



---

# Ministerio de **Finanzas**

**Plan Estratégico  
2014-2017**

"Sabemos que tras las cifras hay ecuatorianas y ecuatorianos que confían en lo que hacemos"

**PLAN ESTRATÉGICO**  
**MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR**  
**2014-2017**

## ÍNDICE

	PÁG.
1. PRESENTACIÓN .....	2
2. ANTECEDENTES .....	3
3. MARCO LEGAL ORGANIZACIONAL .....	4
4. MARCO METODOLÓGICO .....	7
4.1 Ciclo de la Planificación .....	7
4.2 Instrumentos de la planificación – Alineación .....	8
4.3 Sistema de planificación estratégica aplicado .....	9
4.4 Herramienta metodológica de Gobierno por Resultados (GPR) .....	9
5. DESARROLLO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014 -2017 .....	11
5.1 Diagnóstico Institucional .....	11
5.2 Direccionamiento Institucional .....	18
5.3 Formulación Estratégica Institucional .....	19
5.4 Seguimiento y Evaluación .....	33
6. CONCLUSIONES .....	34
7. ANEXOS .....	35
8. BIBLIOGRAFÍA .....	39

**PLAN ESTRATÉGICO**  
**MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR**  
**2014-2017**

**1. PRESENTACIÓN**

Con el propósito de contribuir al cumplimiento de los principios consagrados en la Constitución de la República, los objetivos expresados en el Plan Nacional del Buen Vivir, la Agenda Sectorial, así como la normativa vigente que rige la gestión de las finanzas públicas, el Ministerio de Finanzas continúa realizando acciones orientadas a incrementar la eficiencia de la gestión institucional.

En este contexto, el Plan Estratégico de esta Cartera de Estado, formulado para el periodo 2014-2017, busca consolidar una adecuada sostenibilidad y coordinación de las finanzas públicas, así como la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del Sector Público.

El presente Plan Estratégico contiene el resultado de un trabajo participativo dentro de la institución, constituye el documento oficial que marca el rumbo al que se dirige el Ministerio de Finanzas hasta el año 2017 y expresa las estrategias institucionales para alcanzar la visión y los objetivos formulados por esta Cartera de Estado, así como por cada Subsecretaría y Coordinación General, lo cual deriva en la planificación operativa de todas y cada una de las Direcciones que conforman esta institución.

En este contexto, me complace aprobar y presentar un Plan Estratégico que conjuga los retos, anhelos y desafíos que aspira cumplir este Portafolio como parte del proyecto de cambio que persigue la Revolución Ciudadana para alcanzar el Buen Vivir y retribuir la confianza depositada por las ecuatorianas y ecuatorianos.

**FAUSTO HERRERA NICOLALDE**  
**MINISTRO DE FINANZAS**

## **2. ANTECEDENTES**

Con el nacimiento de la República del Ecuador en 1830, se creó el Ministerio de Finanzas del Ecuador, cuya gestión ha sido fundamental en los cambios históricos y en el desarrollo del país.

Los diferentes escenarios de la economía y de las finanzas públicas en el Ecuador han determinado que las funciones de esta Cartera de Estado cambien y se ajusten a los nuevos tiempos, lo que ha implicado que los procesos internos se amplíen, intensifiquen y tecnifiquen permanentemente a fin de atender los requerimientos y demandas de los ecuatorianos.

En este contexto y en el marco del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y de la metodología de Gobierno Por Resultados (GPR), esta Cartera de Estado formuló su planificación estratégica para el periodo 2012-2013, la misma que contó con la participación de las autoridades mediante la suscripción de los planes comprometidos correspondientes a los años 2012 y 2013, cuya ejecución y cumplimiento fue evidenciada a través de los planes anuales terminados de los referidos periodos.

Es así que al término del año 2013, los procesos de planificación y seguimiento se traducen en los resultados contenidos en el Plan Anual Terminado, PAT, mismo que a su vez da cuenta de la gestión y el desempeño del Ministerio de Finanzas del Ecuador para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de las y los ecuatorianos.

En el caso del Plan Estratégico 2014-2017, su elaboración también contó con el involucramiento de actores internos y externos, liderado por la máxima autoridad, subsecretarios, coordinadores generales y directores, así como con la asesoría y soporte técnico del equipo de la Coordinación General de Planificación, en el marco de los lineamientos, directrices metodológicas y técnicas establecidas por la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP), Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y por el Ministerio Coordinador de la Política Económica (MCPE).

### 3. MARCO LEGAL ORGANIZACIONAL

La Constitución de la República del Ecuador establece el marco fundamental que posiciona la planificación del desarrollo como un deber del Estado para la consecución del Buen Vivir; y, a las políticas públicas, como medios para lograr los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir conforme muestran los siguientes artículos:

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

*“Art. 293.- La formulación y la ejecución del Presupuesto general del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.*

*Los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a reglas fiscales y de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con la Ley.”*

Por su parte, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, promulgado mediante Registro Oficial Suplemento No. 306 de 22 de octubre de 2010, tiene por objeto esencial analizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, en el marco del régimen de desarrollo, del buen vivir, de las garantías y los derechos constitucionales.

El referido Código ha permitido cambios estructurales e innovadores en materia de planificación y finanzas públicas, reemplazando a toda la dispersa normativa anterior.

Art. 5. Principios comunes.- Para la aplicación de las disposiciones contenidas en el presente código, se observarán los siguientes principios:

*“1.- Sujeción a la planificación.- La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno, en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República.”*

*“2.- Sostenibilidad fiscal.- Se entiende por sostenibilidad fiscal a la capacidad fiscal de generación de ingresos, la ejecución de gastos, el manejo del financiamiento, incluido el endeudamiento, y la adecuada gestión de los activos, pasivos y patrimonios, de carácter público, que permitan garantizar la ejecución de las políticas públicas en el corto, mediano y largo plazos, de manera responsable y oportuna, salvaguardando los intereses de las presentes y futuras generaciones”.*

*“La planificación en todos los niveles de gobierno deberá guardar concordancia con criterios y lineamientos de sostenibilidad, conforme a lo dispuesto en el artículo 286 de la Constitución de la República”.*

*“3. Coordinación.- Las entidades rectoras de la planificación del desarrollo y de las finanzas públicas, y todas las entidades que forman parte del sistema de planificación y finanzas públicas, tienen el deber de coordinar acciones para el efectivo cumplimiento de sus fines”.*

*“4. Transparencia y acceso a la información.- La información que generen los sistemas de planificación y de finanzas públicas es de libre acceso, de conformidad con lo que establecen la Constitución de la República y este código. Las autoridades competentes de estos sistemas, en forma permanente y oportuna, rendirán cuentas y facilitarán los medios necesarios para el control social”.*

*“5. Participación Ciudadana.- Las entidades a cargo de la planificación del desarrollo y de las finanzas públicas, y todas las entidades que forman parte de los sistemas de planificación y finanzas públicas, tienen el deber de coordinar los mecanismos que garanticen la participación en el funcionamiento de los sistemas”.*

*“6. Descentralización y Desconcentración.- En el funcionamiento de los sistemas de planificación y de finanzas públicas se establecerán los mecanismos de descentralización y desconcentración pertinentes, que permitan una gestión eficiente y cercana a la población”.*



**VISIÓN CONCEPTUAL**  
**CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS**



Fuente: Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

Según el artículo 71 de la referida Norma Legal, la Rectoría del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas (SINFIP) corresponde a la Presidenta o Presidente de la República, quien la ejercerá a través del Ministerio a cargo de las finanzas públicas, que será el ente rector del SINFIP.

Asimismo, el artículo 72 señala que el SINFIP tendrá como objetivos específicos los siguientes:

1. *“La sostenibilidad, estabilidad y consistencia de la gestión de las finanzas públicas;*
2. *La efectividad de la recaudación de los ingresos públicos;*
3. *La efectividad, oportunidad y equidad de la asignación y/uso de los recursos públicos;*
4. *La sostenibilidad del endeudamiento público;*
5. *La efectividad y el manejo integrado de la liquidez de los recursos del sector público;*
6. *La gestión por resultados eficaz y eficiente;*
7. *La adecuada complementariedad en las interrelaciones entre las entidades y organismos del sector público y, entre éstas y el sector privado; y,*
8. *La transparencia de la información sobre las finanzas públicas.”*

Conforme establece el Artículo 73, los principios del SINFIP son: legalidad, universalidad, unidad, plurianualidad, integralidad, oportunidad, efectividad, sostenibilidad, centralización normativa, desconcentración y descentralización operativas, participación, flexibilidad y transparencia.

Mediante Acuerdo Ministerial No. 254 de 23 de noviembre de 2011, se emitió la reforma al Libro III del Decreto Ejecutivo No. 3410 respecto de la Organización y Administración del Ministerio de Finanzas, con la cual se establece la estructura orgánica funcional para este Portafolio. Dicho Acuerdo Ministerial también incluye, entre otros aspectos, las diferentes atribuciones, responsabilidades y productos de cada unidad de esta Cartera de Estado. Cabe mencionar que el referido Acuerdo Ministerial ha sido reformado en dos ocasiones: i) Acuerdo Ministerial No. 004 de 7 de enero de 2013, mediante el cual se crea la Dirección Nacional de Seguimiento de Pagos y Conciliación Bancaria; y, ii) Acuerdo Ministerial 360 de 28 de noviembre de 2013, con el cual se crea la Dirección Nacional de Calidad del Gasto Público.

#### **4. MARCO METODOLÓGICO**

La planificación estratégica y operativa del Ministerio de Finanzas para el periodo 2014-2017 fue formulada considerando el marco legal antes mencionado, la alineación establecida para la Planificación y Finanzas Públicas, así como los lineamientos emitidos por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)<sup>1</sup> y por la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP)<sup>2</sup>.

En este contexto, a continuación se detallan los siguientes fundamentos metodológicos:

##### **4.1 Ciclo de la Planificación**

En el caso del Ministerio de Finanzas, los procesos de planificación cumplen con el ciclo determinado en la Guía Metodológica de Planificación Institucional emitida por SENPLADES, para lo cual se ha desarrollado el diagnóstico, la formulación de objetivos institucionales y su implementación. En este sentido, cabe mencionar que los objetivos se

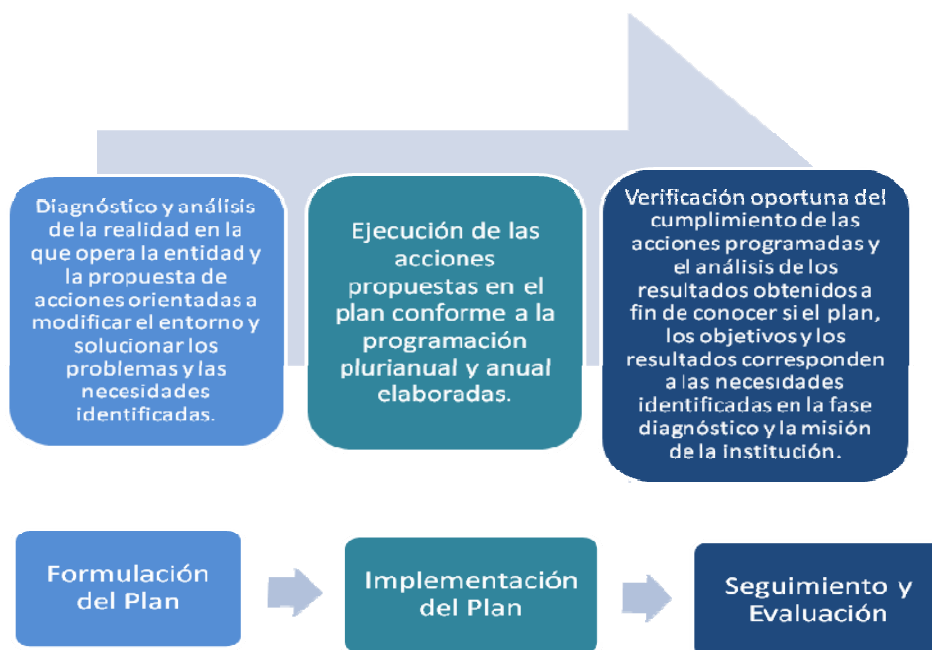
---

<sup>1</sup> Guía Metodológica de Planificación Institucional – SENPLADES (2011).

<sup>2</sup> Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados – SNAP (2011) y otras normas.



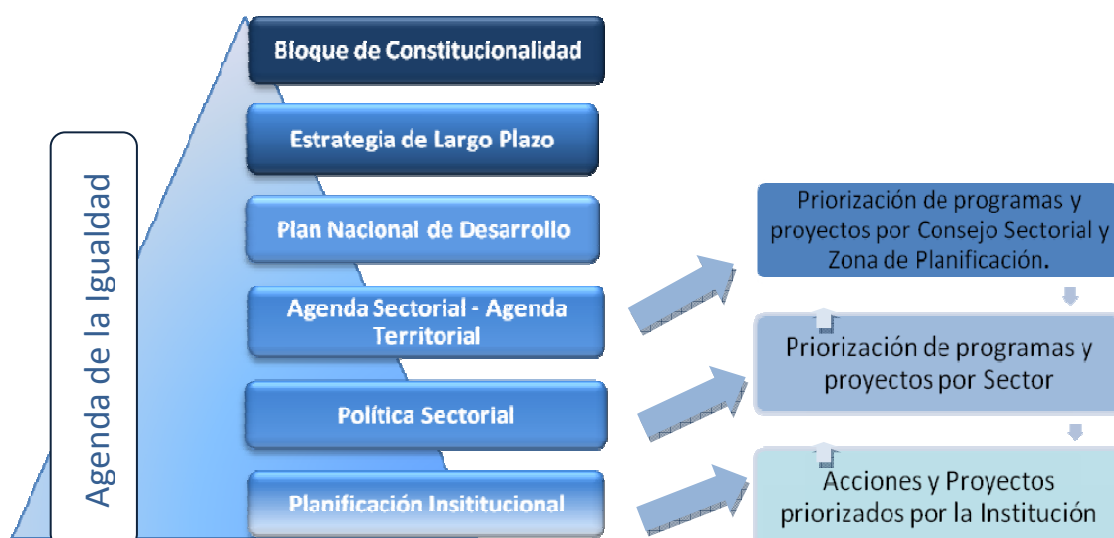
miden a través de indicadores encaminados a la mejora de la gestión institucional, la misma que periódicamente es sujeta a un proceso de seguimiento.



Fuente: Guía Metodológica de planificación Institucional - SENPLADES

#### 4.2 Instrumentos de la planificación - Alineación

En cuanto a la alineación realizada en el Ministerio de Finanzas, el Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017 se encuentra alineado a otros instrumentos de planificación, mismos que corresponden a instancias superiores como muestra el siguiente gráfico:



Fuente: Guía Metodológica de planificación Institucional - SENPLADES

Es así como, el presente Plan se vincula a las políticas sectoriales, cuya alineación se evidencia en la herramienta de Gobierno por Resultados (GPR) y, finalmente con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 y con los mandatos establecidos en la Constitución de la República.

### 4.3 Sistema de planificación estratégica aplicado

En el Ministerio de Finanzas, este Sistema constituye el conjunto de procesos de diagnóstico, direccionamiento y formulación de la planificación estratégica, implementación del plan operativo, así como las acciones de seguimiento a su ejecución, como instrumento retroalimentador para los próximos ejercicios de planificación, conforme consta en el siguiente gráfico:



Elaboración: Dirección de Planificación e Inversión, DPI

La gestión de la planificación estratégica y operativa del Ministerio de Finanzas se refleja a través de la herramienta metodológica de Gobierno Por Resultados (GPR).

### 4.4 Herramienta metodológica de Gobierno por Resultados (GPR)

Mediante Acuerdo Ministerial No. 1002 del 20 de diciembre de 2011, la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP), emitió la *“Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados”*, que es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones de las instituciones que conforman la Función Ejecutiva, y en este

caso del Ministerio de Finanzas, al cumplimiento de objetivos y resultados esperados, en el marco de mejores prácticas de gestión.

La aplicación de GPR procura una gestión eficiente de planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles de esta Cartera de Estado. Así, mediante la herramienta GPR se sistematiza y gestiona los referidos planes institucionales, monitoreando los resultados alcanzados. Adicionalmente, esta herramienta genera reportes para la toma de decisiones y sirve como fuente de información sobre el desempeño institucional.

Es importante indicar que el enfoque de la herramienta metodológica GPR se sustenta en la aplicación del Cuadro de Mando Integral y se asocia a las siguientes perspectivas: i) Ciudadanía, ii) Procesos, iii) Recursos Humanos y iv) Finanzas.

Entre los beneficios del uso de esta herramienta metodológica GPR, se pueden destacar los siguientes:

- Dar transparencia y continuidad a la gestión de las instituciones mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de planes estratégicos y operativos institucionales.
- Permite dar seguimiento continuo a los planes estratégicos y operativos, gestión de proyectos y gestión de procesos.
- La metodología y herramienta GPR integra varias soluciones en un solo sistema, soportado por mejores prácticas y metodologías de gestión:
  1. Alineación vertical y horizontal del Estado
  2. Implementación de mejores prácticas de administración de proyectos
  3. Incremento de la madurez organizacional de administración de procesos
  4. Medición y gestión de resultados

Cabe mencionar que la metodología y herramienta GPR, permite realizar la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de resultados obtenidos de la gestión institucional.

Para la formulación de los objetivos estratégicos se consideraron los siguientes elementos:



Fuente: Gobierno por Resultados (GPR)

## 5. DESARROLLO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014-2017

### 5.1. Diagnóstico Institucional

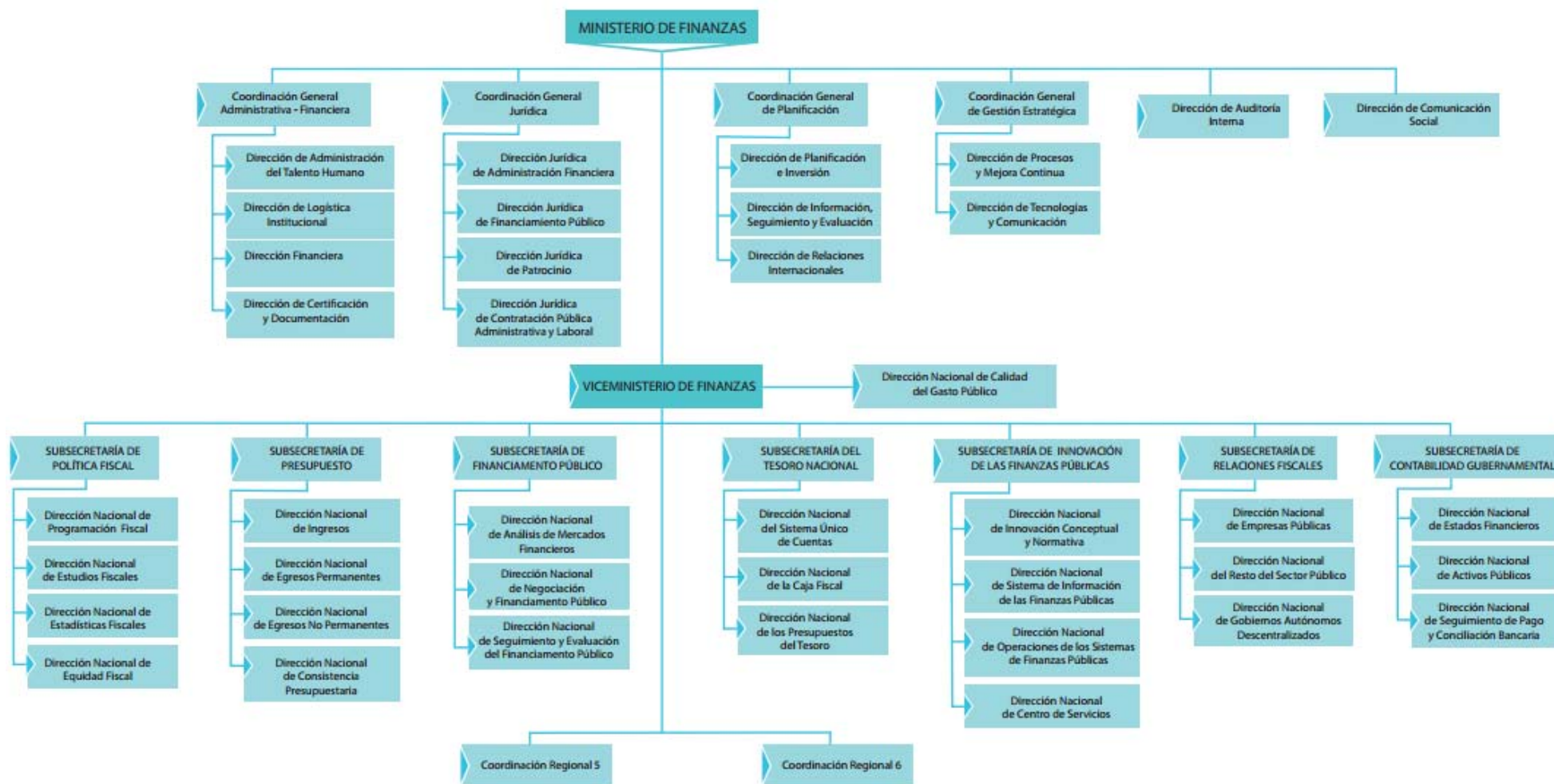
#### 5.1.1. Estructura Orgánica Funcional del Ministerio de Finanzas

La vigente Estructura Orgánica Funcional de este Portafolio fue oficializada mediante Acuerdo Ministerial No. 254 de 23 de noviembre de 2011. Adicionalmente, se ha expedido el Acuerdo Ministerial No. 004 de 7 de enero de 2013, mediante el cual se crea la Dirección Nacional de Seguimiento de Pagos y Conciliación Bancaria; y, el Acuerdo Ministerial 360 de 28 de noviembre de 2013, con el cual se crea la Dirección Nacional de Calidad del Gasto Público.

## PLAN ESTRATÉGICO 2014 - 2017



A continuación, se detalla la Estructura Orgánica Funcional vigente:



Fuente: Acuerdo Ministerial 254 del 23 de noviembre de 2011, mediante Acuerdo Ministerial 360 de 28 de noviembre de 2013 se crea la Dirección Nacional de Calidad del Gasto Público y mediante Acuerdo Ministerial 004 de 07 de enero de 2013 se crea la Dirección Nacional de Seguimiento de Pagos y Conciliación Bancaria.

### 5.1.2. Procesos Institucionales

De manera complementaria a la estructura orgánica funcional del Ministerio de Finanzas, es importante considerar los procesos institucionales: gobernantes, agregadores de valor, habilitantes de asesoría y habilitantes de apoyo, conforme constan en el siguiente cuadro:

MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR	
PROCESOS INSTITUCIONALES	
PROCESOS GOBERNANTES	
Despacho Ministerial	Dirige y ejerce la rectoría del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas por delegación del Presidente o Presidenta de la República.
Viceministerio de Finanzas Públicas	Dirige, coordina y supervisa la formulación, programación, ejecución, control y evaluación del Sistema Nacional de Finanzas Públicas.
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	
Gestión nacional de calidad del gasto público	
Gestión de la Política Fiscal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión nacional de la programación fiscal.</li> <li>2. Gestión nacional de estudios fiscales.</li> <li>3. Gestión nacional de estadísticas fiscales.</li> <li>4. Gestión nacional de equidad fiscal.</li> </ol>
Gestión del Sistema Presupuestario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión nacional de ingresos.</li> <li>2. Gestión nacional de egresos permanentes.</li> <li>3. Gestión nacional de egresos no permanentes.</li> <li>4. Gestión nacional de consistencia presupuestaria.</li> </ol>
Gestión del Financiamiento Público	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión nacional de análisis de mercados financieros.</li> <li>2. Gestión nacional de negociación y financiamiento público.</li> <li>3. Gestión nacional de seguimiento y evaluación del financiamiento</li> </ol>
Gestión del Tesoro Nacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión nacional del sistema único de cuentas.</li> <li>2. Gestión nacional de la caja fiscal.</li> <li>3. Gestión nacional de los presupuestos del tesoro.</li> </ol>
Gestión de Innovación de las Finanzas Públicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión nacional de innovación conceptual y normativa.</li> <li>2. Gestión nacional de sistemas de información de las finanzas</li> <li>3. Gestión nacional de operaciones de los sistemas de las finanzas</li> <li>4. Gestión nacional del centro de servicios.</li> </ol>
Gestión de las Relaciones Fiscales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión nacional de empresas públicas.</li> <li>2. Gestión nacional del resto del sector público.</li> <li>3. Gestión nacional de gobiernos autónomos descentralizados.</li> </ol>
Gestión de Contabilidad Gubernamental	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión nacional de estados financieros.</li> <li>2. Gestión nacional de activos públicos.</li> <li>3. Gestión nacional de seguimiento de pagos y conciliación bancaria.</li> </ol>

MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR	
PROCESOS INSTITUCIONALES	
<i>PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA</i>	
<b>Coordinación General Jurídica</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión jurídica de administración financiera.</li> <li>2. Gestión jurídica de financiamiento público.</li> <li>3. Gestión jurídica patrocinio.</li> <li>4. Gestión jurídica de contratación pública, administrativa y laboral.</li> </ol>
<b>Coordinación General de Planificación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de planificación e inversión.</li> <li>2. Gestión información, seguimiento y evaluación.</li> <li>3. Gestión de relaciones internacionales.</li> </ol>
<b>Coordinación General de Gestión Estratégica</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de procesos y mejora continua.</li> <li>2. Gestión de tecnologías y comunicación.</li> </ol>
<b>Gestión de comunicación social</b>	
<b>Gestión de auditoría interna</b>	
<i>PROCESOS HABILITANTES DE APOYO</i>	
<b>Coordinación General Administrativa Financiera</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de logística institucional</li> <li>2. Gestión de administración del talento humano.</li> <li>3. Gestión financiera.</li> <li>4. Gestión de certificación y documentación.</li> </ol>

Fuente: Acuerdo Ministerial 254 del 23 de noviembre de 2011, mediante Acuerdo Ministerial 360 de 28 de noviembre de 2013 se crea la Dirección Nacional de Calidad del Gasto Público y mediante Acuerdo Ministerial 004 de 07 de enero de 2013 se crea la Dirección Nacional de Seguimiento de Pagos y Conciliación Bancaria.

### 5.1.3. Modelo de Gestión del Ministerio de Finanzas

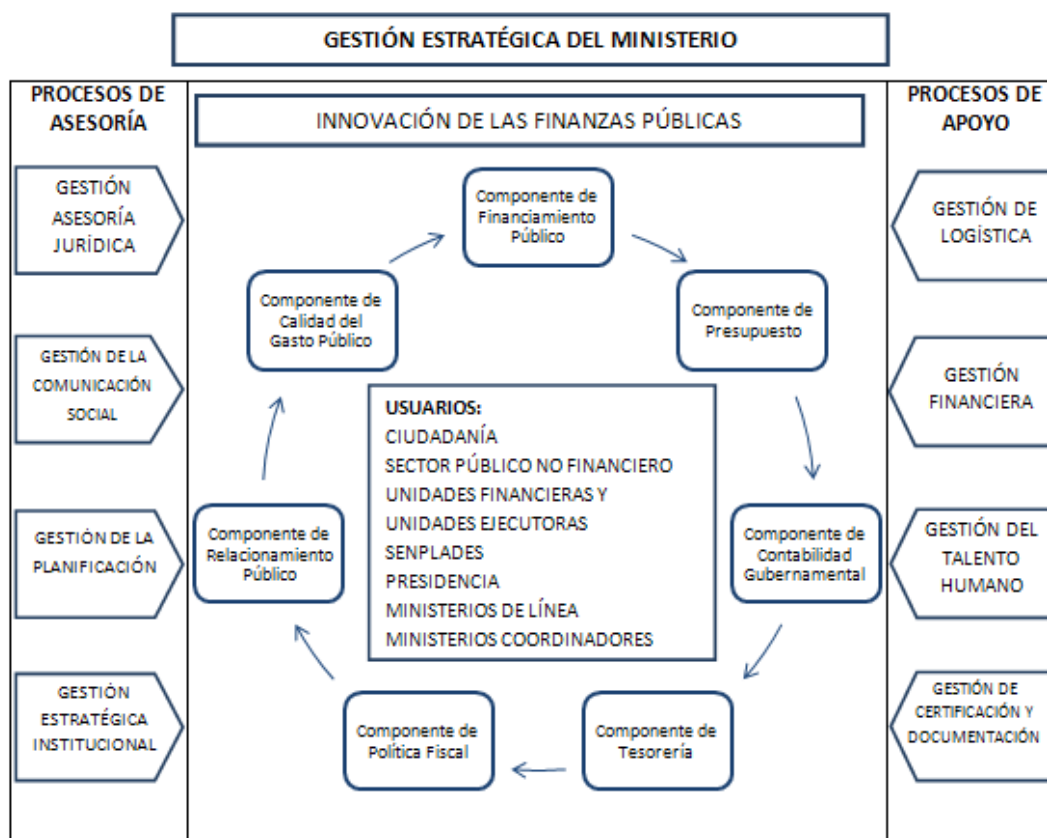
El actual Modelo de Gestión del Ministerio de Finanzas está diseñado para satisfacer o proporcionar servicios a diferentes usuarios públicos y privados, entre los que se destacan la Ciudadanía, Sector Público No Financiero, SENPLADES, Presidencia de la República, etc.

En el caso del Sector Público, este modelo refleja el comportamiento de la gestión de esta Cartera de Estado con todas las entidades públicas, lo cual evidencia el efecto transversal de la política fiscal en las demás políticas económicas, así como en las políticas sociales, ambientales y otras.



## MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR

### MAPEO DE COMPETENCIAS

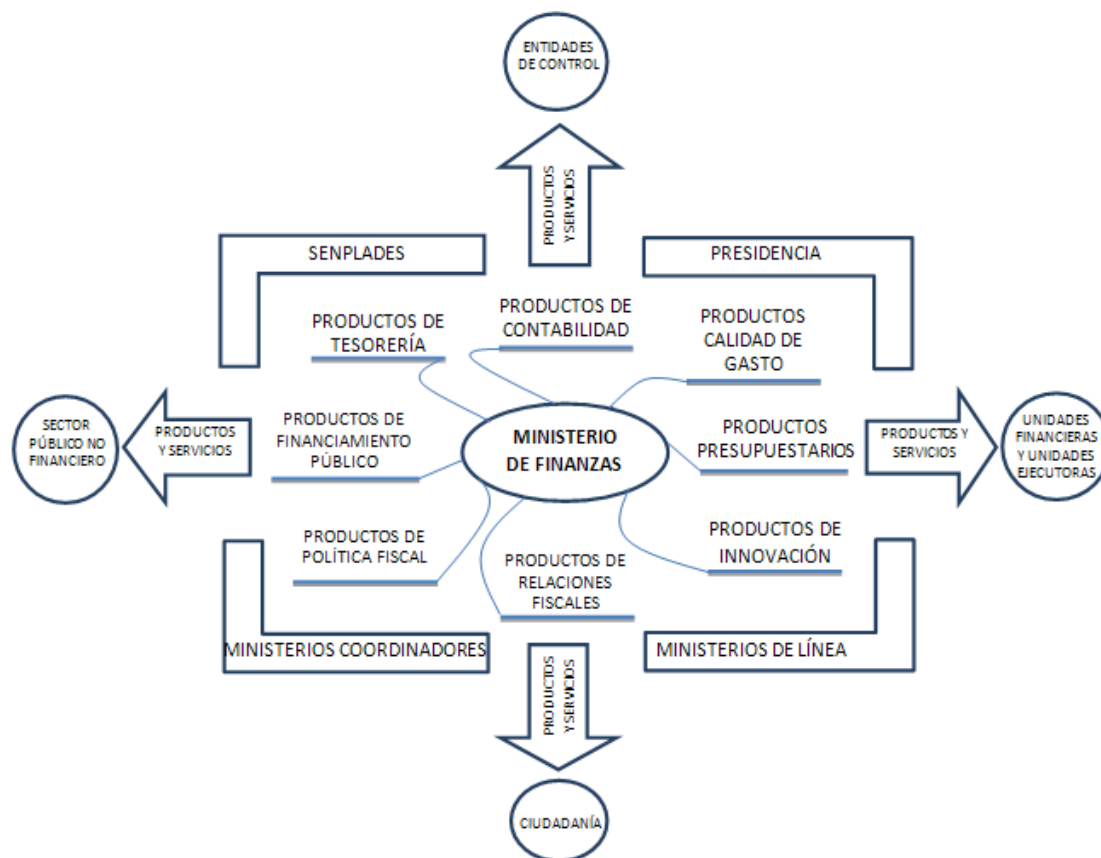


Fuente: Acuerdo Ministerial 254 del 23 de noviembre de 2011, mediante Acuerdo Ministerial 360 de 28 de noviembre de 2013 se crea la Dirección Nacional de Calidad del Gasto Público y mediante Acuerdo Ministerial 004 de 07 de enero de 2013 se crea la Dirección Nacional de Seguimiento de Pagos y Conciliación Bancaria.

El mayor beneficiario de la gestión del Ministerio de Finanzas constituye la ciudadanía, por lo que este Portafolio orienta sus esfuerzos para incrementar credibilidad y confianza de los ecuatorianos respecto a un accionar institucional que aporta al desarrollo del país mediante una sostenible, eficiente y transparente administración de las finanzas públicas.

El siguiente gráfico muestra el Modelo de Gestión del Ministerio de Finanzas:

### MODELO DE GESTIÓN



Fuente: Acuerdo Ministerial 254 del 23 de noviembre de 2011, mediante Acuerdo Ministerial 360 de 28 de noviembre de 2013 se crea la Dirección Nacional de Calidad del Gasto Público y mediante Acuerdo Ministerial 004 de 07 de enero de 2013 se crea la Dirección Nacional de Seguimiento de de Pagos y Conciliación Bancaria.

#### 5.1.4. Metodología del Diagnóstico

Conforme las mejores prácticas y de acuerdo a las directrices establecidas en la Guía Metodológica de Planificación Institucional emitida por la SENPLADES, con el aporte de las principales autoridades de esta Cartera de Estado, se elaboró el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA), lo que constituye el punto de partida de la presente planificación estratégica, tanto del entorno interno y externo de la institución.

La identificación de los factores positivos y negativos, internos y externos que tienen efecto sobre la gestión institucional permitieron elaborar un diagnóstico que sirvió como insumo esencial para la formulación de la planificación estratégica de la institución.

Así, cabe mencionar que el Plan Estratégico 2012 – 2013, cuya vigencia fue de dos años, contenía objetivos de largo alcance, los mismos que por la naturaleza del ámbito de acción del Ministerio de Finanzas, se mantienen para el Plan Estratégico 2014-2017, con metas que evidencian el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, en alineación con la Agenda Sectorial y el Plan Nacional del Buen Vivir.

#### 5.1.5. Resultados del Plan Estratégico 2012 - 2013

#	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	RESULTADOS
1	Incrementar la coordinación y sostenibilidad fiscal del Sector Público	Cobertura de ingresos permanentes sobre egresos permanentes del PGE	100%	120%
		Porcentaje de la deuda pública del Sector Público sobre el PIB	25,40%	24,03%
		Porcentaje de deuda más obligaciones respecto del PIB	28,80%	28,42%
		Saldo mínimo en la Cuenta Única del Tesoro y Subcuentas	440 Millones de USD	829,87 Millones de USD
2	Incrementar la eficacia, eficiencia, transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público	Porcentaje de cumplimiento de transferencia efectiva de inversión con respecto a la solicitada del PGE codificado	93%	91,90%
		Porcentaje de cumplimiento de transferencia efectiva de capital con respecto a la solicitada del PGE codificado	95,16%	96,80%
		Transferencia a GAD's con información justificada	96%	99,64%
		Publicaciones fiscales difundidas	30	32
		* Implementación de la plataforma de seguridad biométrica en las Entidades que utilizan el e-SIGEF	98,50%	100%
		**Porcentaje de avance en la implementación del SPRYN	100%	100%
3	Incrementar la eficacia operacional del Ministerio de Finanzas	Porcentaje de Procesos Comatosos	43,00%	42,01%
		Porcentaje de cumplimiento de la LOTAIP	100%	96,83%
		Porcentaje de Proyectos de Inversión en Riesgo	23%	15,00%

#	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	RESULTADOS
4	Incrementar el desarrollo del talento humano del Ministerio de Finanzas	Índice de rotación de mandos medios	16,75%	13,75%
		Número de quejas de los servidores públicos	8	1
		Porcentaje de Funcionarios Capacitados respecto de la Dotación Efectiva	66%	71,17%
		Calificación Ponderada de evaluación desempeño	80/100	91,16/100
		Porcentaje de cumplimiento en inclusión de personas con capacidades especiales	4%	4,29%
5	Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Finanzas	Promedio de gasto corriente por funcionario	\$ 17.141,95	\$ 14.620,19
		Porcentaje de la Ejecución Presupuestaria e Inversión	92%	82,74%

\* Vigente en el año 2012

Fuente: Gobierno por Resultados (GPR)

\*\* Vigente en el año 2013

## 5.2. Direccionamiento Institucional

**Formulación de Misión.** Para la Planificación Estratégica 2014-2017 se mantiene la misión institucional formulada mediante Acuerdo Ministerial No. 254 de 23 de noviembre de 2011, reforma al Libro III del Decreto Ejecutivo No. 3410 respecto de la Organización y Administración del Ministerio de Finanzas. Este ejercicio de planificación no implica ajuste a la misión institucional formulada en el referido estatuto.

**Formulación de Visión.** Se identificaron varios aspectos relacionados con el qué queremos ser; el horizonte de tiempo al que se espera alcanzar los resultados; y, el ámbito de acción, es decir, el alcance, sin dejar de considerar los valores y principios o la forma de trabajo a aplicarse para el efecto.

En este contexto, la Misión y Visión del Ministerio de Finanzas en el marco de la Planificación Estratégica 2014-2017 son las siguientes:

### MISIÓN

Contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo del país y a una mejor calidad de vida para las y los ecuatorianos, a través de una eficaz definición, formulación y ejecución de la política fiscal de ingresos, gastos y financiamiento público; que garantice la sostenibilidad, estabilidad, equidad y transparencia de las finanzas públicas.

Fuente: Acuerdo Ministerial 254 del 23 de noviembre de 2011.

### VISIÓN

En el año 2017, la entidad rectora de las finanzas públicas será reconocida a nivel nacional e internacional por su gestión de calidad, confianza, eficacia y eficiencia en la prestación de sus servicios; integrada por personas competentes y comprometidas con la ética, responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas en beneficio de las ecuatorianas y los ecuatorianos.

**Formulación de Valores y Principios Organizacionales.** Los valores y principios que sustentan la planificación estratégica del Ministerio de Finanzas constituyen pilares fundamentales de la gestión técnica del comportamiento de las personas que conforman esta Cartera de Estado:

- **Respeto.-** El Ministerio de Finanzas tiene como premisa fundamental el precautelar los intereses del Estado ecuatoriano y los derechos de los ciudadanos, de sus usuarios, de sus proveedores, de su personal y de otros grupos humanos, brindando siempre los servicios públicos de su competencia con calidad, cordialidad y oportunidad.
- **Solidaridad.-** Son las acciones socialmente responsables que el Ministerio de Finanzas impulsa a fin de mejorar la redistribución del ingreso y contribuir al buen vivir de las ecuatorianas y los ecuatorianos.
- **Transparencia.-** Las acciones que realiza el Ministerio de Finanzas son transparentes y están al alcance de todas las ecuatorianas y ecuatorianos, para lo cual cumple las normas de transparencia y cuenta con estrategias de comunicación adecuadas que permiten entregar información oportuna, comprensible y actualizada.
- **Honestidad-Integridad.-** Este valor constituye una condición fundamental de las personas que conforman el Ministerio de Finanzas, pues garantiza una gestión transparente, confiable, orientada a la excelencia, al cumplimiento de resultados y a la rendición de cuentas, y comprometida con los principios constitucionales y del buen vivir.

### 5.3. Formulación Estratégica Institucional

En esta fase se formulan los Objetivos Estratégicos y Específicos Institucionales. Para este propósito se efectuó un análisis de los resultados obtenidos en el Plan Estratégico 2012 – 2013, alineando los objetivos con los del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 y los homologados por la SNAP.

Al respecto, se realizaron talleres con una activa participación e involucramiento de los profesionales del Ministerio, en los cuales, las principales autoridades definieron el direccionamiento estratégico y los Subsecretarios y Coordinadores Generales formularon sus objetivos específicos.

Cabe considerar que la formulación de los Objetivos Estratégicos corresponde a la máxima autoridad de la institución, es decir al señor Ministro de Finanzas.

En el caso de los Objetivos Específicos, estos son formulados por las Subsecretarías y Coordinaciones Generales (N2), forman parte de los planes estratégicos y están bajo la responsabilidad de las mencionadas autoridades.

Se debe tener en cuenta que los objetivos estratégicos y específicos se ejecutan a través de estrategias.

### 5.3.1. Mapa Estratégico (Objetivos Estratégicos Institucionales)

Conforme se mencionó, la formulación de objetivos estratégicos se sustenta en las perspectivas enfocadas hacia la ciudadanía, procesos, talento humano y finanzas, en el marco del Cuadro de Mando Integral aplicado para este Portafolio. Al respecto, el siguiente gráfico muestra el Mapa Estratégico con los objetivos estratégicos correspondientes a cada perspectiva:

#### MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR: MAPA ESTRATÉGICO

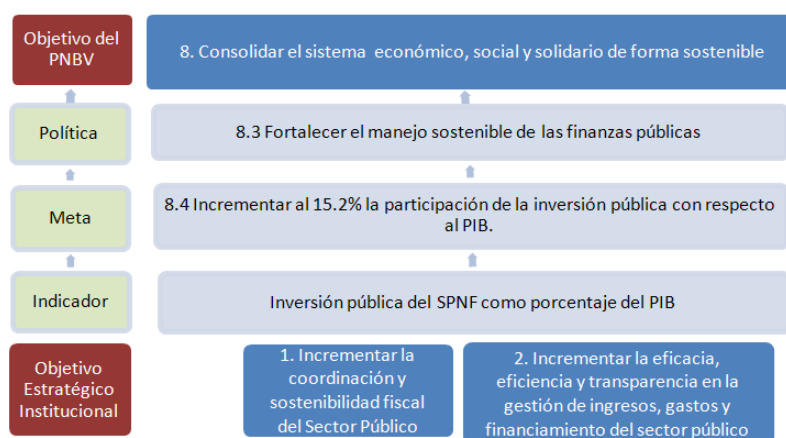


**Objetivos orientados a la Ciudadanía.** Estos fueron formulados por las autoridades del MINFIN y se refieren a la gestión propia de la institución como ente rector de las finanzas públicas.

**Objetivos orientados a Procesos, Recursos Humanos y Finanzas.-** Son los objetivos estratégicos formulados bajo las directrices homologadas por la SNAP para las diferentes entidades del Gobierno Central, los mismos que están orientados a la gestión de los procesos de apoyo y asesoría institucional, especialmente en el ámbito de procesos y mejora continua, talento humano y presupuesto.

### 5.3.2. Alineación Estratégica

De conformidad con el marco legal vigente, los objetivos estratégicos del Ministerio de Finanzas se alinean a los objetivos nacionales y a las estrategias sectoriales. Así, la alineación con el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 es la siguiente:



En cuanto a la alineación de los objetivos estratégicos del Ministerio de Finanzas con las estrategias sectoriales, ésta se presenta en el siguiente gráfico:







### 5.3.3. Objetivos Estratégicos Institucionales

En esta sección se presentan los objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias e indicadores:

#### 5.3.3.1. Objetivo 1: Incrementar la coordinación y sostenibilidad fiscal del Sector Público

Este objetivo evidencia la prioridad que las autoridades han determinado respecto a que las finanzas públicas y las políticas fiscales se sustenten en una coordinación adecuada con las instituciones públicas, de manera que permitan precautelar la sostenibilidad del Sector Público ecuatoriano más allá de la coyuntura, es decir, con perspectiva de mediano y largo plazos.

Adicionalmente, se debe considerar que este objetivo conjuga dos conceptos fundamentales tanto en el ámbito del sector público como en el de la economía nacional: coordinación y sostenibilidad. Así, una adecuada coordinación del Ministerio de Finanzas con las instituciones públicas asegura el efecto transversal positivo que la política fiscal ocasiona en las demás políticas económicas, sociales, ambientales, de seguridad y otras que ejecutan dichas instituciones, así como la permanencia de tales efectos en el mediano y largo plazos.

Lo expuesto se traduce en la ejecución de programas, planes y proyectos sociales y de infraestructura, mismos que: i) mejoran la calidad de vida de la población, independientemente de la ubicación geográfica, edad u otras referencias y condiciones; ii) ocasionan un importante efecto multiplicador en la economía; y, en general, iii) contribuyen al logro de objetivos nacionales relacionados con las políticas económicas y sociales.

En conclusión, una coordinación adecuada promueve la utilización eficiente de los recursos, lo cual a su vez, ocasiona efectos positivos en la coyuntura y en el mediano y largo plazos, tanto en el ámbito económico como en el social.

En este contexto, y en el marco de las disposiciones del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, el Ministerio de Finanzas se ha propuesto llevar adelante estrategias en el ámbito técnico de las Subsecretarías (Presupuesto, Financiamiento Público, Política Fiscal, Relaciones Fiscales, Tesorería de la Nación, Contabilidad Gubernamental e Innovación de las Finanzas Públicas), como se detalla a continuación:

### **OBJETIVO 1**

#### ***Incrementar la coordinación y sostenibilidad fiscal del Sector Público***

INDICADORES ESTRATÉGICOS "CUÁNTO"	ESTRATEGIAS "CÓMO"
Cobertura de ingresos permanentes sobre egresos permanentes del PGE	1.1 Desarrollar e implementar el nuevo Sistema de Administración de las Finanzas Públicas.
Porcentaje de la deuda pública del Sector Público consolidado sobre el PIB	1.2 Estructurar la información fiscal del Sector Público.
Servicio de la deuda pagado sobre servicio de la deuda programado	1.3 Implementar programas de fortalecimiento y sostenibilidad fiscal del Sector Público
Saldo mínimo en la Cuenta Única del Tesoro y Subcuentas	1.4 Desarrollar políticas, normas, procesos y análisis de la gestión de ingresos, gastos, financiamiento, activos y pasivos del Sector Público.
Ingresos no petroleros sobre PIB	1.5 Desarrollar propuestas de políticas que delimiten las competencias de las entidades públicas.
Financiamiento obtenido sobre financiamiento programado	1.6 Optimizar los niveles de financiamiento y sus fuentes manteniendo la sostenibilidad fiscal.

Fuente: Gobierno por Resultados (GPR)

Así mismo, con la finalidad de medir el cumplimiento del objetivo estratégico mencionado, se han construido seis indicadores técnicos con las respectivas metas (ver en el cuadro denominado “*Tabla de indicadores y metas para medir objetivos estratégicos de contribución de alto nivel*”) que dan cuenta del nivel de avance periódico en la consecución de dichos objetivos.

**5.3.3.2. Objetivo 2: Incrementar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público**

En el Plan Estratégico 2014 – 2017 el Ministerio de Finanzas incluye el concepto de calidad, a la filosofía de este segundo objetivo. De esta manera el presente objetivo evidencia la importancia de incrementar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del Sector Público, guardando consistencia con el anterior objetivo, así como con los del Plan Nacional de Desarrollo y sus correspondientes políticas.

Del análisis de los conceptos contenidos en este segundo objetivo, se puede apreciar el anhelo de precautelar no solo la posición de las finanzas públicas ecuatorianas en la coyuntura y su sostenibilidad en el mediano y largo plazos, sino, por esta vía facilitar la ejecución de políticas y acciones que conlleven el cumplimiento de los objetivos contenidos en la Constitución de la República, Plan Nacional de Desarrollo y Políticas Sectorial, así como el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

En este sentido, cabe considerar que la administración eficaz de las finanzas públicas contribuye a la eficacia del logro de las demás políticas económicas y sociales, lo cual implica a su vez, el cumplimiento de los objetivos no solo de la política fiscal sino de las demás políticas. Así mismo, la eficiencia en la gestión de los ingresos, gastos y financiamiento del sector público ocasiona efectos multiplicadores en la consecución oportuna de los objetivos económicos y sociales propuestos en el Plan Nacional de Desarrollo y demás planes institucionales. Finalmente, la transparencia en la gestión de las finanzas públicas constituye una condición sine qua non en el fortalecimiento de la democracia, rendición de cuentas y planificación acorde con los reales requerimientos nacionales y consistentes con las fuentes de financiamiento respectivas.

**OBJETIVO 2**

***Incrementar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público***

INDICADORES ESTRATÉGICOS "CUÁNTO"	ESTRATEGIAS "CÓMO"
Porcentaje de cumplimiento de transferencia efectiva de inversión con respecto a la solicitada del PGE codificado	2.1 Implementar normas de contabilidad para el sector público en el marco de las NIIFs.
Porcentaje de cumplimiento de transferencia efectiva de capital con respecto al solicitado del PGE codificado	2.2 Difundir los estados financieros consolidados.
Transferencia a GADs con información justificada	2.3 Estructurar manuales clasificadores de ingresos y gastos universales.
Publicaciones fiscales difundidas	2.4 Implementar un sistema de estimación y determinación de ingresos del Sector Público.
Porcentaje del PGE estructurado por programas generales	2.5 Mejorar los procesos de la planificación, distribución y asignación de los recursos públicos.
	2.6 Implementar un sistema de análisis, seguimiento, evaluación y transparencia fiscal del Sector Público.
	2.7 Desarrollar propuestas de políticas relativas a incentivos fiscales.

Fuente: Gobierno por Resultados (GPR)

### **5.3.3.3. Objetivo 3: Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Finanzas**

En razón de que éste constituye un objetivo homologado, su aplicación es obligatoria en todas las instituciones públicas que han desplegado la metodología y herramienta GPR. La orientación del presente objetivo apunta a incrementar la eficiencia operacional de esta Cartera de Estado en el marco de la creación y mejoramiento de los procesos institucionales, la aplicación de Buenas Prácticas ambientales, de gestión de proyectos y el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica. En este sentido, se debe considerar que el Ministerio de Finanzas cuenta con el Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental

“Punto Verde” desde el año 2013, por lo que su conservación en los años siguientes constituye un reto por cumplir.

### OBJETIVO 3

#### *Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Finanzas*

INDICADORES ESTRATÉGICOS "CUÁNTO"	ESTRATEGIAS "CÓMO"
*Porcentaje de Procesos Comatosos mejorados	3.1 Reformar el Estatuto Orgánico del Ministerio de Finanzas
Porcentaje de Proyectos de Inversión en Riesgo	3.2 Generar nuevas BPAs (Buenas Prácticas Ambientales) en el Ministerio de Finanzas.
EFIC: Porcentaje de procesos sustantivos mejorados	3.3. Generar lineamientos para mantener el primer lugar en el ranking de actualización de la información en GPR, así como el cumplimiento a la LOTAIP
EFIC: Porcentaje de servicios mejorados incluidos en la carta de servicio institucional	3.4 Mejorar los procesos institucionales
EFIC: Porcentaje de acciones emprendidas por el Comité de Ética Institucional	3.5 Desarrollar nuevos productos a partir del Estatuto Organizacional vigente.
	3.6 Mejorar la infraestructura tecnológica y desarrollar sistemas propios.

\* Vigencia hasta el año 2014

Fuente: Gobierno por Resultados (GPR)

#### 5.3.3.4. Objetivo 4: Incrementar el desarrollo del talento humano del Ministerio de Finanzas

En el marco de este objetivo, el Ministerio de Finanzas ha planificado el fortalecimiento del clima laboral, del nivel de conocimientos de los servidores, la incorporación de personas con capacidades especiales, entre otros. Para este propósito, se ha previsto la aplicación del Plan de Talento Humano y el mejoramiento del Manual de Clasificación de Puestos.

**OBJETIVO 4*****Incrementar el desarrollo del talento humano del Ministerio de Finanzas***

INDICADORES ESTRATÉGICOS "CUÁNTO"	ESTRATEGIAS "CÓMO"
Índice de rotación de nivel directivo	4.1 Mejorar, implementar y socializar el Plan Estratégico del Talento Humano.
Índice de rotación de nivel operativo	
Porcentaje de personal con nombramiento	
Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas con capacidades especiales	4.2 Mejorar el Manual de Clasificación de Puestos
TH: Porcentaje de funcionarios capacitados	

Fuente: Gobierno por Resultados (GPR)

**5.3.3.5. Objetivo 5: Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Finanzas**

La consecución de este último objetivo estratégico homologado se orienta al uso eficiente del presupuesto institucional, lo cual contribuirá a optimizar los recursos del Sector Público ecuatoriano en su conjunto. Para este fin, se implementarán mecanismos que mejoren el proceso de programación, formulación, ejecución y evaluación del presupuesto del Ministerio de Finanzas.

**OBJETIVO 5*****Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Finanzas***

INDICADORES ESTRATÉGICOS "CUÁNTO"	ESTRATEGIAS "CÓMO"
Porcentaje ejecución presupuestaria - Inversion	5.1 Implementar mecanismos que mejoren el proceso de programación, formulación, ejecución y evaluación del presupuesto del Ministerio de Finanzas.
Porcentaje ejecución presupuestaria - Gasto Corriente	

Fuente: Gobierno por Resultados (GPR)

### 5.3.4. Riesgos Estratégicos

La identificación, análisis y registro de riesgos estratégicos constituye un mecanismo que permite prever las potenciales situaciones de incertidumbre que de ocurrir podrían ocasionar un efecto negativo al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

A continuación, se presenta un detalle de los riesgos, su alineación con los cinco objetivos estratégicos de este Ministerio, las acciones para contrarrestar el efecto y una estimación de la probabilidad de ocurrencia.

#### MINISTERIO DE FINANZAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES 2014-2017 RIESGOS, ACCIONES Y CALIFICACIÓN

No.	RIESGO	OBJETIVO ALINEADO	ACCIONES	CALIFICACIÓN (*)
1	Imprevistos que afectaren la prioridad establecida a las acciones de planificación institucional y gestión por resultados CAUSARÍA incumplimiento de las metas y objetivos institucionales.	Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Finanzas	1. Brindar asesoría oportuna a los diferentes actores de la planificación institucional. 2. Capacitar metodológicamente a los servidores en el ámbito de planificación institucional y seguimiento	7
2	La presencia de choques adversos internos o externos CAUSARÍA afectación a la ejecución del PGE	Incrementar la coordinación y sostenibilidad fiscal del Sector Público	1. Proponer reducción presupuestaria en base del análisis de la ejecución presupuestaria	8
3	La presencia de choques adversos externos o internos CAUSARÍA mayor requerimiento de financiamiento (endeudamiento).	Incrementar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público	1. Contar con financiamiento contingente	24
4	Cambio en la normativa legal vigente CAUSARÍA la inaplicabilidad de las políticas de gestión y cumplimiento de los objetivos del talento humano.	Incrementar el desarrollo del talento humano del Ministerio de Finanzas	1. Coordinar la aplicación inmediata con los diferentes actores	45
5	Las dificultades que condujeren al incumplimiento en la ejecución del POA y del Plan Anual de Contrataciones CAUSARÍA que no se complete la ejecución presupuestaria mensual planificada	Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Finanzas	1. Envío de alertas acerca de las certificaciones presupuestarias no utilizadas.	64

(\*) Probabilidad x impacto: más bajo = 1, más alto = 100.

Fuente: Gobierno por Resultados (GPR)



Cabe destacar que de forma paralela a la inclusión de riesgos en el Plan Estratégico, también se han previsto acciones para el correspondiente manejo de dichas eventualidades, con el propósito de precautelar o resolver los efectos que podría ocasionar la presencia de los riesgos contemplados.

Respecto a los riesgos alineados a objetivos relacionados con la gestión de las finanzas públicas por parte de esta Cartera de Estado (como ente rector) y que podrían afectar a la consecución de los objetivos estratégicos del Ministerio de Finanzas, constituye la presencia de choques adversos de origen interno y/o externo, misma que afectaría a los resultados previstos en los indicadores estratégicos relativos a los dos objetivos inherentes a esta Cartera de Estado: *“Incrementar la coordinación y sostenibilidad fiscal del Sector Público”* e *“Incrementar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público”*.

En ese sentido, se han previsto las siguientes acciones para contrarrestar los impactos: i) Contar con financiamiento contingente y ii) Proponer reducción presupuestaria en base del análisis de la ejecución presupuestaria.

Sobre los riesgos alineados a objetivos homologados relacionados a la gestión interna de apoyo y asesoría, se destaca principalmente *“Las dificultades que condujeran al incumplimiento en la ejecución del POA y del Plan Anual de Contrataciones CAUSARÍA que no se complete la ejecución presupuestaria mensual planificada”*, el mismo que se alinea al objetivo *“Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Finanzas”*. Para contrarrestar el efecto de este riesgo, se ha previsto el envío oportuno de alertas acerca de las certificaciones presupuestarias no utilizadas.

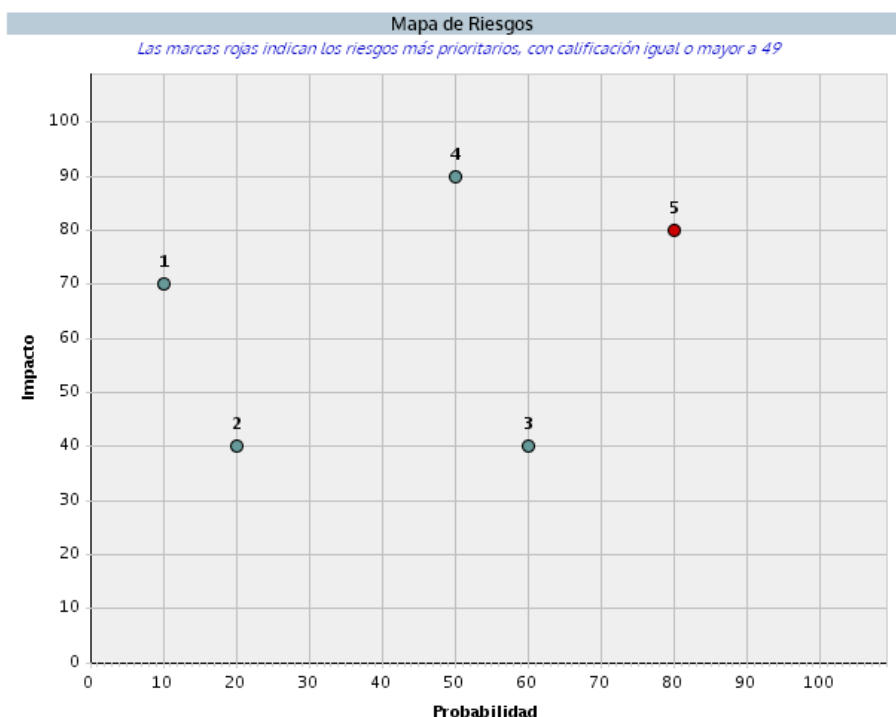
Otro riesgo identificado se refiere al *“Cambio en la normativa legal vigente CAUSARÍA la inaplicabilidad de las políticas de gestión y cumplimiento de los objetivos del talento humano”*, el mismo que está alineado al objetivo homologado *“Incrementar el desarrollo del talento humano del Ministerio de Finanzas”*. Para el efecto, se ha programado como acción contingente el coordinar la aplicación inmediata de la nueva normativa, con la participación de los diferentes actores involucrados.

Finalmente, se ha formulado el riesgo *“Imprevistos que afectaren la prioridad establecida a las acciones de planificación institucional y gestión por resultados CAUSARÍA incumplimiento de las metas y objetivos institucionales”*, el cual se alinea al

objetivo homologado “Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Finanzas”. Las acciones preventivas para reducir el efecto de este riesgo son: i) “Brindar asesoría oportuna a los diferentes actores de la planificación institucional”; y, ii) “Capacitar metodológicamente a los servidores en el ámbito de planificación institucional y seguimiento”.

Al consolidar los riesgos, la herramienta GPR genera un gráfico que muestra tanto la probabilidad de ocurrencia de dichos riesgos como el grado de impacto correspondiente, conforme se observa a continuación:

### MAPA DE RIESGOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES 2014-2017 MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR



Fuente: Gobierno por Resultados (GPR)

En este caso, el único riesgo que supera la calificación de 49, corresponde a: “Las dificultades que condujeran al incumplimiento en la ejecución del POA y del Plan Anual de Contrataciones CAUSARÍA que no se complete la ejecución presupuestaria mensual planificada”, por lo que se lo considera como riesgo prioritario ya que tendría mayor probabilidad de ocurrencia que el resto de riesgos identificados a la formulación de este Plan Estratégico.

### 5.3.5. Indicadores y metas

Los indicadores y metas desempeñan un papel preponderante en el marco del seguimiento al comportamiento de los objetivos planeados. Así, la evolución de dichos indicadores y metas evidenciará el cumplimiento que se está logrando en cada coyuntura, y la eventual necesidad de tomar decisiones oportunas por parte de las autoridades para el efectivo cumplimiento de los objetivos planteados.

A continuación se presenta una tabla que contiene los indicadores y metas que permitirán la medición de los objetivos estratégicos institucionales:

**TABLA DE INDICADORES Y METAS PARA MEDIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  
DE CONTRIBUCIÓN DE ALTO NIVEL  
PERÍODO 2014 - 2017**

#	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS
1	<b>Incrementar la coordinación y sostenibilidad fiscal del Sector Público</b>	Porcentaje de la deuda pública del Sector Público consolidado sobre el PIB	34,3%
		Saldo mínimo en la Cuenta Única del Tesoro y Subcuentas	USD 150 millones
		Cobertura de ingresos permanentes sobre egresos permanentes del PGE	100%
		Ingresos no petroleros sobre PIB	17%
		Servicio de la deuda pagado sobre servicio de la deuda programado	100%
		Financiamiento obtenido sobre financiamiento programado	100%
2	<b>Incrementar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público</b>	Porcentaje de cumplimiento de transferencia efectiva de inversión con respecto a la solicitada del PGE codificado	84,50%
		Porcentaje de cumplimiento de transferencia efectiva de capital con respecto al solicitado del PGE codificado	94,6%
		Transferencia a GAD's con información justificada	96%
		Publicaciones fiscales difundidas	33
		Porcentaje del PGE estructurado por programas generales	40%

#	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS
3	<b>Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Finanzas</b>	*Porcentaje de Procesos Comatosos mejorados	15%
		Porcentaje de Proyectos de Inversión en Riesgo	10%
		Porcentaje de procesos sustantivos mejorados	10%
		Porcentaje de servicios mejorados incluidos en la carta de servicio institucional	12%
		Porcentaje de acciones emprendidas por el Comité de Ética Institucional	100%
4	<b>Incrementar el desarrollo del talento humano del Ministerio de Finanzas</b>	Índice de rotación de nivel directivo	15%
		Índice de rotación de nivel operativo	3%
		Porcentaje de personal con nombramiento	85%
		Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas con capacidades especiales	4%
		Porcentaje de funcionarios capacitados	100%
5	<b>Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Finanzas</b>	Porcentaje ejecución presupuestaria - Inversión	90%
		Porcentaje ejecución presupuestaria - Gasto Corriente	100%

\* Vigencia hasta el año 2014

Fuente: Gobierno por Resultados (GPR)

Cabe señalar que tanto los indicadores como las respectivas metas, han sido construidos en las unidades correspondientes y han sido aprobadas por los subsecretarios y la máxima autoridad institucional.

### 5.3.6. Implementación

La Planificación Estratégica del Ministerio de Finanzas se implementa con la aplicación de su Planificación Operativa, misma que se ejecuta mediante procesos y proyectos de gasto corriente y de inversión, identificados en la herramienta Gobierno por Resultados (GPR).

La Coordinación General de Planificación, a través del equipo metodológico GPR de la Institución, llevó a cabo reuniones de trabajo con las diferentes Direcciones que conforman esta Cartera de Estado, con el propósito de definir y revisar la calidad de la información de los planes operativos, los mismos que evidencian la formulación de objetivos operativos, indicadores, metas, proyectos, procesos y riesgos.

Por su parte, la gestión de la Planificación Operativa está a cargo de todas y cada una de las Direcciones del Ministerio y cuenta con el permanente asesoramiento de la Coordinación General de Planificación.

Estos procesos se apoyan en dos herramientas de gestión tecnológicas: i) Gobierno por Resultados (GPR) y ii) Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPI). El primero permite formular y medir la gestión de los planes estratégicos y operativos en los distintos niveles de la organización, mediante el seguimiento y control de los resultados obtenidos a través de la herramienta GPR que periódicamente realiza la Coordinación General de Planificación. El segundo permite consolidar la información generada a partir de una metodología de planificación institucional que prioriza la observancia de los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, la implementación de la política pública, los problemas y potencialidades identificados en los territorios, la transversalidad de los enfoques para la igualdad y su concreción en programas y proyectos de inversión pública, entre otras funcionalidades.

La formulación de la Planificación Operativa se encuentra evidenciada en el Plan Anual Comprometido, debidamente suscrito por los titulares de las diferentes Direcciones que conforman este Portafolio.

#### **5.4. Seguimiento y Evaluación**

De manera similar a lo registrado en la ejecución del Plan Estratégico 2012 – 2013, la fase de Seguimiento y Evaluación para el presente Plan 2014 - 2017 contribuirá a generar un efecto retroalimentador para la oportuna toma de decisiones, a partir del monitoreo continuo del estado de los planes estratégicos y operativos, los resultados obtenidos y los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos institucionales.

La metodología de seguimiento permite realizar observaciones a las gestiones específicas y operativas de la institución, conforme viene efectuando el equipo técnico de seguimiento. Este proceso pasa por un ciclo de gestión de revisión por parte de los responsables de los planes y culmina con la validación de un nivel superior, lo cual permite que las autoridades y responsables adopten las acciones que correspondan en cada caso, con la oportunidad necesaria.

Así, en razón de que la planificación estratégica institucional se implementa mediante los planes operativos, la fase de Seguimiento y Evaluación es de vital importancia, pues permite realizar monitoreo y generar alertas tempranas, presentar reportes para las autoridades, tanto a nivel de cumplimiento de objetivos, indicadores, metas, así como de

ejecución presupuestaria para reuniones de seguimiento a proyectos a través de la herramienta metodológica de Gobierno Por Resultados (GPR).

En la herramienta GPR se determinan los parámetros de reportes en función del cumplimiento de los objetivos del plan estratégico y operativo, cabe mencionar que las alertas se emiten al no cumplir ciertos criterios establecidos en la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultado.

La supervisión ejecutiva busca establecer una observación pertinente a las actividades que se llevan actualmente en los planes, contrastando con lo planificado y en consecuencia emitir un informe que dé cuenta de las diferencias encontradas.

El objeto de las reuniones de supervisión a los proyectos es determinar la realidad de la ejecución de los mismos, identificando posibles problemas, retrasos o incumplimientos, entre otros, que permitan a los patrocinadores ejecutivos, tomar decisiones y las medidas respectivas para lograr una ejecución oportuna y eficiente a partir del contraste entre lo establecido en la ficha del proyecto en GPR y la realidad de la ejecución de los mismos.

## **6. CONCLUSIONES**

El Plan Estratégico del Ministerio de Finanzas para el periodo 2014-2017 ha sido formulado en el marco de los mandatos de la Constitución de la República, Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 y la Política Sectorial, así como en las disposiciones contenidas en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

Esta Planificación se orienta hacia la ciudadanía, proponiendo estrategias que apuntan a incrementar el nivel de credibilidad y confianza de los ecuatorianos respecto al accionar institucional, cuya gestión aporta diariamente al desarrollo del país mediante una sostenible, eficiente y transparente administración de las finanzas públicas.

Los resultados obtenidos en la ejecución del Plan Estratégico 2012 – 2013 dan cuenta del cumplimiento de los dos principales objetivos: *“incrementar la coordinación y sostenibilidad fiscal del Sector Público”*, e *“incrementar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público”*. El reto para el presente Plan es consolidarlos. Para ello se cuenta con el valioso grupo de personas que integran esta Cartera de Estado, comprometidas a nivel ético y profesional con la institución y con la Patria.

# ANEXO 1

Fuente: SENPLADES, MCPE, GPR (MINFIN)



## ANEXO 2

### OBJETIVOS E INDICADORES HOMOLOGADOS PERÍODO 2014-2017

SECRETARÍA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - SNAP			Indicadores Homologados
Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta Gobierno por Resultados GPR	Manual de Indicadores de Desempeño Gubernamental	Objetivos Estratégicos Homologados	
Capítulo IV - De los Planes Estratégicos	<p>Introducción - "Para efecto de este documento se considerará, tres dimensiones como factores comunes para todas las Instituciones (Capítulo II, Artículo 6, literal d, Norma Técnica GPR), estas dimensiones son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos</li> <li>2. Talento Humano</li> <li>3. Finanzas"</li> </ol>	<p>1. Incrementar la eficiencia institucional del Ministerio de Finanzas</p>	Porcentaje de servicios mejorados incluidos en la carta de servicios institucionales
			Porcentaje de procesos sustantivos mejorados
			Porcentaje de Proyectos de Inversión en Riesgo
			Porcentaje de acciones emprendidas por el Comité de ética Institucional
			Porcentaje de Procesos Comatosos mejorados
			Porcentaje de funcionarios capacitados
			Porcentaje de personal con nombramiento
			Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas con capacidades especiales
			Índice de rotación de nivel operativo
			Índice de rotación de nivel directivo
		<p>2. Incrementar el desarrollo del talento humano en el Ministerio de Finanzas</p>	Porcentaje de Ejecución Presupuestaria- Gasto Corriente
			Porcentaje de Ejecución Presupuestaria - Inversión

Fuente: SNAP, GPR (MINFIN)

## ANEXO 3

### ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS PERÍODO 2014-2017

Responsable	Objetivo Específico	Objetivo Estratégico
Subsecretaría de Política Fiscal	1. Incrementar la base estadística, los estudios y el análisis en materia fiscal	1. Incrementar la coordinación y sostenibilidad fiscal del sector Público
	2. Incrementar la eficacia de la programación, consistencia, seguimiento y evaluación de las finanzas públicas del SPNF	2. Incrementar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público

Responsable	Objetivo Específico	Objetivo Estratégico
Subsecretaría de Presupuesto	1. Incrementar el nivel de cumplimiento y calidad de los procesos relacionados con las etapas del ciclo presupuestario	1. Incrementar la coordinación y sostenibilidad fiscal del sector Público
		2. Incrementar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público

Responsable	Objetivo Específico	Objetivo Estratégico
Subsecretaría de Financiamiento Público	1. Incrementar la eficacia en la consecución del financiamiento público.	1. Incrementar la coordinación y sostenibilidad fiscal del sector Público
	2. Incrementar la eficacia en el análisis de mercados e instrumentos financieros internos y externos	
	3. Incrementar la eficiencia y eficacia en el registro, seguimiento y evaluación del financiamiento público	2. Incrementar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público

Responsable	Objetivo Específico	Objetivo Estratégico
Subsecretaría de Tesoro Nacional	1. Incrementar la eficacia de la caja fiscal.	1. Incrementar la coordinación y sostenibilidad fiscal del sector Público 2. Incrementar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público
	2. Incrementar la eficacia de la gestión del sistema único de cuentas	
	3. Incrementar la gestión del ciclo presupuestario de la UDAF Tesoro	

Responsable	Objetivo Específico	Objetivo Estratégico
Subsecretaría de Innovación de las Finanzas Públicas	1. Incrementar la eficiencia en la gestión del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas	1. Incrementar la coordinación y sostenibilidad fiscal del sector Público
		2. Incrementar la eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público
		3. Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Finanzas
	2. Incrementar el nivel de servicios del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas	1. Incrementar la coordinación y sostenibilidad fiscal del sector Público 2. Incrementar la eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público

## ANEXO 3

### ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS PERÍODO 2014-2017

Responsable	Objetivo Específico	Objetivo Estratégico
Subsecretaría de Relaciones Fiscales	1. Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión del relacionamiento fiscal con las entidades que están fuera del PGE.	1. Incrementar la coordinación y sostenibilidad fiscal del sector Público
		2. Incrementar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público
Responsable	Objetivo Específico	Objetivo Estratégico
Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental	1. Incrementar la calidad, consistencia y cobertura de la información financiera del Sector Público No Financiero con integración de las operaciones patrimoniales y presupuestarias.	1. Incrementar la coordinación y sostenibilidad fiscal del sector Público
		2. Incrementar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público
Responsable	Objetivo Específico	Objetivo Estratégico
Coordinación General Jurídica	1. Incrementar la eficiencia en la atención a los requerimientos de la Coordinación General Jurídica.	3. Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Finanzas
Responsable	Objetivo Específico	Objetivo Estratégico
Coordinación General de Planificación	1. Incrementar la eficacia en la gestión de los procesos de planificación e inversión, seguimiento y evaluación.	3. Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Finanzas
	2. Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión de los procesos de prevención de riesgos y aplicación de buenas prácticas ambientales.	
	3. Incrementar la eficacia y eficiencia en la gestión de la asistencia técnica y cooperación internacional en el MINFIN.	
Responsable	Objetivo Específico	Objetivo Estratégico
Coordinación General de Gestión Estratégica	1. Incrementar la eficiencia operativa de los procesos, servicios y uso de tecnología del Ministerio	3. Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Finanzas
Responsable	Objetivo Específico	Objetivo Estratégico
Coordinación General Administrativa Financiera	1. Incrementar la ejecución eficiente de atención a requerimientos logísticos de la institución	3. Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Finanzas
	2. Incrementar el desarrollo de la gestión del talento humano del ministerio de finanzas	4. Incrementar el desarrollo del talento humano del Ministerio de Finanzas
	3. Incrementar la eficiencia en la gestión documental institucional.	3. Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Finanzas
	4. Incrementar la eficiencia en la administración de los recursos a través de los niveles de control de los procesos financieros.	5. Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Finanzas

Fuente: Gobierno por Resultados (GPR)

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Constitución de la República del Ecuador 2008;
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas, promulgado mediante Registro Oficial Suplemento No. 306 de 22 de octubre de 2010.
- Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. SENPLADES, 2013;
- Acuerdo Ministerial No. 254 de 23 de noviembre de 2011, reforma al Libro III del Decreto Ejecutivo No. 3410 respecto de la Organización y Administración del Ministerio de Finanzas;
- Acuerdo Ministerial No. 004 de 7 de enero de 2013, mediante el cual se crea la Dirección Nacional de Seguimiento de Pagos y Conciliación Bancaria;
- Acuerdo Ministerial 360 de 28 de noviembre de 2013, con el cual se crea la Dirección Nacional de Calidad del Gasto Público;
- Memoria Gráfica y Documental por los 180 años del Ministerio de Finanzas, 2012;
- Guía Metodológica de Planificación Institucional, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Subsecretaría de Planificación Nacional Territorial y Políticas Públicas, 2011;
- Guía Metodológica, Gobierno Por Resultados, GPR, 2011;
- Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados;
- Herramienta Gobierno por Resultados, GPR.



Ministerio  
de **Finanzas**



## Plan Estratégico 2014-2017



FOOT - LAYERS OF POSTAGE AND CERTIFICATION