



## FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO

DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

AI-0003-2010

FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO

INFORME

Examen Especial a la Evaluación del Ciclo Presupuestario año 2009 y al cumplimiento del plan operativo institucional de la Fiscalía General del Estado, por el período comprendido entre el 01 de enero de 2009 y el 31 de marzo de 2010.

**RELACIÓN DE SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS**

<b>DAI</b>	=	Dirección de Auditoría Interna
<b>DI</b>	=	Dirección de Investigaciones
<b>DNAF</b>	=	Dirección Administrativa Financiera
<b>FGE</b>	=	Fiscalía General del Estado
<b>GP</b>	=	Gestión de Planificación
<b>NCI</b>	=	Norma de Control Interna
<b>NTP</b>	=	Norma Técnica de Presupuesto
<b>PJ</b>	=	Policía Judicial
<b>POA's</b>	=	Planes Operativos Anuales
<b>USD</b>	=	Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica

## ÍNDICE

Carta de presentación.....	1
CAPÍTULO I	
INFORMACIÓN INTRODUCTORIA	
Motivo del examen.....	2
Objetivos del examen.....	2
Alcance del examen.....	2
Base legal.....	3
Estructura orgánica.....	3
Objetivos de la entidad.....	4
Atribuciones y responsabilidades relacionadas.....	4
Monto de recursos examinados.....	6
Servidores relacionados.....	6
CAPÍTULO II	
RESULTADOS DEL EXAMEN	
A. Evaluación del Ciclo Presupuestario.....	7
Programación, Formulación y aprobación.....	7
Ejecución presupuestaria.....	8
Ejecución presupuestaria con base en la programación física y financiera.....	9
Evaluación de la ejecución presupuestaria.....	10
B. Evaluación de los Planes Operativos Anuales.....	12
Objetivos Estratégicos y Específicos.....	12
Indicadores de Gestión.....	15
Actividades programadas en los POA´s.....	17
Informes de Evaluación de los POA´s.....	19
C. Evaluación de los POA´s de las unidades administrativas.....	21
Gestión de Planificación.....	21
Dirección de Actuación y Gestión Procesal.....	24
Dirección de Investigaciones.....	27

Dirección de Política Criminal.....	34
Dirección Nacional Escuela de Fiscales y Funcionarios.....	40
Dirección Administrativa Financiera.....	44
Dirección de Recursos Humanos.....	47

ANEXOS

ANEXO 1.....	53
Servidores relacionados.....	53
ANEXO 2.....	54
Detalle de los indicadores que no constan en los POAs.....	54
ANEXO 3.....	57
Cronograma de aplicación de recomendaciones.....	57



**OFICIO** 03846 DCAI No.:  
Sección: Dirección de Coordinación de Auditorías Internas  
Asunto: Aprobación de informe de Auditoría Interna

Quito, 14 MAR 2011



Doctora  
Miriam Zabala de Mosquera  
**Auditora General**  
**Fiscalía General del Estado**  
12 de Octubre S/N y Av. Patria  
Presente

Con el propósito de que se distribuya a las autoridades de esa Institución, funcionarios y personas vinculadas con las labores de control gubernamental, le comunico que en ejercicio de la atribución constante en el literal b) del artículo 18 del Acuerdo 031-CG, publicado en el Registro Oficial 536 de 27 de febrero de 2009, fue aprobado el 10 de marzo de 2011, el informe de examen especial a la "Evaluación del Ciclo Presupuestario Año 2009 y Cumplimiento del Plan Operativo Institucional", de la Fiscalía General del Estado, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2009 y el 31 de marzo de 2010.

Atentamente,  
Dios, Patria y Libertad,  
Por el Contralor General del Estado,

Dr. Carlos Danilo Coloma Harnisth  
**Director de Coordinación de Auditorías Internas**

Ref: Informe aprobado el \_\_\_\_\_

Quito,

Señor  
**FISCAL GENERAL DEL ESTADO**  
Presente.-

De mi consideración:

Hemos efectuado el Examen Especial a la Evaluación del Ciclo Presupuestario año 2009 y al cumplimiento del plan operativo institucional de la Fiscalía General del Estado, por el período comprendido entre el 01 de enero de 2009 y el 31 de marzo de 2010, realizado de conformidad con la orden de trabajo FGE-DAI-2010-002 de 18 de junio de 2010, suscrita por la Auditora General de la Fiscalía General del Estado.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada, no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

Dra. Miriam Zabala de Mosquera  
**AUDITORA GENERAL**  
**FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO**

## **CAPÍTULO I**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **Motivo del examen**

El examen especial a la Fiscalía General del Estado, se realizó en cumplimiento Plan Anual de Control del 2010 y de conformidad a la Orden de Trabajo FGE-DAI-2010-002 de 18 de junio de 2010, suscrita por la Auditora General de la Fiscalía General del Estado.

#### **Objetivos del examen**

- Establecer el grado de cumplimiento de los principios presupuestarios y las Normas Técnicas de Presupuesto, en la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y más normativa aplicable al ciclo presupuestario.
- Establecer la concordancia del presupuesto con los planes operativos anuales.
- Determinar el cumplimiento de reglas macro fiscales respecto a los límites de crecimiento de gasto corriente e inversión pública.
- Evaluar el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales, de las diferentes unidades de la Fiscalía General del Estado.

#### **Alcance del examen**

Se examinó el proceso administrativo relacionado con el ciclo presupuestario del año 2009, que incluye las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, modificaciones o reformas, control y evaluación, y clausura y liquidación; así como, el cumplimiento de los planes operativos de la Unidad de Gestión de Planificación y las Direcciones de Actuación y Gestión Procesal, Investigaciones, Política Criminal, Administrativa Financiera, Recursos Humanos, y Escuela de Fiscales y Funcionarios y el plan operativo institucional de la Fiscalía General del Estado presentado y ejecutado en el período comprendido entre el 1 de enero de 2009 y el 31 de marzo de 2010.

---

El examen de las operaciones financieras, con la documentación de respaldo pertinente y sus registros contables y presupuestarios que se administran a través del e-SIGEF, por el período comprendido entre 01 de enero de 2009 y el 26 de febrero de 2010, está realizando el equipo de auditoría de la Dirección de Auditoría 3, de la Contraloría General del Estado, desde el 15 de junio de 2010.

#### **Base legal**

La Fiscalía General del Estado ejerce sus actividades con base en los artículos 194 al 198 de la Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008; el Código Orgánico de la Función Judicial publicado en el Registro Oficial 544 de 9 de marzo de 2009; y, el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Fiscalía General del Estado, publicado en el Registro Oficial 529 de 16 de febrero de 2009.

#### **Estructura orgánica**

El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos establece la siguiente estructura organizativa:

**Proceso Gobernante:** Despacho del Fiscal General del Estado

#### **Procesos Agregadores de Valor:**

Dirección de Actuación y Gestión Procesal  
Dirección de Política Criminal  
Dirección de Investigaciones

#### **Procesos Habilitantes**

**De Apoyo:** Dirección Administrativa Financiera

- Adquisiciones;
- Servicios Generales;
- Bienes y Suministros;
- Presupuesto;
- Contabilidad; y,
- Tesorería

---



Recursos Humanos  
Tecnología de la Información  
Secretaría General  
Escuela de fiscales y funcionarios

**De Asesoría:**

Planificación  
Asesoría Jurídica  
Auditoría Interna  
Comunicación Social  
Cooperación internacional

**Objetivos de la entidad**

- Lograr eficacia y efectividad en la aplicación del sistema especializado integral de investigación.
- Ejercer la acción penal pública aplicando los principios de economía procesal; accesibilidad, responsabilidad, complementariedad, oportunidad y mínima intervención.

**Objetivos estratégicos**

1. Incrementar anualmente en un 25% la productividad en relación al número de resolución de casos.
2. Incrementar un 20% adicional cada año. La satisfacción de los usuarios de los programas y servicios institucionales. (Sobre la línea base establecida en el 2009).
3. Incrementar en 50% el nivel de satisfacción laboral.
4. Incrementar anualmente el presupuesto institucional y fortalecer la gestión administrativa financiera.
5. Incrementar anualmente un 25% el nivel de posicionamiento institucional.
6. Diseñar e implementar el sistema especializado integral de investigación.

**Atribuciones y responsabilidades relacionadas**

La misión de la Dirección Administrativa Financiera es la de administrar eficientemente los recursos económicos, bienes y servicios, con transparencia, eficiencia, eficacia y

---

oportunidad; así como, generar planes para el buen manejo y uso de los recursos. Sus atribuciones y responsabilidades relacionadas con el examen son:

1. Dirigir la elaboración del Presupuesto anual de la Fiscalía General del Estado;
2. Conocer y aprobar la ejecución presupuestaria de la Fiscalía General del Estado;
3. Dirigir y supervisar la ejecución del plan anual de contrataciones;
4. Establecer directrices administrativas y financieras en función de las políticas y estrategias institucionales;
5. Asesorar al Fiscal General del Estado en lo relacionado con la gestión administrativa y financiera de la entidad;
6. Dirigir, supervisar y controlar el cumplimiento de actividades de las unidades de la Dirección Administrativa Financiera; y,
7. Participar en los procesos de planificación estratégica de la institución, elaborar y ejecutar los planes operativos una vez que han sido aprobados por la máxima autoridad.

La unidad de asesoría Gestión de Planificación tiene como misión formular, administrar y monitorear la planificación estratégica institucional; coordinar la elaboración, ejecución y evaluación de los planes operativos anuales de las diferentes unidades de la Fiscalía, en base a los lineamientos emitidos por el órgano rector de la planificación en el país, y las atribuciones y responsabilidades relacionadas son:

1. Coordinar la formulación y ejecución de la planificación estratégica institucional y los POA's de las diferentes unidades administrativas.
2. Elaborar los planes operativos anuales de la Fiscalía, con base a los POA's elaborados por las distintas unidades administrativas.
3. Elaborar con la participación de las otras unidades, indicadores de gestión u otros factores para evaluar el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.
4. Efectuar el seguimiento y evaluación de los POA's.
5. Participar en la elaboración de la proforma presupuestaria institucional.
6. Preparar estudios, análisis e informes especializados inherentes al área.
7. Presentar trimestralmente al órgano rector de la planificación, informes de evaluación del cumplimiento de las actividades contempladas en los POA's.

**Monto de recursos examinados**

Durante el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2009, la Fiscalía General del Estado ejecutó el presupuesto codificado en 72 901 544,29 USD. A continuación se presenta las fuentes de financiamiento y las partidas de gasto:

**Ingresos**

No.	CONCEPTO	VALOR USD
1	Ingresos propios	1 268 872
2	Transferencias Corrientes	61 223 915
3	Transferencias de Capital	10 408 757
	<b>TOTAL</b>	<b>72 901 544</b>

**Egresos**

(En miles de dólares)

GASTOS	Asignado	Modificado	Codificado	Devengado	Por Deven.	% Ejecuc.
Gastos en personal	34 119	20 439	54 558	54 558	0	100
Bienes y servicios de consumo	3 050	2 248	5 298	5 182	116	98
Gastos financieros	30	-19	11	11	0	100
Otros gastos corrientes	478	44	522	522	0	100
Transferencias y donaciones corrientes	258	429	687	671	16	98
Previsiones para reasignaciones	3 000	-2 991	9	0	9	0
Bienes y servicios para inversión	0	782	782	534	248	68
Obras públicas	0	1 513	1 513	1 411	102	93
Bienes de Larga Duración	5 269	4 077	9 346	8 492	854	91
Amortización de la deuda pública	164	12	176	174	2	99
<b>TOTAL</b>	<b>46 368</b>	<b>26 534</b>	<b>72 902</b>	<b>71 555</b>	<b>1 347</b>	<b>98</b>

**Servidores relacionados**

Consta en Anexo 1

## **CAPÍTULO II**

### **RESULTADOS DEL EXAMEN**

#### **A. Evaluación del Ciclo Presupuestario**

El presupuesto es la expresión financiera anual de los planes y de los programas institucionales y constituye un instrumento de planificación y control del nivel de eficacia en el cumplimiento de objetivos y metas y de eficiencia en la utilización de los recursos.

El ciclo presupuestario comprende los aspectos de administración de un sistema de control de los recursos públicos a través de las etapas de programación, formulación, aprobación; ejecución, reformas; control y evaluación y liquidación.

#### **Programación, Formulación y Aprobación**

La Dirección Administrativa Financiera como parte del sistema de administración del sistema de presupuesto, con memorandos 332 DNAF-08, 333 DNAF-08 y 334 DNAF-08 de 20 de mayo de 2008, solicitó a las doce unidades administrativas de la planta central, enviar los requerimientos para el año 2009, con los cuales consolidó la información y elaboró la Proforma Presupuestaria del 2009, según los lineamientos para la programación y formulación contenidos en las directrices enviadas por el Ministerio de Finanzas.

El Fiscal General del Estado aprobó la Proforma Presupuestaria consolidada, mediante Acuerdo 056-MFG-2008 de 30 de junio de 2008, y la Dirección Administrativa Financiera ingresó a la herramienta informática e-SIGEF dentro del plazo establecido, para su revisión y trámite de aprobación.

El Ministerio de Finanzas una vez que la Asamblea Nacional aprobó el presupuesto comunicó a la Fiscalía General del Estado a través del programa informático e-SIGEF, para su ejecución y al Consejo de la Judicatura para su consolidación con el presupuesto de la Función Judicial.

**Ejecución presupuestaria**

Para el año 2009, la Fiscalía General del Estado tuvo un presupuesto asignado de ingresos de 46 368 155,33 USD, que en relación a 41 781 197,33 USD, asignado para el año 2008, presenta un incremento del 10%. Posteriormente, se incrementó en un 57%, por lo que el codificado fue de 72 901 544,29 USD y el Ministerio de Finanzas transfirió 70 791 129,27 USD, esto es el 97%, como resultado de una gestión eficaz de la administración financiera.

Las modificaciones presupuestarias a las fuentes de ingresos financiaron nuevas partidas del personal y la infraestructura física y de comunicaciones, requerido para el proyecto Mejoramiento de la Calidad del Servicio, que contó con el dictamen favorable de la SENPLADES, emitido mediante oficio SENPLADES-SIP-dap-2008-148 de 11 de agosto de 2008, por lo que se cumplió con el objetivo estratégico 4 de incrementar anualmente el presupuesto institucional y fortalecer la gestión.

Los valores ejecutados no superaron los presupuestados que incluyeron las reformas debidamente autorizadas, como se demuestra:

(en miles de dólares)

DESCRIPCIÓN	ASIGNACIÓN	MODIFIC.	CODIFICADO		DEVENGADO		% EJEC
			VALOR	%	VALOR	%	
Gastos en personal	34 119	20 439	54 558	75	54 558	76	100
Bienes y Servicios de Consumo	3 050	2 248	5 298	7	5 182	7	98
Gastos Financieros	30	(-) 19	11	0	11	0	100
Otros gastos corrientes	478	44	522	1	522	1	100
Transferencias y donaciones corrientes	258	429	687	1	671	1	98
Previsiones para reasignaciones	3 000	(-) 2 991	9	0	0	0	0
Bienes y servicios para inversión	0	782	782	1	534	1	68
Obras públicas	0	1 513	1 513	2	1 411	2	93
Bienes de larga duración	5 269	4 077	9 346	13	8 492	12	91
Amortización de la deuda pública	164	12	176	0	174	0	99
<b>TOTAL</b>	<b>46 368</b>	<b>26 534</b>	<b>72 902</b>	<b>100</b>	<b>71 555</b>	<b>100</b>	<b>98</b>
INCREMENTO V. ASIGNADO	<b>100%</b>	<b>57%</b>	<b>157%</b>				

Para el cumplimiento de las actividades institucionales se utilizó el 98% de los recursos presupuestados, que significa un nivel de ejecución óptimo, excepto en la partida de Bienes y Servicios para Inversión que no se ejecutó el 32% que corresponde al valor del contrato de provisión de los laboratorios para examen del ADN; de Bienes de Larga Duración, en el 9%, de la adquisición del mobiliario para el call center; y, de Obras

Públicas, en el 7% de los contratos en ejecución, suscritos en el 2009, que se liquidaron, devengaron y pagaron en el 2010.

#### **Ejecución presupuestaria con base en la programación física y financiera**

Luego de conocer el valor del presupuesto asignado de acuerdo con el monto del presupuesto institucional aprobado, que fue comunicado por el Ministerio de Finanzas, las unidades administrativas no presentaron un calendario de los requerimientos presupuestarios o programación física y financiera, previo a iniciar la ejecución de los montos asignados, por lo que los valores ejecutados de las partidas relacionadas se registran y controlan mediante hojas de cálculo independientes del e-SIGEF, sistema con el cual, el área de Presupuesto, controla la ejecución del presupuesto institucional a nivel de partida de gasto y no por unidad administrativa.

La ejecución de los proyectos desarrollados y planificados por las unidades administrativas se controla mediante la matriz de ejecución de actividades, a través de las cuales se realiza el seguimiento y evaluación por actividades sin considerar los recursos invertidos en cada proyecto.

La Norma Técnica de Presupuesto 2.4.2.3 Programación Financiera del Gasto establece:

*“La programación financiera del gasto es la previsión periódica de los requerimientos financieros dispuestos para cubrir las obligaciones derivadas del uso de los recursos necesarios para la obtención de los productos finales en términos de bienes y servicios.- La programación de la ejecución financiera de los gastos deberá tomar en cuenta la programación física de la utilización de recursos...”.*

La programación financiera del presupuesto a nivel de unidades administrativas de la planta central; no se realizó debido a que el sistema e-SIGEF en el año 2009, no permitió abrir el árbol de estructuras con las unidades administrativas ni programar financieramente a nivel de programa y actividad, por lo que se implementó un control mediante la hoja electrónica EXCEL, lo que ocasionó que se utilicen registros independientes.

#### **Conclusión**

La ejecución presupuestaria de las partidas relacionadas con las actividades de las unidades administrativas de la planta central se ejecutaron sin existir en forma previa

---

una programación financiera del gasto y el registro y control se realizó mediante hojas de cálculo independientes del e-SIGEF, debido a que en el año 2009 el referido sistema no permitió abrir el árbol de estructuras con las unidades administrativas ni programar financieramente a nivel de programa y actividad.

### **Recomendaciones**

#### **Al Director Administrativo Financiero**

1. Solicitará a los Directores y Jefes de las Unidades Administrativas de la planta central que sobre la base del valor asignado para cada unidad de acuerdo con el presupuesto institucional aprobado por el Ministerio de Finanzas, remitan las respectivas programaciones de la ejecución financiera del gasto para el registro en sistema contable.
2. Dispondrá a los Jefes de Contabilidad y de Presupuesto coordinen el registro y control de las asignaciones presupuestarias de las unidades administrativas de la planta central en el e-SIGEF para mantener un registro completo y actualizado de la ejecución presupuestaria.

#### **Evaluación de la ejecución presupuestaria**

La Ley de Presupuestos del Sector Público en el artículo 61 dispone:

*“La evaluación presupuestaria comprenderá básicamente la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas”;*

La Norma Técnica de Presupuesto 2.5.8.2 Evaluación Institucional, dispone a los responsables de la gestión financiera de las instituciones, elaborar en forma anual un informe de evaluación financiera de la ejecución presupuestaria para conocimiento de las máximas autoridades y de la sociedad. Además, señala:

*“La evaluación financiera se sustentará en los estados de ejecución presupuestaria de ingresos, gastos y financiamiento y en la apertura programática del presupuesto. El informe hará mención al grado de cumplimiento de las políticas presupuestarias, a las causas de los desvíos respecto de la programación de la ejecución e incluirá las conclusiones y recomendaciones que se estimen convenientes”*

---

Para evaluar la ejecución presupuestaria 2009, el Jefe de Presupuesto efectuó visitas periódicas a las Fiscalías Provinciales y Cantonales de acuerdo con el porcentaje de ejecución del monto asignado en el presupuesto. Según los resultados de las evaluaciones, en el mes de julio de 2009, los recursos no utilizados se reasignaron a otras unidades administrativas.

El Jefe de Presupuesto efectuó evaluaciones periódicas; sin embargo, no realizó la evaluación anual de la ejecución presupuestaria 2009, para analizar las variaciones y establecer las recomendaciones que sean pertinentes.

El Director Administrativo Financiero, con memorando 494-FGE-DNAF de 09 de agosto de 2010, comunicó que hasta fines del mes de septiembre concluirá el informe de evaluación de la ejecución presupuestaria del 2009, retraso que se presentó por los cambios de personal en el área de presupuesto.

La falta de una evaluación anual de la ejecución presupuestaria; así como, de los recursos financieros asignados a cada uno de los proyectos, no permite evaluar el grado de ejecución presupuestaria y establecer las acciones correctivas según las circunstancias, situación que se produjo por la alta rotación del personal del área financiera a unidades desconcentradas, sin considerar la experiencia y el perfil profesional de los servidores trasladados.

Con oficio FGE-DAI-10-084 de 15 de septiembre de 2010, se comunicó los resultados provisionales al Director Administrativo Financiero, quien con memorando 604-FGE-DNAF de 27 de septiembre de 2010, informó haber dispuesto a la Unidad de Presupuesto que en el transcurso del primer cuatrimestre del año siguiente deberá elaborarse el informe de la evaluación del presupuesto institucional ejecutado.

### **Conclusión**

El Jefe de Presupuesto hasta el 31 de agosto de 2010, no presentó el informe de evaluación anual de la ejecución presupuestaria del 2009, conforme establece la normativa que regula la administración del ciclo presupuestario, por lo que se desconoce el estado de avance de los diferentes proyectos planificados para el 2009 y el efecto en el 2010; así como, las acciones que en su oportunidad debieron aplicarse en coordinación con el Departamento de Gestión de Planificación.



## **Recomendaciones**

### **Al Director Administrativo Financiero**

3. Dispondrá que el Jefe de Presupuesto presente los informes de evaluación cuatrimestral de la ejecución presupuestaria, con indicadores de gestión y financieros que sustenten la medición física y económica de los logros, resultados y metas alcanzadas, su comparación con los objetivos de cada Unidad evaluada e incluya recomendaciones para la utilización eficaz de los recursos asignados.
4. Dispondrá que el Jefe de Presupuesto, en el transcurso del primer cuatrimestre del año siguiente, presente el informe anual sobre la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria, el cual tratará sobre el grado de cumplimiento de las políticas presupuestarias, las causas de los desvíos respecto a la ejecución de los recursos asignados e incluirá conclusiones y recomendaciones dirigidas a optimizar la utilización de los recursos.
5. Establecerá mecanismos de seguimiento continuo a las mejoras propuestas que se deriven de la evaluación de la ejecución presupuestaria para asegurar la presentación oportuna del informe anual de evaluación.
6. Solicitará al Jefe de Presupuesto, previo a aplicar la rotación de funciones del personal o trasladar a las áreas desconcentradas, un informe sobre el efecto que ocasionaría en el normal desarrollo de las actividades; así como, alternativas de capacitación, asesoría y entrenamiento continuo del personal nuevo para dar estabilidad al personal y a la gestión de presupuesto.

### **B. Evaluación de los Planes Operativos Anuales**

#### **Objetivos Estratégicos y Específicos**

En el Plan Estratégico 2008-2012, se definió 6 objetivos, 4 de los cuales contienen porcentajes de incrementos anuales y plurianuales; como son: el 25% de la productividad en relación al número de resolución de casos, un 20% anual, la satisfacción de los programas y servicios institucionales; en un 50% el nivel de satisfacción laboral; y, un 25% el nivel de posicionamiento institucional; porcentajes que

---

corresponden a las metas institucionales para el ejercicio económico planificado y de cumplimiento para las unidades administrativas a través de los diferentes proyectos.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, emitió el Instructivo Metodológico para la Formulación de Planes Operativos Institucionales, con las directrices para su formulación, y de acuerdo con lo establecido en el numeral 4.2.1 los objetivos estratégicos constituyen un referente o guía para alcanzar lo planificado por todas las unidades administrativas.

Las diferentes unidades administrativas, al desarrollar los objetivos específicos de cada proyecto, relacionados con los objetivos estratégicos no establecieron la línea base al 31 de diciembre de 2008; excepto de la satisfacción de los programas y servicios institucionales en el año 2009, y la Resolución de casos a cargo de las Direcciones de Política Criminal y Actuación y Gestión Procesal, en su orden, debido a que no se instruyó sobre el tipo de registros o el sistema de información estadística automatizada que debían tener para la obtención de los datos, situación que no permitió determinar si se cumplieron o no los objetivos estratégicos.

Los objetivos específicos establecidos para cada proyecto, encaminados al cumplimiento de los objetivos estratégicos, se encuentran redactados en términos generales, lo que no permitió determinar el porcentaje programado anual y si se cumplió en el tiempo previsto, información de utilidad para la toma de decisiones por parte del nivel directivo. A manera de ejemplo se cita el proyecto Fortalecer la coordinación con la Policía Judicial, cuyo objetivo es Garantizar la permanencia de los policías judiciales en los servicios asignados, sin especificar el número de policías judiciales y el tiempo, que en ese caso sería para los 365 días del año.

Con memorando FGE-DAI-10-084 de 15 de septiembre de 2010, se comunicó los resultados provisionales al Jefe de Gestión de Planificación, quien con memorando FGE-GP-2010-282 de 24 de septiembre de 2010, comunicó:

*“... antes de esta administración, no existía un verdadero sistema estadístico, por lo que las líneas bases en unos casos constituirían los datos del año inmediatamente anterior y en otros, la ejecución de las actividades establecidas en el proyecto, permitirían construir esa Línea Base, de tal manera que si no se contaba con datos confiables y mucho menos con estadísticas, menos se podía instruir a fin de que se establezca un sistema de información estadística automatizado, y peor aún, sabiendo que no existían los recursos informáticos para*

*ello (...) permitieron la adquisición de equipos para comenzar a construir ese sistema de información estadístico hoy estructurado...”*

Y con oficio 2010-270 de 10 de septiembre de 2010, informó que:

*“... la Unidad de Planificación brinda las herramientas metodológicas para la formulación de los POA's, pero que el contenido que en él se ponga es de responsabilidad de los ejecutores por ser los conocedores de la realidad...”*

Auditoría se ratifica en el comentario, debido a que no se definió la línea base, lo que limitó determinar niveles de cumplimiento.

### **Conclusión**

La formulación de los objetivos estratégicos se realizó con porcentajes; no obstante, las diferentes unidades administrativas, excepto las Direcciones de Política Criminal y Actuación y Gestión Procesal, no establecieron la línea base en el año 2008, debido a que no se instruyó a las diferentes unidades administrativas sobre el sistema de información estadística y registros que debían mantener para la obtención de los datos; así como, no se asignó los equipos informáticos debido a que no se contó con los recursos financieros suficientes para su adquisición lo que limitó determinar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### **Recomendaciones**

#### **Al señor Fiscal General del Estado**

7. Con la participación del nivel directivo y con base en la evaluación del POA del 2009 y el tercer trimestre del POA 2010, identificarán los problemas y revisarán el contenido de los objetivos estratégicos que permitan evaluar para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, la que una vez aprobada deberá ser socializada a todo el personal para su ejecución.

#### **Al Director de Actuación y Gestión Procesal**

8. Dispondrá que el Jefe de Gestión de Planificación conjuntamente con los servidores responsables del Plan Operativo Anual de las diferentes Direcciones y del Director de Tecnologías de la Información, establezcan el tipo de registros que deben

mantener las unidades administrativas para contar con datos que permitan aplicar los indicadores planificados, información estadística que servirá para adoptar acciones de mejora continua.

9. Coordinará con los Directores de las Unidades Administrativas para que dispongan a los servidores responsables de la planificación que a base de la asesoría de planificación definan los objetivos específicos considerando tiempo/período, responsables, recursos, productos, factores críticos de éxito, formas de medición, informes, impactos, entre otros, los que serán difundidos al personal del área para lograr su cumplimiento.

#### **Indicadores de Gestión**

En el Plan Estratégico 2008-2012, constan los indicadores de gestión que se deben construir para medir el alcance de las metas; los que se encuentran definidos en las matrices de los POA's, sin colocar los datos en el denominador; que corresponden a los valores totales planificados por proyecto, información indispensable para poder evaluar con lo realmente ejecutado.

En los informes de autoevaluación realizado por las diferentes unidades administrativas la mayoría de los indicadores no tienen datos, debido a que en general no cuentan con sistemas de información o registros que permitan valorar el cumplimiento de las actividades programadas y que deban ser medidas por medio de los indicadores, de la muestra analizada se detallan en Anexo 2.

El Jefe de Gestión de Planificación manifestó que la Analista 3 solicitó verbalmente a los responsables de la planificación los datos de los indicadores, sin tener respuesta en la mayoría de los casos; tampoco, se dio asistencia para contar con la referida información.

Para el proyecto Implantar el sistema de gestión para resultados en la Fiscalía, se construyó el indicador *Actividades cumplidas/Actividades programadas*, y las acciones establecidas se refieren a la asignación del presupuesto de gastos y el asiento de apertura a las UE, Direcciones Nacionales y Jefaturas Departamentales; asesorar a las UE en la aplicación de las herramientas informáticas e-SIGEF, e-SIPREM y Compras Públicas; y reforzar la capacitación de las herramientas señaladas, entre otros, las que

no se encuentran encaminadas al cumplimiento del proyecto y el indicador no es un referente para medir su cumplimiento; igual situación se presenta con el proyecto Transformación y Modernización de la Fiscalía General del Estado, cuyo indicador es *Actividades ejecutadas/Actividades programadas*; cuando debería ser *Bienes Inmuebles Adquiridos/Bienes Inmuebles programados adquirir*; *Bienes Muebles Adquiridos/Bienes Muebles programados adquirir*.

El Jefe de Gestión de Planificación, con memorandos 041 y 043-DP-2010 de 3 de febrero de 2010, solicitó al Director de Política Criminal y Director de Recursos Humanos, en su orden que revisen los indicadores de gestión e incluyan los datos respectivos.

La Dirección de Política Criminal en su informe de rendición de cuentas presentó datos y variaciones, como que en el 2008 se realizó 27.235 experticias médico legales y en el 2009 se incrementó a 39.500; en el Sistema Nacional de Protección y Asistencia a víctimas, testigos y otros participantes en el proceso penal, de 1.331 protegidos en el 2008 se incrementó a 2.155 en el 2009, de 167 asistencias médicas a 475, de 882 asistencias sociales a 1.096, entre otros.

El Jefe de Gestión de Planificación con memorando FGE-GP-2010-270 de 10 de septiembre de 2010, comunicó:

*“... en los formatos de formulación del POA no se encuentran establecidos los datos que corresponden al denominador y que hace relación al universo de la programación global, (...) no descarto la idea de que a futuro se solicite a los responsables de la ejecución que determinen cuál sería dicho valor (...) en lo que tiene que ver a resolución de casos, se debería ubicar valores que surgen de la proyección de comportamientos históricos (...) están sujetos a variaciones porque no siempre el comportamiento tendencial, es igual a lo que sucede en la realidad y quizás ello implicaría plantear indicadores que no se ajusten a la praxis de su aplicación...”*

Con memorando FGE-DAI-10-084 de 15 de septiembre de 2010, se comunicó los resultados provisionales al Jefe de Gestión de Planificación, quien con memorando FGE-GP-2010-282 de 24 de septiembre de 2010, informó que respecto al indicador del Proyecto de Transformación, no se precisó la información debido a que estaba sujeto a factores exógenos y se corría el riesgo de que los resultados no hubiesen sido los más adecuados con este tipo de situación e injerencia externa.

Auditoría considera que al momento que se concretó con los recursos y la viabilidad del proyecto, se debió redefinir los indicadores.

### **Conclusión**

La falta de sistemas de información y de registros no permitió contar con datos estadísticos para determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos; la utilización de los recursos humanos, físicos, financieros, ecológicos y de tiempo; las actividades, tareas o metas intermedias; así como, el grado de eficiencia, entre otros.

### **Recomendación**

#### **Al Director de Actuación y Gestión Procesal**

10. Dispondrá que el Jefe de Gestión de Planificación conjuntamente con los servidores responsables de la formulación, control, seguimiento y evaluación de los Planes Operativos Anuales, revisen y redefinan los indicadores y el tipo de registros que deben mantener para contar con información estadística que sirva para medir en periodos sucesivos y comparar con el estándar que deberá constar en el POA, para evaluar periódicamente y verificar el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos planificados.

#### **Actividades programadas en los POA's**

El Jefe de Gestión de Planificación para la formulación del Plan Operativo 2009, emitió un instructivo, que incluye formatos para su elaboración y brindó asesoría a las unidades, a manera de ejemplo se cita que con memorandos 054 y 057-DP-2009 de 12 y 17 de marzo de 2009, en su orden, realizó observaciones puntuales al Director de Política Criminal y al Secretario General.

Con memorando 075-DP-2009 de 3 de abril de 2009, solicitó a los Directores Nacionales, Secretaria General, Comunicación Social y Cooperación Internacional que remitan el POA 2009, con las sugerencias establecidas en las reuniones de trabajo, así como, los indicadores de gestión que consideren apropiados y que servirán de referencia para las futuras evaluaciones y la rendición de cuentas instituida en la Fiscalía.

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se formuló los proyectos con las actividades definidas en las matrices de los POA's; no obstante, en la mayoría de los casos, se definió las actividades a nivel de tarea, a manera de ejemplo se cita que para la estrategia "Establecer un Sistema de Incentivos para el Personal", se formularon los 6 proyectos: Reglamento de Incentivos Laborales y Prestaciones Sociales de los servidores, Servicio de Guardería, Servicio de Transporte, Ropa de trabajo para el personal femenino, Asistencia Médica y Odontológica y el Seguro de Vida y Asistencia Médica, que por su nivel desagregado no se justifica como proyectos independientes y hubiera sido procedente estructurar un solo proyecto que podía denominarse "Sistema de Incentivos para el Personal", con las 6 actividades.

El Jefe de Gestión de Planificación, con memorando FGE-GP-2010-270 de 10 de septiembre de 2010, comunicó:

*"... pese a las diferentes directrices dadas de manera personal y diversas reuniones, presentan en los términos por ustedes observado y toda vez que son los responsables de la ejecución, se los ha dejado en ese nivel de desagregación (...) en el evento de evaluación a ser desarrollado en el mes de Octubre, se puede optar una directriz específica a este respecto (...) brindar un apoyo técnico más directo y constante a las Unidades ejecutoras de los POA's ha sido siempre el objetivo de este Departamento, pero no lo hemos podido realizar principalmente por dos razones:- No contar todo el tiempo con el personal necesario para un adecuado desenvolvimiento de la Gestión de Planificación, ya que gran parte de este tiempo hemos estado únicamente dos personas operativas (...) Por parte de la Máxima Autoridad se encarga a esta Jefatura otro tipo de actividades que no son directamente relacionadas con las Atribuciones y Responsabilidades de planificación ..."*

El numeral 4.2.7 del Instructivo Metodológico para la Formulación de Planes Operativos Institucionales emitido por la SENPLADES, señala que se deben definir los proyectos, acciones y actividades más relevantes para el logro del objetivo estratégico y que serán ejecutadas en el transcurso del año.

### **Conclusión**

Las diferentes unidades administrativas definieron proyectos a nivel de actividades, y éstas a nivel de tareas, lo que ocasionó que los POA's incluyan una gran cantidad de proyectos y tareas dificultando realizar una evaluación objetiva, situación que se presentó por cuanto los responsables no acogieron en su totalidad las instrucciones emitidas por la Unidad de Gestión de Planificación; la que no pudo realizar el

seguimiento a la ejecución de los planes por cuanto no dispuso de personal y por cumplir disposiciones de la Máxima Autoridad.

### **Recomendaciones**

#### **Al Director de Actuación y Gestión Procesal**

11. Solicitará que los Directores de las Unidades Agregadores de Valores y Habilitantes de Asesoría y Apoyo, den cumplimiento a las instrucciones escritas y verbales que realice el Jefe de Gestión de Planificación, de manera que la formulación de los POA's constituyan una verdadera herramienta de trabajo y de evaluación encaminado a la consecución de los objetivos estratégicos.
12. Dispondrá que el Jefe de Gestión de Planificación, coordine con los Directores de las diferentes unidades la formulación de proyectos con actividades macros para incluir en el Plan Operativo Anual Institucional que permitan una evaluación objetiva para la toma de decisiones.

#### **Informes de Evaluación de los POA's**

En el Instructivo para el Plan Operativo 2009, emitido por la unidad de Gestión de Planificación, y remitido a los responsables en medio físico y magnético, constan instrucciones para que las diferentes unidades administrativas desarrollen su informe de rendición de cuentas, las que en general fueron acogidas. Además, se incluyó el formato para la Rendición de Cuentas, con columnas para registrar la variación con el año inmediato anterior y se solicitó entre otros, señalar los factores claves de éxito que permitieron un rendimiento superior al 60% y las causas para obtener una productividad inferior al 50%.

La unidad de Gestión de Planificación realizó las evaluaciones trimestrales y anuales a base de las autoevaluaciones de los POA's que remiten las diferentes unidades administrativas, a las que no se anexó el formato diseñado para la rendición de cuentas, excepto de la Dirección de Política Criminal y presentó un informe resumido con datos generales y el número de actividades programadas/actividades cumplidas, datos que no miden si las actividades y acciones programadas y ejecutadas dieron los efectos esperados; tampoco, emitió conclusiones como resultado de un análisis crítico y



recomendaciones, a objeto de optimizar la ejecución de las diferentes actividades de cada proyecto y adoptar acciones de mejora continua.

La evaluación de los POA's, el Departamento de Gestión de la Planificación realiza a nivel de actividades, a través de las matrices de ejecución que las unidades administrativas presentan trimestral y anualmente.

Los informes de evaluación de los POA's se limitaron al estado de cumplimiento de la cantidad de actividades programadas y los valores por unidades mas no por proyectos; así como, indicadores generales de cumplimiento de actividades y no aquellos que sirvan como instrumentos de evaluación y medición de los resultados físicos y financieros, los efectos producidos, análisis de las variaciones entre valores presupuestados y ejecutados en cada proyecto, con la determinación de causas y recomendaciones, debido a que los registros de control son solo a nivel de partida presupuestaria y no por proyectos.

La falta de una evaluación analítica a la planificación y a las autoevaluaciones que presentaron las diferentes unidades administrativas, no permitió realizar reprogramaciones durante el año fiscal y para el siguiente; así como, la redefinición de proyectos y actividades.

El Jefe de Gestión de Planificación, en memorando FGE-GP-2010-270 de 10 de septiembre de 2010, informó que en el mes de octubre de 2010, prevé efectuar un evento de revisión y de ser necesario de reformulación del POA, a fin de que éste se ajuste a ciertos requerimientos que surgirán de la evaluación del Plan Estratégico Institucional.

La NTP 2.5.3.2. Evaluación Institucional, trata sobre el análisis de los resultados en términos de eficiencia y eficacia, traducidos a indicadores de resultados y la NTP 2.5.5.4 Recomendaciones de medidas correctivas, se refiere a las medidas correctivas que surjan de la evaluación, como la reformulación de los programas.

### **Conclusión**

El informe con los resultados de la evaluación de los POA's no contiene conclusiones y recomendaciones que permita redefinir las estrategias, objetivos, indicadores encaminados a mejorar la gestión institucional.

---

## Recomendaciones

### Al Director de Actuación y Gestión Procesal

13. Dispondrá que el Jefe de Gestión de Planificación, realice un análisis de la aplicación de los indicadores en el Informe de evaluación de los POA's consolidado e incluirá datos para medir si las actividades y acciones programadas y ejecutadas dieron los efectos esperados; conclusiones como resultado de un análisis crítico; y, recomendaciones para optimizar la ejecución de las diferentes actividades de cada proyecto y adoptar acciones de mejora continua.
14. Sobre la base de los resultados de las evaluaciones periódicas de los POA's de las unidades administrativas, propondrá a los responsables de la gestión, medidas correctivas oportunas para que de acuerdo con las circunstancias, se sugiera la conveniencia de suspender, diferir o reformular la ejecución de los proyectos y como consecuencia, reasignar los recursos o replantear las metas y objetivos.

### C. Evaluación de los POA's de las unidades administrativas

#### ➤ Gestión de Planificación

#### **Objetivo Estratégico 1: Incrementar anualmente en un 25% la productividad en relación al número de resolución de casos.**

Para el cumplimiento del referido objetivo se formularon 2 proyectos con 14 actividades, de las cuales se cumplieron 9, que representa el 65%, no se ejecutaron 3, que representa el 21% y parcialmente 2, que representa el 14%. Los proyectos ejecutados son:

1. **Fortalecimiento de la cultura de planificación y evaluación:** De las 8 actividades se cumplieron 6, que representa el 75%, no se cumplió la socialización del POA del 2010, debido a que al 31 de diciembre de 2009 no se aprobó el presupuesto institucional, actividad que se trasladó al 2010, y 1 parcialmente con un avance del 33%, referente al apoyo presencial para la formulación de los POA's de las Fiscalías Provinciales de Guayas, Manabí y Pichincha, debido a que no dispone de personal suficiente, no obstante, se brindó el apoyo por correo electrónico, vía telefónica y un evento de capacitación.

El Jefe de Gestión de Planificación, con autorización del señor Fiscal General del Estado, realizó tres sesiones de trabajo para socializar los lineamientos generales para la formulación de la proforma presupuestaria del año 2010 y el Plan Operativo, como resultado del mismo se elaboró una ayuda memoria que fue entregada a los directores nacionales, jefes departamentales, y Fiscales Provinciales.

El Jefe de Gestión de Planificación, con memorando FGE-GP-2010-270 de 10 de septiembre de 2010, señaló que si bien no se socializó el POA 2010, se lo hizo de manera práctica con el envío de la programación trimestral y el seguimiento del nivel de cumplimiento de las actividades, cuyos informes se remitió a los ejecutores para la toma de decisiones y al Departamento de Comunicación Social para su inclusión en la página web institucional.

- 2. Certificación ISO 9000:2008:** De las 6 actividades se cumplieron 3, que representa el 50%, que están relacionadas con la formulación del Manual de Procesos; la formulación del Plan de Mejoramiento que tiene un avance del 90%; y, no se realizaron 2 actividades para convalidar el levantamiento de los procesos y la preparación de la auditoría debido a que el contrato modificadorio se suscribió en el 2010, lo que posteriormente permitió la movilización del equipo consultor, cuyos costos fueron pagados por la Fiscalía General del Estado. Para el cumplimiento de esta actividad se designó al Jefe de Gestión de Planificación como Administrador del contrato de consultoría.

El Jefe de Gestión de Planificación, con memorando FGE-GP-2010-282 de 24 de septiembre de 2010, manifestó que se espera el nombramiento del (a) Jefe del Departamento de Gestión de Calidad para que de manera conjunta con la Dirección de Actuación y Gestión Procesal, responsables del Modelo de Gestión de Fiscalías, se retome la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

**Objetivo Estratégico 5: Incrementar anualmente el 25% el nivel de posicionamiento institucional**

Para cumplir el referido objetivo se ejecutó el proyecto Informe de Labores-Rendición de Cuentas con 6 actividades, relacionadas con la formulación, edición y distribución del informe correspondiente al año 2008, por lo que se cumplió en un 100%.

Se formuló además el proyecto Transformación y Modernización de la Fiscalía General del Estado, con 5 actividades de las cuales se cumplieron 4 que representa el 80%, que se refieren a monitoreo permanente de la ejecución de las actividades planificadas, a las reuniones con la Dirección Administrativa Financiera, el seguimiento y evaluación a los proyectos que constan en los Informes Trimestrales, que son entregados a la SENPLADES; y, el monitoreo de ejecución y la evaluación de impactos resultantes de la ejecución del proyecto que tiene un avance del 90%, en espera del informe financiero de la ejecución presupuestaria.

El porcentaje de ejecución o avance de las actividades cumplidas parcialmente no se basa en la aplicación de los indicadores ya que se coloca a criterio personal del encargado de la autoevaluación, sin ser observado por Gestión de Planificación.

Con memorando FGE-DAI-10-084 de 15 de septiembre de 2010, se solicitó los puntos de vista al Jefe de Gestión de Planificación, y se comunicó los resultados provisionales con memorando FGE-DAI-10-065 de 21 de julio de 2010, quien con memorando FGE-GP-2010-270 de 10 de septiembre de 2010, dio respuesta y remitió documentación que fue sujeta de análisis.

### **Conclusiones**

- De las 14 actividades formuladas para los 2 proyectos, se cumplieron 9, que representa el 65%, no se ejecutaron 3, que representa el 21% y parcialmente 2, que representa el 14%.
- El Plan de Mejoramiento Institucional no fue concluido debido a que la suscripción del contrato modificatorio de consultoría, se realizó en el 2010, año en el que se convalidó los procesos levantados en las Fiscalías Provinciales seleccionadas.

### **Recomendación**

#### **Al Director de Política Criminal**

15. Dispondrá que la Jefe de Gestión de Calidad, planifique las actividades encaminadas a cumplir con el Plan de Mejoramiento Institucional, y en forma prioritaria la implementación de los procesos del Modelo de Gestión de Fiscalías a

nivel nacional y el institucional, de manera que la Fiscalía General del Estado cuente con los procesos definidos e implantados en todas las unidades administrativas; así como, el Plan de Auditorías Internas de la Calidad, que permitirán evaluar el cumplimiento de los procesos.

➤ **Dirección de Actuación y Gestión Procesal**

**Objetivo Estratégico 1: Incrementar anualmente en un 25% la productividad en relación al número de resolución de casos.**

Se formularon 3 proyectos con 46 actividades. De la evaluación realizada se desprende que se cumplieron 32, que representa el 70%; 6 no se cumplieron, que representa el 13%; y, 8 que representa el 17% se realizaron en forma parcial. Como parte del proyecto 1, se ejecutaron 5 actividades no programadas por disposición del señor Fiscal General y de la Directora de Actuación y Gestión Procesal a base de denuncias presentadas. Los 3 proyectos ejecutados son:

**1. Implantar el sistema de evaluación de gestión y procedimiento de Fiscalías:**

Cumplimiento del 96%. De las 23 actividades se cumplieron 22, con la realización de evaluaciones jurídicas en 17 provincias; auditorías de desempeño técnico-jurídico a 28 fiscales a nivel nacional y a 103 procesos penales. En la provincia de Loja no se realizó la evaluación jurídica por atender las denuncias presentadas.

Se efectuaron 5 auditorías de desempeño técnico jurídico y evaluaciones no programadas, en las provincias de Santa Elena, Guayas, Esmeraldas, Galápagos y Manabí, sobre la base de denuncias presentadas ante el señor Fiscal General del Estado y de la Directora de Actuación y Gestión Procesal.

Las evaluaciones se realizaron a base del formato de Evaluación del Desempeño emitido por la ex SENRES, con los ajustes realizados a las actividades misionales de la Fiscalía General del Estado.

Para el primer trimestre del 2010 se programó aplicar en 6 provincias la nueva metodología y sistema de evaluación de la gestión jurídica de los servidores que intervienen en la investigación que realiza la Fiscalía General del Estado, pero no se

ejecutó porque se evaluó a 350 nuevos funcionarios y reprogramó la evaluación de julio a noviembre de 2010.

- 2. Implantar el sistema de gestión procesal:** Cumplimiento del 46%. De las 13 actividades programadas se cumplieron 6, relacionadas con el diseño del Sistema Nacional Automatizado de Estadística Procesal, SINAEP, con 3 módulos: Estadística procesal, evaluación fiscal y quejas; se actualizó el instructivo de recolección de información estadística procesal y el Reglamento de Régimen Disciplinario; además, se realizó un seminario de la calidad de la información y dos talleres sobre archivo y manejo de quejas.

La actualización de las aplicaciones del referido sistema SINAEP, tuvieron un avance del 90% y no se concluyó por no disponer de personal en el área de desarrollo informático.

Las 4 actividades no cumplidas se refieren a la actualización del Instructivo de evaluación de gestión y procedimiento de las Fiscalías, debido a que no se implementó el Modelo de Gestión de Fiscalías por cuanto se encuentra en desarrollo, lo que no permitió realizar el taller y seminario programados; tampoco, se elaboró ni publicó el Manual del Sistema de Estadística Procesal.

Se encuentra en proceso de actualización el instructivo para evaluar al personal misional, a pesar de que no se reprogramó en el 2010.

Como parte de las actividades en proceso consta el primer seminario de Gestión Documental y archivo en el procedimiento penal con un avance del 10%, que no se realizó debido a que no fue posible contactar un especialista en técnicas modernas de gestión documental con enfoque en procesos judiciales, actividad que no fue reprogramada en el POA del 2010.

Se capacitó a Fiscales, Secretarios y Asistentes en temas referentes a Calidad de la Información de la Fiscalía General del Estado, en el Sistema Nacional de Archivo de expedientes de Fiscalías y Manejo y Resolución de Quejas. Actividad que presentó un avance del 80%.

La formulación del instructivo del Sistema Nacional de Archivo de Expedientes de la Fiscalía, se concluyó en el 2010 y se envió a todas las fiscalías del país como directriz y herramienta de trabajo.

3. **Modelo de Gestión de Fiscalías:** Cumplimiento del 40% y 4 actividades con un avance del 50% al 90%. De las 10 actividades programadas en el proyecto se cumplieron 4, relacionadas con la emisión del Manual de Procesos del Departamento de Atención Integral; la implementación de la numeración de Fiscalías; reestructuración de las unidades de investigación especializadas y emisión y publicación del Catálogo de Delitos.

El modelo se encuentra en desarrollo, y en la etapa de implementación en la Fiscalía Provincial de Pichincha, que fue seleccionada como la primera unidad administrativa del Plan Piloto, y tiene un avance del 90%. No se concluyó por demora en la definición de los fiscales asignados en el nuevo modelo de gestión.

La implementación del número único de caso, para las Fiscalías Provinciales, tiene un avance del 90%; la redefinición de roles de las unidades de apoyo a las Fiscalías, con el 70%; la unificación del sistema de registro y asignación de casos el 80%, y el rediseño del sistema de turnos, con un avance del 50%, que no se concluyeron por no contar con personal especializado que adecúe los procesos definidos por el referido modelo; y, retraso en la entrega del proyecto de interconexión con la Policía Judicial y las Fiscalías Provinciales, por parte de la Dirección de Tecnologías de la Información; no obstante, estas actividades en proceso no constan reprogramadas en el Plan Operativo del 2010.

Para el primer trimestre del 2010 se programó implementar el nuevo Modelo de Gestión de Fiscalías en la provincia de Pichincha, la que se cumplió parcialmente porque no existe internet en todos los cantones de la provincia; y, del proyecto Sistema CONTAC CENTER 1800 – Fiscalía, se capacitó a un servidor.

Las actividades inconclusas se deben a que no se dotó del personal suficiente y otras estuvieron supeditadas a la implementación del nuevo modelo de gestión, el cual se encuentra en desarrollo a base de un plan piloto. Frente a las limitaciones presentadas, algunas actividades planificadas no fueron reformuladas en el POA del 2010, de acuerdo con los resultados de la evaluación periódica por Gestión de Planificación.

Con memorando FGE-DAI-10-087 de 15 de septiembre de 2010, se comunicó los resultados provisionales a la Directora de Actuación y Gestión Procesal, sin recibir respuesta.

### **Conclusiones**

- El resultado de la evaluación con base a la matriz de autoevaluación del POA 2009, refleja un cumplimiento del 70%; no ejecutadas de un 13%, y en forma parcial del 17%, y, se ejecutaron 5 actividades no programadas. Las actividades no cumplidas y las que no se terminaron se debe principalmente a la falta de profesionales especializados en ingeniería por procesos y programadores, cuya contratación se concluyó en el mes de julio de 2010.
- El Modelo de Gestión de Fiscalías, cuya implementación se encuentra en la fase de Plan Piloto en la Fiscalía Provincial de Pichincha, contribuye al cumplimiento de la estrategia de “Reducir la formalidad y agilizar los procesos”, del objetivo estratégico 5.

### **Recomendaciones**

#### **Al Director de Actuación y Gestión Procesal**

16. Evaluará el proceso y estado de avance de la implementación del Plan Piloto del Modelo de Gestión en la Fiscalía Provincial de Pichincha y dispondrá continuar con su implementación en la Fiscalía Provincial de Guayas y en las demás provincias de acuerdo a la programación formulada para el 2010.

#### **➤ Dirección de Investigaciones**

#### **Objetivo Estratégico 6: Diseñar e implementar el Sistema Especializado Integral de Investigación**

Para el cumplimiento del referido objetivo se formularon 9 proyectos, de los cuales 6 fueron ejecutados por la Dirección de Política Criminal, por disposición del señor Fiscal General en reunión de Directores en la que dispuso que asuma las competencias y



responsabilidades de los procesos de Gestión con la Policía Judicial y de Investigaciones de Medicina Legal y Ciencias Forenses.

El Director de Investigaciones, con memorando 203-DI-FGE-JCO-2009 de 24 de agosto de 2009, solicitó al Director de Recursos Humanos que en cumplimiento a la disposición de señor Fiscal proceda a reformar al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

De los 2 proyectos en ejecución, con 14 actividades programadas, se realizó la evaluación con base a la autoevaluación presentada a Gestión de Planificación, de la cual se desprende que se cumplieron 6, que representa el 43%, 3 no se ejecutaron que representa el 21% y 5 tienen un avance parcial, que representa el 36%.

El proyecto 3 del POA, de Implantar el Sistema de Gestión Pericial, que se programó cumplir mediante 9 actividades no se ejecutaron debido a que no se asignó el personal requerido, pese a haber definido los perfiles del personal de investigación, incorporado al proyecto de Manual de Valoración y Clasificación de Puestos y solicitado a la Dirección de Recursos Humanos que realice el proceso de selección, lo que no permitió estructurar la Unidad de Gestión Pericial y continuar con lo planificado.

Como actividades no programadas, la Dirección investigó 42 casos y con base al Convenio con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 15 casos, de los cuales 3 se encuentran en instrucción fiscal, 4 en indagación previa y los restantes en investigación administrativa, esto es, un total de 57 casos.

De la evaluación a los dos proyectos ejecutados se desprende:

1. **Implementación del plan piloto de investigación por tipos de delito:** Cumplido en un 25%. Como parte de las actividades programadas, se efectuó la priorización de las áreas a base del Sistema de Información de Actuaciones Fiscales, SIAF, por año y se identificó las diferentes formas de delitos contra la propiedad, la administración pública, financieros, lavado de activos, como los de mayor número de casos, frente al total de las denuncias.

Para la aprobación de la estructura departamental requerida, con memorando 115-DI.FGE-JCO-2009, de 7 de mayo de 2009, se presentó al señor Fiscal General del

---

Estado el Proyecto Acuerdo, sin existir respuesta, por lo que internamente se estructuró grupos de trabajo y se definió los lineamientos básicos para desarrollar el sistema de investigación.

Sobre la base de las estadísticas que proporcionó la Dirección de Actuación y Gestión Procesal se seleccionó a las Fiscalías pilotos, no obstante, al no aprobarse y definirse el sistema de investigación por delitos jerarquizados, no se implementó el Plan Piloto.

Para el desarrollo del proceso de investigación se elaboró un documento que define en forma general las tres fases de la investigación: planificación, actividades de investigación y comunicación de resultados. Por iniciativa del Jefe de investigadores de la Policía Judicial, el registro y control de la planificación se realizó con la herramienta Microsoft Project, por cada caso que se investiga; sin embargo, no se dotó de computadores a todos los investigadores de la Policía Judicial.

Con memorando 156-DI-FGE-JCO-2009 de 25 de junio de 2009, el Director de Investigaciones entregó al Fiscal General del Estado, para su revisión y aprobación, el pliego para la contratación de una consultoría que elabore el Manual General de Investigaciones, que servirá como base para formular los manuales específicos, guías y procedimientos por delito que sean necesarios según la complejidad.

La falta de dotación de personal de investigadores; así como, de formulación del Manual General de Investigaciones, cuyos pliegos no fueron aprobados para la contratación de la consultoría respectiva, no permitió ejecutar el Plan Piloto de Investigación por tipos de delito, que es un elemento necesario para diseñar e implementar el sistema especializado integral de investigación en cumplimiento al inciso segundo del artículo 195 de la Constitución de la República del Ecuador.

2. **Integrar personal técnico de investigación:** Cumplido en un 66%. Se definió los perfiles y requisitos técnicos para los investigadores con la Dirección de Recursos Humanos, que se incorporó al proyecto de Manual de Valoración y Clasificación de Puestos de la Fiscalía General del Estado, que aún no ha sido aprobado.

Se incorporaron desde septiembre de 2009, 10 profesionales de la Policía Judicial, con especialización en economía, administración, auditoría, ciencias de la educación y sistemas informáticos.

Por gestiones del Director de Investigación se incorporaron 8 investigadores especializados bajo la modalidad de comisión de servicios, dos de la Superintendencia de Bancos y Seguros, uno de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, especializado en Delitos de Telecomunicaciones y, dos investigadores y tres asistentes de investigación, mediante Convenio suscrito con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, quienes junto con los Fiscales llevan adelante procesos investigativos de casos trascendentes en las unidades de Delitos Financieros contra la Administración Pública.

Con memorando 203-DI-JGE-JCO-09 de 24 de agosto de 2009, se solicitó al Director de Recursos Humanos la incorporación de 42 profesionales para investigación a nivel nacional, en el que se incluyó dos Jefes Departamentales para el proceso de Gestión Pericial a nivel nacional, y otro Jefe Departamental, con sede en Guayaquil y 39 investigadores para las provincias de Pichincha, Guayas, Manabí y Azuay.

Se realizó 3 talleres para capacitar a Fiscales de la Dirección y Auditores de la Contraloría General del Estado y 6 talleres con el referido Organismo, para analizar informes con indicios de responsabilidad penal. Como resultado de los talleres, el referido Organismo designó a un funcionario en comisión de servicios, como apoyo directo a la investigación del Fiscal, en este tipo de delitos.

Mediante memorando FGE-DAI-10-074 de 16 de agosto de 2010, se solicitó al Director de Recursos Humanos que informe las causas por las que no se seleccionó al personal de investigadores requerido por el Director de Investigaciones y reformar el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, quien con memorando 1040-FGE-DRH de 26 de octubre de 2010, manifestó que la creación de plazas de Investigadores y Analistas de Investigación fueron aprobadas por el Ministerio de Finanzas mediante Resolución Presupuestaria 504444 de 9 de julio de 2010, y que las reformas al referido Estatuto se encuentran en revisión de la Comisión de Normativa Interna.

#### **Actividades no Programadas**

La Dirección de Investigaciones, realizó además las siguientes actividades:

- Suscripción de convenios de Cooperación Interinstitucional con la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación para el acceso a las bases de datos, que permite recibir mensualmente información actualizada y para detectar actos de corrupción en la referida Dirección; y, con la Superintendencia de Compañías, para utilizar información electrónica, relacionada con la constitución de las compañías, socios y accionistas, inspecciones o controles realizados, aporte de capital, aumentos o disminuciones y el historial de los administradores.
- Elaboración del Código de Ética Institucional y difusión al personal de la Fiscalía General del Estado a nivel nacional, cuya observancia es de carácter obligatorio.
- Coordinación y colaboración con los Ministerios del Ambiente y de Energía y Recursos Renovables, dictando 18 conferencias previas a la elaboración del Código de ética de cada entidad.
- Instalación del software de análisis investigativo i2, programa que permite transformar grandes volúmenes de información en material de inteligencia útil y se capacitó a 5 funcionarios en el uso de la herramienta.
- Aporte técnico para la estructuración de la Ley de la Función de Transparencia y Control Social; aportes jurídicos y trabajo permanente para la elaboración de la Ley de Extinción de Dominio, observaciones y propuestas de reforma al Código Orgánico de la Función Judicial; al Código de Procedimiento Penal, preparación y presentación en la Asamblea Nacional del proyecto de Ley de Extinción de Dominio, recuperación de varios activos, que fueron producto de actividades ilícitas relacionadas con el lavado de dinero; y, recuperación de fallos ilegales y contradictorios dictados por jueces y ministros jueces de la Función Judicial en casos que afectan a la Administración Pública.
- Participación en la toma de decisiones para la compra de edificios, en los rediseños, en los procesos de contratación, en las comisiones técnicas de calificación de las ofertas para las remodelaciones de los edificios; así como, asesoramiento técnico-legal para la toma de decisiones en la ejecución de los contratos para lograr las mejores condiciones económicas, de transparencia ética.

Para el proyecto Metodologías de la investigación por delitos, se programó capacitar a Fiscales, Secretarios, Asistentes de Fiscales e Investigadores en los

---

procedimientos de investigación, en delitos contra la Administración Pública, dictándose un curso en el que participaron 28 servidores.

De la evaluación al proyecto Metodologías de la Investigación por Delitos, en el primer trimestre del POA del 2010, se desprende que se seleccionó al personal de la Policía Judicial y se capacitó en el Módulo I – Introducción; y, no a los Fiscales, Secretarios, Asistentes de Fiscales e Investigadores en los procedimientos de investigación en delitos contra la Administración Pública por la rotación, sugiriendo una estabilidad mínima de dos años.

El inciso segundo del artículo 195 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que la Fiscalía General del Estado:

*“Para cumplir sus funciones la Fiscalía organizará y dirigirá un sistema especializado integral de investigación, de medicina legal y ciencias forenses, que incluirá un personal de investigación civil y policial...”.*

La falta de disponibilidad de recursos humanos, financieros y tecnológicos no permitió contar con el sistema especializado integral de investigación.

Con memorando FGE-DAI-10-086 de 15 de septiembre de 2010, se comunicó los resultados provisionales al Director de Investigaciones, sin recibir respuesta.

#### **Acción tomada**

Con la aprobación del incremento de partidas, el 11 de julio de 2010, la Dirección de Recursos Humanos convocó a Concurso Abierto de Merecimientos y Oposición para ocupar puestos bajo la modalidad de nombramiento de 15 de servidores; 1 Jefe Departamental 3 de Gestión Pericial; 5 Investigadores y 9 Analistas.

#### **Conclusiones**

- De los 9 proyectos formulados en el Plan Operativo 2009, la Dirección de Investigaciones no ejecutó 1, por cuanto no se designó al personal para conformar la Unidad de Gestión Pericial; 6 fueron ejecutados por la Dirección de Política Criminal, por disposición del señor Fiscal General, sin haberse formalizado la respectiva reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos,

por lo que la evaluación del desempeño se limitó a los 2 proyectos y a las actividades realizadas que no fueron incluidas en el referido Plan.

- Para la ejecución de los 2 proyectos se planificó 14 actividades de las cuales se cumplieron 6, que representa el 43%; 3 que representa el 21%, no se ejecutaron, porque no se aprobó la dotación de personal civil; y, 5 que representa el 36%, se realizaron en forma parcial, por cuanto no se implementó la estructura de la Dirección y no se autorizó los lineamientos básicos para desarrollar el sistema de investigación. Se realizaron 57 investigaciones no programadas que representa el 407% frente a las programadas, además se realizaron otras actividades.
- La Dirección de Investigaciones en el POA 2009, no ejecutó el Plan Piloto de Investigación por tipos de delito, elemento necesario para diseñar e implementar el sistema especializado integral de investigación en cumplimiento al inciso segundo del artículo 195 de la Constitución de la República del Ecuador; tampoco, diseñó y estructuró el sistema de investigación jerarquizado por delitos, debido a que no contó con el personal requerido; a pesar de que se definieron los perfiles de los investigadores con la Dirección de Recursos Humanos; tampoco, se formuló el Manual General de Investigaciones por cuanto no se aprobó los pliegos para contratar la consultoría.

### **Recomendaciones**

#### **Al señor Fiscal General del Estado**

17. Dispondrá que los Directores de Recursos Humanos, Financiero Administrativo y Tecnología de la Información, en conocimiento de requerimientos de la Dirección de Investigación se brinde el apoyo de manera que pueda cumplir con sus objetivos para contar con un sistema integral de investigaciones.

#### **Al Director de Investigaciones**

18. Implantará el Sistema Nacional de Investigación, como parte del Sistema especializado integral de investigación, de medicina legal y ciencias forenses, para unificar la metodología de trabajo por parte de los investigadores y garantizar la calidad de los resultados.

19. Conjuntamente con la Dirección Tecnología de la Información, definirán las necesidades de software y hardware para implementar el Sistema Nacional de Investigación.
20. Conjuntamente con el Director Nacional de la Escuela de Fiscales y Funcionarios determinarán las necesidades de capacitación del personal de Investigadores y Fiscales de delitos contra la Administración Pública, que contribuya al cumplimiento efectivo de las actividades asignadas al personal a su cargo.

➤ **Dirección de Política Criminal**

**Objetivo Estratégico 2: Sobre la línea base establecida en el 2009, incrementar un 20% adicional cada año, la satisfacción de los usuarios de los programas y servicios institucionales.**

De la evaluación a los 4 proyectos, con 30 actividades, se desprende que se cumplieron 22, que representa el 74%, 7 que representa el 23% no se cumplieron, debido a que no se estructuró la unidad de Normas y Procedimientos, por no disponer de presupuesto, y una que representa el 3% se cumplió en forma parcial; y, se realizaron 6 actividades no programadas. Los proyectos ejecutados son:

1. **Mejorar la estructura administrativa, operativa y de seguridad del sistema, así como mejorar la calidad del servicio de víctimas:** Cumplida. Se otorgó protección en 1.449 casos con 2.350 protegidos; se presentó el proyecto de reformas al Reglamento para el Sistema de Protección de Asistencia a Víctimas y Testigos y otros participantes en el proceso penal que se encuentra en revisión en la Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la Fiscalía General del Estado previo a remitir al Presidente de la República para que emita el respectivo Decreto Ejecutivo; y, se creó la red de protección a víctimas y testigos, mediante el registro de 198 centros de asistencia.
2. **Mejorar la calidad de los servicios de la Fiscalía:** Cumplida. Se editó y distribuyó el Manual de Oralidad; organizó casas abiertas a nivel nacional el 5 y 6 de marzo de 2009; realizó dos encuestas de percepción de la ciudadanía respecto de la calidad del servicio y presentó recomendaciones, de las cuales durante el 2010 se pusieron en práctica con el modelo de gestión impulsado por la Dirección de Actuación y

Gestión Procesal; se formuló 3 proyectos de Cooperación Técnica Financiera, que fueron presentados a los entes auspiciantes y que son: Implementación del Departamento Médico Legal en el hospital Rafael Rodríguez en Manta; Interconexión Red de sistemas de información en 24 provincias; y, el de Capacitación modular por competencias para la carrera de fiscales.

La Dirección de Política Criminal, sobre la base de la encuesta realizada a 1.062 usuarios directos de los servicios que ofrece la Fiscalía General del Estado y a 597 abogados en libre ejercicio de la profesión, que da un total de 1.659, estableció un nivel de satisfacción de 1.116 usuarios, que representa el 67%, que constituiría la línea base del 2009.

- 3. Plan Integral de Seguridad Ciudadana y prevención de la criminalidad: Fiscalía 2009:** Cumplimiento del 92%. Se participó en la ejecución del Plan Integral de Seguridad Ciudadana; editó la primera y segunda revista con información actualizada de estadísticas criminológicas y el Manual de Autoprotección y Seguridad Ciudadana; elaboró los proyectos de Ley y Reglamento de Coordinación de Seguridad Ciudadana; y, se emitió el Instructivo para el funcionamiento de Brigadas Barriales de Seguridad Ciudadana, mediante Resolución 006-SG-PN-SI, de 8 de junio de 2009.

Se formuló el Plan de Acción Fiscalía-Policía-Comunidad, "SEGURIDAD UN COMPROMISO DE TODOS"; llevó a cabo el Foro de Seguridad Ciudadana, y se firmó el acta de compromiso el 22 de mayo de 2009. Los talleres regionales de seguridad ciudadana en Guayaquil y Cuenca, no se realizaron por concluir el análisis criminológico de 60 instituciones públicas y privadas.

#### **Actividades no Programadas**

Se elaboró los proyectos del Plan Emergente de Seguridad ciudadana; los estudios para la creación de las Fiscalías de Buena Fe y Quero; el seguimiento al proyecto de construcción del nuevo Centro de Detención Provisional de Quito; la implementación de Plasmas Informativos a nivel nacional; y, la presentación al Ministerio de Justicia de 9 perfiles de proyectos.



- 4. Marco normativo integral de la Institución:** No cumplida, debido a que la Unidad de Normas y Procedimientos no se implementó.

**Objetivo Estratégico 6: Diseñar e implementar el sistema especializado integral de investigación**

De la evaluación a los 6 proyectos con 32 actividades, según la autoevaluación presentada a Gestión de Planificación se cumplieron 29, que representa el 91%, 1 no se cumplió por no disponer de presupuesto, que representa el 3%, y 2 actividades se realizaron en forma parcial con un cumplimiento entre el 60% y el 75%, que representa el 6%; y, se realizaron 6 actividades no programadas. Los proyectos ejecutados son:

1. **Seminario Taller Jefes Provinciales de la PJ y Unidades Especiales de Investigación:** Cumplida. El seminario se realizó el 17 de abril de 2009, en Guayaquil, con la participación de 60 personas.
2. **Curso a distancia de capacitación de la Policía Judicial:** Cumplida. Se elaboró y editó el Manual de Investigación 2009 y las Guías Didácticas y, se llevó cabo el curso a distancia con 5.998 policías judiciales, que en relación con el 2008, de 5.436 policías capacitados, se incrementó el 10%.
3. **Elaboración del Manual de Investigaciones Fiscalía General-Policía Judicial 2010:** Cumplimiento del 83%. Se conformó la Comisión Técnica Fiscalía-Policía Judicial; y elaboró el proyecto de Manual de Investigaciones del 2010, cuya edición y difusión no se realizó por no disponer de presupuesto. Se postergó para el 2010.
4. **Acreditación y desacreditación de miembros de la Policía Judicial.** Cumplida. Se conformó el Comité Asesor y acreditó 1.026 Policías Judiciales. Se revocó a 494. Tuvo un incremento del 10% frente al año 2008.
5. **Monitoreo y supervisión de los Policías Judiciales:** Cumplida. Se realizó el monitoreo y supervisión vía telefónica, visitas e informes. Existe una estabilidad del 97.6% a nivel nacional del personal acreditado.
6. **Fortalecer el Sistema Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses:** Cumplimiento del 80%. Se actualizó la nómina de peritos en medicina legal, acreditados por la Fiscalía a nivel nacional; renovó la contratación de 2 peritos y a 2

devengantes de becas; firmó Convenios con el Ministerio de Salud Pública; actualizó el Reglamento de Cadena de Custodia; formuló y difundió los protocolos para realizar las experticias médico legales con el Manual de Uso, que fue aprobado con Resolución 005-FGE-09 de 21 de abril de 2009; se efectuó el Seminario Taller de Médicos Legistas el 24 de junio de 2009; visitas a las unidades de medicina legal a nivel nacional; elaboró los proyectos de Reglamentos de Funciones para los integrantes del departamento Médico Legal y Ciencias Forenses, con un avance del 75% y para la unificación de los tiempos de incapacidad, con un avance del 60%; los que no se concluyeron por realizar el análisis criminológico.

Se incrementó 3 médicos legales, en relación con el 2008 y se crearon unidades de Medicina Legal en todas las provincias del país.

#### **Actividades no Programadas**

Las 6 actividades que se realizaron son: emisión del libro Bases para la Estructuración de la Política Criminal del Ecuador, Análisis criminológico, propuestas para reducir el índice de Criminalidad 2010; la redacción del capítulo Asfixias Mecánica para el Manual de Investigaciones Fiscalía-Policía Judicial 2010; gestiones para la compra del laboratorio de biología molecular, 150 maletines de investigación y la implementación del cuarto frío en la ciudad de Guayaquil; así como, el curso de capacitación en Violencia de Género y Femicidio.

La Dirección de Política Criminal realizó los proyectos del objetivo estratégico 6 por disposición del señor Fiscal General, quien dispuso que la referida Dirección continúe con las atribuciones y funciones de los Departamentos de Investigaciones de Medicina Legal y Ciencias Forenses y Gestión con Policía Judicial; las reformas al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos se encuentran en revisión por parte de la Comisión de Normativa Interna.

En el año 2009, las Direcciones de Investigaciones y Política Criminal no programaron el diseño e implementación del sistema especializado integral de investigación, no obstante, los productos de los proyectos programados y ejecutados por la Dirección de Política Criminal constituyen la base para su formulación y dar cumplimiento al artículo 195 de la Constitución de la República del Ecuador.

De la evaluación al cumplimiento del POA en el primer trimestre del 2010, se desprende:

- Del proyecto Delimitar la Política Criminal del País, la actividad de elaborar el Plan Nacional de Política Criminal, se efectuará en el II semestre del año y la planificación de la Casa de la Justicia, se encuentra suspendida por disposición del Fiscal General.
- El proyecto Monitoreo y Supervisión de los Policías Judiciales se encuentra cumplido.
- Del proyecto Implementación del Sistema Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, la inauguración del cuarto frío se encuentra suspendida por el señor Fiscal General, la planificación de la morgue tipo, la gestión con los gobiernos locales para la construcción y/o mejoramiento de las morgues y la implementación de las unidades de medicina legal, han sido cumplidas.

En el proyecto Mejorar la Calidad de los Servicios de la Fiscalía General del Estado, la actividad de gestionar e implementar el dispositivo electrónico de medición de la calidad de atención al usuario a nivel nacional, se entregó la planificación al señor Fiscal General para su revisión previo a la aprobación; del proyecto Fortalecimiento del Sistema de Protección y Asistencia a Víctimas, se subió al portal el proceso de compras de 30 grabadoras personales de voz y se dictó el curso en la provincia de El Oro sobre autoprotección para operadores de justicia.

### **Conclusiones**

- La Dirección de Política Criminal en el POA 2009 cumplió los proyectos de los objetivos estratégicos 2 y 6, en un 74% y 91% en su orden; de la primera, el 23% corresponde a actividades no realizadas debido a que no se implementó la Unidad de Normas y Procedimientos y efectuó 12 actividades no programadas.
- Para el cumplimiento del objetivo 6, no se formuló un proyecto que hubiera permitido diseñar e implementar el sistema especializado integral de investigación, debido a que esta función no consta asignado a la Dirección de Política Criminal en el Estatuto Orgánico por Procesos, sino a la Dirección de Investigaciones, no obstante realizaron las Bases para la Estructuración de la Política Criminal del

Ecuador, Análisis Criminológico, propuestas para reducir el índice de Criminalidad 2010, y otros productos que constituirían parte del referido sistema integral de investigación.

- La Dirección de Política Criminal definió en el POA 2009 la línea base en 1.116 usuarios, que representa el 67%, que permitirá en los siguientes años verificar si se incrementó o no el 20% adicional, de la satisfacción de los usuarios de los programas y servicios institucionales.

### **Recomendaciones**

#### **Al señor Fiscal General del Estado**

21. Definirá la unidad de las que dependerán los Departamentos de Investigaciones de Medicina Legal y Ciencias Forenses y Gestión con la Policía Judicial, toda vez que de acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos; estas funciones están asignadas a la Dirección de Investigaciones y su ejecución a la Dirección de Política Criminal. Además, se definirá la ubicación de las unidades de Normas y Procedimientos y Gestión de Calidad de los Servicios, que son habilitantes de apoyo y asesoría, en su orden.
22. Dispondrá que los Directores de Política Criminal, Administrativo Financiero y de Recursos Humanos, realicen el estudio para determinar la plantilla mínima con el perfil profesional del personal que requiere la Dirección de Política Criminal para el cumplimiento de sus actividades y objetivos estratégicos.
23. Remitirá al señor Presidente Constitucional el proyecto de Reglamento para el Sistema de Protección de Asistencia a Víctimas y Testigos y otros participantes en el proceso penal, para su revisión previa su expedición mediante Decreto Ejecutivo.

#### **➤ Dirección Nacional de Escuela de Fiscales y Funcionarios**

**Objetivo Estratégico 1: Incrementar anualmente en un 25% la productividad en relación al número de resolución de casos.**

En el proyecto de Formación Permanente se programó 23 eventos de capacitación, ejecutándose el 74%, mediante 17 foros, seminarios, mesas redondas y seminarios-taller en aspectos técnico-jurídicos, de los cuales 12 se realizaron bajo la Coordinación

del Litoral, (con la asistencia de 595 servidores); y, 6 que representa el 26%, no se efectuaron, debido a que se organizaron otros eventos solicitados por varias unidades.

**Objetivo Estratégico 2: Sobre la línea base establecida en el 2009, incrementar un 20% adicional cada año la satisfacción de los usuarios de los programas y servicios institucionales.**

El proyecto Gestión de Calidad se programó con 21 eventos, ejecutándose 20 que representa el 95%; de los cuales 13 se realizaron en coordinación con la Contraloría General del Estado con base del Convenio Interinstitucional suscrito. Adicionalmente, se dictó un curso no programado sobre Administración por Procesos.

**Objetivo Estratégico 3: Incrementar en 50% el nivel de satisfacción laboral**

El proyecto de Apoyo a la implantación del Estatuto Orgánico por Procesos se programó con 4 cursos, de los cuales se dictó el de Ética del funcionario en la gestión de la Fiscalía, en la ciudad de Quito; y, 2 con la Coordinación del Litoral, sobre Relaciones Humanas, y Medidas de autoprotección a los funcionarios; y, no se dictó el curso de Desarrollo Humano, por dictar otros cursos, por lo que se cumplió el 75%.

**Objetivo Estratégico 5: Incrementar anualmente un 25% el nivel de posicionamiento Institucional.**

Para el proyecto de Formación Inicial se programó 6 eventos, de los cuales se dictó el curso de Inducción a la Fiscalía General del Estado y el Seminario Taller Habilidades y Destrezas para exponer en las Audiencias Orales; y, 4 no fueron ejecutados, debido a que dos cursos de Inducción no se dictaron por que no se posesionaron todos Fiscales que ganaron el concurso de merecimientos y oposición; y, los de Administración Financiera y Presupuestaria, la Contraloría General del Estado suspendió para evitar que se propague la gripe Ah1N1; lo que representa un cumplimiento de 33% y el 67% no cumplido por causas externas.

**Actividades no Programadas**

Se realizaron 21 cursos en materias legales, calidad del servicio, política criminal, entre otros, que fueron presentados bajo el objetivo estratégico 5 y no desglosados por cada

---

objetivo, debido a que no estuvieron programados. Además, en unos casos se señala el número de funcionarios que recibieron la capacitación y en otros no, situación que no permite determinar el número de funcionarios capacitados.

Como resultado de la evaluación se desprende que en la programación se incluyó la ejecución de un evento de capacitación; sin embargo, en 5 casos se dictaron en dos ciudades diferentes, como es el foro La Constitución y el rol de la Fiscalía, nuevo Código Orgánico de la Función Judicial, Implementación del Sistema de Gestión de Calidad; en otros casos, si se planificó dos eventos, sin que exista consistencia en la planificación, como son mesas redondas y de trabajo, análisis de algunos derechos fundamentales, primeras jornadas de Derecho Constitucional, entre otros, que da un adicional de 10 eventos.

Respecto a los indicadores relacionados con el número de personal capacitado no se llenan en todos los casos, debido a que no se dispone de datos, por cuanto no se diseñó un sistema automatizado para el registro y no cuenta con personal suficiente.

El ex Director de la Escuela de Fiscales y Funcionarios con memorando 159-MFG-2010 de 6 de octubre de 2010, informó que consideró la necesidad de automatizar un sistema confiable de datos y solicitó a las Direcciones de Tecnologías de la Información y Recursos Humanos, no obstante, no se atendió su pedido.

La planificación y ejecución de los cursos se realizó con base a los objetivos estratégicos 1, 2, 3, y 5, que si bien es cierto contribuyen al logro de los mismos, no es factible demostrar el nivel de cumplimiento de los referidos objetivos, debido a que en el proceso de elaboración del POA no se establecieron metas cuantificables; tampoco, se realizó un diagnóstico para determinar la línea base al inicio del período.

De la evaluación a los proyectos programados para el primer trimestre del POA 2010, se desprende que de los 7 cursos de Formación Permanente se realizó el foro de la Constitución y el rol de la Fiscalía y el curso de Pueblos y Nacionalidades, los demás se reprogramaron para octubre y noviembre de 2010; no obstante, se dictaron otros cursos, sobre Litigación Penal, Constitución para servidores públicos IAEN y Crímenes Mayores.

La actividad de levantar información para realizar el diseño, desarrollo y estrategia del Plan Pedagógico, no se cumplió debido a que no contó con la plantilla de técnicos suficientes con perfiles pedagógicos. La Dirección de Recursos Humanos, atendiendo el pedido llamó a concurso de merecimientos y oposición del cargo, que fue llenado en el mes de octubre de 2010.

Los proyectos conjuntos con la Dirección de Recursos Humanos relacionados con asistencia médica y odontológica se cumplieron, del Mejoramiento del Clima Laboral y Seguridad e Higiene Laboral no se cumplieron y fueron reprogramados.

La falta de registros y de un sistema automatizado no permite contar con información estadística sobre la capacitación recibida por cada funcionario y el total de servidores capacitados, lo que originó que no se apliquen los indicadores y se realice un análisis de detección de necesidades de capacitación, que hubiera permitido efectuar una planificación ajustada a las necesidades reales de los funcionarios, situación que se produjo debido a que no dispuso de suficiente personal y de pedagogos.

Con memorandos FGE-DAI-10-088 y 097 de 15 de septiembre y 6 de octubre de 2010, respectivamente, se comunicó los resultados provisionales al Director y ex Director de la Escuela de Fiscales y Funcionarios, en su orden.

El ex Director de la Escuela de Fiscales y Funcionarios, con memorando 159-MFG-2010 de 6 de octubre de 2010, informó entre otros que no se logró cumplir el plan en el 100% por ejecutar eventos de carácter nacional e internacional requeridos por el señor Fiscal General y las demás direcciones operativas.

### **Conclusiones**

- Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos 1, 2, 3 y 5 se formularon 4 proyectos, con 54 actividades, de las cuales se cumplieron 42, que representa el 78%, 12 no se ejecutaron, que representa el 22%; y, se realizaron 22 eventos no programados, que representa el 41% de las actividades programadas, situación presentada por no haber realizado un análisis previo de detección de necesidades; con información suficiente que permita su evaluación y control periódico, debido a que la Dirección no contó con una plantilla de técnicos suficientes con perfiles pedagógicos y de capacitación.

- Los indicadores relacionados con el número de servidores capacitados no constan en las matrices de evaluación del POA debido a que no se incluyó esta información en todos los eventos dictados, ya que no se mantiene un sistema automatizado que permita conocer el número de servidores capacitados y de eventos de capacitación recibida por funcionario, información útil para programar y capacitar a un número mayor de servidores.
- Los proyectos de asistencia médica y odontológica, seguridad e higiene laboral se encuentran bajo la responsabilidad de las Direcciones de Escuela de Fiscales y Funcionarios y Recursos Humanos, cuya gestión compete a la Dirección de Recursos Humanos.

### **Recomendaciones**

#### **Al señor Fiscal General del Estado**

24. Dispondrá a todos los Directores y Fiscales Provinciales, que los eventos de capacitación se realicen previa coordinación con el Director de la Escuela de Fiscales y Funcionarios, lo que permitirá disponer de información sobre la capacitación recibida por cada funcionario y que los temas guarden concordancia con la planificación anual.
25. Dispondrá que el Director de Recursos Humanos, asuma las competencias de los proyectos de asistencia médica y odontológica y seguridad e higiene laboral.

#### **Al Director de la Escuela de Fiscales y Funcionarios**

26. En coordinación con el Director de Recursos Humanos, determinen el número y perfil de servidores que se requiere para cumplir con las atribuciones y responsabilidades establecidas en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, información que servirá para diseñar la malla curricular.
27. En coordinación con el Director de Recursos Humanos, se solicitará a la Directora de Tecnología de la Información que diseñe un sistema automatizado para contar con una base de datos de los eventos dictados, el número de servidores capacitados y el número de eventos recibidos por cada servidor; de esta manera



disponer de información en línea del registro laboral, profesional y de movilidad de los servidores, para programar y realizar un seguimiento de la capacitación otorgada a los servidores de la Fiscalía General del Estado, como parte de un proceso continuo y sustentable para optimizar los recursos disponibles.

28. Realizará un diagnóstico y análisis previo de la formación profesional de los servidores, las funciones asignadas y los requerimientos que proponga cada unidad administrativa a nivel nacional a fin de establecer las verdaderas necesidades de capacitación para el personal de la Fiscalía General del Estado, las que constituirán el universo a cubrir mediante la planificación nacional anual y plurianual y se formulará el Plan Anual de Capacitación que se difundirá a nivel interno y externo.

➤ **Dirección Administrativa Financiera**

**Objetivo Estratégico 4: Incrementar anualmente el presupuesto institucional y fortalecer la gestión administrativa financiera.**

De la evaluación a los 3 proyectos con 25 actividades, se cumplieron 22, que equivalen al 88%, 1 que no se cumplió, representa el 4%, y 2 se realizaron en forma parcial, con avances del 50% y 92%, que representa el 8%. Los proyectos ejecutados son:

- 1. Elaborar proforma 2010:** Cumplida. La proforma presupuestaria se envió al Ministerio de Finanzas a través de la herramienta on line e-SIGEF.
- 2. Implantar el sistema de gestión para resultados en la Fiscalía:** Cumplida en un 78%, ya que de las 18 actividades, se cumplieron 14; no se ejecutó 1, que representa el 5%, debido a que el Ministerio de Finanzas no integró el módulo de Activos Fijos en el e-SIGEF; y, 3 parcialmente cumplidas que representa el 17%.

Las actividades planificadas y cumplidas se refieren a la capacitación en las herramientas e-SIGEF, e-SIPREM y compras públicas del personal de las unidades ejecutoras; registro en el e-SIPREM del movimiento de personal y pago de remuneraciones; contratación y entrega de uniformes al personal; contratación de la póliza de seguros generales y seguros de vida y asistencia médica; adquisición de bienes de capital, remodelación, readecuación y mantenimiento de los edificios

Tocuyo y Patria; así como, la dotación oportuna de suministros y materiales de oficina para los servidores.

Respecto a la actualización de la reglamentación, instructivos e implementación de procedimientos necesarios para el desempeño de las operaciones de la Dirección Administrativa Financiera y Unidades Ejecutoras se revisaron varios reglamentos, como el de utilización, mantenimiento, movilización y control de los vehículos, de Caja Chica, sustitutivo para el pago de viáticos, subsistencias, alimentación y gastos de transporte para el personal que presta servicios en la FGE, entre otros, que se remitieron al Departamento de Gestión de Planificación con memorando 351-DNAF-2009 de 19 de junio de 2009, para su revisión, los que no se remitieron a la aprobación del señor Fiscal General del Estado para su aplicación con una metodología uniforme por parte del personal del área financiera a nivel nacional.

La implementación del sistema de documentación para la Dirección no se realizó, pero se abrió una hoja electrónica para el control de la documentación que ingresa y egresa, y no se concluyó la codificación de 600 bienes de la Fiscalía Provincial de Pichincha, por lo que tiene un avance del 92% y la constatación física de inventarios de la Planta Central y Actas de Baja tienen un avance del 50% por los cambios de personal y de instalaciones no planificados en la oficina.

- 4. Coordinación eficiente con el Ministerio de Finanzas y con las Direcciones Nacionales de la FGE:** Cumplida. Se obtuvo los recursos en forma oportuna para cumplir con sus obligaciones y el desarrollo de su gestión.

#### **Actividades no Programadas**

Con el incremento del presupuesto se formuló el proyecto de Transformación y Modernización de la Fiscalía General del Estado, con 16 actividades, de las cuales 12 que representa el 75%, se cumplieron mediante la adquisición y remodelación de 4 edificios y 1 terreno en varias provincias; equipos informáticos y 9 vehículos; 3 no se cumplieron que representa el 19% y, parcialmente 1, que representa el 6%, con un avance de ejecución del 95%.

En las 3 actividades que no se cumplieron consta la adquisición de un inmueble para el Centro Internacional de Capacitación en la Merced, su remodelación y los estudios;

diseño y planos de la Casa de la Justicia, que no se concretó por la demora en los trámites legales de la expropiación.

Del cumplimiento del POA en el primer trimestre del 2010, se desprende que los proyectos: Elaborar la proforma 2011-2013, e Implantar el Sistema de Gestión para Resultados en la Fiscalía, se cumplieron con las actividades; y, los proyectos de los reglamentos se encuentran para revisión de la Comisión de Normativa Interna.

Con memorando FGE-DAI-10-085 de 15 de septiembre de 2010, se comunicó los resultados provisionales al Director Administrativo Financiero, quien con memorando 604-FGE-DNAF de 27 de septiembre de 2010, informó que dispuso la estructuración del proyecto de implantar el sistema de gestión para resultados de la Fiscalía General del Estado, ya que considera de mucha utilidad para conocimiento y toma de decisiones oportunas.

### **Conclusiones**

- De las 25 actividades planificadas en el POA 2009, se cumplieron 22, que representa el 88%; no se ejecutaron 1, que representa el 4%, y parcialmente 2, que representa el 8% que no se concluyeron en unos casos por causas externas y en otros internas, como es la codificación de los 600 items de activos fijos y se realizaron 12 no programados para el proyecto de Transformación y Modernización de la Fiscalía General del Estado.
- La Dirección en el POA 2009, desarrolló y ejecutó actividades para el proyecto implementación del sistema de gestión para resultados de la Fiscalía General del Estado que se encuentran para revisión de la Comisión de Normativa Interna, lo que no permitió desarrollar el referido sistema de gestión.

### **Recomendaciones**

#### **Al Director Administrativo Financiero**

29. Definirá en el POA del 2011, las actividades que permitan el cumplimiento del proyecto implantar el sistema de gestión para resultados de la Fiscalía General del Estado.

#### **A la Comisión de Normativa Interna**

30. Actualizará los proyectos de normativa que rige la administración financiera de la Fiscalía General del Estado y remitirá al señor Fiscal General del Estado para su revisión previo la aprobación, para su aplicación de manera uniforme y metódica por parte del personal del área administrativa financiera a nivel nacional.

#### **➤ Dirección de Recursos Humanos**

**Objetivo Estratégico 1: Incrementar anualmente en un 25% la productividad en relación al número de resolución de casos.**

Para el cumplimiento del referido objetivo se formularon 2 proyectos con 14 actividades, de los cuales se cumplieron 4, que representa el 28,5%, no se ejecutaron 6, que representa el 43% y parcialmente 4, que representa el 28,5. Los proyectos ejecutados son:

- 1. Desarrollar y aplicar el sistema de evaluación de desempeño:** Cumplimiento del 25%. Se elaboró el Manual de Desempeño de Personal, que fue suscrito por el señor Fiscal General, Subrogante, el 21 de febrero de 2010 y publicado en el Registro Oficial 219 de 22 de junio de 2010. A los 206 servidores que ingresaron a la Fiscalía se evaluó durante los meses de marzo, mayo, julio, agosto y diciembre de 2009, mediante un formulario diseñado para el efecto.
- 2. Implantación del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos:** El contrato de consultoría se suscribió con un profesional, el 6 de julio de 2009, para efectuar el estudio del sistema de gestión de la calidad de la Fiscalía General del Estado con base a la Norma ISO 9001:2008 y se seleccionó a los líderes y responsables de la ejecución de los procesos. No se ejecutaron 4 actividades relacionadas con el levantamiento de los procedimientos a nivel de los productos y servicios, revisión, análisis y definición de los procedimientos y envío para la aprobación del Fiscal General del Estado del Manual de Procedimientos de la Gestión Institucional, por lo que este proyecto tuvo un cumplimiento del 33%.

**Objetivo Estratégico 3: Incrementar en 50% el nivel de satisfacción laboral**

De las 68 actividades de los 14 proyectos formulados, se ejecutaron 41, que representa el 60% y 1 en forma parcial, que representa el 2%. No se realizaron 26, que representa el 38%. Los proyectos ejecutados son:

1. **Rediseño del Manual de Clasificación de Cargos:** Cumplimiento del 80%, con la ejecución de 4 actividades relacionadas con la formulación del proyecto de Manual de Clasificación de Cargos y Valoración y envío al señor Fiscal General con memorando 1392-DRH de 21 de diciembre de 2009, para su revisión previo a la aprobación, por lo que no se procedió a su difusión a nivel nacional.
2. **Políticas para la Administración de los Recursos Humanos:** Las 5 actividades de este proyecto no fueron ejecutadas.
3. **Reglamento de Carrera Institucional:** Cumplimiento del 20%. De las 5 actividades relacionadas con el proyecto de normativa que regula la Carrera Fiscal, se formuló el proyecto, que se remitió al señor Fiscal General mediante memorando 0176-DRH-2010 de 1 de febrero de 2010, actividad que quedó pendiente por la vigencia del Código Orgánico de la Función Judicial.
4. **Mejoramiento del clima laboral a nivel nacional:** Cumplimiento del 20%. De las 5 actividades únicamente se realizó la medición del clima laboral y evaluación de satisfacción de servidores, cuyo informe se remitió al señor Fiscal General con memorando 1380-DRH de 21 de diciembre de 2009, y no se ejecutó la programación de las actividades socio-laborales, académicas y culturales, debido al cambio de la Jefe Departamental 3 a la Escuela de Fiscales y Servidores y por falta de personal.
5. **Reclutamiento y selección de recurso humano:** Cumplimiento del 100%. Las 5 actividades se refieren a las reformas formuladas al Reglamento que regula los Concursos de Merecimientos y Oposición para desempeñar funciones en el Ministerio Público, que fue aprobado mediante Resolución 12-A FGE-2009 de 2 de junio de 2009; se identificó 923 cargos vacantes, al que se presentaron 8 549 aspirantes y se seleccionó y posesionó a 759.

6. **Sistema Informático Integrado de Administración de Recursos Humanos:** Cumplimiento del 40%. De las 5 actividades se cumplieron 2 que se refiere a la elaboración de los pliegos para la adquisición del módulo de selección, mediante contratación directa, por no contar con disponibilidad financiera.
  7. **Manual de Planificación de los recursos humanos:** Cumplimiento del 100%. Se elaboró el Manual de Planificación y se aprobó mediante Resolución 46-FGE de 19 de octubre de 2009 y se difundió con memorando 1328 y oficio circular 7823 de 2 de diciembre de 2009.
  8. **Reglamento de incentivos laborales y prestaciones sociales de los servidores de la Fiscalía General del Estado:** Cumplimiento parcial del 50%. Se programó 5 actividades para la formulación del proyecto de Reglamento de Incentivos Laborales y Prestaciones Sociales de los Servidores de la Fiscalía; sin embargo, no se emitió el referido reglamento debido a que se incluyó la información en el proyecto de Estatuto de Administración de Recursos Humanos, que se remitió al señor Fiscal General del Estado, con memorando 642-DRH de 16 de junio de 2010, para su revisión previo a la aprobación.
  9. **Servicio de Guardería para los hijos de los funcionarios de la Fiscalía General del Estado:** Cumplimiento del 67%, ya que de las 6 actividades se cumplieron 4, debido a que la Contraloría General del Estado no suscribió el Convenio entre la Fiscalía General del Estado y el referido Organismo, pese a las reuniones y acciones realizadas, que constan en el memorando 323-EF-2009, de 27 de octubre de 2009, suscrito por el Director Nacional de Escuela Fiscales y Funcionarios.
  10. **Servicio de transporte para el personal de la Fiscalía General del Estado:** Cumplimiento del 100%. Se cuenta con servicio de transporte en las provincias de Pichincha, Azuay y Guayas.
  11. **Ropa de trabajo para el personal femenino y de servicios de la Fiscalía General del Estado, a nombramiento y contrato:** Cumplimiento del 100%. Los uniformes fueron contratados con la empresa New Look, y entregados al personal.
  12. **Seguro de vida y asistencia médica para el personal de la Fiscalía General del Estado:** Cumplimiento del 100%. Se suscribió el contrato con la empresa Seguros Sucre y se difundió y socializó los beneficios de vida y accidentes.
-

**13. Incorporación de Pasantes que brinden apoyo jurídico administrativo:**

Cumplimiento del 100%. Los pasantes fueron incorporados y acreditados en las Fiscalías Provinciales y Direcciones Nacionales.

**14. Asistencia médica y odontológica:**

Cumplimiento del 100%. Se ejecutó el Plan Anual de Medicina Preocupacional y Preventiva Médica y Odontológica aprobado por la Dirección de Recursos Humanos.

**Actividades no Programadas**

La Dirección cuenta con el área de Régimen Disciplinario, con 4 profesionales abogados, que tramitaron desde el 1 de enero de 2009 al 31 de marzo de 2010, 21 sumarios administrativos y 37 juicios contenciosos, civiles y laborales y se absolvió consultas y colaboró en la defensa de los casos remitidos por la Dirección de Asesoría Jurídica.

Del cumplimiento del POA en el primer trimestre del 2010, se desprende que se remitió al señor Fiscal General el proyecto de Estatuto de Recursos Humanos, que fue aprobado mediante Resolución 059-FGE-2010 de 15 de septiembre de 2010; y, el proyecto Sistema Informático Integrado de Administración de Recursos Humanos se trabajó con la Dirección de Tecnología de la Información, en las especificaciones técnicas del sistema y se encuentra publicado el llamado para la contratación de consultoría para el desarrollo del software, en el portal de Compras Públicas y, se procedió a evaluar al personal que ingresó hasta febrero de 2010.

Con memorando FGE-DAI-10-074 de 16 de agosto de 2010, se solicitó al Director de Recursos Humanos las causas por las que no se cumplió el proyecto de Políticas para la Administración de los Recursos Humanos, quien con memorando 818-FGE-DRH de 23 de agosto de 2010, manifestó que remitió instrumentos administrativos para aprobación del señor Fiscal General; y, con memorando 947-FGE-DRH de 5 de octubre de 2010, señala que las políticas de administración de recursos humanos son orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en materia de Recursos Humanos, y detalla nuevamente los reglamentos, manuales e instructivos que constan en el objetivo estratégico 3.

Auditoría Interna comparte el criterio de que las políticas son directrices que guían las acciones de recursos humanos, no obstante, los manuales, reglamentos, instructivos para la administración del recurso humano no constituyen políticas ya que éstas son los medios para el cumplimiento de las políticas.

El Director de Recursos Humanos con memorando 1040-FGE-DRH de 26 de octubre de 2010, manifestó:

*“...los procesos de selección constan en el POA como un proyecto más, (...) la complejidad de efectuar concursos para llenar efectivamente más de 750 puestos a nivel nacional, como lo ha sido hasta ahora con 10 concursos desde el 2009, administrando a más de 8500 aspirantes, voluminosa participación lograda (...) para afrontar este proyecto, tuvimos que efectuar programaciones extensas y acumular esfuerzos del personal (...) así como solicitar colaboración de otras unidades...”*

#### **Acción Tomada**

El Director de Recursos Humanos, con memorando 1040-FGE-DRH de 26 de octubre de 2010, manifestó que actualmente cuenta con una herramienta de investigación objetiva y técnica y que se inició el proceso de levantamiento de encuestas a nivel nacional en todas las provincias, en base a una muestra representativa y que se aspira a que, en el transcurso del trimestre culmine la evaluación del clima laboral y contar con un diagnóstico institucional validado que posibilite proponer el plan de acción que corresponda.

#### **CONCLUSIONES**

- La Dirección de Recursos Humanos en el POA del 2009, planificó 16 proyectos con 82 actividades, de las cuales se cumplieron 48 que representa el 59%, no se ejecutaron 29, que representa el 35% y parcialmente 5, que representa el 6%; no obstante, la actividad de Reclutamiento y Selección de 759 profesionales, con la participación de 8.549 aspirantes requirió la utilización de un tiempo mayor al planificado; así como, se realizó 21 sumarios administrativos y 37 juicios contenciosos, civiles y laborales; se absolvió consultas y colaboró en la defensa de los casos remitidos por la Dirección de Asesoría Jurídica, lo que originó que algunas actividades no se cumplan.
- El proyecto de Políticas para la Administración de Recursos Humanos no se cumplió, y en el primer trimestre del 2010, se señala que se incluyó las políticas en



el Estatuto de Recursos Humanos; sin embargo, en este documento no se encuentran definidas.

- Los resultados de la medición del clima laboral y evaluación de satisfacción se remitió al señor Fiscal General del Estado el 21 de diciembre de 2009, por lo que hasta el 31 de marzo de 2010, no se realizaron acciones tendientes a cerrar las brechas de satisfacción entre la Institución y su personal.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Director de Recursos Humanos**

31. Elaborará las Políticas para la Administración de los Recursos Humanos en coordinación con el Consejo Nacional de la Judicatura, de manera que se cuente con una herramienta de gestión para quienes tienen responsabilidades de conducción, contribuyan a facilitar los procesos de comunicación y toma de decisiones, a asegurar un tratamiento equitativo para todos los integrantes de la institución ante situaciones equivalentes y servir de guía y consulta permanente a todos aquellos que, teniendo personal a cargo, cotidianamente tomen decisiones referidas a la administración de su personal y remitirá al Fiscal General para su revisión previo a la aprobación.
32. Dispondrá que el Jefe Departamental 3, de Desarrollo Institucional, realice el diagnóstico del clima laboral actualizado para determinar cómo el personal percibe su trabajo, desempeño, productividad, satisfacción e identificar oportunidades de mejora y puntos fuertes para cerrar las brechas de satisfacción entre la Institución y su personal; así como, formulará el Plan con acciones concretas, sostenidas y de impacto para el mejoramiento del clima laboral.

Dra. Miriam Zabala de Mosquera  
**Auditora General**

ANEXO 1

FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO

Servidores relacionados

Nombre y Cargo	Periodo	
	Desde	Hasta
Dr. Washington Arturo Pesántez Muñoz <b>FISCAL GENERAL DEL ESTADO</b>	2007-11-29	A la fecha*
Dra. Elsa Irene Moreno Orozco <b>EX - DIRECTORA DE ACTUACIÓN Y GESTIÓN PROCESAL</b>	2008-05-05	A la fecha*
Dr. Julio Enrique Rueda Romero <b>EX - DIRECTOR NACIONAL DE LA ESCUELA DE FISCALES Y FUNCIONARIOS</b>	2009-03-04	A la fecha*
Dr. Mario Antonio Segovia Cárdenas <b>DIRECTOR DE POLÍTICA CRIMINAL</b>	2009-02-02	A la fecha*
Econ. José María Guerra <b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>	2008-02-19	A la fecha*
Lcdo. Carlos Patricio Albuja Torres <b>DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS</b>	2009-03-17	A la fecha*
Arq. José Vinicio Cisneros Ortega <b>DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN</b>	2007-03-15	A la fecha*
Econ. Jorge Fernando Cueva Cueva <b>JEFE DE PRESUPUESTO</b>	2006-12-01	A la fecha*
Econ. Fernando Heredia Villacís <b>JEFE DE GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN</b>	2006-12-01	A la fecha*

\*A la fecha: 31 de marzo de 2010

**ANEXO 2**

**FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO**

**DETALLE DE LOS INDICADORES QUE NO CONSTAN EN LOS POAS**

**DIRECCIÓN DE ACTUACIÓN Y GESTIÓN PROCESAL**

- No. de sistemas en aplicación/ No. de sistemas propuestos
- No. de seminarios y talleres realizados/ No. de seminarios y talleres programados
- No. instructivos y manuales desarrollados/ No. instructivos y manuales por desarrollar
- No. de fiscalías provinciales con modelos de gestión/ No. de fiscalías provinciales
- No. de fiscalías provinciales con sistema de inf./ No. de fiscalías provinciales

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN**

- Sistemas de investigación jerarquizados implementados/ Sistemas de investigación jerarquizados formulados
- No. de Investigadores incorporados a la Dirección/ No. de Investigadores previstos a incorporar

**DIRECCIÓN DE POLÍTICA CRIMINAL**

- No. de acuerdos logrados/ No. de propuestas realizadas
- No. de P.J capacitados/ No. de P.J acreditados
- No. de manuales difundidos/ No. de manuales editados
- No. de P. acreditados en la PJ/ No. de Policías en la Pol. Judicial
- No. de P.J revocadas las acreditaciones/ No. de P. Judiciales acreditados
- No. de P.J incorporados con acreditación/ No. de P.J no acreditados
- No. de departamentos médicos legales creados y funcionando/ No. de fiscalías provinciales
- No. de diligencias efectuadas con la participación de protegidos/ No. de diligencias convocadas

- No. de brigadas barriales asistidas por la fiscalía/ No. de brigadas barriales organizadas
- Normativa mejorada y actualizada/ Normativa existente

#### **ESCUELA DE FISCALES**

- No. servidores técnico- jurídico capacitados/ No. servidores técnico- jurídico
- No. servidores administrativos capacitados / No. servidores administrativos
- No. servidores capacitados/ No. servidores

#### **DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

- Requerimientos atendidos/ Requerimientos programados

#### **DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- No. de servidores evaluados/ No. de servidores de la institución
  - Resultados obtenidos/ No. de servidores evaluados
  - No. de puestos clasificados/ No. de puestos en la institución
  - No. de actos administrativos tramitados oportunamente/ No. total de actos administrativos
  - No. de incentivos laborales implementados/ No. de incentivos laborales propuestos
  - No. total de funcionarios estables en sus unidades/ No. total de funcionarios
  - No. total de funcionarios promovidos en base a meritos/ No. total de funcionarios
  - No. de eventos realizados/ No. de eventos programados
  - No. de funcionarios beneficiados con el servicio de guardería/ No. de funcionarios
  - No. de niños acogidos/ No. de niños inscritos
  - No. de servidores que utilizan el transporte de la institución/ No. de servidores
  - No. de servidores que disponen de uniforme/ No. de servidores
  - No. de servidores asegurados/ No. de servidores
  - No. de pasantes aprobados/ No. de pasantes aspirantes
  - No. de personal seleccionado/ No. de vacantes
  - No. de servidores atendidos/ No. de servidores
  - No. de servidores con información en base de datos/ No. de servidores
  - No. de procesos implantados/ No. de puestos por proceso
-

- No. de servidores asignados a los procesos/ No. de procesos implantados
- Procesos implantados/ procesos identificados