de un clima organizativo óptimo, la propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar sus funciones y tareas y, en definitiva una gestión de recursos humanos (RRHH), adaptada y acorde a las necesidades de la empresa.

De un modo u otro, todo ello contribuye a darle **calidad** en cuanto a eficiencia y eficacia, a los proceso de la organización, entrando de lleno en el concepto de cadena de valor. Lo cierto es que con una buena metodología podemos eliminar actividades y/o procesos que no contribuyen a dicha cadena, analizando detalladamente el proceso productivo y con el propósito de ofrecer a futuro un producto / servicio

excepcional. Al fin y al cabo, se trata de generar valor tanto para el cliente como para el accionista que, en relación con el uso de esta herramienta, son resultado de la propia estrategia de negocio.

Por el lado de los clientes, parece claro que una buena imagen de organización, unos precios y una calidad excelente, un buen servicio post-venta y una relación extraordinaria, etc., hacen que sean variables que derivan de una excelencia en los procesos y actividades de la empresa, lo cual, desde esta óptica, genera una fidelidad importante. Y, en el último término y en el caso general de las organizaciones con fines de lucro, ello afecta de forma positiva al accionista. Su objetivo primordial es el aumento de su rentabilidad que se puede derivar simplificando mucho el esquema, mediante un crecimiento del negocio o de una reducción de costos notable.

Gráfico No. 15



FUENTE: <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCIONES/bsc/INICIO.HTML>

ELABORADO POR: **La autora**

En este esquema se resalta la importancia de los cimientos, la organización ha de conseguir cierta consistencia en sus planteamientos pero obviamente de be tomar acciones importantes en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los recursos con

los que la organización cuenta han de renovarse cada cierto tiempo, han de hacerse sólidos , ya sea a través de la formación, motivación, etc. En esta sección donde se incide para relacionar los modelos de capital Intelectual y los de T.D.C.

Si los pilares del edificio están bien asentados es muy probable que en términos de eficiencia (recursos necesarios) y Eficacia (tiempos óptimos), el proceso productivo funcione perfectamente, dicho de otro modo, la perspectiva de Proceso Internos se beneficiará consecuentemente de las mejoras y la solidez proporcionada en la perspectiva inferior.

Los modelos ABC (Activity Basic Costing) y ABM (Activity Basic Management) encajan perfectamente con el T.D.C en esta parte, al igual que el modelo de la Fundación Europea para la gestión de la calidad (EFQM), aunque este último afectado también tanto por las perspectivas de aprendizaje y crecimiento como de cliente. Quizá debamos destacar en este caso los sistemas de costos como aquellos que nos permiten una correcta asignación de los costos a los productos y/o servicios; sin embargo últimamente se ha insistido en el concepto de *driver cost* (inductores de costo); se debe tomar en cuenta que la localización de la actividad y del inductor de la misma es algo esencial en el análisis ABC de manera que la imputación de los costos puede mejorar y de hecho mejora sensiblemente.

Una vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costos excesivos e innecesarios, los clientes son el siguiente eslabón. No cabe duda que se beneficiarán de todo lo anterior en muchos aspectos siendo de corto, medio y largo plazo uno de nuestros objetivos básicos, su satisfacción. En esta perspectiva está tomando importancia aquella parte del negocio inteligente que se centra en el manejo de las relaciones de marketing, por otra parte las otras dos grandes áreas de interés son la disminución de costos y el análisis de la rentabilidad, concretamente las técnicas de la administración de la relación con el cliente.

“ En el CRM se aplica una verdadera técnica de análisis de datos importantes para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del Cliente.”¹⁶

Finalmente si todo funciona correctamente, si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en una mayor rentabilidad, en unos menores costos, o ambos, de manera que el último beneficiado será el accionista. La perspectiva financiera será la que al final salga favorecida. En esta perspectiva el EVA (Valor Económico Agregado) es un elemento comentado a menudo, de hecho es un indicador cada vez más habitual dentro del propio Tablero de Comando. También el presupuesto se constituye en una herramienta destacar en esta ocasión, no en vano cuatro de cada cinco empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la estrategia formulada por la empresa.

2.7 LAS PERSPECTIVAS DEL TABLERO DE COMANDO

El T.D.C, considerado como: herramienta-metodología-filosofía se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por relaciones **CAUSA-EFECTO**. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que nosotros podemos tomar la iniciativa actuando en cualquier de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso será la definición de los objetivos **FINANCIEROS**, siendo precisos para alcanzar la visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirán el efecto de nuestra forma de actuar con los **CLIENTES** y, a su vez, el logro de grandes objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los **PROCESOS INTERNOS**. Por último, el T.D.C plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa, lógicamente, por una **FORMACIÓN-APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO** continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

¹⁶ LOPEZ VIÑEGLA, A., www.balancedscorecard.com,2004

En definitiva, estamos hablando de un Sistema de Gestión Estratégica, útil para la tarea de la propia estrategia. Como señalan Kaplan y Norton:¹⁷

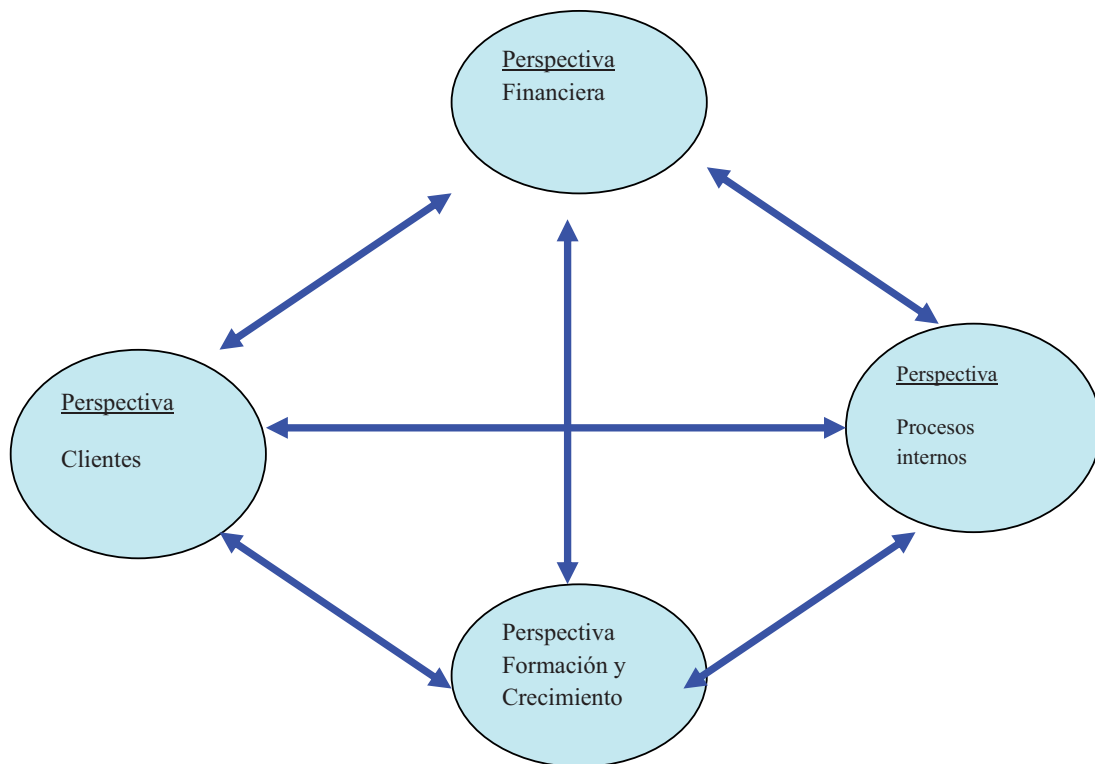
Las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del T.D.C para desarrollar procesos de gestión decisivos, entre los que se pueden mencionar:

- Traducción y/o transformación de la visión estratégica.
- Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- Aumento del feedback y de la formación estratégica.

¹⁷ KAPLAN, Robert, Otros, **Cuadro de Mando Integral**. España, 1997, De Gestión 2000

El Dr. Robert Kaplan, reconocido profesor en Harvard University conjuntamente con su socio David Norton, revolucionaron al mundo de la administración con su modelos T.D.C al mostrar como es posible trasladar la visión a la acción, a través del Cuadro de Mando Integral organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

Gráfico No. 16



Fuente: www.tablero-decomando.com

ELABORADO POR: **La autora.**

2.7.1 La Perspectiva Financiera

La perspectiva Financiera vincula los objetivos de cada unidad del negocio a la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.¹⁸

Para alcanzar el éxito y saber como nos observan los accionistas a corto, mediano y largo plazo, debemos medir las ventas, la contribución marginal, la inversión en activos fijos y circulantes, cuentas por cobrar, inventarios y el valor económico agregado, entre otros.

La intención de la perspectiva es medir los resultados alcanzados, y si la inversión es o no será rentable para los propietarios de la empresa.

2.7.2 La Perspectiva Cliente

Para entender el negocio a través de cómo nos observan los clientes; es fundamental medir que tan capaces somos de retenerlos y satisfacer sus necesidades. medir la satisfacción del cliente y el grado de retención nos da elementos para dimensionar los logros históricos; entender como podemos avanzar en satisfacerlo a futuro, que imagen tiene de la empresa a sí como la relación costo-beneficio y la futura penetración en el mercado.

“La perspectiva cliente identifica los segmentos de clientes y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos; y son estos los

¹⁸ VOUGEL, M., www.tablero-decomando.com/revist/finanzas.html.

*que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.*¹⁹

2.7.3 La Perspectiva de Procesos Internos

Para identificar los procesos clave de la organización (los cuatro o seis macro procesos de empresas de todo tamaño), la rotación de personal y la habilidad que tenemos para capacitarlo y dotarlo de los conocimientos necesarios para que desempeñe su trabajo hoy y alinear sus intereses con los de la empresa para el futuro.

También, que tanto sabemos trabajar en equipo y crear lealtad del personal hacia la organización, son algunos de los aspectos que comprende esta perspectiva.

“ La perspectiva Procesos o Interna define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio post-venta).

*Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.*²⁰

2.7.4 La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

La inversión en tecnología, así como el establecimiento de una organización de aprendizaje continuo son el vehículo para lograr el éxito a largo plazo y crecer. El desarrollo de habilidades críticas y la disponibilidad de tecnología, la inversión en

¹⁹ VOUGEL, M., www.tablero-decomando.com/revista/clientes.html

²⁰ www.tablero-decomando.com/revista/procesos.html

promover los productos y servicios, lo que se invierte en investigación y desarrollo permitirán evaluar los alcances desde el punto de vista de esta perspectiva.

“ Se obtiene los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen su interés hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.”²¹

²¹ www.tablero-decomando.com/revista/aprendizaje.html

Tabla No. 2

Cuadro Resumen de Perspectivas

FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none">• Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa.• Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none">• Identifica los segmentos del cliente y del mercado donde se va a competir.• Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados.• Evalúa las necesidades de los clientes, su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicio, con sus preferencias.
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none">• Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio post-venta)• Los objetivos e indicadores de esta perspectiva derivan de estrategias explícitas para satisfacer las perspectivas de los clientes.
APENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">• Se obtienen los inductores necesarios para lograr los resultados en las anteriores perspectivas.• La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa.• Se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

ELABORADO POR: **La autora.**

2.7.5 Otras Perspectivas

Si bien es cierto, las perspectivas mencionadas anteriormente son comúnmente utilizadas, las empresas podrán incluir otras perspectivas dependiendo de la naturaleza de su operación. Un ejemplo de esta podría ser el caso de una fundación donde la perspectiva social debería ser contemplada.

Adicionalmente como se mencionó anteriormente, existen otros modelos de gestión, lo mismo que utilizan otras perspectivas dependiendo del enfoque de cada uno de ellos, como por ejemplo: mercado y clientela, estrategia y cambio, eficacia y eficiencia, accionistas, etc.

2.8 FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

La construcción de Cuadros de Mando Integral consta de cuatro fases básicas que se describen a continuación:

2.8.1 Fase 1: Orientación al Diseño.

Etapa 1, Empresa, Negocio, Fórmula de Éxito.- Primero se determinan las características de la organización, tamaño, mercado en el que opera, quienes son sus principales clientes, es decir su naturaleza.

Luego se define sus elementos estratégicos, misión, visión objetivos, políticas y estrategias para alcanzar los objetivos. Se analiza el plan estratégico y se determinan sus factores claves de éxito. Así se podrán establecer indicadores de gestión.

Etapa 2, Los gerentes y los conceptos de administración.- Cada nivel de la empresa tiene diferentes retos, en cada uno de ellos hay personas que toman decisiones acerca de diferentes problemas. Se debe determinar cuáles son las decisiones que se toman en cada nivel y quienes son los que toman estas decisiones y sus tipos de gerencia. Aquí los indicadores varían de acuerdo con el nivel e influyen en su selección los estilos gerenciales.

2.8.2 Fase 2: Arquitectura de Indicadores.

Etapa 3, El CMI para la alta dirección.- La selección de indicadores para la alta gerencia depende de las etapas 1 y 2, estos indicadores, mezclan los financieros y los no financieros y son de carácter general para la organización.

En la selección de indicadores de control de gestión influye la naturaleza de la empresa (no es lo mismo un banco que una empresa de alimentos), los factores claves de éxito en el negocio (en algunos es el precio y en otros en servicio al cliente) y la estrategia que siga par triunfar ante la competencia.

De acuerdo al nivel que se encuentran los gerentes tienen diferentes tipos de problemas y decisiones a tomar (a nivel alto se definirá una política general de inventarios, a nivel intermedio se definirá la cantidad de inventario por grupo de productos y a nivel bajo, cuándo comprar)

Los indicadores entonces, varían por nivel. Influyen en su selección los objetivos personales de los gerentes, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar una organización.

Las novedades y avances en la teoría de la administración sugieren nuevos indicadores (costos de no calidad, servicio al cliente, etc.) la situación competitiva de la empresa señala cierta necesidad de indicadores (una empresa en crisis se fijará en su endeudamiento)

Etapa 4, Objetivos metas, indicadores y responsable por nivel.- Los indicadores se deben encadenar de forma vertical, de acuerdo con los procesos de la organización. Deben estar claras las responsabilidades de cada quien para que el futuro puedan evitar problemas.

Etapa 5, Remuneración variable, transformación empresarial.- Uno de los elementos clave, en la construcción de T.D.C, lo constituye el involucrar a todos los elementos de la organización en la nueva estrategia. La forma más usual de hacerlo, es vincular las compensaciones a los resultados.

Etapa 6, Fórmula de cálculo.- Ya definidos los indicadores se hace necesario precisar su fórmula de cálculo, cómo se van a medir las ventas, el valor agregado, el valor de la empresa, etc.

Etapa 7, Benchmarking, comparaciones, representación gráfica.- los indicadores se deben comparar con las metas establecidas en el plan estratégico en un comienzo, también es aconsejable la comparación con otras empresas líderes del mercado, o con nuestra competencia, si es posible. La información se debe plasmar en tablas gráficos que permitan un rápido y completo análisis.

2.8.3 Fase 3: Informática

Etapa 8, Sistemas de información gerencial.- Los proveedores y los sistemas de información disponibles son muchos. Normalmente los datos se toman de los sistemas transaccionales, Internet y otras fuentes. Esta información se ordena en una base de datos, de la que se extraen con algún criterio. La presentación de la información al Gerente requiere el uso de ciertas herramientas, que a un futuro se utilizarán sistemas expertos -inteligencia artificial-.

2.8.4 Fase 4: Utilización

Etapa 9, Comunicación y capacitación.- La elaboración del T.D.C implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal. Todas la etapas son un proceso educativo muy valioso para todos los niveles organizacionales.

Etapa 10, Integración con toda la organización y sus procesos.- El T.D.C deberá integrarse al proceso de planeamiento y presupuestación de la organización, es decir cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que sean realizables; además deberá usarse en la conducción del personal y su evaluación.

CAPITULO III

3. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE LA RECAUDACIÓN Y CONTROL DE INGRESOS INSTITUCIONALES EN LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

3.1. Evaluación del Sistema de Medición Actual

Previa la elaboración y aplicación del Cuadro de Mando Integral es conveniente analizar los sistemas de medición actual.

La Contraloría General del Estado dispone de objetivos estratégicos, misión, visión, filosofía institucional, es decir, la Contraloría General del Estado es un Organismo Técnico dotado de personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa.

Tiene atribuciones para 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.

Además de las competencias conferidas por la ley, la Contraloría General del Estado dirige 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; determina responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado; expide la normativa para

el cumplimiento de sus funciones y asesora a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

Según lo previsto en el artículo 206 de la Constitución de la República del Ecuador, el Contralor General del Estado forma parte de la instancia de coordinación de la Función de Transparencia y Control Social²².

Además, la Ley de Presupuestos del Sector Público, en su artículo 46 manifiesta que el control externo de los recursos de los presupuestos del Sector Público, es competencia de la Contraloría General del Estado, que lo realizará obligatoriamente de manera previa, durante y posterior al proceso de ejecución de los presupuestos.

Es en este contexto la Contraloría General del Estado, como Organismo Técnico de Control, cumple con las funciones a ella encomendadas ya sea efectuando auditorías de gestión, financieras, de carácter técnico o bien exámenes especiales de los recursos financieros, materiales y humanos, en base a un plan anual de actividades.

3.1.1 Mapa Estratégico

Misión.- Somos el Organismo Técnico de Control, con autonomía administrativa presupuestaria y financiera, para vigilar y verificar la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales, en el manejo de los recursos públicos, estableciendo las responsabilidades a que hubiere lugar. Promovemos el mejoramiento de la gestión de las entidades sujetas a nuestro ámbito, a través de la auditoría gubernamental, la asesoría y la lucha contra la corrupción y la impunidad, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

²² Constitución de la República del Ecuador, Artículo 206, 2008, p.104

Visión.- Liderar el proceso de transformación gerencial del Estado sobre la base de la cultura de la ética pública, la calidad y enfoque hacia los resultados, para demostrar ser un organismo facilitador y asesor de las entidades sujetas a su control, sustentado en el profesionalismo, compromiso institucional, responsabilidad social y excelencia organizacional²³.

Filosofía Institucional.- La Contraloría General del Estado es una institución orientada a superar debilidades internas y amenazas externas, asumiendo el compromiso de propender a una Administración Pública honesta, eficaz y eficiente, creando en los servidores públicos la conciencia de la importancia de la ética y la responsabilidad en el cumplimiento de los deberes.

3.2 PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

El principal objetivo de la planificación estratégica es lograr cambios ante las nuevas demandas de la sociedad ecuatoriana, que conlleven a hacer realidad los propósitos de mejoramiento continuo en la Contraloría General del Estado, como entidad técnica encargada del control y eficiente utilización de los recursos públicos y del logro de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos estatales.

El presente Plan Estratégico, abarca el período 2009 – 2012, y es el resultado de un proceso de reflexión y estudio sobre la identidad de la Contraloría General del Estado como institución pública que entrega servicios a la sociedad ecuatoriana que, además de cumplir las funciones que le identifican – Control gubernamental-, ha adquirido un nuevo perfil como un organismo modelo de gestión pública moderno y confiable.

²³ Reglamento Orgánico Funcional Sustitutivo de la Contraloría General del Estado, Acuerdo No. 021-CG de 1 de noviembre de 2007 Registro Oficial No. 215 de 20 de noviembre de 2007,p.2

Uno de los problemas que venía afrontando el Departamento de Recaudación de Ingresos Institucionales, era no contar con un instrumento que permita la medición eficaz de la recaudación del Cinco por Mil, que se constituye básicamente el financiamiento del presupuesto de la Contraloría General del Estado, enmarcados en el avance tecnológico y al aporte que brindan los funcionarios encargados de esta tarea; sin embargo, el contar con una herramienta que nos ayude a tener una visión general de la medición de la actividad de recaudación, beneficiaría en gran parte a superar los obstáculos relacionados con el control y la ejecución de las estrategias para alcanzar el ciento por ciento de los objetivos planteados tanto a nivel departamental y de hecho al objetivo primordial del Organismo Superior de Control; que es, la vigilancia a la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado Ecuatoriano.

Es así la necesidad de implantar el Cuadro de Mando Integral en la Gestión de la Recaudación de Ingresos Institucionales de la Contraloría General del Estado, la que permitiría dar un enfoque más claro, y la toma de decisiones correctivas a tiempo y sobre la marcha de las actividades de recaudación siendo estas planificadas y mejoradas de tal manera que se conviertan en vitales para el logro de los objetivos institucionales.

Tabla No. 3

VISION	Seguir consolidándose como una institución eficaz para continuar la lucha contra la corrupción y la impunidad que atentan contra los derechos de la sociedad, a través de una cruzada ética que rescate los valores morales.
MISION	Garantizar el buen uso del recurso público, creando en los servidores públicos la conciencia de la importancia de la ética y la responsabilidad en el cumplimiento de los deberes.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado ✓ Regular el buen funcionamiento de la dirección, para examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado ✓ Vigilar la utilización de los recursos, administración y custodia de los bienes públicos. ✓ Mejorar la aplicación de la Ley, sin perjuicio de la facultad regulatoria que la Constitución de la República del Ecuador.

FILOSOFIA INSTITUCIONAL	Para nuestra institución es fundamental unir voluntades para erradicar la corrupción y dotar de instrumentos legales modernos, que respondan a una estructura jurídica adecuada, enmarcada en el avance tecnológico, el desarrollo de la comunicación y la informática
PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	El principal objetivo de la planificación estratégica es lograr cambios ante las nuevas demandas de la sociedad ecuatoriana.

Elaborado por: La Autora

3.2.1 Indicadores Utilizados

La sociedad ecuatoriana espera una administración pública eficiente y eficaz, con recursos públicos bien administrados, un control proactivo y profesional que ayude significativamente al cambio dirigido a tener una administración pública que de los resultados esperados por la ciudadanía y contribuya de manera visible al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos.

Por esta razón, la Contraloría debe constituirse en líder en el sector público en implementar los Sistemas de Gestión de la Calidad SGC, de manera que su credibilidad sea incuestionable y los servicios que realiza en el sector público satisfagan las aspiraciones y a base de sus resultados mejoren sus sistemas de control administrativo y financiero.

La planificación estratégica es un proceso clave del sistema integrado de gestión que la Contraloría está desarrollando, la decisión de su formulación es el resultado del compromiso y resolución adoptados por la alta dirección, en respuesta a la actividad que le corresponde cumplir a este Organismo de Control, de acuerdo con el nuevo mandato legal.

La planificación estratégica se ha convertido en una necesidad en todas las instituciones que, estando obligadas a un gran cambio, tienen plena conciencia de que el futuro les deparará retos y transformaciones importantes; cada día, las nuevas demandas sociales y los impactos de nuevas tecnologías exigen una capacidad de evolución más rápida.

La planificación estratégica es un conjunto de propuestas realistas que emanan de una reflexión sobre el pasado y el presente, y que sitúan a la institución en un futuro.

La planificación estratégica de la Contraloría es, una propuesta al futuro, que considera ejes fundamentales de acción para su inmediata aplicación. Ejes que se exponen en forma sintética con la finalidad de que las opciones sean percibidas claramente, y a la vez permitan un desarrollo real, palpable, que posibilite traducir los buenos deseos en actuaciones concretas.

3.2.2 Visión a futuro

El Departamento de Determinación y Recaudación de los Ingresos Institucionales de la Contraloría General del Estado, conoció y evaluó la importancia de algunos conceptos del Cuadro de Mando Integral y ha comenzado a utilizarlos varios de los mismos determinando las ventajas y el aporte que realiza éste recurso a la gestión de la recaudación de ingresos, incorporando al recurso humano en ésta filosofía de trabajo.

La implementación del Cuadro de Mando Integral se realizará mediante una estrategia de legitimación, haciendo participar a todas las áreas involucradas para la recaudación y control de la recaudación del Cinco por Mil.

3.2.3 Historia



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, que crea 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 reforma a la ley Orgánica de Hacienda de 1927; tales enmiendas son codificadas en 1960, estableciendo que la Contraloría debe tener un sistema moderno de control (Sistema Integrado de Administración Financiera y Control) con el fin de precautelar la economía, efectiva y eficiente administración de los recursos humanos, materiales y financieros, para controlar oportunamente los fondos fiscales y satisfacer las necesidades del servicio público y del desarrollo del país.

En la constitución de 1967 se le asignaron, además, funciones de fiscalización y se cambió la denominación de "Contraloría General de la Nación" por la de Contraloría General del Estado.

En 1977 se expide la ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC) publicada en el Registro Oficial 337, de 16 de mayo de ese año, con la cual se sustituyó a la Ley Orgánica de Hacienda Codificada. La LOAFYC, contiene las normas fundamentales que rigen la estructura y funcionamiento de la Contraloría General del Estado; en ella se plasmó el cambio de esta Institución dejando atrás el sistema del simple Control Fiscal para instaurar el sistema de Control Gubernamental Moderno de los recursos públicos.

Al cambiar la estructura legal y administrativa de la Contraloría, dejó de ser la oficina de Contabilidad e Intervención Fiscal, se constituyó como un Organismo Superior de Control de los recursos de las entidades del sector público. Este control lo efectuará mediante un examen posterior a las operaciones financieras y administrativas de cada entidad a través de exámenes especiales, auditorías financieras y auditorías operacionales.

3.2.4 ETAPAS

Etapa de la Real Audiencia de Quito

Contadurías Mayores (siglos XVI, XVII, XVIII y principios del XIX)

Etapa de la Gran Colombia (1822-1824-1826-1830)

1822.- Contaduría General de Hacienda

1824.- Se suprime la Contaduría General y se crean las Contadurías Departamentales y se establece en Quito, Guayaquil y Cuenca

1826.- Se restablece la Contaduría General y se crean los puestos de Contadores Generales y Contadores Departamentales

Etapas de la República del Ecuador

1830.- Se establece la Contaduría General y la Contadurías Departamentales

1846.- Se instituyen las Contadurías Mayores por cada una de las ciudades de Quito, Cuenca y Guayaquil

1851.- Se establece la Contaduría General como un Tribunal Superior de Cuentas y las Contadurías Mayores como juzgados de Distrito

1861.- Se crea el Tribunal de Cuentas

1896.- Se crea el Tribunal de Cuentas de Guayaquil

1927.- Se crea la CONTRALORÍA GENERAL DE LA NACIÓN (mes de diciembre)

1956.- Se expide el "Nuevo Reglamento" que establece la estructura organizacional de la Contraloría que contempla una división de 10 departamentos a cargo de un Director.

1974.- Se dicta otra organización interna de la Contraloría

1977.- Se expide la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC), por la que se denomina **CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**. (esta Ley sustituyó a la Ley Orgánica de Hacienda)

2002.- El 12 de junio del 2002, se publica en el suplemento del Registro Oficial N.- 595, LEY N.- 2002-73 (LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO)²⁴

3.2.5 ORGANIGRAMA

²⁴ Información proporcionada por la Institución

Como podemos observar el organigrama de la Institución, despliega la estructura administrativa integrada por los siguientes niveles:²⁵

- a) Alta Dirección;
- b) Asesoría, y Coordinación General;
- c) Auxiliar o de Apoyo; y,
- d) Lineal u Operativo.

El nivel de la Alta Dirección, está constituido por:

- a) Despacho del Contralor General;
- b) Despacho del Subcontralor General; y,
- c) Despacho del Subcontralor Administrativo.

El nivel de asesoría, está constituido por las siguientes unidades administrativas:

- a) Asesoría, y Coordinación General.
- b) Dirección de Auditoría Interna

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

El nivel auxiliar o de apoyo está constituido por las siguientes unidades administrativas:

- a) Secretaría General conformada por:

(Supresión Prosecretaria Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008)

²⁵ Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo, p.2,

1. Departamento de Documentación y Archivo; y, la Jefatura de Área de Certificaciones.

- b) Dirección de Comunicación Institucional
(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

- c) Dirección Financiera, conformada por los departamentos de:
(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).
 - 1 Contabilidad; y, las Jefaturas de Área de Control Previo y de Remuneraciones;
 - 2 Presupuesto;
 - 3 Tesorería; y,
 - 4 Determinación y Recaudación de Ingresos Institucionales.

- d) Dirección Administrativa y Servicios, conformada por, los departamentos y Jefatura de Área:
(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).
 - 1 Departamento Administrativo;
 - 2 Departamento de Servicios Generales;
 - 3 Departamento de Transporte y Mantenimiento Vehicular;

La Jefatura de Área de Control de Bienes dependerá de la Dirección.

- e) Dirección de Recursos Humanos, conformada por los departamentos de:

(Supresión Subdirección mediante Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008). (Cambio de denominación y reorganización mediante Reforma Acuerdo 015-CG de 27 de junio de 2008)²⁶

1. Personal; y,
 2. Salud y Servicios Asistenciales.
- f) Dirección de Planificación y Evaluación Institucional, conformada por el Departamento de Planificación y Evaluación Institucional.
- g) Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones (DTIC), conformada por los Departamentos siguientes:
1. Gestión de Servicios;
 2. Gestión de Infraestructura; y,
 3. Gestión de Proyectos”.

(Se sustituye literales f) y g) mediante Reforma Acuerdo 015-CG de 27 de junio de 2008)

El nivel lineal u operativo está constituido por las siguientes unidades administrativas:

- a) Dirección Jurídica, conformada por los departamentos:
- (Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).**
1. Jurídico;
 2. Estudios Jurídicos; y, Cauciones

²⁶ Idem., p. 3

(Reforma y Supresión numeral 3 mediante Acuerdo 024 CG de 11 de noviembre de 2008)

b) Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo

Administrativo, conformada por los Departamentos siguientes:

1. Técnico Normativo; y,
2. Desarrollo Administrativo”.

(Se cambia literal b) mediante Reforma Acuerdo 015-CG de 27 de junio de 2008)

c) Dirección de Capacitación, conformada por los Departamentos de:²⁷

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

1. Capacitación; y,
2. Instrucción Informática.

d) **(Literal suprimido mediante Acuerdo No. 023 CG de 6 de noviembre de 2008) (Supresión de la Dirección de Contratación Pública y de los departamentos que la conforman)**

e) Dirección de Responsabilidades, conformada por los departamentos de:

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

²⁷ Idem., p. 4

1. Determinación de Responsabilidades;
 2. Resoluciones;
 3. Recursos de Revisión; y, la Jefatura de Área de la Secretaría de Responsabilidades.
- f) Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas, conformada por los departamentos de:
- (Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).**
1. Patrocinio; y,
 2. Recaudación y Coactivas; y, la Jefatura de Área de la Secretaría de Recaudación y Coactivas.
- g) Dirección de Auditoría de Proyectos y Ambiental, conformada por los Departamentos de:
- (Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).**
1. Estudios de Ingeniería;
 2. Control de Proyectos; y,
 3. Control Ambiental.
- h) Dirección de Coordinación de Auditorías Internas, conformada por el
- Departamento de:
1. Coordinación de Auditorías Internas. **(Creación Departamento Reforma Acuerdo 006-CG de 31 de enero de 2008 R.O. No. 274 de 15 de febrero del 2008).**

- i) Las Direcciones de Auditoría 1, 2, 3, 4 y de Empresas:
(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

El ámbito de todas las unidades de control se establecerá y se reformará mediante Acuerdo expedido por el Contralor General.

- j) Dirección de Asuntos Éticos y Participación Ciudadana, conformada por los Departamentos:
1. Participación Ciudadana y Análisis de Denuncias.
 2. Declaraciones Patrimoniales

Esta Dirección dependerá del Despacho del Contralor General.

Reformado y sustituido mediante Acuerdo No. 024-CG de 11 de noviembre de 2008)

- k) Las Direcciones Regionales 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9, con sus correspondientes, Jefaturas de Área y Delegaciones Provinciales:
(Supresión Subdirección mediante Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008). (Literal j) cambiado por k) mediante Reforma Acuerdo 015-CG de 27 de junio de ²⁸2008)

1. Regional 1, con sede en Guayaquil, Provincia del Guayas, con la Jefatura de Área de Coordinación de Auditorías Internas, y que comprende además a las Delegaciones Provinciales de El Oro, Los Ríos, Galápagos y Santa Elena;

²⁸ Idem., p.5

(Supresión Jefatura de Area Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

2. Regional 2, con sede en Cuenca, Provincia del Azuay, y que comprende además las Delegaciones Provinciales de Cañar y Morona Santiago;

(Supresión Jefatura de Area Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

3. Regional 3, con sede en Ambato, Provincia de Tungurahua, y que comprende además la Delegación Provincial de Pastaza;

(Supresión Jefatura de Area Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

4. Regional 4, con sede en Loja, Provincia de Loja, y que comprende además la Delegación Provincial de Zamora Chinchipe;

(Supresión Jefatura de Area Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

5. Regional 5, con sede en Portoviejo, Provincia de Manabí, y que comprende además la Delegación Provincial de Esmeraldas;

(Supresión Jefatura de Area Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

6. Regional 6, con sede en Riobamba, Provincia de Chimborazo, y que comprende además la Delegación Provincial de Bolívar; **(Supresión Jefatura de Area Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).**

7. Regional 7, con sede en Ibarra, Provincia de Imbabura, y que comprende además la Delegación Provincial del Carchi;

(Supresión Jefatura de Area Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

8. Regional 8, con sede en Tena, Provincia del Napo, y las Delegaciones Provinciales de Sucumbíos y Francisco de Orellana (El Coca); y,

9. Regional 9, con sede en Latacunga, Provincia de Cotopaxi, comprende además la Delegación Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas.

(Supresión Jefatura de Area Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

Art.9. La nomenclatura administrativa en los niveles de asesoría, auxiliar, lineal u operativo, se determina así: Dirección, Departamento, Delegación Provincial, Jefatura de Área, Sección, Unidades y Equipo o Grupo de trabajo, de acuerdo con las necesidades de la estructura orgánica.

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

La organización sistémica de la Contraloría General del Estado comprenderá: como insumos a la información proporcionada y a las operaciones controladas, como ente procesador al control y la auditoría, como producto a los informes de auditoría y las resoluciones de responsabilidades, con retroalimentación de la asesoría y las recomendaciones de auditoría que alimentan el sistema incidiendo en los nuevos insumos. Los clientes externos serán las Entidades, Funciones del Estado Ejecutiva, Legislativa y Judicial y la Ciudadanía, y los clientes internos se considerarán a los servidores frente al Proceso Gobernante.

Las direcciones son responsables de cumplir y hacer cumplir lo dispuesto en el articulado que les corresponde.²⁹

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

Los departamentos son las unidades administrativas de naturaleza operativa que ejecutan los planes y programas de las direcciones a las que se relacionan.

Las jefaturas de área son las unidades administrativas que ejecutan los planes y programas de las direcciones a las que pertenecen.

Las disposiciones y trámites se cumplirán por el órgano administrativo establecido en este reglamento.

Art.10. Los cuatro niveles de la estructura orgánica tienen las siguientes definiciones:

²⁹ Idem., p. 6

- a) El nivel de la Alta Dirección, que corresponde a los procesos gobernantes, ejerce la máxima autoridad, dentro de la Contraloría General, en consecuencia, tiene a su cargo la determinación de la política institucional y la aprobación de los planes y programas de trabajo de las unidades administrativas y el control y evaluación de sus resultados;
- b) El nivel de Asesoría, que corresponde a los procesos habilitantes, formula las sugerencias y recomendaciones requeridas por el nivel de la Alta Dirección, con el objeto de contribuir al adecuado funcionamiento de todos los niveles y unidades administrativas de la Contraloría;
- c) El nivel Auxiliar o de Apoyo, que corresponde a los procesos habilitantes, tiene a su cargo las actividades complementarias para ofrecer ayuda material, de procedimientos o servicios internos a todos los niveles y unidades administrativas, a fin de que cumplan con sus funciones; y,
- d) El nivel Lineal u Operativo, que corresponde a los procesos de valor agregado, cumple con las políticas, objetivos y misión de la Contraloría a través de la ejecución de planes y programas aprobados por la Alta Dirección.

ESTRUCTURA FUNCIONAL

Art.11. Son funciones de la Contraloría General todas aquellas que se encuentran determinadas en la Constitución y Leyes de la República.

Art.12. **CORRESPONDE AL CONTRALOR GENERAL:**

- a) Ejercer la representación legal de la Contraloría en los casos y en la forma establecidos por la Ley;
- b) Dictar las políticas de la Contraloría;
- c) Planificar, dirigir, organizar, coordinar y controlar las actividades de la Contraloría;
- d) Nombrar, promover, suspender, trasladar y declarar cesante al personal de la Contraloría, de acuerdo con la Ley;
- e) Aprobar el proyecto de presupuesto de la Institución y sus modificaciones y dirigir su ejecución;
- f) Expedir los acuerdos y resoluciones que reglamenten el ejercicio de control;
- g) Delegar sus facultades a funcionarios y empleados cuando lo estime conveniente;
- h) Ordenar la práctica de auditorias y exámenes especiales;
- i) Suscribir los dictámenes e informes que le corresponda emitir de acuerdo ³⁰con la Ley;
- j) Intervenir personalmente o por medio de su delegado como parte en los juicios relacionados con la defensa de los bienes y recursos públicos, cuando así lo decida y sin perjuicio de las

³⁰ Idem., p. 7

acciones judiciales que, por mandato de la ley, correspondan a otras autoridades y funcionarios;

- k) Formular proyectos de Ley y de reforma legislativa, relacionados con el control de los recursos públicos y de la gestión de los mismos;
- l) Presentar a las diversas funciones del Estado los informes previstos en la Ley;
- m) Mantener actualizada la organización estructural y funcional de la Contraloría; y,
- n) Cumplir las demás funciones determinadas en la Constitución Política y Leyes de la República.

Art.13. CORRESPONDE AL SUBCONTRALOR GENERAL

- a) Coordinar, programar y evaluar el funcionamiento de las unidades administrativas ubicadas orgánicamente en el nivel lineal u operativo- proceso de valor agregado;
- b) Controlar el cumplimiento de las actividades de las unidades administrativas bajo su ámbito;
- c) Aprobar, previo conocimiento del Contralor General, los estudios y proyectos que elaboren las unidades administrativas bajo su jurisdicción;
- d) Ejercer las acciones que, establecidas en otras normas legales o reglamentarias, le competen como segunda autoridad en el nivel jerárquico de la Contraloría General del Estado y

especialmente aquellas asignadas o delegadas por el Contralor General;

- e) Suscribir los informes y documentos que producen las unidades administrativas ubicadas orgánicamente en el nivel lineal u operativo- proceso de valor agregado;
- f) Aprobar los informes sobre los proyectos de contratos del sector público, por los montos señalados para la Licitación y para el Concurso Público de Ofertas.
- g) Presidir las comisiones de acuerdo al ámbito de su competencia;
- h) Informar al Contralor General sobre la gestión de la Subcontraloría General;
- i) Subrogar al Contralor General en caso de ausencia temporal o definitiva; y,
- j) Las demás que le delegue el Contralor General.

(Artículo 13 sustituido mediante Reforma Acuerdo 015-CG de 27 de junio de 2008, publicado en el Registro Oficial 381 de 15 de julio del 2008)

Art.13. CORRESPONDE AL SUBCONTRALOR ADMINISTRATIVO

- a) Coordinar, programar y evaluar el funcionamiento de las unidades administrativas ubicadas orgánicamente en el nivel auxiliar o de apoyo- proceso habilitante;
- b) Controlar el cumplimiento de las actividades de las unidades administrativas bajo su ámbito;

- c) Aprobar, previo conocimiento del Contralor General, los estudios y proyectos que elaboren las unidades administrativas bajo su jurisdicción;
- d) Suscribir los informes y documentos que producen las unidades administrativas ubicadas orgánicamente en el nivel auxiliar o de apoyo- proceso habilitante;
- e) Presidir las comisiones de acuerdo al ámbito de su competencia;³¹
- f) Informar al Contralor General sobre la gestión de la Subcontraloría Administrativa; y,
- g) Las demás que le delegue el Contralor General.

Artículo 13 A agregado mediante Reforma Acuerdo 015-CG de 27 de junio de 2008, publicado en el Registro Oficial 381 de 15 de julio del 2008

Art.14. La jefatura Administrativa, es el conjunto de deberes, derechos y atribuciones pertinentes al puesto que desempeña una persona, puesto que corresponde a niveles de autoridad subordinados jerárquicamente, en último término, a la Alta Dirección.

Art.15. La Jefatura Administrativa la ejercerán las autoridades de los diferentes niveles y tendrá, en la respectiva unidad administrativa, los deberes y atribuciones comunes siguientes:

³¹ Idem., p. 8

- a) Establecer planes, programas y proyectos básicos de trabajo y someterlos a consideración y aprobación del órgano superior;
- b) Dirigir, supervisar y evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos de trabajo y sugerir, a través de las líneas de mando establecidas, medidas para mejorar el cumplimiento de sus actividades;
- c) Ejercer autoridad directa y, por tanto, impartir órdenes, instrucciones y orientaciones en los aspectos técnicos y administrativos;
- d) Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la marcha técnica y administrativa, así como el cumplimiento de los deberes y atribuciones asignados a sus subalternos;
- e) Preparar informaciones sobre la ejecución de actividades, dirigidas a los respectivos superiores, de acuerdo con la escala y jerarquía pertinentes;
- f) Proponer jerárquicamente los nombramientos, movilizaciones y ascensos, así como el otorgamiento de estímulos y sanciones, de acuerdo con la Ley;
- g) Distribuir el trabajo y asignar a sus subalternos los deberes y atribuciones que considere necesarios;
- h) Solicitar a la autoridad inmediata superior la comisión de servicios del personal, así como el trámite de viáticos, movilización y horas extras;

- i) Proponer al superior jerárquico el calendario anual de vacaciones del personal;
- j) Solicitar el oportuno despacho de suministros y materiales;
- k) Realizar la calificación de servicios del personal, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Administrativo y de acuerdo con las regulaciones vigentes;
- l) Evaluar periódicamente la documentación para su calificación y traslado al archivo general;
- m) Coordinar las actividades de su unidad administrativa con las demás de la Entidad;
- n) Responder, dentro de la escala jerárquica, ante el Contralor, por sus propios actos y por los de sus subalternos;
- o) Responsabilizarse de los bienes de su unidad y llevar el inventario actualizado de los mismos; y,³²
- p) Suscribir las comunicaciones de acuerdo con las regulaciones vigentes sobre la materia.

Art.16. Son funciones comunes de los servicios de secretaría de las diferentes unidades administrativas:

- a) Recibir y clasificar las comunicaciones previamente registradas en el Departamento de Documentación y Archivo;

³² Idem., p. 9

- b) Mantener archivos y tarjeteros de todas las comunicaciones recibidas y enviadas;
- c) Cuidar que las comunicaciones sean adecuada y oportunamente despachadas;
- d) Realizar los trabajos de secretaría, requeridos por la unidad; y,
- e) Programar la atención a las necesidades de materiales y útiles de oficina, mantener existencias razonables de los mismos, distribuirlos según las necesidades y llevar un registro de su uso.

FUNCIONES DE LOS ORGANOS DEL NIVEL ASESOR Y COORDINACION GENERAL

ASESORIA

Art.17. Son funciones de la Asesoría:

- a) Prestar asistencia técnica al Contralor y Subcontralor General;
- b) Preparar estudios y proyectos asignados por el Contralor o por iniciativa propia;
- c) Absolver las consultas que formulen los directores y jefes de las unidades administrativas de la Institución;
- d) Examinar los casos que afecten o dificulten el desarrollo de los planes y programas y sugerir las medidas correctivas;

- e) Proponer las medidas adecuadas para lograr una efectiva coordinación con las unidades administrativas y técnicas de la Institución y las entidades públicas;
- f) Convocar a directores y jefes de la institución a reuniones de trabajo dispuestas por el Contralor General para preparar estudios o análisis de documentos específicos, coordinarlos y dirigirlos;
- g) Asesorar a los funcionarios y servidores de la Institución, cuando participen en eventos nacionales e internacionales;
- h) Seleccionar y establecer mecanismos y estrategias de trabajo institucionales,
- i) Las demás que por encargo de la Alta Dirección deban realizarse.

COORDINACION GENERAL

Art. 18. Corresponde a la Coordinación General:

- a) Mantener contacto y comunicación permanente con las entidades fiscalizadoras superiores de otros países y los organismos regionales e internacionales que las agrupan;
- b) Procesar y analizar los documentos provenientes de las entidades fiscalizadoras superiores de otros países, así como de los organismos e instituciones regionales e internacionales que las agrupan,³³

³³ Idem., p.10

- c) Elaborar y tramitar las contestaciones a los documentos mencionados en el literal anterior;
- d) Elaborar los documentos técnicos, ponencias, proyectos de convenios internacionales y otros documentos que deban ser conocidos o discutidos a nivel internacional, por parte de las entidades fiscalizadoras superiores de otros países, o de las organizaciones e instituciones que las agrupan. Para el efecto, la Coordinación General podrá requerir asesoría y soporte técnico de otras unidades;
- e) Brindar asesoría al Contralor General y al Subcontralor General en materia de relaciones internacionales con las entidades fiscalizadoras superiores de otros países y con los organismos e instituciones que las agrupan;
- f) Brindar asesoría al Contralor General y al Subcontralor General, en las materias y asuntos que le sean requeridos;
- g) Coordinar la ejecución de las políticas generales y específicas dictadas por la Alta Dirección, conforme a los lineamientos e instrucciones emitidos directamente por el Contralor General y el Subcontralor General;
- h) Elaborar estudios y proyectos asignados por el Contralor General y el Subcontralor General.

DIRECCION DE AUDITORIA INTERNA

Art.19. Corresponde a la Dirección de Auditoría Interna:

- a) Cumplir con lo previsto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y en las demás normas que le son aplicables;

- b) Realizar auditorias y exámenes especiales a las operaciones financieras y administrativas de la Contraloría General;
- c) Proporcionar la asesoría técnica y administrativa que le fuere solicitada;
- d) Preparar y mantener actualizado, en coordinación con la Dirección de Investigación Técnica y Normativa, el manual de auditoría aplicable a la entidad;
- e) Presentar al Contralor los informes de auditoría y exámenes especiales;
- f) Realizar el seguimiento de las recomendaciones presentadas en los informes de auditoría interna;
- g) Velar por el fortalecimiento del sistema de control interno de la Contraloría;
- h) Informar al Contralor, en los casos de caducidad, sobre la procedencia del establecimiento de responsabilidades;
- i) Supervisar el desempeño del personal a su cargo y efectuar su evaluación periódicamente, promoviendo la armonía y el ambiente de trabajo en equipo; y,
- j) Las demás que le sean asignadas por la Alta Dirección.

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).³⁴

³⁴ Idem., p.11

Art. 20 Las siguientes funciones serán redistribuidas por el Director:

- a) Preparar el proyecto del plan anual de control y auditorías financieras, administrativas y principalmente auditorías de gestión a todas las unidades administrativas de la Contraloría General del Estado, en las que se incluyen a las direcciones regionales y delegaciones provinciales;
- b) Proporcionar permanentemente la asesoría técnica y administrativa principalmente a la Alta Dirección y a las unidades administrativas y funcionarios que lo soliciten;
- c) Preparar las órdenes de trabajo y conformar los equipos que efectuarán las actividades de control, auditorías, exámenes especiales y trabajos de investigación dispuestos por la máxima autoridad;
- d) Supervisar todo el proceso de control desde la planificación, ejecución y elaboración de los informes correspondientes y de ser necesario sugerir acciones correctivas con el propósito de alcanzar auditorías de calidad;
- e) Informar periódicamente al director de los avances y resultados obtenidos en la ejecución de las actividades de control;
- f) Sugerir metodologías de trabajo que permitan que los procesos de control sean más eficientes;
- g) Implementar procedimientos administrativos que faciliten un seguimiento a las recomendaciones que se presentan en los informes de Auditoría Interna;

- h) Preparar y mantener actualizado el Manual de Auditoria Interna en coordinación con la Dirección de Investigación Técnica y Normativa;
- i) Evaluar el desempeño del personal conjuntamente con el Director;
- j) Subrogar al Director; y,

FUNCIONES DE LOS ORGANOS DEL NIVEL AUXILIAR O DE APOYO:

SECRETARIA GENERAL

Art.21. Corresponde a la Secretaría General:

- a) Examinar las comunicaciones y documentos preparados para la firma de la Alta Dirección, para armonizar su redacción y asegurar su despacho;
- b) Administrar la documentación y el archivo, y otorgar certificaciones de los documentos institucionales, excepto de aquellos relacionados con el área de responsabilidades;
- c) Mantener el Registro de Contratistas Incumplidos y Adjudicatarios Fallidos, debiendo enviar mensualmente la nómina de estos al Registro Oficial;
- d) Actualizar el Registro de Contratistas Incumplidos y Adjudicatarios Fallidos que mantienen las Direcciones Regionales, para el otorgamiento de los correspondientes certificados de cumplimiento de contratos con el Estado;

- e) Registrar los acuerdos y disposiciones dictadas por el Contralor General y dar fe de ellos;
- f) Dar cuenta al Contralor General de la correspondencia recibida y despachar la misma;³⁵
- g) Coordinar el despacho oportuno de los asuntos oficiales de la Alta Dirección;
- h) Conservar con la información obtenida de la Dirección Jurídica, un archivo especializado de leyes, reglamentos y normas de uso específico, en las actividades de la Alta Dirección;
- i) Organizar y controlar el trámite de documentos y las funciones de las secretarías de los despachos del Contralor, Subcontralor General; y,
- j) Las demás que le sean asignadas por la Alta Dirección.

(Supresión Prosecretaria Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008)

Art.22. Sin perjuicio de las facultades conferidas al Secretario General, corresponde:

(Supresión Prosecretaria Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008)

- a) Supervisar el manejo, archivo y registro de contratistas incumplidos y adjudicatarios fallidos;
- b) Preparar las comunicaciones dispuestas por el Contralor y Secretario General;

³⁵ Idem., p. 12

- c) Revisar la documentación elaborada para la suscripción del Secretario General y la que el Contralor General disponga;
- d) Mantener el registro de Acuerdos suscritos por el Contralor General;
- e) Llevar un registro de Convenios de Cooperación Interinstitucional suscritos por el Contralor General;
- f) Reemplazar al Secretario General, previo encargo expreso dispuesto mediante acción de personal por el Contralor General; y,³⁶
- g) Las demás que le asigne el Contralor General y Secretario General.

DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO

Art.23. Corresponde al Departamento de Documentación y Archivo:

- a) Recibir, clasificar, registrar y distribuir la correspondencia que ingresa a la Contraloría;
- b) Mantener actualizados los tarjeteros de control de las comunicaciones y los archivos;
- c) Despachar con oportunidad la correspondencia elaborada en las diferentes unidades administrativas;
- d) Informar sobre el estado del trámite de los documentos y llevar registro de sus préstamos;

³⁶ Idem., p.13

- e) Actuar como secretaria de Evaluación de Documentos;
- f) Mantener actualizado, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Administrativo, la normatividad relacionada con el sistema de documentación y archivo de la Contraloría;
- g) Coordinar sus funciones con las que realizan los servicios de secretaria y archivo de las diversas unidades administrativas;
- h) Supervisar el cumplimiento del sistema de administración de documentos y asegurar el servicio de distribución de correspondencia;
- i) Programar y ejecutar la microfilmación de documentos, o la aplicación de otros medios como los informáticos de acuerdo con las necesidades de la Institución;
- j) Vigilar el uso de las máquinas fotocopadoras, autorizar la reproducción de documentos y verificar el empleo del papel en los diversos trabajos solicitados; y,
- k) Realizar el reconocimiento de firmas de las denuncias que se presenten en la Contraloría.

Art. 24. Corresponde a la Jefatura de Área de Certificaciones:

- a) Supervisar el normal funcionamiento de la unidad administrativa;

- b) Distribuir internamente el trabajo a ser desarrollado por el personal que conforma la Jefatura;
- c) Emitir y suscribir los documentos que señala el Reglamento para la Concesión de Certificaciones que Otorga la Matriz de la Contraloría;
- d) Dar las orientaciones que el personal requiere para su trabajo y al público cuando el caso lo amerite; y,
- e) Las demás que le sean asignadas.

DIRECCION DE COMUNICACION INSTITUCIONAL

Art.25. Le corresponde a la Dirección de Comunicación Institucional:

- a) Formular los programas de relaciones públicas, sociales, culturales y deportivos y los de información y editorial;
- b) Asesorar a la Alta Dirección y al Secretario General en aspectos relacionados con la comunicación social;
- c) Preparar y difundir boletines informativos de la Institución;³⁷
- d) Dirigir y ejecutar investigaciones que permitan tomar decisiones en el campo de la comunicación social;
- e) Coordinar sus actividades con otros organismos de comunicación del sector público;

³⁷ Idem., p. 14

- f) Mantener una hemeroteca de consulta, relativa a los asuntos de interés institucional;
- g) Promover relaciones de carácter profesional con el periodismo nacional e internacional;
- h) Informar sobre los estados de las publicaciones y llevar un registro de actividades de la imprenta;
- i) Editar informes, revistas, documentos, leyes, reglamentos, manuales e instructivos de la Institución;
- j) Preparar los textos publicitarios de la Contraloría y coordinar su difusión por medios de comunicación social;
- k) Supervisar el desempeño del personal a su cargo y efectuar su evaluación periódicamente, promoviendo la armonía y el ambiente de trabajo en equipo;
- l) Planificar, dirigir, coordinar los servicios de biblioteca; y,
- m) Las demás que le sean asignadas por la Alta Dirección.

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

Art.26. Las siguientes funciones serán redistribuidas por el Director.

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).³⁸

³⁸ Idem., p.15

- a) Coordinar el trabajo institucional de comunicación social a escala interna, externa, nacional e internacional;
- b) Asesorar a los ejecutivos de la institución en asuntos relacionados con la comunicación institucional, la organización de eventos de carácter público y la atención a los actos en que haya participación internacional;
- c) Planificar y dirigir programas de información interna;
- d) Divulgar las actividades trascendentales, los logros y realizaciones institucionales, así como sus problemas;
- e) Cooperar en los programas de desarrollo y cambio social del país, de la Institución y de las organizaciones vinculadas con la Contraloría;
- f) Dirigir, ejecutar y coparticipar en investigaciones en el campo de la comunicación interinstitucional;
- g) Programar, organizar y ejecutar eventos de relaciones humanas en la Institución;
- h) Utilizar los espacios que ofrecen los medios de comunicación social para informar sobre los sucesos de carácter comunitario en los que intervenga la Institución, que tengan que ver con el control de los recursos públicos;
- i) Coordinar actividades con las organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales que tengan relación con la comunicación pública y con la entidad, y;

- j) Las demás que le sean asignadas por el Director.³⁹

DIRECCION FINANCIERA

Art.27. Corresponde a la Dirección Financiera:

- a) Planificar, dirigir y controlar las actividades financieras, presupuestarias y contables de la entidad;
- b) Supervisar y coordinar las actividades que desarrollan los diferentes departamentos y jefaturas de área de la Dirección;
- c) Establecer procedimientos de control interno previo y concurrente;
- d) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y normas técnicas de control interno;
- e) Dirigir y coordinar, la elaboración oportuna del rol de pagos;
- f) Presentar informes financieros al Contralor y Subcontralor;
- g) Establecer el calendario de pagos y su respectivo financiamiento;
- h) Actuar como ordenador de pagos y suscribir los cheques conjuntamente con el Tesorero;
- i) Velar y asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros de la Institución;

³⁹ Idem., p.16

- j) Asesorar a la Alta Dirección Ejecutiva en lo relacionado con aspectos financieros de la entidad;
- k) Participar en avalúos, bajas, remates y entrega - recepción de los bienes de la entidad;
- l) Participar en el proceso de licitaciones y concurso de ofertas y precios para la adquisición de los bienes de la Contraloría;
- m) Controlar la correcta utilización de los fondos rotativos a cargo de las Direcciones Regionales, Delegaciones Provinciales y otras unidades administrativas de la institución, y aprobar la reposición de los mismos;
- n) Supervisar el desempeño del personal a su cargo y efectuar su evaluación periódicamente, promoviendo la armonía y el ambiente de trabajo en equipo; y,
- o) Las demás que le sean asignadas por la Alta Dirección.

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

Art.28. Las siguientes funciones serán redistribuidas por el Director

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

- a) Revisar el programa de trabajo anual de la unidad y sugerir al Director, los ajustes que se estimen pertinentes;

- b) Evaluar periódicamente las actividades ejecutadas en los departamentos y establecer el grado de cumplimiento de los programas señalados en las disposiciones de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, y de las emanadas por autoridad competente, relacionadas con el manejo administrativo financiero;
- c) Revisar los proyectos de normas y procedimientos preparados en los departamentos, emitir su opinión e informar al Director;
- d) Participar conjuntamente con el Director en la evaluación del desempeño del personal;
- e) Preparar conjuntamente con el Director y el Jefe de Presupuesto, el proyecto de políticas presupuestarias;⁴⁰
- f) Revisar la proforma presupuestaria y analizar los informes financieros, formular observaciones y recomendaciones que sean necesarias;
- g) Preparar proyectos del área financiera y comunicaciones de trámite administrativo, por disposición del Director;
- h) Cumplir las demás funciones y actividades establecidas en las normas vigentes;
- i) Las demás que le sean asignadas por el Director.

⁴⁰ Idem., p.17

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Art.29. Le corresponde al Departamento de Contabilidad:

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas en el sistema de contabilidad;
- b) Organizar y mantener actualizado el sistema específico de contabilidad para la entidad;
- c) Preparar y presentar oportunamente los estados financieros de la entidad y producir los informes analíticos pertinentes;
- d) Controlar contablemente el manejo de bienes de la institución;
- e) Mantener y controlar los fondos rotativos asignados con fines específicos;
- f) Preparar y obtener comprobantes de descargo y elaborar los cheques de pago autorizados;
- g) Mantener actualizado un registro del movimiento de las cuentas corrientes bancarias;⁴¹
- h) Participar en avalúos, bajas, remates y entrega-recepción de bienes y presentar el informe pertinente;
- i) Colaborar con los demás departamentos de la Dirección, en el manejo eficiente del proceso administrativo y financiero;

⁴¹ Idem., p.18

- j) Efectuar el control previo y concurrente para efectos de la ejecución presupuestaria y elaborar el respectivo balance;
- k) Registrar la ejecución presupuestaria y elaborar el respectivo balance;
- l) Controlar y elaborar los roles de pago;
- m) Dirigir y asignar las funciones de las Jefaturas de Área; y,
- n) Las demás funciones que le sean asignadas por el Director.

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

Art.30. Le corresponde al Departamento de Presupuesto:

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas para el área de presupuesto;
- b) Elaborar, reformar y evaluar el presupuesto institucional;
- c) Elaborar el Plan Anual de Adquisiciones en coordinación con la Subdirección Administrativa;
- d) Elaborar con la Dirección de Recursos Humanos, el proyecto del distributivo de sueldos anual;
- e) Elaborar la liquidación presupuestaria;
- f) Formular y tramitar las modificaciones presupuestarias;⁴²

⁴² Idem., p. 19

- g) Realizar evaluaciones periódicas y entregar informes para la toma de decisiones; y,
- h) Las demás funciones asignadas por el Director.

DEPARTAMENTO DE TESORERIA

Art.31. Le corresponde al Departamento de Tesorería:

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas en el Sistema de Tesorería;
- b) Mantener en funcionamiento el proceso de control interno del área;
- c) Planear el régimen de recaudación de ingresos de la entidad;
- d) Depositar intactos y diariamente los valores recaudados;
- e) Recibir y custodiar los valores, papeles fiduciarios, documentos de inversión y rentas, documentos en garantías y otros, e informar de su manejo;
- f) Elaborar mensualmente informes de flujo de caja;
- g) Administrar el fondo de caja chica de la matriz;
- h) Tramitar los egresos acorde con los documentos sustentatorios, suscribir los cheques y efectuar los pagos a los beneficiarios;

- i) Actuar de agente de retención de impuestos fiscales y otros debidamente autorizados;
- j) Entregar para el registro contable en forma oportuna, los comprobantes y más documentos que sustenten la transacción financiera; y,
- k) Coordinar sus acciones con los demás departamentos de la Dirección.

DEPARTAMENTO DE DETERMINACION Y RECAUDACION DE INGRESOS INSTITUCIONALES

Art.32. Le corresponde al Departamento de Determinación y Recaudación de Ingresos Institucionales:

- a) Elaborar en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Administrativo, instructivos, procedimientos y demás instrumentos normativos que sean necesarios para la determinación, liquidación, reliquidación, recaudación y control de los diferentes ingresos que financian el presupuesto de la Contraloría General del Estado;
- b) Participar en el diseño de los programas de computación, dirigidos a los procesos de determinación y recaudación de los ingresos institucionales, que permitan disponer de información susceptible de ser conciliada y verificada;
- c) Aplicar las normas y procedimientos expedidos por el Contralor General y ejecutar las acciones que permitan optimizar recaudaciones;

- d) Mantener coordinación con las Direcciones Nacionales, Regionales y Delegaciones Provinciales, con el propósito de ejercer un efectivo control sobre la determinación y recaudación de los ingresos que financian las actividades de la Contraloría;
- e) Coordinar con las entidades bancarias que tienen relación con los procesos de recaudación del cinco por mil, para lograr una oportuna e íntegra recaudación de los ingresos;⁴³

(En lo referente a las contribuciones provenientes de la Codificación de la Ley de Contratación Pública, esta disposición se encuentra derogada por la vigencia de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 395 de 4 de agosto del 2008)

- f) Mantener comunicación con las demás áreas que conforman la Dirección Financiera y Administrativa con el fin de lograr una adecuada programación, registro e informe de las operaciones relacionadas con la determinación y recaudación de los ingresos;
- g) Sobre la base de la información estadística y de los presupuestos de las entidades contribuyentes del sector público, para cada ejercicio fiscal, realizará lo siguiente:
- Estimar las contribuciones del cinco por mil.
 - Actualizar el catastro de las entidades contribuyentes y los registros relacionados con el cinco por mil, a nivel de cada entidad y organismo del Sector Público, con los ingresos que

⁴³ Idem., p. 20

sirvan de base para el cálculo, las retenciones y pagos realizados.

- Controlar que el Ministerio de Finanzas y las demás entidades del Sector Público, entreguen oportunamente las contribuciones del cinco por mil, que financia el presupuesto de la Contraloría.
 - Impartir instrucciones al personal que participa en las liquidaciones y reliquidaciones de la contribución del cinco por mil.
 - Revisar las reliquidaciones del cinco por mil efectuadas por los auditores de la Contraloría General del Estado, a fin de establecer su correcta determinación.
- h) Conciliar la información de ingresos provenientes de los contratos a los que se refiere la Codificación de la Ley de Contratación Pública con las entidades beneficiarias de esta Ley;

(Se suprime el contenido de este literal por la vigencia de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 395 de 4 de agosto del 2008, que deroga la Codificación de la Ley de Contratación Pública)

- i) Analizar selectivamente los registros e informes contables de los consejos provinciales, municipalidades y otras instituciones que ejecutan proyectos de inversión a fin de determinar la adecuada retención y entrega de los recursos a la Contraloría General del Estado;

- j) Efectuar evaluaciones sobre las actividades que generen otros ingresos a favor de la Contraloría General del Estado, con el propósito de optimizar el empleo de los dineros provenientes de la recaudación;
- k) Preparar informes mensuales para conocimiento de la Dirección sobre las recaudaciones efectivas y saldos pendientes; y,
- l) Las demás funciones que le sean asignadas por el Director.

Art. 33 A la Jefatura de Area de Remuneraciones le corresponde:

- a) Elaborar el cronograma anual de pagos de las remuneraciones del personal de la institución para aprobación del Subdirector Financiero;
- b) Coordinar con la Dirección de Recursos Humanos
- c) y Desarrollo Administrativo en lo referente a la actualización de novedades y distributivo de sueldos, para fines de elaboración del rol mensual;
- d) Registrar los anticipos entregados a los servidores de la institución en el módulo existente para el efecto, en el mismo se hará constar las condiciones de cobro y el tiempo, caso especial será el de anticipo por enfermedad (autoseguro), este descuento se efectuará en coordinación con el Tesorero:⁴⁴
- e) Actualizar y realizar los cálculos preliminares de los anticipos y coordinar con la Subdirección de Tecnología de Información y Comunicaciones, para finiquitar la elaboración oportuna del rol de

⁴⁴ Idem., p. 21

pagos mensual. El mismo tratamiento se realizará cuando se deba elaborar los roles de las Bonificaciones, Décimo Tercero y otros, a fin de que el Tesorero proceda con la transferencia de pagos correspondiente;

- e) Preparar la información mensual relacionada con los pagos al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Servicio de Rentas Internas y Gremios de la Institución;
- f) Liquidar los haberes en forma mensual, previo informe de la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Administrativo, al personal contratado, así como también las subrogaciones, horas extras, honorarios, y otros;
- g) Compensar en el módulo de anticipos todos los descuentos efectuados en el mes y conciliar con el auxiliar del Sistema Integrado de Gestión Financiera –SIGEF-;
- h) Conciliar mensual y anualmente las cuentas que se encuentran bajo su responsabilidad;
- i) Elaborar los procedimientos administrativos de su ámbito;
- j) Reemplazar en sus funciones al Contador General;
- k) Otras funciones designadas por el Contador General.

Art. 34 A la Jefatura de Area de Control Previo le corresponde:

- a) Supervisar, y revisar los devengados que se generan en el Departamento de Contabilidad, tales como Fondos Rotativos, Viáticos, y verificar la legalidad, propiedad y veracidad de la

documentación que respalda las operaciones financieras;

- b) Apoyar en la revisión, análisis y depuración de las cuentas que forman el Estado Financiero de manera mensual;
- c) Revisar, compensar y liquidar los anticipos a proveedores de compras, servicios, autoseguro y fondos especiales, verificar la legalidad, propiedad y veracidad de las operaciones financieras;
- d) Remitir oportunamente de acuerdo a lo convenido los devengados con las respectivas copias, para el trámite de emisión de cheques e ingresos al módulo de Sistema de Rentas Internas;
- e) Apoyar en la elaboración de procedimientos administrativos financieros de la Jefatura de Contabilidad;
- f) Apoyar en el campo Tributario al personal de Contabilidad; y,
- g) Otras funciones asignadas por el Contador General.

DIRECCION ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS

Art.35 .A la Dirección Administrativa y Servicios le corresponderá:

- a) Conformar el Comité para el concurso privado de precios;
- b) Elaborar y ejecutar el plan de adquisiciones de la Entidad;
- c) Actuar como ordenador del gasto y suscribir contratos para la adquisición de suministros y equipos para la Institución, de conformidad a la reglamentación interna.

(De conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 395 de 4 de agosto del 2008, que deroga a la Codificación de la Ley de Contratación Pública)

- d) Controlar los procesos de compras de bienes y suministros y coordinar las entregas recepciones con la Dirección Financiera;⁴⁵
- e) Solicitar y coordinar el mantenimiento de bienes;
- f) Velar y asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos materiales de la Institución;
- g) Coordinar la impresión y reproducción de documentos con la Dirección de Comunicación Institucional;
- h) Controlar el funcionamiento del servicio de telecomunicaciones;
- i) Ejecutar los planes de seguridad y vigilancia;
- j) Vigilar los procesos de control, resguardo, movilización y mantenimiento de los vehículos de la Institución;
- k) Formalizar planes para mejorar y controlar los servicios del Centro Internacional de Capacitación, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos;
- l) Definir normas y tareas para el desempeño eficiente y disciplinario del personal de conserjes;

⁴⁵ Idem., p. 22

- m) Supervisar el desempeño del personal a su cargo y efectuar su evaluación periódicamente, promoviendo la armonía y el ambiente de trabajo en equipo; y,
- n) Las demás que le sean asignadas por la Alta Dirección.

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

Art.36. Las siguientes funciones serán redistribuidas por el Director

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

- a) Coordinar y controlar el cumplimiento de las funciones de la Jefatura de Area de Control de Bienes y los Departamentos: Administrativo, Servicios Generales, de Transportes y Mantenimiento Vehicular;
- b) Conformar las comisiones para la entrega – recepción de obras, servicios, bienes, suministros y materiales;
- c) Controlar el funcionamiento del servicio de telecomunicaciones;
- d) Ejecutar los planes de seguridad y vigilancia;
- f) Vigilar los procesos de control, resguardo, movilización y mantenimiento de los vehículos de la Institución;

- f) Definir normas y tareas para el desempeño eficiente y disciplinario del personal de conserjes; y,⁴⁶
- g) Las demás que le asigne el Director.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Art.37. El departamento tendrá a su cargo las siguientes funciones:

En materia de bienes:

- a) Colaborar en la elaboración del plan anual de adquisiciones;
- b) Llevar y mantener actualizados los registros de proveedores;
- c) Obtener cotizaciones para la adquisición de bienes y suministros y preparar informes analíticos;
- d) Participar en el Comité Privado de Precios por delegación del Director Administrativo;
- e) Participar por delegación del Director Administrativo en las comisiones encargadas de las diligencias y levantamiento de actas de entrega recepción de obras, bienes, suministros y materiales;
- f) Proponer normas de control interno en el manejo, uso y cuidado de los bienes y equipos de la Institución;

⁴⁶ Idem., p. 23

- g) Solicitar y coordinar la ejecución del mantenimiento preventivo y correctivo de bienes, equipos e instalaciones, excepto equipos informáticos;
- h) Preparar planes y ejecutar proyectos de construcción, ampliación, remodelación y reparación de inmuebles institucionales;
- i) Desarrollar planes de administración y organización del Centro Internacional de Capacitación y complejos; y,
- j) Efectuar estudios de utilización de espacio físico.

En relación con los Centros:

- a) Preparar planes de administración y organización de los centros;
- b) Preparar un plan integral de vigilancia y control de las instalaciones de los centros y de los usuarios;⁴⁷
- c) Cumplir con las instrucciones y controlar la ejecución de tareas y funciones específicas del personal que labore en los centros;
- d) Ejecutar el mantenimiento y cuidado de las instalaciones y equipos de los centros; y,
- e) Las demás que le sean asignadas por el Director.

⁴⁷ Idem., p. 24

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

Art.38 El departamento ejercerá las siguientes funciones:

Respecto a la seguridad y vigilancia:

- a) Diseñar y aplicar sistemas de custodia y protección de las máximas autoridades y servidores de la entidad;
- b) Operar y poner en vigencia normas de seguridad y cuidado de edificios y bienes institucionales;
- c) Controlar el ingreso a los edificios de visitantes y personas ajenas a la Institución;
- d) Coordinar con organismos externos de defensa civil, las instrucciones y procedimientos para el caso de siniestros, desastres y otras causas imprevisibles.

Con respecto a telecomunicaciones:

- a) Controlar y coordinar el servicio de radio, telefonía, facsímile, fax; y,⁴⁸
- b) Elaborar informes sobre la frecuencia de uso y costo de los servicios mencionados en el literal anterior y entregarlos a la Dirección Financiera, para efectos de liquidación y pago.

⁴⁸ Idem., p. 25

Sobre el servicio de Conserjería:

- a) Preparar mensualmente cuadros de personal y distribución de tareas y presentarlos al director para su aprobación;
- b) Vigilar el aseo de oficinas, muebles, corredores y baterías sanitarias;
- c) Cuidar del alumbrado eléctrico, disponiendo se revise que al término de las labores de oficina, se encuentren apagadas las luminarias y desconectados los aparatos eléctricos;
- d) Controlar el suministro de agua, cerrar llaves y comunicar de inmediato las fugas o daños que se produzcan;
- e) Controlar y vigilar las puertas de acceso a las oficinas de la Institución;
- f) Solicitar y mantener en existencia útiles de aseo y limpieza;
- g) Colaborar con diligencia en la atención a los servidores de la Contraloría, en asuntos de carácter institucional;
- h) Preparar y ejecutar las tareas asignadas en horas y días laborables;
- i) Elaborar informes sobre trabajos realizados en horas extras y solicitar la aprobación de la Dirección para el pago correspondiente; y,⁴⁹
- j) Las demás que le sean asignadas por el Director.

⁴⁹ Idem., p. 26

DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES Y MANTENIMIENTO VEHICULAR

Art.39. Son funciones del Departamento de Transportes y Mantenimiento Vehicular:

- a) Controlar y vigilar el buen uso y mantenimiento del parque vehicular de la Institución;
- b) Mantener procedimientos de control y resguardo de los vehículos, accesorios, suministros y materiales de la mecánica;
- c) Coordinar el uso y la rotación vehicular en las comisiones de servicios;
- d) Llevar registros actualizados del desempeño de los conductores profesionales;
- e) Proporcionar asistencia técnica en el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos; y,
- f) Preparar informes periódicos de las novedades y reportes del parque vehicular de la Institución.

Art.40. La Jefatura de Area de Control de Bienes dependerá de la Dirección Administrativa, y cumplirá con las siguientes funciones:

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).⁵⁰

- b) Recibir, almacenar, custodiar, entregar y controlar los bienes muebles, equipos, suministros y materiales adquiridos;

⁵⁰ Idem., p. 27

- c) Realizar las adquisiciones de bienes en general, los suministros y materiales, de acuerdo con los pedidos aprobados por el Director Administrativo;
- d) Mantener existencias suficientes de materiales, suministros y útiles de oficina, así como piezas para el mantenimiento de equipos y vehículos y llevar el registro de su uso;
- e) Elaborar en coordinación con el Departamento de Presupuesto el Plan Anual de adquisiciones y dirigir su ejecución;
- f) Mantener registros actualizados de los bienes de la entidad calificados como activos fijos, codificar y controlar periódicamente la asignación, traspaso y baja de los bienes; y,
- g) Las demás que le sean asignadas por el Director.

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Art.41. Corresponde a la Dirección de Recursos Humanos:

- a) Administrar el personal en los aspectos de reclutamiento, selección, clasificación de puestos, valoración de cargos y evaluación de desempeño con indicadores cuantificables, estímulos y sanciones, psicología laboral, motivación; y, ejercer supervisión del régimen disciplinario en general;

- b) Controlar la administración de los servicios de salud, asistenciales, seguros, recreativos y convenciones;⁵¹
- c) Programar y coordinar con la Dirección de Capacitación las actividades de capacitación y desarrollo profesional de los servidores de la Contraloría;
- d) Cumplir con lo dispuesto en el Art. 14 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en lo que se refiere al recurso humano de las auditorías internas del sector público;
- e) Autorizar los gastos de todos los componentes remunerativos de los servidores de la Institución.
- f) Supervisar el desempeño del personal a su cargo y efectuar su evaluación periódicamente, promoviendo la armonía y el ambiente de trabajo en equipo;
- g) Preparar los manuales, reglamentos, instructivos, procedimientos, relacionados con la Administración de los Recursos Humanos, en coordinación con la Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo.
- h) Evaluación del desempeño, capacitación, gestión de personal, informes sobre la creación, reestructuración y supresión de las unidades de Auditoría Interna, en coordinación con la Dirección de Coordinación de Auditorías Internas;
- i) Las demás que le sean asignadas por la Alta Dirección.

⁵¹ Idem., p. 28

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).⁵²

(Se cambia denominación, se elimina literales f), g), h) y se agrega un nuevo literal g) y se enlista nuevo orden Reforma Acuerdo 015-CG de 27 de junio de 2008)

Art.42. Las siguientes funciones serán redistribuidas por el Director

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

- a) Participar en la preparación de planes de trabajo, coordinar y supervisar las actividades de programación del recurso humano y controlar la administración de los servicios recreativos, de salud y de bienestar social;
- b) Asistir a la Dirección en la aplicación de las políticas administrativas y de Recursos Humanos;
- c) Coordinar y controlar las actividades del manejo del recurso humano en las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales;
- d) Supervisar el cumplimiento de leyes y normas emitidas relativas a la administración del recurso humano;
- e) Preparar los proyectos de reglamentos, manuales e instructivos sobre la administración del recurso humano;
- f) Administrar el régimen disciplinario;
- g) Supervisar los trámites administrativos relativos al control de

⁵² Idem., p. 29

expedientes, permisos, licencias, vacaciones, subsidios y otros del personal de la Institución,⁵³

- h) Establecer normas y procedimientos de atención, calificación de usuarios y selección de cupos para el uso de las instalaciones del Centro de Convenciones y complejos recreacionales;
- i) Controlar las Pólizas de Seguros del Personal;
- j) Subrogar al Director;
- k) Supervisar el desarrollo de las actividades relacionadas con los sistemas administrativos, organización, funciones, procedimientos, reglamentos, manuales, instructivos y formularios de la Contraloría General del Estado; y,
- l) Las demás que le sean asignadas por el Director.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Art.43. Le corresponde al Departamento de Personal:

- a) Elaborar y mantener actualizado el sistema de clasificación de puestos, la escala valorativa y demás técnicas de administración de personal;
- b) Preparar el distributivo de sueldos en coordinación con la Dirección Financiera;

⁵³ Idem., p. 30

- c) Efectuar, de acuerdo con las instrucciones del Contralor, el reclutamiento, selección, evaluación, traslado, promoción y remoción del personal; preparar listas de elegibles para provisión de cargos, acuerdos y más acciones de personal;⁵⁴
- d) Llevar registros y expedientes centralizados y preparar las estadísticas de personal;
- e) Administrar el plan de Carrera Administrativa;
- f) Llevar el control de asistencia, vacaciones, licencias, y permisos del personal;
- g) Calificar los documentos necesarios para acreditar tiempo de servicio, subsidios y otros beneficios, tanto del personal en servicio como fuera de él;
- h) Registrar los nombramientos de los servidores de la Contraloría;
- i) Administrar las becas que se ofrezcan a la Contraloría y las que ésta llegare a establecer;
- j) Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar el manejo y control del Autoseguro de Salud y Asistencia Médica así como el Fondo del Autoseguro que para el efecto se establezca; y,
- k) Las demás que le sean asignadas por el Director.

Art. 44. **(Se elimina el artículo 44 Reforma Acuerdo 015-CG de 27 de junio de 2008)**

⁵⁴ Idem., p. 31

DEPARTAMENTO DE SALUD Y SERVICIOS ASISTENCIALES

Art.45. Le corresponde al Departamento de Salud y Servicios Asistenciales:

- a) Prestar atención médica, dental y asistencia social al personal de la Institución;⁵⁵
- b) Prestar servicios asistenciales y de trabajo de grupos, así como investigar y diagnosticar problemas socio - económicos del personal;
- c) Realizar programas permanentes y continuados de medicina preventiva para el personal de la Institución, control anual del funcionario y empleado, planificación familiar, educación para la salud y otros; y,
- d) Recomendar la dietoterapia e impartir educación nutricional.

DIRECCION DE PLANIFICACION Y EVALUACION INSTITUCIONAL

Art. 46. Corresponde a la Dirección de Planificación y Evaluación Institucional:

- a) Formular las políticas y lineamientos para las acciones de control que realizan las unidades de la Contraloría General del Estado, así como para las actividades y proyectos de las unidades de asesoría y apoyo, a corto, mediano y largo plazo y someterlas a la aprobación de la Alta Dirección;

⁵⁵ Idem., p. 32

- b) Coordinar la formulación y someter a la aprobación de la Alta Dirección, los planes operativos, tácticos, estratégicos y proyectos institucionales;
- c) Medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas en la gestión institucional, retroalimentando a los distintos niveles funcionales;
- d) Evaluar los planes, proyectos y lineamientos de acción estratégicos y operativos de la Institución;⁵⁶
- e) Presentar a la Alta Dirección los informes de cumplimiento de las políticas, planes y proyectos;
- f) Preparar planes y programas de trabajo de la unidad y evaluar el desempeño del cumplimiento de las labores de la dirección; y,
- h) Las demás que le asigne la Alta Dirección.

(Artículo 46 sustituido mediante Reforma Acuerdo 015-CG de 27 de junio de 2008, publicado en Registro Oficial 381 de 15 de julio del 2008)

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACION INSTITUCIONAL

Art. 47.- Le corresponde al Departamento de Planificación y Evaluación:

⁵⁶ Idem., p. 33

- a) Definir los lineamientos para las fases de planificación, ejecución y evaluación de los planes estratégicos, tácticos y operativos de las unidades de control, de asesoría y apoyo de la Contraloría;
- b) Formular los planes estratégicos, tácticos y operativos;
- c) Realizar la coordinación interna y externa para la actualización de las bases de datos que sirven de soporte para la planificación estratégica, táctica y operativa;⁵⁷
- e) Asesorar en la preparación de los planes operativos de las unidades de la institución, consolidar la información y someterla a la aprobación de la Alta Dirección;
- e) Coordinar con la Dirección Financiera y la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones la integración de los planes institucionales con el presupuesto;
- f) Elaborar mapas de riesgo para fortalecer la priorización del control gubernamental;
- g) Diseñar e Implementar el catastro institucional con enfoque integral;
- i) Administrar y coordinar la actualización de la base de datos del sistema Plan Catastro;
- i) Diseñar e implementar metodologías para el establecimiento de indicadores de gestión institucionales;

⁵⁷ Idem., p. 34

- j) Coordinar las acciones previas a la firma de los convenios interinstitucionales de intercambio de información, para determinar su factibilidad técnica y legal;
- k) Mantener un sistema de seguimiento y evaluación de la gestión institucional que facilite la medición del grado de cumplimiento de objetivos y metas institucionales, a nivel global, regional y provincial, utilizando los resultados para retroalimentar a los distintos niveles de la operación institucional;⁵⁸
- l) Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los planes estratégicos, tácticos y operativos institucionales, a la aplicación de los procedimientos, políticas y estándares establecidos, informando las novedades a los responsables para la aplicación de los correctivos;
- m) Conocer y evaluar periódicamente la legalidad, pertinencia y cumplimiento de las instrucciones impartidas en las políticas y directrices institucionales, respecto a las ampliaciones de plazo autorizadas por los directores de las unidades de control para la culminación de los exámenes planificados e imprevistos en ejecución y emitir informes para la aprobación del Subcontralor General, sobre las ampliaciones superiores al porcentaje definido en las políticas;
- n) Preparar los informes de evaluación semestrales y anuales relacionados con la gestión institucional e informar a la Alta dirección;
- o) Efectuar controles por muestreo in situ, al cumplimiento de los planes de control, en sus diferentes etapas; y,

⁵⁸ Idem., p. 35

- p) Las demás que le asigne el Director.

(Artículo 47 cambiado mediante Reforma Acuerdo 015-CG de 27 de junio de 2008, publicado en Registro Oficial 381 de 15 de julio del 2008).⁵⁹

DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES

Art. 48. Le corresponde a la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones:

- a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la implantación y desarrollo de tecnologías de información en la Contraloría General del Estado;
- b) Brindar apoyo técnico a todas las direcciones de la Contraloría General del Estado;
- c) Diseñar y mantener la arquitectura tecnológica a nivel nacional;
- d) Asesorar al nivel directivo sobre proyectos tecnológicos;
- e) Elaborar el Plan Informático y el plan de contingencias de la Contraloría General del Estado;
- f) Estudiar el avance tecnológico con la finalidad de tener un mejoramiento continuo en la Institución;

⁵⁹ Idem., p. 36

- g) Planificar la capacitación necesaria para la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones; y,
- h) Las demás funciones que le sean asignadas por la Alta Dirección.
(Artículo 48 cambiado mediante Reforma Acuerdo 015-CG de 27 de junio de 2008, publicado en Registro Oficial 381 de 15 de julio del 2008)⁶⁰

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE SERVICIOS

Art. 49 - Le corresponde al Departamento de Gestión de Servicios:

- a) Proveer los servicios de: mesa de ayuda, soporte a usuarios en sitio y resolución de problemas;
- b) Brindar soporte técnico a los usuarios internos a nivel nacional, para asegurar el correcto funcionamiento de las estaciones de trabajo y garantizar el acceso a los servicios de TI;
- c) Coordinar, planificar y controlar el mantenimiento preventivo y correctivo de las estaciones de trabajo e impresoras;
- d) Efectuar controles periódicos del software instalado en las estaciones de trabajo para constatar el cumplimiento de las políticas y estándares establecidos por la Institución;
- e) Implementar las políticas y estándares establecidas por Seguridad;

⁶⁰ Idem., p. 37

- f) Mantener actualizada la plataforma de estaciones de trabajo e impresoras según las necesidades de la institución y el avance tecnológico;
- g) Coordinar a nivel nacional las actualizaciones de software de escritorio y de aplicaciones de acuerdo a las necesidades y políticas de la institución;
- h) Coordinar con los técnicos regionales las actividades de soporte a usuarios y mantenimiento de estaciones de trabajo;
- i) Administrar la mesa de ayuda; y,⁶¹
- j) Las demás funciones que le sean asignadas por el Director.

(Artículo 49 cambiado mediante Reforma Acuerdo 015-CG de 27 de junio de 2008, publicado en Registro Oficial 381 de 15 de julio del 2008)

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA

Art. 50.- Le corresponde al Departamento de Gestión de Infraestructura:

- a) Garantizar la disponibilidad de la plataforma de tecnología y los niveles de servicio acordados con los usuarios, asegurando el correcto funcionamiento de los recursos informáticos de la institución;

⁶¹ Idem., p. 38

- b) Implementar y controlar el cumplimiento de políticas y estándares de la institución en lo referente al uso y administración de los equipos informáticos, seguridad y telecomunicaciones;
- c) Mantener actualizada la plataforma tecnológica de acuerdo a las tendencias avances y las necesidades de la institución;
- d) Implementar y mantener actualizado el plan de recuperación de desastres y continuidad de operaciones de la plataforma tecnológica;
- e) Instalar los nuevos sistemas de información y servicios requeridos por el negocio y garantizar su operación;⁶²
- f) Mantener un adecuado ambiente de desarrollo para la implementación de nuevos sistemas de información y el mantenimiento de los que están en producción;
- g) Controlar la seguridad física del hardware del Centro de Cómputo;
- h) Probar y mantener actualizados los planes de contingencia para los servicios del Centro de Cómputo y Telecomunicaciones;
- i) Mantener y garantizar la replicación de información con entidades externas;
- j) Garantizar seguridad de la información que es custodiada por la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones según las políticas establecidas;

⁶² Idem., p. 39

- k) Detectar, analizar e informar oportunamente al Director de Tecnología de Información y Comunicaciones de cualquier evento que atente contra la seguridad informática;
- l) Implementar un programa formal de concientización (capacitación) permanente de usuarios sobre la seguridad de la información y su mantenimiento a futuro;
- m) Garantizar el correcto desempeño y disponibilidad de los enlaces de comunicación a nivel nacional en redes LAN, WAN y acceso a Internet;
- n) Administrar la plataforma de correo electrónico, directorio de autenticación y autorización de usuarios a nivel nacional;⁶³
- o) Las demás funciones que le sean asignadas por el Director.
(Artículo 50 cambiado mediante Reforma Acuerdo 015-CG de 27 de junio de 2008, publicado en Registro Oficial 381 de 15 de julio del 2008)

DEPARTAMENTO DE GESTION DE PROYECTOS

Art. 50 .- Le corresponde al Departamento de Gestión de Proyectos:

- a) Plantear los lineamientos arquitectónicos para la construcción de soluciones informáticas;
- b) Analizar los productos que se acoplen a la arquitectura de software definida y brindar soporte en los problemas de implementación de la arquitectura de software;

⁶³ Idem., p. 40

- c) Establecer las políticas, procedimientos, estándares y controles necesarios para asegurar la calidad de los servicios de TI así como la metodología que deben cumplir los procesos de diseño y desarrollo de aplicaciones;
- d) Planificar y coordinar soluciones que permitan la explotación de información que requiera el negocio para el análisis y toma de decisiones;
- e) Analizar los requerimientos y definir la manera de resolverlos, utilizando software existente, desarrollando una aplicación nueva o utilizando herramientas de uso de información (BI);
- g) Diseñar las aplicaciones considerando:
 - i. La integración del flujo de información;
 - ii. La reutilización de componentes entre los diferentes módulos, y,
 - iii. Los niveles de servicio solicitados por los usuarios;
- h) Diseñar los modelos estrella y cubos de información considerando:
 - i. La integración del flujo de información;
 - ii. La reutilización de elementos del Data Warehouse; y,
 - iii. Los niveles de servicio solicitados por los usuarios.
- h) Procurar la continua innovación en la arquitectura de software para satisfacer las necesidades de tecnología de información de la institución y mantener el nivel de tecnología adecuado;

- i) Coordinar con usuarios y técnicos responsables de aplicaciones las pruebas funcionales que se puedan requerir para poner cualquier aplicación en producción;
- j) Coordinar y ejecutar con el departamento de gestión de infraestructura las pruebas de carga necesarias;
- k) Planificar, coordinar e implementar:
 - i. Proyectos de desarrollo de nuevas aplicaciones informáticas, en forma directa con personal interno, ó indirecta a través de empresas de servicios de programación;
 - ii. Mantenimiento de aplicaciones existentes, en forma directa con personal interno, o indirecta a través de empresas de servicios de programación;⁶⁴
- l) Planificar, coordinar e implementar soluciones que permitan la explotación de la información que requiera el negocio para el análisis y toma de decisiones;
- m) Comprobar la aplicabilidad de los productos y herramientas a utilizar en las soluciones de Inteligencia de Negocios;
- n) Asistir en el proceso de definición, desarrollo, pruebas e implementación de requerimientos puntuales de las regionales mediante soluciones de implementación rápida con proyección a soluciones nacionales;
- o) Las demás funciones que le sean asignadas por el Director.

⁶⁴ Idem., p. 41

(Artículo 50 A agregado mediante Reforma Acuerdo 015-CG de 27 de junio de 2008, publicado en Registro Oficial 381 de 15 de julio del 2008)

FUNCIONES DE LOS ORGANISMOS DEL NIVEL LINEAL OPERATIVO

DIRECCION JURIDICA

Art.51. Le corresponde a la Dirección Jurídica:

- a) Planificar y dirigir las actividades de asesoría para las dependencias del sector público en el área jurídica;
- b) Preparar dictámenes y absolución de consultas jurídicas, excepto en materia de contratación pública;
- c) Efectuar investigaciones y estudios en el área legal;⁶⁵
- d) Asesorar a la Alta Dirección;
- e) Estudiar los proyectos normativos de carácter constitucional y legal que interesen o afecten a la Contraloría General;
- f) Redactar los proyectos de convenios interinstitucionales y participar en las actividades anticorrupción;
- g) Participar con su personal en la conformación de equipos para labores de auditoría y exámenes especiales;

⁶⁵ Idem., p. 42

- h) Efectuar una recopilación que contenga un extracto de los siguientes elementos: las consultas formuladas por las instituciones del sector público y por las unidades de la Contraloría General; las correspondientes absoluciones, criterios o doctrinas con las que han sido atendidas; y, un comentario analítico de la materia respectiva;
- i) Supervisar el desempeño del personal a su cargo y efectuar su evaluación periódicamente, promoviendo la armonía y el ambiente de trabajo en equipo; y,
- j) Las demás que se le sean asignadas por la Alta Dirección.

(Literal h) eliminado y reformado mediante Acuerdo 024 CG de 11 de noviembre del 2008)

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

Art.52. Las siguientes funciones serán redistribuidas por el Director

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).⁶⁶

- a) Participar en la elaboración de la planificación anual de funciones y actividades de la Dirección;
- b) Elaborar las órdenes de trabajo para la firma del Director, relacionadas con el personal de la Dirección, que a pedido de las unidades de control, forme parte de los equipos de trabajo para las labores de auditoria y exámenes especiales;

⁶⁶ Idem., p. 43

- c) Efectuar el control de calidad de los procesos desarrollados por el personal de los departamentos de la Dirección;
- d) Asesorar a la Dirección en la adopción de decisiones y en trabajos que por su naturaleza son de la unidad;
- e) Participar conjuntamente con el Director en la evaluación del desempeño del personal;
- f) Cumplir y hacer cumplir dentro de la esfera de sus competencias, con las disposiciones y políticas de la Contraloría General;
- g) Subrogar al Director; y,
- h) Las demás que le sean asignadas por el Director.

DEPARTAMENTO JURIDICO

Art.53. Le corresponde al Departamento Jurídico:

- a) Absolver las consultas que le formule la Alta Dirección, por iniciativa propia o a solicitud de las unidades administrativas de la Contraloría, o de las entidades del sector público, excepto en los casos relativos a Contratación Pública;⁶⁷
- b) Coordinar sus actividades con las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales; y,
- c) Las demás funciones que le sean asignadas por el Director.

⁶⁷ Idem., p. 44

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS JURIDICOS Y CAUCIONES

(Reformado mediante Acuerdo No. 024 CG de 11 de noviembre del 2008)

Art.54. Sus funciones son:

- a) Estudiar, preparar y revisar proyectos de leyes, decretos, reglamentos y resoluciones, externas, sobre aspectos vinculados con las funciones de la Contraloría General;
- b) Realizar estudios e investigaciones del área jurídica, que sean de interés de la Institución;
- c) Mantener actualizada una colección de leyes, decretos, reglamentos, resoluciones y más normas vigentes en el país incluyendo los respectivos ficheros;
- d) Difundir periódicamente los estudios, investigaciones, criterios y dictámenes de carácter jurídico que se hayan realizado; y,
- e) Mantener un registro actualizado de las cauciones del sector público y controlar la vigencia de las mismas, en coordinación con las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales;
- f) Coordinar con las unidades de auditoría la información para el control de la vigencia y validez de las cauciones;⁶⁸
- g) Efectuar el control de los procesos de aceptación, renovación, ampliación, sustitución y cancelación de cauciones;

⁶⁸ Idem., p. 45

- h) Procurar la ejecución de las cauciones de acuerdo con la Ley en los casos en que se establezcan responsabilidades, para lo cual coordinará con la Dirección de Responsabilidades y con la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas;
- i) Cumplir las demás funciones que le asigne el Director.

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CAUCIONES Y DECLARACIONES PATRIMONIALES

(Artículo suprimido mediante Acdo. No. 024 CG de 11 de noviembre el 2008) DIRECCION DE INVESTIGACION TECNICA, NORMATIVA Y DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

Art.56. Le corresponde a la Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo

- a) Realizar estudios e investigaciones en las áreas: de control y de auditoría gubernamental;
- b) Producir y actualizar la normatividad principal y conexas, en las áreas de su competencia para la Contraloría General del Estado y entidades del sector público;
- c) Planificar y dirigir las labores de asesoría en las áreas de control y de auditoría gubernamental, para las entidades del sector público;
- d) Desarrollar estadísticas para fines institucionales;⁶⁹

⁶⁹ Idem., p. 46

- e) Constituir contraparte de la asesoría externa que reciba la Institución en las áreas de su competencia;
- f) Preparar los acuerdos referentes al control y auditoría gubernamental;
- g) Realizar estudios e investigaciones en el área administrativa;
- i) Preparar los acuerdos referentes al desarrollo administrativo institucional;
- i) Dirigir el desarrollo de los sistemas administrativos relacionados con la organización, las funciones, los procedimientos, reglamentos, manuales, instructivos y formularios de la Contraloría General del Estado;
- j) Supervisar el desempeño del personal a su cargo y efectuar su evaluación periódicamente, promoviendo la armonía y el ambiente de trabajo en equipo; y,
- k) Las demás que sean asignadas por la Alta Dirección.
(Se cambia de denominación, se adicionan literales g), h), i) y se enlista Reforma Acuerdo 015-CG de 27 de junio de 2008, publicado en Registro Oficial 381 de 15 de julio del 2008)

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO.

Art 57. Le corresponde al Departamento de Desarrollo Administrativo

- a) Intervenir en la preparación de planes y programas de trabajo de la unidad;⁷⁰

⁷⁰ Idem., p. 47

- b) Preparar los acuerdos relacionados con el desarrollo administrativo;
- c) Preparar a base de la información recibida, la estructuración técnica del informe anual de las actividades y realizaciones de la Contraloría General del Estado;
- d) Diseñar, implantar y mantener actualizados los sistemas administrativos relacionados con la organización, funciones, procedimientos, reglamentos, manuales, instructivos y formularios de la Contraloría General del Estado;
- e) Brindar asistencia técnica a las entidades y organismos del sector público en las áreas de su competencia;
- f) Constituir contraparte de la asesoría externa que reciba la Institución y actuar en el fortalecimiento institucional, modernización y el desarrollo administrativo;
- g) Coordinar con las demás unidades administrativas de la Institución para el desarrollo de manuales, instructivos y procedimientos administrativos, financieros y de recursos humanos de la Contraloría General de Estado; y,
- h) Las demás que le sean asignadas por el Director.
(Artículo 57 agregado mediante Reforma Acuerdo 015-CG de 27 de junio de 2008, publicado en Registro Oficial 381 de 15 de julio del 2008)⁷¹

⁷¹ Idem., p. 48

DEPARTAMENTO TÉCNICO Y NORMATIVO

Art.58. Le corresponde al Departamento Técnico Normativo

- a) Diseñar, implantar y mantener actualizadas las normas, manuales, instructivos y formularios del área de control de la Contraloría General del Estado;
- b) Brindar asistencia técnica a las entidades y organismos del sector público en las áreas de control;
- c) Estudiar y emitir informes sobre las normas, manuales específicos de auditoría elaborados por las entidades y organismos del sector público;
- d) Evaluar la aplicación de las normas, manuales generales, especializados y específicos de auditoría de las entidades y organismos del sector público;
- e) Preparar y divulgar regulaciones y las normas de los manuales especializados de auditoría gubernamental; y.
- f) Las demás que le sean asignadas por el Director.

DIRECCION DE CAPACITACION

Art.59. Corresponde a la Dirección de Capacitación:

- a) Investigar necesidades, programar, coordinar controlar y hacer el seguimiento de los resultados de las actividades de capacitación y desarrollo profesional;
- b) Definir normas, políticas y estrategias de la capacitación y del proceso de desconcentración de la ejecución de la misma;⁷²
- c) Establecer políticas y coordinaciones necesarias con las Direcciones y Unidades Administrativas y entidades del Sector Público, a fin de garantizar, la eficacia y calidad del servicio;
- d) Organizar seminarios, conferencias, cursos, encuentros y talleres para la unificación de criterios legales, técnicos y administrativos y el desarrollo profesional del personal de la Contraloría y del sector público, en áreas prioritarias de la Administración Financiera y el Control;
- e) Coordinar los planes de capacitación con organismos nacionales e internacionales;
- f) Preparar en coordinación con la Dirección Financiera, y, Administrativa y de Servicios, planes de administración y organización del Centro de Convenciones;
- i) Coordinar el mantenimiento y cuidado de las instalaciones y equipos del Centro de Convenciones, con la Dirección Financiera y Administrativa;
- h) Impartir instrucciones y controlar la ejecución de tareas y funciones específicas del personal que labore en la Dirección; y,

⁷² Idem., p.49

- j) Supervisar el desempeño del personal a su cargo y efectuar su evaluación periódicamente, promoviendo la armonía y el ambiente de trabajo en equipo.

Todos los funcionarios a nivel profesional y técnico están obligados a prestar su colaboración para actuar como instructores o capacitadores cuando sea requerido su concurso en el Centro de Capacitación.⁷³

(Supresión Subdirección mediante Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

Art. 60. Las siguientes funciones serán redistribuidas por el Director

(Supresión Subdirección mediante Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

- a) Formular el plan operativo de la Dirección;
- b) Formular el Plan Anual Específico de Capacitación;
- c) Supervisar la ejecución de las políticas y estrategias de la capacitación que brinda la Contraloría General;
- d) Controlar el avance de los trabajos e informar al Director de los resultados obtenidos y sugerir las medidas pertinentes en los casos que proceden;
- g) Coordinar con las unidades administrativas de provincias, sobre el proceso de desconcentración de la ejecución de la capacitación;

⁷³ Idem., p.50

- h) Realizar estudios en el campo de la capacitación, en las materias que desarrolla la Contraloría General y presentar informes y sugerencias al Director;
- g) Efectuar el control de calidad de los procesos desarrollados por el personal de los departamentos de la Dirección, y presentar los informes técnicos al Director;
- h) Participar conjuntamente con el Director en la evaluación del desempeño del personal;⁷⁴
- i) Subrogar al Director; y,
- j) Las demás que le sean asignadas por el Director.

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

Art.61. Corresponde al Departamento de Capacitación:

- a) Ejecutar normas, políticas y estrategias de la capacitación en las áreas de: Administración Financiera, Control y Desarrollo General;
- b) Elaborar para la aprobación del Director el calendario anual de eventos de capacitación;
- c) Preparar y actualizar los planes y programas académicos;

⁷⁴ Idem., p. 51

- d) Planificar, programar y diseñar los cursos, seminarios y materiales de apoyo para la capacitación;
- e) Determinar métodos, técnicas y procedimientos para la ejecución de la capacitación;
- f) Planificar las acciones de seguimiento y evaluación de la capacitación interna y externa;
- g) Planificar y ejecutar el proceso de desconcentración de la ejecución de la capacitación; y,
- h) Las demás que le sean asignadas por el Director.⁷⁵

DEPARTAMENTO DE INSTRUCCION INFORMATICA

Art.62 Corresponde al Departamento de Instrucción Informática:

- a) Elaborar para la aprobación del Director, el plan anual de capacitación informática;
- b) Planificar, programar los cursos, seminarios y diseñar el correspondiente material de apoyo;
- c) Desarrollar el plan de capacitación aplicado a los diferentes programas informáticos; y,
- d) Las demás que le sean asignadas por el Director.

⁷⁵ Idem., p. 52

DIRECCION DE RESPONSABILIDADES

Corresponde a la Dirección de Responsabilidades:

- a) Ejecutar las acciones que prescribe la Ley, respecto de la determinación de responsabilidades administrativas y civiles, y de indicios de responsabilidad penal, resultantes de las operaciones de control;
- b) Mantener registros de las acciones adoptadas y requerir toda la información y los documentos necesarios para el cumplimiento de sus funciones;
- c) Notificar glosas, órdenes de reintegro y resoluciones;⁷⁶
- d) Obtener información referente al establecimiento de responsabilidades administrativas, civiles e indicios de responsabilidad penal para verificar la imposición de sanciones por parte de las autoridades competentes;
- e) Dirigir y asignar las funciones de la subdirección a su cargo;
- f) Supervisar el desempeño del personal a su cargo y efectuar su evaluación periódicamente, promoviendo la armonía y el ambiente de trabajo en equipo; y,
- g) Las demás que le sean asignadas por la Alta Dirección.

⁷⁶ Idem., p. 53

(Supresión Subdirección mediante Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

Art.70. Las siguientes funciones serán redistribuidas por el Director

(Supresión Subdirección mediante Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

- a) Preparar el proyecto de planificación anual, de las funciones y actividades de la Dirección;
- b) Cumplir con lo dispuesto en el Reglamento de Delegación de Firmas;
- c) Efectuar el control de calidad en los procesos que ejecute la Dirección;
- d) Controlar el avance de los trabajos, informar al Director de los resultados obtenidos, y en los casos que proceda, sugerir las acciones correctivas;
- e) Cumplir y hacer cumplir los procedimientos y prácticas de trabajo establecidos;⁷⁷
- f) Asesorar al personal operativo en la aplicación uniforme de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias, manuales y otras regulaciones;
- i) Vigilar el cumplimiento del plan anual de actividades a cargo de la Dirección y hacer los correctivos e informar al Director sobre sus resultados;

⁷⁷ Idem., p. 54

- h) Participar conjuntamente con el Director en la evaluación del desempeño del personal;
- i) Elaborar proyectos de oficios para la revisión del Director y firma de la Alta Dirección;
- j) Subrogar al Director; y,
- k) Las demás funciones que le sean asignadas por el Director.

DEPARTAMENTO DE DETERMINACION DE RESPONSABILIDADES

Art.71. Son funciones del Departamento de Determinación de Responsabilidades:

- a) Estudiar los informes, memorando de antecedentes actas y otros documentos referentes a responsabilidades y determinar las que sean procedentes, formulando los oficios y glosas;
- b) Coordinar su acción con el Departamento de Patrocinio, en caso de presunciones de responsabilidad penal; y,
- c) Tramitar, en cuanto corresponda a su ámbito, los reclamos que presenten los interesados respecto de responsabilidades administrativas y órdenes de reintegro formuladas en su contra; y,⁷⁸
- d) Las demás que le sean asignadas por el Director

⁷⁸ Idem., p. 55

DEPARTAMENTO DE RESOLUCIONES

Art.72. Corresponde al Departamento de Resoluciones:

- a) Estudiar los informes y formular los proyectos de resoluciones;
- b) Mantener un registro de plazo y tiempo de ejecutorias, caducidad y prescripción, respecto de las glosas y las resoluciones formuladas;
- c) Rectificar los errores de cálculo de oficio o a petición de parte; y,
- d) Las demás que le sean asignadas por el Director.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS DE REVISION

Art.73. Corresponde al Departamento de Recursos de Revisión:

- a) Conceder o negar las solicitudes de recursos de revisión y notificar a los interesados con la respectiva providencia;
- b) Tramitar los recursos de revisión concedidos y formular las resoluciones;
- c) Rectificar los errores de cálculo de oficio o a petición de parte; y,
- d) Las demás que le sean asignadas por el Director.⁷⁹

⁷⁹ Idem., p. 56

Art.74. Corresponde a la Secretaria de Responsabilidades.

- a) Recibir los informes emitidos a nivel nacional, analizar, ingresar al sistema, y distribuirlos internamente hacia las unidades que correspondan según su ámbito;
- b) Revisar las glosas y resoluciones, numerar, fechar y suscribir las boletas de notificación;
- c) Formar expedientes, numerar, fechar las resoluciones y efectuar el trámite de notificación;
- d) Recibir, analizar y formar expedientes de las pruebas presentadas por los sujetos de responsabilidad, y agregarlos a los recursos de revisión para el trámite de ley correspondiente;
- e) Certificar las resoluciones y comunicaciones, para enviar a la Dirección de Patrocinio Recaudación y Coactivas de la Institución, o a la entidad con capacidad legal para ejercer la coactiva, para el trámite correspondiente, y la emisión de los respectivos títulos de crédito;
- f) Mantener, ingresar y actualizar el sistema informático de responsabilidades, garantizando la calidad, oportunidad y confiabilidad de la información e informar respecto de las responsabilidades administrativas y civiles culposas;

(Literal f) sustituido mediante reforma del Acuerdo 029 CG de 31 de diciembre de 2008)⁸⁰

⁸⁰ Idem., p.57

- g) Otorgar copias certificadas de los documentos solicitados por los usuarios, respecto de resoluciones, glosas, oficios, resúmenes; y,
- h) Las demás que le sean asignadas por el Director.

DIRECCION DE PATROCINIO, RECAUDACION Y COACTIVAS

Art.75. Corresponde a la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas:

- a) Defender los intereses del Estado representados por la Contraloría General, en los juicios en que ésta intervenga, en los casos y circunstancias prescritos por la Ley, ante los respectivos tribunales y juzgados;
- b) Asesorar a las demás unidades administrativas de la Institución y coordinar su actividad, en lo relativo a su intervención ante los tribunales y juzgados del país;
- c) Intervenir en los juicios en los que la Institución sea parte y cuando se considere necesario su participación;
- d) Cumplir y hacer cumplir las funciones y disposiciones del ámbito de patrocinio, recaudación y coactivas;
- e) Planificar, coordinar y dirigir las actividades jurídicas, administrativas y contables relacionadas con el ejercicio de la acción coactiva;

- f) Asistir a las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales de la Contraloría, para el eficaz funcionamiento del sistema de recaudación y coactiva, de conformidad con lo dispuesto en la Ley y Reglamento sobre la misma;⁸¹

- j) Dirigir y asignar las funciones de la subdirección a su cargo;

- k) Supervisar el desempeño del personal a su cargo y efectuar su evaluación periódicamente, promoviendo la armonía y el ambiente de trabajo en equipo; y,

- i) Las demás funciones que le sean asignadas por la Alta Dirección.
(Supresión Subdirección mediante Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

Art.76. Las siguientes funciones serán redistribuidas por el Director

(Supresión Subdirección mediante Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

- a) Preparar el proyecto de planificación anual, de las funciones y actividades jurídicas y administrativas de la Dirección;

- b) Efectuar el control de calidad en los procesos que ejecute la Dirección;

- c) Controlar el avance de los trabajos, informar al Director de los resultados obtenidos, y en los casos que proceda, sugerir las acciones correctivas;

- d) Cumplir y hacer cumplir los procedimientos y prácticas de trabajo establecidos;

⁸¹ Idem., p.58

- e) Asesorar al personal operativo en la aplicación uniforme de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias, manuales y otras regulaciones,⁸²
- f) Vigilar el cumplimiento del plan anual de actividades a cargo de la Dirección y hacer los correctivos e informar al Director sobre sus resultados;
- g) Participar conjuntamente con el Director en la evaluación del desempeño del personal;
- h) Elaborar proyectos de oficios para la revisión del Director y firma de la Alta Dirección;
- i) Subrogar al Director; y,
- j) Las demás funciones que le sean asignadas por el Director.

DEPARTAMENTO DE PATROCINIO

Art. 77. Son funciones del Departamento de Patrocinio:

- a) Planificar, coordinar y ejecutar el patrocinio judicial de los intereses del estado, en las causas y procesos en los que intervenga la Contraloría General, de conformidad con la Ley;

⁸² Idem., p. 59

- b) Supervisar la tramitación de juicios y más diligencias en las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales;
- d) Llevar al día un registro nacional de los juicios en los que intervenga la Contraloría General; y mantener, ingresar y actualizar el sistema informático de juicios, garantizando la calidad, y oportunidad de la información e informar respecto de los informes con indicios de responsabilidad penal.

(Literal reformado mediante Acuerdo 029 CG de 31 de diciembre de 2008)⁸³

- e) Registrar las sentencias de las causas concluidas en las que haya intervenido la Contraloría como parte y vigilar el resarcimiento de daños y perjuicios;
- e) Difundir el contenido de las sentencias de las causas concluidas y, de los juicios en que la Contraloría hubiere intervenido como parte; y,
- f) Las demás funciones que le sean asignadas por el Director.

DEPARTAMENTO DE RECAUDACION Y COACTIVAS

Art. 78 El Departamento de Recaudaciones y Coactivas, cumplirá con las siguientes funciones:

⁸³ Idem., p.60

- a) Recaudar a través de la acción coactiva los ingresos provenientes de las resoluciones ejecutoriadas expedidas por el Contralor General, o sus delegados por efecto de la determinación de glosas confirmadas, multas y órdenes de reintegro de desembolsos indebidos de recursos públicos, que establezcan obligaciones a favor del Gobierno Central y de las instituciones y empresas que no tengan la capacidad legal para ejercer la coactiva, así como los ingresos derivados de sentencias ejecutoriadas condenatorias por delitos, en las que se hubiere dispuesto la indemnización de daños y perjuicios, conforme lo previsto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; y, planificar, dirigir y controlar las actividades relativas a la recaudación de esos ingresos;
- b) Organizar y mantener actualizado un catastro de las entidades, organismos y empresas del sector público que no disponen de facultad para ejercer la coactiva, como base para el ejercicio de⁸⁴ esta acción conforme lo dispuesto en la Ley y el Reglamento respectivo;
- c) Coordinar con la Subdirección respecto del envío de toda la información necesaria previa a la emisión del título de crédito;
- d) Planificar, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con los aspectos de la acción coactiva y con las materias de carácter administrativo y contable vinculadas a esa acción;
- e) Asistir a las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales de la Contraloría, para el eficaz funcionamiento del sistema de recaudación y coactiva, de conformidad con lo dispuesto en la Ley y Reglamento sobre la misma;

⁸⁴ Idem., p.61

- f) Mantener registros actualizados de los títulos de crédito emitidos y sus antecedentes, con todos los datos que identifiquen claramente al título, de tal manera que se faculte su debido control y recaudación;
- g) Transferir los valores recaudados a las diferentes instituciones beneficiarias, deduciendo el 10% a favor de la Contraloría General, de conformidad con lo establecido en la Ley y Reglamento sobre la materia;
- h) Mantener registros que permitan el adecuado control de la recaudación y los procesos coactivos para facilitar la elaboración de datos y estadísticas necesarios para la institución;
- i) Mantener coordinación con la Dirección Jurídica en las áreas de absolución de consultas y con el Departamento de Patrocinio; y,
- j) Las demás funciones que le sean asignadas por el Director.⁸⁵

Art. 79 Corresponde a la Secretaria de Patrocinio Recaudación y Coactivas

- a) Notificar y citar con los títulos de crédito y autos de pago respectivamente;
- b) Llevar los proceso administrativos y judiciales, debidamente foliados y numerados;
- c) Certificar sobre los documentos que reposen en los procesos coactivos;
- d) Cancelar los títulos de crédito, cuando las obligaciones han sido satisfechas en su totalidad;

⁸⁵ Idem., p. 62

- e) Cursar oficios de mero trámite, respecto de los autos o resoluciones que se adopten dentro de los procesos coactivos;
- f) Notificar a los interesados, con las providencias que se emitan en los juicios coactivos; y,
- g) Las demás diligencias que sean necesarias practicar dentro de los procesos de ejecución y que le encargue el funcionario recaudador.

DIRECCION DE AUDITORIA DE PROYECTOS Y AMBIENTAL

Art.80. Corresponde a la Dirección de Auditoría de Proyectos y Ambiental:

- a) Controlar de manera previa, concurrente y posterior, los procesos de inversión pública, desmonopolización, delegación de servicios públicos a la iniciativa privada y de privatización,⁸⁶ realizados por las entidades y organismos del Sector Público, y por las entidades de derecho privado que dispongan de recursos públicos. El control se realizará en cualquier momento de la ejecución de los procesos precontractuales, de contratación o de administración de los contratos;
- b) Efectuar el control de proyectos y ambiental, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado;
- c) Planificar y realizar auditorias ambientales y acciones de control ecológico a los proyectos y sistemas de protección ambiental;

⁸⁶ Idem., p.63

- d) Preparar proyectos de normas, instructivos y regulaciones de control de proyectos y ambiental;
- e) Asesorar a las entidades y organismos del Sector Público en relación al control de los procesos determinados en los literales a) y c) de este artículo;
- f) Absolver las consultas que sobre las materias de su competencia, formulen las entidades del Sector Público y los funcionarios de la Institución;
- g) Supervisar el desempeño del personal a su cargo y efectuar su evaluación periódicamente, promoviendo la armonía y el ambiente de trabajo en equipo; y,
- h) Las demás que le sean asignadas por la Alta Dirección.

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).⁸⁷

Art.81. Las siguientes funciones serán redistribuidas por el Director

(Supresión Subdirección mediante Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

- a) Preparar el proyecto del plan anual de control de la Dirección y sugerir las metodologías de planificación, programación, ejecución, elaboración de informes y supervisión de los exámenes;

⁸⁷ Idem., p. 64

- b) Preparar las órdenes de trabajo y conformar los equipos que efectuarán auditorias de gestión, exámenes especiales, investigaciones preliminares y otros procesos de control;
- c) Efectuar el control de calidad en los procesos que ejecute la Dirección;
- d) Controlar el avance de los trabajos, informar al Director de los resultados obtenidos, y en los casos que proceda, sugerir las acciones correctivas;
- e) Cumplir y hacer cumplir los procedimientos y prácticas de trabajo establecidos;
- f) Asesorar al personal operativo en la aplicación uniforme de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias, manuales y otras regulaciones inherentes a las labores de control;
- g) Vigilar el cumplimiento del plan anual de control a cargo de la Dirección y revisar los reportes de trabajo presentados por los supervisores, hacer los correctivos e informar al Director sobre sus resultados;⁸⁸
- h) Revisar los borradores de informes, sus síntesis y memorandos de antecedentes;
- i) Participar conjuntamente con el Director en la evaluación del desempeño del personal;
- j) Supervisar los trabajos asignados al personal operativo durante el tiempo que no integre un equipo de trabajo en el campo y los del personal de apoyo técnico y administrativo;

⁸⁸ Idem., p.65

- k) Elaborar informes técnicos y proyectos de oficios para la revisión del Director y firma de la Alta Dirección;
- l) Subrogar al Director; y,
- m) Las demás funciones que le sean asignadas por el Director.

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE INGENIERIA

Art.82. Corresponde al Departamento de Estudios de Ingeniería:

- a) Administrar y mantener el Sistema Integrado de Control de Obras, SICO, a nivel nacional;
- b) Preparar proyectos de reglamentos, manuales, instructivos, normas y procedimientos para el cumplimiento de los fines de la Dirección, en coordinación con la Dirección de Investigación Técnica y Normativa;
- c) Realizar estudios e investigaciones sobre los procesos detallados en el literal a) del Art. 80 de este Acuerdo;
- d) Formular el proyecto del Plan Anual de Control de ⁸⁹ Inversiones, a nivel nacional, a base de las propuestas de las Unidades Regionales y en coordinación con ellas y realizar el correspondiente seguimiento y evaluación;
- e) Elaborar los informes periódicos de la Dirección; y,

⁸⁹ Idem., p.66

- f) Las demás que le sean asignadas por el Director.

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROYECTOS

Art.83. Corresponde al Departamento de Control de Proyectos:

- a) Realizar el control previo, concurrente y posterior de los procesos de contratación y ejecución de las obras públicas de desmonopolización, delegación de servicios públicos a la iniciativa privada y de privatización, mediante exámenes especiales de ingeniería, evaluaciones e inspecciones técnicas y demás procesos de control, en cualquier estado de su ejecución, este control se extiende a las entidades de derecho privado que disponen de recursos públicos;
- b) Absolver las consultas de carácter técnico que, sobre las materias de competencia de la Dirección, formulen los funcionarios de la Contraloría General del Estado o de las entidades del sector público; y,
- c) Las demás que le sean asignadas por el Director.

DEPARTAMENTO DE CONTROL AMBIENTAL

Art.84. Corresponde al Departamento de Control Ambiental:⁹⁰

⁹⁰ Idem., p. 67

- a) Realizar auditorías ambientales y exámenes especiales a actividades, programas y proyectos en cualquiera de sus fases; y, a los sistemas de protección ambiental, a cargo de las entidades del Sector Público y en los organismos de derecho privado que dispongan de recursos públicos;
- b) Planificar las acciones de control ambiental y efectuar el seguimiento de las recomendaciones emitidas en las auditorías ambientales y en los exámenes a los sistemas de protección ambiental;
- c) Prestar la asesoría técnica que le sea requerida por las diferentes Unidades de la Contraloría General del Estado; y,
- d) Coordinar acciones de protección ambiental con las entidades del sector público; y,
- e) Las demás que le sean asignadas por el Director.

DIRECCIÓN DE COORDINACIÓN DE AUDITORIAS INTERNAS

Art.85. Corresponde a la Dirección de Coordinación de Auditorias Internas:

- a) Preparar las políticas y objetivos generales para la planificación de las unidades de auditorias internas del sector público;
- b) Coordinar la preparación de los planes anuales de las unidades de auditorias internas, consolidarlos y someterlos a la aprobación del Contralor;⁹¹

⁹¹ Idem., p. 69

- c) Coordinar con las unidades de auditorías internas las modificaciones a los planes anuales;
- d) Proveer asistencia técnica en materia de su competencia a las unidades de auditorías internas;
- e) Efectuar la revisión y control de calidad de todos los informes de las unidades de auditorías internas de la provincia de Pichincha;
- f) Llevar el registro de exámenes imprevistos autorizados a las unidades de auditorías internas y realizar el seguimiento y control de su cumplimiento;
- j) Actualizar el catastro de las unidades de auditorías internas a nivel nacional;
- k) Coordinar la actividad de las auditorías internas mediante la planificación, asesoría, la asistencia técnica, la supervisión, la gestión de personal, las estadísticas, y, por delegación del Contralor, la aprobación de los informes;
- i) Efectuar el control de calidad y de coordinación de las unidades de auditorías internas de la provincia de Pichincha;
- j) Programar y coordinar con la Dirección de Capacitación, las actividades de capacitación y desarrollo profesional de los servidores de las unidades de auditorías internas;
- k) Presentar informes previos técnicos, debidamente sustentados, para la creación, reestructuración o supresión de unidades de auditoría interna de la provincia de Pichincha;⁹²

⁹² Idem., p. 70

- l) Cumplir y ejecutar lo dispuesto en la Ley, en el Acuerdo 008-CG, publicado en el Registro Oficial 70 de abril 28 de 2003 y demás normas jurídicas vigentes relativas a la organización, funcionamiento y dependencia técnica de las unidades de auditorías internas;
- m) Remitir todos los informes de las unidades de auditorías internas a nivel nacional, a las Direcciones de Responsabilidades y/o Patrocinio, Recaudación y Coactivas, según corresponda, y, a Documentación y Archivo;
- n) Distribuir a las respectivas entidades la totalidad de los informes aprobados a nivel nacional y preparar la información estadística;
- o) Supervisar el desempeño del personal a su cargo y efectuar su evaluación periódicamente, promoviendo la armonía y el ambiente de trabajo en equipo;
- p) Las demás que le sean asignadas por la Alta Dirección
(Supresión Subdirección mediante Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

DEPARTAMENTO DE COORDINACION DE AUDITORIAS INTERNAS

Art.86. Corresponde al Departamento de Coordinación de Auditorías Internas:

(Creación Departamento mediante Reforma Acuerdo 006-CG de 31 de enero de 2008 R.O. No. 274 de 15 de febrero del 2008).

- a) Preparar las políticas, objetivos y lineamientos generales para la planificación anual de las unidades de auditoría interna a nivel nacional;⁹³

⁹³ Idem., p. 71

- b) Preparar metodologías para la evaluación del cumplimiento de los planes anuales de control de las unidades de auditoría interna a nivel nacional;
- c) Realizar la supervisión y control de calidad de los informes elaborados por las unidades de auditoría interna ubicadas en la provincia de Pichincha;
- d) Organizar, en coordinación con la Dirección de Capacitación, eventos de capacitación para los funcionarios de las unidades de auditoría interna a nivel nacional;
- e) Presentar informes sobre el cumplimiento de funciones y desempeño del personal de las unidades de auditoría interna ubicadas en la provincia de Pichincha;
- f) Previa disposición del Director, coordinará con la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Administrativo, los informes técnicos previos a la creación, reestructuración y supresión de las unidades de auditoría interna ubicadas en la provincia de Pichincha;
- g) Coadyuvar al mejoramiento de los procesos de las unidades de auditoría interna ubicadas en la provincia de Pichincha, para el cumplimiento de su visión, misión y objetivos;
- h) Participar en la formulación del plan operativo de la dirección, evaluar la gestión producida por el personal de la misma y presentar al Director los respectivos informes; e,
- i) Las demás que le asigne el Director.⁹⁴

⁹⁴ Idem., p. 72

DIRECCIONES DE AUDITORIA

Art.91. Las Direcciones de Auditoría, cumplirán con las siguientes funciones:

- a) Dirigir y aprobar el plan anual de control de la Dirección y definir metodologías de planificación, programación, ejecución, elaboración de informes y supervisión de los trabajos, así como evaluar el desempeño del personal de la unidad, a base de las políticas establecidas por el Contralor General del Estado;
- b) Ejecutar el plan anual de control aprobado por el Contralor General del Estado;
- c) Suscribir las órdenes de trabajo para los equipos de auditoría, que deban realizar investigaciones preliminares, auditorías de gestión, financieras, operacionales o exámenes especiales, de acuerdo con el plan anual de control de la Dirección e imprevistos autorizados;
- d) Coordinar los trabajos con los Directores Nacionales de Auditoría y Directores Regionales, y con los Delegados Provinciales, que tengan relación con el ámbito de control;
- e) Revisar y suscribir los informes, que incluirán ingresos y gastos, activos, pasivos, patrimonio, y resultados, según la modalidad de la auditoría, su síntesis y los memorandos de antecedentes, producto de las auditorías operacionales y exámenes especiales realizados, y disponer su trámite y distribución;
- f) Administrar los recursos humanos de la Dirección;⁹⁵

⁹⁵ Idem., p. 73

- g) Evaluar de manera semestral la ejecución del plan anual de control de la Dirección;
- h) Informar periódicamente al nivel de Alta Dirección de la Contraloría, sobre los resultados obtenidos en el ejercicio de las actividades de control y sobre el avance del plan anual bajo su responsabilidad;
- i) Absolver consultas y promover sesiones técnicas, para coordinar y armonizar el trabajo en equipo del personal de la Dirección;
- j) Suscribir las comunicaciones de acuerdo con las facultades establecidas en el Reglamento de Delegación de Firmas;
- k) Elaborar informes y remitir proyectos de oficios para la firma de: Contralor, Subcontralor y Secretario General sobre requerimientos, consultas, criterios, certificaciones y otros aspectos relacionados con el ámbito de control de la Dirección;
- l) Cumplir y hacer cumplir las políticas de control, disposiciones e instrucciones impartidas por el nivel de Alta Dirección de la Contraloría;
- m) Planificar y dirigir las labores en el área administrativa del control externo posterior de los ingresos públicos y del crédito público dentro del ámbito geográfico de su competencia;
- n) Realizar exámenes especiales y auditorías operacionales y emitir el correspondiente informe sobre el control externo de los

ingresos tributarios, los no tributarios, las transferencias, el ⁹⁶ crédito público y los ingresos extraordinarios, de las entidades y organismos sometidos al control de la Contraloría General del Estado;

- o) Examinar la propiedad, corrección y legalidad de los ingresos públicos, del crédito público y del proceso presupuestario de los ingresos del Gobierno Central en sus fases y subfases;
- p) Evaluar la estructura del control interno aplicada y el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos expedidos para la determinación, recaudación, depósito y registro de los ingresos públicos;
- q) Supervisar los trabajos realizados por el subdirector y los supervisores;
- r) Supervisar el desempeño del personal a su cargo y efectuar su evaluación periódicamente, promoviendo la armonía y el ambiente de trabajo en equipo y,
- s) Las demás funciones que les asigne la Alta Dirección.

(Supresión Subdirección mediante Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

Art.92. De acuerdo al ámbito de su competencia, las funciones serán redistribuidas por el Director: **(Supresión Subdirección mediante Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).**⁹⁷

⁹⁶ Idem., p. 74

⁹⁷ Idem., p. 75

- a) Preparar el proyecto del plan anual de control de la Dirección y sugerir las metodologías de planificación, programación, ejecución, elaboración de informes y supervisión de los exámenes;
- b) Preparar las órdenes de trabajo y conformar los equipos que efectuarán auditorías operacionales, exámenes especiales o investigaciones preliminares;
- c) Controlar el avance de los trabajos, informar al Director de los resultados obtenidos, y en los casos que proceda, sugerir las acciones correctivas;
- d) Cumplir y hacer cumplir los procedimientos y prácticas de trabajo establecidos;
- e) Asesorar al personal operativo en la aplicación uniforme de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias, manuales y otras regulaciones inherentes a las labores de control;
- f) Vigilar el cumplimiento del plan anual de control a cargo de la Dirección y revisar los reportes de trabajo presentados por los supervisores, hacer los correctivos e informar al Director sobre sus resultados;
- g) Revisar los borradores de informes, sus síntesis y memorandos de antecedentes; y, efectuar el control de calidad en los procesos que ejecute la Dirección;⁹⁸
- h) Participar en la administración del personal, y evaluar su desempeño;

⁹⁸ Idem., p. 76

- l) Controlar el manejo de los activos fijos de la Dirección, inspecciones físicas, traslados, reposiciones y custodia;
- m) Supervisar los trabajos asignados al personal operativo durante el tiempo que no integren un equipo de trabajo en el campo y los del personal de apoyo técnico y administrativo;
- l) Elaborar informes técnicos y proyectos de oficios para la revisión del Director y firma de la Alta Dirección;
- l) Subrogar al Director; y,
- m) Las demás funciones que le sean asignadas por el Director.

DIRECCION DE AUDITORIA DE EMPRESAS

Art.93. Le corresponde a la Dirección de Auditoría de Empresas:

- a) Planificar y dirigir las labores de control en el área de su competencia y cumplir con las funciones determinadas en las regulaciones internas;
- b) Practicar exámenes imprevistos con la autorización de la alta dirección de la Contraloría;
- c) Ejecutar las labores de control, cuando así corresponda, en coordinación con la pertinente unidad de auditoría interna de la entidad u organismo a examinarse;

- d) Elaborar el catastro de las entidades sujetas a su control para⁹⁹ fines de la planificación;
- e) Controlar a las personas jurídicas de derecho privado que disponen de recursos públicos conforme a lo dispuesto en los artículos 211 de la Constitución Política, 3 y 4 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, y capítulos III y IV de su Reglamento;
- f) Supervisar el desempeño del personal a su cargo y efectuar su evaluación periódicamente, promoviendo la armonía y el ambiente de trabajo en equipo; y,
- g) Las demás funciones que le sean asignadas por la Alta Dirección.

DIRECCION DE ASUNTOS ETICOS Y PARTICIPACION CIUDADANA.

Art. 93 A. Le corresponde a la Dirección de Asuntos Éticos y Participación Ciudadana:

- a) Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de divulgación de la Ética Pública, tanto a nivel interno como público;
- b) Promover los valores éticos y morales en la lucha contra la corrupción en el sector público;
- c) Articular acciones conjuntas que favorezcan la aplicación de los conceptos relacionados con la Ética Pública, la moral y la probidad con las instituciones del sector público;

⁹⁹ Idem., p. 77

- d) Apoyar los procesos de planificación a fin de favorecer y fortalecer la participación ciudadana;¹⁰⁰
- e) Recepción, investigación y trámite de reclamos y denuncias relacionadas al comportamiento ético de los funcionarios de la Contraloría;
- f) Recepción, análisis y trámite de las denuncias relacionadas con el uso de los recursos públicos;
- g) Participación en el proceso institucional de rendición de cuentas;
- h) Trabajar en el orden interno y externo en la Formación y Desarrollo del Pensamiento Ético y de la Participación Ciudadana, y, la Gestión de Asuntos Éticos y de la Participación Ciudadana;
- j) Las demás que le sean delegadas por la Alta Dirección

(Artículo 93 A agregado mediante Reforma Acuerdo 015-CG de 27 de junio de 2008, publicado en Registro Oficial 381 de 15 de julio del 2008)

Se reforma el contenido del literal i) mediante Acuerdo No. 024 CG de 11 de noviembre del 2008, el mismo que pasa a ser literal ¹⁰¹

Art. 93 B. Le corresponde al Departamento de Participación Ciudadana y Análisis de Denuncias:

¹⁰⁰ Idem., p. 78

¹⁰¹ Idem., p. 79

- a) Desarrollar los procedimientos relacionados con los valores éticos y morales en la lucha contra la corrupción;
- b) Cumplir con las actividades que conduzcan a la promoción de los conceptos relacionados con la ética pública y la probidad;
- c) Planificar y desarrollar actividades vinculadas con la participación ciudadana en la lucha contra la corrupción;
- d) Practicar verificaciones preliminares, previo al trámite que corresponda, sobre las denuncias relacionadas con el manejo de los recursos públicos;
- e) Recibir, investigar y dar el trámite respectivo a las denuncias relacionadas con el comportamiento de los servidores de la Contraloría;¹⁰²
- f) Participar en el proceso de rendición de cuentas;
- g) Las demás que le sean asignadas por el Director.

(Artículo incluido mediante reforma Acdo No. 024 CG de 11 de noviembre del 2008)

Art. 93 C. Le corresponde al Departamento de Declaraciones Patrimoniales:

- a) Registrar y controlar las declaraciones patrimoniales juramentadas, de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes, en coordinación con las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales;

¹⁰² Idem., 75

- b) Obtener información sobre los dignatarios, funcionarios y servidores públicos, que han cumplido o no con la obligación de presentar la declaración patrimonial juramentada, en los plazos y condiciones que prevén las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes
- c) Llevar un archivo y procesar la información contenida en las declaraciones patrimoniales juramentadas iniciales, las intermedias, si fuere del caso, y las declaraciones finales, para facilitar su análisis y determinar posibles incrementos injustificados del patrimonio;
- d) Establecer una base de datos, con la información contenida en el formulario de declaración patrimonial juramentada anexo al reglamento pertinente, para contar con información consolidada a nivel nacional;¹⁰³
- e) En los casos en los cuales se haya incumplido con la obligación de declarar, o cuando se presuma un incremento injustificado de patrimonio o la existencia de testaferrismo, se dispondrá a la unidad de auditoría respectiva, la realización del examen correspondiente. Una vez aprobado dicho informe, la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas, tramitará ante el Ministerio Público las denuncias pertinentes, de acuerdo con lo previsto en el artículo 231 de la Constitución de la República del Ecuador.
- f) Coordinar con las demás unidades administrativas de la Contraloría General cuando el caso lo amerite, los asuntos relacionados con las declaraciones patrimoniales juramentadas;

¹⁰³ Idem., p. 76

- g) Mantener confidencialidad y reserva en el manejo de las declaraciones patrimoniales juramentadas. La información sobre las mismas, excepto en los casos de orden judicial o del Ministerio Público en que se podrá conferir copias de las declaraciones, se limitará a señalar el notario público ante quien se haya celebrado la respectiva escritura y la fecha de la misma. Otra clase de información solo podrá ser proporcionada con autorización del Contralor General del Estado;
- h) Las demás actividades previstas en la Ley y los Reglamentos; y,
- i) Las demás que le asigne el Director.
(Artículo incluido mediante reforma Acdo No. 024 CG de 11 de noviembre del 2008)¹⁰⁴

DIRECCIONES REGIONALES

Art.94. Son funciones comunes de las Direcciones Regionales:

- a) Preparar el plan consolidado de auditoría de su jurisdicción y presentarlo al Subcontralor General, para su aprobación;
- b) Participar en la elaboración del Plan Nacional de Control;
- c) Ejecutar en su jurisdicción, a través de auditorías o exámenes especiales, el Plan Nacional de Control y más actividades no contempladas en el Plan;
- d) Cumplir las instrucciones y demás disposiciones emitidas por el Contralor, y específicamente las relativas a la Declaración Patrimonial Juramentada;

¹⁰⁴ Idem., p. 77

- e) Al efecto, llevarán el registro y control de dichas declaraciones, informarán sobre el particular a la matriz, de preferencia por medios informáticos, de acuerdo con las directivas de la Alta Dirección. Esta información deberá centralizarse en la respectiva dirección de la Matriz;
- f) Cumplir y hacer cumplir las normas técnicas y más procedimientos para la práctica de las actividades de control;
- g) Realizar exámenes especiales y auditorías operacionales y emitir el correspondiente informe sobre el control externo de los ingresos tributarios, los no tributarios, las transferencias, el crédito público y los ingresos extraordinarios, de las entidades y organismos sometidos al control de la Contraloría General del Estado, en su respectiva jurisdicción;¹⁰⁵
- h) Informar periódicamente al Subcontralor General sobre los resultados obtenidos en el ejercicio de las actividades de control y el avance en la ejecución del Plan Nacional de Control correspondiente a su jurisdicción;
- i) Mantener actualizado el catastro de las entidades bajo su control y los archivos permanente y corriente;
- j) Proponer los planes de rotación y promoción de personal y presentarlos al Subcontralor General;
- k) Ejercer la supervisión técnica y administrativa de las Delegaciones Provinciales bajo su dependencia;

¹⁰⁵ Idem., p. 78

- l) Administrar, bajo su responsabilidad y conforme a los reglamentos e instructivos vigentes, el fondo rotativo asignado por el Contralor;
- m) Controlar las cauciones para el ejercicio de cargos públicos de acuerdo con el Reglamento de Cauciones;
- n) Defender los intereses representados por la Contraloría en los juicios en que ésta intervenga y en los casos y oportunidad prescritos por la Ley, ante los respectivos tribunales y juzgados de las provincias de su jurisdicción;
- o) Controlar los proyectos de inversión pública contratados por las entidades y organismos localizados en su jurisdicción;¹⁰⁶
- p) Preparar y expedir los informes previos requeridos por la Ley para la celebración de los contratos que tramiten las entidades y organismos localizados en su jurisdicción de conformidad a las disposiciones que emita el Contralor General del Estado;
- q) Informar mensualmente al Contralor y a la Dirección de Auditoría de Proyectos y Ambiental, acerca de las acciones desarrolladas y sus resultados;

(Se suprime la Dirección de Contratación Pública, mediante Acdo. 023 CG de 06-11-2008)

- r) Mantener, ingresar y actualizar el sistema informático de juicios, garantizando la calidad, oportunidad y confiabilidad de la información de los informes con indicios de responsabilidad penal;

¹⁰⁶ Idem., p. 79

(Literal sustituido mediante reforma del Acdo 029 CG de 31 de diciembre de 2008)

- s) Recaudar y ejercer la coactiva de conformidad con la Ley y el Reglamento vigentes sobre la materia y previo encargo para el efecto por el Contralor General; fundamentará su actuación en el oficio que le remitirá el Director de Patrocinio, Recaudación y Coactivas, con el respectivo expediente
- t) Supervisar el desempeño del personal a su cargo y efectuar su evaluación periódicamente, promoviendo la armonía y el ambiente de trabajo en equipo y,
- u) Las demás funciones que le sean asignadas por la Alta Dirección.

(Supresión Subdirección Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).¹⁰⁷

Art.95. Las siguientes funciones serán redistribuidas por el Director:

(Supresión Subdirección mediante Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

- a) Preparar el proyecto del plan anual de control consolidado de su jurisdicción y presentarlo al Director;
- b) Sugerir las metodologías de planificación, programación, ejecución, elaboración de informes y supervisión de los exámenes;
- c) Efectuar el control de calidad en los procesos que ejecute la Dirección Regional, que disponga el Director;
- d) Participar conjuntamente con el Director en la evaluación del desempeño del personal;

¹⁰⁷ Idem., p. 80

- e) Supervisar los trabajos y las labores de campo de la Dirección Regional, que disponga el Director;
- f) Elaborar informes técnicos y proyectos de oficios para la revisión del Director Regional y firma de la Alta Dirección;
- g) Subrogar al Director Regional; y,
- h) Las demás funciones que le sean asignadas por el Director.

Art.96. Las siguientes funciones serán redistribuidas por el Director

(Supresión Jefaturas de Area Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

- a) Preparar el plan anual de auditoría de la Regional y presentarlo para su aprobación y trámite al Director Regional;¹⁰⁸
- b) Ejecutar el plan anual de control de la jurisdicción y los exámenes imprevistos dispuestos por el Director Regional e informarle periódicamente;
- c) Coordinar las labores de control, cuando el caso lo amerite, con las unidades de Auditoría Interna de la jurisdicción;
- d) Conformar grupos de trabajo o prestar su contingente para desarrollar proyectos, tareas o documentos específicos de su área;
- e) Conformar los equipos de Auditoría y preparar las órdenes de trabajo, designando al Supervisor, Jefe de Equipo y Operativos de la Regional y de las Jefaturas Provinciales;

¹⁰⁸ Idem., p. 81

- f) Mantener actualizado el catastro de las entidades bajo su control;
- g) Supervisar las labores de auditoría de la Regional y de las Delegaciones Provinciales, e informar al Director Regional;
- h) Elaborar los informes de auditoría, examen especiales, síntesis, memorandos de antecedentes y someterlos a aprobación, suscripción y trámite del Director Regional, salvo disposición contraria del Contralor General del Estado;
- i) Elaborar mensualmente los partes de labores para aprobación y trámite del Director Regional, a la Dirección de Planificación y Evaluación Institucional, a efectos de evaluación, seguimiento y cumplimiento del plan nacional de control;¹⁰⁹
- j) Cumplir y hacer cumplir la Ley, las políticas, normas técnicas de auditoría y más procedimientos aceptados en la práctica de las actividades de control;
- k) Absolver consultas de los directivos y funcionarios de la Regional;
- m) Revisar los planes y programas de trabajo, elaborados por el Supervisor y el Jefe de Equipo para cada auditoría o examen especial y aprobarlos;
- n) Ejecutar el régimen disciplinario establecido para los servidores de la Institución;
- o) Sugerir al Director Regional las sanciones al personal, cuando los hechos lo ameriten de conformidad con la Ley y normatividad vigente;

¹⁰⁹ Idem., p. 82

- p) Cumplir con las instrucciones y demás disposiciones de los directivos de la Regional; y,
- q) Las demás que le sean asignadas por el Director.¹¹⁰

Art.97. Las siguientes funciones serán redistribuidas por el Director

(Supresión Jefatura de Area Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).

- a) Controlar los proyectos de inversión pública, contratados por las entidades y organismos, localizados en su jurisdicción;
 - b) Colaborar en la preparación de estudios técnicos sobre aspectos de Ingeniería y Control, así como, en la elaboración de reglamentos, instructivos, normas y procedimientos relativos al control de obras públicas y presentarlos para el trámite respectivo al Director Regional;
- (Se suprime la Dirección de Contratación Pública, mediante Acuerdo 023 CG de 06-11-2008)**
- c) Planificar, dirigir, coordinar y evaluar la marcha técnica y administrativa del Departamento;
 - d) Preparar el plan consolidado de control de obras públicas de la Regional y someterlo a consideración del Director para su aprobación;
 - e) Ejecutar e informar al Director Regional, sobre el avance del plan regional de control de obras públicas y sugerir las medidas correctivas tendientes a mejorar el grado de cumplimiento;

¹¹⁰ Idem., p. 83

- f) Conformar los equipos de Auditoria de Proyectos y Ambiental y preparar las órdenes de trabajo designando al Supervisor, Jefe de Equipo y Operativos;¹¹¹
- g) Presentar el apoyo técnico a la Unidad de Auditoría de la Regional y Delegaciones Provinciales previa autorización del Director Regional;
- h) Conformar grupos de trabajo o prestar su contingente para desarrollar proyectos, tareas o documentos específicos de su área;
- i) Coordinar, asesorar y guiar a los equipos de control de obras en la ejecución de los exámenes especiales e instruir técnicamente en la realización de los exámenes imprevistos autorizados por el Director Regional;
- j) Elaborar los informes, síntesis y memorando de antecedentes de control de obras públicas y presentarlos al Director Regional, para su aprobación, suscripción y trámite salvo disposición contraria del Contralor General del Estado;
- k) Absolver consultas de los directivos y funcionarios de la Regional;
- k) Las demás que le sean asignadas por el Director.

(Se elimina el literal l) y se enlista a continuación del literal k), por cuanto mediante Acdo 018 CG de 18-08-2008 se deroga el Reglamento Sustitutivo para Registro de Contratistas Incumplidos y Adjudicatarios Fallidos, Registro de Contratos, Registro de Garantías e Contratos y Régimen de Excepción)

¹¹¹ Idem., p. 84

Art.98. Son funciones de la Jefatura del Área de Coordinación de Auditorías Internas, las siguientes:

- a) Realizar el control de calidad de los informes de auditorías internas correspondientes a su ámbito;
- b) Brindar asesoría y asistencia técnica a las unidades de auditoría interna;
- c) Coordinar la ejecución de los planes anuales de control con las unidades de auditoría interna;
- d) Proponer soluciones a los problemas técnicos que se puedan presentar en la ejecución y trámite de los informes de auditoría interna;¹¹²
- f) Participar en la elaboración de las políticas para el Plan Anual de Control de las Unidades de Auditoría Interna;
- f) Realizar informes técnicos sobre la factibilidad de creación o supresión de unidades de auditoría interna;
- g) Participar conjuntamente con la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Administrativo de la Contraloría, en la aplicación de los subsistemas de selección de personal, evaluación de desempeño y capacitación de los auditores internos;
- h) Coordinar con las demás jefaturas de control de calidad, a fin de unificar criterios y procedimientos de auditoría en las acciones de control planificadas e imprevistas;

¹¹² Idem., p. 85

- i) Cuando el caso lo amerite, realizar verificaciones en el campo de la documentación que respalda los informes; y,
- j) Las demás que le sean asignadas por el Director.

Art.99. Las siguientes funciones serán redistribuidas por el Director

(Supresión Jefatura de Area Reforma Acuerdo 030-CG de 19 de diciembre de 2007 R.O. No. 257 de 22 de enero del 2008).¹¹³

- a) Preparar el plan anual de actividades del Departamento Jurídico y presentarlo para su aprobación al Director Regional;
- b) Asesorar en materia jurídica a los Directivos de la Regional y a los equipos de trabajo del área de auditoría y control de obras que se formen;
- c) Suscribir, presentar y tramitar denuncias e intervenir en los juicios de su jurisdicción;
- d) Supervisar y actuar en la tramitación de los juicios y más diligencias que se realicen en las Delegaciones Provinciales de su jurisdicción;
- e) Participar cuando se lo requiera en la conformación de equipos interdisciplinarios para labores de auditoría y control de obras;
- g) Conformar grupos de trabajo o prestar su contingente para desarrollar proyectos, tareas, documentos, estudios e investigaciones del área jurídica que sean de interés para la Institución, previo conocimiento del Director Regional;

¹¹³ Idem., p. 86

- h) Mantener actualizada la colección de ficheros de leyes, reglamentos, resoluciones y más normas vigentes en el país;
- j) Ejecutar el régimen disciplinario establecido para los servidores de la Institución;
- k) Evaluar el desempeño del personal del Departamento Jurídico y proponer al Director, ascensos, reclasificaciones, movilizaciones, cuando así corresponda;¹¹⁴
- l) Sugerir al Director Regional las sanciones al personal, cuando los hechos lo ameriten, de conformidad con Ley y normatividad vigente; y
- m) Las demás que le sean asignadas por el Director.

DELEGACIONES PROVINCIALES

Art.100. Son funciones de las Delegaciones Provinciales:

- a) Elaborar el plan anual de auditoría provincial, y someterlo a consideración de la Dirección de Auditoría o Dirección Regional correspondiente;
- b) Participar en la consolidación del plan de auditoría de la Jefatura Regional respectiva;
- c) Ejecutar en su jurisdicción, a través de auditoría o exámenes especiales, el plan nacional de control y más actividades no contempladas en el mismo;

¹¹⁴ Idem., p. 87

- d) Cumplir las instrucciones y más disposiciones emitidas por el Contralor y las Direcciones Regionales;
- e) Cumplir y hacer cumplir las normas técnicas y más procedimientos para la práctica de las actividades de control;
- f) Mantener comunicación continua con la Dirección Regional o Dirección de Auditoría, respecto de la marcha administrativa de la unidad;
- g) Informar periódicamente a la Dirección Regional sobre los resultados obtenidos en el ejercicio de las actividades de control y el avance en la ejecución del plan nacional;¹¹⁵
- i) Administrar, bajo su responsabilidad, el fondo rotativo asignado por el Contralor, conforme a los instructivos y reglamentos vigentes;
- i) Mantener actualizados los archivos permanente y corriente de auditoría;
- j) Controlar las cauciones para el ejercicio de cargos públicos, de acuerdo con el Reglamento de Cauciones; y,
- k) Las demás que le sean asignadas por el Director.¹¹⁶

¹¹⁵ Idem., p. 88

¹¹⁶ Idem., p.89

Todas las unidades administrativas que conforman el Orgánico Funcional de la Contraloría General del Estado, enfrentan las demandas y expectativas de la sociedad civil, a través de un sistema integrado de gestión que permite al Organismo Superior de Control visualizar y satisfacer a nuestros clientes internos y externos con la ayuda de una tecnología de punta, valores corporativos, responsabilidades institucionales y sistemas administrativos.

La vinculación apropiada de todos los elementos mencionados darán como resultado la toma de decisiones adecuadas en todos los niveles jerárquicos, y siempre bajo las atribuciones que le confiere el artículo 211 de la Constitución Política de la República y los numerales 22 y 23 del artículo 31 y el artículo 95 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Actualmente la Contraloría General del Estado fomenta y promueve la rendición de cuentas, la cultura de la transparencia y la ética pública; en la que, el seguimiento y evaluación de la gestión pública será lo que permita alcanzar el logro de los objetivos a través de acciones estratégicas y estandarizadas, con criterios basados en planes estratégicos y aplicados a todos los niveles jerárquicos.

Uno de los objetivos principales del Departamento de Recaudación de Ingresos, es la determinación, recaudación y control del aporte del Cinco por Mil que financia el presupuesto de la institución de acuerdo con el artículo 204 de la Constitución de la República del Ecuador, en el que establece, que la Contraloría General del Estado tendrá personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa; Que, el artículo 211 de la Constitución de la República del Ecuador, dice:

Que la Contraloría General del Estado 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; Que, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 595 de 12 de junio del 2002 y, la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicada en el Registro Oficial 404 de 23 de agosto del 2004, establecen que el presupuesto del Organismo Técnico de Control se financiará con la transferencia del cinco por mil de los ingresos presupuestados, de todas las instituciones del Estado y en la parte proporcional de las personas jurídicas de derecho privado, cuyo capital social, patrimonio, fondo o participación tributaria esté integrado con recursos públicos, y que se encuentran sometidos al control de la Contraloría General del Estado; Que, de acuerdo al Artículo 1 de la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 1 del 11 de agosto del 2009, el ámbito de aplicación de esta ley rige para las instituciones del sector público determinadas en los artículos 225, 315 y a las personas jurídicas de derecho privado previstas en el artículo 211 de la Constitución; Que, de acuerdo a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 48 del 16 de octubre del 2009, se establece en el artículo 47, numeral 1, que las empresas públicas estarán sujetas al control de la Contraloría General del Estado, de conformidad con el artículo 211 de la Constitución; Que, de acuerdo con la Segunda Disposición Transitoria, numeral 2.5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, las empresas subsidiarias que con anterioridad a la expedición de esta ley se constituyeron como sociedades anónimas, optarán por transformarse en empresas de economía mixta o transformarse en empresas públicas; Que, de acuerdo con el Artículo 299 de la Constitución, en el Banco Central del Ecuador se crearán cuentas especiales para el manejo de los depósitos de las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados; y, que los recursos públicos se manejarán en la banca pública, de acuerdo con la Ley.

3.3 BASE LEGAL

De conformidad con el artículo 211 de la Constitución de la República del Ecuador, la Contraloría General del Estado 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.

Según el artículo 30 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, su presupuesto se financiará con la transferencia del cinco por mil de los ingresos presupuestados, de todas las instituciones del Estado y, en la parte proporcional de las personas jurídicas de derecho privado, cuyo capital social, patrimonio, fondo o participación tributaria, esté integrado con recursos públicos, y que de conformidad con esta Ley, se encuentran sometidos al control de la Contraloría General del Estado.

El acuerdo 027-CG de 1 de agosto de 1997 faculta al Departamento de Determinación y Recaudación de Ingresos Institucionales la determinación y recaudación efectiva de los ingresos que financian las actividades de la Contraloría General del Estado.

3.4 IMPORTANCIA DE LA IMPLANTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Actualmente el Departamento de Determinación y Recaudación de Ingresos Institucionales, para realizar los cálculos, registros y reportes de las aportaciones del cinco por mil se apoya en herramientas como Microsoft Access, Hojas Electrónicas, procesos manuales que le permite volcar la información; y de esta manera mantiene actualizado sus archivos.

Aunque el cuadro de mando integral fue diseñado originalmente pensando en las empresas con ánimo de lucro, ha sido adaptado con éxito a algunas instituciones del sector público y a organizaciones sin ánimo de lucro, en las que ha proporcionado una oportunidad para cumplir la misión con éxito, es así, la importancia que tiene la implementación de este cuadro de mando integral en el Departamento de Recaudación de Ingresos Institucionales de la Contraloría General del Estado, el mismo que permitirá tener en claro el cumplimiento de los objetivos planteadas por el Departamento con respecto a la recaudación del Cinco por Mil, seleccionando los indicadores necesarios para la toma de decisiones correctas y sobre todo en el menor tiempo posible.

3.5 PASOS PARA LA DETERMINACIÓN, RECAUDACION Y CONTROL DEL CINCO POR MIL

3.5.1 DETERMINACIÓN Y CONTROL

El Departamento de Determinación y Recaudación de Ingresos Institucionales, para iniciar el control, mensualmente ingresa la información que consta en los estados bancarios de las entidades antes anotadas, esto es: fecha, número del documento de depósito, el valor, entre otras, por lo cual solicita a las entidades del sector público el envío de los documentos que sustentan el pago.

Diariamente y de manera permanente, conforme llega la documentación de soporte de los pagos enviados directamente por las entidades del sector público o a través de las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales, procede a clasificar la misma y determinar el concepto y valor; efectuado este procedimiento, se ingresa a la base de datos mediante un código contable uniforme que también mantiene el Departamento de Contabilidad para otros conceptos diferentes al cinco por mil; y, un código de Finanzas que sirve para el control presupuestario, contable y determinación para el cinco por mil.

Con este procedimiento, permanentemente registra los datos en la base de Access para conocer los pagos efectuados por las entidades públicas durante el año, esta información sirve para elaborar los detalles individuales de pagos efectuados por las entidades públicas, mismos que son entregados a las Direcciones Nacionales, Regionales y Delegaciones Provinciales, según su ámbito de control, para que efectúen las verificaciones del aporte del cinco por mil.

3.5.2 PLANIFICACION DE LIQUIDACIONES Y VERIFICACIONES

El Departamento de Determinación y Recaudación de Ingresos Institucionales, anualmente el primer mes de cada año, procede a efectuar la planificación de las liquidaciones del aporte del cinco por mil que efectúan las propias entidades, para lo cual envía los formularios y las disposiciones para el efecto, disponiéndoles que las diferencias que obtengan sean canceladas, situación que en unos casos se efectúan y en la mayoría no se pagan.

De igual forma, a efectos de ratificar o rectificar los resultados obtenidos por las entidades públicas y verificar o solicitar el pago, planifica las verificaciones del aporte del cinco por mil que las realizan las Direcciones Nacionales, Regionales y Las Delegaciones Provinciales, para lo cual entrega los formularios respectivos, los listados de los pagos efectuados por las entidades públicas y las diferencias que el auditor debe considerar en la verificación sea a favor de la entidad o de la Contraloría General del Estado, las disposiciones institucionales y otra información que considera aporta a las verificaciones. Los resultados que obtiene se reflejan en los formularios, son enviados y recibidos en la Dirección Financiera y trasladados al Departamento de Determinación y Recaudación de Ingresos Institucionales, para el correspondiente procesamiento de datos y los pagos realizados por las entidades públicas.

Con esta información procesada por la entidad, conoce exactamente el movimiento real de los ingresos, las exoneraciones, los pagos efectuados y las diferencias a favor de la Contraloría General del Estado o de las entidades públicas. Las liquidaciones y verificaciones se realizan por el año financiero concluido, por ejemplo, las del año 2008 se realizan en el año 2009.

3.5.3 ELABORACION DEL CATASTRO

El Departamento de Determinación y Recaudación de Ingresos Institucionales, con la información del año liquidado y verificado, con las disposiciones del Ministerio de Finanzas y otro, proyecta los ingresos que considera va a recibir, los mismos que se reflejan en el catastro respectivo que contiene los siguientes datos: No. de cuenta corriente de las entidades públicas, código de la entidad que determina el Ministerio de Finanzas; el Registro Único de Contribuyente, RUC; Nombre de la Entidad, Provincia; Grupo que clasifica a las entidades públicas, así: Casas de la Cultura, Juntas Parroquiales, Organismos Nacionales, Colegios Fiscales, etc; Tipo de transferencia que mantiene el Ministerio de Finanzas; Códigos Presupuestarios; Base de Cálculo que se obtiene de los formularios de las verificaciones más las disposiciones de crecimiento presupuestario dictadas por el Ministerio de Finanzas; aporte anual que se calcula aplicando el cinco por mil a la base de cálculo; las diferencias de la verificación del año efectuado; y, la aportación total y mensual que se obtiene sumando el aporte anual y la diferencia de la verificación del año efectuado.

El catastro contiene un resumen de las entidades por grupos; por códigos presupuestarios; por tipo de entidad y por provincias.

No se dispone de un enlace de comunicación con el Ministerio de Finanzas que le permita obtener electrónicamente la pro forma presupuestaria consolidada que se envía a la Asamblea Nacional, conforme indica la Constitución de la República del Ecuador.

En base a este procedimiento se realizarían los cálculos del aporte del cinco por mil que deben cancelar las instituciones públicas.

3.5.4 SOLICITUD DE RETENCION AUTOMATICA

El Departamento de Determinación y Recaudación de Ingresos Institucionales, una vez elaborado el catastro del cinco por mil para fines de año, solicita al señor Contralor General del Estado, emita el Acuerdo correspondiente y la publicación en el Registro Oficial, además de las disposiciones que se dictan para su cumplimiento en los Bancos Central del Ecuador y de Fomento.

En éstas, se dispone que a varias entidades públicas y las del Gobierno Seccional entre otras, con excepción de las que comprende el Gobierno Central, *se realice* la retención automática del aporte mensual del cinco por mil de sus respectivas cuentas corrientes y sean acreditados estos valores a la cuenta que también mantiene la Contraloría General del Estado en el Banco Central del Ecuador; para lo cual crea un archivo plano de las entidades aportantes que es entregado al inicio del año.

Para la retención automática a las Juntas Parroquiales, elabora mensualmente un archivo plano con el detalle de las mismas y los valores a debitarse que se entregan al inicio de cada mes en el Banco Central del Ecuador, para que se acredite a la cuenta corriente de la Contraloría General del Estado.

Una vez efectuadas las retenciones, estas se reflejan en los estados bancarios que envían mensualmente o se obtiene vía electrónica, sin embargo, aparecen valores globales que corresponden a las retenciones efectuadas a varias entidades públicas.

A fin de conocer su desglose, solicita al Banco Central del Ecuador el detalle respectivo, mismo que es entregado mediante un documento denominado “Transferencias Procesadas”, aquí se describe el nombre de la entidad contribuyente, el mes al que corresponde la cuota, el valor de la misma y la fecha de atención.

Este documento se procesa con la herramienta Microsoft Access y se escanea para transformarlo en un archivo Excel a fin de cruzar con la información que se entregó en un archivo plano al Banco Central del Ecuador para la retención automática, tomando como parámetro de cruce de información o comparación, únicamente el valor de la cuenta mensual ya que no existe otro mecanismo como puede ser el código, RUC, No. de cuenta corriente del aportante cuya información se envía al inicio del año.

3.5.5 ENTIDADES QUE APLICAN EL E-SIGEF

Para el año del 2009, según las disposiciones del Ministerio de Finanzas, todas las instituciones que comprenden el Sector Público, tienen que utilizar la herramienta informática e-Sigef, para lo cual se emitió la “Guía Metodológica para la realización de la Programación Indicativa Anual, la Programación Cuatrimestral de compromiso y la programación mensual del devengado, el registro contable y gestión de Tesorería”.

De acuerdo con ésta, las entidades públicas guiarán la ejecución presupuestaria anual, la generación de los compromisos y la proyección del devengamiento, el mismo que será considerado por la Subsecretaría de Tesorería para la aprobación de las solicitudes de pago.

Conforme los nuevos procedimientos adoptados para el pago de las obligaciones, las entidades públicas que comprenden el Gobierno Central, deberán presupuestar el pago del aporte del cinco por mil que corresponde al año 2009.

El pago se realizará en doce cuotas mensuales, para lo cual el egreso respectivo se solicitará al Ministerio de Finanzas, para que se acredite en la cuenta corriente No. 01320020 “Cuenta Especial de Servicios” que la Contraloría General del Estado mantiene en el Banco Central del Ecuador; indicando claramente la fuente de financiamiento, tales como: Asignación Fiscal (001), Autogestión (002) y Preasignados (003).

Por lo anteriormente dicho, el Departamento de Determinación y Recaudación de Ingresos Institucionales no dispone de procesos automáticos que le permita extraer directamente de la base de información del Ministerio de Finanzas, Banco Central del Ecuador, Banco del Pichincha y Fomento los datos que le son requeridos para tener información de primera mano que le permita tomar decisiones acordes a sus actividades.

3.6 AREAS DIRECTAMENTE INVOLUCRADAS

- Departamento de Determinación y Recaudación de Ingresos Institucionales
- Direcciones de Auditoría Nacionales, Regionales y Delegaciones Provinciales
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Presupuesto
- Departamento de Tesorería

3.7 ANALISIS FODA

El FODA nos permitirá determinar los principales elementos de Fortalezas, y Oportunidades que dispone el Departamento de Determinación y Recaudación de Ingresos y las Debilidades y Amenazas que afectan al proceso de optimización de la recaudación del aporte del Cinco por Mil de las Entidades Autónomas, Gobierno Seccional, Gobierno Central y de las Personas Jurídicas de derecho privado que tiene participación estatal; teniendo como referencia la misión y visión del departamento.



3.8 ANÁLISIS INTERNO:

3.8.1 FORTALEZAS

1. Recaudación y control del aporte del Cinco por Mil
2. Planificación de las liquidaciones y verificaciones del Cinco por Mil
3. Elaboración del Catastro del Cinco por Mil

4. Poseer información confiable y oportuna para los auditores
5. Permitir que la información generada por el Departamento de Determinación, Recaudación y Control de Ingresos Institucionales sirva como fuente de apoyo para verificar comprobar los valores y registros en los departamentos de Tesorería, Contabilidad y Presupuesto.

3.8.2 DEBILIDADES:

1. No disponer de una herramienta como el Cuadro de Mando Integral que le permita la integración y complementación de todos los objetivos del departamento de Determinación de Ingresos y por ende del Organismo Técnico de Control, emanados desde la propia estrategia, en la cual, los indicadores se convierten en un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones y de esta manera obtener resultados reales sobre la gestión.
2. No contar con un reglamento actualizado para la determinación, recaudación y control del aporte del cinco por mil que permita la aplicación de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
3. Dificultad en la actualización oportuna de la información de las aportaciones del cinco por mil de las entidades, instituciones y empresas públicas, que comprenden el sector estatal; y empresas de economía mixta y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.
4. No disponer de una publicación de los distintos formularios, instructivos y otros a través de un espacio virtual (internet), que faciliten a las entidades aportantes del cinco por mil, la obtención de información de primera mano, sin pérdida de tiempo.

5. No disponer de información en línea con el Ministerio de Finanzas y Entidades Bancarias como: Banco Central, Banco del Pichincha y Banco Nacional de Fomento.

3.9 ANALISIS EXTERNO

3.9.1 OPORTUNIDADES:

1. Obtener información diaria y permanente sobre los valores que autoriza el Ministerio de Finanzas ante la solicitud mensual de pago del aporte del cinco por mil por parte de las entidades del sector público.
2. Verificar la correspondiente acreditación entregada por parte del Banco Central del Ecuador en la Cuenta Corriente de la Contraloría General del Estado.
3. Conocimiento de los valores anuales presupuestados por las entidades del sector público, a fin de efectuar los cálculos del aporte del cinco por mil a efectos de elaborar el presupuesto de la Contraloría General del Estado; y,
4. Todas las atribuciones que le confiere el artículo 211 de la Constitución Política de la República y los numerales 22 y 23 del artículo 31 y el artículo 95 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

3.9.2 AMENAZAS:

1. Entrega tardía de la información de las transferencias del cinco por mil de los ingresos presupuestados de todas las instituciones del Estado y en la parte proporcional de las personas jurídicas de derecho privado, cuyo capital

social, patrimonio, fondo o participación tributaria esté integrado con recursos públicos.

2. Si por efectos de la modernización del Estado, la Contraloría General del Estado dejará de percibir la aportación del cinco por mil, el Gobierno Central asumirá su presupuesto a través del Presupuesto General del Estado a partir del siguiente ejercicio fiscal.
3. La inobservancia de la Ley de la Contraloría General del Estado por parte de ciertas instituciones del Estado, contribuirán a que no se llegue a una recaudación del cinco por mil en un ciento por ciento.
4. En los casos de incumplimiento de las normas del previstas en el reglamento para la determinación, recaudación y control del aporte del cinco por mil, la Contraloría General del Estado en ejercicio de las funciones que le concede la Constitución de la República del Ecuador en el artículo 212, procederá de acuerdo a lo establecido en el artículo 46 y 47 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y/o a otras previstas en las normas legales.
5. De conformidad con la normativa del Sistema de Administración Financiera del Estado, todas entidades del Gobierno Central están utilizando las herramientas informáticas eSIGEF y eSIPREN para su gestión; pero con respecto a la determinación, recaudación y control de los ingresos del cinco por mil, no dispone de un módulo dentro de la herramienta informática del Sistema Integrado de Gestión Financiera –SIGEF- expedido por el Ministerio de Finanzas; proceso al cual se incorporaron todas las entidades descentralizadas y autónomas a partir del primero de enero de 2009.

Una vez realizado el análisis FODA del Departamento de Determinación y Recaudación de Ingresos Institucionales; es necesario ver el impacto que causa cada técnica de valoración de potencialidades y de riesgos que tiene el departamento en miras de la mejor toma de decisiones.

CUADRO DE IMPACTOS

AMBIENTE INTERNO

FORTALEZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Recaudación y control del aporte del Cinco por Mil			
2. Planificación de las liquidaciones y verificaciones del Cinco por Mil	X		
3. Elaboración del Catastro del Cinco por Mil	X		
4. Poseer información confiable y oportuna para los auditores	X		
5. Gozar con una Ley propia sobre la determinación, recaudación y control de los ingresos institucionales	X		
TOTAL	5	0	0

DEBILIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1. No disponer de una herramienta como el Cuadro de Mando Integral que le permita la integración y complementación de todos los objetivos.	X		
2. No contar con un reglamento actualizado para la determinación, recaudación y control del aporte del cinco por mil	X		
3. Dificultad en la actualización oportuna de la información de las aportaciones del cinco por mil.	X		
4. No disponer de una publicación de los distintos formularios, instructivos y otros a través de un espacio virtual (internet), que faciliten a las entidades aportantes del cinco por mil.		X	
5. No disponer de información en línea con el Ministerio de Finanzas y Entidades Bancarias como: Banco Central, Banco del Pichincha y Banco Nacional de Fomento.		X	
TOTAL	3	2	0

OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Obtener información diaria y permanente sobre los valores que autoriza el Ministerio de Finanzas ante la solicitud mensual de pago del aporte del cinco por mil por parte de las entidades del sector público.	X		
2. Verificar la correspondiente acreditación entregada por parte del Banco Central del Ecuador en la Cuenta Corriente de la Contraloría General del Estado.	X		
3. Conocimiento de los valores anuales presupuestados por las entidades del sector público, a fin de efectuar los cálculos del aporte del cinco por mil a efectos de elaborar el presupuesto de la Contraloría General del Estado		X	
TOTAL	2	1	0

AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Entrega tardía de la información de las transferencias del cinco por mil de las instituciones del Estado.	X		
2. Si por efectos de la modernización del Estado, la Contraloría General del Estado dejará de percibir la aportación del cinco por mil, el Gobierno Central asumirá su presupuesto a través del Presupuesto General del Estado a partir del siguiente ejercicio fiscal.		X	
3. En los casos de incumplimiento de las normas del previstas en el reglamento para la determinación, recaudación y control del aporte del cinco por mil, la Contraloría procederá de acuerdo a lo establecido en el artículo 46 y 47 de la Ley de la Contraloría		X	
4. De conformidad con la normativa del Sigef, no dispone de un módulo dentro de esta herramienta informática.	X		
TOTAL	2	2	

Elaborados por: La autora

3.10 PROBLEMAS PRIORIZADOS.

Dentro de los problemas priorizados a través del estudio del FODA del departamento, encontramos que las debilidades que tienen un IMPACTO ALTO son: el NO disponer de una herramienta como el Cuadro de Mando Integral, el no tener un reglamento actualizado para la determinación, recaudación y control del aporte del cinco por mil y la dificultad para la actualización oportuna de la información de las aportaciones del cinco por mil, es por ello que se ha sugerido cada uno de estas debilidades convertirlas en fortalezas que permitan el mejor funcionamiento del objetivo departamental y de hecho de la institución.

CAPITULO IV

4.1. ESQUEMATIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS Y CASCADA DE OBJETIVOS.

4.2. DISEÑO DEL MAPA ESTRATEGICO DEL DEPARTAMENTO DE DETERMINACION Y RECAUDACION DE INGRESOS INSTITUCIONALES. (CAUSA-EFECTO)

4.1 ESQUEMATIZACION DE LAS ACTIVIDADES ESTRATEGICAS Y CASCADA DE OBJETIVOS		Dirección/Departamento DPTO.DE DETERMINACION Y RECAUDACION DE INGRESOS INSTITUCIONALES DE LA DIRECCION FINANCIERA		Año fiscal: 2010	Página: 1 de 2	Código: CGE-DF-01
		Perspectiva: OBJETIVO ESTRATÉGICO :				
DETERMINACION DE INGRESOS DE LA DIRECCION FINANCIERA		Control permanente de las entidades públicas y de las personas jurídicas de derecho privado, cuyo capital social, patrimonio o participación tributaria este integrado por recursos públicos, a fin de que los ingresos institucionales se receipten de manera oportuna y eficiente que permitan el cumplimiento de los objetivos y metas de la Contraloría.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS :		ACCIONES ESTRATÉGICAS :				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS :		META :				
*Optimizar la recaudación del Aporte del Cinco por Mil de las entidades Autónomas, Gobierno Seccional, Gobierno Central y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que tienen participación estatal.		*Recaudar el 100% de los ingresos, de las entidades aportantes del Sector Público, que se encuentran en el Catastro que emite el Departamento de Determinación cada año fiscal.				
*Mantener el control de los otros ingresos que percibe la institución por otros conceptos.		*Controlar que las entidades del Gobierno Central paguen con oportunidad las aportaciones del Cinco por Mil, presupuestadas en cada institución.				
		*Elaborar el Catastro anual del Aporte del Cinco por Mil para el año 2010.				
		*Efectuar las Liquidaciones y las Verificaciones del Aporte del Cinco por Mil del año 2009.				
		*Mantener el registro y control permanente de los ingresos, identificando a los aportante y los conceptos.				

OBJETIVO DEPARTAMENTO:	No.	ESTRATEGIAS PROPIETARIAS:	MEDIDAS DE DESEMPEÑO:
		Mantener comunicación permanente con los Bancos: Central del Ecuador, Fomento y Banca Privada.	Contar hasta diciembre del 2009, con el Catastro depurado y actualizado del Aporte del Cinco por Mil para el año 2010, en el cual constará las diferencias no canceladas y las aportaciones proyectada de acuerdo a los presupuestos institucionales y las Verificaciones realizadas del año 2008 por los auditores, a efectos de obtener el valor total y mensual para el año 2010.
*Controlar que los ingresos proyectados en el Catastro -2010 se estén retentendo de manera oportuna.		Mantener comunicación con el Ministerio de Economía y Finanzas respecto a las entidades que comprenden el Gobierno Central; y, todas las demás entidades del Sector Público, así como las entidades privadas que tienen recursos públicos respecto a los pagos del aporte del Cinco por Mil.	Mantener un archivo actualizado de las Liquidaciones y Verificaciones del Aporte del Cinco por Mil, con el fin de proporcionar información adecuada y oportuna a los usuarios internos y externos.
*Controlar que los valores presupuestados en las entidades del Gobierno Central se paguen mensualmente.		Elaboración del Catastro – 2010 y el correspondiente Acuerdo para las retenciones automáticas y pago del Aporte del Cinco por Mil.	Elaborar y entregar a nivel nacional toda la documentación para ejecutar los planes de Liquidación y Verificación de Aporte del Cinco por Mil del año 2009.
		Emitir las disposiciones necesarias para efectuar la Liquidación y Verificación del Cinco por Mil del año 2009, que deben ejecutar las Direcciones Nacionales, Regionales y las Delegaciones Provinciales de la Contraloría.	Preparar informes y análisis del comportamiento de los ingresos, comparado con el presupuesto institucional, a fin de tomar las acciones o correctivos que corresponda.
*Mantener el control permanente de los pagos efectuados por las entidades aportantes.		Registro diario de los ingresos recibidos de las entidades aportantes a nivel nacional.	Mantener actualizados los registros de los ingresos por institución pública o entidad privada que tiene recursos públicos.
		Mantener una base de datos que permita satisfacer los requerimientos de las instituciones públicas y privadas que mantengan recursos estatales sobre los pagos y deudas que mantienen con la Contraloría a fin de exigir el pago correspondiente.	
		Proporcionar a los Auditores de la Contraloría, la información necesaria respecto a los pagos y diferencias no canceladas para efectuar la Verificación del Aporte del Cinco por Mil del año 2009.	

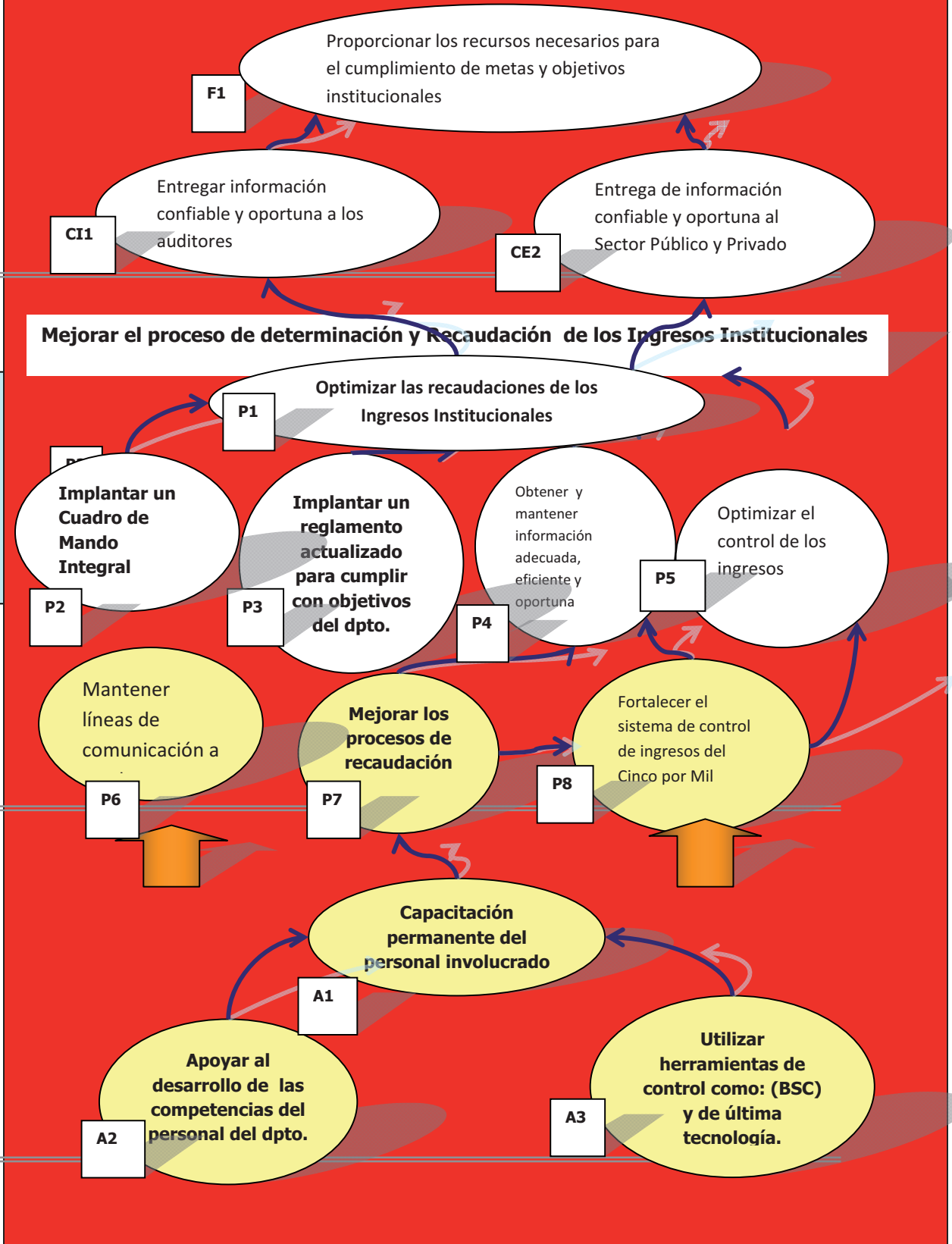
4.2 MAPA ESTRATEGICO

DEPARTAMENTO DE DETERMINACION Y RECAUDACION DE INGRESOS INSTITUCIONALES

PERSPECTIVA FINANCIERA
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
INTERNO Y EXTERNO

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y
CRECIMIENTO



CAPITULO V

5.1 ESQUEMA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

DEPARTAMENTO DE DETERMINACION Y RECAUDACION DE INGRESOS INSTITUCIONALES

	PERSPECTIVAS	FORMULA	RESULTADO	META
F1	Que se cumpla de manera óptima con el Presupuesto Institucional.	$\frac{\text{Número de encuestas favorables} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ Total de encuestados}}$	$I \geq 98\%$	Alcanzar el 90% de cumplimiento del Presupuesto institucional.
C11	Que las Liquidaciones y Verificaciones se efectúen de manera objetiva, oportuna y veraz.	$\frac{\text{Número de formularios entregados}}{\text{No. de entidades S.Público}}$	$I \geq 85\%$	Mejorar el nivel de gestión hasta alcanzar el 100% de eficiencia y eficacia.
C12	Que las entidades del Sector Público cumplan con las obligaciones de pago del Cinco por Mil de manera oportuna.	$\frac{\text{Ingresos actuales}}{\text{Ingresos año anterior}}$	$I \geq 86\%$	Aumentar los cobros en un 5%
P1	Cancelar oportunamente los desembolsos que ocasionen la gestión institucional		$I \geq 100\%$	Solventar el 100% de gastos institucionales.
P2	Implantar un Cuadro de Mando Integral		$I \geq 100\%$	Dotar en el 100% de una buena toma de decisiones oportunas y eficientes.
P3	Implantar un reglamento actualizado para cumplir con las expectativas de recaudación		$I \geq 100\%$	Alcanzar un nivel de cumplimiento del reglamento en un 90%

P4	Preparación de información gerencial para la Dirección		$I \geq 100\%$	Entrega oportuna y análisis financiero de los ingresos .
P5	Conocimiento permanente de las entidades que pagan y de las deudoras.		$I \geq 100\%$	Entrega oportuna de información para toma de decisiones.
P6	Nivel de gestión del riesgo de la autonomía de los ingresos institucionales.	Calificación del riesgo al inicio del período MENOS la calificación de riesgo del período evaluado.	I positivo	Mantener la autonomía respecto de los ingresos del Cinco por Mil.
P7	Mejorar los procesos de recaudación	Cumplir con el Reglamento de Determinación y Recaudación del Aporte del Cinco por Mil Actualizado	$I \geq 100\%$	Cumplir con los tiempos establecidos.
P8	Nivel del porcentaje de la recaudación anual.	Monto catastrado	$I \geq 90\%$	Alcanzar el 90%
		Monto recaudado		
A1	Capacitación permanente del personal involucrado	$\frac{\text{No. Aspectos positivos} \times 100}{\text{No. Total de aspectos valorados}}$	$I \geq 85\%$ V $70\% < I < 85\%$ A $I \leq 70\%$ R	Lograr hasta el 2012, que la capacitación del personal sea mayor 85%
A2	Nivel de cumplimiento de competencias del TH de la Dirección	$\frac{\text{Personas con Competencias} \times 100}{\text{No. Total de personal de la Dirección.}}$	$I \geq 90\%$ V $80\% < I < 90\%$ A $I \leq 80\%$ R	Lograr hasta el 2012 que al menos el 90% del personal con Roles Críticos cumpla las competencias
A3	Nivel de empleo de herramientas de control (BSC) y tecnológicas (SOFTWARE)	$\frac{\text{Personas que emplea las Herramientas} \times 100}{\text{No. Total de personal de la Dirección.}}$	$I \geq 95\%$ V $80\% < I < 95\%$ A $I \leq 80\%$ R	Alcanzar hasta el 2012 que el 100% del personal que está involucrado, emplee las Herramientas de Control (BSC) y tecnológicas implantadas.

Elaborado por: La autora.

5.2 PRESUPUESTO

Es importante señalar que la institución auspiciante financió el 90% del presupuesto para realizar la presente tesis.

TABLA No. 4

PRESUPUESTO				
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador		2		
Asesoría	HORAS	112		
Procesamiento de la información	HORAS	280		
Impresión borradores	HOJAS	219		
Impresión final	HOJAS	681		
internet	HORAS	140	USD \$19.00	USD\$133.00
Papel bond	RESMAS	3	USD \$ 5.00	USD \$ 15.00
Anillados	HOJAS	900	USD \$ 2.50	USD \$ 10.00
TOTAL				USD\$158.00

Fuente: **La autora**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

Una vez que se ha concluido el trabajo de investigación contenido en los capítulos anteriores se puede afirmar que:

- ✚ El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que busca traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de indicadores que informen el alcance de los objetivos propuestos. Una de sus principales contribuciones es el hecho de que identifica las relaciones causa-efecto que producen los resultados obtenidos. Adicionalmente, es muy útil para comunicar la estrategia, y para que los objetivos planteados por el departamento de determinación de ingresos así como también de las demás áreas involucradas se relacionen directamente en la toma de decisiones.

- ✚ De la información obtenida por el departamento se desprende, que los indicadores que actualmente se utilizaran son de tipo no financieros, clientes, aprendizaje y procesos, por lo que la aplicación del Cuadro de Mando Integral diseñado, el cual incluye además indicadores financieros, permitirá mejorar la eficiencia de los procesos, de determinación, recaudación y control de los ingresos institucionales, como es el caso del cinco por mil, a través de un monitoreo actualizado y confiable, con el propósito de generar una información veraz y oportuna, así como también el control del recurso público.

- ✚ Se ha determinado que uno de los principales objetivos estratégicos de departamento es fortalecer el desarrollo de la recaudación que garantice un ingreso óptimo y el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, por lo que el Cuadro de Mando Integral planteado, permitirá establecer medidas que contribuyan a determinar los factores significativos de la cadena de valor.

- ✚ La planificación estratégica del departamento, impulsada por los mandos altos como el señor Contralor General del Estado a la cabeza, ha logrado establecer los principales objetivos e indicadores, vinculados a los procesos internos claves, que constituirán la base del desarrollo potencial de la gestión de recaudación del cinco por mil, así como de la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones en el futuro.

- ✚ El T.D.C (Cuadro de Mando Integral), desarrollado, generará un modelo de control estratégico adaptado a las necesidades del Departamento, destacando los principales aspectos y determinando los principales objetivos e indicadores, constituyendo así la base del desarrollo potencial, expresando textualmente y gráficamente la lógica del plan estratégico e identificando las relaciones causales que permiten alcanzar los objetivos propuestos.

- ✚ Luego que se definió el plan estratégico, que contempla objetivos claves que deben cumplirse, se ha decidido implementar una herramienta de control estratégico como el T.D.C para darle seguimiento a la estrategia, involucrar a los funcionarios directos del proceso, medir el desempeño, asignar recursos y establecer planes de acción para lograr los propósitos establecidos.

- ✚ Se estima que luego de la implantación, cuando esté en explotación toda la herramienta (BSC), los logros que se obtengan motivarán a seguir realizando nuevas mejoras en el departamento, con ello a más de darle seguimiento a la

estrategia, se logrará establecer algunas debilidades que se identificaron durante el ANÁLISIS del FODA como impacto alto y al cual se los transformará en fortalezas inmediatas.

- ✚ Es así que la primera gran debilidad identificada fue la falta de un Cuadro de Mando Integral para la recaudación del cinco por mil; y, la actualización del reglamento para la determinación, recaudación y control de los aportes del cinco por mil.

- ✚ En el proceso de diseño, como en todo nuevo proyecto se presentó algunas dificultades, relacionadas con la falta de información en línea con el Ministerio de Finanzas ya que por no estar considerado dentro de la herramienta informática del Sigef, el control y verificación de los aportes del cinco por mil, tuvo un poco de demora.

- ✚ Los beneficios del T.D.C se lograrán con el apoyo del capital intelectual del valioso personal del departamento de recaudación de ingresos y el uso de herramientas de soporte informático para la toma de decisiones, para agilizar algunos procesos, reestructurar otros, reducir costos, ofrecer una propuesta de valor significativo al cliente interno y externo y finalmente las decisiones serán más asertivas en base a datos reales.

- ✚ El aplicar la metodología y alcanzar los objetivos estratégicos sin duda mantendrán el liderazgo en garantizar un efectivo control del recurso estatal.

5.2 RECOMENDACIONES:

- ✚ Se recomienda en definitiva implementar el Cuadro de Mando Integral en la gestión de la determinación, recaudación y control del aporte del cinco por mil en razón de que permitirá controlar de manera eficiente el plan estratégico, y servirá para fortalecer la toma de decisiones en el Departamento de Recaudación de Ingresos Institucionales de la Contraloría General del Estado; y

- ✚ A la vez actualizar de forma urgente el Reglamento del Cinco por Mil el cual servirá para que las entidades estatales y las que tienen recursos públicos tengan a mano un instructivo eficiente y eficaz.

De las recomendaciones señaladas, es importante destacar que **las dos son perfectamente verificables y de aplicación continua**; observándose que una de ellas fue ejecutada como una sugerencia presentada en esta tesis, como es la **actualización realizada del Reglamento para la Determinación, Recaudación y Control del Aporte del Cinco por Mil, que financia el presupuesto de la Contraloría General del Estado**, que luego de **casi 10 años** de no haberse realizado ningún cambio, este Reglamento fue aprobado por el señor Contralor General del Estado, mediante **Acuerdo No. 013 CG de 23 de febrero del 2010, publicado en el Registro Oficial 143 del 4 de marzo del presente año**, para satisfacción personal, a la vez que constituye una herramienta actualizada, que servirá para dar cumplimiento a las actividades del Departamento de Recaudación de Ingresos Institucionales la que se empleará para ejecutar los trabajos de liquidación que realizan las entidades del Sector Público aportantes del Cinco por Mil y las verificaciones que realizan los auditores del Organismo Técnico de Control en todo el territorio nacional, lo que hace **una realidad palpable y de aplicación efectiva**.

Con respecto a la implementación del **Cuadro de Mando Integral** en la gestión de la determinación del cinco por mil, al momento, se están realizando las reuniones necesarias y la presentación del mismo en herramientas informáticas, **lo cual será una realidad muy próxima**.

GLOSARIO

CGE.- Contraloría General del Estado

Catastro de Entidades.- Conjunto de entidades sobre las cuales la Contraloría General del Estado ejecuta sus procesos de control en el ámbito de la auditoría o de las aportaciones del cinco por mil.

Base de Cálculo.- Es el valor que se obtiene del presupuesto proyectado para el año fiscal.

Aporte Anual.- Aplicación del 0.005 por mil a la base de cálculo.

Diferencia de la verificación.- Es la diferencia de la verificación del año inmediato anterior que corresponde a los valores no cancelados por las entidades del sector público durante el ejercicio fiscal.

Aportación Total.- Es la sumatoria del aporte anual más las diferencias no canceladas de las entidades del sector público señalado en el concepto anterior.

Aportación Mensual.- Es la división que se realiza de la aportación total para 12.

Grupo.- Es la agrupación de las entidades del sector público por una misma actividad.

Código Finanzas.- Es el código conformado por el código de la institución y el código de la unidad ejecutora.

Código Presupuestario.- Es la identificación que tienen las entidades del sector público según la naturaleza del ingreso.

Tipo de Transferencia.- Es la agrupación institucional dada por el Ministerio de Finanzas.

ANEXO

***REGLAMENTO PARA LA DETERMINACIÓN,
RECAUDACION Y CONTROL DEL APORTE
DEL CINCO POR MIL QUE FINANCIA EL
PRESUPUESTO DE LA CONTRALORIA
GENERAL DEL ESTADO***

BIBLIOGRAFIA

- ✚ Constitución de la República del Ecuador

- ✚ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

- ✚ Plan Estratégico 2009 – 2012

- ✚ Normativas internas

- ✚ Acuerdos internos

- ✚ Acuerdo 027-CG

- ✚ BELOHLAVEK, Peter, *Lógica de los Mercados*, Colección Back to Basics, Edit. Del Autor

- ✚ STEINER, G., *Lo que todo Director debe saber*,CECSA, España, p.89

- ✚ *Programa de Desarrollo Gerencial PDG*, Alta Dirección ADEN, Quito-Ecuador, 2007

- ✚ ARANGO, A., *Control de Gestión*, Limuxa, México, p.78

- ✚ BLANCO ILLESCAS, F , *El Control Integrado de Gestión*

- ✚ ALEXANDER, A., *Gerencia por Objetivos, Folleto Taller*, Folleto Taller, 2000

- ✚ ZULUGA, J., *Recursos Humanos.*, Mc Graw Hill, Colombia, p.54

✚ DRUCKER, Peter, *La Práctica de la Gerencia*

✚ KAPLAN, Robert, Otros, *Cuadro de Mando Integral*. España, De Gestión
año 2000

✚ LOPEZ VIÑEGLA, A., www.balancedscorecard.com

✚ www.tablero-decomando.com

REGLAMENTO PARA LA DETERMINACIÓN, RECAUDACIÓN Y CONTROL DEL APORTE DEL CINCO POR MIL QUE FINANCIA EL PRESUPUESTO DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO

CAPITULO I

DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN

- APORTE DEL CINCO POR MIL
- DE LOS APORTANTES DEL CINCO POR MIL

CAPITULO II

DE LA DETERMINACIÓN DEL APORTE DEL CINCO POR MIL

- DEL CATASTRO
- FUENTE DE INFORMACIÓN
- CÁLCULO PROVISIONAL
- ESTIMACIÓN DEL APORTE DEL CINCO POR MIL DE LAS ENTIDADES QUE CONFORMAN EL RÉGIMEN AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO Y LAS EMPRESAS PÚBLICAS
- ESTIMACIÓN DEL APORTE DEL CINCO POR MIL DE LAS ENTIDADES QUE COMPRENDEN EL GOBIERNO CENTRAL
- ESTIMACIÓN DEL APORTE DEL CINCO POR MIL EN LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA MIXTA Y LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE TIENEN RECURSOS PÚBLICOS
- DEDUCCIONES Y EXCEPCIONES
- INTERESES

CAPITULO III

DE LA LIQUIDACIÓN Y VERIFICACIÓN DEL APORTE DEL CINCO POR MIL

- DE LOS FORMULARIOS
- DE LA LIQUIDACIÓN EN LAS ENTIDADES DEL RÉGIMEN AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO Y LAS EMPRESAS PÚBLICAS
- DE LA LIQUIDACIÓN EN LAS ENTIDADES QUE COMPRENDEN EL GOBIERNO CENTRAL
- DE LA LIQUIDACIÓN EN LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA MIXTA Y LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE TIENEN RECURSOS PÚBLICOS

- DE LAS VERIFICACIONES
- CONTROVERSIAS O ERRORES

CAPITULO IV

DE LA RECAUDACIÓN DEL APORTE DEL CINCO POR MIL

- RECAUDACIÓN EN LAS ENTIDADES DEL RÉGIMEN AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO Y LAS EMPRESAS PÚBLICAS
- RECAUDACIÓN DE LAS ENTIDADES QUE COMPRENDEN EL GOBIERNO CENTRAL
- RECAUDACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA MIXTA Y LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE TIENEN RECURSOS PÚBLICOS
- ASIGNACIÓN DE RECURSOS A PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO

CAPITULO V

DEL CONTROL DEL APORTE DEL CINCO POR MIL

- CONTROL DE LAS APORTACIONES
- ENTREGA DE INFORMACIÓN ANUAL
- ENTREGA DE INFORMACIÓN MENSUAL
- INFORMACIÓN MENSUAL DE LOS VALORES ACREDITADOS
- INFORMACIÓN MENSUAL DE PAGOS
- COORDINACIÓN DE INFORMACIÓN

CAPITULO VI

DE LAS RESPONSABILIDADES

- RETENCIÓN DE ALÍCUOTAS MENSUALES
- SOLICITUD DE PAGOS
- APORTES MENSUALES DEL MINISTERIO DE FINANZAS
- CUMPLIMIENTO
- ORDENES DE TRABAJO

DISPOSICIONES GENERALES

- DEROGATORIAS
- VIGENCIA

EL CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 204 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que la Contraloría General del Estado tendrá personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa;

Que, el artículo 211 de la Constitución de la República del Ecuador, dice que la Contraloría General del Estado 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;

Que, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No.595 de 12 de junio del 2002 y, la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicada en el Registro Oficial No.404 de 23 de agosto del 2004 , establecen que el presupuesto del Organismo Técnico de Control se financiará con la transferencia del Cinco por Mil de los ingresos presupuestados, de todas las instituciones del Estado y en la parte proporcional de las personas jurídicas de derecho privado, cuyo capital social, patrimonio, fondo o participación tributaria esté integrado con recursos públicos, y que se encuentran sometidos al control de la Contraloría General del Estado;

Que, de acuerdo al Artículo 1 de la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicada en el Suplemento del Registro Oficial número 1 del 11 de agosto del 2009, el ámbito de aplicación de ésta Ley rigen para las instituciones del sector público determinadas en los artículos 225, 315 y a las personas jurídicas de derecho privado previstas en el artículo 211 de la Constitución;

Que, de acuerdo a la Ley Orgánica de Empresas Públicas , publicada en el Suplemento del Registro Oficial número 48 del 16 de octubre del 2009, se establece en el artículo 47, numeral 1, que las empresas públicas estarán sujetas al control de la Contraloría General del Estado, de conformidad con el artículo 211 de la Constitución;

Que, de acuerdo con la Segunda Disposición Transitoria, numeral 2.5, de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, las empresas subsidiarias que con anterioridad a la

expedición de esta Ley se constituyeron como sociedades anónimas, optarán por transformarse en empresas de economía mixta o transformarse en empresas públicas;

Que, de acuerdo con el Artículo 299 de la Constitución, en el Banco Central del Ecuador se crearán cuentas especiales para el manejo de los depósitos de las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados; y, que los recursos públicos se manejarán en la banca pública, de acuerdo con la Ley;

Que, es necesario expedir los procedimientos y las normas reglamentarias que permitan la transferencia del Aporte del Cinco por Mil; y,

En ejercicio de las facultades contenidas en los artículos 212 de la Constitución de la República y 30 y 95 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado,

ACUERDA

EXPEDIR EL PRESENTE REGLAMENTO PARA LA DETERMINACIÓN, RECAUDACIÓN Y CONTROL DEL APORTE DEL CINCO POR MIL.

CAPITULO I DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN

Artículo 1. **APORTE DEL CINCO POR MIL:** Se entiende por Aporte del Cinco por Mil, al valor que deben obligatoriamente entregar todas las entidades e instituciones y empresas públicas, que comprenden el sector estatal; y, empresas de economía mixta y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y que se encuentran sometidas al control de la Contraloría General del Estado.

Artículo 2. **DE LOS APORTANTES DEL CINCO POR MIL:** Se consideran Aportantes del Cinco por Mil, todas las entidades e instituciones y empresas públicas que comprenden el sector estatal, de acuerdo al artículo 225 y 315 de la Constitución de la República del Ecuador; las empresas de economía mixta; y, las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos consideradas en el artículo 211 de la Constitución; fundaciones, corporaciones y proyectos, que se financien con recursos públicos; los fondos o cuentas especiales conformadas con fondos públicos y administradas por entidades en organismos públicos y privados para el cumplimiento de fines específicos.

Tales aportantes son:

- a) Los organismos y dependencias de las Funciones Legislativa, Ejecutiva, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social; sus entidades adscritas, sus proyectos y programas.
- b) Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado: juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos provinciales y los concejos regionales, sus empresas y entidades o programas adscritos.
- c) Los organismos y entidades creadas por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
- d) Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional, como de derecho público o derecho privado para la prestación de servicios públicos.
- e) Las Fuerzas Armadas y sus empresas o entidades adscritas.
- f) El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y sus empresas o entidades adscritas.
- g) El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) y sus empresas o entidades adscritas.
- h) El Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL) y sus empresas o entidades adscritas.
- i) Las entidades financieras públicas.
- j) Las empresas públicas y las empresas de economía mixta.
- k) Los fondos, cuentas y programas especiales financiados con recursos públicos.
- l) Los fondos públicos que se transfieren al sector privado para el cumplimiento de fines específicos.
- m) Los fondos provenientes de préstamos no reembolsables, donaciones y otros que a cualquier título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones por personas naturales o jurídicas u organismos nacionales o internacionales. En estos casos el pago del aporte asumirán las entidades beneficiarias.
- n) Los recursos provenientes de la contraparte local que financian la ejecución de proyectos de inversión.

- o) Las personas jurídicas de derecho privado, cuyo capital social, patrimonio, fondo o participación tributaria esté integrado, con recursos públicos.

CAPITULO II

DE LA DETERMINACIÓN DEL APORTE DEL CINCO POR MIL

Artículo 3. DEL CATASTRO: La Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado a través del Departamento de Determinación, Recaudación y Control de los Ingresos Institucionales, elaborará el catastro de las entidades, organismos y empresas públicas que comprenden el sector estatal, las empresas de economía mixta, y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y que se encuentran bajo el control de la Contraloría; el cual contendrá el detalle de las entidades aportantes y las alícuotas mensuales respectivas; este catastro será presentado en el mes de diciembre de cada año al Contralor General del Estado para su conocimiento, aprobación y expedición mediante el Acuerdo correspondiente.

El catastro del Aporte del Cinco por Mil será enviado al Banco Central del Ecuador, para su obligatoria ejecución.

Artículo 4. FUENTE DE INFORMACIÓN: Constituyen fuente de información para la determinación del Cinco por Mil, los valores totales presupuestados por las entidades, organismos, y empresas públicas y mixtas que conforman el sector estatal; los estados financieros y la información que proporcionarán las Superintendencias de Compañías y de Bancos, respecto a la conformación del capital social, patrimonio, fondo o participación tributaria de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; las liquidaciones y verificaciones del Cinco por Mil; y, las políticas emitidas por el Ministerio de Finanzas o quien haga sus veces, respecto a los presupuestos institucionales.

Artículo 5. CÁLCULO PROVISIONAL: El monto anual del Aporte del Cinco por Mil que le corresponde recibir a la Contraloría General del Estado, se establecerá a base de los ingresos presupuestados de todos los organismos, entidades y empresas públicas que integran el sector estatal, sus proyectos y programas; y, que están sometidos a su control.

Respecto a las empresas de economía mixta y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, el cálculo se efectuará de manera proporcional al aporte de recurso público para la composición del capital social, patrimonio, fondo o participación

tributaria, aplicado al total de sus ingresos proyectados para el ejercicio económico

Artículo 6. ESTIMACIÓN DEL APOORTE DEL CINCO POR MIL DE LAS ENTIDADES QUE CONFORMAN EL RÉGIMEN AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO Y LAS EMPRESAS PÚBLICAS: Incluirán en las proformas presupuestarias anuales, el valor estimado del Aporte del Cinco por Mil, calculado sobre el monto total de sus ingresos, tanto de asignación fiscal, de autogestión y otros que se consideren recursos públicos.

Artículo 7. ESTIMACIÓN DEL APOORTE DEL CINCO POR MIL DE LAS ENTIDADES QUE COMPRENEN EL GOBIERNO CENTRAL: El Ministerio de Finanzas o el organismo que haga sus veces, del monto total de los ingresos públicos que constan en las proformas presupuestarias anuales de todas las entidades estatales que comprenden el Gobierno Central, estimará el valor del Aporte Cinco por Mil que debe transferir a la Contraloría; y, entregará esta información al Organismo Técnico de Control. Esta contendrá el listado de todas las instituciones, sus valores presupuestados y el valor del Aporte del Cinco por Mil que le corresponde pagar.

Respecto de los ingresos de autogestión, estimados y que constarán en las proformas presupuestarias de las instituciones referidas, estas calcularán el Aporte del Cinco por Mil e incluirán en las mismas para el pago correspondiente a la Contraloría General del Estado.

Artículo 8. ESTIMACIÓN DEL APOORTE DEL CINCO POR MIL EN LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA MIXTA Y LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE TIENEN RECURSOS PÚBLICOS: Para la estimación del Aporte del Cinco por Mil, por cada ejercicio económico, se aplicará el porcentaje que representa el recurso público en el capital social, patrimonio, fondo o participación tributaria, al total de ingresos proyectados para el ejercicio económico anual.

El Departamento de Determinación, Recaudación y Control de Ingresos Institucionales de la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado, en el mes de enero comunicará la estimación que lo efectuará a base de la verificación del año inmediato anterior realizada por los auditores del Organismo Técnico de Control, a fin de recibir observaciones y realizar los ajustes que correspondan.

Artículo 9. DEDUCCIONES Y EXCEPCIONES: Para el cálculo del Aporte del Cinco por Mil, se considerarán de manera exclusiva las siguientes deducciones y excepciones:

a) **Los ingresos provenientes de empréstitos internos y externos que generen pasivos.** Entendiéndose por empréstitos, para fines de este reglamento, los desembolsos en efectivo que percibe la entidad, por efectos de la creación del correspondiente pasivo de corto, mediano o largo plazo.

b) **Los saldos iniciales de Caja.** Se entiende como Saldos Iniciales de Caja aquellos valores efectivos sobrantes del ejercicio inmediato anterior y que constituyen recursos disponibles para el ejercicio vigente.

Se exonerarán de la liquidación del Aporte del Cinco por Mil, siempre y cuando estos se consideren como parte de los ingresos presupuestados dentro del ejercicio posterior inmediato

c) **Los fondos recaudados a favor de otras entidades y que deben ser transferidos a aquellas.** Se considerarán como tales a los traspasos de recursos entre entidades y organismos del sector público para el cumplimiento de fines específicos; se exonerarán en la que transfiere y se cobrará el Aporte del Cinco por Mil en la entidad que recibe y utiliza los mismos.

Si una entidad u organismo del sector público entrega recursos financieros al sector privado, la retención del aporte del Cinco por Mil se realizará en la entidad que transfiere.

d) La Junta de Beneficencia de Guayaquil, Cruz Roja Ecuatoriana, Sociedad de Lucha Contra el Cáncer –SOLCA-, Sociedad Protectora de la Infancia y, las universidades y escuelas politécnicas.

e) **En las empresas de economía mixta y entidades de derecho privado que tienen recursos públicos.** Se exonerarán los aportes a: las entidades de control; los impuestos; las tasas; contribuciones nacionales y locales; contribuciones sociales, establecidas como tales en normas legales; el quince por ciento a favor de los trabajadores; el costo de auditoría externa contratada; y, dividendos al accionista.

No se reconocerán más deducciones y excepciones que las previstas en este artículo.

Artículo 10. INTERESES: Los ingresos provenientes del rendimiento financiero generado por valores fiduciarios y actividades financieras realizadas con recursos públicos, serán sujetos del Aporte del Cinco por Mil.

CAPITULO III

DE LA LIQUIDACIÓN Y VERIFICACIÓN DEL APORTE DEL CINCO POR MIL

Artículo 11. DE LOS FORMULARIOS: En el mes de enero de cada año, el Departamento de Determinación, Recaudación y Control de Ingresos Institucionales de la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado, elaborará y enviará a las entidades, organismos y empresas públicas que conforman el sector estatal; y, a las empresas de economía mixta y personas jurídicas de derecho privado que mantienen recursos públicos, el formulario e instructivo para la liquidación del Aporte del Cinco por Mil, el mismo que debe ser llenado, legalizado y entregado hasta marzo del mismo año, en la Dirección Financiera del Organismo Técnico de Control o en las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales de la institución, según la jurisdicción que corresponda.

Artículo 12. DE LA LIQUIDACIÓN EN LAS ENTIDADES DEL RÉGIMEN AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO Y LAS EMPRESAS PÚBLICAS: La liquidación del Aporte anual del Cinco por Mil, lo efectuarán las entidades aportantes sobre el total de los ingresos recibidos durante el ejercicio económico. De este valor, se deducirá los rubros que se detallan en el artículo 9 del presente reglamento, en caso de existir, obteniéndose el total de los ingresos menos las exoneraciones; al cual se aplicará el Aporte del Cinco por Mil y se obtendrá el valor del aporte anual.

La liquidación se referirá a los datos del o de los ejercicios anteriores al de la fecha de presentación.

Si de la liquidación existieran valores a favor de la Contraloría General del Estado, deberán ser cancelados de inmediato por parte de las entidades aportantes, debiendo adjuntar a las liquidaciones los respectivos comprobantes, solicitud de pago u otro documento de respaldo.

Si de la liquidación existieren valores que resulten a favor de las entidades aportantes, se efectuarán los ajustes correspondientes.

Artículo 13. DE LA LIQUIDACIÓN EN LAS ENTIDADES QUE COMPRENDEN EL GOBIERNO CENTRAL: La liquidación del aporte anual lo efectuarán las entidades aportantes sobre el total de los ingresos recibidos por el Estado durante el ejercicio económico mediante asignaciones fiscales; los de autogestión u otros conceptos. De esta cifra, de ser el caso, deducirán los rubros que se detallan en el artículo 9 del presente Reglamento, obteniéndose el valor sobre el cual se aplicará el Aporte del Cinco por Mil y se obtendrá el valor del aporte anual.

El Ministerio de Finanzas o quien haga sus veces, al finalizar cada ejercicio económico y a más tardar hasta el 31 de marzo del año inmediato posterior, tomando en consideración todos los valores transferidos durante el año a las entidades que comprenden el Gobierno Central, Organizaciones no Gubernamentales, Fundaciones y otros fondos o programas, realizará la liquidación del Aporte del Cinco por Mil, para lo cual, del total que resulte del cálculo, deberá restarse el monto anual que fue transferido al Organismo Técnico de Control a fin de establecer las diferencias.

Artículo 14. DE LA LIQUIDACIÓN EN LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA MIXTA Y LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE TIENEN RECURSOS PÚBLICOS: Se realizará sobre el total de los ingresos percibidos durante el ejercicio económico anual, al mismo que le aplicarán el porcentaje de aportación que tiene el Estado sobre la composición del capital social, patrimonio, fondo o participación tributaria; al monto así obtenido, se calculará el Aporte del Cinco por Mil, valor que se comparará con el pagado y de existir diferencia a favor de la Contraloría, ésta será cancelada de inmediato; en caso contrario, se solicitará a la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado, el ajuste correspondiente.

Artículo 15. DE LAS VERIFICACIONES: En el mes de marzo de cada año, el Departamento de Determinación y Recaudación de Ingresos Institucionales de la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado, preparará el plan de verificaciones y comprobaciones de las liquidaciones del Aporte del Cinco por Mil realizadas por las entidades y empresas públicas que comprenden el sector estatal; y, las empresas de economía mixta y personas jurídicas de derecho privado que disponen de recursos públicos y se encuentran bajo el control de la Contraloría, las mismas que serán efectuadas por las unidades de auditoría de las direcciones nacionales, regionales y delegaciones provinciales en las instituciones aportantes bajo su ámbito de control.

Para la ejecución del plan de verificaciones que será aprobado por el Contralor General del Estado, se elaborarán los formularios e instructivos necesarios para que sean llenados, legalizados y devueltos en mayo para el registro, control y archivo correspondiente.

Artículo 16. CONTROVERSIAS O ERRORES: En caso de controversias ó errores que detecte el Departamento de Determinación, Recaudación y Control de Ingresos Institucionales, informará al Director Financiero de la Contraloría General del Estado, para que solicite al Contralor General del Estado, disponga se realice la reliquidación del Aporte del Cinco por

Mil o examen correspondiente. Los resultados se someterán a lo establecido en el presente reglamento.

CAPITULO IV **DE LA RECAUDACIÓN DEL APORTE DEL CINCO POR MIL**

Artículo 17. RECAUDACIÓN EN LAS ENTIDADES DEL RÉGIMEN AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO Y LAS EMPRESAS PÚBLICAS: El Banco Central del Ecuador, depositario oficial de los recursos públicos, retendrá automáticamente los valores correspondientes con cargo a los ingresos de las entidades y empresas públicas sujetas al Aporte del Cinco por Mil. Para las entidades que comprenden el régimen autónomo descentralizado, deducirá los valores necesarios de las cuotas mensuales establecidas a favor de ellas en el Fondo de Desarrollo Seccional "FODESEC", u otro que lo reemplace, antes de ser acreditadas.

Las retenciones se efectuarán de las cuentas corrientes que mantienen en el banco anotado y/o de la cuenta que señale el Contralor General del Estado.

Las retenciones se efectuarán por doceavas partes en las cantidades indicadas en el Catastro del Aporte del Cinco por Mil, que para el efecto, expedirá el Contralor General del Estado, conforme se establece en el artículo 3 del presente Reglamento.

Los valores retenidos se acreditarán en la cuenta número 01320020 "Contraloría - Cuenta Especial Servicios".

Artículo 18. RECAUDACIÓN DE LAS ENTIDADES QUE COMPRENDEN EL GOBIERNO CENTRAL: El Ministerio de Finanzas o quien haga sus veces, mensualmente obtendrá los valores de las transferencias efectuadas a las entidades públicas que conforman este sector, sobre los cuales calculará y retendrá el valor individual y global del Aporte del Cinco por Mil, el mismo que de manera obligatoria será depositado en la cuenta corriente número 01320020 "Contraloría-Cuenta Especial Servicios" que mantiene en el Banco Central del Ecuador; y, proporcionará el desglose del valor transferido mediante medios magnéticos e informáticos, el que contendrá: RUC, número de la cuenta corriente, código, nombre de la entidad u organismo público, provincia en la que funciona y valor.

Los valores que resulten de la liquidación y verificación anual, si es a favor de la Contraloría General del Estado, su pago deberá incluirse en el presupuesto del año inmediato posterior al que se encuentra en

ejecución; si la diferencia es a favor de la entidad pública, se procederá al ajuste correspondiente.

Artículo 19. RECAUDACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA MIXTA Y LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE TIENEN RECURSOS PÚBLICOS: La estimación del valor a pagarse conforme se anota en el artículo 8 de este Reglamento, pagarán en doce cuotas, para lo cual, solicitarán a los bancos donde mantienen sus cuentas corrientes, que debiten mensualmente el valor que corresponda y acrediten a la cuenta corriente que se anota en el artículo 17 del presente Reglamento, o cancelarán las cuotas, directamente en la cuenta corriente citada.

Artículo 20. ASIGNACIÓN DE RECURSOS A PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO: Cuando el Ministerio de Finanzas o quien haga sus veces, apruebe la entrega de recursos públicos a favor de personas jurídicas de derecho privado, como fundaciones, organismos no gubernamentales ONG, fondos o programas entre otros, determinará el Aporte del Cinco por Mil, el mismo que será pagado y comunicado a la Contraloría General del Estado.

CAPITULO V

DEL CONTROL DEL APORTE DEL CINCO POR MIL

Artículo 21. CONTROL DE LAS APORTACIONES: El control de las liquidaciones, verificaciones y recaudaciones del Aporte del Cinco por Mil, será efectuado por el Departamento de Determinación, Recaudación y Control de Ingresos Institucionales de la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado, unidad que se encargará de diseñar y desarrollar sistemas de registros informáticos, basados en software compatibles con los procesos de determinación, liquidación, verificación, recaudación y control del mencionado aporte.

Los directores regionales y delegados provinciales de la Contraloría, implementarán los procedimientos necesarios a fin de optimizar la gestión de liquidación, verificación y recaudación del Aporte del Cinco por Mil.

Artículo 22. ENTREGA DE INFORMACIÓN ANUAL: El Ministerio de Finanzas, para cada ejercicio económico, mediante cualquier medio informático disponible: correo electrónico (determinaciones_fin@contraloria.gov.ec); enlace en línea o repositorio, proporcionará a la Contraloría General del Estado, el detalle de todas las entidades que conforman el Sector Público con la siguiente información: RUC, número de la cuenta corriente, código, nombre de la

entidad, monto de la proforma presupuestaria y el valor del Aporte del Cinco por Mil por cada entidad aportante.

Artículo 23. ENTREGA DE INFORMACIÓN MENSUAL: El Ministerio de Finanzas, mantendrá con el Departamento de Determinación Y Recaudación de Ingresos Institucionales de la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado, comunicación en línea permanente sobre las transferencias de los pagos del Aporte del Cinco por Mil, solicitados por las entidades del sector público y los efectuados por esta Cartera de Estado, para lo cual se diseñará un repositorio donde almacene la información requerida.

Artículo 24. INFORMACIÓN MENSUAL DE LOS VALORES ACREDITADOS: El Banco Central del Ecuador, entregará mensualmente a la Contraloría General del Estado, el detalle de los valores acreditados en la cuenta corriente número 01320020 “Contraloría – Cuenta Especial Servicios”, por concepto del Aporte del Cinco por Mil, los mismos que contendrán: RUC, número de la cuenta corriente, código, nombre de la entidad aportante, provincia, y el valor.

Artículo 25. INFORMACIÓN MENSUAL DE PAGOS: Las empresas de economía mixta y las personas jurídicas de derecho privado que tienen recursos públicos, deben informar mensualmente a la Contraloría General del Estado, los pagos efectuados en concepto del Aporte del Cinco por Mil, estos contendrán datos como los siguientes: nombre de la entidad, año, mes y valor al que corresponde, o si son pagos por efecto de diferencia obtenida en la verificación que realizan los auditores del Organismo Técnico de Control

Artículo 26. COORDINACIÓN DE INFORMACIÓN: Toda la información que entregue el Ministerio de Finanzas; Banco Central del Ecuador; las instituciones y empresas públicas que comprenden el sector estatal; y, las empresas de economía mixta y personas jurídicas de derecho privado que tienen recursos públicos; respecto al aporte del Cinco por Mil, será coordinada con el Departamento de Determinación, Recaudación y Control de Ingresos Institucionales de la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado, a fin de mantener un control eficiente y oportuno, y de igual forma, dar solución a las divergencias que se presenten.

CAPITULO VI DE LAS RESPONSABILIDADES

Artículo 27. RETENCIÓN DE ALÍCUOTAS MENSUALES: El Banco Central del Ecuador, no podrá suspender o modificar las cuotas mensuales establecidas en el Acuerdo de Retención Automática y Catastro del

Aporte del Cinco por Mil. Únicamente el Contralor General del Estado está facultado legalmente para conocer y resolver los reclamos formulados por las instituciones aportantes.

Artículo 28. SOLICITUD DE PAGOS: El Ministerio de Finanzas, a solicitud de las entidades que comprenden el Gobierno Central respecto a los recursos de autogestión, procederá a la cancelación inmediata del Aporte del Cinco por Mil con cargo a sus correspondientes presupuestos institucionales.

Artículo 29. APORTES MENSUALES DEL MINISTERIO DE FINANZAS: Transferirá de manera mensual los recursos de la asignación fiscal que le corresponde recibir a la Contraloría General del Estado por concepto del Aporte del Cinco por Mil.

Artículo 30. CUMPLIMIENTO: Las máximas autoridades de cada una de las instituciones y empresas públicas que comprenden el sector estatal; las empresas de economía mixta y personas jurídicas de derecho privado que tengan recursos públicos; y, los responsables del manejo económico y financiero, de manera obligatoria, darán cumplimiento a las disposiciones establecidas en el presente Reglamento.

En los casos de incumplimiento de las normas del presente Reglamento, la Contraloría General del Estado en ejercicio de las funciones que le concede la Constitución de la República del Ecuador en el artículo 212, procederá de acuerdo a lo establecido en el artículo 46 y 47 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y/o a otras previstas en las normas legales.

Artículo 31. ORDENES DE TRABAJO: Los Directores Nacionales, Regionales y Delegados Provinciales de la Contraloría General del Estado, serán responsables por el cumplimiento de las Ordenes de Trabajo que deben emitir para efectuar las verificaciones del Aporte del Cinco por Mil, los resultados serán comunicados a la Dirección Financiera del Organismo Técnico de Control; en caso de incumplimiento, se aplicarán las sanciones que corresponda.

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 32. DEROGATORIAS: Se derogan todas las disposiciones reglamentarias y administrativas que se opongan al presente Reglamento.

Artículo 33. VIGENCIA: 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 23 de febrero de 2010.

COMUNÍQUESE:

Dr. Carlos Pólit Faggioni
CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO