

REPÚBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
XXXIV CURSO SUPERIOR DE SEGURIDAD NACIONAL Y
DESARROLLO



***“INCIDENCIA DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN
LA PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR PÚBLICO. CASO DE ESTUDIO:
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS”***

*Tesis presentada como requisito para optar al Título de Máster en
Seguridad y Desarrollo con mención en Gestión Pública y Gerencia
Empresarial*

*Autor: Ing. J. Geovanny Meza M.
Asesor: Ing. Francis Salazar Pico*

Quito, 22 de octubre del 2007

REPÚBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
XXXIV CURSO SUPERIOR DE SEGURIDAD NACIONAL Y
DESARROLLO



**“INCIDENCIA DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN
LA PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR PÚBLICO. CASO DE ESTUDIO:
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS”**

*Tesis presentada como requisito para optar al Título
de Máster en Seguridad y Desarrollo*

Autor: Ing. Jorge Geovanny Meza Morales

Quito, octubre del 2007

DEDICATORIA

A mi esposa e hijos, razones de mi vida, por permitirme usar un tiempo que les correspondía.

A mi madre, ejemplo de amor, tesón y trabajo.

A mi padre, quien desde algún lugar del cielo está siempre junto a mí.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la oportunidad de
ser un mejor hombre, padre y
ciudadano cada día.

Al Instituto de Altos Estudios
Nacionales, por permitirme conocer
una realidad que no imaginaba.

A mi Director de Tesis, Ing. Francis
Salazar Pico, por su acertada
dirección, consejos y franqueza.

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos, como artículo de la Revista o como artículo para lectura seleccionada o fuente de investigación.

Quito, octubre de 2007

Firma Cursante
Ing. Jorge Geovanny Meza Morales

CONTENIDO	Pág.
Lista de Gráficos	III
Resumen	IV
Introducción	1
Capítulo I	
Marco Teórico	4
<i>Conceptos y Definiciones</i>	4
<i>Empresas, instituciones y organizaciones</i>	4
<i>La pirámide organizacional</i>	10
<i>Estructuras Organizacionales</i>	12
<i>Tipos de Estructuras</i>	15
<i>Sistemas de Información</i>	17
<i>El flujo de información en las organizaciones</i>	19
<i>Importancia de la información y la toma de decisiones</i>	21
<i>La Productividad</i>	22
<i>Productividad</i>	22
<i>Eficacia</i>	23
<i>Eficiencia</i>	23
<i>Efectividad</i>	24
<i>Cultura Organizacional</i>	24
<i>Análisis de la Cultura Organizacional</i>	27
<i>Desarrollo Organizacional y Tendencias</i>	29
<i>Herramientas de Gestión</i>	30
<i>Indicadores de Desempeño</i>	31
<i>Balanced Scorecard</i>	32
Capítulo II	
El Sector Público Ecuatoriano	36
<i>Organización del Sector Público Ecuatoriano</i>	36
<i>Fundamentos Legales</i>	36
<i>Instituciones que lo conforman</i>	38
<i>El Gobierno Central</i>	45
<i>Fundamentos Legales</i>	45
<i>Los Ministerios</i>	46
<i>Las Entidades Autónomas</i>	48
<i>Las Entidades Adscritas</i>	50
Capítulo III	
Estudio de la Institución caso de estudio	56
<i>Historia</i>	56
<i>Fundamento Legal</i>	59
<i>Plan Estratégico</i>	63

<i>Estructura Actual</i>	65
<i>Indicadores de Desempeño</i>	69
Capítulo IV	
<i>Propuesta de Estructura Organizacional e Indicadores</i>	70
<i>Análisis de la Estructura Organizacional Adecuada</i>	70
<i>Propuesta de la Estructura Organizacional</i>	72
<i>Evaluación de la Propuesta</i>	82
<i>Aplicación de la Propuesta</i>	82
<i>Análisis de Indicadores</i>	92
<i>Propuesta de Indicadores</i>	94
<i>Evaluación de Indicadores</i>	99
<i>Implementación de Indicadores</i>	100
Capítulo V	
<i>Conclusiones y Recomendaciones</i>	105
<i>Conclusiones</i>	105
<i>Recomendaciones</i>	108
<i>Bibliografía</i>	110
Anexos	112
<i>Anexo 1: Decreto Ejecutivo 3410</i>	113

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	P.P.
<i>Gráfico No.1.01: Pirámide Organizacional Básica</i>	11
<i>Gráfico No.1.02: Estructura Organizacional Jerárquica</i>	15
<i>Gráfico No.1.03: Estructura Organizacional Matricial</i>	16
<i>Gráfico No.1.04: Estructura Organizacional por Proyectos</i>	17
<i>Gráfico No.1.05: El Sistema de Información en la empresa</i>	21
<i>Gráfico No.1.06: Mapa Estratégico</i>	34
<i>Gráfico No.1.07: Tablero de Mando</i>	35
<i>Gráfico No.2.01: Estructura Orgánica del Sector Público</i>	40
<i>Gráfico No.3.01: Organigrama por Procesos y niveles</i>	65
<i>Gráfico No.3.02: Organigrama General del Ministerio</i>	66
<i>Gráfico No.3.03: Organigrama Subsecretaría Jurídica</i>	66
<i>Gráfico No.3.04: Organigrama Subsecretaría Administrativa</i>	67
<i>Gráfico No.3.05: Organigrama Subsecretaría Coordinación</i>	67
<i>Gráfico No.3.06: Organigrama Subsecretaría Economía</i>	68
<i>Gráfico No.3.07: Organigrama Subsecretaría Finanzas</i>	68
<i>Gráfico No.4.01: Propuesta de Estructura General</i>	73
<i>Gráfico No.4.02: Propuesta de Estructura Subsecretarías</i>	75
<i>Gráfico No.4.03: Propuesta de Estructura Coordinaciones</i>	76

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está orientado a brindar una solución práctica, sencilla y aplicable, en lo que respecta a la implementación de estructuras organizacionales en las instituciones del sector público.

Es por ello que en el capítulo inicial, se hace una introducción teórica tendiente a dar a conocer el pensamiento y criterio de muchos autores respecto al tema a tratarse. Del mismo modo y de forma paralela, se hacen comentarios y aportes del autor a dichos conceptos, definiciones y criterios.

Seguidamente en el segundo capítulo se hace un recuento de la organización del Estado ecuatoriano. Allí se observa de manera clara como el sector público ecuatoriano es una verdadera caja de Pandora, ya que con lo que se muestra, se tiene un ejemplo claro de lo que no debe hacerse en estructuras organizacionales; además de que salta a la vista una serie de instituciones que se encuentran sueltas, otras que duplican funciones y en forma general, un completo y complejo sistema de flujo de información mal estructurado.

En el tercer capítulo se echa un vistazo a la realidad institucional del Ministerio de Economía y Finanzas, donde puede notarse claramente que la principal legislación secundaria no fue concebida de manera técnica ni práctica, sino de forma coyuntural, intentando mantener la jerarquía del poder en ciertos niveles y buscando algo de fluidez de información, al fusionar los modelos organizacionales jerárquicos y matriciales. También se puede observar la ausencia de un plan estratégico, debido principalmente a la falta de continuidad de las autoridades por la excesiva rotación en el cargo; así como, la falta de

indicadores que permitan evaluar la validez de la estructura en cuanto al flujo de información entre unidades, para los diferentes trámites.

Luego de establecer el marco general de referencia, dado por los fundamentos teóricos y el conocimiento de la realidad institucional del sector público y concretamente del Ministerio de Economía y Finanzas, en el cuarto capítulo, luego de un análisis teórico y situacional, se plantean propuestas tanto para la estructura organizacional del Ministerio, como para los indicadores que permitan evaluar la misma. La propuesta también contempla consideraciones de cómo evaluarla y como implementarla en la institución.

Finalmente se establece un capítulo exclusivo de conclusiones y recomendaciones, en los que se refleja los aspectos más importantes y a tener en cuenta, de la realidad del sector público, del Ministerio de Economía y Finanzas y de la forma de como remediar en parte los problemas encontrados.

Todo lo anterior se encuentra sustentado legal y técnicamente en base a los criterios técnicos y las leyes existentes, por lo que en anexos se encontrarán los referentes más importantes de estos aspectos.

INTRODUCCIÓN

El vertiginoso desarrollo tecnológico en todos los aspectos del conocimiento humano y la globalización de la sociedad han provocado que en la actualidad el ser humano esté inmerso en un mundo donde la competitividad, la eficiencia y la eficacia, sean los nuevos aspectos donde se apalanque el desarrollo personal y el de los pueblos.

Dentro de este contexto, no pueden quedar de lado las diversas instituciones, sean públicas o privadas, más aún si se tiene en cuenta que los diversos servicios y productos que brindan y ofertan, pueden ser prescindidos si no cumplen con las especificaciones de garantía y calidad que la sociedad actual requiere.

Mención especial requieren las instituciones públicas, las mismas que se ven amenazadas por constantes cambios de diversa índole: políticos, económicos, organizacionales y estructurales. Muchos de los cambios mencionados son coyunturales y no obedecen a una planificación o estudio que realmente vaya en beneficio del desarrollo institucional, sino más bien a expectativas de corto plazo o a intereses extraños a su naturaleza.

No es menos importante tener presente la cultura organizacional, conocida como un conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los miembros de una organización y que han hecho y hacen de estos aspectos, su forma de comportamiento.

La cultura organizacional afecta de manera directa y preponderante al clima organizacional, que es la percepción individual que tienen cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización; por lo que la cultura y clima de las instituciones públicas en

nuestro país, han sido tan venidas a menos y son consideradas unas de las principales causas de los problemas de las mismas.

Esto hechos sumados a la poca evolución que han tenido las instituciones del sector público, han convertido a las mismas en entes deficitarios que en muchos casos consumen ingentes recursos del estado y no los revierten en productos o servicios de calidad en favor de la colectividad. Este desmedido consumo de recursos puede traducirse en términos técnicos, como la falta de eficiencia en la administración de los mismos; mientras que, los pocos productos o servicios de calidad que se generan, no son eficaces, debido principalmente a su falta de oportunidad o de disponibilidad.

Luego de analizar con cierto nivel de detalle el por que de los problemas antes indicados en las empresas públicas, entre otros aspectos se nota claramente la excesiva burocratización de los trámites y gestiones que se realizan al interior de las mismas, debido en gran medida, a la extremada jerarquización existente.

Esta jerarquización de los procesos y actividades, basada en una estructura organizacional de árbol también conocida como piramidal o jerárquica, produce que el flujo de información y recursos organizacionales sea de manera vertical, debiendo pasar por muchas unidades o manos en detrimento de los mismos y provocando múltiples inconvenientes, que a la larga afectan a la productividad de la organización.

Debido a lo anterior, en repetidas ocasiones se han establecido normas y disposiciones tendientes a mejorar e incrementar el uso eficiente de los recursos institucionales y mejorar la calidad de los productos o servicios que se brindan. Incluso se han establecido correctivos y normativas que

buscan reestructurar las instituciones en su totalidad; sin embargo, esto no ha pasado de intenciones y en los casos que se han implementado por iniciativa de las instituciones o imposición de las autoridades, no se han obtenido los resultados esperados, debido en gran medida a que fueron realizados sin conocimiento de causa específico por consultores contratados, quienes no conocen la realidad institucional y aplican las teorías o conceptos a casos ideales y no reales.

Es importante destacar que la situación actual en la que vive el país y particularmente la falta de credibilidad y mala reputación que mantiene el sector público del país, ha provocado que se legisle y se establezcan lineamientos a favor de cambios al aparato estatal, enmarcados dentro de leyes y reglamentos, como la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y su reglamento, que facultan a las instituciones a poner en marcha procesos de modernización y mejoramiento, bajo el apoyo y supervisión de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.

Sin embargo, la falta de un liderazgo cierto del sector, aspecto que al parecer algo a cambiado con el actual Gobierno, ha impedido que dichas leyes y reglamentos hayan quedado en el papel, por lo que es el momento indicado de aplicar lo allí indicado y aportar con un trabajo técnico y oportuno a fin de mejorar lo establecido y poner a disposición del Gobierno Central, una propuesta de estructura organizacional técnica que satisfaga los requerimientos que los tiempos actuales demandan.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

1.1.1 Empresas, instituciones y organizaciones

Es muy común escuchar a las personas hablar de empresas, instituciones y organizaciones, creyendo en la mayoría de los casos que son sinónimos y por tanto, confundiendo y confundiéndose a sí mismos.

Es por ello que es necesario definir de manera clara lo que significa cada una de dichas palabras, a fin de evitar cualquier tipo de interpretación y de esta manera empezar a hablar con la propiedad del caso. Sin embargo, también es importante tener presente que se establecerán definiciones particulares a partir de las investigadas y analizadas, a fin de partir con un criterio propio el presente estudio.

1.1.1.1 Empresa

Cuando se habla de empresa o se intenta definirla, muchas palabras y criterios se vienen al pensamiento. Sobre todo en países como el nuestro donde no se ha logrado consolidar una verdadera cultura empresarial, además de que, cuando cualquier persona inicia un negocio, por más pequeño que este sea, ya habla de él como empresa.

Existen una serie de definiciones de empresa que bien vale la pena tener en cuenta, pese a que en muchos casos no son más que redundantes e incluso similares entre sí, por lo que no difieren mucho unas de otras, excepto principalmente desde la orientación con la que las

autores las emitieron, por ejemplo, desde el punto de vista económico o de la producción.

Según la enciclopedia Encarta, *“Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala). Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas.”*

Otra definición es: *“una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes”*.¹

Desde el punto de vista económico es el *“agente económico o unidad autónoma de control y decisión que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y servicios o en otros insumos. Se trata de una organización que tiene objetivos definidos, como el lucro y el bien común o la beneficencia y para cuya consecuencia utiliza factores productivos y produce bienes y servicios”*²; y, desde el punto de vista de la producción, empresa es una *“unidad básica de producción cuya función principal es coordinar los factores de producción con la finalidad de producir bienes y servicios”*.³

¹ es.wikipedia.org/wiki/Empresa

² www.bves.com.sv/glosario/g_e.htm

³ www.educa.aragob.es/iespgaza/ecobachillerato/diccionario.htm

Lo importante de las definiciones anteriores es notar las coincidencias y se puede ver claramente que las mismas radican en dos aspectos fundamentales, el lucro y la producción de bienes y/o servicios. El primero como consecuencia lógica del segundo, bajo ciertas condiciones de manejo propio de la empresa.

Obviamente, para producir los bienes o servicios que permitan obtener el lucro o ganancias en la empresa, es necesario partir con un capital inicial, el cual puede provenir de uno o más actores conocidos como accionistas, socios o aportantes, dependiendo del tipo de empresa que se constituya.

A más de lo anterior, otros aspectos a resaltar sobre todo en la primera de las definiciones dadas, son la jerarquización y lo referente a factores endógenos y exógenos. En lo que respecta a lo primero, se ve a simple vista como el autor de la misma intenta emitir el mensaje de que debe haber una estructura organizacional que respalde a la empresa; mientras que, los factores endógenos (internos) y exógenos (externos) hablan por sí solos de la necesidad de contar con un capital para la empresa y como la economía de una sociedad o estado, influye en la empresa y por tanto en los objetivos que está tenga.

En base a lo anterior y basándonos en la realidad nacional, para el presente trabajo, definiremos empresa como: organización económica que realiza algún tipo de actividad tendiente a lograr beneficios económicos. Este concepto planteado puede ser recordado con facilidad y podría considerarse común entre la mayor parte de la población.

No se debe olvidar también que en nuestro medio, si el tamaño de la empresa es pequeño, se lo denomina microempresa, por lo que la definición antes formulada no deja de abarcar a este tipo de entidades.

1.1.1.2 Institución

Es notable como la expresión “institución” puede convertirse en general, si consideramos que las empresas también están enfocadas a lo público, es decir a las personas. Sin embargo, en nuestro medio, se intenta diferenciarla de lo que es empresa, más por su origen y finalidad, ya que en estos casos ambas tienen ciertas diferencias. Mientras la empresa busca el lucro económico a través de la provisión de bienes o servicios al público en general; las instituciones intentan brindar un bien o servicio al público en general, sin ánimo de lucro y primordialmente, por ser parte de un estado, satisfacer las necesidades de su pueblo.

Es por ello que en nuestro país, a lo largo de los años, se fueron creando instituciones o institutos encargados de satisfacer la demanda de la sociedad. Un claro ejemplo de ello son los institutos de seguridad social, de propiedad intelectual, de infectología, del niño y la familia, de telecomunicaciones, etc. Sin embargo, este último, debido a ciertos aspectos políticos, cambió su denominación y se convirtió en empresa, la misma que pese a tener capitales estatales, ya tiene la finalidad de lucro y aportar a lo que hoy es el famoso Fondo de Solidaridad, institución encargada de impulsar la inversión en procura del desarrollo del pueblo ecuatoriano.

Una definición interesante es la establecida por Muñoz Sedano y Román Pérez en 1989, quienes dicen que las instituciones no son más

que “reglas y procedimientos que caracterizan la actividad de un grupo. También se utiliza como equivalente a grupo organizado estable”.⁴

Para el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, institución se define de siete formas diferentes:

1. f. Establecimiento o fundación de algo.
2. f. Cosa establecida o fundada.
3. f. Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente.
4. f. Cada una de las organizaciones fundamentales de un Estado, nación o sociedad. *Institución monárquica, del feudalismo.*
5. f. **desus.** Instrucción, educación, enseñanza.
6. f. **pl.** Colección metódica de los principios o elementos de una ciencia, de un arte, etc.
7. f. Órganos constitucionales del poder soberano en la nación.

En base a lo expuesto y a fin de direccional de forma adecuada el presente trabajo, definiremos institución como: organismo constitucional del poder soberano. Esta definición está en concordancia con lo que establece una de las definiciones de la Real Academia de la Lengua, la misma que se ajusta más a la realidad ecuatoriana, tal como se lo dice en el análisis previamente efectuado.

1.1.1.3 Organización

Definir organización es otra tarea complicada, ya que al igual que las definiciones de institución y empresa, depende mucho desde el punto de vista que se lo mire, así como la finalidad a la cual se quiera llegar.

⁴ www.fimeint.org/glosario.htm

Mientras para unos la organización es una entidad que puede tener fines de lucro, tal como una empresa; para otros está enfocada al beneficio social, como es el caso de una institución.

Lo que si está claro, es que la palabra organización, también es un término muy general, el mismo que tradicionalmente ha sido usado para identificar de manera indistinta a empresas o instituciones, o de forma general, o organizaciones con o sin fines de lucro.

Es por ello que a continuación se detallan algunos conceptos de diversos autores y fuentes:

Para Wikipedia, *“las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas”*.⁵

Una definición interesante es la que manejan algunas instituciones peruanas y que dice que una organización es una *“compañía, corporación, firma, empresa, autoridad o institución, o parte o combinación de ellas, organizada en forma societaria o no, pública o privada, la cual tiene sus propias funciones y administración”*.⁶

Para la Organización Internacional de Estándares (ISO, por sus siglas en inglés), se define como: “responsabilidades, autoridades y relaciones,

⁵ es.wikipedia.org/wiki/Organizaci3n

⁶ www.peruecologico.com.pe/glosario_o.htm

ordenadas según una estructura jerárquica, a través de la cual un organismo cumple sus funciones”.⁷

Otro concepto que bien vale la pena tenerlo en cuenta es el que define a organización como el *“conjunto de personas organizadas con un objetivo específico. Están constituidas por un grupo de personas que interactúan entre sí, deben desarrollar un conjunto de acciones, utilizar habilidades, enfoques y técnicas que posibiliten el logro de determinados resultados. Cuando se mencionan estas acciones generalmente se les refiere como gestión”*.⁸

En 1989, Muñoz Sedano y Román Pérez proponen definir a organización como una *“unidad social que ha sido creada con la intención de alcanzar unas metas específicas. Los elementos fundamentales de una organización son: compuesta por individuos y grupos, orientadas hacia fines y objetivos, posee funciones diferentes y una coordinación racional intencionada, desde una continuidad en el tiempo”*.⁹

A partir de las definiciones anteriores y teniendo en cuenta la realidad del país, definiremos organización como: unidad social creada para alcanzar metas específicas. Es definición a más de ser simple y englobar en pocas palabras la naturaleza de una organización, tiene un sentido muy amplio, ya que al hablar de unidad social, se habla de un conglomerado de personas, las mismas que juntas y organizadas, intentan alcanzar objetivos comunes.

⁷ www.calidad.com.ar/calid033.html (ISO 8402)

⁸ www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interes_glosa_terminos.htm

⁹ www.fimeint.org/glosario.htm

Es por ello que en nuestro medio hablar de organización nos lleva inmediatamente a pensar en entidades nacionales o extranjeras, que buscan brindar algún tipo de beneficio a la sociedad en general, sin pertenecer al Gobierno, ser parte del Estado o percibir algún tipo de subvención del mismo.

1.1.2 La pirámide organizacional

Toda empresa, institución u organización siempre se verá sujeta a una pirámide organizacional.

Pese a los múltiples estudios y análisis que se han emprendido a fin de horizontalizar una entidad, toda empresa, institución u organización se ve reflejada en una pirámide organizacional, la cual está conformada por tres niveles básicos: estratégico, directivo y operacional.



Figura No. 1.01: Pirámide Organizacional Básica

Elaborado por: El Autor

El nivel estratégico generalmente está a cargo de la máxima autoridad de la organización. Decimos generalmente debido a que en la actualidad, muchas entidades han establecido a este nivel una especie de directorio, el mismo que es el encargado de emitir las directrices y estrategias principales, las mismas que son disposiciones a ser acatadas, difundidas e implementadas a partir de la máxima autoridad.

El nivel directivo está constituido principalmente por los mandos medios, jefes departamentales e incluso supervisores. Si consideramos la tendencia a formar directorios u organismos internos encargados de la parte estratégica, el principal directivo en este nivel de la pirámide organizacional, podría ser considerada la máxima autoridad nominada por el directorio, y todos quienes conforman el nivel directivo, generalmente son parte del directorio.

Finalmente, el nivel operacional está constituido por toda la fuerza laboral de la organización, lo que comúnmente en nuestro medio se demoniza la tropa.

Dicha pirámide organizacional muestra claramente la forma como en la actualidad, la mayor parte de las instituciones públicas, empresas privadas u organizaciones sociales están conformadas y es el elemento mínimo jerárquico existente en cualquiera de las entidades antes indicadas.

Ninguna empresa, institución u organización ha podido minimizar dicha estructura; lo que si ha ocurrido es que en cada uno de los niveles se han ido incrementando subniveles hasta llegar a estructuras jerárquicas complejas; o se han ideado ciertos modelos estructurales tratando de acercar a los diferentes elementos de la pirámide.

1.1.3 Estructuras organizacionales

Al hablar de estructuras organizacionales, generalmente se comete el error de pensar que únicamente es el dibujo o esquema de cómo están ubicadas, repartidas u ordenadas las diferentes áreas, unidades o departamentos de una entidad; sin tener presente que el principal objetivo de una estructura organizacional es, a más de mostrar lo antes indicado, como la información fluirá dentro de dicha empresa, institución u organización, es decir, la forma como se comunicaran internamente.

Es por ello que diversos autores tratan de poner énfasis en este aspecto. Uno de ellos, Mintzberg, dice que una estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente a cada unidad y el modo de comunicación entre las mismas; mientras que para Strategor no es más que el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

Una definición que profundiza lo anterior es la que dice que *“la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible”*.¹⁰

En esta última definición se añade un término importante, roles, el cual enmarcado dentro de nuestro estudio podría ser considerado como sinónimo de funciones, las mismas que son asignadas a una unidad organizacional.

¹⁰ Extraído del documento cedido por UCh. RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH. www.uch.edu.ar/rrhh

Aquí también es importante destacar la última parte que habla del mayor rendimiento posible, ya que con esta frase se empieza a buscar la eficiencia y eficacia de la entidad; por lo que a partir de ello se puede concluir claramente que una adecuada estructura organizacional, puede garantizar un mayor rendimiento, o en otras palabras, eficiencia y eficacia de la entidad.

Finalmente se puede decir también que los autores citados, cada uno a su modo, no hacen más que remarcar el aspecto primordial de las estructuras organizacionales y que se citó anteriormente, la comunicación interna.

En base a lo anterior, para nuestro estudio consideraremos que una estructura organizacional como: un sistema de roles o papeles que tienen que efectuar o cumplir las unidades o elementos de una entidad para alcanzar un objetivo.

Es por ellos que, para establecer una estructura organizacional adecuada, es necesario en primer lugar establecer las actividades y tareas que realiza la entidad. Seguidamente y si se puede hacerlo, se agrupan las actividades y según el caso se asignan supervisores, jefes o directores, dando así la forma de unidades más grandes que comúnmente se denominan departamentos o jefaturas. Finalmente se jerarquiza las unidades de acuerdo a la operatividad que se le quiera otorgar.

1.1.3.1 Organigrama

Para todos es conocido que un organigrama no es sino la representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional de una entidad o parte de ella, donde se refleja de manera clara y precisa las

áreas, unidades o departamentos que la integran y su interrelación, niveles jerárquicos y canales de comunicación. Es por ello que se debe tener muy presente la diferencia básica entre organigrama y estructura organizacional, ya que el primero no es más que la representación gráfica de la segunda.

Diversos autores hablan de organigrama como un cuadro sintético; otros dicen que es la representación gráfica de la estructura orgánica; que es el reflejo gráfico de la organización, etc.

Todos ellos no hacen más que corroborar lo inicialmente indicado y por tanto, se debe tener clara la definición de organigrama previamente establecida.

1.1.4 Tipos de estructuras

Existen varias formas de clasificar las estructuras organizacionales y por tanto, diversos tipos.

Entre los criterios para hacerlo tenemos: por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación. Sin embargo, independientemente del criterio de clasificación, existen tres tipos básicos de estructuras que pueden emplearse independientemente del criterio, estos son: jerárquico, matricial y de proyectos.

1.1.4.1 Estructura Jerárquica

Conocida también como estructura de árbol, es la representación exacta de la pirámide organizacional en toda su magnitud.

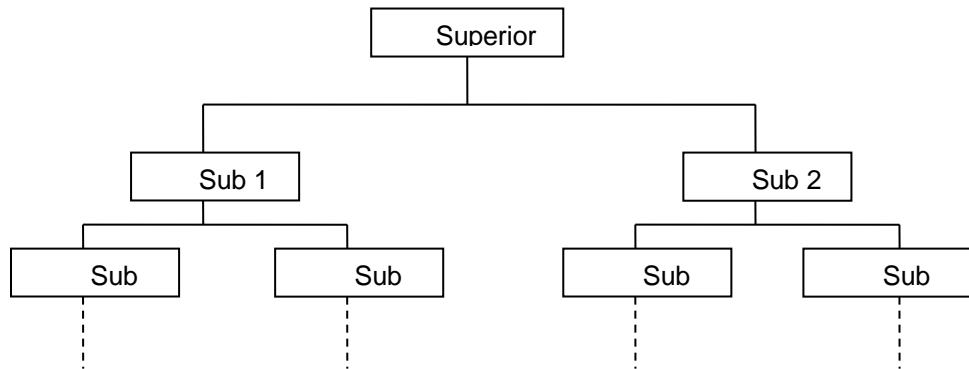


Figura No. 1.02: Estructura Organizacional Jerárquica

Elaborado por: El Autor

1.1.4.2 Estructura Matricial

Es también un tipo de estructura jerárquica que intenta minimizar dicha jerarquía en los niveles operativos y directivos de la pirámide organizacional, permitiendo que aquellos niveles tengan una mayor interrelación flexibilizando la comunicación entre ellos.

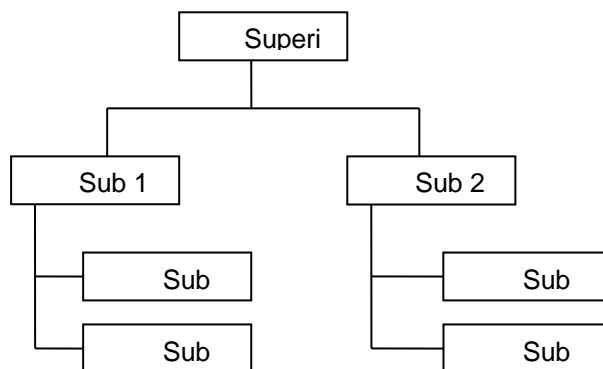


Figura No. 1.03: Estructura Organizacional Matricial

Elaborado por: El Autor

1.1.4.3 Estructura de Proyectos

Esta estructura tiende a emplear de mejor manera los recursos y es otro intento por desjerarquizar una entidad. En esta estructura las labores clave de la entidad se las trata como si fuesen proyectos independientes, empleando una única área de apoyo para todos. Brinda cierta autonomía a los proyectos, pero a la vez crea una dependencia directa en los niveles directivos y de apoyo con el estratégico.

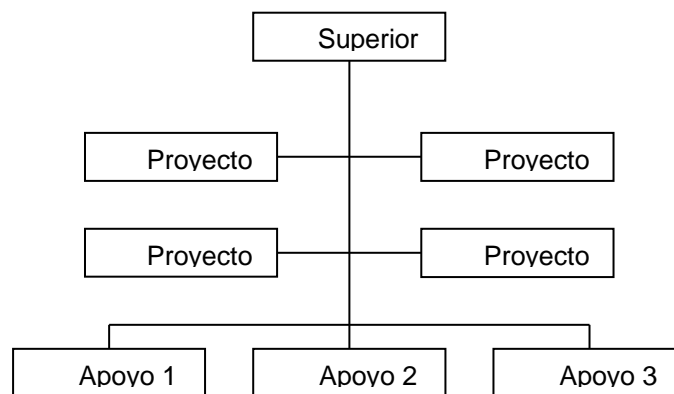


Figura No. 1.04: Estructura Organizacional por Proyectos

Elaborado por: El Autor

1.2 Sistemas de información

En países como el nuestro donde la escasa educación formal y el alto nivel de empirismo con el cual se fueron creando las empresas, cuando se habla de sistemas de información, inmediatamente salta a la mente la idea de computadores y procesamiento de información a través de los mismos; dejando de lado el verdadero espíritu de los que es un sistema de información.

Este hecho parte principalmente del uso y abuso de la palabra sistemas, debido a que se lo ha asociado de manera fuerte con computadores, olvidando que las computadoras son uno de los tantos sistemas creados por el hombre, y estos son apenas unos de los diferentes tipos de sistemas existentes.

Tratando de manera formal lo que son los sistemas de información, Andreu, Ricart y Valor definen¹¹ al Sistema de Información como el conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando al menos en parte, la toma de decisiones necesaria para desempeñar las funciones y procesos de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia.

Para entender de mejor manera la definición arriba indicada, es necesario entender algunos de los aspectos allí enunciados. Al hablar de un Sistema de Información formal, se debe entender como la parte del mismo claramente definida que toda la entidad conoce y sabe como utilizar.

En lo referente a la colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de la entidad, lo que se quiere decir es que los datos generados, manipulados y almacenados en el sistema de información, deben reflejar la percepción que de los mismos tienen las personas que los usan permanentemente para el desempeño de sus funciones.

¹¹ Andreu Rafael, Ricart Joan; Valor Joseph, "Estrategias y Sistemas de Información" Segunda edición, 1996

En la definición se hace referencia a funciones, procesos y estrategia de negocio; con ello se pretende decir explícitamente que el sistema de información de una entidad debe estar al servicio de un enfoque de negocios.

Es la necesidad de entender la forma en que la tecnología de la información es utilizada para dar forma a la estrategia competitiva de la entidad, apoyar a los sistemas de información o para reducir las ventajas de sus rivales.

Esto tiene como objetivo primario cubrir las necesidades de automatización de las operaciones básicas o generar información como soporte para la toma de decisiones. Una de las misiones fundamentales de las tecnologías de información es apoyar al establecimiento de procesos, procedimientos y las técnicas que puedan ayudar a ser competitivos.

Según Porter, existen 5 fuerzas fundamentales en una entidad cualquiera que sea el tipo, es decir, empresa, institución u organización:

1. La entrada de competidores al mercado.
2. Los clientes.
3. Los productos sustitutos.
4. Los proveedores.
5. La intensidad de la rivalidad.

Estos sistemas aportan grandes beneficios y mejoran la eficiencia en el manejo de los recursos económicos de la entidad.

Para que estos sistemas funcionen es necesaria una búsqueda sistemática de oportunidades estratégicas a través de nuevas tecnologías

de buena información y también realizar planes estratégicos de los mismos sistemas de información.

1.2.1 El flujo de información en las organizaciones

Está entendido que los sistemas de información están estrechamente relacionados con las estrategias del negocio y por ende con la estructura de la entidad, de forma puntual con cada uno de los procesos que conforman la misma.

Dentro de la estructura de la organización, existen o pueden existir muchos otros sistemas que interactúen o no con el sistema de información; por lo que el sistema de información debe ser coherente y debe coordinarse con todos ellos, ya que conjuntamente forman la infraestructura de la empresa diseñada en función de los objetivos que se pretende alcanzar.

Todo este conjunto, sistemas de información, procesos y los demás sistemas de la entidad, deben llegar a un equilibrio que depende y que permita a cada uno de los involucrados obtener los recursos necesarios para obtener los resultados deseados.

La figura No. 1.05 esquematiza la relación de los sistemas de información con la estructura de una entidad y su entorno.

En conclusión, el diseño del Sistema de Información debe ser lo suficientemente coherente con la estructura de la organización y su entorno; caso contrario, se corre el riesgo de que el Sistema de Información imponga una estructura de datos poco natural que probablemente entorpecería el desempeño de la empresa. Esto implica que el diseño del sistema de información deberá reflejar las estrategias

del negocio y para conseguirlo es imprescindible la participación activa del personal directivo en el diseño de la estructura de datos, que a la larga se convertirá en la base de datos, la misma que es un componente importante de todo el sistema de información.

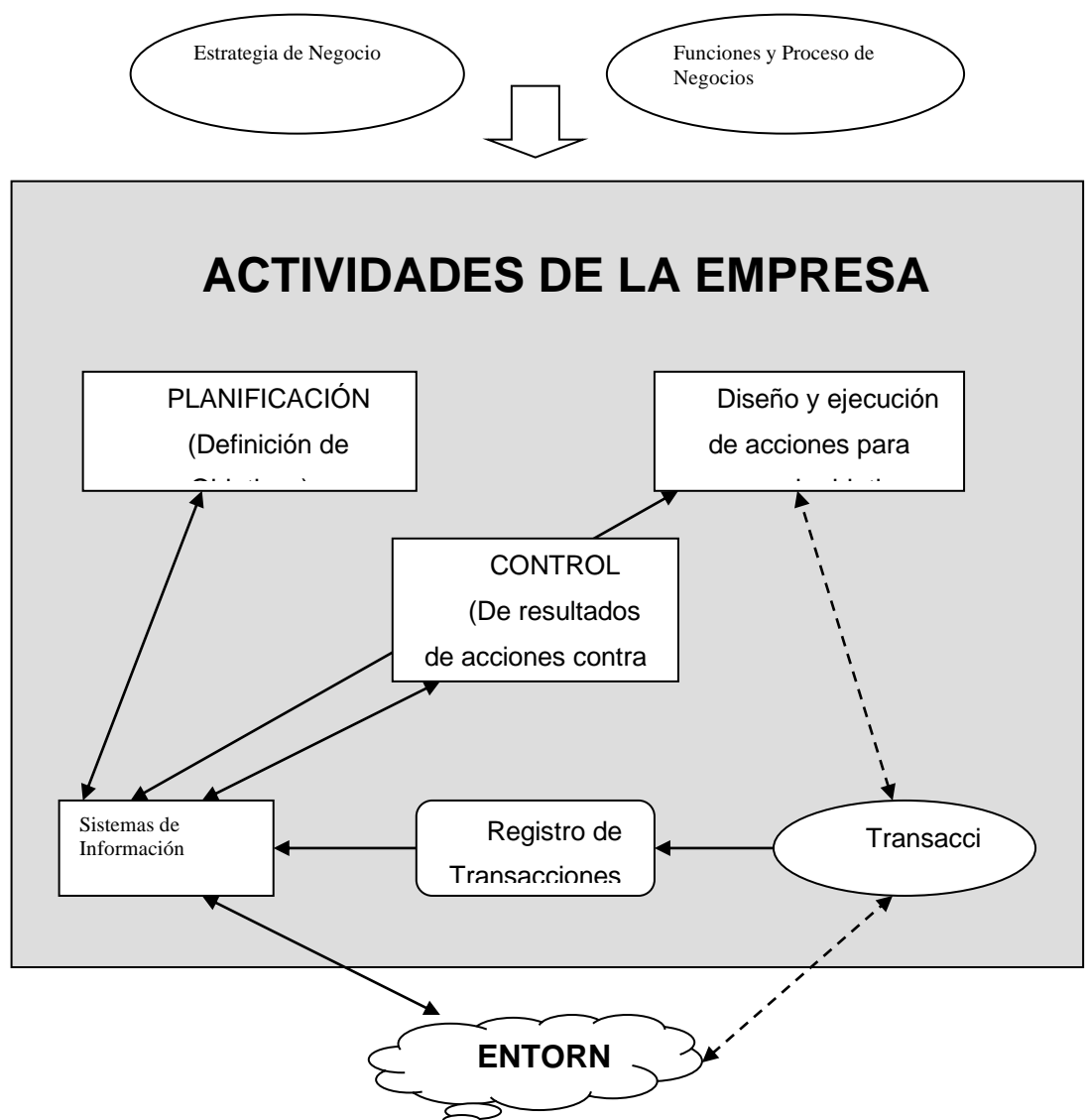


Figura No. 1.05: El Sistema de Información en la empresa y su entorno

Fuente: Andreu Rafael, Ricart Joan, Valor Joseph; Estrategias y Sistemas de Información; 1996

Elaborado por: El Autor

1.2.2 Importancia de la información y la toma de decisiones

La importancia de la información y la toma de decisiones necesarias, están enfocadas de manera directa con las actividades de dirección y control de la entidad. Es imprescindible enfatizar el hecho de que no solo existen necesidades de información para coordinar acciones operativas, sino también para ayudar a tomar decisiones y para ejercer el control que se considera adecuado en el caso, en todos los niveles de la entidad.

1.3 La Productividad

Hablar de productividad es hablar del mejor aprovechamiento de los recursos existentes y empleados para obtener un producto o un servicio.

En el caso de las instituciones públicas, las cuales están directamente enfocadas de manera primordial a los servicios, es necesario tener en cuenta ciertos aspectos de la productividad, así como tener clara la similitud con eficiencia y diferencia con conceptos como eficacia y efectividad.

1.3.1 Productividad

Productividad puede definirse como *“la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados”*;¹² mientras

¹² Jeannethe Jiménez, Adrián Castro, Cristian Brenes, jenjimch@ns.ulatina.ac.cr, www.monografias.com

que en los servicios de manera principal el rendimiento de equipos de trabajo y los empleados.

Se puede decir también que cuando se refiere a empleados, como es el caso del sector público, es sinónimo de rendimiento. *“En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos”*.¹³

1.3.2 Eficacia

La eficacia tiene que ver de manera directa con la consecución de las metas y objetivos planteados. Cuando una entidad, unidad o persona alcanza una meta se dice que es eficaz.

Para José Luis Beas Aranda, la eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para ser eficaz se debe priorizar las tarea y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas previstas, por lo que es necesario asegurarse que lo que se haga valga la pena y conduzca a un fin.

Hay que tener presente que muchas veces el cumplimiento de los objetivos, es decir ser eficaz, no se lo hace siempre con el mejor aprovechamiento de los recursos.

1.3.3 Eficiencia

¹³ Ídem

Según José Luis Beas Aranda, en términos generales, la eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si se obtiene más resultados de un esfuerzo determinado, se habrá incrementado la eficiencia. Del mismo, si se obtiene el mismo resultado con menos esfuerzo, se habrá incrementado la eficiencia.

En otras palabras, eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace.

Es por ello que cuando se habla de productividad, muchos autores lo definen del mismo modo que eficiencia. Para efectos del presente trabajo, se trabajará con dicha similitud, es decir, se considerará a la eficiencia y la productividad como sinónimos.

1.3.4 Efectividad

En forma general se entiende por efectividad a la capacidad que tiene una entidad o individuo para lograr el efecto deseado o esperado en un determinado momento.

La efectividad tiene mucha relación con la eficacia, ya que se espera llegar a un objetivo o causar un efecto específico; sin embargo, no se los considera sinónimos.

1.4 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es conocida como un conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los miembros de una entidad y que han hecho y hacen de estos aspectos, su forma de comportamiento.

En nuestro país las normas, hábitos y valores que se practican dentro de las instituciones públicas, es decir el clima organizacional de las mismas, es muy variable y está sujeto a muchos aspectos, tanto internos como externos.

Los sentimientos de opresión, temor y falta de libertad a los cuales estuvieron sometidas la mayor parte de instituciones públicas durante el período de la dictadura militar, provocaron que con el retorno a la democracia que en nuestro país ocurriera el año 1979, la cultura organizacional que en ese tiempo fue implementada, sea desechada como manera de protesta y rechazo ante el régimen que finalizaba, sin pensar siquiera que a partir de ese instante, se estaba creando una nueva cultura.

Con el devenir de los años, esto ha provocado que las nuevas normas, hábitos y valores que se fueron adoptando, hayan contribuido e influenciado de manera directa en las instituciones del sector público, y de forma particular en el comportamiento de los empleados públicos y por tanto, el comportamiento de la institución.

Si tenemos en cuenta la definición de cultura organizacional dada por Schein en 1984, la misma que dice: *“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de*

percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas".¹⁴; podemos decir que el comportamiento falto de profesionalismo, ética, moral, parsimonioso, lento, etc., desarrollado por los empleados públicos luego de alcanzar la "libertad" organizativa, ha llevado a la triste situación en la cual la gran parte de las instituciones públicas se encuentra, debido fundamentalmente a la falta de madurez de sus empleados y la poca ética y capacidad de los gobernantes de turno.

No está por demás tener presente que gran parte de la cultura organizacional está influenciada por las ideologías políticas y los partidos que las practican y que en cierta forma han llegado a controlar a diversas instituciones públicas o a los dirigentes de las mismas, quienes han llevado y en algunos casos, han implantado culturas organizacionales basadas en pensamientos retrógrados o que por su naturaleza ya no se encuentran vigentes. Un ejemplo de ello es la definición de Freitas que en 1991 consideró a la cultura organizacional como un *"poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión"*.¹⁵ Vemos claramente el tinte político basado en una filosofía netamente marxista, que en algunas instituciones y gremios del país se intentó implantar, como por ejemplo en el gremio de educadores, en donde un partido político ha intentado controlarlo en base a un secuestro ideológico de las autoridades.

¹⁴ Cultura Organizacional, Adriana De Souza - P.A. & Partners – 1998, <http://www.pa-partners.com/>

¹⁵ Ídem

Muchos aspectos de la cultura organizacional son visibles a través de elementos adicionales al comportamiento, como son símbolos que de una u otra forma intentan influenciar en las personas para alcanzar la cultura organizacional deseada. Base de esta premisa es la definición que en 1989 Fleury consideró y que conceptualizó a la cultura organizacional como *“un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio”*.¹⁶ A partir de esta definición es cuando empiezan a surgir las famosas identidades corporativas, las mismas que a través de ciertos tipos de simbología y formas de comportamiento y actuación intentan generar culturas organizacionales.

En un inicio, quienes empezaron a implementar culturas organizacionales mediante identidades corporativas fueron las empresas privadas, en donde el clima organizacional fue cambiando por el comprometimiento de la gente para cumplir con la “nuevas” reglas establecidas y que eran beneficiosas para todos. Poco a poco esto ha ido calando en el sector público, principalmente en las entidades autónomas como Banco Central, SRI, Andinatel, etc., en donde se han ido estableciendo culturas organizacionales basadas en nuevas normas, hábitos y valores tendientes al mejoramiento del individuo y por tanto de la entidad.

En virtud de lo expuesto, se puede concluir claramente que la cultura organizacional afecta de manera directa y preponderante al clima organizacional, que es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su entidad, por

¹⁶ Cultura y Poder en las Organizaciones, Fleury, 1989

lo que es necesario realizar un análisis de la cultura organizacional al interior de las entidades.

1.4.1 Análisis de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional de una entidad una vez establecida debe mantenerse en el tiempo. Generalmente se deriva de filosofía del propietario o fundador de la entidad, es por ello que en el sector público se aplica de manera exacta esta premisa en virtud de que, de acuerdo con la autoridad de turno, se establece el clima organizacional.

Este clima organizacional o percepción individual, provoca que el empleado público se convierta en protagonista principal de la cultura, ya que cuando la autoridad de turno es buena, las cosas comienzan a fluir; cuando es en extremo exigente, genera rechazo; y, cuando no es buena provoca desidia y falta de interés.

Es así que cada entidad desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos, normas y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo.

Es por ello que en el sector público ecuatoriano se han creado culturas organizacionales basadas en malas actitudes y hábitos que han venido en desmedro de las instituciones y quienes la conforman, generándose en la colectividad la percepción de ineficiencia y corrupción, situación que no ha hecho más que ahondar la grave crisis institucional que el país a vivido desde 1997, en la cual se han destituido tres presidentes.

Sin embargo, en los últimos años esto tiene una ligera tendencia a desaparecer, ya que debido a diversos aspectos coyunturales, los empleados han empezado a tomar conciencia de los diferentes aspectos

institucionales y se intente defender su institucionalidad como un espíritu de cuerpo, incluso a costa de problemas internos.

Con respecto a lo que es la cultura en sí, ella abarca aspectos humanos que no están enmarcados en lo cultural. Esto lleva a pensar que todos los seres humanos de una u otra forma somos poseedores de algún tipo de cultura sea aprendida o inducida, ya sea en el hogar o en algún lugar de la sociedad donde el individuo se desenvuelve.

Por ello bien vale la pena tener en cuenta que *“la cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización”*.¹⁷

Por lo expuesto se puede decir también que la cultura es la forma de hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una entidad, sea porque se acostumbraron a ello o por tradición.

Generalmente se dice que la cultura organizacional determina la forma como funciona una entidad, la misma que se refleja en las estrategias, estructuras, sistemas y actividades operativas implementados para el funcionamiento de la misma a lo largo del tiempo.

1.4.2 Desarrollo Organizacional y Tendencias

En la actualidad, la globalización, la apertura económica, la masificación de las tecnologías de información y comunicación, la competitividad y los cambios climáticos, son fenómenos nuevos unos y otros no tanto, a los que se tienen que enfrentar las entidades, sin importar su naturaleza.

▪ ¹⁷ Patricio Ferreira Núñez, Monografía para optar por el Título de Ingeniero Industrial, Universidad Tecnológica De Santiago, 2003

En la medida que la competitividad sea un elemento y medida fundamental en el éxito de toda entidad, los niveles estratégicos y directivos de toda entidad harán todos los esfuerzos a su alcance para alcanzar los más altos niveles de productividad y eficacia.

Las empresas, instituciones y organizaciones son la expresión más clara de la realidad cultural de un país, por lo que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social, lo económico y lo tecnológico; caso contrario, como cualquier entidad que no vaya de acuerdo con los ritmos actuales, mantenerse al margen de todos los cambios y procesos de renovación e innovación, originando con ello serios problemas. En estos casos, dicha realidad cultural es el reflejo de un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una entidad y hasta de un país, lo que hace necesario que se tenga muy presente la necesidad de tener un clima organizacional adecuado para que la percepción dada por este último aspecto, siempre sea de lo mejor y redunde en beneficio de la cultura organizacional.

La tendencia actual esta enfocada a generar una cultura organizacional donde se rescaten los valores primarios del ser humano, poniendo énfasis en la gestión del talento humano como punto de partida para llegar a tener un clima organizacional optimo.

Esto tiene como objetivo involucrar aún más al personal en el trabajo que realiza, planteándole la necesidad de incrementar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas herramientas y tecnologías, la modificación de los procesos productivos y de trabajo, así como la forma de organización del mismo, todo esto en función de los cambios y necesidades actuales, además de estar enfocado a posibles nuevas realidades.

1.5 Herramientas de Gestión

Las herramientas de gestión son aquellas que permiten establecer, mantener y controlar los diferentes procesos y aspectos importantes de una empresa, organización o institución; y mediante indicadores, informan como está el desenvolvimiento de la misma en aspectos como productividad y eficacia, entre otros.

Existen múltiples herramientas de gestión, sin embargo nuestro estudio versará en los indicadores de desempeño (KPI's) y en el tablero de comando (Balanced Scorecard).

1.5.1 Indicadores de Desempeño

Dentro de una entidad, cuando es el momento de realizar evaluaciones de los objetivos y tareas de la misma, empieza el dolor de cabeza de buscar la manera de cómo hacerlo. Es por ello que se requiere establecer indicadores o parámetros “medibles”, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos aspectos y así obtener un dato con el cual trabajar.

Cuando se habla de indicador, se debe tener presente que la referencia es exclusivamente a datos cuantitativos, los cuales permiten conocer como se encuentran diferentes aspectos de la entidad en relación a un parámetro preestablecido. Los indicadores pueden ser números, medidas, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas, de manera cuantitativa.

La importancia de los indicadores radica en que nos proporcionan datos que pueden variar a través del tiempo y por tanto mostrar los cambios producidos en la entidad por dichas variaciones en los aspectos medidos. Con los resultados obtenidos a través de los indicadores, se pueden tomar las decisiones o acciones según sea el caso.

Existen una serie de tipos de indicadores con los cuales se puede trabajar, entre los más importantes se tienen:¹⁸

1. Indicadores Cuantitativos, aquellos que se refieren directamente a datos expresados en números o cantidades
2. Indicadores Cualitativos, cuando se obtiene información no cuantificable, como es el caso de las percepciones o juicios de valor.
3. Indicadores Directos, aquellos que permiten medir de manera directa el aspecto que se lo quiere hacer.
4. Indicadores Indirectos, también conocidos como sustitutivos que se emplean cuando no se puede medir de manera directa el fenómeno o aspecto a medir.
5. Indicadores Positivos, aquellos que al incrementar su valor indican un avance.
6. Indicadores Negativos, aquellos que al decrementar su valor indican un retroceso.

Para el caso del presente estudio, se establecerán indicadores para evaluar el desempeño asociado de manera directa con la calidad y la productividad. Es por ello que se definirán indicadores tendientes a proporcionar información de la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión pública.

¹⁸ Valoración de un Sistema de Indicadores; Angela Mérida Mingarro, Margarita Hernández Vila, www.monografias.com

1.5.2 Balanced Scorecard

Conocido también como tablero de comando o cuadro de mando integral, el Balanced Scorecard es un modelo de gestión creado para gerenciar o administrar la implementación de un plan estratégico de negocios, permitiendo de esta manera que el nivel estratégico de una empresa, organización o institución se encuentre informada en tiempo real de la situación y el avance de las metas establecidas, de forma gráfica y facilita la comunicación y comprensión de los objetivos y estrategias a todos los niveles de la organización.

El Balanced Scorecard (BSC) es un concepto que ayuda a traducir la estrategia en acción. Empieza en la visión y estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. Los indicadores ayudan a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del negocio. El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia.¹⁹

Para el efecto, Kaplan & Norton introdujeron cuatro diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una entidad y que son parte fundamental del tablero de comando:

1. Perspectiva Financiera
2. Perspectiva del Cliente
3. Perspectiva de Procesos
4. Perspectiva de Aprendizaje e Innovación

¹⁹ <http://www.qpr.com/Spanish/BalancedScorecard.html>

El tablero de comando emplea tres herramientas básicas:

1. Mapa estratégico, mediante el cual los objetivos del plan estratégico de negocios se lo traslada a la acción.
2. Matriz de tablero de comando, mediante el cual se monitorean los indicadores y alcance de las metas a través de planes de acción.
3. Software, mediante el cual el nivel estratégico puede tener la información en tiempo real previo a la toma de decisiones.

Para crear un tablero de comando es necesario partir de una visión, es decir hacia donde queremos llegar con la entidad. Luego de ello se definen las estrategias a seguir y se debe establecer que hacer en cada una de las perspectivas. Luego se establecen los indicadores y como se va a evaluar el tablero de comandos; para finalmente establecer que acciones debemos iniciar para alcanzar objetivos propuestos y como realizar la gestión y seguimiento del tablero de comandos. La figura No. 1.06 muestra el proceso de elaboración del mapa estratégico de forma gráfica.



Figura No. 1.06: Mapa estratégico

Fuente: QPR Software Plc - Huopalahdentie 24 - FI-00350 Helsinki - Finland

La figura No. 1.07 muestra un esquema general de un cuadro de mandos a partir del mapa estratégico.

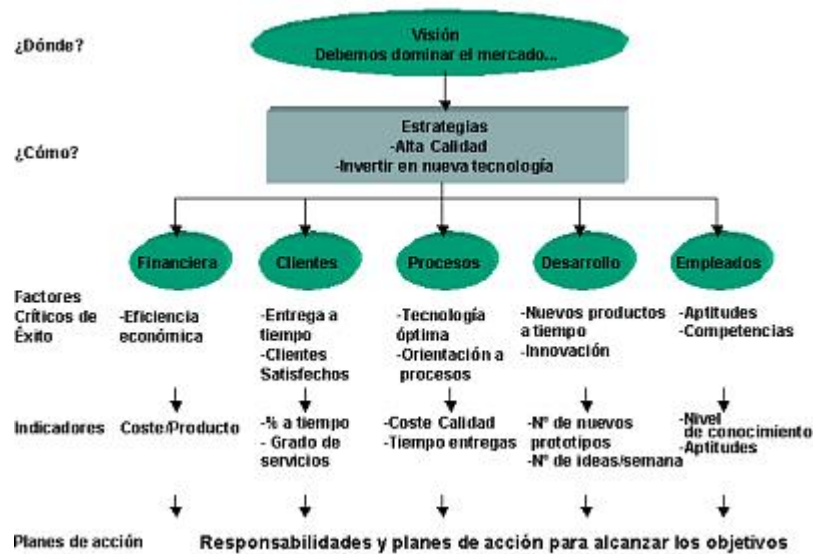


Figura No. 1.07: Tablero de Mando

Fuente: QPR Software Plc - Huopalahdentie 24 - FI-00350, Helsinki - Finland

Finalmente, uno de los beneficios más significativos que se tienen con el tablero de comandos o Balanced Scorecard es la ayuda que brinda para a reducir la cantidad de información que puede se obtener de los sistemas de información, ya que de ellos sólo se extrae lo estrictamente necesario.

CAPITULO II

EL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO

▪ Organización del Sector Público Ecuatoriano **Fundamentos Legales**

El sector público ecuatoriano tiene su principal fundamento en la Constitución Política de la República, vigente desde el 10 de agosto de 1998. El título V de la misma, trata de las instituciones públicas y la función pública.

En el artículo 118 de la carta magna, se establece que son instituciones del estado y por tanto, los organismos y entidades que integran el sector público.

Es por ello que, según la Constitución, son instituciones del Estado:

1. Los organismos y dependencias de las Funciones Legislativa, Ejecutiva y Judicial
2. Los organismos electorales
3. Los organismos de control y regulación
4. Las entidades que integran el régimen seccional autónomo
5. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado
6. Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos

Del mismo modo, el artículo 119 establece que las instituciones del Estado, sus organismos y dependencias y los funcionarios públicos no podrán ejercer otras atribuciones que las consignadas en la Constitución y en la ley, y tendrán el deber de coordinar sus acciones para la consecución del bien común. Adicionalmente indica que aquellas instituciones que la Constitución y la ley determinen, gozarán de autonomía para su organización y funcionamiento.

En el título XI que hace referencia a la organización territorial y descentralización, se establecen las instituciones de régimen seccional dependiente, los gobiernos seccionales autónomos y los regímenes especiales.

Bajo este contexto, es necesario hacer hincapié en los incisos 5 y 6 del artículo 118 de la actual Constitución, los mismos que dan la potestad para que mediante leyes, decretos o actos legislativos seccionales, se puedan crear las instituciones que se requieran para la prestación de servicios, por lo que no se puede determinar de manera total el fundamento legal de todas las instituciones que conforman el sector público.

Dentro del contexto de la Constitución, se puede notar claramente como la parte dogmática de la misma esta estructurada adecuadamente, según lo entendidos. Del mismo modo, en lo que respecta a la parte orgánica, existe un alto nivel de legislación, situación que no debería ser así, ya que la Constitución por definición debería proporcionar los lineamientos generales y a partir de ella emitir las leyes que sean necesarias. Sin embargo, como ya se dijo, hay un excesivo nivel de reglamentación.

Instituciones que lo conforman

De acuerdo a lo establecido por la Constitución Política de la República y aún vigente, el sector público ecuatoriano está conformado por los poderes: ejecutivo, legislativo y judicial; la organización electoral, los organismos de control y regulación, el régimen seccional autónomo, el régimen seccional dependiente y los regímenes especiales.

En base a dicha composición y a las nuevas instituciones que han sido creadas por los anteriores gobiernos y el actual, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Público elaboró una estructura orgánica de todo el sector público ecuatoriano, la cual puede verse en la figura 2.1.

En la estructura orgánica antes indicada, se puede observar una clara jerarquización del Estado, desde los tres poderes que lo conforman hacia abajo. Se puede ver que no existe una cabeza visible y única, lo que provoca la pugna de poderes, ya que al encontrarse al mismo nivel, ninguno se somete al otro. Esto sería muy provechoso si cada uno cumpliera su función. Lamentablemente, la injerencia que un poder intenta tener sobre el otro, o la manipulación política de los mismos, ha llevado a nuestro país a un caos administrativo, donde ninguno de los poderes conoce sus deberes, derechos y alcances de manera tácita, o simplemente, no los quieren conocer.

Los organismos de control que deberían ser entes autónomos, están bajo la jerarquía de los tres poderes y por tanto, sufren una injerencia directa de los mismos, ya que son ellos quienes nombran las autoridades.

En la estructura indicada, tampoco se puede ver claramente cuales son las instituciones de apoyo y asesoría, simplemente se va generando un árbol jerárquico, donde se van ubicando las instituciones de acuerdo a las necesidades de poder que vayan teniendo.

Algunas de las instituciones autónomas están sueltas, aunque gráficamente se las ve bajo alguna otra entidad, no existe una dependencia directa a través de algún conector con alguno de los poderes o entidades del Estado, lo que también provoca el caos en el sector estatal.

Tratamiento aparte requieren las instituciones adscritas, de forma particular las que lo son con la Presidencia, ya que visualmente se puede ver que su dependencia directa es con la Secretaría General de la Administración y no con la Presidencia como generalmente se cree. Esto quiere decir que el canal de comunicación no es directo.

En este mismo punto, es importante mencionar como en el caso de la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana; y, la Secretaría Nacional de Coordinación Institucional, ya que dichas instituciones a más de ser “adscritas a la Presidencia de la República”, tiene bajo sí otras instituciones que también se dicen adscritas, generándose una jerarquía interna entre las mismas, la cual muchas veces no es reconocida, lo que provoca ciertos inconvenientes en los procesos de comunicación entre instituciones.

En forma general, la estructura jerárquica del Estado ecuatoriano, es en gran medida la causante de los problemas de comunicación existente entre las diferentes instituciones; y por tanto, coadyuvadora de la tramitología, burocracia y lentitud de los procesos que se efectúan en las mismas y entre ellas.


SECRETARÍA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y DE REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO


ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO

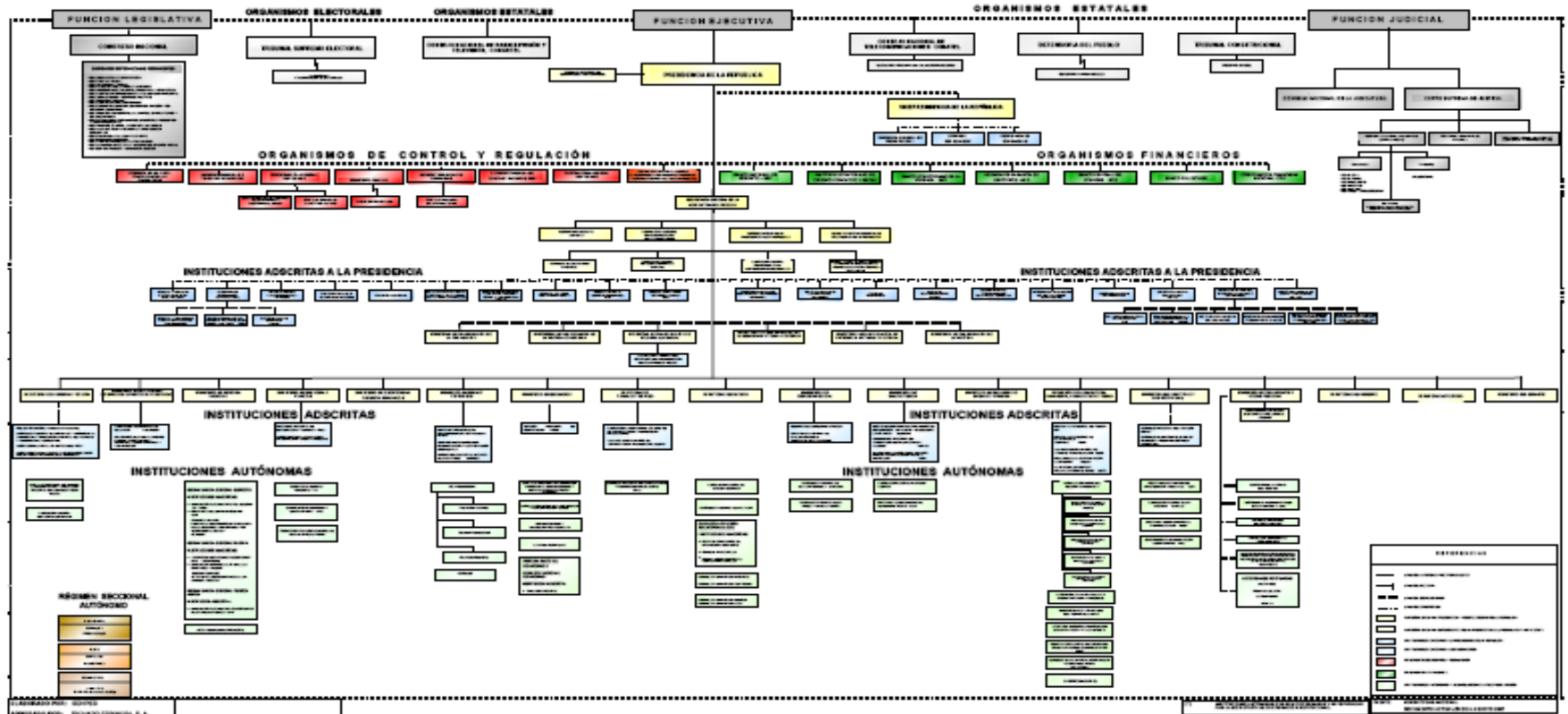


Figura No. 2.01: Estructura Orgánica del Sector Público Ecuatoriano

Fuente: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Público

Poder Ejecutivo

De acuerdo con la carta magna, el Presidente de la República ejercerá la Función Ejecutiva, quien será jefe de Estado y del Gobierno.

Está conformado por las siguientes dependencias:

- Presidencia de la República
- Vicepresidencia de la República
- Ministerios de Estado
- Fuerza Pública
- Consejos Nacionales

Como puede verse, constitucionalmente el Poder Ejecutivo está integrado básicamente por apenas cinco órganos, los cuales para poder cumplir con los deberes que manda la Carta Magna, se han tenido que abrir en un gran número de instituciones. Estas instituciones, creadas por necesidad o compromisos políticos, son en cierto sentido, los mayores causantes del crecimiento de la burocracia en el país, desde el retorno a la democracia en 1979.

Debido a que son entidades que se crean bajo dependencia directa de las anteriores, se va formando la estructura jerárquica del Estado, y concretamente del

Gobierno central, tal como se analizó anteriormente.

Poder Legislativo

Está conformado única y exclusivamente por el Congreso Nacional, quien ejercerá la Función. Estará integrado por dos diputados por cada provincia y uno más por cada doscientos mil habitantes o fracción que pase de ciento cincuenta mil.

El Congreso Nacional no tiene la misma facultad que Poder Ejecutivo, el cual a través del Presidente de la República y vía decreto, tiene la capacidad para crear instituciones. Sin embargo, puede hacerlo mediante la promulgación de leyes; y las instituciones creadas no dependen de la Función Legislativa, sino, de acuerdo a lo que la ley de creación establezca. Esta función del Estado, es la más pequeña en estructura organizativa de las tres que lo conforman.

Poder Judicial

El poder Judicial está constituido por las siguientes instituciones:

- Corte Suprema de Justicia

- Cortes, Tribunales y Juzgados en todas las provincias del país.
- Consejo Nacional de la Judicatura

Al igual que la Función Ejecutiva, este poder ha tenido que abrir una especie de sucursales a nivel nacional para cumplir con el mandato constitucional; y por la naturaleza del trabajo que realiza, tiene una estructura eminentemente jerárquica.

Organización Electoral

La organización electoral está a cargo del Tribunal Supremo Electoral, el mismo que tiene jurisdicción a nivel nacional, a través de los Tribunales Provinciales Electorales.

Es importante tener en cuenta, que en la constitución expedida en 1979, la Organización Electoral estaba considerada como Poder. Actualmente es un organismo más del Estado, con independencia y no de otro poder como aparenta ser en la actualidad.

Organismos de Control y Regulación

Los organismos de control establecidos en la Constitución Política de la República del Ecuador son:

- Contraloría General del Estado
- Procuraduría General del Estado
- Ministerio Público
- Comisión de Control Cívico de la Corrupción
- Superintendencias

Es importante anotar que la carta magna no especifica el número de superintendencias. Se limita a establecer que serán organismos técnicos con autonomía administrativa, económica, financiera y con personería jurídica de derecho público, encargadas de controlar instituciones públicas y privadas.

Régimen Seccional Autónomo

El artículo 224 de la Constitución establece que el territorio del Ecuador es indivisible y que para la administración del Estado y la representación política, existirán provincias, cantones y parroquias.

Mientras que, en el artículo 228, el mismo cuerpo legal indica que los gobiernos seccionales autónomos serán ejercidos por:

- Los consejos provinciales
- Los concejos municipales
- Las juntas parroquiales; y,
- Los organismos que determine la ley para la administración de las circunscripciones territoriales indígenas y afroecuatorianas.

Dicho artículo también establece que los gobiernos provinciales y cantorales gozarán de plena autonomía y tendrán facultad legislativa, a través de la cual podrán dictar ordenanzas, crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones especiales para mejoras.

En este contexto, los regímenes seccionales autónomos también pueden crear organismos e instituciones que les permita cumplir con las tareas encomendadas. Por ello y por las atribuciones que les da la Constitución y la Ley, también se han dado por llamarse tanto los municipios y prefecturas como gobiernos locales y gobiernos provinciales, respectivamente.

Régimen Seccional Dependiente

La Constitución a través del artículo 227, define a las gobernaciones provinciales como régimen seccional dependiente. También establece que el Gobernador será

el representante del Presidente de la República, y será el encargado de controlar y coordinar las políticas del gobierno nacional en cada provincia.

Estos regímenes están conformados también por entidades creadas para que cumplan con lo dispuesto en la ley. Estas entidades son entre otras, las intendencias de policía, las jefaturas políticas y tenencias políticas.

Los regímenes seccionales dependientes están en jerarquía con el Poder Ejecutivo de manera directa, y en su organización interna, se mantiene el mismo tipo de estructura.

Regímenes Especiales

En lo que respecta a los regímenes especiales, la constitución en su artículo 238, prevé la existencia de los mismos para la administración territorial por consideraciones demográficas y ambientales. Para proteger dichas áreas, se podrán limitar dentro de ellas los derechos de migración interna, trabajo o cualquier actividad que pueda afectar su entorno. Un ejemplo de ello es la Provincia de Galápagos.

Cada régimen especial tiene su propia estructura organizativa, la misma que se sujeta a la Ley de creación de dicho régimen.

▪ El Gobierno Central

Fundamentos legales

El principal fundamento legal sobre el cual basa su accionar el Gobierno Central, es la Constitución Política de la República vigente desde 1998.

Bajo este contexto, se emitió el Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, el cual instituye principalmente la estructura general, el funcionamiento, procedimiento administrativo común y las normas de responsabilidad de los órganos y entidades que integran la administración pública central e institucional que dependen del Ejecutivo, tal como lo indica el artículo 1 de dicho marco legal.

Por su parte, el artículo 2 del referido estatuto, delimita claramente las instituciones que integran la Función Ejecutiva y la organización de la misma, por lo que se convierte en el marco jurídico en base al cual, el Presidente de la República, vía Decreto Ejecutivo, puede crear o eliminar Ministerios e instituciones, de acuerdo con las necesidades

gubernamentales. Es por ello que dicho estatuto, luego de la Constitución Política de la República, se convierte en el principal margo legal de la Función Ejecutiva.

La estructura orgánica del Gobierno Central, está claramente indicada en la Figura 2.1; y como se dijo anteriormente, es eminentemente jerárquica y el flujo de comunicación en la misma es vertical.

Los Ministerios

En base a lo que establece la Constitución Política de la República y al Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, los Ministerios o Carteras de Estado con las que actualmente cuenta el país, son las siguientes:

- Ministerio del Ambiente
- Ministerio de Salud Pública
- Ministerio de Trabajo y Empleo
- Ministerio de Turismo
- Ministerio de Economía y Finanzas
- Ministerio de Industrias y Competitividad
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
- Ministerio de Bienestar Social
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas
- Ministerio de Educación

- Ministerio de Gobierno y Policía
- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda
- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable
- Ministerio de Defensa Nacional
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración
- Ministerio del Deporte
- Ministro de Cultura
- Ministerio de Minas y Petróleos

Ante las necesidades creadas, reales o ficticias y con el amparo del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, el actual Presidente de la República ha creado los siguientes Ministerios Coordinadores:

- Ministerio de Coordinación de la Política Económica y la Producción
- Ministerio de Coordinación de la Política, Seguridad Interna y Externa
- Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social
- Ministerio de Coordinación de Patrimonio Cultural y Natural
- Ministerio de Coordinación Institucional
- Ministerio de Minas y Petróleos

Del mismo modo, bajo el Poder Ejecutivo se han creado algunas dependencias denominadas Secretarías, las cuales son:

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
- Secretaría de la Administración
- Administrador General de la Presidencia
- Secretaría General de Comunicación
- Secretaría Jurídica de la Presidencia
- Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana
- Secretaría Nacional del Migrante

Todas estas dependencias del Poder Ejecutivo, están organizadas jerárquicamente bajo la Presidencia de la República y el flujo de comunicación es eminentemente vertical.

Las entidades autónomas

De acuerdo por lo establecido por la SENRES, las principales entidades autónomas que forman parte del Gobierno Central son:

- Consejo Nacional de Rehabilitación Social
- Dirección Nacional de Rehabilitación Social
- Comisión Nacional de Competencias
- Comandancias Generales del Ejército, Marina y Fuerza Aérea
- Junta de Defensa Nacional
- Servicio de Rentas Internas

- Corporación Aduanera Ecuatoriana
- Programa Sistema Nacional de Microfinanzas PSNM
- Petroecudor
- Consejo Nacional de Electrificación (CONELEC)
- Consejo Nacional de Educación Superior, Universidades y Escuelas Politécnicas (CONESUP)
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA)
- Universidades y Escuelas Politécnicas
- Casa de Montalvo
- Sistema Nacional de Archivos
- Consejo Nacional de Archivo
- Consejo Nacional de Capacitación y formación Profesional (CNCF)
- Consejo Nacional de Cinematografía
- Consejo Nacional de Cultura
- Casa de la Cultura Ecuatoriana (CEE)
- Orquesta Sinfónica Nacional
- Orquesta Sinfónica Guayaquil
- Orquesta Sinfónica Cuenca
- Orquesta Sinfónica Loja
- Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS)
- Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia
- Consejo Nacional de Salud (CONASA)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- Consejo Nacional de Recursos Hídricos
- Comisión de Estudios para el Desarrollo de la Cuenca del Río Guayas (CEDEGE)
- Subcomisión Ecuatoriana para el Progreso y Desarrollo del Sur (PREDESUR)
- Junta de Recursos Hidráulicos Jipijapa, Paján y Puerto López
- Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP)
- Consejo Nacional de Aguas de la Cuenca del Paute (CG-PAUTE)
- Corpecudor
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI)
- Consejo Nacional de la Calidad (CONCAL)
- Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)
- Organismo de Acreditación Ecuatoriana (OAE)
- Comisión de Tránsito del Guayas (CTG) *
- Empresa de Ferrocarriles del Estado (ENFE) *
- Consejo Nacional de Aviación Civil *
- Dirección General de Aviación Civil *
- Comisión Especial Interinstitucional (Proyecto Puerto de Transferencia Internacional de Carga del Ecuador en el Puerto de Manta) – CEIPPTICEPM *
- Autoridades Portuarias de Guayaquil, Puerto Bolívar, Esmeraldas y Manta *

* Coordinadas por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas

Todas las instituciones autónomas no tienen una relación directa con el Gobierno Central y por tanto no hay una comunicación directa entre ellas y el Poder Ejecutivo. Sin embargo, son parte importante del Estado, y como se ve en la figura 2.1, tampoco tienen relación directa con las otras funciones del Estado.

Las entidades adscritas

Las entidades adscritas, son entidades que pueden tener o no autonomía financiera y están amparadas o reguladas por alguna otra institución del Estado, incluso autónomas. En el caso del gobierno central y de las instituciones autónomas del mismo, las principales entidades adscritas son:

Adscritas a la Presidencia de la República:

- Comisión Especial de Investigación de la Deuda Externa
- Secretaría de Coordinación Institucional
 - Comisión Desarrollo para la Zona Norte de Manabí (CEDEM)

- Centro de Reconversión Económica del Cañar, Azuay y Morona Santiago (CREA)
- Instituto Nacional Galápagos (INGALA)
- Consejo Nacional de la Microempresa
- Programa de Manejo de Recursos Costeros
- Fondo de Solidaridad
- Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y la Competitividad
- Comité para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA)
- Comisión científico Técnica Ecuatoriana
- Comisión Nacional Sobre el Derecho del Mar
- Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica (CEEA)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
- Consejo Nacional de Zonas Francas (CONAZOFRA)
- Comité de Consultoría
- Unidad de Desarrollo Norte
- Instituto para el Ecodesarrollo de la Región Amazónica (ECORAE)
- Corporación Reguladora del Manejo Hídrico de Manabí (CRM)
- Secretaría Nacional Anticorrupción
- Secretaría Nacional del Migrante (SENAMI)

- Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana (SPMSPC)
 - Fondo de Inversión Social de Emergencia (FISE)
 - Fondo de Desarrollo de los Pueblos Indígenas del Ecuador (FODEPI)
 - Consejo Nacional de la Mujeres (CONAMU)
 - Corporación de Desarrollo Afroecuatoriano (CODAE)
 - Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE)
 - Consejo de Desarrollo del Pueblo Montubio de la Costa Ecuatoriana y de las Zonas Subtropicales de la Región Litoral (CODEPMOC)
- Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT)

Adscritas al Ministerio de Gobierno y Policía:

- Policía Nacional
- Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre
- Comisión de Límites Internos del País
- Comisión para el Apoyo a la Modernización de la Policía Nacional

Adscritas al Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración

- Centro de Desminado del Ecuador (CENDESMI)
- Programa de Ayuda, Ahorro e Inversión para los Migrantes Ecuatorianos y sus Familias

Adscritas al Ministerio de Economía:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- Comisión para la Auditoría Integral del Crédito Público

Adscritas al Ministerio de Minas y Petróleos:

- Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología (INAMHI)
- Centro de información, investigación y capacitación energética
- Unidad de Energía Eléctrica de Guayaquil (UDELEG)

Adscritas al Ministerio de Educación:

- Sistema Nacional de Bibliotecas (SINAB)

Adscritas al Ministerio de Trabajo y Empleo:

- Comisión de Gestión de la Capacitación y Formación Profesional
- Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP)

Adscritas al Ministerio de Bienestar Social:

- Cuerpo de Bomberos (No todos)
- Instituto Nacional de Investigaciones Gerontológicas (INIGER)

Adscritas al Ministerio de Salud Pública:

- Unidad Ejecutora del Programa de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia (UELMGAI)
- Organismo Nacional de Transplantes de Órganos y Tejidos (ONTOT)
- Secretaría Técnica del Sistema Integrado de Alimentación y Nutrición (SIAN)

Adscritas al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca:

- Instituto Nacional de Pesca (INP)
- Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA)
- Servicios Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA)
- Instituto Nacional de Capacitación Campesina (INCCA)

- Centro de Estudios y Políticas para el Agro (CEPA)

Adscritas al Ministerio de Industrias y Competitividad:

- Consejo Nacional del Sistema MNAC
- Consejo de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (CODEPYME)

Adscritas a la Comandancia General del Ejército:

- Dirección de Industrias del Ejército (DINE)
- Instituto Geográfico Militar (IGM)
 - Centro de Levantamiento Integrado de Recursos Naturales por Sensores Remotos (CLIRSEN)

Adscritas a la Comandancia General de Marina:

- Transportes Navieros Ecuatorianos (Transnave)
- Dirección General de Interese Marítimos (DIGEIM)
- Instituto Oceanográfico de la Armada (INOCAR)

Adscrita a la Fuerza Aérea:

- Dirección de Industria Aeronáutica de la Fuerza Aérea (DIAF)

Adscrita al Consejo Nacional de Archivo:

- Archivo Nacional

Adscritas a la Casa de la Cultura Ecuatoriana:

- Instituto Nacional de Patrimonio Cultural
- Museos Nacionales
- Museo Ecuatoriano de Ciencias Naturales

Es importante tener presente que en el caso de Petroecuador, esta entidad autónoma esta compuesta por tres filiales:

- Petroindustrial
- Petroproducción
- Petrocomercial

Del mismo modo, para el caso del Consejo Nacional de Recursos Hídricos, las filiales son:

- Corporación de Desarrollo Regional de la Sierra Norte (CORSINOR)
- Corporación de desarrollo Regional de la Sierra Centro (CORSICEN)
- Corporación de Desarrollo Regional de El Oro (CODELORO); Corporación de

Desarrollo Regional Chimborazo (CODERECH)

- Corporación de Desarrollo Regional de Cotopaxi (CODERECO).

Todas las entidades adscritas, están sujetas o dependen de manera directa de la institución o poder al cual se deben, es por ello que hay una relación jerárquica entre las mismas, tal como lo es todo el Gobierno Central.

CAPITULO III

ESTUDIO DE LA INSTITUCIÓN CASO DE ESTUDIO

▪ Historia

El Ministerio de Economía y Finanzas es quizá la Cartera de Estado con mayor antigüedad de todas las que conforman el Gobierno Central. A continuación una reseña histórica de dicha institución, recabada de su página web²⁰.

El Ministerio de Economía y Finanzas de la República Ecuador tiene sus orígenes en la Constitución ecuatoriana de 1830 que había determinado en su Art. 38 que, el Ministerio de Estado sea administrado por un Ministro Secretario y que su despacho se dividiría en dos secciones: la de Gobierno Exterior e Interior y la de Hacienda.

Para fines de 1831, la aglomeración de servicios en una sola entidad económica complica el desarrollo de las actividades para lo cual fue creada esta entidad; esto hizo que el Gobierno de ese entonces vea la necesidad de separar a esta institución y dividir sus funciones.

El actual Ministerio de Economía y Finanzas ha tenido varios cambios en su estructura y su denominación a lo largo de su historia. El 3 de noviembre de 1831 el Congreso Nacional expidió un Decreto que da inicio al Ministerio de Hacienda como ente homogéneo.

El 8 de noviembre de 1831 quedan determinadas las obligaciones y responsabilidades del Ministerio de Hacienda ubicándole en la categoría de los Ministerios del Estado en el Gobierno de Juan José Flores.

En el año 1843, en la Gaceta del Ecuador, el Presidente, Juan José Flores, mediante un Decreto, autorizó al Ministerio de Hacienda todo lo relativo a los ingresos y gastos del Tesoro Público; a la cobranza e inversión de las contribuciones ordinarias, impuestos y rentas, las casas de moneda de encaje y de rescate que existe o se establecieron en la República.

El 26 de septiembre de 1944, el Ministerio cambia su denominación de Ministerio de Hacienda a Ministerio del Tesoro, que se encargará de controlar todo lo relativo al Crédito Público, obligaciones y reclamos de acreedores del Fisco, así como la administración de rentas públicas, aplicación, recaudación, control, reclamos

²⁰ www.mef.gov.ec

de impuestos, tasas, administración de aduanas, monopolios del Estado, presupuesto, financiación de servicios públicos, inversión de la rentas, Patrimonio del Estado, inventario general de los bienes de la Nación, supervivencia financiera, adquisición y provisión de útiles, muebles, enseres y otras responsabilidades.

Más tarde, el 29 de noviembre de 1963 durante la Junta Militar de Gobierno, el Ministerio del Tesoro pasa a llamarse Ministerio de Finanzas cuya estructura orgánica fue la siguiente:

- Gabinete del Ministro
- Secretaría General del Ministro
- Subsecretaría del Tesoro y Crédito Público y
- Subsecretaría de Rentas

Fue Secretario General la segunda autoridad del Ministerio y es él, quien en ausencia del Ministro era responsable de la parte técnica y Administrativa.

Al ampliar este decreto, indica la obligatoriedad que tienen los organismos que requieran crédito, presentar a conocimiento del Ministerio de Finanzas, los estados económicos, financiación que permitan una adecuada y eficiente contratación y administración de la deuda Pública interna y externa.

El 10 agosto de 1988 se agrega a la denominación de Ministerio de Finanzas el nombre de Crédito Público.

En ese mismo año, la Dirección General de Rentas del Ministerio del Finanzas y Crédito Público es separada de esta institución y pasa a convertirse en el actual Servicio de Rentas Internas.

La denominación de Ministerio de Finanzas y Crédito Público tuvo una duración de 12 años, hasta que el 10 de mayo de 2000 adopta el nombre de Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Todas las actividades desarrolladas en lo concerniente a impuestos de todo orden y origen, a gravámenes, cargas, tasas, tributos; más tarde al manejo de la deuda externa, Presupuesto General del Estado, inflación, administración financiera, entre otras, se han constituido en actividades que han sido manejadas por esta institución a lo largo de su historia.

▪ **Fundamento Legal**

El Ministerio de Economía y Finanzas tomó su nombre actual a partir del 10 de mayo del año 2000, fecha en la cual, mediante Decreto Ejecutivo suscrito por el

entonces Presidente de la República, Dr. Gustavo Noboa Bejarano; quien posteriormente, mediante Decreto Ejecutivo No. 3410 suscrito el 2 de diciembre de 2002 y publicado en el Registro Oficial No. 5 del miércoles 22 de enero del año 2003, expidió el texto unificado de la principal legislación secundaria del Ministerio de Economía y Finanzas.

Dentro de dicho cuerpo legal, a partir del Libro III se refiere a la Organización y Administración del Ministerio de Economía y Finanzas, iniciando con el artículo 44, en el cual se establecen los procesos sustantivos, directivos de apoyo y asesoría.

El artículo 45 califica al Ministerio de Economía y Finanzas como un mega proceso, el cual está orientado a dirigir la política económica y a administrar las finanzas públicas del país.

En este contexto, define dos macro procesos: Economía y Finanzas, los cuales serán desarrollados por áreas organizacionales con el nivel de subsecretarías generales y que son la Subsecretaría General de Economía y la Subsecretaría General de Finanzas, respectivamente.

En dicho artículo también se establecen los procesos directivos, sustantivos y de

apoyo y asesoría. El proceso directivo está a cargo de la Subsecretaría General de Coordinación; mientras que, los sustantivos están a cargo de seis subsecretarías derivadas de los dos macro procesos principales: Economía con dos subsecretarías; y, Finanzas con cuatro subsecretarías.

Los procesos de apoyo y asesoría están a cargo de las Subsecretarías Administrativa y General Jurídica; así como, por parte de la Auditoría Interna. Esta última unidad está regida de manera directa por la Contraloría General de la Nación, y por tanto el MEF no tiene injerencia directa en la misma.

En este punto es necesario indicar como la principal legislación secundaria del MEF, ha sido elaborada en función de lo estipulado en el artículo 54 literal c) de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA), el cual establece la necesidad de expedir políticas, normas e instrumentos técnicos de desarrollo administrativo, como marco de referencia para el diseño, reforma e implementación de estructuras organizacionales por procesos.

Sin embargo, al parecer dicha ley no fue entendida en su totalidad o debido a la falta de una norma técnica o reglamento al

momento de que el MEF realizaba su principal legislación secundaria, se puede ver como ciertos procesos definidos en el cuerpo legal de la institución no se ajustan o reflejan la realidad institucional, por lo que hay muchos aspectos que deben ser corregidos.

Siguiendo con el análisis de la principal legislación secundaria del MEF, es importante tener en cuenta el artículo 48 del referido marco legal, ya que en él se faculta a la máxima autoridad, en este caso el Ministro (a) de Economía y Finanzas, a realizar los cambios organizacionales que impliquen la creación, supresión y ubicación de mega procesos, procesos y subprocesos. Esto abre la puerta y brinda la posibilidad de que en base a un estudio serio, el Ministro (a) pueda hacer los ajustes necesarios, a fin de que la estructura por procesos que requiere la SENRES y la propia estructura orgánica del MEF, sean el reflejo de la realidad, con las mejoras que puedan establecerse para beneficio de la institución.

Los artículos siguientes, definen entre otros aspectos, el manejo de la información, el archivo y el recurso humano; y de manera puntual, el artículo 58 se refiere a la estructura organizacional del MEF; así como, la misión, ámbito de

acción y estructura básica de cada una de las áreas organizacionales de la institución.

Es importante tener presente que a parte de la principal legislación secundaria, el MEF se somete, acata y cumple con todas las demás leyes que se han emitido y que requieren su participación activa; así como su acatamiento, como entre otras es el caso de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, la cual regula ciertos aspectos organizacionales de las instituciones del sector público, como se mencionó anteriormente.

En el marco de lo que establece la LOSCCA, en el Registro Oficial No. 251 del 17 de abril de 2006, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público emite la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, el MEF inició un proceso de reorganización interna.

Dicho proceso de reorganización, en el cual ha venido trabajando la Coordinación de Fortalecimiento Institucional, la misma que forma parte de la Subsecretaría General de Coordinación, tiene como principal objetivo establecer una propuesta de reforma a la principal legislación secundaria del MEF, esto es, el Decreto

Ejecutivo 3410; así como, la transferencia de información a la Coordinación de Recursos Humanos, tal como lo establece la norma técnica de la SENRES.

Dentro de este marco de reorganización, con fecha 20 de junio de 2007 mediante Memorando No. 4250 SGC-C.FORT.I.-2007, la entonces Subsecretaría General de Coordinación, remite al entonces Subsecretario Administrativo, la Propuesta de Reforma Decreto Ejecutivo 3410, Libro III, artículo 58 de la Estructura Organizacional del MEF y Transferencia de Información a la Coordinación de recursos Humanos.

En dicho memorando, se indica claramente que: "...se ha efectuado una revisión de las misiones, ámbitos de acción y estructura básica de los procesos y subprocesos, considerando además, el cumplimiento de las normas legales vigentes."; y, "...luego de haber efectuado el análisis correspondiente, se determinó la necesidad de reformar los numerales 4.2. Subsecretaría General de Coordinación, 6.1.3 Coordinación Jurídica...".

En el memorando referido, también se indica que no se ha realizado propuesta de reforma para las unidades de la Subsecretaría General de Finanzas, ni para las Coordinaciones de Tecnología

Informática y de Endeudamiento y Seguimiento de la Deuda Pública.

En definitiva, dicha reforma no hace más que hacer cambios a la misión, ámbito de acción y estructura básica delineada en la principal legislación secundaria, más no hace una reforma a la estructura organizacional propiamente dicha, ya que la misma se mantiene tal como lo establece el Decreto Ejecutivo 3410.

Mediante Oficio 4259 del 20 de junio de 2007, remitido también por la entonces Subsecretaría General de Coordinación al entonces Subsecretario Administrativo, se remite un proyecto de Acuerdo Ministerial para ser suscrito por el entonces Ministro de Economía y Finanzas.

Debido al cambio de autoridades del MEF dado pocos días después, el proyecto de reestructura presentado, así como el proyecto de acuerdo, han pasado a espera, mientras las nuevas autoridades de la institución toman conocimiento del mismo y deciden las acciones a tomar al respecto.

Hasta hoy, 26 de septiembre de 2007, no se ha tenido ningún avance al respecto y los cambios y propuestas sugeridas en dicho documento, no están ni siquiera en revisión.

▪ Plan Estratégico

El Ministerio de Economía y Finanzas de la República del Ecuador no tiene un Plan Estratégico que establezca los lineamientos generales de trabajo. Esto se debe en gran medida a la inestabilidad de la máxima autoridad, provocada básicamente por la coyuntura política.

Se estima que en el Ministerio, el tiempo de permanencia de una autoridad, promedia los cuatro meses, tiempo en el cual es muy difícil consolidar una política de trabajo y un plan estratégico que se alinee con la misma.

Sin embargo de lo expuesto, en el Decreto Ejecutivo 3410, el cual es la principal legislación secundaria del Ministerio, se establece de forma muy general la misión y visión de la institución, las mismas que podrían considerarse parte de un eventual Plan Estratégico Institucional. Sin embargo, debería revisarse si la misión y visión allí indicadas, se ajustan a la realidad o están técnicamente definidas; ya que con una simple lectura se puede decir que generan confusión o es necesario tener amplios conocimientos técnicos en economía y finanzas, como para entenderlas, dejando de lado uno de los principios fundamentales de la formulación de la

misión y la visión, que es la sencillez y facilidad de lectura y recordación.

La misión y visión establecidas en el marco legal anteriormente referido son las siguientes:

MISIÓN

“Alcanzar la estabilidad general de la economía nacional, la misma que permita crear condiciones para el desarrollo económico y social del país, mediante la formulación de programas macroeconómicos, debidamente sustentados en políticas integradas y consistentes en el equilibrio y sostenibilidad de las finanzas públicas. Articular la planificación a la disponibilidad de los recursos públicos, sobre la base de asignaciones equitativas, descentralizadas y transferencias oportunas. Fortalecer el sistema de información para rendir cuentas a la ciudadanía y de esta forma transparentar la gestión pública.”

VISIÓN

“Ser ente rector de la economía nacional, con liderazgo, transparencia y credibilidad, que genere políticas tendientes a lograr los equilibrios macroeconómicos para el desarrollo económico - social; que asigna los recursos

fiscales en forma eficiente, equitativa y descentralizada, sobre la base de una planificación nacional e institucional participativa, con el apoyo de personal calificado, comprometido y con una tecnología de punta”.

▪ **Estructura Actual**

De acuerdo con lo establecido en el artículo 58 del Decreto Ejecutivo 3410, suscrito el 2 de diciembre de 2002 y publicado en el Registro Oficial No 5 del 22 de enero de 2003, principal legislación secundaria del MEF, la estructura organizacional del Ministerio es:

Organigrama por Procesos y Niveles Jerárquicos:

USUARIOS					
DIRECTIVOS		SUSTANTIVOS		APOYO Y ASESORÍA	
DESPACHO MINISTERIAL	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir la política económica y las finanzas públicas 	SUBSECRETARÍA GENERAL DE ECONOMÍA	<ul style="list-style-type: none"> Programa Económico del Gobierno Nacional 	SUBSECRETARÍA GENERAL JURÍDICA	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de asesoría legal y patrocinio
SUBSECRETARÍA GENERAL DE COORDINACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a la gestión administrativa del Ministro Coordinación de los servicios de asesoría institucional 	SUBSECRETARÍA GENERAL DE FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> Recursos financieros públicos equilibrados y sostenibles en el tiempo, asignados y administrados con eficiencia y equidad. 	SUBSECRETARÍA ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos, Materiales y de Seguridad, Tecnológicos y Financieros Institucionales Planificación de seguridad para desarrollo nacional, Capacitación Políticas y

PROVEEDORES			

Figura. 3.01: Organigrama por Procesos y niveles jerárquicos

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (www.mef.gov.ec)

Organigrama por áreas y niveles jerárquicos:

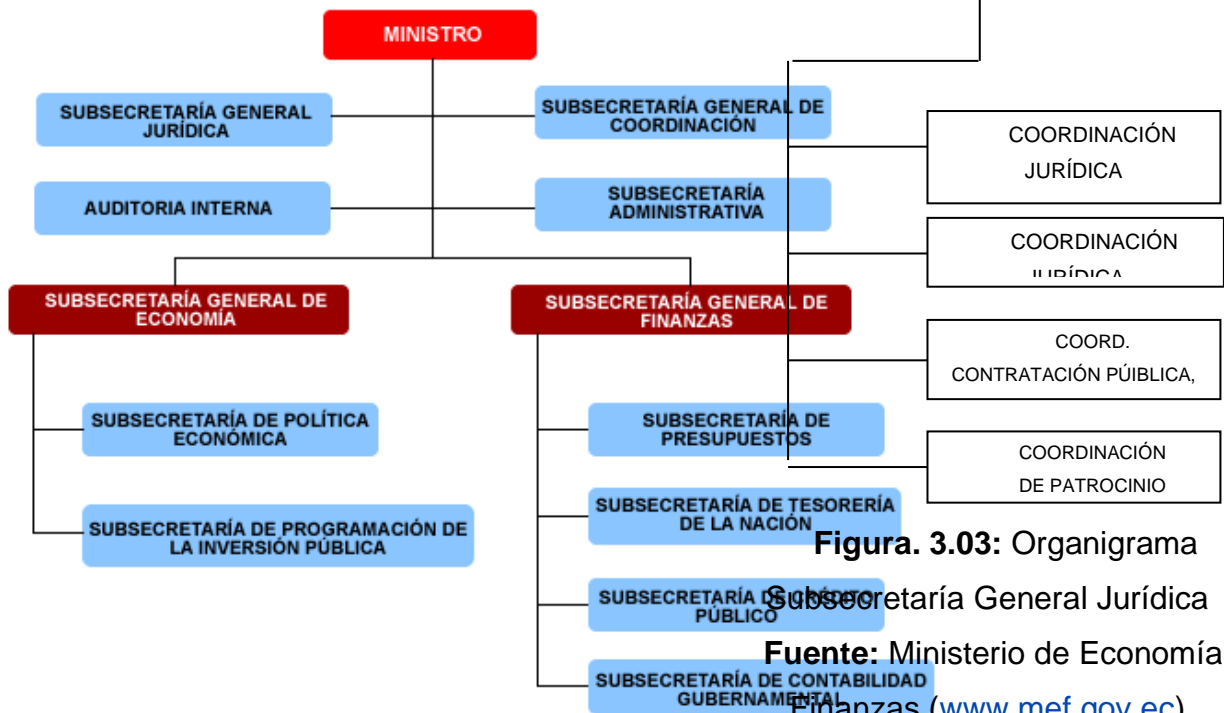


Figura. 3.02: Organigrama General del MEF

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (www.mef.gov.ec)

La Subsecretaría General Jurídica, tiene el siguiente organigrama:

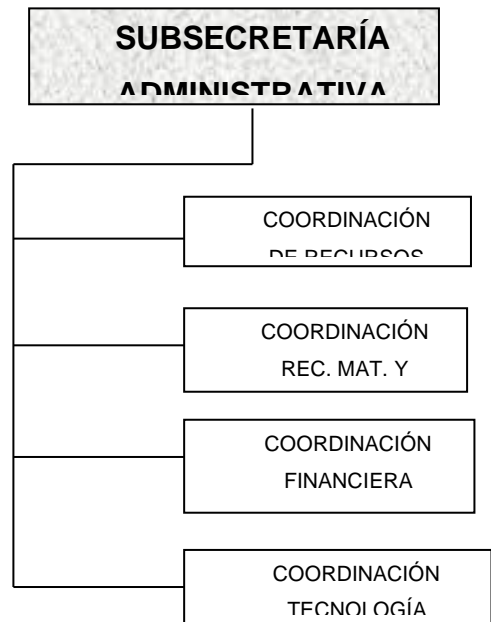


Figura. 3.04: Organigrama Subsecretaría Administrativa
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (www.mef.gov.ec)

El Organigrama de la Subsecretaría General de Coordinación es:

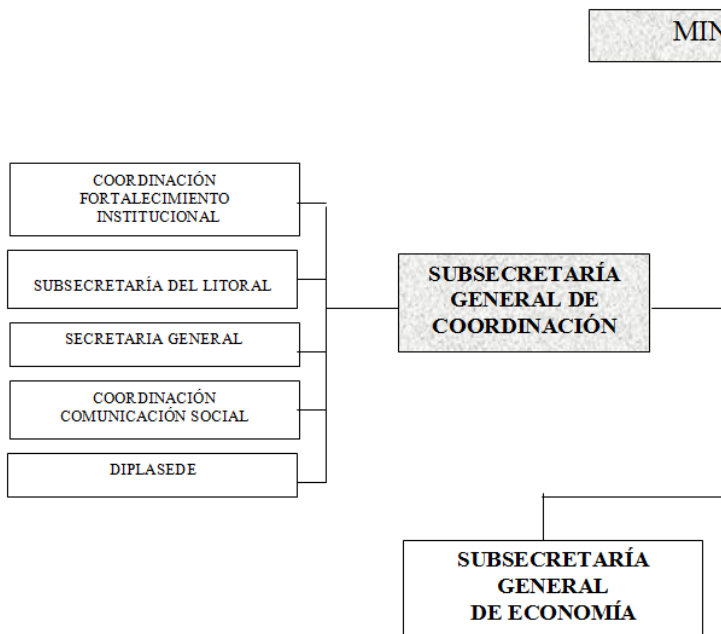


Figura. 3.05: Organigrama de la Subsecretaría General de Coordinación
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (www.mef.gov.ec)

El Organigrama de la Subsecretaría General de Economía es:

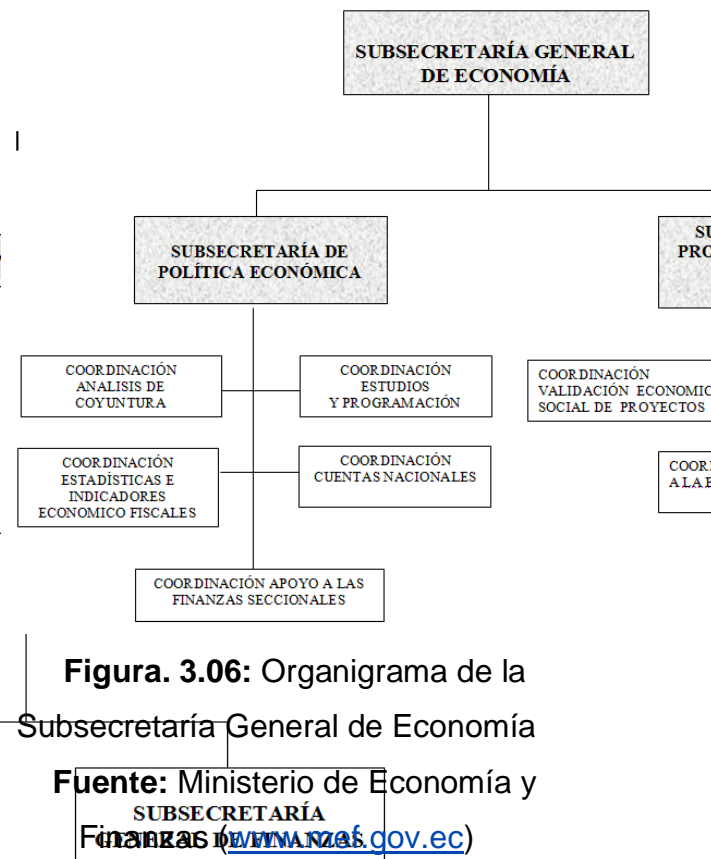


Figura. 3.06: Organigrama de la Subsecretaría General de Economía
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (www.mef.gov.ec)

El organigrama de la Subsecretaría General de Finanzas es:

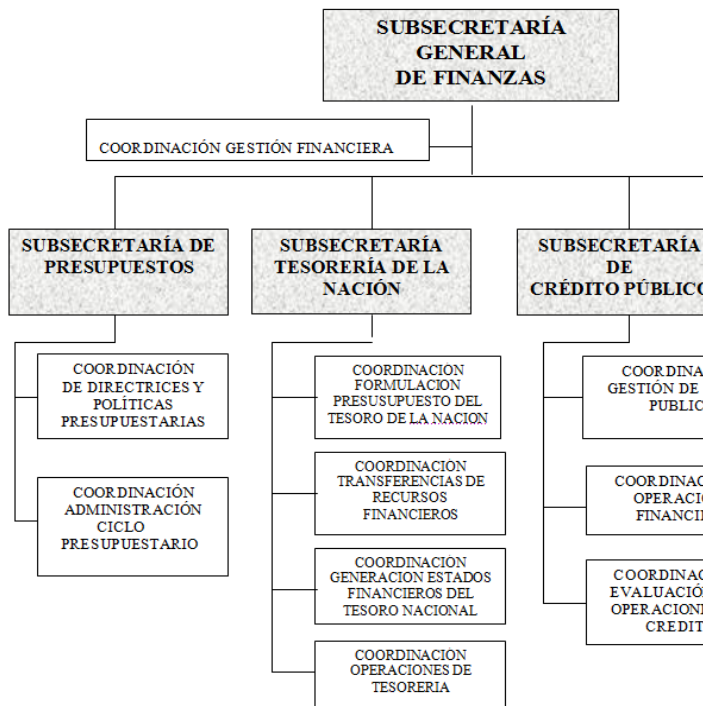


Figura. 3.07: Organigrama de la Subsecretaría General de Finanzas

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (www.mef.gov.ec)

En los organigramas anteriormente descritos, puede verse de forma clara como prevalece la jerarquía sobre la funcionalidad. Este último aspecto trata de ser considerado y de alguna manera ser superado, cuando se fusiona a la estructura jerárquica, la estructura matricial.

Sin embargo, esquemáticamente puede parecer adecuada y aparecer como funcional y viable, pero operativamente no lo es, ya que la jerarquía se sigue manteniendo en los diferentes niveles, provocando problemas en el flujo de información, que es el principal objetivo de la estructura organizacional.

▪ **Indicadores de Desempeño**

El Ministerio de Economía y Finanzas de la República del Ecuador, no dispone de indicadores de desempeño que permitan conocer si la actual estructura organizacional es funcional o no, en lo que respecta al flujo de información.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL E INDICADORES

▪ Análisis de la Estructura Organizacional Adecuada

Tal como se estableció en el marco teórico del presente estudio, básicamente se definieron tres estructuras organizacionales básicas: piramidal o jerárquica, matricial y de proyectos.

La naturaleza propia de las instituciones del sector público ecuatoriano hace que la estructura predominante sea la jerárquica o piramidal, toda vez que las autoridades de turno, mantienen una jerarquía que les da un poder omnímodo en las entidades públicas.

Esto ha provocado que la mayor parte de instituciones estatales se hayan convertido en entes excesivamente burocráticos, donde la tramitología se ha convertido en una situación habitual y la corrupción se ha apoderado de muchas de las instancias públicas y sus empleados, principalmente por la poca o nula fluidez de la información que en una estructura de este tipo, es susceptible de que ocurra.

En sociedades como la nuestra, las estructuras de tipo jerárquico pese a prevalecer aún en la mayoría de instituciones públicas, están muy desacreditadas, por lo que la tendencia actual es a cambiarlas por otras más funcionales. Sin embargo, muchos de los esfuerzos son vanos, debido a que la cultura organizacional generada a partir de la misma, ha provocado un alto porcentaje de resistencia al cambio por parte de los empleados, dando lugar a estructuras híbridas que en cierto sentido esperan minimizar la jerarquía y flexibilizar el flujo de información, pero que por otra parte mantienen aún los niveles de mando.

Las estructuras de tipo matricial son quizá el tipo de estructura que más se han fusionado con la de tipo jerárquica en el sector público. Con el afán de no mostrar una rigidez en el organigrama, en muchas instituciones se ha ubicado bajo ciertos niveles de mando, en especial los mandos medios, de forma matricial, a fin de presentar y lograr una comunicación más directa entre las unidades subordinadas.

Sin embargo, es necesario tener presente que por más que se haya establecido una estructura híbrida entre la jerárquica y la matricial, esto no ha pasado de ser lo que en nuestro medio se conoce

como un “saludo a la bandera”, ya que no hay esfuerzos claros por consolidar dichas estructuras, y no han pasado de ser simples propuestas que se han implementado sin resultado efectivo alguno.

Finalmente tenemos la estructura por proyectos. Esta estructura, bastante interesante y funcional, no es tomada en cuenta en la administración pública porque en cierto sentido limita el poder de decisión de ciertos niveles jerárquicos, ya que están en un mismo nivel a manera de proyectos, y por tanto, no tienen poder, influencia o injerencia directa como si estuvieran sobre ellos en una estructura jerárquica.

En este tipo de estructura por proyectos, algo muy relevante es el hecho de que en ella se establece claramente las unidades de soporte y apoyo, las mismas que están a disposición de la máxima autoridad y todos los proyectos.

Algo muy importante y que se debe tener presente en este tipo de estructura organizacional, es el hecho de que los proyectos o unidades administrativas que tomen la posición de proyecto, a más de estar bajo la dirección y control de la máxima autoridad, se convierten en asesores de la misma. Desde este punto de vista y teniendo presente el hecho de

que se tiene muy claro cuales son las unidades de soporte y apoyo, se puede notar la cohesión institucional que existiría en una entidad al momento de implementarla y sobre todo, la facilidad del flujo de información entre la cabeza, proyectos y unidades de apoyo y soporte.

Con estos antecedentes y teniendo presente la realidad de nuestro país, a través de la cual hemos palpado claramente como las estructuras organizacionales de tipo jerárquico que han sido las tradicionales en el sector público, han fracasado rotundamente; y, conociendo que tampoco han surtido efecto los experimentos efectuados al tratar de implementar estructuras de tipo matriciales fusionadas con jerárquicas, vemos necesario el **implementar una estructura organizacional de proyectos**, la mismas que de acuerdo con el análisis previamente realizado, cohesiona y facilita la comunicación entre todos los niveles de la entidad.

Es importante tener presente que la estructura organizacional propuesta debe ser recursiva en todas las unidades administrativas de la entidad, ya que con ello el flujo de información será similar en todas las dependencias, lo que facilitará una posible automatización de procesos, ya

que la mayoría de los mismos, serán completamente similares.

- **Propuesta de la Estructura Organizacional**

En base al análisis efectuado en el ítem anterior y teniendo en cuenta la actual estructura organizacional del Ministerio de Economía y Finanzas, revisado en el capítulo II de este documento, seguidamente se plantean las estructuras organizacionales de nivel general del Ministerio, de las subsecretarías que la conforman, las unidades de apoyo, llegando al nivel de coordinación y líderes de proceso.

La propuesta de estructura de nivel general del Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, se muestra a continuación en la figura 4.01.

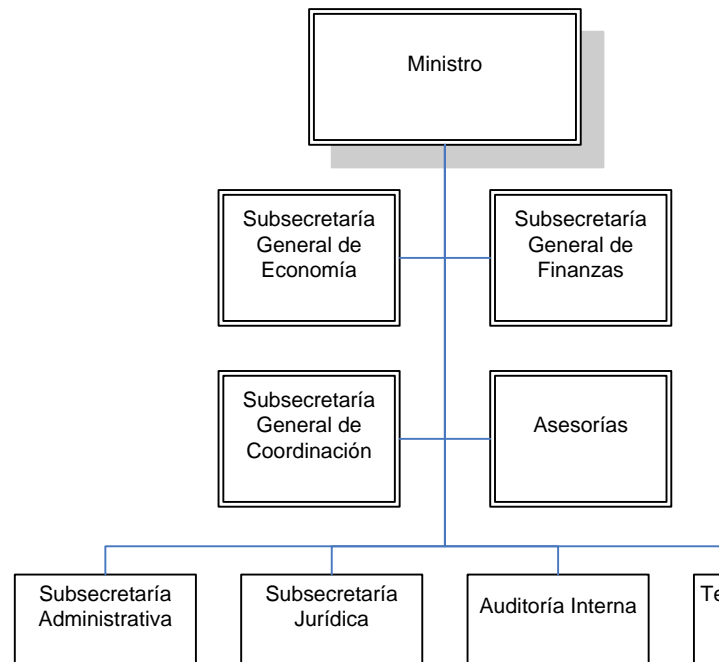


Figura 4.01: Propuesta de Estructura General del MEF

Elaborado por: El Autor

En la propuesta de organigrama general del Ministerio, se ve claramente como en relación a la estructura actual, tres unidades que se manejaban en nivel asesor: Subsecretaría Administrativa, Subsecretaría Jurídica y Auditoría Interna, pasan a ser unidades de soporte y asesoría de toda la institución, lo cual en la realidad así sucede; ya que por ejemplo, la Subsecretaría Administrativa, a través de sus unidades financieras, recursos humanos y capacitación, da servicio a todo el Ministerio. Lo mismo ocurre con la unidad de Tecnologías de la Información, por lo que en esta propuesta, sale de ser una coordinación de la Subsecretaría Administrativa a convertirse en un unidad

de apoyo general del Ministerio, directamente relacionado con la máxima autoridad, tal como se ve en la gráfica de la propuesta. En el caso de la Subsecretaría Jurídica y Auditoría Interna, su propia naturaleza hace que sean órganos de asesoría y apoyo a todo nivel, con la finalidad de evitar algún tipo de incumplimiento legal, es decir, ser un apoyo preventivo, que es lo que más hace falta al sector público.

También se incluye una unidad administrativa de Asesoría, debido principalmente a que toda autoridad trae sus asesores y ellos, a más de asesorar a la máxima autoridad, trabajan directamente con todas las unidades de la institución a quienes solicitan o brindan algún tipo de información, para cumplir con el trabajo a ellos encomendado.

Esta unidad de asesores, no tendrá una estructura definida, debido a que básicamente cumplen funciones encomendadas por la máxima autoridad y se rigen a sus disposiciones; no existe jefe de asesores ya que el único jefe es la autoridad. Son simplemente un grupo de personas que acata disposiciones y asesora, sin ninguna responsabilidad.

Se puede ver claramente también como la propuesta engloba a las tres

Subsecretarías Generales de: Economía, Finanzas y Coordinación, como proyectos; ya que en ellas reposa la razón de ser institucional, principalmente en las de Economía y Finanzas.

Como se estableció en el análisis de las estructuras organizacionales, la estructura propuesta es de aplicación recursiva, por lo que la estructura que se proponen para las diferentes Subsecretarías, sean generales o no, así como las unidades de Auditoría Interna y de Tecnologías de la Información, es la que se muestra en la figura 4.02 a continuación:

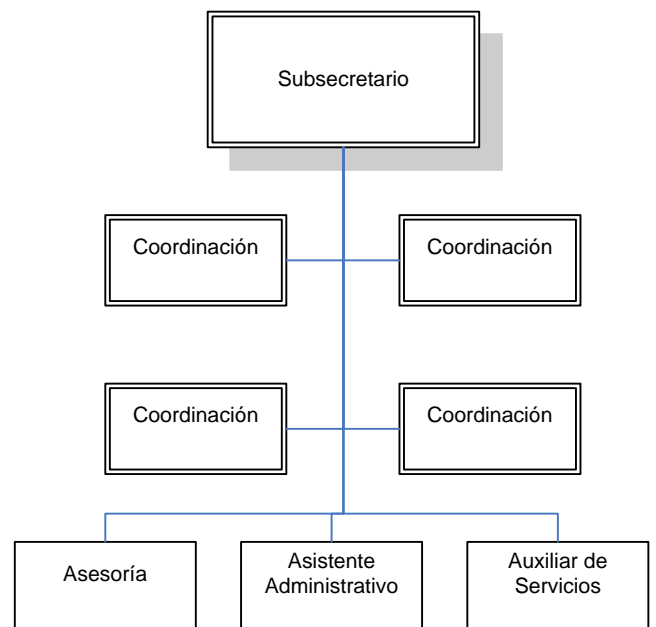


Figura 4.02: Propuesta de Estructura Subsecretarías
Elaborado por: El Autor

En esta estructura debemos tener presente el número de coordinaciones a eschematizar serán las que existan, por tanto podrán ser una o más, de acuerdo con la Subsecretaría.

De manera similar al caso de la estructura general del Ministerio, tenemos en cada subsecretaría áreas de apoyo que en este caso son los asistentes administrativos y auxiliares de servicio. Mención aparte reciben los asesores, ya que se establece como unidad de apoyo, básicamente porque su trabajo depende de la máxima autoridad de la unidad y los asesores a nivel de Subsecretarías, tienen un trabajo entre operativo y de coordinación.

Finalmente, para complementar la propuesta de estructura organizacional, es necesario llegar al nivel más bajo, que es el nivel operativo, el cual está a cargo de los diferentes procesos y subprocesos, los mismos que están agrupados en Coordinaciones, las que a su vez están agrupadas en Subsecretarías, tal como lo hemos visto. La propuesta de estructura para las coordinaciones, se muestra a continuación en la figura 4.03:

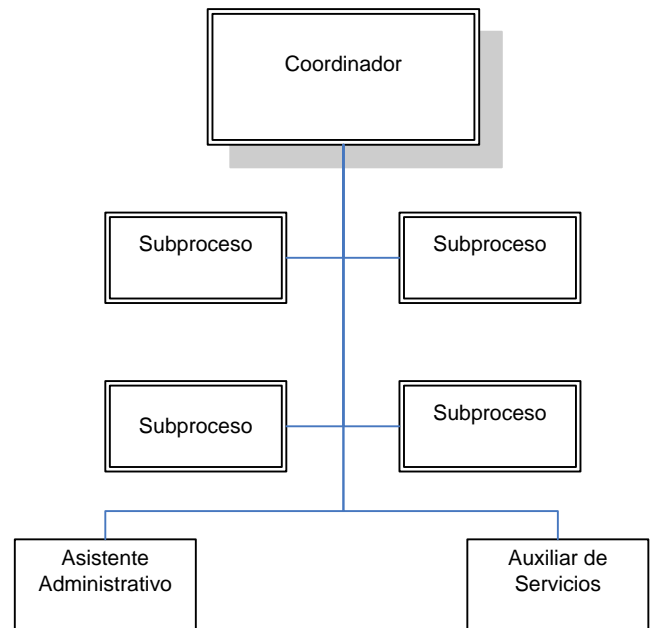


Figura 4.03: Propuesta de Estructura Coordinaciones
Elaborado por: El Autor

En esta propuesta de estructura para las Coordinaciones, al igual que en la de Subsecretarías, el número de subprocesos dependerá las actividades de cada Coordinación y por tanto podrá haber líderes de subproceso o simplemente personal operativo. No está por demás tener presente los niveles de soporte y apoyo que se han reducido al asistente administrativo y auxiliar de servicios. A este nivel no existen asesorías, pero si se debe tener claro que los asesores, sean de Subsecretarías o del Despacho Ministerial, pueden trabajar en los niveles operativos o subprocesos, bajo las disposiciones emanadas por las autoridades, en trabajos puntuales.

Como se puede notar claramente, la propuesta de estructura organizacional establecida, aplicada con recursividad hace muy sencillo el conocimiento del Ministerio de Economía y Finanzas, y de manera primordial el flujo de información entre las diferentes unidades que lo conforman.

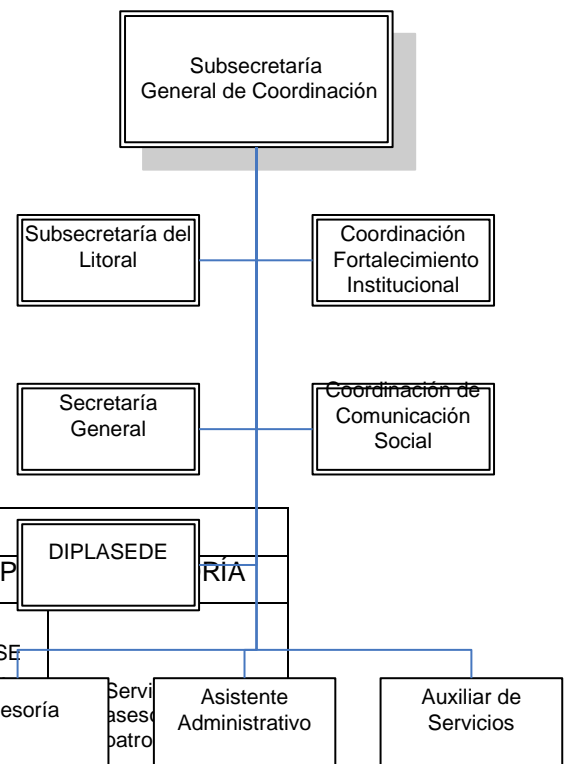
En base a lo anterior y teniendo en cuenta que la propuesta para el organigrama por áreas y niveles jerárquicos está ya detallada en la gráfica 4.01, la propuesta de organigramas de procesos y servicios, así como para las diferentes unidades del Ministerio es la siguiente:

Por procesos y Servicios:

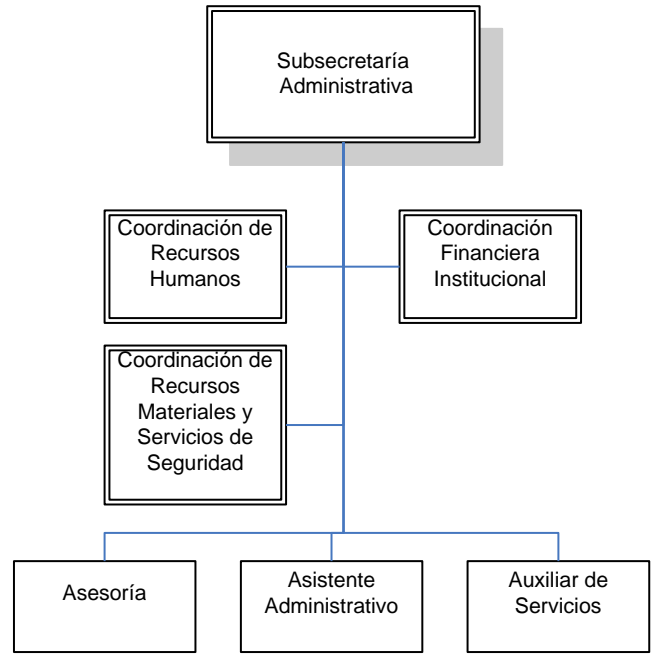
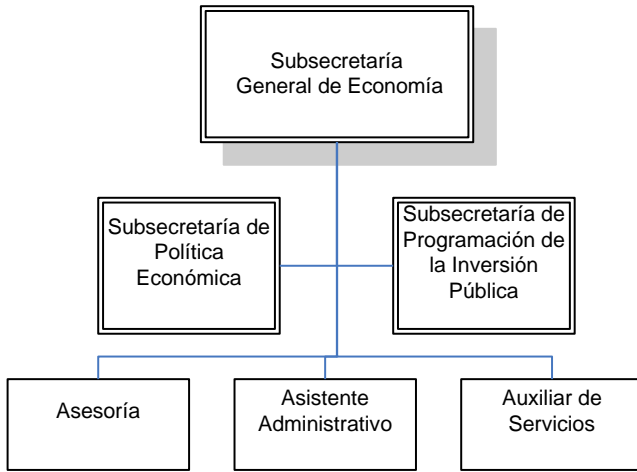
USUARIOS					
DIRECTIVOS		SUSTANTIVOS		AP	DIPLASEDE
DESPACHO MINISTERIAL	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir la política económica y las finanzas públicas 	SUBSECRETARÍA GENERAL DE ECONOMÍA	<ul style="list-style-type: none"> Programa Económico del Gobierno Nacional 	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL DE ECONOMÍA
SUBSECRETARÍA GENERAL DE COORDINACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a la gestión administrativa del Ministro Coordinación de los servicios de asesoría institucional 	SUBSECRETARÍA GENERAL DE FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> Recursos financieros públicos equilibrados y sostenibles en el tiempo, asignados y administrados con eficiencia y equidad. 	SECRETARÍA GENERAL DE ECONOMÍA	SECRETARÍA GENERAL DE ECONOMÍA
				AUDITORÍA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Políticas y normas para el control de la gestión interna del Ministerio
				UNIDAD DE	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura y Centro de Cómputo

PROVEEDORES			

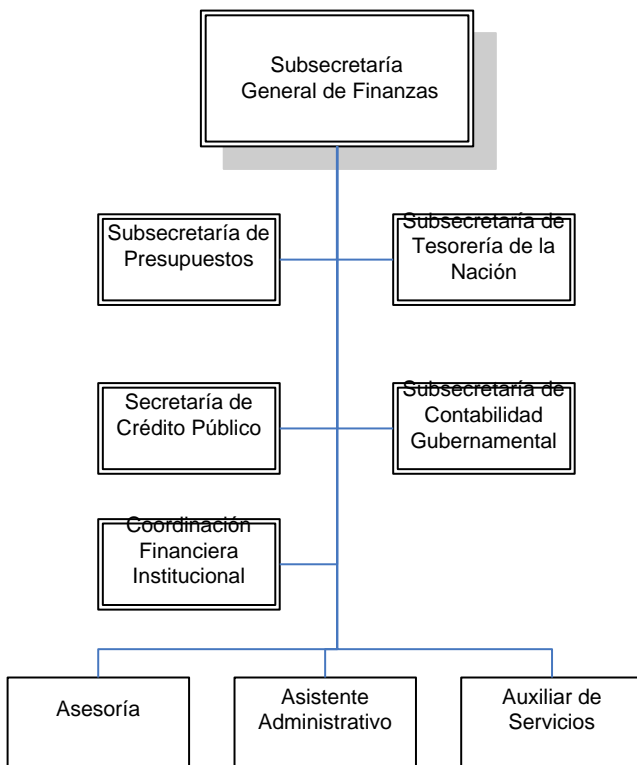
Organigrama de la Subsecretaría General de Coordinación:



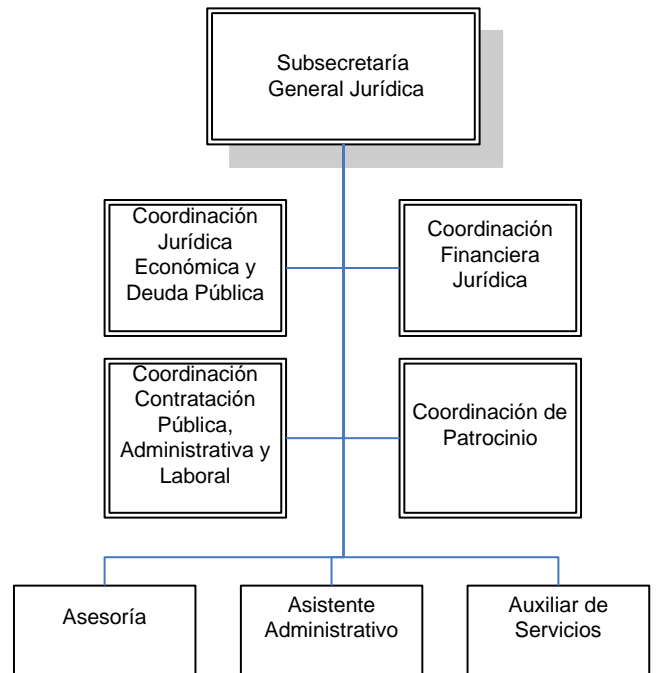
Organigrama de la Subsecretaría General de Economía



Organigrama de la Subsecretaría General de Finanzas:

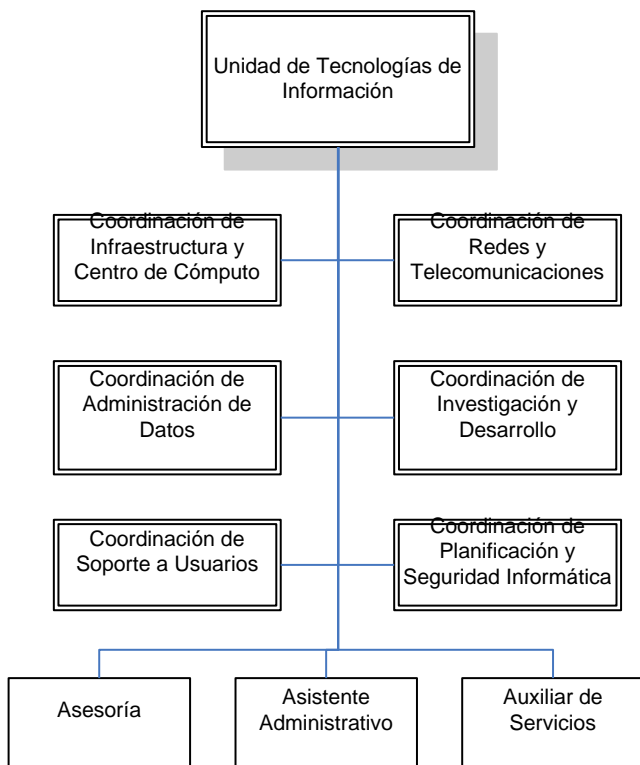


Organigrama de la Subsecretaría Jurídica:



Organigrama de la Subsecretaría Administrativa:

Organigrama de la Unidad de Tecnologías de Información:



En virtud de que en la actual estructura organizacional del Ministerio el área de tecnología está ubicada bajo la Subsecretaría Administrativa, no reflejando la realidad institucional, como ya se dijo anteriormente, es necesario que también la parte concerniente a dicha unidad sea considerada como área de soporte y apoyo, por lo que se requiere reformar el Art. 58, numeral 6.1.4 Coordinación de Tecnología Informática; del Libro III De la organización y Administración del Ministerio, del Decreto Ejecutivo No. 3410 del 2 de diciembre de 2002, publicado en el Registro Oficial No.5 de 22 de enero de 2003; y reemplazarlo por: 6.4. Unidad de Tecnologías de Información. Del mismo modo, en el mismo numeral, reemplazar el

texto a continuación de Estructura Básica por el siguiente:

La Unidad de Tecnologías de Información tiene nivel de Subsecretaría y está organizada para atender los requerimientos de los siguientes subprocesos:

- Administrar la infraestructura informática y el centro de cómputo del Ministerio.
- Administrar las redes de datos y telecomunicaciones de la institución.
- Administrar los datos y las bases que la contienen.
- Investigar y desarrollar las diferentes aplicaciones que la institución requiera; así como dar mantenimiento a las existentes.
- Brindar el soporte técnico a los usuarios internos y externos de las diferentes aplicaciones y sistemas del Ministerio.
- Planificar las diferentes actividades de la unidad; así como administrar y mantener las seguridades informáticas de la institución.

▪ **Evaluación de la Propuesta**

Para que la evaluación de la propuesta de estructura organizacional sea efectiva es necesario primeramente implementarla, para luego de ello aplicando indicadores de desempeño, realizar una evaluación certera de la misma, en base a los indicadores que se implanten y la propia percepción de los empleados del Ministerio y público en general, que acuden a la institución a realizar diverso trámites. Para lo último, podría diseñarse encuestas las mismas que una vez procesadas y tabuladas, arrojarán los aspectos positivos y negativos de la atención y sobre todo del flujo de información, con lo cual se podrá tener una idea clara de la validez de la estructura implementada.

Sin embargo, no está por demás recordar que al inicio de este capítulo, se hizo un análisis de las tres estructuras organizacionales conocidas, y que producto de dicho análisis, se propuso la estructura organizacional antes indicada; por lo que existe una evaluación previa del tipo de estructura a implementar, quedando por realizar la evaluación a la validez de la estructura una vez implementada, tal como ya se mencionó.

Finalmente, es importante tener presente que más adelante, en este mismo capítulo, se hace una propuesta de indicadores de desempeño que podrían ser implantados y

con ello evaluar la propuesta de estructura organizacional.

▪ **Aplicación de la Propuesta**

Para poder aplicar o implementar la propuesta, se requiere un aspecto fundamental, esto es decisión política. Con dicha decisión y por tanto la disposición que se emita en base a la misma, se deberá elaborar un Acuerdo Ministerial mediante el cual se promulgue la nueva estructura organizacional y por tanto la vigencia de la misma.

Dicho cuerpo legal, deberá ser elaborado en base a todos los aspectos legales que para el efecto están en vigencia, esto es leyes y reglamentos, los mismos que serán empleados como justificativos de la propuesta, para así mantener concordancia y proporcionar la legalidad y permitir la aplicabilidad de la propuesta; así como ser suscrito únicamente por la máxima autoridad de la institución, en este caso el Ministerio de Economía y Finanzas.

En tal virtud, a continuación se detalla una propuesta de Acuerdo Ministerial, con los justificativos legales del caso, que ha sido elaborada tomando como referencia la propuesta de Acuerdo adjunta al Memorando No. 4250 SGC-C.FORT.I.-

2007, remitido por la entonces Subsecretaria General de Coordinación, al entonces Subsecretario Administrativo, el cual contenía una Propuesta de Reforma Decreto Ejecutivo 3410, Libro III, artículo 58 de la Estructura Organizacional del MEF y Transferencia de Información a la Coordinación de recursos Humanos. No se debe pasar por alto que dicho documento fue citado y analizado en el Capítulo III del presente trabajo de investigación.

Acuerdo No.

EL MINISTRO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Ejecutivo NO.3410 de 2 de diciembre del 2002, publicado en el Registro Oficial No.5 de 22 de enero del 2003, se expidió el Texto Unificado de la Principal Legislación Secundaria del Ministerio de Economía y Finanzas;

Que, el Art.48 del Texto Unificado de la Principal Legislación Secundaria del Ministerio de Economía y Finanzas, dispone que los cambios organizacionales que impliquen

creación, supresión y ubicación a niveles de macro procesos, procesos y subprocesos podrán ser autorizados por el Ministro de Economía y Finanzas;

Que, es necesario reformar el artículo 45, en lo concerniente a los procesos de apoyo y asesoría, para que reflejen la realidad actual del Ministerio;

Que, es necesario reformar el Art. 58, numeral 3.1 Organigrama del Ministerio de Economía y Finanzas por Procesos y Servicios; y, el numeral 6.1.4 Coordinación de Tecnología Informática; del Libro III De la organización y Administración del Ministerio, del Decreto Ejecutivo No. 3410 del 2 de diciembre de 2002, publicado en el Registro Oficial No.5 de 22 de enero de 2003;

Que, con Acuerdo Ministerial No. 298 de 25 de noviembre de 2004, publicado en el Registro Oficial No. 479 de 10 de diciembre de 2004, se expidió el Manual de Procesos del Ministerio de Economía y Finanzas; y,

Que, la propuesta de Estructura Organizacional efectuada en la Tesis de

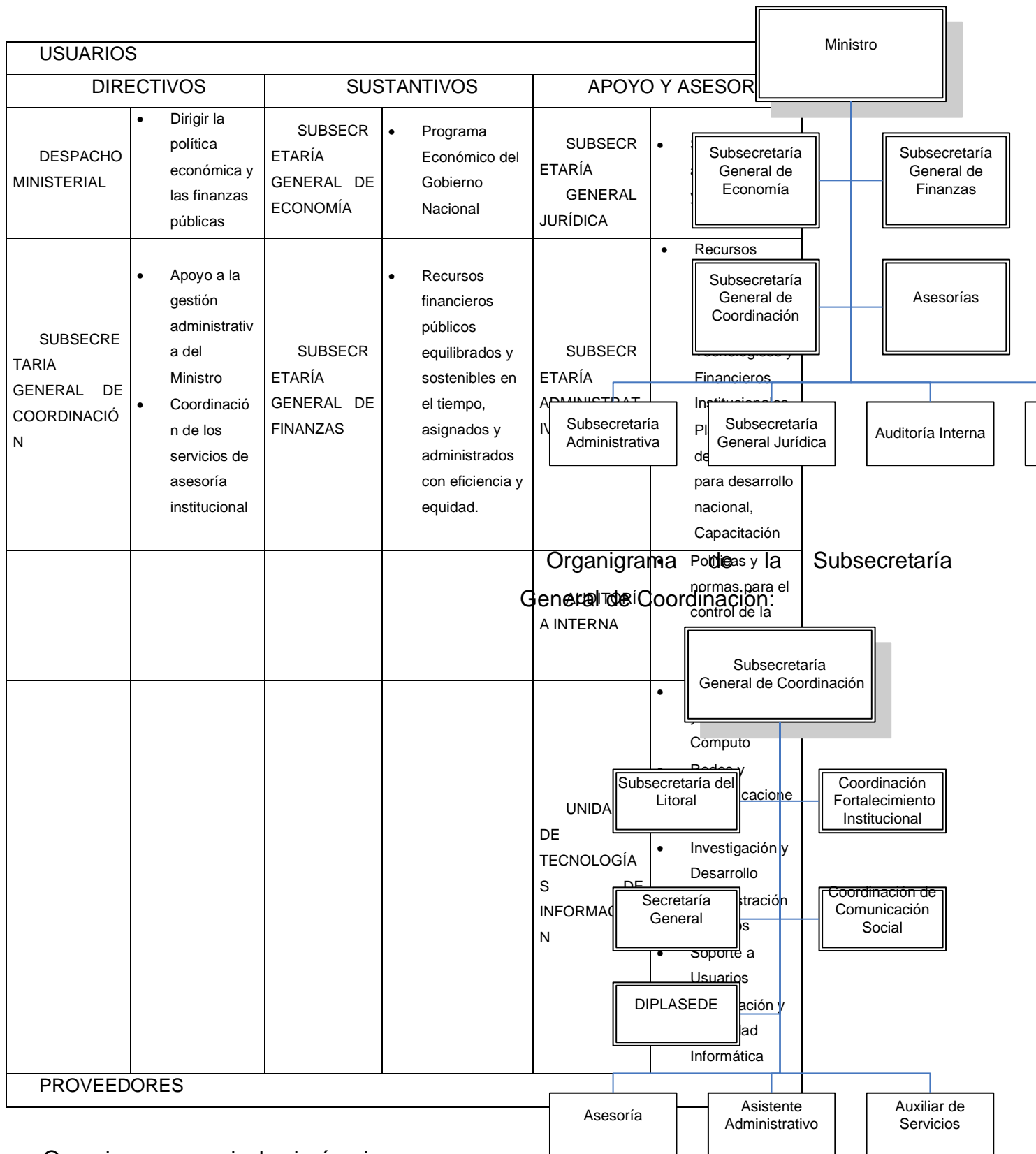
Grado “Incidencia de las Estructuras Organizacionales en la Productividad del Sector Público. Caso de Estudio: Ministerio de Economía y Finanzas”, realizado por un funcionario de esta Cartera de Estado en octubre de 2007, para optar por el título de Magíster en Seguridad y Desarrollo con Mención en Gestión Pública y Gerencia Empresarial, en el Instituto de Altos Estudios Nacionales, es válida y viable;

En ejercicio de la atribución establecida en el numeral 6 del Art.179 de la Constitución Política de la República,

ACUERDA

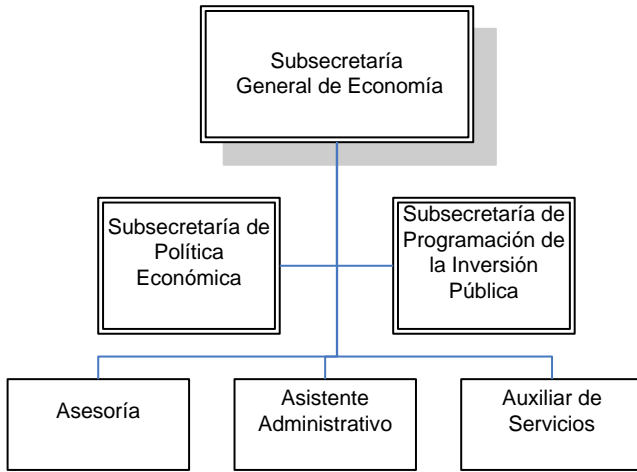
Artículo 1.- Reformar el Art. 45 del Libro III De la organización y Administración del Ministerio, del Decreto Ejecutivo No. 3410 del 2 de diciembre de 2002, publicado en el Registro Oficial No.5 de 22 de enero de 2003, en la parte concerniente a los Procesos de Apoyo y Asesoría, incluyendo en dicho punto a la Coordinación de Tecnología Informática, con el nombre de Unidad de Tecnologías de Información, la misma que tendrá nivel jerárquico de Subsecretaría.

Artículo 2.- Reformar el Art. 58 del Libro III De la organización y Administración del Ministerio, del Decreto Ejecutivo No. 3410 del 2 de diciembre de 2002, publicado en el Registro Oficial No.5 de 22 de enero de 2003, numeral 3.1 Organigrama del Ministerio de Economía y Finanzas por Procesos y Servicios, reemplazando las estructuras allí establecidas por las siguientes:

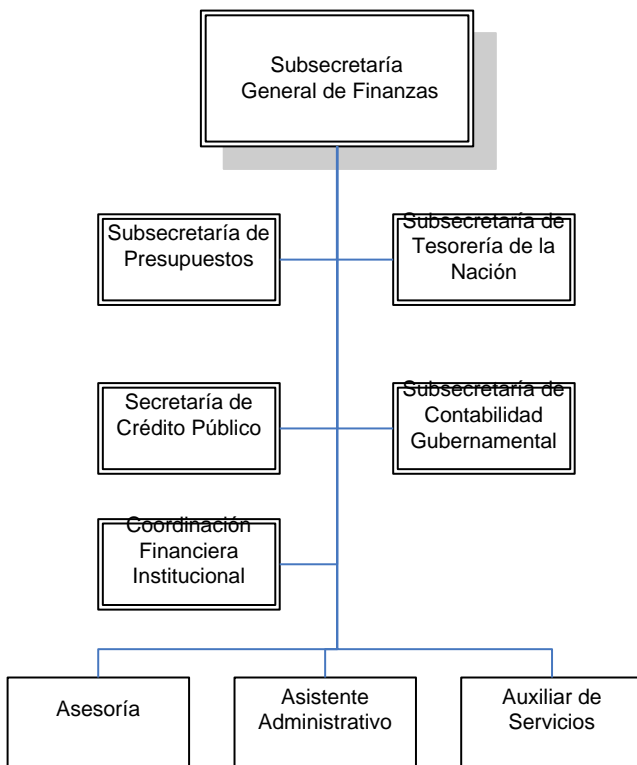


Organigrama por niveles jerárquicos:

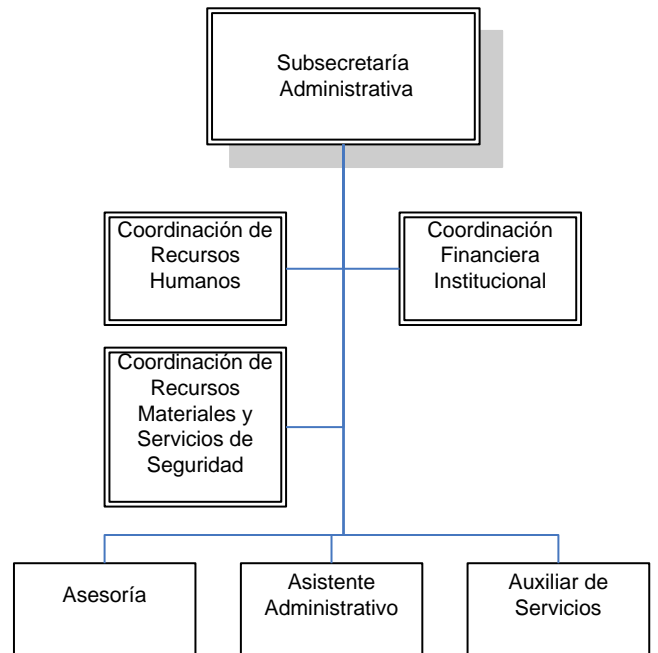
Organigrama de la Subsecretaría General de Economía:



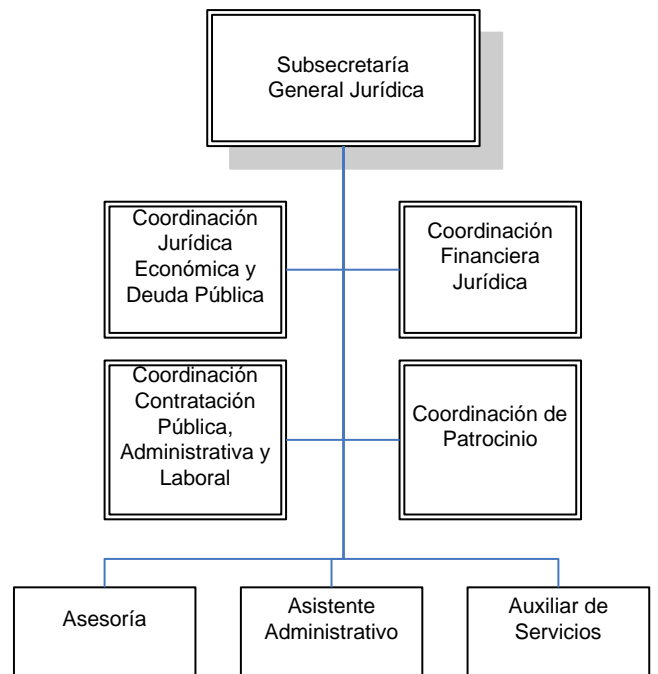
Organigrama de la Subsecretaría General de Finanzas:



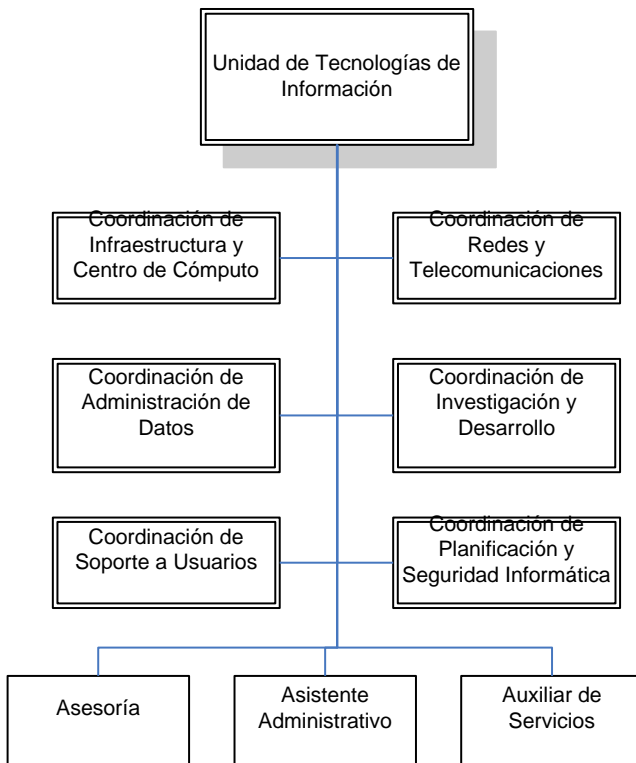
Organigrama de la Subsecretaría Administrativa:



Organigrama de la Subsecretaría Jurídica:



Organigrama de la Unidad de Tecnologías de Información:



Artículo 3.- Reformar el Art. 58 del Libro III De la organización y Administración del Ministerio, del Decreto Ejecutivo No. 3410 del 2 de diciembre de 2002, publicado en el Registro Oficial No.5 de 22 de enero de 2003, numeral 6.1.4 Coordinación de Tecnología Informática, reemplazarlo por: 6.4. Unidad de Tecnologías de Información. Del mismo modo, del mismo numeral, reemplazar el texto a continuación de Estructura Básica por:

“La Unidad de Tecnologías de Información tiene nivel de Subsecretaría y

está organizada para atender los requerimientos de los siguientes subprocesos:

- Administrar la infraestructura informática y el centro de cómputo del Ministerio.
- Administrar las redes de datos y telecomunicaciones de la institución.
- Administrar los datos y las bases que la contienen.
- Investigar y desarrollar las diferentes aplicaciones que la institución requiera; así como dar mantenimiento a las existentes.
- Brindar el soporte técnico a los usuarios internos y externos de las diferentes aplicaciones y sistemas del Ministerio.
- Planificar las diferentes actividades de la unidad; así como administrar y mantener las seguridades informáticas de la institución.”

Artículo 4.- El presente Acuerdo entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en Quito, Distrito Metropolitano, a

COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE.

Econ. Fausto Ortiz de la Cadena
**MINISTRO DE ECONOMIA y
FINANZAS**

▪ **Análisis de Indicadores**

Como se dijo en el marco teórico, el establecer indicadores de desempeño que verdaderamente sean medibles en el sector público, si es un dolor de cabeza; sobre todo debido a la cultura organizacional existente en dicho medio, lo que ha provocado una resistencia total de parte de los empleados a la evaluación sea a su trabajo o a la entidad en sí.

A fin de que los indicadores sean realmente válidos y por tanto sirvan para evaluar de manera concreta al flujo de información, dichos indicadores tienen que ser totalmente cuantitativos.

Sin embargo, no es menos cierto que una evaluación cualitativa también es necesaria para medir el desempeño, pero esta es muy subjetiva y va apegada a percepciones, sensaciones e incluso sentimentalismos, por lo que el porcentaje

de validez que se le dé como para evaluar una nueva estructura organizacional, será muy bajo.

Se debe tener presente que una evaluación cualitativa puede ser realizada mediante una encuesta de percepción; mientras que una evaluación cuantitativa, a más de que puede ser implementada con una encuesta, puede ser implementada a través de programas de computación o algún mecanismo de control de actividades, de forma que se pueda mantener un monitoreo constante al trabajo de los funcionarios de una institución, con lo que a través de los resultados, se puede obtener información del desempeño de los empleados y por consiguiente, la eficiencia de la institución.

Dentro del sector público ecuatoriano, una de las mayores quejas es la demora que se presenta para despachar los trámites que se realizan a la interna de las mismas. La excesiva burocracia, la falta de sistemas de información adecuados, la no aplicabilidad o correcto uso de las tecnologías existentes, la falta de dicha tecnología en algunas entidades, la resistencia al cambio y la cultura organizacional; son entre otras, las principales causas del inconveniente indicado. No hay que perder de vista y por tanto dejar de tener en cuenta que está

demora se en los trámites externos y los internos.

El otro problema que a menudo se presenta en el sector público es la poca diligencia, proactividad, iniciativa y falta de cultura de servicio que tienen la gran mayoría de empleados públicos. El sentirse amparados y protegidos bajo las leyes laborales vigentes para el sector público, así como por los contratos colectivos, sindicatos, asociaciones de empleados y la falta de evaluaciones periódicas al desempeño del empleado, amparados en el mal utilizado derecho constitucional de la estabilidad laboral, ha provocado que los índices de gestión de los empleados y por tanto de las instituciones públicas, sean alarmantemente bajos.

Es por ello que se ve claramente la necesidad de implementar indicadores que reflejen de manera rápida y veraz los tiempos de trabajo y los niveles de desempeño de los empleados. En tal virtud, la propuesta de indicadores cuantitativos para el Ministerio de Economía y Finanzas, debe basarse en dos tipos esenciales para el desenvolvimiento de una institución pública, estos son los **indicadores de desempeño**. Dichos indicadores deben ser implementados en cuatro ámbitos:

1. Actividades

2. Productos (Outputs)
3. Resultados intermedios (Immediate outcomes)
4. Resultados finales (Final / Ultimate outcomes)

Sin embargo, debido a la cultura organizacional de las instituciones públicas de nuestro país; así como, a la necesidad de que nuestra legislación está orientada más a los resultados, los mismos que también son conocidos como productos; y, los controles se enfocan más a las actividades sin considerar de manera general los resultados intermedios, sino como ya se dijo, en el resultado o producto final, nuestra propuesta se limitará única y exclusivamente a los dos primeros ámbitos, es decir, a las actividades y productos.

Con el tipo de indicadores antes mencionados, se tendrá una visión clara del tiempo que un trámite administrativo toma en ser ejecutado, así como el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión del mismo, concretamente en las actividades que se realizan para obtener el resultado, todo esto dentro del marco de la nueva estructura organizacional propuesta; debido principalmente a que a través de ella se da el flujo de información institucional, elemento vital del trabajo cotidiano en cualquier entidad, sea pública o privada.

▪ Propuesta de Indicadores

Luego del análisis del tipo de indicadores a ser implementados, es necesario detallarlos y establecerlos de manera clara a fin de que no sean mal interpretados o mal utilizados.

Como el trabajo en el sector público está orientado a la prestación de servicios, sea a otras instituciones públicas o privadas, o al público en general; generalmente a estos servicios se los denomina trámites, y son iniciados mediante un requerimiento escrito.

Es por ello que aparece un elemento vital para la evaluación del desempeño del empleado y por tanto de la institución, estos son los **trámites**. Con este primer insumo, es necesario conocer el número que en un determinado período han ingresado a la institución y el número que han sido despachados y culminados de forma positiva o negativa para quien lo requirió. Esto último, nos da la medida de los productos o resultados de la institución.

Junto con los trámites y los resultados de los mismos, es necesario establecer un tiempo de duración del mismo, según las actividades que se realicen y el tiempo de cada una de las mismas. Una vez establecido dichos parámetros, estos nos

darán la medida de que si las actividades relacionadas con el trámite, previo a la entrega del producto o resultado, se están cumpliendo adecuadamente.

Es por tanto que los indicadores de desempeño propuestos son la **eficacia** y la **eficiencia**, los mismos que para efectos de ser calculados, requieren de los siguientes parámetros :

- Número de trámites ingresados
- Número de trámites finalizados
- Tiempo total de entrega del producto o resultado

Con estos indicadores podremos medir la eficacia y eficiencia del trabajo cotidiano de los empleados, del flujo de información institucional y por tanto, de la estructura organizacional propuesta.

Dada la complejidad de los trámites y la variedad de los mismos al interior de las instituciones públicas, y por tanto del Ministerio de Economía y Finanzas, el presente estudio se limitará a establecer indicadores de desempeño que permitan conocer la eficacia en la atención de los trámites; y, la eficiencia de los mismos, lo que nos dará los niveles de incidencia en la productividad de la institución.

Es por ello que, en base a los parámetros establecidos, el cálculo de la eficacia estará dada por la relación entre el número total trámites finalizados (productos o resultados entregados) y el número de trámites ingresados. Esquemáticamente la fórmula de cálculo de la eficacia sería como se muestra a continuación:

$$Eficacia = \frac{\#trámites_finalizados}{\#trámites_ingresados} * 100$$

El resultado de la ecuación anterior nos proporcionará un porcentaje, el cual será la medida de la eficacia organizacional. Por ejemplo, si en un momento determinado de tiempo se recibieron 15 trámites y de los mismos se despacharon o finalizaron apenas 11, el resultado de la ecuación es 73,33%, lo que indicará que la institución tiene ese porcentaje de eficacia. En el mismo ejemplo, si se finalizaron tres, el resultado es el 20% de eficacia. Finalmente, si se llegaron a finalizar los quince, el resultado sería el 100% de eficacia.

Cómo es lógico y se dijo anteriormente, cada trámite tiene una lógica diferente y por tanto el tratamiento del mismo es distinto el uno del otro. Por lo tanto es menester, previo al establecimiento del indicador que nos proporcionará la eficiencia en la atención de los trámites, determinar el

tiempo de duración de los mismos en base a los recursos con los cuales se dispone para el efecto.

Dada la complejidad de dicho aspecto y teniendo en consideración el alcance del presente trabajo de investigación, nos limitaremos a establecer de manera directa la relación y ecuación requerida para medir la eficiencia en la atención de un trámite, no sin antes indicar que a manera de recomendación, cada unidad del Ministerio de Economía y Finanzas deberá hacer un análisis y evaluación interna de los trámites y recursos con los que dispone para atenderlos.

Con este antecedente, la relación que nos permitirá conocer la eficiencia en la atención de los trámites estará dada por la relación entre el número de trámites finalizados con el tiempo de duración establecido. Esquemáticamente esta relación se verá de la siguiente forma:

$$Eficiencia = \frac{\#trámites_finalizados}{tiempo_trámite}$$

El resultado de esta ecuación nos permitirá conocer la medida de la eficiencia organizacional. Por ejemplo, si un trámite toma un día, y al momento de evaluar vemos que en un día cualquiera ingresan tres trámites y se atiende y finaliza un solo

trámite, el resultado de la ecuación es 1 trámite / día; por lo que se puede decir que se está utilizando los recursos de manera adecuada y por tanto que se es eficiente. Si en el mismo lapso de tiempo, se atienden y finalizan los tres trámites, el resultado 3 trámites / día, lo que nos indicaría que los recursos están siendo aprovechados de mejor forma y por tanto hay mayor eficiencia en el aprovechamiento de los mismos. Finalmente, si en el lapso de tiempo del ejemplo indicado, no se llega a finalizar ningún trámite, o se establece que el trámite está a un porcentaje de su finalización, se ubicará en la formula el valor de dicho porcentaje en números decimales, por ejemplo 0,70, lo que dará como resultado 0,7 trámites / día, lo que nos indicará que existen problemas en el uso de los recursos y por tanto no hay eficiencia.

No está por demás mencionar que en determinadas circunstancias es posible que los recursos se los aproveche al máximo, pero que por factores exógenos al proceso, el trámite no puede ser finalizado, el indicador propuesto se convierta en subjetivo. Sin embargo, al momento de levantar el tiempo de duración del trámite, es necesario tomar en cuenta los posibles inconvenientes y aspectos que pueda o vayan a afectar el normal tratamiento del mismo, minimizando de esta forma la

posible subjetividad que pueda presentarse bajo ciertas circunstancias.

Con los indicadores de eficacia y eficiencia anteriormente descritos, y teniendo claro el alcance del presente estudio, se obtiene los niveles de productividad de la institución, en este caso puntual del Ministerio de Economía y Finanzas.

Para ello, es importante definir de forma general y en consenso, basados en los indicadores propuestos de eficacia y eficiencia, los niveles aceptables de los mismos, es decir, establecer el piso mínimo en base al cual se puede decir que la gestión o nivel de productividad es aceptable.

Sin embargo, luego de los análisis efectuados dentro de este estudio al sector público ecuatoriano y de manera concreta al Ministerio de Economía y Finanzas, a manera de propuesta, se sugiere que el porcentaje mínimo de gestión que nos mostrara la productividad de la institución es del 60% de eficacia y 60% de eficiencia. Es importante anotar que para mostrar el porcentaje de eficiencia, al resultado de la ecuación propuesta, se lo debe multiplicar por 100.

▪ **Evaluación de Indicadores**

A fin de que la evaluación de la propuesta de indicadores sea válida, es necesario que dichos indicadores entren en vigencia, para que luego de un tiempo prudente de uso y evaluación del desempeño institucional en base a los mismos, se proceda a realizar una evaluación certera de si los datos arrojados por los indicadores se ajustan a la realidad, son insuficientes o incorrectos; y, si conviene o no seguirlos aplicando, o es necesario incrementar otros que cubran aspectos más específicos.

No está por demás tener presente la resistencia que al inicio puede presentar en los empleados la implementación de indicadores, sobre todo debido a los hábitos creados por la cultura organizacional establecida; por lo que es necesario y de suma importancia estar claros en que se requiere de un tiempo prudencial para su implementación y posterior evaluación; por lo que se sugiere que este no sea menor a un año, ya que con ello se podrá tener datos certeros en base a los cuales se pueden tomar decisiones.

También es necesario establecer un compromiso entre autoridades y

empleados, para que los indicadores a implementarse no sean manipulados y por tanto respetados en su totalidad. Del mismo modo, crear el compromiso institucional de que pese a los cambios de autoridades que puedan suscitarse con el tiempo, y que en el Ministerio de Economía y Finanzas es muy común, no se deje de lado la utilización y monitoreo de los mismos al menos durante el tiempo sugerido, a fin de obtener resultados que vengan en beneficio institucional. Esto coadyuvará a que la evaluación que se realice a los indicadores y a través de ellos a la institución, permita tomar decisiones que vengan en beneficio de todos quienes la conforman, logrando así incrementar el prestigio de la misma.

▪ **Implementación de Indicadores**

Al igual que el caso de la propuesta de estructura organizacional, para poder aplicar o implementar la propuesta de indicadores, es necesario elaborar y expedir un Acuerdo Ministerial mediante el cual se den a conocer los indicadores de tiempo y gestión, así como su entrada en vigencia.

No está por demás tener presente que también es necesario la voluntad política de la máxima autoridad, para que disponga el

particular y se proceda a elaborar el acuerdo antes mencionado teniendo en cuenta todos los aspectos legales inherentes al tema.

Finalmente, es muy importante tener presente que la implementación de los indicadores propuestos puede ser independiente de la implementación de la estructura organizacional sugerida. Sin embargo, a fin de que exista coherencia entre la evaluación de la estructura y la de indicadores, para medir de forma clara la eficiencia y eficacia de la institución y su nueva estructura organizacional, es recomendable implementar tanto la estructura como los indicadores de manera conjunta.

También es importante tener presente que la implementación de la propuesta indicadores por ser un asunto netamente interno y administrativo, contrario a la propuesta de estructura organizacional donde por disposición legal el único facultado para realizar modificaciones, correcciones o creaciones es la máxima autoridad, el acuerdo de promulgación también puede ser suscrito por el Subsecretario Administrativo.

En tal virtud, a continuación se detalla una propuesta de Acuerdo Ministerial para expedir únicamente los indicadores

propuestos, con los justificativos legales del caso, con el pie de firma de la máxima autoridad, sin perjuicio de lo indicado anteriormente respecto a este particular.

Acuerdo No.

EL MINISTRO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

CONSIDERANDO:

Que, uno de los objetivos del Gobierno Central es mejorar los niveles de productividad del sector público en beneficio del todos los ecuatorianos;

Que, es necesario incrementar los niveles de satisfacción de los clientes internos y externos de la institución, en cuanto a la recepción y despacho de los trámites recibidos y que sean competencia de esta Cartera de Estado;

Que, es necesaria la implementación de indicadores de desempeño que permitan conocer los niveles de eficacia y eficiencia de la gestión de esta Cartera de Estado, a fin de tomar los correctivos necesarios y cumplir con uno de los objetivos del Gobierno;

Que, la Subsecretaría Administrativa y la Coordinación de Fortalecimiento Institucional, entes encargados de velar por el correcto desempeño y mejoramiento de las diferentes actividades que se realizan al interior de la institución, necesitan de indicadores que les permitan conocer los niveles eficacia y eficiencia en la realización de las diferentes actividades y despacho de los diversos trámites que se efectúan al interior de la misma;

Que, la propuesta de indicadores efectuada en la Tesis de Grado “Incidencia de las Estructuras Organizacionales en la Productividad del Sector Público. Caso de Estudio: Ministerio de Economía y Finanzas”, realizado por un funcionario de esta Cartera de Estado en octubre de 2007, para optar por el título de Magíster en Seguridad y Desarrollo con Mención en Gestión Pública y Gerencia Empresarial, en el Instituto de Altos Estudios Nacionales, es válida y viable;

En ejercicio de la atribución establecida en el numeral 6 del Art.179 de la Constitución Política de la República,

ACUERDA

Artículo 1.- Implementa a partir de la suscripción del presente Acuerdo Ministerial, los siguientes indicadores de desempeño:

$$Eficacia = \frac{\#trámites_finalizados}{\#trámites_ingresados} * 100$$

Donde: **#trámites_finalizados** es el número de trámites producto o resultado, en un tiempo determinado.

#trámites_ingresados es el número de trámites ingresados en un tiempo determinado.

Para calcular la eficacia es necesario hacerlo considerando los trámites finalizados en función de los ingresados el mismo día, en el lapso de tiempo que haya establecido la unidad responsable. Su resultado es en porcentaje.

$$Eficiencia = \frac{\#trámites_finalizados}{tiempo_trámite}$$

Donde: **#trámites_finalizados** es el número de trámites producto

o resultado, en un tiempo determinado.

#tiempo_trámite es el tiempo de duración establecido para dicho trámite.

Para calcular la eficiencia es necesario hacerlo considerando los trámites finalizados en función del lapso de tiempo que haya establecido la unidad responsable para dicho trámite. Para obtener el porcentaje de eficiencia, será necesario multiplicar al resultado de la ecuación anterior por 100.

Los porcentajes mínimos de eficiencia y eficacia para la gestión del Ministerio de Economía y Finanzas luego del primer año de implementación de los indicadores son del 60% en cada caso. Dicho porcentaje deberá incrementarse paulatinamente hasta alcanzar las metas que el Ministerio establezca anualmente.

Artículo 2.- Disponer a la Subsecretaría Administrativa y la Coordinación de Fortalecimiento Institucional, la creación de un Comité de Seguimiento y Evaluación del desempeño de esta Cartera de Estado, en los cinco (5) días laborables siguientes a la promulgación del presente Acuerdo, el cual será presidido por el Subsecretario Administrativo o su delegado.

Artículo 3.- Disponer al Comité de Seguimiento y Evaluación que en un plazo no mayor a 30 días calendario posteriores a su creación, establezcan los mecanismos de implantación, seguimiento, monitoreo y evaluación de resultados de los indicadores de desempeño establecidos en el Artículo 1 del presente Acuerdo.

Artículo 4.- Disponer al Comité de Seguimiento y Evaluación que, conjuntamente con todas las Subsecretarías y Coordinaciones de esta Cartera de Estado, procedan a realizar un análisis detallado de las actividades que realizan, con los respectivos tiempos de duración y recursos que se emplean, en un plazo no mayor a 60 días calendario luego de que hayan establecido los mecanismos de implantación, seguimiento, monitoreo y evaluación de resultados.

Artículo 5.- Disponer al Comité de Seguimiento y Evaluación que, luego de la evaluación a los resultados obtenidos por el monitoreo y seguimiento de los indicadores, conjuntamente con la unidad administrativa que requiera implementar correctivos o mejoras a las actividades a fin de alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia requeridos, en un plazo no mayor a 30 días calendario a partir de la determinación de los problemas.

Artículo 6.- El presente Acuerdo entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en Quito, Distrito Metropolitano, a

COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE.

Econ. Fausto Ortiz de la Cadena
**MINISTRO DE ECONOMÍA y
FINANZAS**

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

▪ Conclusiones

Como resultado del trabajo de investigación efectuado, así como de la propuesta planteada, se tienen las siguientes conclusiones:

- El único marco legal que regula a todas las instituciones del sector público es la Constitución, en base la cual también son creados los nuevos organismos o dependencias. Sin embargo, también ha dejado abierta la posibilidad de creación de instituciones a gusto y necesidad de las autoridades de turno, lo que provoca una compleja estructuración del Estado como tal.
- Todas las instituciones tiene un marco legal o principal legislación secundaria, en base a la cual trabajan, pero que no necesariamente refleja una organización interna o estructura organizacional.
- Existe una alta jerarquización de la estructura del Estado, desde los tres poderes que lo conforman hacia abajo.
- La injerencia que un poder del Estado intenta tener sobre el otro y la manipulación política de los mismos, ha llevado a nuestro país a un caos administrativo, donde ninguno de lo poderes conoce sus deberes, derechos y alcances de manera tácita, o simplemente, no los quieren conocer.
- La estructura jerárquica del Estado ecuatoriano es en gran medida la causante de los problemas de comunicación existente entre las diferentes instituciones; y por tanto, coadyuvadora de la tramitología, burocracia y lentitud de los procesos que se efectúan en las mismas y entre ellas.
- La cultura organizacional generada a partir de las estructuras organizacionales jerárquicas, ha provocado un alto porcentaje de resistencia al cambio por parte de los empleados, ya que quieren mantener los niveles de mando que les brinda la misma.
- Los esfuerzos que algunas instituciones han llevado a cabo para realizar cambios en las estructuras organizacionales, no han pasado de ser simples propuestas que se han implementado sin resultado efectivo alguno, debido principalmente a la cultura organizacional.
- En las estructuras organizacionales tipo proyecto se puede notar la cohesión institucional que existiría en una entidad

al momento de implementarla, sobre todo por la facilidad del flujo de información entre la cabeza, proyectos y unidades de apoyo y soporte.

- El actual Ministerio de Economía y Finanzas es quizá la Cartera de Estado con mayor antigüedad de todas las que conforman el Gobierno Central; sin embargo, la inestabilidad política en la misma ha provocado que sea la institución con el más bajo índice de permanencia de autoridades, con un promedio de cuatro meses en el cargo.
- La principal legislación secundaria del Ministerio de Economía y Finanzas, ha sido elaborada en función de lo estipulado en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA), la cual establece la necesidad de expedir políticas, normas e instrumentos técnicos de desarrollo administrativo, como marco de referencia para el diseño, reforma e implementación de estructuras organizacionales por procesos. Sin embargo, se puede ver como ciertos procesos definidos en el cuerpo legal de la institución no se ajustan o reflejan la realidad institucional.
- El proceso de reestructuración que viene trabajando la Coordinación de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Economía y Finanzas, no está siendo llevado adecuadamente ya

que no puede prescindir de analizar toda la institución, dejando a criterio de terceros la reestructura de uno de los dos macro procesos institucionales, esto es el de Finanzas.

- La propuesta de reforma formulada por la Coordinación de Fortalecimiento Institucional, solamente hace cambios a la misión, ámbito de acción y estructura básica de algunas unidades administrativas, delineada en la principal legislación secundaria, más no hace una reforma a la estructura organizacional propiamente dicha, ya que la misma se mantiene tal como lo establece el Decreto Ejecutivo 3410.
- Las coyunturas políticas siguen afectando a la gestión interna del Ministerio de Economía y Finanzas, ya que desde el cambio de autoridades efectuado a finales de julio del presente año, no se ha revisado ni dado seguimiento a los proyectos que tienen que ver con la reestructura de la institución.
- La falta de un Plan Estratégico institucional es uno de los puntos débiles de la institución.
- La misión y visión del Ministerio de Economía y Finanzas, formuladas en la principal legislación secundaria de la institución, no se ajustan a la realidad o no están técnicamente definidas; ya que con una simple lectura se puede decir

que generan confusión o es necesario tener amplios conocimientos técnicos en economía y finanzas, como para entenderlas, dejando de lado uno de los principios fundamentales de la formulación de la misión y la visión, que es la sencillez y facilidad de lectura y recordación.

- En los organigramas del Ministerio de Economía y Finanzas, prevalece la jerarquía sobre la funcionalidad, pese a la fusión entre la estructura matricial y la jerárquica; por lo que la actual estructura organizacional del Ministerio no facilita un adecuado flujo de información entre las diferentes unidades que lo conforman.
- El Ministerio de Economía y Finanzas debe implementar una estructura organizacional tipo proyectos, la misma que debe ser recursiva en todas las unidades administrativas de la entidad, ya que con ello el flujo de información será similar en todas las dependencias, lo que facilitará una posible automatización de procesos, ya que la mayoría de los mismos, serán completamente similares.
- El no disponer de indicadores de desempeño, es en cierta medida una de las razones para no tener claro la dificultad en el flujo de información institucional. Por lo tanto, es necesario establecer indicadores de desempeño

que permitan evaluar el flujo de información en la institución y por tanto, la estructura organizacional de la misma.

▪ **Recomendaciones**

Producto de todo el trabajo efectuado, se plantean las siguientes recomendaciones, que en caso de ser impulsadas, coadyuvaran al mejoramiento institucional del Ministerio de Economía y Finanzas, así como del sector público en general.

- Solicitar a la Asamblea Constituyente que se efectuará en noviembre del año en curso, en la ciudad de Montecristi, provincia de Manabí; un mejoramiento de la parte orgánica de la futura Carta Magna, ya que como puede verse en la actual, existen serios conflictos de funciones e incluso, injerencia de poderes.
- Establecer una normativa o cuerpo legal que obligue a que toda institución pública, al momento de ser creada, se lo haga con un estatuto o legislación secundaria; y no solamente con Decreto Ejecutivo, a fin de que existan desde un principio los lineamientos generales de trabajo y el campo de acción de la misma.
- Impulsar un proyecto de desjerarquización del Estado, en base a

estudios serios y técnicos, y no a coyunturas políticas o intereses particulares.

- Diseñar, impulsar e implementar planes de mejoramiento para lograr un cambio institucional, nuevas normas y formas de comportamiento, lo que redundará en una nueva cultura organizacional.
- Establecer e impulsar proyectos de reestructuración serios y técnicos, que reflejen una realidad nacional e institucional, y que no sean simples estudios que se hacen por cubrir rubros presupuestarios o intereses políticos de turno.
- Impulsar un proyecto de Planeamiento Estratégico institucional en las entidades del sector público que aún no lo tienen, alineado a las políticas estatales; así como una revisión de los existentes para también alinearlos con las políticas del estado; todo esto bajo una metodología estándar y una sola cabeza.
- Propugnar estructuras organizacionales donde prevalezca la funcionalidad y no la jerarquía.
- Implementar en el Ministerio de Economía y Finanzas, la propuesta de estructura organizacional y la de indicadores, planteada en el capítulo IV del presente trabajo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ANDREW, Rafael; RICART, Joan; VALOR Joseph; “Estrategias y Sistemas de Información”; Mac Graw – Hill, 1996
- SILVA, Francisco; “Curso de Gerencia Pública”; Universidad Central del Ecuador, 2005
- SERNA, Humberto; “Gerencia Estratégica”; 1998
- LÓPEZ, Elman; “Sistemas de Gestión Industrial”; EPN, 1996
- HARRINGTON, H. James; “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”; Mac Graw – Hill, 1996
- SILVA GARCÍA, Francisco; “Curso de Gerencia Pública”; Universidad Central – CTT, 2005.
- Fleury, “Cultura y Poder en las Organizaciones”; 1989

Proyectos de Grado / Tesis

- AMORES, Galo; ARROBA, Jeffry; “Prototipo de un Sistema Integrado de Planificación para Instituciones Públicas”; Tesis de Grado; EPN, 1999
- MEZA, Geovanny; SANDOVAL, Stiward; “Desarrollo de un Modelo de

Plan Estratégico de Tecnologías de Información para el Sector Público Ecuatoriano”; Tesis de Grado; EPN, 2003

- Patricio Ferreira Núñez, Monografía para optar por el Título de Ingeniero Industrial, Universidad Tecnológica De Santiago, 2003

Fuentes de Tipo Legal

- Constitución Política de la República del Ecuador, Registro Oficial de la República del Ecuador No. 2, 13 de febrero de 1997.
- Ley de Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Registro Oficial de la República del Ecuador No. 184, 6 de octubre de 2000.
- Legislación Secundaria del Ministerio de Economía y Finanzas, Decreto Ejecutivo No. 3410, Registro Oficial de la República del Ecuador No. 5, 22 de enero del 2003.
- Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, Registro Oficial de la República del Ecuador No. 251, 17 de abril de 2006.

Internet

- es.wikipedia.org/wiki/Empresa

ANEXOS

- www.bves.com.sv/glosario/g_e.htm
- www.educa.aragob.es/iespgaza/ecobac_hillerato/diccionario.htm
- www.fimeint.org/glosario.htm
- es.wikipedia.org/wiki/Organización
- www.peruecologico.com.pe/glosario_o.htm
- www.calidad.com.ar/calid033.html
- www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interes_glosa_terminos.htm
- www.fimeint.org/glosario.htm
- www.uch.edu.ar/rrhh
- www.monografias.com
- www.pa-partners.com
- www.qpr.com/Spanish/BalancedScorecard.html
- www.senres.gov.ec
- www.mef.gov.ec
- www.presidencia.gov.ec

Anexo 1
Decreto Ejecutivo 3410

DECRETO EJECUTIVO 3410

Registro Oficial No. 5: Año I - Quito,

miércoles 22 de enero del 2003

Gustavo Noboa Bejarano

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA

LIBRO III

DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION DEL MINISTERIO

ARTICULO 44.- Con el fin de que el Ministerio de Economía y Finanzas cumpla con su misión institucional, los procesos sustantivos son los siguientes: de **Economía**, destinado a elaborar, ejecutar, realizar el seguimiento y evaluar el Programa Macroeconómico del Gobierno Nacional; y de **Finanzas Públicas**, orientado a administrar los recursos de la hacienda pública de manera que se asegure su equilibrio y sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo, y la asignación eficiente, transparente y equitativa de los recursos fiscales.

Para el funcionamiento de los procesos sustantivos el Ministerio de Economía y Finanzas contará con *procesos directivos, de apoyo y asesoría*.

Los *procesos directivos* se encargarán de promulgar directrices, políticas, planes estratégicos, etc., que son necesarios para administrar la organización. Los procesos directivos del Ministerio de Economía y Finanzas son los siguientes: **Despacho Ministerial**, responsable de dirigir la política económica y de gestionar las finanzas públicas, así como de liderar y administrar la institución; y **Subsecretaría General de Coordinación**, orientado a colaborar en la gestión administrativa del Ministro y responsable de coordinar los servicios de asesoría institucional.

Los *procesos de apoyo y asesoría* tienen como responsabilidad asegurar la provisión de servicios de apoyo logístico y de asesoría para el normal funcionamiento de los procesos directivos, sustantivos y para sí mismos. Para el caso del Ministerio de Economía y Finanzas, los procesos de apoyo y asesoría son los siguientes: de **Servicios Administrativos**, encargado de administrar los recursos humanos, materiales y de seguridad, financieros institucionales, tecnología informática y planeamiento de seguridad; de **Asesoría Jurídica**, para proveer de servicios de asesoría legal; y de **Auditoría Interna**, destinado a definir políticas, normas, procedimientos y la gestión de control interno del Ministerio de Economía y Finanzas.

ARTICULO 45.- El Ministerio de Economía y Finanzas como un todo orgánico constituye un *megaproceso*, orientado a dirigir la política económica y a administrar las finanzas públicas del país.

Los procesos institucionales serán desarrollados por áreas organizacionales que tendrán el nivel de Subsecretarías, y son las siguientes. En el caso de Auditoría Interna su nivel está definido por la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado:

Los macroprocesos serán desarrollados por áreas organizacionales que tendrán el nivel de subsecretarías generales, y dentro de la institución son las siguientes:

PROCESOS SUSTANTIVOS	
MACROPROCESO	ECONOMIA Subsecretaría General de Economía
MACROPROCESO	FINANZAS Subsecretaría General de Finanzas

PROCESOS DIRECTIVOS	PROCESOS SUSTANTIVOS	PROCESOS DE APOYO Y ASESORIA
Subsecretaría General de Coordinación	Subsecretaría de Política Económica	Subsecretaría General Jurídica
▪	Subsecretaría Programación de la Inversión Pública	Subsecretaría Administrativa
	Subsecretaría de Presupuestos	Auditoría Interna
	Subsecretaría de Tesorería de la Nación	
	Subsecretaría de Crédito Público	
	Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental	

Los subprocesos inconstitucionales serán desarrollados por áreas organizacionales que tendrán el nivel de coordinaciones, y son las siguientes:

SUBPROCESOS DIRECTIVOS	SUBPROCESOS SUSTANTIVOS	SUBPROCESOS DE APOYO Y ASESORÍA
Subsecretaría del Litoral	Coordinación Gestión financiera Pública	Coordinación Jurídica Económica– Deuda Publica
Coordinación Fortalecimiento Institucional	Coordinación Análisis de Coyuntura	Coordinación Jurídica Financiera
Secretaría General	Coordinación Estudios y Programación Macroeconómica	Coordinación Contratación Pública, Administrativa y Laboral
Coordinación de Comunicación Social	Coordinación Estadística e Indicadores Económico-Fiscales	Coordinación Patrocinio
Coordinación de Planeamiento de Seguridad para el Desarrollo Nacional	Coordinación Cuentas Nacionales	
	Coordinación Apoyo a las Finanzas Seccionales	
	Coordinación Validación Económica – Social de Proyectos	
	Coordinación Administración de Banco de Proyectos	

	Coordinación Evaluación a la Ejecución de Proyectos	
	Coordinación Directrices y Políticas Presupuestarias	
	Coordinación Administración Ciclo Presupuestario	
	Coordinación Formulación Presupuesto del Tesoro de la Nación	
	Coordinación Transferencias de Recursos Financieros	
	Coordinación Generación de Estados Financieros del Tesoro Nacional	
	Coordinación Operaciones de Tesorería	
	Coordinación Gestión de Deuda Pública	
	Coordinación de Operaciones Financieras	
	Coordinación Evaluación de Operaciones de Crédito	
	Coordinación Consolidación y Evaluación de los Estados Financieros del Sector	

	Público	
	Coordinación de Directrices y Normativa Contable	

ARTICULO 46.- Las subsecretarías generales de Economía y Finanzas reportan y dependen directamente del Ministro.

El Ministro, en su ausencia, encargará la dirección de la Secretaría de Estado a uno de los subsecretarios generales de Economía o Finanzas.

ARTICULO 47.- Las subsecretarías generales, subsecretarías y coordinaciones tendrán *responsabilidad técnica a nivel nacional* sobre los macroprocesos, procesos y subprocesos que desarrollan sus respectivas áreas organizacionales, y responderán por la calidad, consistencia y evaluación de las políticas, normas y procedimientos que sustentan la elaboración de su respectivo portafolio de servicios necesarios para el cumplimiento de su misión. La auditoría interna evaluará su realización acorde al marco jurídico vigente.

En el ámbito administrativo, la Subsecretaría del Litoral tendrá competencia regional, y será responsable de la ejecución de los servicios y procesos a su cargo.

ARTICULO 48.- Los cambios organizacionales que impliquen creación, supresión y ubicación a niveles de macroprocesos, procesos y subprocesos podrán ser autorizados por el Ministro de Economía y Finanzas. En el caso de la auditoría interna estos cambios estarán sujetos a resoluciones por parte de la Contraloría General del Estado. Las modificaciones de subprocesos que impliquen creación, supresión y ubicación deberán ser registrados en el Manual de Procesos del Ministerio de Economía y Finanzas, que contendrá los megaprocursos, macroprocesos, procesos y subprocesos institucionales.

ARTICULO 49.- El Ministerio de Economía y Finanzas sustentará su gestión en los siguientes

principios que guiarán sus decisiones y acciones para el cumplimiento de su misión:

- Satisfacción de los usuarios.
- Trabajo en equipo.
- Rendición de cuentas.
- Ejecución de procesos y obtención de servicios.
- Gestión y evaluación por resultados.

La gestión técnica y administrativa del Ministerio de Economía y Finanzas, estará orientada a procurar la satisfacción de los usuarios internos y externos para lo cual su personal se esforzará para suministrarles servicios de calidad, optimizando los procesos y recursos disponibles.

ARTICULO 50.- La planificación estratégica y operativa será la herramienta de dirección fundamental para el desarrollo y fortalecimiento institucional, y sus planes anuales serán elaborados por la Subsecretaría General de Coordinación, su aprobación y evaluación será responsabilidad del Comité de Fortalecimiento Institucional.

El Comité de Fortalecimiento Institucional estará integrado por el Ministro de Economía y Finanzas, quien lo presidirá, por los subsecretarios generales

de Economía y Finanzas, por el Subsecretario General de Coordinación y el Subsecretario Administrativo. Actuará como Secretario Técnico del Comité el Coordinador de Fortalecimiento Institucional.

ARTICULO 51.- La normatividad financiera que soporta el Sistema Financiero de Gestión Pública será desarrollada, propuesta y actualizada al interior de los procesos (Subsecretarías) de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental, mediante equipos temporales de trabajo integrados por funcionarios expertos de cada uno de dichos procesos. Su análisis y aprobación será realizada por el Comité de Normatividad Financiera de Gestión Pública, integrado por el Subsecretario General de Finanzas, quien lo presidirá, por los subsecretarios de Presupuestos, Tesorería de la Nación, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental, Jurídico y el Coordinador de Gestión Financiera Pública.

ARTICULO 52.- El Sistema Financiero de Gestión Pública se administrará mediante una unidad organizacional que reportará y dependerá directamente de la Subsecretaría General de Finanzas, y se constituirá como coordinación responsable de administrar el Sistema Financiero de

Gestión Pública, que contiene las políticas, principios, estrategias, normas, procedimientos y

sistemas de información para la gestión de los recursos públicos.

ARTICULO 53.- Se crea el Comité de Deuda Pública encargado de definir las políticas y directrices de endeudamiento público y vigilar que exista consistencia en las estrategias y en el proceso de endeudamiento público. Estará integrado por el Ministro de Economía y Finanzas, los subsecretarios generales de Economía y Finanzas y de Crédito Público quien actuará como Secretario Técnico en forma permanente, y dependiendo de los temas que vayan a tratarse, los subsecretarios de Presupuestos, Política Económica, de Tesorería de la Nación, de Inversión Pública, quienes tendrán derecho a voz pero no voto. El Subsecretario General Jurídico participará en las reuniones del comité y lo asesorará en forma permanente.

ARTICULO 54.- A fin de asegurar la coherencia técnica en materia jurídica que proteja los intereses del Ministerio, todo proyecto de contratos, convenios, leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, resoluciones, así como todo tipo de informe y acto administrativo relacionados con las diversas ramas del Derecho, o con

la aplicación e interpretación del ordenamiento jurídico vigente, será revisado y aprobado por la Subsecretaría General Jurídica.

ARTICULO 55.- El manejo, numeración, distribución, archivo y custodia de los documentos elaborados en esta Cartera de Estado, tanto interna como externa, serán canalizados a través de la Secretaría General.

ARTICULO 56.- La administración del recurso humano se fundamentará en la estabilidad del servidor del Ministerio de Economía y Finanzas, que, según las evaluaciones del desempeño, cumpla con los resultados esperados de la entidad y demás políticas y normas reglamentarias de la carrera institucional, y se sustentarán en los siguientes principios:

Competitividad:

El ingreso a la institución y la promoción dentro de ella deberán realizarse por concurso, con base al mérito profesional evidenciado a través de las evaluaciones del desempeño, y requerirán la existencia de puestos y plazas vacantes resultantes de las necesidades de los procesos institucionales;

Objetividad:

La descripción de las responsabilidades de los puestos y su valoración será la base para determinar su nivel de aporte a la institución así como su remuneración;

Equidad Salarial:

Los ocupantes de puestos similares percibirán haberes al puesto que varíen dentro de sueldos mínimo y máximo de la banda salarial definida para el grupo ocupacional, y que sean competitivos para que la institución tenga capacidad para atraer y retener personal calificado. Por grupo ocupacional se entenderá el conjunto de puestos similares por su valoración; y,

Horizontalidad:

La institución promoverá la rotación del personal entre puestos similares, así como la posibilidad de desplazarse dentro de una misma banda salarial en virtud de las evaluaciones del desempeño.

ARTICULO 57.- La administración de los recursos materiales y de la infraestructura del Ministerio de Economía y Finanzas se fundamentará en principios de eficiencia y austeridad, a cuyo efecto podrá contratar a compañías o técnicos especializados, sin relación de dependencia con la institución, la provisión de aquellos bienes y servicios que requiera y que no constituyan parte

esencial para el cumplimiento de su misión y de los objetivos estratégicos.

ARTICULO 58.- La estructura organizacional del Ministerio de Economía y Finanzas es la siguiente:

1.- MISIÓN:

Alcanzar la estabilidad general de la economía nacional que permita crear condiciones que promuevan el crecimiento y desarrollo económico y social del país, mediante la formulación de un Programa Macroeconómico del Gobierno Nacional, debidamente sustentado en políticas económicas públicas integradas y consistentes y en el equilibrio y sostenibilidad de las finanzas públicas en el corto, mediano y largo plazo, así como en la asignación eficiente y equitativa de los recursos públicos.

Ámbito de acción:

a) Ejercer la administración económica y financiera del Estado, cuya dirección general le corresponde al Presidente de la República;

b) Diseñar, ejecutar y realizar el seguimiento del Programa Macroeconómico del Gobierno Nacional;

c) Dirigir las finanzas públicas procurando asegurar su equilibrio y

sostenibilidad en el corto, mediando y largo plazos; y,

d) Las demás que le asigne la Constitución Política de la República y la ley.

2.- ESTRUCTURA BÁSICA ALINEADA A LA MISIÓN:

El Ministerio de Economía y Finanzas, para el cumplimiento de su misión y responsabilidades está integrado por los procesos que desarrollan las siguientes áreas organizacionales:

PROCESOS DIRECTIVOS:

DESPACHO MINISTERIAL
SUBSECRETARIA GENERAL DE
COORDINACIÓN

PROCESOS SUSTANTIVOS:

SUBSECRETARIA GENERAL DE
ECONOMÍA
SUBSECRETARIA GENERAL DE
FINANZAS

PROCESOS DE APOYO Y ASESORÍA:

SUBSECRETARIA GENERAL JURÍDICA
SUBSECRETARIA ADMINISTRATIVA
AUDITORIA INTERNA

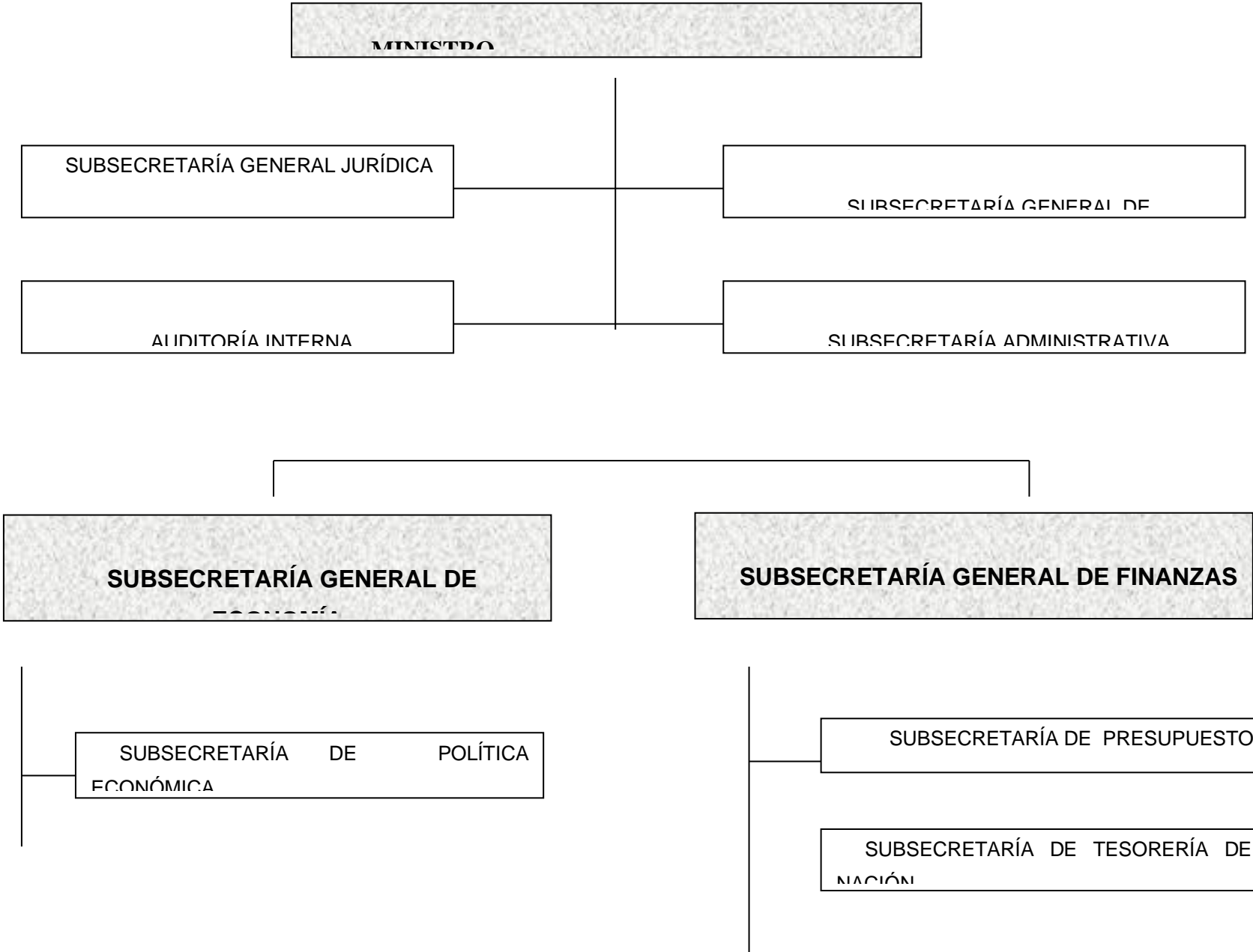
3.- ORGANIGRAMAS POR PROCESOS Y SERVICIOS

Se aprueban los siguientes
organigramas:

3.1. ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS POR PROCESOS Y SERVICIOS

USUARIOS					
DIRECTIVOS		SUSTANTIVOS		APOYO Y ASESORÍA	
DESPACHO MINISTERIAL	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir la política económica y las finanzas públicas 	SUBSECRETARÍA GENERAL DE ECONOMÍA	<ul style="list-style-type: none"> Programa Económico del Gobierno Nacional 	SUBSECRETARÍA GENERAL JURÍDICA	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de asesoría legal y patrocinio
SUBSECRETARÍA GENERAL DE COORDINACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a la gestión administrativa del Ministro Coordinación de los servicios de asesoría institucional 	SUBSECRETARÍA GENERAL DE FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> Recursos financieros públicos equilibrados y sostenibles en el tiempo, asignados y administrados con eficiencia y equidad. 	SUBSECRETARÍA ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos, Materiales y de Seguridad, Tecnológicos y Financieros Institucionales Planificación de seguridad para desarrollo nacional, Capacitación
				AUDITORÍA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Políticas y normas para el control de la gestión interna del Ministerio
PROVEEDORES					

ORGANIGRAMA POR ÁREAS Y NIVELES JERÁRQUICOS

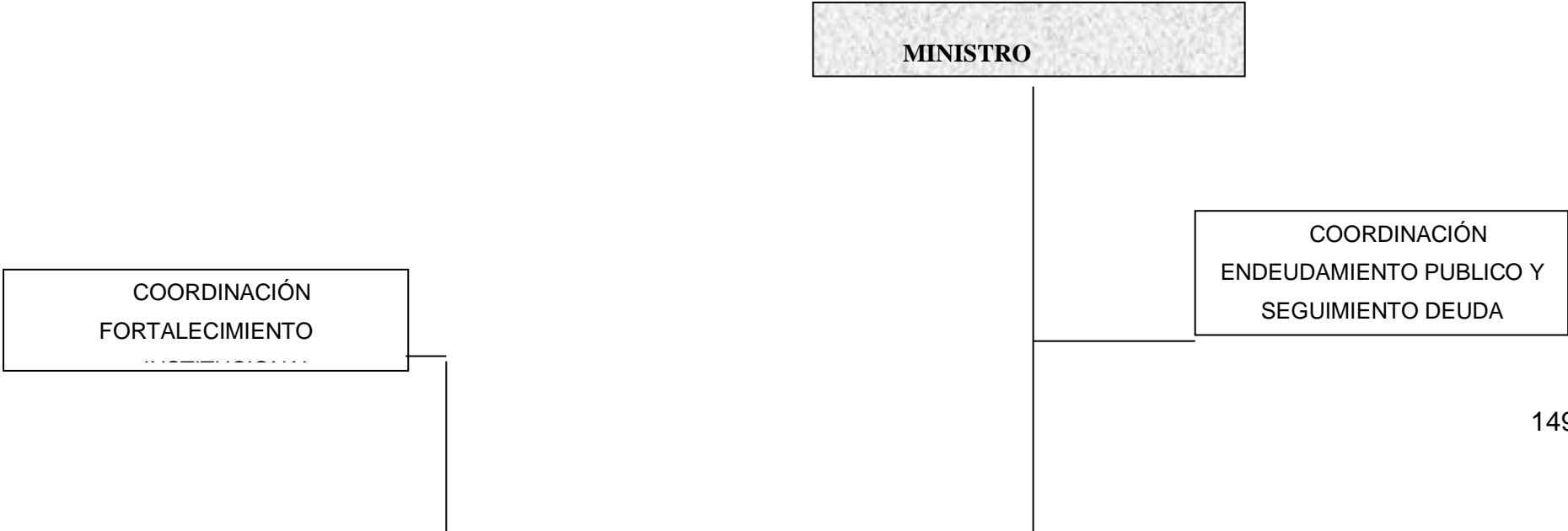


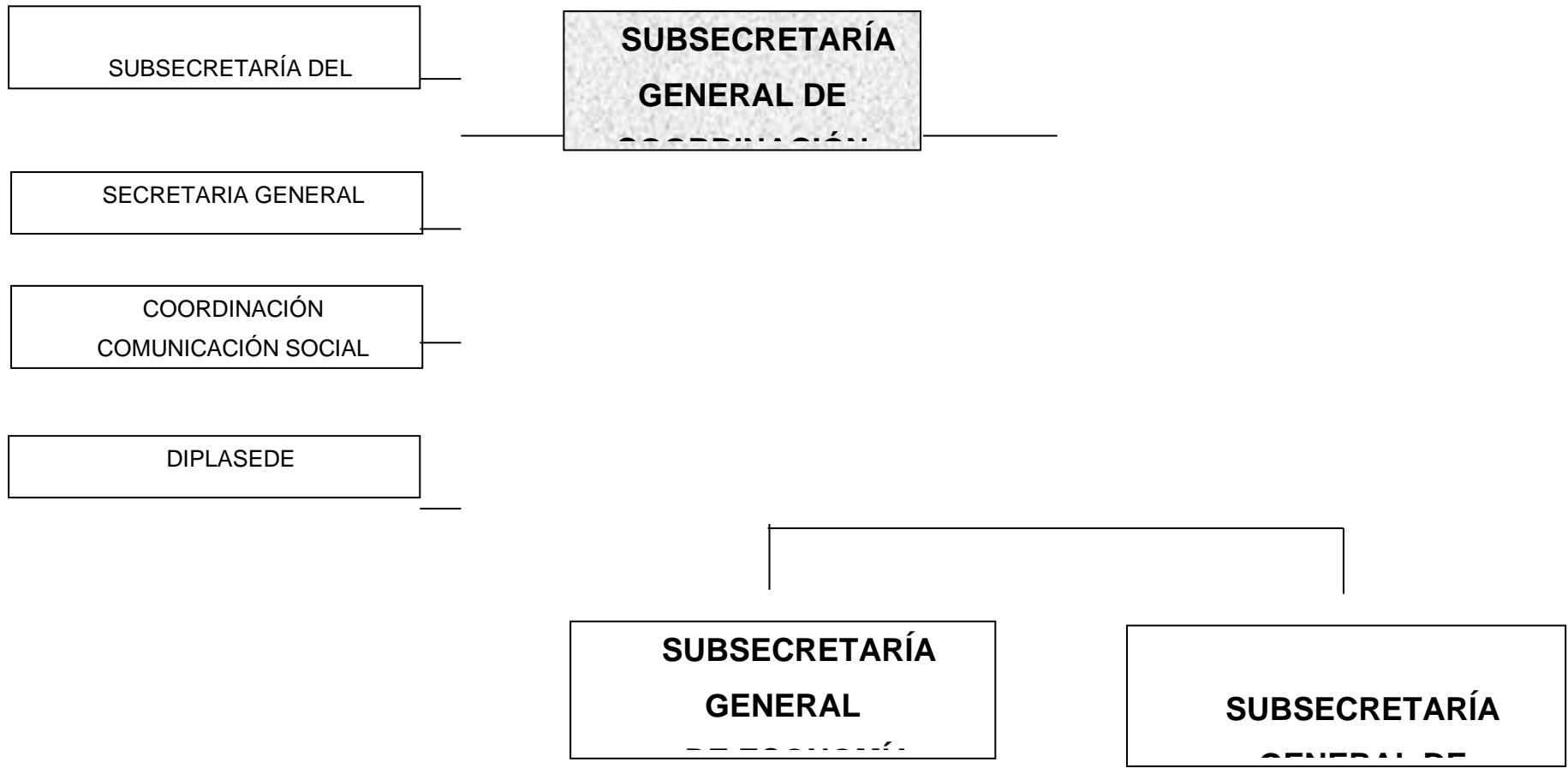
SUBSECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN
DE LA INVERSIÓN PÚBLICA

SUBSECRETARÍA DE CRÉDITO PÚBLICO

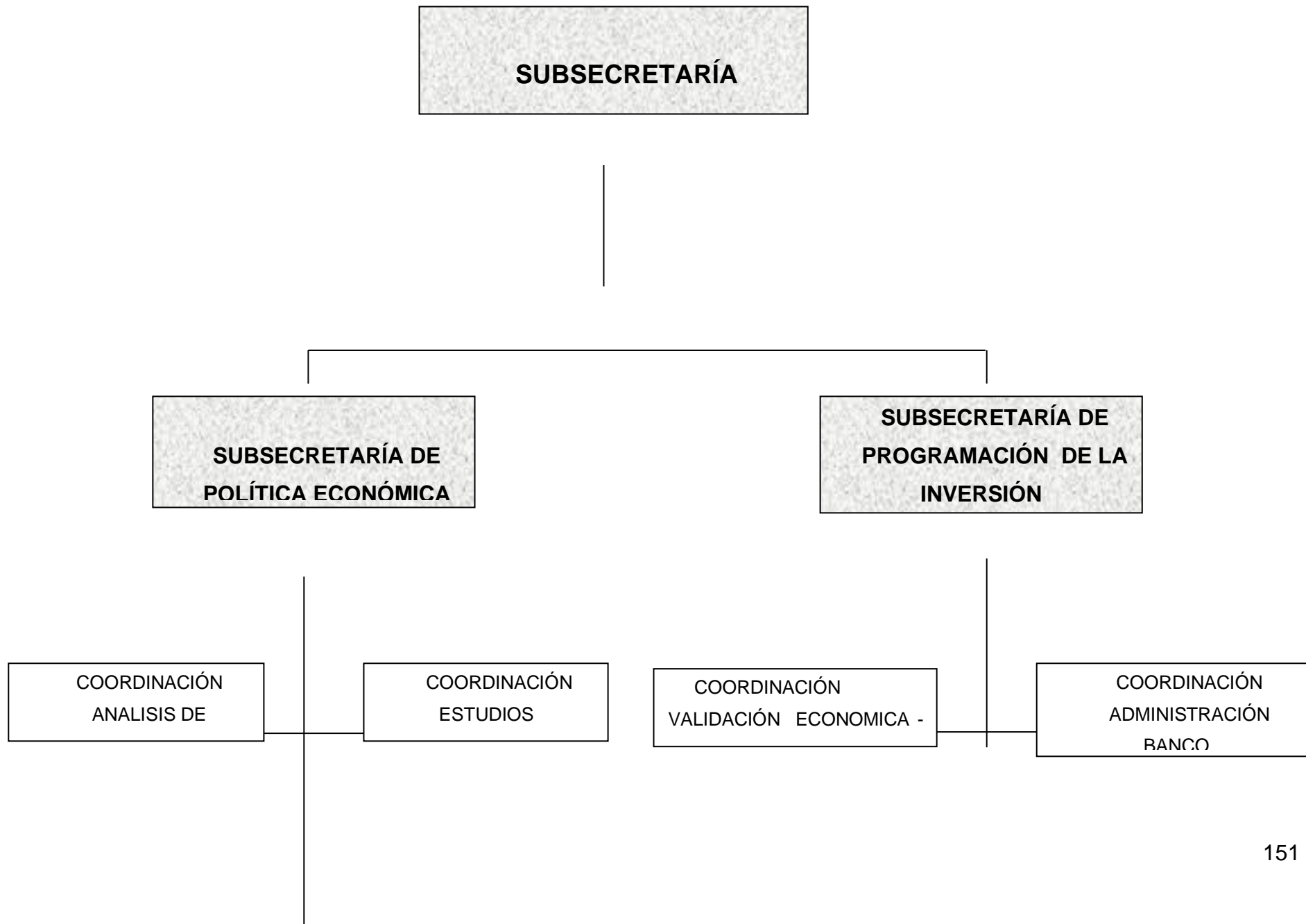
SUBSECRETARÍA DE CONTABILIDAD
GUBERNAMENTAL

ORGANIGRAMA DE SUBSECRETARÍA GENERAL DE COORDINACIÓN





ORGANIGRAMA SUBSECRETARÍA GENERAL DE ECONOMÍA



COORDINACIÓN
ESTADÍSTICAS E
INDICADORES

COORDINACIÓN
CUENTAS

COORDINACIÓN
EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN

COORDINACIÓN APOYO A
LAS FINANZAS SECCIONALES

ORGANIGRAMA SUBSECRETARÍA GENERAL DE FINANZAS

**SUBSECRETARÍA
GENERAL**

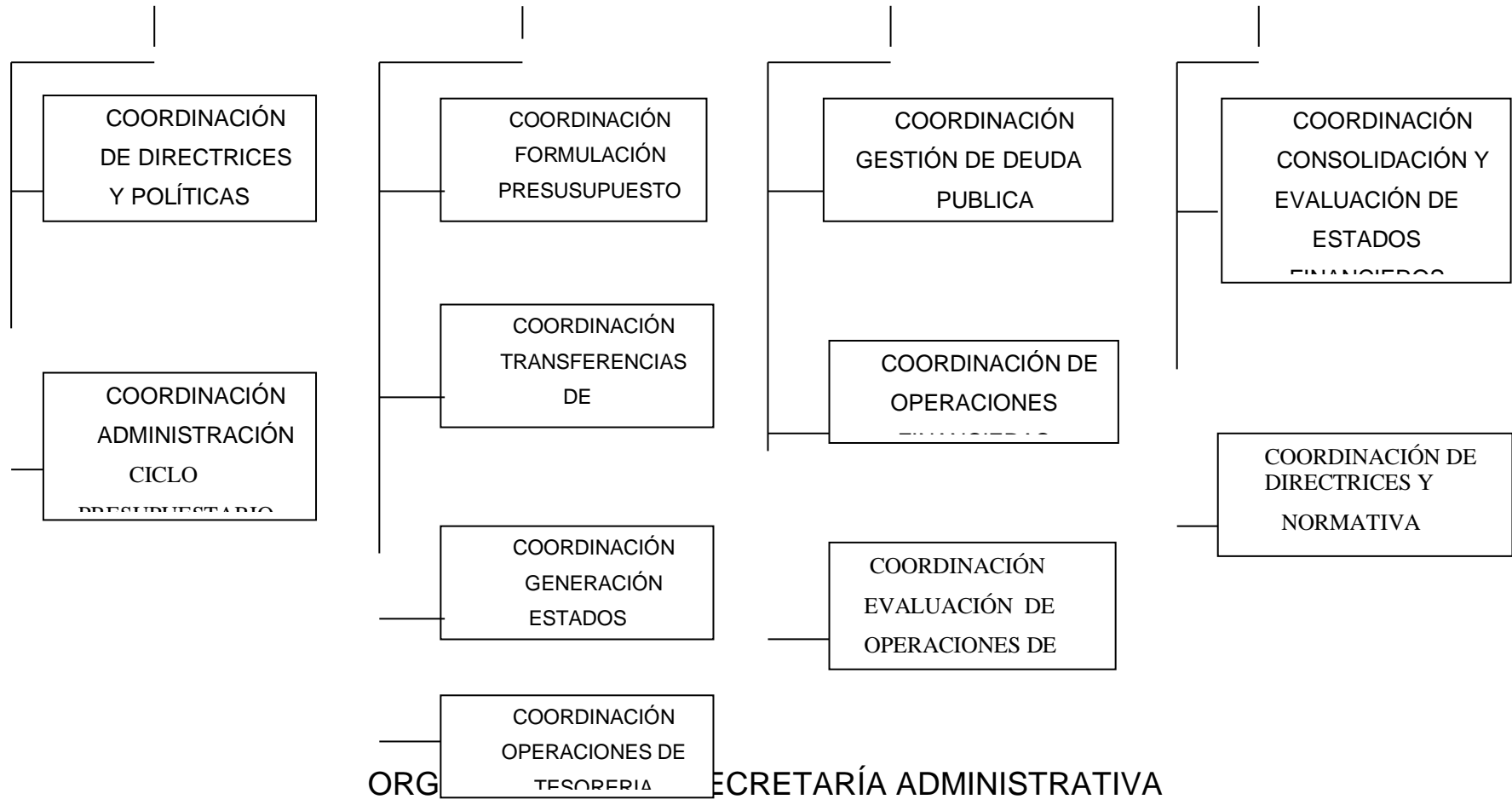
COORDINACIÓN DE GESTIÓN

SUBSECRETARÍA DE
ADMINISTRACIÓN

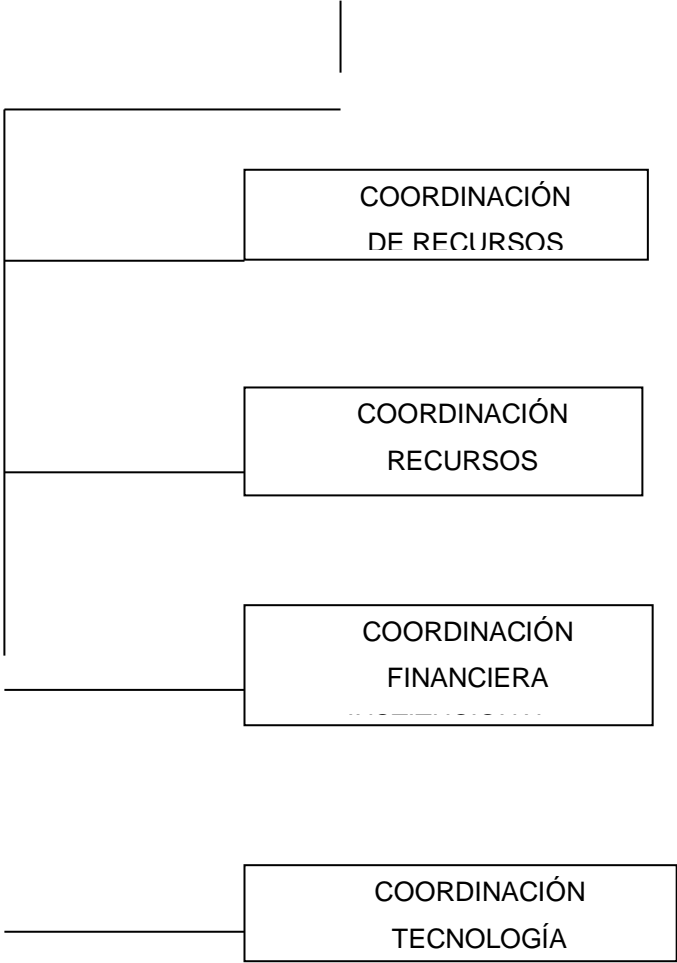
**SUBSECRETARÍA
TESORERÍA DE
LA**

**SUBSECRETARÍA
A DE
CRÉDITO**

**SUBSECRETARÍA
DE CONTABILIDAD
GUBERNAMENTAL**



**SUBSECRETARÍA
ADMINISTRATIVA**



ORGANIGRAMA SUBSECRETARÍA GENERAL JURÍDICA

**SUBSECRETARÍA
GENERAL JURÍDICA**



COORDINACIÓN JURÍDICA
ECONOMICA Y DEUDA
PUBLICA

COORDINACIÓN JURÍDICA
FINANCIERA

COORDINACIÓN
CONTRATACIÓN PÚBLICA,

COORDINACIÓN
DE PATROCINIO

ORGANIGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA

AUDITORIA INTERNA

El Proceso de Auditoría se administra como una estructura abierta y por lo mismo no tiene subprocesos o coordinación en su interior.

4. PROCESOS DIRECTIVOS

4.1. MINISTRO

Misión:

Dirigir la política económica y las finanzas públicas del país.

Ámbito de acción:

- a) Proponer al Presidente de la República, los proyectos para la adopción de los planes, políticas y programas en materias de economía y finanzas del sector público;
- b) Dirigir y conducir la política económica y financiera del Gobierno Nacional;
- c) Dirigir los procesos orientados a la ejecución descentralizada de las finanzas públicas;
- d) Dirigir los procesos de redistribución del ingreso y la asignación eficiente, transparente y equitativa de los recursos fiscales;
- e) Expedir las normas secundarias que, en el ámbito de su competencia, le asigna la Constitución y la ley; y,
- f) Las demás que le asigne la Constitución Política de la República del Ecuador y la ley.

4.1.1. COORDINACIÓN DE ENDEUDAMIENTO Y SEGUIMIENTO DE LA DEUDA PÚBLICA

Misión:

Optimizar, en función del Programa Macroeconómico del Gobierno Nacional, las condiciones financieras de la deuda pública del país.

Ámbito de acción:

- a) Proponer políticas y estrategias de endeudamiento y renegociación de la deuda pública;
- b) Efectuar el seguimiento de los pasivos públicos, estimación de costos y cuantificación de sus riesgos;
- c) Recomendar alternativas para ingeniería y reingeniería financiera de la deuda pública;
- d) Realizar el seguimiento del cumplimiento de los compromisos y condicionalidades asumidas por el Ministerio de Economía y Finanzas ante organismos multilaterales de crédito;
- e) Monitorear el cumplimiento de las condiciones establecidas en procesos de renegociación de la deuda pública, a fin de minimizar costos financieros y optimizar los perfiles de la deuda en función del programa macroeconómico;
- f) Integrar y coordinar los resultados de la gestión de captación de recursos de Crédito Público, del servicio de pago de la deuda de la Tesorería de la Nación y de la utilización de deuda pública por parte de inversión pública, para tener una visión integral y sistémica de la administración de la deuda pública del país; y,
- g) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Endeudamiento y Seguimiento de la Deuda Pública tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo según los requerimientos del área.

4.2. SUBSECRETARIA GENERAL DE COORDINACIÓN Y SERVICIOS DE ACCESORIA INSTITUCIONAL

Misión:

Colaborar con el Ministro en la gestión administrativa del Ministerio y coordinar los procesos de asesoría institucional, a fin de agilizar y asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Ámbito de acción:

- a) Dirigir el proceso de reforma y fortalecimiento institucional promoviendo el mejoramiento organizacional continuo;
- b) Mantener el sistema de administración documentaria;
- c) Coordinar la comunicación social externa e interna del Ministerio;
- d) Coordinar la labor de la Subsecretaría del Litoral del Ministerio de Economía y Finanzas; y,
- e) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

La Subsecretaría General de Coordinación se encuentra organizada para atender los siguientes subprocesos:

- Preparar el plan estratégico, proponer políticas y metodología para el mejoramiento continuo de procesos y administrar el sistema de gestión por resultados que tienda al fortalecimiento institucional.
- Ofrecer los servicios de apoyo secretarial, y realizar la recepción, registro, despacho, custodia y archivo de la documentación del Ministerio.
- Realizar la comunicación social de la organización.

4.2.1. COORDINACIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Misión:

Brindar asesoría en la planificación estratégica y operacional, mejoramiento continuo de la estructura organizacional y optimización de los procesos institucionales.

Ámbito de acción:

- a) Formular, mantener y coordinar la ejecución del Plan Estratégico Institucional y de los planes operativos;
- b) Asesorar en métodos y técnicas de mejoramiento continuo de las áreas organizacionales y procesos institucionales;
- c) Implantar, administrar y monitorear el sistema de gestión institucional por resultados;
- d) Constituir la Secretaría Técnica del Comité de Fortalecimiento Institucional; y,
- e) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Fortalecimiento Institucional tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo según los requerimientos del área.

4.2.2. SECRETARIA GENERAL

Misión:

Proporcionar al Ministro y subsecretarios generales y autoridades en general servicios de apoyo secretarial, y administrar el Sistema de Archivos y Documentos del Ministerio de Economía y Finanzas.

Ámbito de acción:

- a) Asistir en la tramitación de la correspondencia oficial (correspondencia externa e interna);
- b) Realizar la recepción, registro, despacho, custodia y archivo de la documentación de la institución;
- c) Proporcionar información actualizada de los trámites a los usuarios;
- d) Coordinar las representaciones ante los cuerpos colegiados;

e) Cumplir con los requerimientos e instrucciones emanadas del despacho ministerial; y,

f) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

La Secretaría General tiene el nivel de coordinación y una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

4.2.3. COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Misión:

Propiciar en la opinión pública un conocimiento claro, preciso y positivo de la gestión del Ministerio de Economía y Finanzas. Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación que permitan difundir de manera oportuna, veraz, transparente y profesional entre el personal de la institución la información inherente a la gestión institucional. Efectuar labores de protocolo institucional y de relaciones públicas, sobre todo con los medios de comunicación del país y del exterior a fin de garantizar la fluidez de la información.

Ámbito de acción:

a) Comunicación externa: diseñar y ejecutar un Plan Estratégico de Comunicación Externa que permita difundir la gestión del Ministerio. Para ello la Dirección de Comunicación Social utilizará los instrumentos comunicacionales necesarios (página web, monitoreo de medios, banco de datos, publicaciones, etc.). Asesorar a las autoridades de la institución en el manejo de su relación con los medios de comunicación. Efectuar labores de protocolo y relaciones públicas;

b) Comunicación interna: diseñar y ejecutar un Plan Estratégico de Comunicación Interna para difundir entre el personal información sobre la

gestión y los procesos institucionales que contribuya a crear un clima laboral favorable. Para ello se utilizarán los medios necesarios (correo interno, publicaciones, carteleras, etc.). Elaborar medios alternativos de comunicación (periódicos, revistas; trípticos, etc.); y,

c) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Comunicación Social tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo según los requerimientos del área.

4.2.4. SUBSECRETARIA DEL LITORAL

Misión:

Representar a la institución por delegación del Ministerio de Economía y Finanzas ante las entidades y organismos del Estado en la respectiva región en función de la estrategia de descentralización y desconcentración, y coordinar y ejecutar las políticas y actividades que como prolongación o réplica de los procesos institucionales sean necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Ámbito de acción:

- a) Representar al Ministro en su región;
- b) Coordinar y realizar el seguimiento de las actividades que se ejecutan en esa unidad administrativa,
- c) Coordinar actividades con los representantes del Ministerio de Economía y Finanzas ante las entidades regionales para garantizar el cumplimiento de las políticas institucionales;
- d) Ejecutar políticas y actividades que sean necesarias para el cumplimiento de los procesos institucionales;
- e) Asesorar e informar a los organismos del sector público y autónomos regionales; y,

f) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

La Subsecretaría del Litoral reportará a la Subsecretaría General de Coordinación y tendrán la estructura organizacional que se requiera para la administración de los servicios y procesos a su cargo.

6.1.5. COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN DE SEGURIDAD PARA EL DESARROLLO NACIONAL

Misión:

Realizar la planeación de seguridad para el desarrollo nacional en el ámbito del Ministerio de Economía y Finanzas.

Ámbito de acción:

a) Planear la seguridad del desarrollo nacional para cumplir con lo establecido por él

Ministerio de Defensa Nacional; y,

b) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Planificar la Seguridad para el Desarrollo Nacional tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5. PROCESOS SUSTANTIVOS

5.1. SUBSECRETARÍA GENERAL DE ECONOMÍA

Misión:

Asesorar al Ministro en la programación macroeconómica del Gobierno Nacional para contar con políticas económicas públicas integradas y consistentes; y en la programación de la inversión pública, a fin de hacer un uso óptimo de los recursos del Estado para financiar los proyectos de inversión pública.

Ámbito de acción:

- a) Efectuar la programación macroeconómica del Gobierno Nacional;
- b) Realizar la programación de la inversión pública, y,
- c) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

La Subsecretaría General de Economía se encuentra organizada para atender los siguientes procesos:

- Realizar la programación macroeconómica del Gobierno Nacional.
- Efectuar la programación de la inversión pública.

5.1.1. SUBSECRETARIA DE POLÍTICA ECONÓMICA

Misión:

Efectuar la programación macroeconómica del Gobierno Nacional con la finalidad de disponer de políticas económicas integradas y consistentes, que promuevan el crecimiento y desarrollo integral del país, la óptima redistribución del ingreso, la reducción de los niveles de pobreza, la sostenibilidad fiscal y la mejor calidad, estructura y composición del gasto público.

Ámbito de acción:

- a) Preparar y monitorear el Programa Macroeconómico;
- b) Elaborar análisis e indicadores de coyuntura;
- c) Generar y difundir estadísticas económicas y sociales;

- d) Preparar cuentas nacionales; y,
- e) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El proceso de política económica se encuentra organizado para atender los siguientes

subprocesos:

- Efectuar análisis de coyuntura.
- Elaborar estudios y efectuar la programación macroeconómica.
- Preparar estadísticas económicas y sociales.
- Elaborar cuentas nacionales.

5.1.1.1 COORDINACIÓN DE ANÁLISIS DE COYUNTURA

Misión:

Identificar y evaluar la presencia y efectos de fenómenos cíclicos o estacionales presentes en la economía, a fin de formular las correspondientes recomendaciones, correctivos, políticas, estrategias y mecanismos para hacer frente a la coyuntura.

Ámbito de acción:

- a) Elaborar análisis de coyuntura;
 - b) Preparar indicadores de alerta temprana;
 - c) Proponer políticas, metas y estrategias para enfrentar la coyuntura;
- y,
- d) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Análisis de Coyuntura tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.1.1.2. COORDINACIÓN DE ESTUDIOS Y PROGRAMACIÓN MACROECONÓMICA

Misión:

Diseñar el Programa Macroeconómico del Gobierno Nacional, debidamente soportado en políticas económicas públicas integradas y consistentes, en estudios, estadísticas y, en especial, en una programación eficiente y eficaz de la inversión pública y de las finanzas públicas, que tiendan a promover y asegurar la estabilidad general de la economía nacional.

Ámbito de acción:

- a) Elaborar, ejecutar, monitorear y evaluar el Programa Macroeconómico del Gobierno Nacional;
- b) Preparar políticas económicas tributaria, arancelaria, salarial, de la producción, del empleo, de la inversión y del sector externo de la economía;
- c) Elaborar estudios económicos y fiscales;
- d) Preparar la Memoria Anual Institucional; y,
- e) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Estudios y Programación Macroeconómica tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.1.1.3. COORDINACIÓN DE ESTADÍSTICAS E INDICADORES ECONÓMICO – FISCALES

Misión:

Administrar información estadística económica y fiscal de base e indicadores económicos, con el propósito de analizar, efectuar el seguimiento y la predicción del comportamiento de las variables económicas para determinar el impacto de las políticas adoptadas por el Gobierno Nacional.

Ámbito de acción:

- a) Recopilar, procesar, depurar, consolidar, sistematizar, producir, analizar y difundir la información estadística oficial de la economía y las finanzas públicas;
- b) Preparar indicadores económicos;
- c) Administrar la respectiva base de datos estadísticos;
- d) Editar estudios, estadísticas e indicadores económicos y sociales; y,
- e) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Estadísticas e Indicadores Económico-Fiscales tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.1.1.4. COORDINACIÓN DE CUENTAS NACIONALES

Misión:

Producir la contabilidad de la nación para conocer el comportamiento de los agregados macroeconómicos y determinar al grado de

cumplimiento de los equilibrios en los sectores real y financiero, en los ámbitos interno y externo de la economía del país.

Ámbito de acción:

- a) Elaborar la contabilidad de la nación;
- b) Analizar y evaluar agregados del sector real y financiero;
- c) Preparar predicciones económicas de mediano y largo plazos; y,
- d) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Cuentas Nacionales tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.1.2. SUBSECRETARIA DE PROGRAMACIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA

Misión:

Efectuar la programación de proyectos de inversión pública factibles de realizar por su impacto económico y social para el país, para que se analice la conveniencia de otorgarles financiamiento por parte del Estado.

Ámbito de acción:

- a) Determinar la factibilidad económica y social de los proyectos de inversión del sector público;
- b) Administrar el banco de datos de proyectos de inversión pública,
- c) Efectuar el seguimiento del cumplimiento de los indicadores de gestión de los proyectos de inversión aprobados; y,
- d) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Proceso de Programación de la Inversión Pública está organizado para atender los

siguientes subprocesos:

- Validar económica y socialmente los proyectos de inversión pública.
- Administrar Banco de Proyectos de Inversión Pública.
- Evaluar la ejecución de proyectos de inversión pública.

5.1.2.1. COORDINACIÓN VALIDACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE PROYECTOS

Misión:

Diseñar el Plan Anual de Inversión Pública preliminar con proyectos validados económica y socialmente, a fin de que la Subsecretaria de Crédito Público elabore el Plan Anual de Inversión Pública a ejecutar y su presupuesto.

Ámbito de acción:

- a) Analizar y validar la factibilidad económica y social de proyectos de inversión del sector público;
- b) Generar la metodología y la normatividad técnica de presentación y contenido de los proyectos de inversión en coordinación con la ODEPLAN;
- c) Elaborar informes de evaluación; y,
- d) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Validación Económica y Social de Proyectos tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.1.2.2. COORDINACIÓN ADMINISTRACIÓN DEL BANCO DE PROYECTOS

Misión:

Generar y administrar la base de datos de los proyectos de inversión del sector público.

Ámbito de acción:

- a) Generar banco de proyectos de inversión pública: los presentados; los validados económica y socialmente y los que cuentan con financiamiento;
- b) Administrar la base de datos de proyectos de inversión del sector público;
- c) Aplicar un sistema de clasificación de proyectos de inversión pública en orden a su viabilidad económica, social y financiera, sector, región y entidad ejecutora, y,
- d) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Administración del Banco de Proyectos tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.1.2.3. COORDINACIÓN DE EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Misión:

Efectuar el seguimiento de la ejecución de los proyectos de inversión pública para que se ajusten a los indicadores de gestión definidos por las unidades ejecutoras, y evaluar los resultados obtenidos en función de su

impacto económico y social en el Programa Macroeconómico del Gobierno Nacional, y de su repercusión en el Subprograma de las Finanzas Públicas y de la programación del Presupuesto Anual de Inversión Pública.

Ámbito de acción:

a) Monitorear el avance y ejecución de los proyectos de inversión pública para asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión definidos por las propias unidades ejecutoras;

b) Evaluar los resultados de los proyectos de inversión pública para establecer su impacto económico y social en el Programa Macroeconómico del Gobierno Nacional;

c) Evaluar la repercusión de los proyectos de inversión pública en las finanzas públicas y en el Presupuesto Anual de Inversión Pública; y,

d) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Evaluación a la Ejecución de Proyectos tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.2. SUBSECRETARIA GENERAL DE FINANZAS

Misión:

Ejecutar los planes y políticas presupuestarias, fiscales, crediticias y financieras establecidos dentro de la política económica, dirigir el sistema de administración financiera gubernamental y optimizar la administración de los recursos financieros públicos.

Ámbito de acción:

- a) Administrar Sistema Financiero de Gestión Pública,
- b) Administrar el Presupuesto General del Estado;
- c) Ejecutar los cobros y pagos del sector público;
- d) Gestionar el crédito público;
- e) Mantener registros contables; y,
- f) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

La Subsecretaría General de Finanzas contará con el Subproceso de Administración del

Sistema Financiero de Gestión Pública y se encuentra organizado para atender los siguientes procesos:

- Administrar Sistema Financiero de Gestión Pública.
- Administrar Presupuesto General del Estado.
- Administrar Tesorería de la Nación.
- Administrar Crédito Público.
- Administrar la Contabilidad Gubernamental.

5.2.0. COORDINACIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA PUBLICA**Misión:**

Administrar el Sistema Financiero de Gestión Pública para centralizar su normativa y descentralizar la gestión operativa de las finanzas públicas.

Ámbito de acción:

- a) Elaborar una planificación consistente para integrar al Sistema Financiero de Gestión Pública a las entidades del sector público;

- b) Difundir, implantar, capacitar, administrar, controlar y evaluar el funcionamiento del Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF); y,
- c) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Gestión Financiera Pública tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.2.1. SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTOS

Misión:

Administrar el Presupuesto General del Estado, establecer métodos y procedimientos para la elaboración de proyectos de presupuesto, para modificar, liquidar y clausurar el Presupuesto General del Estado, asesorar a las entidades del sector público así como facilitar información para la rendición de cuentas.

Ámbito de acción:

- a) Formular, elaborar, consolidar, evaluar y liquidar el Presupuesto General del Estado;
- b) Consolidar la información presupuestaria del sector público en función del alcance establecido en las normas legales;
- c) Asesorar a las entidades del sector público; y,
- d) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Proceso de Administración del Presupuesto General del Estado está organizado para atender los requerimientos de los siguientes subprocesos:

- Formular directrices y políticas presupuestarias.
- Administrar del ciclo presupuestario.

5.2.1.1. COORDINACIÓN DE DIRECTRICES Y POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS

Misión:

Proponer y coordinar directrices, políticas y metodología para la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del Presupuesto General del Estado.

Ámbito de acción:

- a) Proponer y coordinar directrices y políticas (incluida la de remuneraciones) para la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del Presupuesto General del Estado;
- b) Elaborar metodologías para las diferentes fases del ciclo presupuestario, especialmente para el diseño de indicadores de gestión para la etapa de evaluación; y,
- c) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Directrices y Políticas Presupuestarias tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.2.1.2. COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL CICLO PRESUPUESTARIO

Misión:

Formular, modificar y liquidar el Presupuesto del Gobierno Central y de la consolidación del presupuesto de las entidades que conforman el resto del sector público.

Ámbito de acción:

- a) Simulación de la pro forma y pro forma del Presupuesto General del Estado [Fase de Programación];
- b) Determinar techos de gastos sectoriales e institucionales [Fase de Programación];
- c) Elaborar pro forma del Presupuesto General del Estado [Fase de Formulación y Aprobación];
- d) Presupuesto General del Estado y Fondos Especiales [Fase de Formulación y Aprobación];
- e) Programa de ejecución del Presupuesto General del Estado [Fase de Formulación y Aprobación];
- f) Efectuar el programa de caja de ejecución presupuestaria aprobado (Fase de Ejecución);
- g) Presupuesto General del Estado codificado por modificaciones [Fase de Ejecución];
- h) Elaborar informes de ejecución presupuestaria global, sectorial e institucional [Fase de Evaluación];
- i) Preparar informes de cumplimiento de metas presupuestarias de instituciones [Fase de Evaluación]; y,
- j) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Administración del Ciclo Presupuestario tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.2.2. SUBSECRETARÍA DE TESORERÍA DE LA NACIÓN

Misión:

Administrar los recursos financieros de la Cuenta Corriente Única del Tesoro Nacional y ejecutar los pagos a través de transferencias de fondos a las entidades del sector público.

Ámbito de acción:

- a) Formular el Presupuesto del Tesoro y programa de caja de liquidez de la Tesorería;
- b) Ejecutar las transferencias de recursos financieros públicos y efectuar los pagos;
- c) Generar los estados financieros del Tesoro Nacional;
- d) Registrar operaciones de Tesorería;
- e) Realizar la compensación de adeudos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar del Tesoro Nacional; y,
- f) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias. Estructura básica:

El proceso de Tesorería de la Nación está organizado para atender los requerimientos de los siguientes subprocesos:

- Formular el Presupuesto del Tesoro de la Nación y de su Plan de Caja.
- Ejecutar las transferencias de recursos financieros públicos y efectuar los pagos.
- Generar los estados financieros del Tesoro Nacional.
- Registrar operaciones de Tesorería.

5.2.2.1. COORDINACIÓN FORMULACIÓN PRESUPUESTO DEL TESORO DE LA NACIÓN

Misión:

Elaborar el Presupuesto del Tesoro de la Nación y su Plan de Caja considerando las proyecciones de los ingresos y egresos, considerando los planes de caja globales sectoriales.

Ámbito de acción:

- a) Preparar el Presupuesto del Tesoro de la Nación;
- b) Elaborar programa de caja de la Tesorería de la Nación;
- c) Efectuar programa de ejecución de pagos; y,
- d) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Formulación del Presupuesto del Tesoro de la Nación tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.2.2.2. COORDINACIÓN TRANSFERENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS

Misión:

Efectuar los traslados de recursos de la Cuenta Única del Tesoro a las unidades ejecutoras y otros organismos a través de la red bancaria.

Ámbito de acción:

- a) Realizar las transferencias de recursos financieros públicos de la Cuenta Única del Tesoro Nacional a las unidades ejecutoras;
- b) Efectuar el pago del servicio de la deuda pública;

- c) Administrar y custodiar especies fiscales;
- d) Preparar informes de ejecución de ingresos y gastos del Presupuesto del Tesoro de la Nación;
- e) Elaborar estadísticas de ingresos y gastos del Presupuesto del Tesoro de la Nación; y,
- f) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Efectuar Transferencias de Recursos Financieros tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.2.2.3. COORDINACIÓN GENERACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DEL TESORO NACIONAL

Misión:

Conciliar los diferentes saldos de las cuentas y elaborar los estados financieros del Tesoro.

Ámbito de acción:

- a) Conciliar los diferentes saldos de las cuentas;
- b) Elaborar estados financieros del Tesoro de la Nación (consolidado de caja, balance general y de resultados);
- c) Preparar el saldo de caja actualizado; y,
- d) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Generación de Estados Financieros del Tesoro Nacional tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.2.2.4. COORDINACIÓN DE OPERACIONES DE TESORERÍA

Misión:

Optimizar la utilización de recursos financieros y la inversión de excedentes de corto plazo para atender adecuadamente los flujos de caja proyectados.

Ámbito de acción:

- a) Colocar títulos de valor de corto plazo y realizar su custodia,
- b) Establecer términos de referencia financieros para la elaboración de contratos de pagos;
- c) Utilizar recursos financieros del BCE, SRI, CAE y Crédito Público;
- d) Optimizar la inversión de excedentes;
- e) Elaborar los términos financieros para la preparación de los convenios de compensación de deudas que eviten egresos de recursos en efectivo;
- f) Emisión de certificados de compensación de adeudos; y,
- g) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Realizar Operaciones de Tesorería tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.2.3. SUBSECRETARIA DE CRÉDITO PÚBLICO

Misión:

Ejecutar las políticas de financiamiento público y optimizar las estrategias de captación y provisión de recursos financieros para la ejecución del Programa Anual de Inversiones.

Ámbito de acción:

- a) Elaborar presupuesto de deuda pública;
- b) Gestionar las operaciones financieras;
- c) Evaluar las operaciones de crédito; y,
- d) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Proceso de Administración del Crédito Público está organizado para atender los requerimientos de los siguientes subprocesos:

- Formular el Presupuesto de Deuda Pública y efectuar las órdenes de pago.
- Ejecutar las operaciones financieras.
- Evaluar y ejecutar las operaciones de crédito.

5.2.3.1. COORDINACIÓN GESTIÓN DE DEUDA PUBLICA

Elaborar Presupuesto Anual de Deuda Pública contratada acorde con la Programación Macroeconómica y con los parámetros establecidos por las autoridades competentes,

promover su aplicación y formular las solicitudes de pago por servicio de la deuda.

Ámbito de acción:

- a) Elaborar Presupuesto de Deuda Pública;
- b) Preparar la Programación de Deuda Pública,
- c) Realizar las órdenes de pago para el pago del servicio de la deuda pública,
- d) Preparar informes de situación de la deuda pública, y,
- e) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Gestión de Deuda Pública tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.2.3.2. COORDINACIÓN DE OPERACIONES FINANCIERAS**Misión:**

Efectuar las operaciones financieras de crédito público.

Ámbito de acción:

- a) Emitir títulos valor de corto, mediano y largo plazo;
- b) Efectuar la colocación de títulos valor de mediano y largo plazo al interior y exterior del país, en el marco de optimizar estrategias de endeudamiento;
- c) Establecer los términos de referencia económica y financiera para la elaboración de
contratos o convenios de crédito público; y,
- d) Establecer los valores que por deuda pública el Estado ha subrogado a instituciones del sector público y gestionar su recuperación.

Estructura básica:

El Subproceso de Operaciones Financieras tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.2.3.3. COORDINACIÓN DE EVALUACIÓN DE OPERACIONES DE CRÉDITO**Misión:**

Efectuar la evaluación de las operaciones de crédito y brindar soporte técnico para la negociación, manejo y seguimiento de los créditos obtenidos.

Ámbito de acción:

- a) Elaborar el Presupuesto y el Plan Anual de Inversión Pública (en coordinación con la (ODEPLAN);
- b) Realizar la captación, estrategias de financiamiento (crédito público, recursos no reembolsables o mixtos) y características del endeudamiento;
- c) Realizar el registro y control de deuda pública,
- d) Administrar Base de Datos de deuda pública;
- e) Elaborar boletines estadísticos de deuda pública;
- f) Efectuar la programación de necesidades de contrapartes locales para asegurar desembolsos hacia unidades ejecutoras de proyectos; y,
- g) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Evaluar y Ejecutar Operaciones de Crédito tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.2.4. SUBSECRETARIA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

Misión:

Administrar el sistema de contabilidad gubernamental que permita disponer de los estados financieros del sector público, proponer normativas y directrices contables y proporcionar asistencia técnica en materia de su competencia.

Ámbito de acción:

- a) Generar, revisar y evaluar los estados financieros consolidados del sector público no financiero;
- b) Formular y mantener la normativa y directrices contables; y,
- c) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Proceso de Administración de la Contabilidad Gubernamental está organizado para atender los requerimientos de los siguientes subprocesos:

- Generar, revisar y evaluar los estados financieros del sector público.
- Formular y mantener la normativa y directrices contables.

5.2.4.1. COORDINACIÓN DE CONSOLIDACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL SECTOR PUBLICO

Misión:

Generar los estados financieros consolidados del sector público no financiero para producir informes de resultados que permitan retroalimentar y sustentar la gestión de las finanzas públicas.

Ámbito de acción:

- a) Verificar consistencia de la información financiera presentada por las entidades del sector público;
- b) Generar y evaluar los estados financieros consolidados del sector público no financiero;
- c) Revisar y evaluar estados financieros por entidad del sector público no financiero;
- d) Elaborar informes de los resultados de los estados financieros del sector público no financiero; y,

e) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Consolidar y Evaluar Estados Financieros del Sector Público tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

5.2.4.2. COORDINACIÓN DE DIRECTRICES Y NORMATIVA CONTABLE

Misión:

Formular la normativa contable de aplicación general en el sector público no financiero y proporcionar asistencia técnica en materia de su competencia a través de la Coordinación Gestión Financiera Pública.

Ámbito de acción:

- a) Administrar y mantener actualizado el Plan Único de Cuentas de la Contabilidad Gubernamental;
- b) Formular la normativa contable del Sistema de Contabilidad Gubernamental;
- c) Proporcionar asistencia técnica a través de la Coordinación Gestión Financiera Pública, y,
- d) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Administrar Plan de Cuentas tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

6. PROCESOS DE APOYO Y ASESORIA

6.1. SUBSECRETARIA ADMINISTRATIVA

Misión:

Administrar y proporcionar eficientemente recursos humanos, materiales y servicios de

seguridad, servicios informáticos y financieros institucionales, a fin de que el Ministerio de Economía y Finanzas cumpla con efectividad sus responsabilidades.

Ámbito de acción:

- a) Formular normas y políticas en los campos inherentes a su misión;
- b) Proporcionar recursos humanos calificados;
- c) Proporcionar recursos materiales y servicios de seguridad;
- d) Proporcionar servicios financieros institucionales;
- e) Proporcionar servicios informáticos; y,
- f) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias. Estructura

básica:

El Proceso de Administrar y Proporcionar Servicios de Apoyo Logístico está organizado para atender los requerimientos de los siguientes subprocesos:

- Proporcionar recursos materiales y servicios de seguridad.
- Brindar recurso humano calificado.
- Proporcionar recursos financieros institucionales.
- Proporcionar servicios informáticos.
- Proporcionar los servicios de planeamiento de seguridad.

6.1.1. COORDINACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS DE SEGURIDAD

Misión:

Dotar de los bienes y servicios y de la infraestructura básica necesaria para el normal funcionamiento del Ministerio.

Ámbito de acción:

- a) Ofrecer servicios administrativos para el personal (transporte de personal y otros servicios relacionados);
- b) Dotar de suministros (contratos);
- c) Dotar y adecuar la infraestructura física y efectuar el mantenimiento de espacios físicos, bienes muebles e inmuebles, parque automotor, servicios básicos - agua, luz, teléfono;
- d) Contratar seguros;
- e) Mantener registro único de proveedores;
- f) Efectuar el control de los bienes institucionales y llevar los respectivos inventarios actualizados;
- g) Efectuar suministro de pasajes;
- h) Proveer los servicios de vigilancia y protección de personas y bienes; e,
- i) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Proveer Recursos Materiales y Servicios de Seguridad tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

6.1.2. COORDINACIÓN FINANCIERA INSTITUCIONAL

Misión:

Propender el uso racional de los recursos financieros asignados a la institución y proveer de información financiera veraz y oportuna para la

toma de decisiones, sobre la base del registro de las transacciones financieras del Ministerio de Economía y Finanzas.

Ámbito de acción:

- a) Elaborar guía para preparar pro forma del presupuesto del Ministerio;
- b) Preparar pro forma del presupuesto institucional;
- c) Elaborar estados financieros de la institución: balance general; balance de resultados; balance de comprobación;
- d) Elaborar órdenes de transferencia de cuentas;
- e) Preparar estado de situación de cuentas;
- f) Realizar certificación de fondos;
- g) Efectuar disponibilidad de recursos de caja chica,
- h) Efectuar programación de caja diario, mensual y anual;
- i) Efectuar registros de ingresos y gastos (libros de contabilidad);
- j) Realizar los pagos a clientes internos (nómina, anticipos de pagos, viáticos, liquidaciones) y externos. (proveedores, pensiones, jubilaciones, consultores, contratistas, otros);
- k) Realizar la custodia, registro y control de garantías;
- l) Elaborar informes de evaluación de ejecución presupuestaria, y,
- m) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Administrar y Proveer los Recursos Financieros Institucionales tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

6.1.3. COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Misión:

Administrar el Sistema de Administración Desconcentrada del Recurso Humano de la institución para proporcionar personal competente y motivado.

Ámbito de acción:

- a) Efectuar reclutamiento, selección, clasificación, descripción y valoración de puestos;
- b) Proponer la escala salarial institucional, en base a informes sobre equidad interna y competitividad externa de sus remuneraciones;
- c) Efectuar informe de evaluación del desempeño conjuntamente con la Coordinación de Fortalecimiento Institucional responsable del Sistema de Gestión Institucional;
- d) Administrar los programas de capacitación de la institución;
- e) Administrar la base de datos de RR.HH., procurando su automatización en una arquitectura cliente-servidor para que la información registrada sea transparente para los titulares de las áreas de la institución, y les sirva de soporte para la toma de decisiones;
- f) Administrar los servicios de bienestar social y calidad de vida, y,
- g) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Administrar y Proveer de Recurso Humano tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

6.1.4. COORDINACIÓN DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA**Misión:**

Administrar y proveer servicios informáticos y de comunicaciones (Sistema de Información Integral) para el procesamiento de datos y acceso a información, así como implantar la infraestructura tecnológica de punta necesaria para coadyuvar al desarrollo institucional del Ministerio.

Ámbito de acción:

- a) Efectuar servicios tecnológicos;
- b) Realizar servicios de comunicación;
- c) Proveer de sistemas informáticos y de comunicación;
- d) Elaborar Plan de Desarrollo Informático y de Comunicaciones; y,
- e) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Administrar y Proveer de Recursos y Servicios Tecnológicos tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

6.2. SUBSECRETARIA GENERAL JURÍDICA

Misión:

Asesorar en materia de derecho económico, financiero, precontractual, contractual, laboral, administrativo, procesal y otros orientados a obtener seguridad jurídica y emitir dictámenes internos sobre la legalidad de los actos, políticas, contratos, reglamentos y manuales que se generen en la institución.

Ámbito de acción:

- a) Formular políticas en materia jurídica,
- b) Asesorar en materias de derecho económico y en temas referidos a la administración y operación de crédito público;

- c) Asesorar en materias de derecho financiero y en temas referidos a la administración y operaciones presupuestarias;
- d) Asesorar en materias de contratación pública, administrativa y laboral;
- e) Patrocinar a la institución en peticiones, litigios, acciones y otras actuaciones en calidad de demandante o demandado;
- f) Mantener y procesar la información jurídica; y,
- g) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

La Asesoría Jurídica tiene nivel de Subsecretaría General y está organizada para atender los requerimientos de los siguientes subprocesos:

- Asesorar en materias de derecho económico y deuda pública.
- Asesorar en materias de derecho financiero y otros propios a la misión del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Asesorar en materias de contratación pública, administrativa y laboral.
- Patrocinar a la institución en peticiones, litigios, acciones y otras actuaciones en calidad de demandante o demandado.

6.2.1. COORDINACIÓN JURÍDICA ECONÓMICA DEUDA PUBLICA

Misión:

Asesorar en materias de derecho económico, deuda pública y otros relacionados con la administración y operaciones de crédito público propios de la misión del Ministerio de Economía y Finanzas.

Ámbito de acción:

- a) Asesorar en materias de derecho económico
- b) Asesorar en temas relacionados con la administración y operaciones de crédito público; y,
- c) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Asesorar en Materias de Derecho Económico y Deuda Pública tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

6.2.2. COORDINACIÓN JURÍDICA FINANCIERA

Misión:

Asesorar en materias de derecho financiero en el ámbito presupuestario inherentes a la misión del Ministerio de Economía y Finanzas.

Ámbito de acción:

- a) Asesorar en materias de derecho financiero;
- b) Asesorar en temas relacionados con la administración y operaciones presupuestarias; y,
- c) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Asesorar en Materias de Derecho Financiero tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

6.2.3. COORDINACIÓN DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, ADMINISTRATIVA Y LABORAL

Misión:

Asesorar en materias de contratación pública, derecho administrativo y laboral para el desenvolvimiento interno del Ministerio de Economía y Finanzas

Ámbito de acción:

- a) Asesorar en materias de contratación pública, derecho administrativo y laboral para el desenvolvimiento interno del Ministerio de Economía y Finanzas; y,
- b) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Asesorar en Materias de Contratación Pública y Derecho Administrativo y Laboral tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

6.2.4. COORDINACIÓN DE PATROCINIO

Misión:

Precautelar los intereses institucionales atendiendo e interponiendo reclamaciones y demandas.

Ámbito de acción:

- a) Patrocinar a la institución en peticiones, litigios, acciones y otras actuaciones en calidad de demandante, demandado y tercerista; y,
- b) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias.

Estructura básica:

El Subproceso de Patrocinar a la institución en calidad de demandante, demandado o tercerista tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los requerimientos del área.

6.3. AUDITORIA INTERNA

Misión:

Asesorar a las autoridades del Ministerio de Economía y Finanzas, con sujeción a las leyes y normas de auditoría de general aceptación, en el análisis, desarrollo, implantación y mantenimiento de los sistemas y procesos institucionales, evaluando el control interno y verificando que las actividades y operaciones se ajusten a la normatividad técnica y legal vigente, a través de una participación activa y preventiva en su campo de competencia, e informando oportunamente, para fortalecer la transparencia y coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Ámbito de acción:

- a) Evaluar el riesgo general y específico;
- b) Elaborar el Plan Anual de Auditoría;
- c) Evaluar el control interno;
- d) Elaborar programas de auditoría;
- e) Aplicar procedimientos de auditoría;
- f) Emitir informes de las auditorías operacionales, de gestión y exámenes especiales;
- g) Preparar memorándum de antecedentes respectivos con la presunción de las responsabilidades que ameriten;
- h) Apoyar el trabajo de las auditorías externas; e,
- i) Las demás que le asigne la ley y las normas secundarias y disposiciones expresas del Ministro.

Estructura básica:

La Auditoría Interna tiene nivel de coordinación no tiene subprocesos y cuenta con una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo según los requerimientos de su proceso.

