



FACULTAD DE POSGRADO

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA FORTALECER LA IMAGEN
DEL MINISTERIO DE FINANZAS EN LOS PÚBLICOS QUE GENERAN OPINIÓN, A TRAVÉS
DE ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magíster en Dirección de Comunicación
Empresarial e Institucional

Profesor Guía
Ph.D. Segundo Miguel Vásquez Calahorrano

Autor
Víctor Eduardo Carvajal Celi

Año
2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Segundo Miguel Vásquez Calahorrano

Doctor en Ingeniería de Proyectos de Medio Ambiente, Seguridad, Calidad y
Comunicación

C. I. 1707996250

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

José Julio Villamarín Carrascal
Magíster en Comunicación Empresarial
C. I. 1000872372

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Víctor Eduardo Carvajal Celi
C.I. 1710901693

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que, de alguna manera u otra, me ayudaron en el desarrollo investigativo de esta tesis, especialmente a mi profesor guía.

También mi reconocimiento para mis compañeros del DirCom.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia por su gran apoyo y por permitirme utilizar el tiempo que compartimos en el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN

El presente trabajo constituye una propuesta de Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer la imagen del Ministerio de Finanzas en los públicos que generan opinión pública, a través de estrategias y herramientas comunicacionales.

Dicho planteamiento ha sido sustentado en las concepciones de varios expertos en gestión estratégica de comunicación, que se constituyeron en una adecuada guía teórica para estructurar una investigación que conlleve a la consecución de determinados objetivos.

La tesis que se presenta a continuación cuenta con un análisis de la situación actual del Ministerio de Finanzas, para lo cual se procedió a revisar el contexto histórico y su actual estructura orgánica funcional. Además, se hizo un estudio al ámbito de acción de la Dirección de Comunicación Social de la institución.

El análisis se profundizó a través de una amplia revisión documental sobre la percepción que tienen determinados públicos sobre la imagen del Ministerio, a más de aplicar una encuesta, en la ciudad de Quito, para cuantificar el nivel de valoración de los atributos de la institución y otros elementos constitutivos de su imagen pública.

Asimismo, se procedió a entrevistar a públicos especializados en los ámbitos de actuación de la organización para contar con mejores elementos de análisis sobre su posicionamiento en la opinión pública.

Con estos resultados se creó una propuesta de plan estratégico de comunicación que busca contrarrestar las debilidades detectadas de la institución. Para ello, se identificaron a los públicos relevantes con los cuales el Ministerio debe emprender un relacionamiento eficaz, a través de la aplicación de tácticas y acciones que permitan alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

ABSTRACT

This paper is a proposal for a Strategic Plan of communication to strengthen the image of the Ministry of Finances in the public that generates public opinion, through strategies and communication tools.

The approach has been based on conceptions of some experts in strategic management of communication, which constituted an adequate theoretical Guide to structure an investigation that may lead to the achievement of certain objectives.

The thesis shown above counts with an analysis of the actual situation of the financial ministry, for which it was reviewed the historical context and its actual functional organic structure. Also, a study was made about the action topic of the institution's direction social communication.

This was a deep analysis thanks to a wide documentary revision of the perception that some publics have about the image of the ministry, also applying an survey, in the city of Quito, in order to quantify the valuing level of the attributes of the institution and other constitutive elements of their public image.

Likewise, there were surveys for publics specialized in topics of the organization actions for having better analysis elements about their positioning in the public opinion.

With these results a proposal was created with a strategic plan of communication, which looks forward to counteract the institution's detected weaknesses. For that, the relevant publics were detected, with which the ministry has to undertake an effective relationship through the application of tactics and actions that allow to reach the established strategic objectives

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Formulación y justificación del problema	3
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Alcance	7
2. CAPÍTULO II: LA COMUNICACIÓN DEL MINISTERIO DE FINANZAS	7
2.1 Organización y Administración del Ministerio de Finanzas	7
2.1.1 Misión	7
2.1.2 Visión	7
2.1.3 Valores	8
2.1.4 Objetivos institucionales	8
2.1.5 Organigrama del Ministerio de Finanzas	9
2.1.6 Procesos institucionales	10
2.1.7 Modelo de gestión del Ministerio de Finanzas	11
2.2 La información fiscal del Estado ecuatoriano	13
2.2.1 El acceso a la información en el sector público ecuatoriano	13
2.3 La opinión pública y su incidencia en la imagen del Ministerio de Finanzas	16
2.3.1 Los medios de comunicación y su relación con el Ministerio de Finanzas	20
2.4 La Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Finanzas	22

2.4.1 Productos de la Dirección	22
2.4.2 Estructura y campo de acción de la Dirección	23
2.5 Gestión de la comunicación.....	26
2.5.1 La información económica para el acceso ciudadano	26
2.6 Comunicación estratégica	29
3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN SOBRE LA	
IMAGEN DEL MINISTERIO DE FINANZAS SEGÚN LA	
PERCEPCIÓN DE SUS PÚBLICOS DE INTERÉS	39
3.1 Objetivo General.....	39
3.2 Objetivos específicos.....	39
3.3 Metodología	40
3.4 Calificaciones internacionales a la información del	
Ministerio de Finanzas	42
3.4.1 Encuesta de presupuesto abierto	42
3.4.2 Reporte de Transparencia Fiscal del Departamento de Estado	
de los Estados Unidos de Norteamérica.....	45
3.5 Revisión de artículos de prensa y de entrevistas en medios	
de comunicación.....	46
3.6 Estudio cuantitativo de la imagen del Ministerio	
de Finanzas	48
3.6.1 Muestra	49
3.6.2 Diseño de la encuesta	51
3.6.3 Resultados de la encuesta.....	52
3.7 Entrevistas a profundidad.....	57
3.8 Análisis de la página web del Ministerio de Finanzas	63
3.9 Situación interna	65
3.9.1 Clima laboral.....	66
3.9.2 Efectividad de la comunicación interna.....	68
3.10 Conclusiones de la investigación	70

4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL MINISTERIO DE FINANZAS	71
4.1 Introducción	71
4.2 Análisis FODA.....	73
4.3 Plan estratégico de comunicación para fortalecer la imagen del Ministerio de Finanzas en los públicos que generan opinión pública	74
4.3.1 Objetivos del Plan	74
4.3.1.1 Objetivo General.....	74
4.3.1.2 Objetivos específicos.....	74
4.3.2 Relación con la filosofía institucional del Ministerio de Finanzas	74
4.3.3 Públicos del Ministerio de Finanzas	76
4.3.4 Matriz de ideas fuerza y mensajes.....	79
4.3.5 Matriz de principios de relacionamiento para posicionar mensajes ..	80
4.3.6 Matriz de estrategia, tácticas, acciones e indicadores	80
4.3.7 Perfil de imagen ideal del Ministerio de Finanzas	95
4.3.8 Cronograma	96
4.3.9 Presupuesto.....	98
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
5.1 Conclusiones	99
5.2 Recomendaciones	100
REFERENCIAS	102
ANEXOS	107

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Finanzas es una de las instituciones públicas más antiguas de la República del Ecuador. Su accionar ha sido permanentemente evaluado por distintos sectores, porque es la entidad que maneja los recursos públicos que se gestionan a través del Presupuesto General del Estado.

Hay variedad de factores que han incidido, a lo largo de la historia, en percepciones positivas o negativas de la imagen de la institución o de la actuación de sus autoridades, siendo la transparencia de la información y la situación fiscal del país los elementos más evaluados, especialmente en los últimos años.

El presente trabajo de titulación se lo realizó con base a un estudio sobre la percepción de imagen actual que tiene el Ministerio de Finanzas en los públicos que generan opinión pública.

Para el efecto, se utilizaron técnicas de investigación reconocidas por su validez y cuyos resultados han permitido descubrir la situación actual de la imagen de la organización ante determinados públicos y las características de su posicionamiento en la ciudadanía.

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

El Ministerio de Finanzas se creó el 3 de noviembre de 1831. En sus primeros años de vida, sus actividades estuvieron reguladas a través de las reediciones que se hicieron a las leyes orgánicas que, sobre los manejos fiscales, se emitieron desde que el país formó parte de la Gran Colombia. De todas las reformas o codificaciones realizadas a las leyes de hacienda, durante el siglo XIX, sobresale la de 1863 porque duró en vigencia varias décadas.

Esta ley establecía los procedimientos a tenía que seguir el poder Ejecutivo para la presentación del presupuesto del Estado al Legislativo, así como el sistema de recaudación de los impuestos y el mecanismo de desembolsos de los recursos. Además, explicaba la manera de efectuar los asientos contables.

En 1927, se dio una reforma significativa a la Ley Orgánica de Hacienda que fue consecuencia de los profundos cambios que se dieron en Ecuador en el manejo financiero público, en donde se impulsaron mecanismos de transparencia de la información de la contabilidad gubernamental.

Para 1977, surgió la necesidad de expedir una nueva normativa que rija un manejo sistémico de los recursos fiscales. Fue así que se expidió la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

La aplicación de la nueva ley, se hace a través de los siguientes componentes, íntimamente relacionados entre sí: 1. El sistema de presupuesto; 2. El sistema de determinación y recaudación de los recursos financieros; 3. El sistema de tesorería; 4. El sistema de contabilidad gubernamental; y, 5. El sistema de control de los recursos públicos (Ley Orgánica de Administración Financiera y Control).

La aplicación de esta ley derivó en una reorganización administrativa del Ministerio de Finanzas, que aumentó sus funciones y tamaño, aspectos que se irían consolidando más en la década de 1980. Además, la institución asumía procesos de mejora tecnológica en su accionar.

En los años finales del siglo XX, se expidieron leyes que separaron del Ministerio de Finanzas a la administración tributaria y al manejo aduanero. Desde el 2010, esta Secretaría de Estado sustenta su acción en la vigencia de Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas que establece que la rectoría del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas (SINFIP) corresponde

al Presidente (a) de la República, quien la ejercerá a través del Ministerio de Finanzas. (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas).

1.2 Formulación y justificación del problema

A lo largo de su historia, el Ministerio de Finanzas ha utilizado algunos mecanismos para transparentar el manejo de los recursos fiscales. En 1833, presentó el primer informe escrito al Congreso sobre la situación de las cuentas fiscales, hecho que bien podría considerarse como la primera rendición de cuentas formal que hi este ente público.

Los informes ministeriales al cuerpo legislativo se convirtieron, en el siglo XIX, en el mecanismo más utilizado para comunicar la situación fiscal del país. En el siglo XX, la Cartera de Finanzas publicó, por varias décadas, un texto denominado Boletín de Hacienda, de acceso público y gratuito, que contenía amplia información sobre los movimientos presupuestarios realizados. En la última década de ese siglo, y en lo que ha transcurrido del siglo XXI, la demanda de información hacia esta institución ha sido creciente por parte de analistas económicos, medios de comunicación, organismos gubernamentales y no gubernamentales, y de la propia ciudadanía. Es obligación de la entidad rectora de las finanzas públicas atender estos requerimientos.

La Constitución en su Art. 286 señala que "Las finanzas públicas, en todos los niveles de gobierno, se conducirán de forma sostenible, responsable y transparente y procurarán la estabilidad económica (...)". El Ministerio de Finanzas es una de las instituciones que más señales de transparencia debe emitir, considerando que maneja el Presupuesto General del Estado.

La entidad ha trabajado en el desarrollo de algunos mecanismos que le permitan informar y rendir cuentas sobre su gestión, por ejemplo, a través del Acuerdo Ministerial No. 444, del 24 de enero del 2008, dispuso el uso obligatorio del Sistema de Administración Financiera, conocido como e-SIGEF,

para las entidades que conforman el Gobierno Central. Con esta tecnología se automatizó y centralizó las transacciones del PGE a través de una única herramienta que, entre sus funcionalidades, permite la generación de un reporteador en línea de la ejecución presupuestaria.

Pese a estos esfuerzos, el Ministerio de Finanzas no ha logrado posicionar una imagen sólida de entidad transparente y, más bien, ha tenido que enfrentar informes, resultados de evaluaciones y cuestionamientos de algunos actores que han trascendido en medios de comunicación y han incidido de manera negativa en su reputación.

El 28 de junio de 2016, el Departamento de Estado de Estados Unidos de Norteamérica difundió un reporte sobre la transparencia fiscal en los países del mundo y situó al Ecuador en el grupo de los no transparentes. Esta información fue recogida por la prensa local que posicionó el mensaje de falta de claridad en la difusión de las cifras, especialmente en lo relacionado con la deuda pública y falta de publicación de contratos petroleros.

Al respecto, por ejemplo, Walter Spurrier, conocido analista económico nacional, publicó un artículo en diario El Universo, titulado *El costo de la opacidad*, en donde dejó entrever que Ecuador colocaba bonos de deuda en el mercado internacional con intereses elevados porque, entre otros factores, no es un país que brinda transparencia en su información financiera pública. En parte de su opinión, indicaba:

Para los expertos de Euromoney, la pésima calificación de Ecuador se debe a factores políticos. Entre estos, el peor es corrupción, en lo que el Ecuador se codea con países africanos. La percepción es que el Ecuador es un país altamente corrupto, concepto amplio que abarca no solo contratación pública. También tiene bajísima nota en “acceso a la información y transparencia” lo que coincide con la observación del Departamento de Estado. (Spurrier, 2016, Sección Opinión de El Universo)

El Ministerio de Finanzas es una de las instituciones públicas más importantes del Ecuador porque es la que sustenta la visión de política económica gubernamental.

Su exclusiva función de administrador del presupuesto público convierte a este Ministerio en un ámbito del cual dependen, para su funcionamiento económico, los cinco poderes del Estado ecuatoriano, a más de las universidades públicas y cofinanciadas, los Gobiernos Autónomos Descentralizados, empresas públicas y entidades de la seguridad social que acceden, en parte, a recursos fiscales.

La relevancia de su accionar es de tal magnitud que incide, incluso, en las actividades empresariales privadas porque es parte sustancial en la dirección de la política tributaria. Sus decisiones forman parte del conjunto de factores que repercuten en el crecimiento de la economía nacional y en la generación de empleo. “Uno de los determinantes del bienestar económico y de los niveles de renta per cápita de una economía es la política fiscal” (Doménech, 2004, p. 1).

Las funciones del Ministerio de Finanzas se centran en el manejo del Presupuesto General del Estado, la contabilidad gubernamental, la tesorería de la nación, el financiamiento público y las relaciones fiscales con otros entes públicos.

Su trascendencia se extiende a otros espacios de decisión gubernamental, al ser integrante de directorios u organismos, como Comité de Política Tributaria, Junta de Política y Regulación Monetaria, Banco de Desarrollo del Ecuador, Corporación Financiera Nacional, Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, etc. Además, ejerce la representatividad del Ecuador ante organismos multilaterales de crédito, como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento.

Ante la relevancia institucional que tiene en el país y a nivel internacional, es importante que el Ministerio consolide una imagen que dé confianza a los públicos con los cuales se relaciona, ya que la serie de noticias y críticas vertidas en medios de comunicación han derivado en que un influyente segmento de actores que generan opinión pública hayan posicionado mensajes negativos que, de alguna manera u otra, repercuten en su contra.

En este sentido, se hace necesario diseñar un plan estratégico de comunicación que logre fortalecer la imagen del Ministerio como una entidad transparente, y que permita llegar a sus públicos con un mensaje adecuado que revierta la percepción y opinión que éstos tienen sobre la institución.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de plan estratégico de comunicación para fortalecer la imagen del Ministerio de Finanzas en los públicos que generan opinión, a través de estrategias y herramientas comunicacionales.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el contexto histórico situacional, gestión de información financiera, de transparencia, opinión pública y valor reputacional del Ministerio de Finanzas.
2. Investigar las percepciones actuales de los públicos del Ministerio de Finanzas que generan opinión pública e identificar sus necesidades de información y de relacionamiento.
3. Establecer las estrategias, tácticas y acciones de comunicación necesarias para formular un plan estratégico de comunicación

1.4 Alcance

Para el presente trabajo se aplicará una serie de técnicas de investigación que permitan acceder a la mayor cantidad de datos posibles sobre la situación de la imagen del Ministerio de Finanzas. Para ello, se procederá con el análisis de documentación, de notas de prensa, de estudios cualitativos y se desarrollará una encuesta en la ciudad de Quito para poder estructurar un análisis cuantitativo de la situación. Se efectuarán además entrevistas a profundidad con públicos claves con el fin de obtener una mejor calidad de impresiones sobre la entidad.

2. CAPÍTULO II: LA COMUNICACIÓN DEL MINISTERIO DE FINANZAS

2.1 Organización y Administración del Ministerio de Finanzas

El Ministerio de Finanzas, a través del Acuerdo No. 254, publicado en el Registro Oficial (Edición Especial) No. 219, del 14 de diciembre de 2011, estableció su estructura orgánica integrada por procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes.

2.1.1 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” (Acuerdo Ministerial No. 254, 2011)

2.1.2 Visión

“Ser el ente rector de las finanzas públicas, reconocido como una entidad moderna orientada a brindar servicios públicos con calidad y oportunidad a nuestros clientes; integrado por un equipo de personas competentes y

comprometidas con la ética, probidad, responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.” (Acuerdo Ministerial No. 254, 2011)

2.1.3 Valores

De acuerdo al Plan Estratégico del Ministerio de Finanzas 2014-2017, los valores y principios que sustentan a la institución son:

- Respeto
- Solidaridad
- Transparencia
- Honestidad-Integridad.

2.1.4 Objetivos institucionales

El Ministerio de Finanzas es el ente rector del Sistema Nacional de Finanzas Públicas. El Artículo 72 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas establece como objetivos específicos de este Sistema a:

- a) La sostenibilidad, estabilidad y consistencia de la gestión de las finanzas públicas.
- b) La efectividad de la recaudación de los ingresos públicos.
- c) La efectividad, oportunidad y equidad de la asignación y uso de los recursos públicos.
- d) La sostenibilidad del endeudamiento público.
- e) La efectividad y el manejo integrado de la liquidez de los recursos del sector público.
- f) La gestión por resultados eficaz y eficiente.
- g) La adecuada complementariedad en las interrelaciones entre las entidades y organismos del sector público y entre éstas y el sector privado.
- h) La transparencia de la información sobre las finanzas públicas.

2.1.5 Organigrama del Ministerio de Finanzas

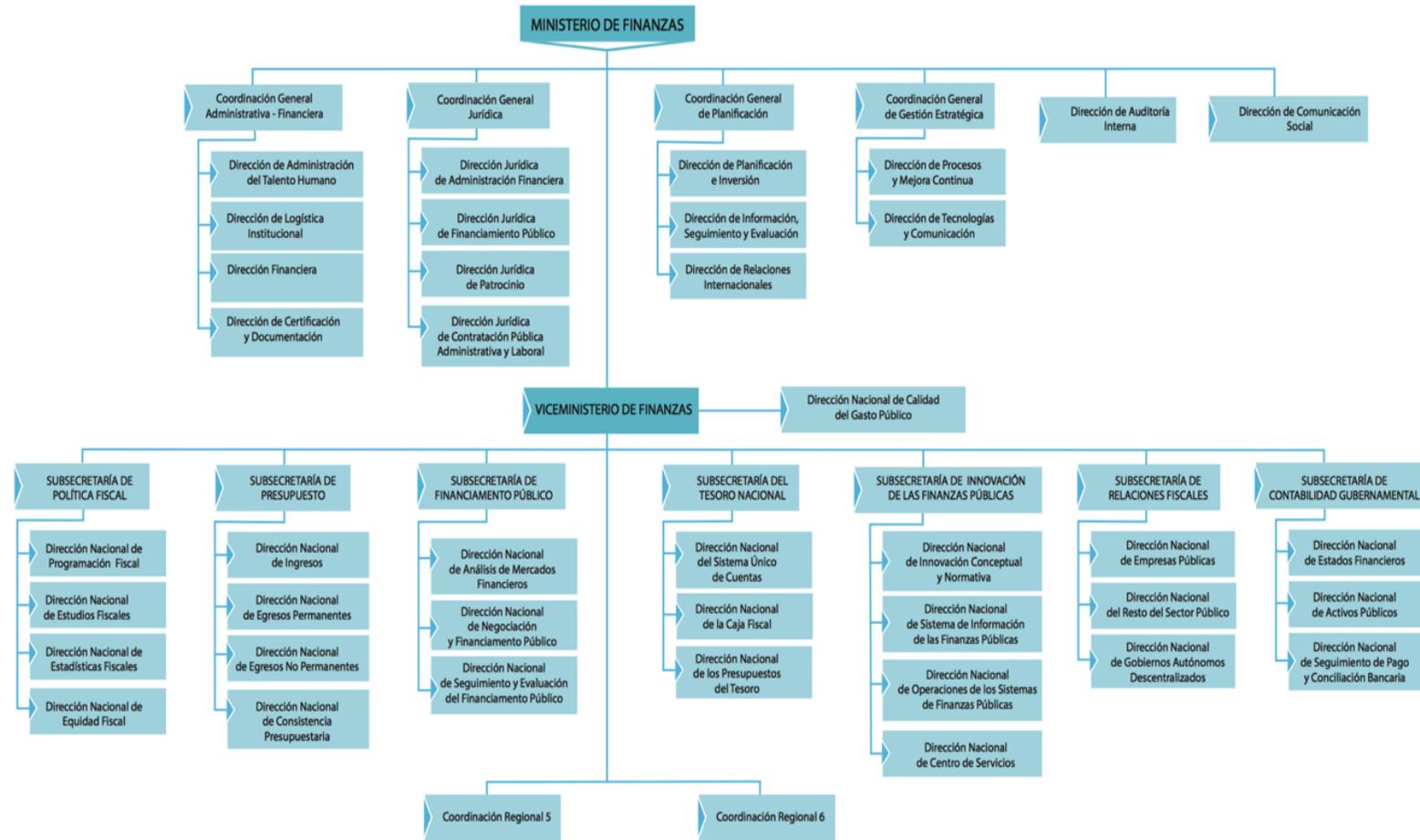


Figura 1. Organigrama estructural del Ministerio de Finanzas

Tomado de: Estructura del Ministerio de Finanzas

2.1.6 Procesos institucionales

El funcionamiento del Ministerio de Finanzas se rige a través de procesos gobernantes, agregadores de valor, habilitantes de asesoría y habilitantes de apoyo, de acuerdo a los siguientes esquemas:

Tabla 1.

Procesos gobernantes y agregadores de valor del Ministerio de Finanzas

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"> 1. Gestión nacional de la programación fiscal. 2. Gestión nacional de estudios fiscales. 3. Gestión nacional de estadísticas fiscales. 4. Gestión nacional de equidad fiscal.
Gestión del Sistema Presupuestario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión nacional de ingresos. 2. Gestión nacional de egresos permanentes. 3. Gestión nacional de egresos no permanentes. 4. Gestión nacional de consistencia presupuestaria.
Gestión del Financiamiento Público	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión nacional de análisis de mercados financieros. 2. Gestión nacional de negociación y financiamiento público. 3. Gestión nacional de seguimiento y evaluación del financiamiento
Gestión del Tesoro Nacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión nacional del sistema único de cuentas. 2. Gestión nacional de la caja fiscal. 3. Gestión nacional de los presupuestos del tesoro.
Gestión de Innovación de las Finanzas Públicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión nacional de innovación conceptual y normativa. 2. Gestión nacional de sistemas de información de las finanzas 3. Gestión nacional de operaciones de los sistemas de las finanzas 4. Gestión nacional del centro de servicios.
Gestión de las Relaciones Fiscales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión nacional de empresas públicas. 2. Gestión nacional del resto del sector público. 3. Gestión nacional de gobiernos autónomos descentralizados.
Gestión de Contabilidad Gubernamental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión nacional de estados financieros. 2. Gestión nacional de activos públicos. 3. Gestión nacional de seguimiento de pagos y conciliación bancaria.

Tomado de: Plan Estratégico 2014-2017 del Ministerio de Finanzas.

Tabla 2.

Procesos habilitantes de asesoría y apoyo del Ministerio de Finanzas

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

Tomado de: Plan Estratégico 2014-2017 del Ministerio de Finanzas.

2.1.7 Modelo de gestión del Ministerio de Finanzas

La gestión estratégica de la institución se sustenta en la actuación coordinada de sus componentes relacionados con política fiscal, ingresos, presupuesto, financiamiento público, contabilidad gubernamental, relacionamiento público, tesorería y calidad del gasto público. Para alcanzar niveles de eficiencia y efectividad, esta coordinación tiene su base en el proceso de innovación de las finanzas públicas que le dota de herramientas conceptuales y tecnológicas. (Acuerdo Ministerial No. 254, 2011).

Para una mejor comprensión, se observa en la figura 2 un gráfico de interrelaciones que describen el modelo de gestión del Ministerio.

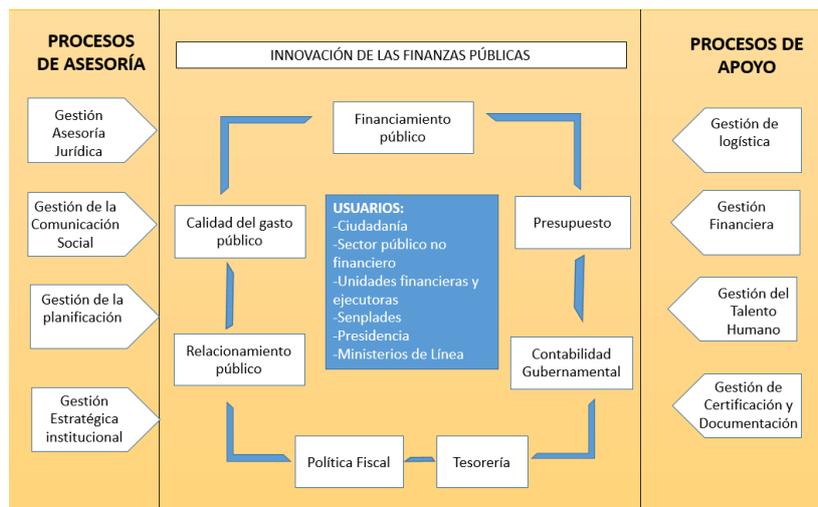


Figura 2: Gestión estratégica del Ministerio de Finanzas: competencias.
Adaptado de: Plan Estratégico 2014-2017 del Ministerio de Finanzas.

El Ministerio de Finanzas posee un modelo de gestión que busca otorgar servicios a distintos usuarios de los sectores público y privado (Plan Estratégico 2014-2017).

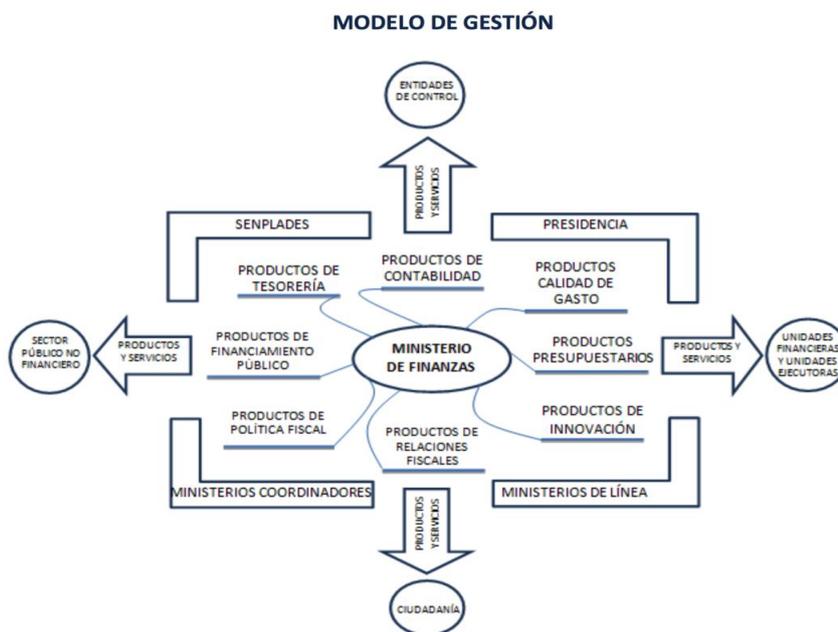


Figura 3: Modelo de Gestión del Ministerio de Finanzas.

Tomado de: Plan Estratégico 2014-2017 del Ministerio de Finanzas

Nota: Con Decreto Ejecutivo No. 7, del 24/05/2017, se suprimieron a los ministerios coordinadores.

De acuerdo al Plan Estratégico vigente de la institución, el mayor beneficiario de la gestión de la institución es 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 un sostenible, eficiente y transparente administración de las finanzas públicas” (Plan Estratégico 2014-2017, p. 15).

2.2 La información fiscal del Estado ecuatoriano

Un Estado se encarga de establecer tributos para su población y de recaudarlos para que le sirva como ingreso que pueda traducirlos en servicios públicos de beneficio general. A esto es lo que se conoce como gasto público, y del cual el principal actor es el Ministerio de Finanzas.

La información básica que genera la Hacienda Pública es el Presupuesto General del Estado (PGE), que es "instrumento de política económica de una nación ya que en ellos se establecen las partidas correspondientes a los ingresos que se van a obtener y a los gastos que el gobierno va a repercutir en beneficio del país y sus ciudadanos." (Del Río, 2008, p. 101).

En este sentido, los principales datos económicos que contemplan el ámbito de acción del Ministerio de Finanzas en el Ecuador tienen que ver con los ingresos y gastos, permanentes y no permanentes, del PGE.

2.2.1 El acceso a la información en el sector público ecuatoriano

Rodrigo Borja (s.f.), en su Enciclopedia de la Política (versión digital), conceptualiza al sector público como "el conjunto de magistraturas, autoridades, organismos, empresas y corporaciones de la administración pública central o descentralizada que, creados por la ley, se financian con fondos públicos y se gestionan por autoridades estatales".

De acuerdo a este criterio, se deduce que si una organización se financia con recursos públicos es su deber ético el rendir cuentas sobre el uso de los mismos. Adicionalmente, considerando el otro componente del concepto que describe el ex presidente del Ecuador, la administración pública es gestionada por autoridades estatales que son nombradas, generalmente, en elecciones libres o democráticas, y quienes, a su vez, designan a otros mandos. Todos éstos adquieren una representatividad legítima ante la sociedad a quien deben informarle permanentemente sobre su gestión.

El Ministerio de Finanzas del Ecuador es la entidad que administra el Presupuesto General del Estado y pertenece a las entidades del poder Ejecutivo, en el cual su máxima autoridad es nombrada a través de un Decreto del Presidente de la República.

El Art. 18 de la Constitución del Ecuador establece como derecho ciudadano el “acceder libremente a la información generada por entidades públicas (...) No existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en la ley”.

El alcance de esta norma es vital para entender que todo ente estatal tiene la obligación de rendir cuentas y de transparentar la información que maneja. El profesor Ernesto Villanueva sostiene:

El derecho de acceso de la información pública es una herramienta privilegiada para combatir el embate de la corrupción y además ayuda al proceso de rendición de cuentas. Es ejercer la posibilidad de escrutinio directo de los actos de los funcionarios públicos por parte de los mandantes, de los ciudadanos (Villanueva citado en Sánchez y Carrión, s.f, p. 4).

La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública -LOTAIP establece que:

Toda la información que emane o que esté en poder de las instituciones, organismos y entidades, personas jurídicas de derecho público o privado que, para el tema materia de la información tengan participación del Estado o sean concesionarios de éste, en cualquiera de sus modalidades, conforme lo dispone la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; las organizaciones de trabajadores y servidores de las instituciones del Estado, instituciones de educación superior que perciban rentas del Estado, las denominadas organizaciones no gubernamentales (ONG`s), están sometidas al principio de publicidad; por lo tanto, toda información que posean es pública, salvo las excepciones establecidas en esta Ley. (Art. 1).

La referida Ley dispone también que todo ciudadano puede solicitar, por escrito, información de carácter público sobre a cada entidad sobre su ámbito de acción e incluso establece un tiempo para la respuesta (LOTAIP, Art. 19).

La LOTAIP establece, además, en su Artículo 7, los temas que toda entidad pública debe difundir en su portal web, de manera mensual y actualizada. Este cumplimiento es monitoreado, fundamentalmente, por la Defensoría del Pueblo, que el 15 de enero de 2015, emitió la Resolución No 007-DPE-CGAJ para fijar los parámetros técnicos que deben observarse para cumplir con la LOTAIP. En el Art. 2 de dicha Resolución, se dispone que cada institución conforme un Comité de Transparencia que se encargue de vigilar y hacer cumplir esta ley.

El Ministerio de Finanzas procedió, a través del Acuerdo Ministerial No. 0072 del 19 de febrero de 2015, a conformar su Comité de Transparencia para que revise, recopile, analice y apruebe la información que debe constar en el link de transparencia de la página web ministerial.

Adicionalmente, se puede mencionar que toda iniciativa de las instituciones del sector público ecuatoriano que conlleve a poner a disposición de la ciudadanía la información que posee, está validada en la propia LOTAIP, que en su Art. 4,

señala que “el ejercicio de la función pública está sometida al principio de apertura y publicidad de sus actuaciones”. En este aspecto, es importante destacar la opinión del profesor español Ricardo García:

Existe una relación entre publicidad y transparencia, y si bien es cierto que el principio de publicidad goza de una mayor tradición histórica como ha sido puesto de manifiesto, en la actualidad caminan juntos y coadyuvan a la formación de una opinión pública, para lo cual debe facilitarse al ciudadano el acceso a los documentos (García, s.f. p. 1).

2.3 La opinión pública y su incidencia en la imagen del Ministerio de Finanzas

A los sociólogos, politólogos y comunicólogos les ha resultado difícil ponerse de acuerdo en un concepto preciso sobre lo que es la opinión pública, que no necesariamente tiene que ver con los comentarios que, sobre algún tema específico, se forme en todos los integrantes de una sociedad. Es suficiente que se concentre en un grupo determinado que lo pueda expresar públicamente.

La comunicadora colombiana Nelly Amaya analiza que los públicos en general tienden a ser pasivos, pero hay un grupo de éstos que se hacen escuchar y que pueden llamar la atención de un segmento de la sociedad. El interés hacia un tema específico hace que surjan actores que lo analicen y que puedan exponer su criterio en medios de comunicación. En este sentido, la opinión pública es "la suma de las opiniones individuales sobre un tema que afecta a dichos individuos" (Amaya, 2013).

Los líderes de opinión se forman cuando expresan sus criterios acerca de determinados aspectos y se convierten, en el imaginario social, como expertos de la materia y a quienes hay que otorgarles credibilidad. "La opinión pública se forma a partir de las opiniones de personas que se han tomado el tiempo para

comparar, evaluar información y formarse una opinión” (Bocanegra, Colson, Parra, Rodríguez y Agoitia, s.f., lámina 4)

Considerando la teoría del flujo de comunicación, es importante rescatar un análisis de Amaya (2013) cuando define como "público atento" a aquel que se interesa por la información que reciben de las personas generadoras de opinión y que confía en su interpretación; en contraposición, se encuentra el "público no atento", es decir, aquel que no le importa o no es consciente de los temas que se posicionen en la formación de opinión pero que potencialmente puede llegar a interesarse por determinada información.

En las últimas décadas, la incidencia de la opinión pública ha ido cobrando más importancia por su fuerte resonancia política, dado que tiene la capacidad de resaltar o mermar la imagen de una persona o institución. La opinión pública se apoya, fundamentalmente, en la prensa y “es evidente que la formación de las opiniones está sujeta a un conjunto numeroso de factores, los propios medios de comunicación suelen referirse con cierta soltura a la opinión pública, como si, más allá de representarla, la encarnasen ellos mismos”. (Tironi y Caballo, 2008, p. 58).

En esta línea, se podría deducir que si algún tema, por más que sea de interés colectivo, no es tratado o reproducido en los medios de comunicación tradicionales es muy probable que nunca se forme una opinión pública de dicho aspecto.

Para complementar este criterio, se puede indicar que la opinión pública "responde, no al entorno, sino a un seudoentorno construido por los medios informativos (...). Entre el entorno y los individuos está la presencia de un seudoentorno que estimula su comportamiento” (Lippman citado en Rubio, 2009).

En este punto es donde se descubre el papel preponderante que ejercen los medios de comunicación en la formación de la opinión pública porque son "una fuente primaria, aunque no única, de las imágenes y de las ficciones que tenemos en nuestras mentes", (Lippman citado en Rubio, 2009).

La opinión pública se sustenta en lo que los medios de comunicación posicionan como relevante, y toda organización, especialmente la del sector público debe considerar este factor. "Es importante para las instituciones tener en cuenta la opinión pública, ya que del desempeño que realice la misma, dependerá el apoyo o rechazo que la sociedad pueda tener hacia ellas" (Egas, 2015, p. 11).

El comportamiento del sector público de un país es uno de los temas que más interés despierta en los medios de comunicación y en los líderes de opinión, entiéndase: analistas, políticos, editorialistas, etc.; más aún cuando esa conducta tiene elementos que justifiquen algún tipo de cuestionamiento.

Las instituciones están expuestas a la opinión en todo momento, pero de manera especial, cuando existen situaciones de interés; de tal forma que, todo lo que transmita la organización contribuye de manera positiva o negativa en la formación de la opinión pública. (Egas, 2015, p. 11).

Las entidades del Estado tienen la obligación legal y moral de transparentar su gestión por el hecho de manejar recursos públicos. Lo que, adicionalmente, contribuye a un involucramiento de la ciudadanía informada de la cual se podrían extraer valiosos criterios. Una entidad transparente "facilita la formación de una opinión pública informada, que podrá participar en la toma de decisiones en las cuestiones que les conciernen.", (García, s.f., p. 1).

Es entendible que los líderes de opinión no destaquen a un ente estatal por cumplir fehacientemente con políticas de permanente rendición de cuentas

porque asumen que está cumpliendo con una función que le ha dado la sociedad. No obstante, el no ejecutar esa agenda de transparencia sí conllevaría a duras críticas mediáticas y a una afectación de la imagen institucional.

En el sector público no sólo es importante poner a disposición toda la información que genere una determinada entidad sino, además, establecer mecanismos de comunicación y de relacionamiento con sus públicos para dar una imagen consistente de transparencia.

Todas las acciones, los hechos reales, los mensajes y las apelaciones (el conjunto de las acciones factuales y las acciones simbólicas) tienen cada uno en sí mismo sus particulares propiedades objetivas: son lo que son y dicen lo que dicen (...) Por todo este conjunto de mecanismos y estímulos reconocen a la empresa: simbólicamente, no por lo que ella es, sino por lo que hace y dice según la interpretación subjetiva de los individuos (Costa, 2012, p. 68).

En este sentido, se torna necesario que una entidad, como el Ministerio de Finanzas, no sólo acumule datos e información en sus medios de difusión, debe también demostrar con señales adecuadas su accionar, especialmente hacia los públicos que generan opinión pública.

Esta institución es una de las que más monitoreo de su información tiene. Su autoridad es una de las más solicitadas para entrevistas en medios de comunicación para que contraponga versiones de analistas económicos, sobre determinados temas de su ámbito.

La imagen que posee el Ministerio tiene una base fundamental en lo que la opinión pública posiciona sobre su accionar, porque maneja un tema sensible para la población ecuatoriana como es el económico y que, a su vez, es uno de los aspectos más abordados en los medios de comunicación.

2.3.1 Los medios de comunicación y su relación con el Ministerio de Finanzas

Los medios de comunicación en el Ecuador, y en cualquier parte del mundo, son los formadores de opinión pública. A través de ellos, se informa a la ciudadanía de cualquier aspecto de relevancia o de hechos curiosos que ocurren a nivel nacional e internacional.

La información económica es parte sustancial en los enfoques noticiosos de los medios de comunicación. La prensa escrita tiende, por sus características, a ser más especializada en el tratamiento de algunos temas. Es común que posea reporteros, editores y articulistas expertos en la materia financiera, que están en la capacidad de analizar e interpretar cifras y conceptos técnicos.

En el país, los periódicos nacionales abordan temas económicos casi todos los días y poseen secciones fijas para su tratamiento. Es el caso de los diarios: El Comercio, El Universo, El Telégrafo, Expreso y La Hora. Además, es común, dependiendo de la coyuntura, que otorguen un amplio espacio en primera plana a noticias relacionadas con las finanzas del Estado.

Paralelo al grado de especialidad de la prensa local, se encuentran también las agencias internacionales de noticias en Ecuador que tienen a las finanzas públicas entre sus temas más demandados, considerando que uno de sus públicos objetivos son los inversionistas internacionales. En este criterio sobresalen las agencias Bloomberg, Reuters, EFE, AFP y AP, a más de la revista The Economist, que tienen corresponsales en el país.

Existe además la revista Gestión que contiene amplios análisis sobre la situación económica del Ecuador. De su parte, revista Vistazo suele presentar en algunos de sus números reportajes relacionados con esta temática.

Es importante citar también la presencia informativa y crítica de boletines económicos periódicos generados por organismos relacionados con el sector financiero privado y con corporaciones u organizaciones no gubernamentales. Este es el caso de los análisis que difunde la Asociación de Bancos Privados, la Corporación de Estudios para el Desarrollo y el Observatorio de la Política Fiscal. Los representantes de estas entidades suelen ser muy solicitados por los medios de comunicación para obtener sus testimonios.

Del mismo modo, es usual que en noticieros de radio se aborde la situación fiscal a través de entrevistas o paneles que se dan, fundamentalmente, en medios de radios de Quito y Guayaquil, como: Democracia, Centro, Visión, Sonorama, Quito (Platinum), Pública, CRE, Huancavilca, entre otras.

Lo mismo pasa en los canales nacionales de televisión en donde el reportaje económico es estructurado con la versión oficial y contrapuesto con la de analistas independientes.

El Ministerio de Finanzas es una de las fuentes de información más importantes de estos medios. El relacionamiento de la institución con este tipo de público se da a través de ruedas de prensa, conversatorios, comunicados, entrevistas, consultas específicas remitidas por correo electrónico, publicaciones oficiales, redes sociales institucionales, contacto telefónico, entre otros.

El relacionamiento institucional mediático es fundamental porque sirve para atender las necesidades informativas de la ciudadanía. Esta actividad está centralizada en una unidad administrativa encargada de gestionar la comunicación social ministerial.

2.4 La Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Finanzas

La Dirección de Comunicación Social es un proceso habilitante de asesoría dentro de la organización administrativa del Ministerio de Finanzas y depende orgánicamente del Despacho Ministerial, es decir, de la máxima autoridad institucional.

Tiene como misión el “dirigir las estrategias de comunicación que permitan difundir de manera oportuna, veraz, transparente y profesional la información que genera la institución y efectuar labores de protocolo de relaciones públicas, tanto a nivel interno como externo.” (Acuerdo Ministerial No. 254, 2011).

Dentro de sus funciones, destacan la de asesorar a las autoridades ministeriales en su ámbito, diseñar instrumentos estratégicos de comunicación, dirigir el relacionamiento con la prensa e impulsar procesos de comunicación interna y de imagen corporativa. También es parte de su ámbito proponer mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

2.4.1 Productos de la Dirección

Los productos que genera la Dirección de Comunicación Social son fruto de las actividades propias que realiza y las mismas están establecidas en el Acuerdo Ministerial No. 254 (2011), y en la Resolución No. 0016 de la Coordinación General Administrativa y Financiera del Ministerio de Finanzas (2016).

Para comunicación interna, elabora resúmenes del monitoreo que realiza a las noticias de interés institucional que se publican en distintos medios de comunicación. También programa y actualiza las carteleras institucionales, sean éstas físicas o digitales, con información de interés para el personal.

Para los medios de comunicación, la Dirección genera boletines informativos, organiza ruedas de prensa u otros eventos mediáticos. Además, estructura la

agenda de entrevistas de los voceros oficiales, a los cuales les realiza un entrenamiento previo y asesoramiento en la estructuración de los mensajes a emitir.

Dentro de sus productos, constan también la actualización del portal web y el manejo de las redes sociales institucionales. Lidera también la aplicación del Manual de Imagen Corporativa.

Asimismo, esta unidad emite un reporte mensual sobre el cumplimiento de la LOTAIP, elabora material informativo y/o didáctico sobre las finanzas públicas, productos audiovisuales y genera informes sobre la publicidad institucional.

2.4.2 Estructura y campo de acción de la Dirección

El Ministerio de Finanzas posee un departamento de comunicación en su edificio central de la ciudad de Quito. En sus coordinaciones regionales de Guayaquil y Cuenca no posee oficinas que realicen esta actividad porque sus ámbitos son exclusivos para la atención de requerimientos sobre aspectos financieros de las entidades públicas.

Las acciones comunicacionales está centralizadas en la capital del Ecuador, en donde el departamento encargado de la materia posee una estructura conformada por un director y analistas de comunicación.

Las actividades de esta unidad administrativa se basan, específicamente, en lo establecido en el Acuerdo Ministerial 254 y en las políticas comunicacionales de las autoridades de turno.

Para su accionar, la Dirección de Comunicación utiliza las siguientes herramientas comunicacionales:

Herramientas de comunicación interna

- Correo electrónico centralizado denominado "Comunicación interna": a través del cual se difunden todos los comunicados o avisos institucionales con diseños corporativos.
- Boletín digital "Comunicando": se lo distribuye vía correo electrónico a todo el personal. La información que contiene se relaciona con actividades que realiza la institución como tal o algunas específicas de sus unidades administrativas. Incluyen temas sociales y deportivos, relacionados al Ministerio. Su difusión no es continua y, en ocasiones, hay un largo periodo de ausencia de este producto, lo que podría entenderse que es resultado de la preferencia que se da al manejo de coyunturas comunicacionales externas u otras actividades.
- Carteleras digitales "Notifinanzas": exhiben, a través de un sistema integrado en 4 pantallas, información institucional e interinstitucional gubernamental, noticias de prensa, campañas de interés y datos del Ministerio de Finanzas. Su actualización es diaria pero, en algunos momentos, tiene dificultades de orden técnico que inciden en una correcta difusión de la información.
- Carteleras físicas "Notifinanzas": difunden información de noticias de interés, afiches promocionales de eventos institucionales o de otras entidades, avisos clasificados, comunicados internos y boletines de prensa.
- Servicio de Intranet: en donde constan formularios y normativa interna, así como información de interés institucional. Su estructura no es óptima por lo que su acceso es muy reducido.

La efectividad del uso de estas herramientas y la valoración del contenido de la información que difunden son evaluadas de manera semestral a través de una encuesta de satisfacción realizada al personal.

Herramientas de comunicación externa

- Boletines de prensa: que son enviados a todos los medios de comunicación con información relevante de la gestión ministerial o temas de coyuntura noticiosa.
- Ruedas de prensa: en donde asume la vocería principal el Ministro titular o quien esté subrogándole. También es común la presencia de la máxima autoridad de Finanzas en ruedas de prensa conjuntas con otras autoridades gubernamentales y en conversatorios con medios de comunicación del Presidente de la República en varios lugares del Ecuador.
- Página web institucional www.finanzas.gob.ec: a través de la cual se difunden comunicados de prensa, oficios circulares e información de interés para entidades del sector público, ítems relacionados a la LOTAIP, normas técnicas de Sistema Nacional de Finanzas Públicas, publicaciones institucionales, etc.
- Redes sociales institucionales: en donde sobresale la cuenta de twitter @FinanzasEc, que al momento posee más de 78 mil seguidores. También posee cuenta de Facebook e Instagram.

Pese al funcionamiento de estos mecanismos de información, se ha observado y constatado que no existe una atención permanente a distintas solicitudes de los medios de comunicación. Asimismo, aspectos técnicos han originado dificultades en la visualización de información en el portal web ministerial y/o demora en su actualización.

Tampoco es completa la atención informativa del Ministerio con diversos públicos a través de sus redes sociales.

2.5 Gestión de la comunicación

2.5.1 La información económica para el acceso ciudadano

La información de aspectos relacionados con la economía debería ser de interés de toda la sociedad. Sin embargo, su comprensión se encuentra en un espacio de exclusividad por el complejo manejo de cifras y conceptos técnicos que posee. Su campo de acción comunicacional se ha limitado a captar la atención de públicos especializados o estudiosos del tema, quienes se encargan de entenderlo e interpretarlo.

Pese al escenario descrito, la economía de un país tiene una trascendencia tal que, constantemente, es seguida y monitoreada por diversos actores que la utilizan para efectuar inversiones, adoptar decisiones empresariales, tomar medidas económicas a nivel de gobierno (que inciden en toda una población), medir capacidades de endeudamiento, fijación de precios, etc.

Mucho se ha debatido sobre la ambigüedad en la precisión de los datos y análisis económicos, sobre todo, cuando se trata de predecir un determinado escenario futuro. Hay varios defensores de la teoría de que esta corriente no es una ciencia exacta pese a que usa modelos matemáticos en su estructura. La consideran más dentro del campo de las ciencias sociales por las distintas interpretaciones que se da a sus indicadores o cifras y su incidencia en una sociedad. Por ello, el surgimiento de varios pensamientos económicos que se han presentado a lo largo de la historia.

Pese a la disputa ideológica anterior, lo que nadie discute es la enorme importancia que representa el acceder a cifras económicas veraces, independientemente de la interpretación que se las dé. La precisión o exactitud

de la información son muy necesarias para el desenvolvimiento de una sociedad.

La influencia que esta información tiene para la sociedad en general, pero en particular para sus estamentos socioeconómicos, como gobiernos, partidos políticos, empresas, instituciones financieras y colectivos socioeconómicos, así como su vinculación a centros de poder y grupos influyentes, tanto públicos como privados, la convierten quizá en una de las áreas de información más proclives a filtraciones interesadas e intentos de manipulación o presión (Del Río, 2008, p. 13).

La globalización, el desarrollo de las tecnologías de comunicaciones y la integración regional y comercial han hecho que la información financiera vaya adquiriendo un espacio preferencial en noticieros, prensa escrita, estudios especializados que se publican en páginas web o impresos, espacios informativos gubernamentales, etc.

Cada vez hay más presencia de estudios económicos de libre acceso para la ciudadanía. La especialización periodística en esta materia es creciente. Los temas de mayor interés, en este campo, son el macroeconómico y el de finanzas públicas. Una encuesta internacional realizada por Análisis Sociológicos, Económicos y Políticos (ASEP) concluyó que "las cuestiones fiscales y la política económica del Gobierno son los dos temas que, tanto en opinión de los expertos como de los no expertos entrevistados, atraen más su atención y la del público en general." (Del Río, 2008, p. 30).

En la tabla 3 se observa a las principales instituciones que generan información económica para periodistas y analistas:

Tabla 3.

Información económica que difunden las instituciones ecuatorianas

Institución	Principal información económica que genera
Ministerio de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Proforma del Presupuesto General del Estado, su ejecución y liquidación • Deuda pública externa e interna • Estados financieros gubernamentales
Banco Central del Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador de crecimiento de la economía nacional • Remesas • Reserva internacional • Balanza de pagos • Operaciones del sector público no financiero
Servicio de Rentas Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Impuestos y montos de recaudaciones tributarias
Ministerio de Comercio Exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Exportaciones e importaciones del Ecuador, balanza comercial.
Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Informes y estadísticas de inversión pública
Instituto Ecuatoriano de Estadística Y Censo	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de inflación, empleo, subempleo y desempleo.
Superintendencia de Bancos	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de depósitos y créditos de la banca privada. Balances generales de los bancos
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	<ul style="list-style-type: none"> • Captaciones, créditos y balances de las entidades que conforman el sector financiero popular y solidario
Servicio Nacional de Aduana del Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> • Aranceles y recaudaciones aduaneras
Ministerio de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Tablas salariales del sector público • Salario mínimo vital para el sector privado

2.6 Comunicación estratégica

Es importante destacar la trascendencia de la comunicación en la ejecución de acciones que conlleven a una organización a mejorar su imagen, ganar notoriedad o crear un mejor clima laboral, pero ésta no debe entenderse como la aplicación de una serie de actividades informativas aisladas sin una guía general. De ahí la importancia de valorar el sentido estratégico.

Hay muchas definiciones de lo que es estrategia por parte de diversos autores. Luís Botero recoge algunas de ellas en un escrito de su autoría, entre las cuales cita a Majluf y Halx para expresar que es un “concepto multidimensional que abarca a la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce.” (Majluf y Halx en Botero, 2007, p. 8)

Adicionalmente, James Quinn complementa la idea anterior, cuando señala que la estrategia es el “patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.” (Quinn y Minstzberg, 1993, p. 5)

En este sentido, lo estratégico se ubica en un marco unificador de procesos organizacionales para apuntar a metas corporativas que cimienten sus bases en la reputación e imagen de la institución, a través de una guía preestablecida que dé sustento a “un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, misión u objetivo.” (Aljure, 2015, p. 30).

No es fácil saber qué estrategia debe aplicar una organización para alcanzar resultados eficaces en su posicionamiento de imagen. El conocer ese amplio engramado de relacionamiento con sus públicos o los procesos internos que desarrolla y cómo están conectados unos con otros, desde el punto de vista comunicacional, revierte cierta complejidad porque esto implica “una

redefinición de valores relacionados a un paradigma tradicional en las organizaciones basado en la linealidad, causalidad y previsibilidad.” (Manucci, 2016).

Por esto, se hace necesario observar a una empresa o institución de una manera holística e integradora lo cual implica tener la capacidad de considerar el elemento corporativo. Aquí se puede destacar el estudio de Miguel Vásquez y Melio Sáenz (s.f.) en *Lineamientos de una propuesta epistemológica para la Gestión del Conocimiento de la Comunicación Organizacional*, en donde se recoge el pensamiento de Nonaka y Takeuchi que sostienen que:

El conocimiento en las organizaciones atraviesa por tres etapas: individual, reflejado en el talento y creatividad; grupal, integrado por el diálogo, la interacción y el trabajo y el corporativo, involucra toda la visión empresarial para la consecución de los objetivos y metas (Nonaka y Takeuche en Vásquez y Sáenz, s.f.).

La perspectiva corporativa de una organización es sustancial a la hora de aplicar cualquier estrategia, porque todo de ella comunica. Marcelo Manucci destaca el criterio de este ámbito al señalar:

La presencia estratégica de una organización es un fenómeno que trasciende a las acciones de comunicación convencionales; es el resultado de la gestión de la vida institucional en sociedad. Por lo tanto, el desarrollo corporativo es el resultado de lo que la organización es (su identidad), hace (sus productos) y aspira (su visión estratégica). Desde esta perspectiva, la comunicación, aporta una herramienta de gestión fundamental a un proceso de interacción básico para la vida de las organizaciones (Manucci, 2016).

En el contexto de la comunicación corporativa es necesario entender que una organización, sea pública o privada, es un sistema vivo y que “implica una

interacción entre y con personas o grupos de personas denominadas públicos, ya sean internos o externos" (Aljure, 2015, p. 41).

Esta perspectiva también es considerada por Joan Costa quien recalca que una organización no sólo posee componentes internos interdependientes entre sí, sino que además está conectada con un "sistema entorno" que contiene "individuos, grupos, instituciones, empresas, mercado, opinión pública, materias, energía, información." (Costa, 2012, p. 50).

La interacción de la organización, destaca Aljure (2015), es en esencia un "proceso de comunicación" y por ello debe ser debidamente gestionada. Al respecto, se puede rescatar la definición que hizo la norma internacional ISO 9000 sobre gestión que consiste en las "actividades coordinadas que se realizan para dirigir y controlar a una organización" (Vocabulario Iso 9000).

Esta visión global es enfocada también por Daniel Scheinsohn quien asegura:

Cuando hablamos de gestión de la imagen corporativa, en verdad estamos hablando de gestión de la comunicación. La comunicación debe ser asumida como una función eminentemente estratégica lo que implica llevar un aborda global y totalizador, porque la empresa es un todo, un sistema total (Scheinshon, 1998, p. 38).

Lo que se deduce del análisis de los autores es que la comunicación estratégica le permite a una organización actuar de manera global y sustenta todo su accionar en una imagen que conlleva valor.

Por otra parte, hay que resaltar que la visión sistémica de la estrategia comunicacional en una organización hace que ésta modifique una determinada estructura vertical en la toma de decisiones o en la implantación de jerarquías. Es importante impulsar una comunicación horizontal dado que "la estructura de las empresas se hace global y se revela como un auténtico "sistema", con sus

mecanismos de relaciones en el interior de la organización y con los públicos, el mercado, la sociedad” (Costa, 2012, p. 21).

Este relacionamiento con los diferentes actores que conforman el ámbito de una organización eleva su importancia por sobre cualquier estructura orgánica rígida.

La comunicación estratégica se torna clave dentro del contexto del conocimiento corporativo de una organización y en la posterior aplicación de acciones. “La comunicación es factor preponderante para construir relaciones entre los miembros de una colectividad, por lo que se hace necesario priorizar sistemas de comunicaciones e información que dinamicen los procesos” (Vásquez y Sáenz, s.f.)

Sobre la anterior referencia, no cualquier comunicación puede ser aplicable a situaciones específicas que pertenecen a cada entidad. Los dos autores precisan este aspecto al abordar la propuesta del modelo comunicativo que debe direccionar una gestión y toman en consideración la opinión de Segura, quien afirma que el mismo:

Significa la evasiva a los modelos tradicionales de comunicación en los que se formula el paradigma de la información (una sola vía, maestro-alumno), por lo que se debería plantear las actividades y estrategias comunicativas y de aprendizaje que faciliten una verdadera comunicación y el fortalecimiento de la comunicación multidireccional entre profesor y estudiantes, alumnos y expertos. La mediación y la recepción son un complemento importante en la propuesta del modelo comunicativo horizontal, abierto y democrático. (Segura en Vásquez y Sáenz, s.f.).

Al hablar del modelo de comunicación es importante considerar que el mismo se relaciona “con el modelo de organización que, a su vez, define el modelo de

relación. El modelo corporativo lleva implícito un modelo de relación que determina una concepción de los diferentes sectores de públicos y el modo de relación con ellos” (Manucci, 2016).

Esto significa que, utilizando un ejemplo del propio Manucci (2016), si una entidad mantiene modelos tradicionales de comunicación, basados en “relaciones más jerárquicas, burocráticas y lineales”, su resultado se enmarcará en una simple transmisión de datos o en la búsqueda de la persuasión ante determinados públicos.

En relación al modelo de gestión que implemente una organización, Andrés Aljure (2015) destaca la importancia de definir, ante todo, los objetivos de manera apropiada y de lograrlos de manera eficiente y eficaz. Para ello, plantea el seguimiento de subprocesos que sustenten un proceso de gestión, éstos son: planeación, organización, ejecución y control. Dentro del primer aspecto está lo que se conoce como plan estratégico.

La visión estratégica que se debe tener en el desarrollo de un plan, básicamente, involucra la definición de objetivos claros, al mediano o largo plazo, y de las acciones que se desarrollarán para alcanzarlos, en concordancia con las expectativas de los públicos identificados. Lógicamente, todo esto se logra partiendo de un adecuado diagnóstico situacional de una empresa o institución.

De su parte, Manucci (2016) ubica a la estrategia como el elemento que aborda el posicionamiento frente al contexto, es decir, se enfoca en la pregunta de “cómo vamos a abordar determinada situación”. Añade que la definición estratégica debe sustentarse en aspectos operativos (programas o procesos), denominadas tácticas, y que se relacionan en el “cómo vamos a sostener el rumbo trazado”. Finalmente, precisa que son las acciones puntuales las que definen intervenciones específicas y las que responden a “lo que vamos a hacer”.

En este sentido, se podría concluir que un modelo de comunicación deliberativa llega a ser más eficaz en la implementación de estrategias organizacionales, porque permite una interacción con diversos públicos. Este mecanismo de contacto llega a ser muy importante para organismos del sector público. Y es que el aporte ciudadano siempre permitirá una mejor gestión institucional. (Preciado, Guzmán y Losada, 2012, p. 196)

Aquí es necesario rescatar la reflexión de que “la permanencia en el diálogo y la obtención de consenso son elementos sobre los que se erige la legitimidad de los gobiernos y esto sólo puede lograrse si se acude a prácticas comunicacionales de doble sentido”. (Riorda, 2008, citado en Preciado, Guzmán y Losada, 2012, p. 196)

Este comentario es trascendente para los tiempos actuales en donde las entidades estatales deben estructurar estrategias de acercamiento al ciudadano más comprometidas, porque cada vez la opinión pública amplía su espectro participativo para evaluar los servicios públicos. “La estrategia se aplica a la conceptualización y creación de modelos de acción comunicativa en correspondencia con la acción factual y alta estrategia de la empresa” (Costa, 2012, p. 87). La misión de las instituciones públicas se enfoca netamente a servir a su comunidad.

Un elemento que es sustancial en la comunicación estratégica es la definición de los públicos a los cuales se quiere llegar con el mensaje y, a su vez, de quienes se desea receptor sus inquietudes o experiencias con los servicios o productos de una organización.

Un proceso cíclico de revalorización de la relación con los stakeholders que genera un acercamiento con la realidad inmediata de los clientes y no clientes a las organizaciones, quienes deben trabajar de forma significativa para transformar los datos en información útil que permita conocer e intentar anticipar no sólo las necesidades y gustos de los

públicos y para, además, conocer sus afectividades, de modo que se pueda establecer una mejor conexión emocional con ellos (Garrido, 2008, citado en Vásquez y Sáenz, s.f.).

El acercamiento con los públicos, si se piensa desde un punto de vista estratégico, debe considerar la permanencia de nexos que sustenten un relacionamiento de largo plazo.

Los posicionamientos estratégicos de una organización dependen de la gestión de los vínculos con diferentes sectores de la sociedad. Un vínculo no es una relación pasajera, es una relación basada en confianza. En este proceso la comunicación tiene un protagonismo clave porque todo proceso de comunicación siempre tiene una contrapartida en procesos conductuales (Manucci, 2016).

Si se retoma el análisis sobre la concepción de una organización como sistema y de la necesidad de la implantación de una comunicación horizontal, es importante precisar la necesidad de que exista alguien que gestione la aplicación de una estrategia institucional o empresarial. Para lo cual, vale recordar que “un comunicador se encarga de “gestionar” y “cohesionar” la imagen de una empresa, persona o institución para cumplir unos objetivos determinados” (Molina, 2012, citado en Vásquez y Sáenz, s.f.).

Pero no sería cualquier comunicador, debe tener las habilidades y el conocimiento adecuado para aplicar una estrategia. En este sentido, es el Dircom quien “lleva a cabo una visión y una responsabilidad de conjunto sobre las comunicaciones y la imagen de la empresa”, (Costa, 2012, p. 89)

En este sentido, esta concepción estratégica debe estar ubicada en los niveles más altos de decisión gerencial de una institución o empresa. “La estrategia comunicacional debe trascender los ámbitos restringidos –relaciones públicas, marketing, publicidad, recursos humanos, etc.- para establecerse en los

ámbitos más generales y jerárquicos de las decisiones, y desde allí ofrecer soluciones para los ámbitos restringidos y más específicos”(Scheinsohn, 2010, p. 18).

Aquí es importante marcar una diferencia entre las comunicaciones que engloban lo estratégico de las de nivel táctico. La comunicación estratégica permite unificar a las comunicaciones de nivel táctico "gestionándolas así como un sistema integrador, sinérgico y coherente” (Scheinsohn, 2010, p. 19).

En la organización de un plan estratégico organizacional es de mucha utilidad basarse en determinados esquemas de efectividad, como es el caso del modelo de las tres esferas de comunicación que propone Costa (2012), y del que sostiene que "constituyen el patrón que permite organizar con precisión los planes y las acciones de comunicación de manera global y a la vez particularizada" (p. 70).

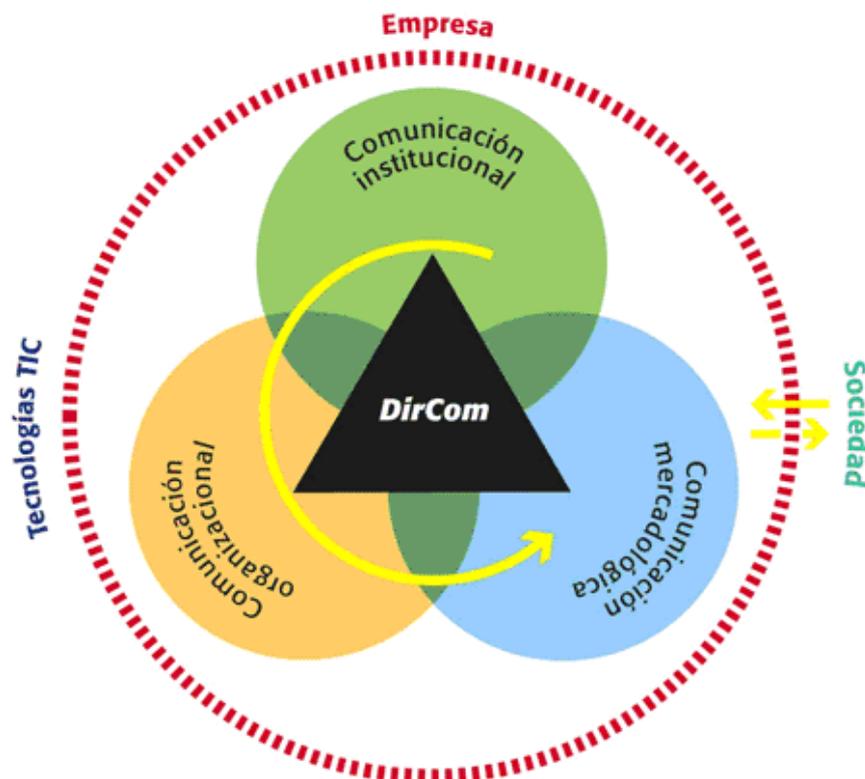


Figura 4: Los ámbitos de la comunicación de la empresa.

Tomado de: Costa, 2012.

En este esquema se define los ámbitos de comunicación organizacional en los cuales se debe trabajar y ayuda en la identificación de "los públicos internos y los externos con quienes hay que gestionar las relaciones y las acciones comunicativas" (Costa, 2012, p. 70).

En este punto, se puede mencionar el factor confianza como uno de los elementos claves para una relación estratégica con los distintos públicos. Al hablar de los stakeholders es importante considerar lo que significa la notoriedad que, según Aljure (2015), se relaciona con el grado de conocimiento que estos públicos tienen acerca de una organización, producto, servicio, personaje, proceso o proyecto. (p. 61).

Al respecto Costa (2012) explica que el "conjunto de hechos y mensajes sintetiza a fin de cuentas todo lo que la empresa envía a su entorno social" (p. 68). El comunicólogo español concluye que "los públicos reconocen a la empresa: simbólicamente, no por lo que ella es, sino por lo que hace y dice según la interpretación subjetiva de los individuos" (p. 68).

Para que un ente sea percibido y valorado por diferentes públicos debe cumplir requisitos. Manucci (2016) resume este argumento cuando señala que "la permanencia de una empresa u organización tiene relación con su capacidad de respuesta frente a la dinámica y exigencias del contexto donde participa".

Aljure (2015) recalca que la percepción de los públicos sobre la imagen de una organización afecta a los comportamientos y a las decisiones que éstos puedan llegar a tener de la misma. En este sentido, Costa (2012) describe que en la formación de la imagen mental colectiva intervienen receptores humanos y, por ende, "entran en acción sus motivaciones, sus deseos, sus expectativas y sus cuadros de valores" (p. 69).

Retomando el análisis de permanencia que realiza Manucci (2016), hay que considerar su tesis de que:

Mantener las condiciones de permanencia involucra dos objetivos de intervención. Primero, gestionar la visibilidad de una organización que implica la gestión del impacto corporativo en las percepciones e interpretaciones sociales. Segundo, crear una promesa con valor, esto involucra la conexión emocional que define el lugar que ocupa la organización en la vida cotidiana de las personas.

En este apartado, es necesario resaltar la importancia de la estructuración del perfil de imagen de una organización, que es "la forma de gestionar la imagen" (Aljure, 2015, p. 71).

Manucci (2016) resalta que la valoración de una entidad "tiene relación con el sentido global que las personas le otorgan al conjunto de atributos". Al respecto, Costa (2012) comenta sobre la existencia, en el análisis organizacional, de los atributos a los que califica como "un valor psicológico, que puede ser en principio positivo o negativo y más o menos significativo en el conjunto de la imagen mental" (p. 112). El perfil de la imagen real de una determinada organización se relaciona a cómo es actualmente reconocida o valorada, mientras que el perfil de imagen ideal se relaciona al "conjunto de atributos con el que una organización desea y requiere ser reconocida" (Aljure, 2015, p. 7)

Dentro de esta diferenciación, Aljure (2015) hace hincapié en que al comparar estos dos momentos del perfil de imagen permite "identificar las brechas sobre las cuales se ha de concentrar la gestión de comunicación para mejorar la imagen" (p. 71), aunque precia que este mecanismo es valedero cuando los problemas son de carácter comunicacional, es decir, por aspectos relacionados con conocimiento o entendimiento.

En conclusión, la visión estratégica de una organización viabiliza la estructuración de planes que conllevan a ejecutar procesos comunicacionales coherentes con un ámbito corporativo, con la fijación de metas de largo plazo

sustentados en el impulso de una serie de acciones debidamente integradas en un objetivo común, en donde se destaque el relacionamiento con diversos públicos.

3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN SOBRE LA IMAGEN DEL MINISTERIO DE FINANZAS SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE SUS PÚBLICOS DE INTERÉS

Con el fin de conocer las percepciones de los públicos de interés del Ministerio de Finanzas, se ha procedido a aplicar una metodología que contempla varias técnicas de investigación reconocidas a fin de cumplir con los objetivos establecidos:

3.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de plan estratégico de comunicación para fortalecer la imagen del Ministerio de Finanzas en los públicos que generan opinión, a través de estrategias y herramientas comunicacionales

3.2 Objetivos específicos

1. Investigar las percepciones de los públicos externos del Ministerio que generan opinión pública sobre la imagen de la institución
2. Identificar las necesidades de información y de relacionamiento que tienen los públicos del Ministerio.
3. Efectuar una revisión de la documentación generada en el Ministerio de Finanzas sobre la accesibilidad de su página web.

3.3 Metodología

Para conocer la percepción de la imagen del Ministerio de Finanzas se realizó una investigación amplia aplicando un mix metodológico que involucró tanto aspectos cualitativos como cuantitativos.

La investigación tuvo el carácter de exploratoria y descriptiva ya que buscó conocer los problemas que existen en la imagen del Ministerio y precisar las estrategias que se necesitan para posicionarla o fortalecerla. Las técnicas de investigación a las cuales se recurrió fueron las siguientes:

- Análisis documental: Se recopilaron documentos creados por la propia institución y otros relacionados a ella. Se revisaron productos comunicacionales del Ministerio, información histórica sobre las acciones de transparencia de información que hayan sido trabajadas por la entidad o por otros organismos, a más de datos relacionados con sus planes operativos y procesos. Se analizó también el sitio web, así como las evaluaciones que realizan algunas organizaciones externas a los productos informativos de la Cartera de Finanzas.

- Encuestas: Se utilizaron encuestas realizadas a públicos externos e internos, y que guardan relación con la percepción de imagen de la institución, valoración de atributos, satisfacción de productos comunicacionales y clima laboral. De esta manera, se pudo establecer un nivel cuantitativo de resultados que logre establecer un panorama estadístico sobre la imagen de la institución.

- Entrevistas: Se desarrollaron entrevistas a profundidad con públicos externos claves y líderes de la organización, con el fin de obtener una mejor calidad de impresiones sobre el Ministerio.

A continuación se detallan las técnicas y fuentes de investigación realizadas por el autor de esta tesis y las generadas por otras empresas u organizaciones,

relacionadas al objeto de estudio y que han sido recogidas para ampliar el sustento de la investigación.

Investigaciones propias del autor de esta tesis

- Encuesta realizada en el año 2017 a una muestra de la población del Distrito Metropolitano de Quito sobre la valoración de atributos de la institución, percepción de imagen y conocimiento.
- Entrevistas a profundidad, efectuadas en el año 2017, a públicos externos e internos conocedores del ámbito de acción del Ministerio y especializados en información fiscal.
- Análisis de las opiniones de analistas económicos y líderes de opinión vertidos en medios de comunicación sobre el ámbito del Ministerio de Finanzas, durante el período marzo del 2016 a febrero del 2017.
- Estudio de la situación informativa actual de la página web del Ministerio de Finanzas.

Investigaciones de otros autores

Los siguientes informes fueron utilizados por poseer información oportuna y válida para el desarrollo investigativo de esta tesis.

- Encuesta de presupuesto abierto de International Budget Partnership, del 2016.
- Reporte de transparencia fiscal del 2016 del Departamento de Estado de Estados Unidos de Norteamérica.

- Estudio sobre Clima Laboral del Ministerio de Finanzas efectuado por la empresa Great Place to Work Institute, en el año 2013.
- Encuesta interna de satisfacción de productos de comunicación social realizada por la Dirección de Comunicación del Ministerio de Finanzas.
- Sondeo cualitativo de opinión sobre la imagen y personalidad del Ministerio de Finanzas, en el año 2017.
- Además, para complementar las investigaciones recientes se recurrió a información de reportes generados hace más de un lustro, como Índice General de Transparencia Presupuestaria de Fundar y Grupo Faro, realizado en 2011; y Resultados de la Aplicación de un Estudio de Demanda de Información del sitio web del Ministerio de Finanzas efectuada por Santiago Pérez, investigación y estudios, en 2010.

3.4 Calificaciones internacionales a la información del Ministerio de Finanzas

La información pública que debe difundir el Ministerio de Finanzas es monitoreada por determinados organismos públicos y privados, internacionales y nacionales, que, en algunos casos, establecen una calificación o ranking de cumplimiento.

3.4.1 Encuesta de presupuesto abierto

Esta encuesta evalúa la disponibilidad de información y prácticas en torno al presupuesto del Estado, que es uno de los principales productos del Ministerio de Finanzas. Este estudio es realizado por la International Budget Partnership (IBP), una organización que busca colaborar con la sociedad civil de los países para los análisis del presupuesto gubernamental.

La medición que efectúa se basa en criterios aceptados por diversos organismos multilaterales, como el Fondo Monetario Internacional, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico y la Organización Internacional de Instituciones Superiores de Auditoría. Emplea 109 indicadores para conocer si un gobierno pone a disposición del público información relacionada con el presupuesto público.

El proceso de investigación de IBP se lo realiza a través de un cuestionario en cada país, que es llenado por expertos independientes del Gobierno. Esta evaluación es puesta en conocimiento de la instancia gubernamental respectiva para que revise los comentarios antes de dar por finalizados los resultados. Para el caso ecuatoriano, se contó con la colaboración en la investigación del Grupo FARO.

La última encuesta realizada al Ecuador fue publicada en el año 2016 e hizo referencia al presupuesto del año 2015. En esa ocasión, el país obtuvo 50/100 puntos, nota que es catalogada como limitada y cuya relación con otros años y otros parámetros la vemos en la figura 5.

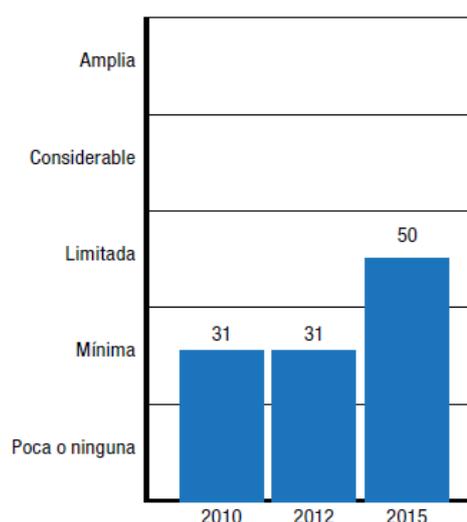


Figura 5: Calificaciones de transparencia presupuestaria Ecuador 2010-2015.

Tomado de: International Budget Partnership.

En la figura 6 se pueden apreciar a los componentes que determinaron la calificación obtenida por el Ecuador en transparencia presupuestaria:

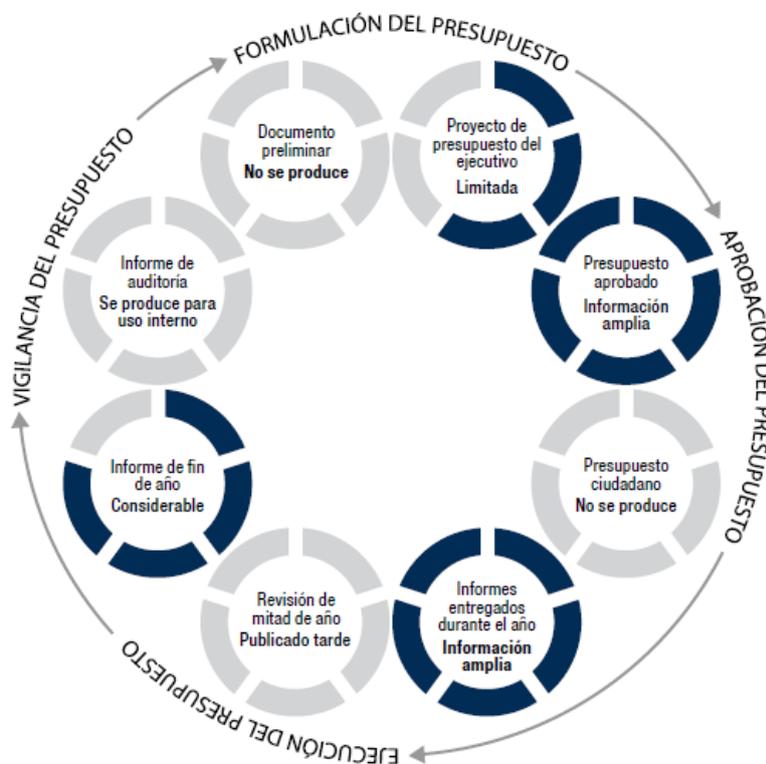


Figura 6: Parámetros de cumplimiento de Ecuador de Presupuesto Abierto. Tomado de: International Budget Partnership.

En este análisis se cuestiona que el país no haya mantenido una política de constancia en la publicación de documentos en cada período y que no difunda información preliminar en la etapa de la formulación presupuestaria. También comenta sobre la falta de un informe de auditoría y sugiere que la revisión del presupuesto (ejecución) de mitad del año se debe publicar antes del mes de septiembre. Finalmente, establece la necesidad de producir un presupuesto ciudadano.

Es importante destacar que el resultado de la encuesta realizada por la IBP, prácticamente, coincide con la calificación obtenida por el país en el año 2011, en otro análisis de relevancia internacional como fue el Índice de Transparencia Presupuestaria, que fue realizado por las organizaciones Fundar y Grupo Faro. En ese análisis, el Ecuador obtuvo un puntaje de 52/100, lo que significa que,

durante el período 2011 y 2016, el país casi no varió su puntaje internacional sobre la percepción de transparencia.

El Índice de Transparencia Presupuestaria desarrolló su último informe, precisamente, en el año 2011 y el mismo se basó en una encuesta que era aplicada a personal experto en análisis presupuestario como: legisladores, académicos, periodistas y organizaciones de la sociedad civil.

Las variables con más baja puntuación de este sondeo se relacionaron con la participación en el proceso presupuestario de los órganos legislativos y de control, a más de develar una insuficiente o inoportuna información sobre el PGE y de la deuda pública. Esto hizo que se tuviera una percepción no positiva sobre los procesos de rendición de cuentas y de transparencia gubernamental.

3.4.2 Reporte de Transparencia Fiscal del Departamento de Estado de los Estados Unidos de Norteamérica

En el año 2016, el Departamento de Estado de Estados Unidos evaluó lo que denomina requisitos mínimos de transparencia fiscal de cada país, durante el año 2015. Este reporte ubicó al Ecuador en el grupo de naciones que no contempla significativos avances en materia de transparencia fiscal.

El informe resaltaba que el gobierno ecuatoriano, sin bien ponía a disposición del público documentos presupuestarios, no difundía información completa sobre la deuda pública, incluyendo los acuerdos de préstamo a cambio de petróleo.

Ante este panorama, sugirió que se presentaría una mejora en la transparencia fiscal si Ecuador publicaba información completa de su deuda pública y los contratos de extracción petrolera.

3.5 Revisión de artículos de prensa y de entrevistas en medios de comunicación

Considerando que la opinión pública tiene su principal sustento en los medios de comunicación, se procedió a realizar un análisis de 648 editoriales, artículos y entrevistas de analistas económicos en radio y televisión, información que reposa en los archivos de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Finanzas.

El período de revisión fue desde marzo de 2016 a febrero de 2017 de los medios de comunicación descritos en la tabla 4.

Tabla 4.

Medios de comunicación monitoreados para investigación

Medios escritos	El Comercio, El Universo, La Hora, El Telégrafo, Expreso, El Mercurio y Diario manabita
Noticieros de radios	Democracia, Visión, Sonorama, Quito y Centro
Noticieros de Televisión	Ecuavisa y Teamazonas

Se puso énfasis en los comentarios vertidos en temas relacionados al ámbito de acción del Ministerio, como: endeudamiento público, política fiscal, impuestos, situación económica en general, dinero electrónico, asignaciones a Gobiernos Autónomos Descentralizados y sector petrolero.

Se revisaron las opiniones de 50 analistas de temas económicos de amplia presencia mediática, entre los cuales están: José Hidalgo, director general de la Corporación de Estudios para el Desarrollo; Mauricio Pozo, ex ministro de Finanzas; y Walter Spurrier, analista económico.

Aparte de las opiniones vertidas, a favor o en contra, de la política fiscal y de las decisiones presupuestarias o técnicas que haya tomado la Cartera de Finanzas, se consideró aquellas que, en cierto modo, inciden en la imagen de la institución. En la tabla 5 se detallan los cuestionamientos más recurrentes.

Tabla 5.

Listado de críticas en contra del Ministerio de Finanzas difundidas en medios de comunicación

CRÍTICAS RECURRENTE
Hay manipulación o maquillaje de cifras
No se contabiliza toda la deuda que tiene el Estado, como los Certificados de Tesorería, préstamos del Banco Central del Ecuador y la preventa petrolera
Desconfianza que el Ministerio maneje los recursos provenientes de la Ley de Solidaridad (por el terremoto del 16 de abril del 2016)
Hay un doble discurso: antes se atacaba al Fondo Monetario Internacional y ahora se usa su normativa. No es lo mismo lo que se le dice a los inversionistas internacionales que dentro del país.
Se usa eufemismos, sofismas y subterfugios legales en el discurso económico
Poca transparencia en el uso de la deuda pública y en las condiciones en las cuales se la contrata
Se desconoce el contenido de los contratos de preventa petrolera
No se conoce el perfil de pagos de la deuda pública
El accionar económico está regido por la política
Ecuador tiene baja calificación en acceso a la información y transparencia
No se cumplen promesas de pago de deudas a proveedores
Diferencia de cifras entre el Banco Central del Ecuador y el Ministerio de Finanzas en preventa petrolera
Ministerio no responde consultas de periodistas
No hay transparencia en el déficit fiscal
No hay un registro técnico de las cifras
Hace falta un sinceramiento de cifras
No atención de las autoridades a pedidos de reunión de alcaldes y prefectos
Retrasos en la publicación de la información en la página web
No se respetan preceptos constitucionales y se paga con deuda a proveedores y a nómina
La falta de transparencia fiscal le afecta al Riesgo País del Ecuador
El Gobierno no publica informe del FMI sobre situación del país

3.6 Estudio cuantitativo de la imagen del Ministerio de Finanzas

Antecedente de análisis previo al desarrollo de la encuesta

Con el fin de obtener un marco referencial actualizado, en la cual se encuentren variables que permitan identificar atributos del Ministerio de Finanzas que puedan ser usados en una encuesta cuantitativa, se recurrió a un estudio realizado por la empresa Campus, en el año 2017, relacionado, entre otros puntos, a un sondeo sobre la imagen y personalidad de esta Cartera de Estado, sus servicios y funciones.

La metodología de esta investigación contempló entrevistas a ciudadanos de entre 18 y 65 años de edad de 5 ciudades de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Portoviejo. El resultado fue un análisis cualitativo, en donde se pueden resumir e interpretar los siguientes hallazgos de percepciones, respecto a la imagen ministerial:

- Se habla sobre una mala administración fiscal que conllevó a un excesivo gasto y endeudamiento público.
- Hay un desconocimiento, de parte de la población, sobre las funciones del Ministerio. Se cuestiona la falta de información y de publicidad de la institución. Se la acusa de falta de transparencia.
- Se reconoce la capacidad y preparación del personal de la institución.
- Algunos consideran que hay honestidad en el manejo de los recursos públicos.
- Se le atribuye al Ministerio el rol de administrar el dinero del país y de decidir qué pagar y que no pagar. Se le reconoce como el encargado de cancelar los sueldos en el sector público y las compras públicas (a

través de un sistema). Del mismo modo, se destaca la capacidad auditora de la entidad para supervisar el uso de los recursos en otras instituciones.

- Algunas personas piensan que el Ministerio hace lo que dicta el Presidente de la República. Otros sostienen que la entidad tiene autoridad y la usa.

Encuesta desarrollada por el autor de la tesis

Con base a los factores reseñados en el estudio cualitativo antes descrito, el autor de esta tesis procedió a identificar parámetros que permitan estructurar 10 atributos del Ministerio de Finanzas para someterlos a valoración en una encuesta propia, estos son: información confiable y creíble, moderno: usa tecnología y procesos innovadores, transparente, respetuoso o cordial, honesto, tiene liderazgo, reconocido, equitativo, eficiente en su administración y servicios y el talento humano.

El resto de preguntas del cuestionario están enfocadas a indagar sobre la imagen del Ministerio, el conocimiento de sus funciones, cómo es el tipo de información que genera y por cuáles medios de comunicación se entera más la gente sobre la institución.

3.6.1 Muestra

Se plantea una encuesta con un cuestionario de preguntas cerradas de respuesta múltiple y preguntas abiertas a una muestra significativa de la población del Distrito Metropolitano de Quito, considerando que es la ciudad sede de la institución y en donde se generan el mayor número de comentarios o noticias sobre su accionar que repercute en la opinión pública. No obstante, durante la ejecución del plan estratégico de comunicación, que se propone en esta tesis, se plantea complementar la encuesta a nivel nacional, considerando los códigos culturales propios de cada región.

Para desarrollar la encuesta se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- Población de Quito comprendida entre los 18 y 64 años de edad. Se optó a que los encuestados pertenezcan a este rango de edades considerando que era necesario obtener opiniones de personas que, potencialmente, tienen un mayor acceso e interés a información sobre la actuación de las instituciones públicas y de cómo éstas inciden en su desarrollo personal y familiar.

A la edad de 18 años, es común que la mayoría de jóvenes culminen su etapa colegial y continúen con una carrera universitaria. En ese momento, empiezan con una formación más crítica de los temas de interés nacional, la misma que va consolidándose mientras se convierten en adultos. Del mismo modo, es usual que la población que pasa de los 64 años de edad esté más interesada en planificar o vivir su jubilación y se desentienda de las decisiones que se adoptan en el sector público. De hecho, para quienes están en el grupo de la tercera edad deja de ser obligatorio el voto.

- De acuerdo al censo del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) del año 2010, la población de la capital es de 2.239.191 habitantes, de los cuales el 43.07% comprende las edades que van desde los 18 a los 64 años de edad, es decir, 964.420 habitantes.
- Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula estadística de población homogénea:

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

Donde: n= Muestra; N= Población; E2= Error al cuadrado (5%)

$$n = \frac{964.420}{0,0025 (964.429 -1) +1} = 399$$

La muestra de estudios fue de 400 encuestas.

3.6.2 Diseño de la encuesta

Para una mayor confiabilidad de los resultados se planteó una encuesta anónima en cuanto al nombre de las personas entrevistadas, las mismas que fueron seleccionadas al azar en diversos sectores de la ciudad del Distrito Metropolitano de Quito, que logró abarcar tanto el norte, centro y sur de la ciudad (Ver en anexo 1 el contenido de la encuesta).

El 51.8% de las personas encuestadas fueron mujeres, mientras que el 48.2% corresponde a hombres. Con esto se buscó tener un cierto equilibrio de género en el sondeo efectuado.

Las edades de los entrevistados fluctúan entre los 18 y los 64 años de edad, de acuerdo a la siguiente distribución: entre 18 y 25 años, 34%; entre 26 y 40 años, 35.8%; y mayor de 41 años, 30.2%.

Con estos rangos se pretendió alcanzar un nivel de opinión encuestada proporcional entre tres grandes grupos de edades y así evitar acceder a datos que puedan distorsionar un resultado al dar mayor peso a determinados segmentos de edades.

En cuanto a la actividad o profesión de los encuestados, se dieron los siguientes resultados: profesionales: 30%, estudiantes, 27.1%; empleados (sin título profesional), 24.1%; y quienes ejercen labores independientes (sin título profesional), 18.8%.

La distribución de estos grupos ocupaciones permitió acceder a una gama de opiniones equilibrada entre estudiantes y quienes ejercen alguna actividad laboral propia o dependiente, sean o no profesionales.

3.6.3 Resultados de la encuesta

Valoración de atributos del Ministerio de Finanzas:

Se procedió a solicitar a los encuestados que califiquen los diez atributos del Ministerio de Finanzas del 1 al 10, considerando que 1 es la más baja calificación y 10 la más alta. En la Tabla 6 se observa la valoración con mayor porcentaje que registró cada atributo (los resultados en detalle se encuentran en el Anexo No. 2):

Tabla 6.

Valoración de atributos del Ministerio de Finanzas

Atributo	Calificación más votada	Porcentaje
Su información es confiable y creíble	5	20.3%
Usa tecnología y procesos innovadores	7	20.7%
Transparente	5	17.3%
Respetuoso o cordial	8	16.7%
Honesto	5	16.6%
Tiene liderazgo	5	16.7%
Reconocido	8	20.3%
Equitativo	7	17.4%
Eficiente en su administración y servicios	5	17.4%
Talento humano	8	21.2%

Perfil de imagen real

De acuerdo a los datos obtenidos, se puede graficar un perfil de imagen real o actual del Ministerio de Finanzas considerando los siguientes diez atributos:

Tabla 7.

Conceptualización de atributos del Ministerio de Finanzas

Atributo	Definición
Información confiable y creíble	La información que produce la institución es valorada por su sustento técnico y es la que refleja la situación real fiscal del país: ingresos, egresos y financiamiento del Presupuesto General del Estado.
Moderno	Es un ministerio que posee tecnología de punta para ejecutar sus procesos y procesar su información. Está en constante innovación para brindar un mejor servicio.
Transparente	La institución ha establecido procesos claros de rendición de cuentas y pone a disposición de todos los públicos la información que posee de manera clara y sin trabas.
Respetuoso	La atención al público del ministerio es cordial. Existe respeto en el trato entre su personal y hacia usuarios que buscan sus servicios.
Honesto	Maneja con honradez los recursos públicos y dice la verdad a sus públicos en todos los servicios que ofrece.
Liderazgo	El Ministerio de Finanzas es el ente rector de las Finanzas Públicas y el que elabora y propone la política fiscal y económica con bases técnicas. Emite normativa y directrices al resto del sector público en el manejo presupuestario.
Reconocido	El Ministerio de Finanzas es una entidad conocida en la ciudadanía ecuatoriana. La población conoce de manera clara sus las atribuciones de la institución.
Equitativo	El Ministerio es justo en las decisiones que toma, no tiene preferencias y las prioridades que establece se sustentan en la igualdad de derechos y obligaciones.
Eficiente	La institución cumple con sus metas y objetivos de manera puntual y con excelencia. Brinda atención oportuna y con calidad.
Talento humano	El Ministerio posee un personal probo, profesional y capacitado para ejecutar su trabajo.

Para diagramar el perfil de imagen actual o real de la institución se tomó en cuenta el promedio de las calificaciones realizadas a cada atributo por parte de la población encuestada.

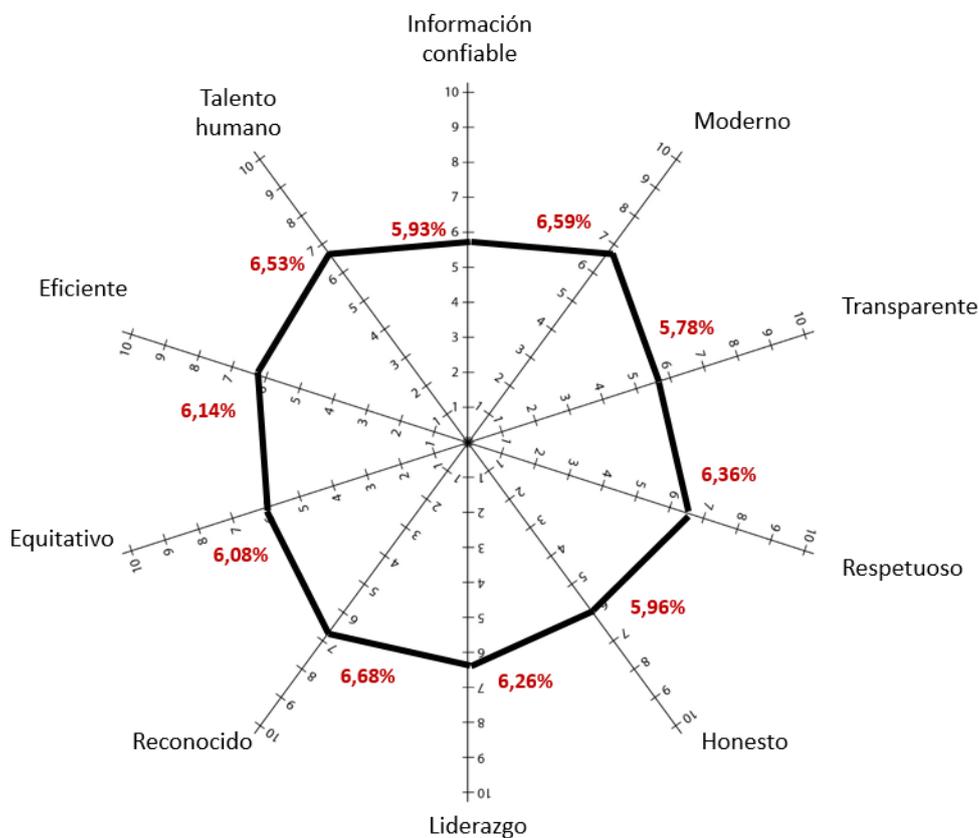


Figura 7: Constelación de atributos del perfil de imagen real del Ministerio de Finanzas.

En la figura 7 podemos observar que, en términos generales, la valoración de todos los atributos se encuentra en un nivel medio regular, pues ningún promedio supera los 7 puntos.

El atributo que tiene la calificación más baja es el relacionado con la transparencia, aspecto que coincide con los resultados obtenidos en el estudio cualitativo realizado.

Percepción y conocimiento sobre el Ministerio

De acuerdo a las preguntas planteadas en la encuesta, relacionadas a la imagen, conocimiento del ámbito de acción ministerial y características de la

información que genera, los resultados que mayor porcentaje obtuvieron están graficados en la figura 8.

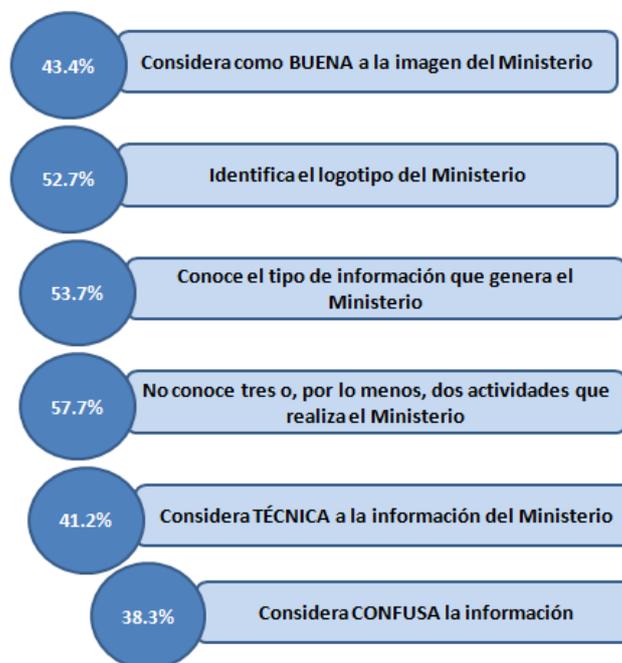


Figura 8: Percepción de imagen del Ministerio de Finanzas y características de la información que genera.

Más de la mitad de los encuestados no catalogan como buena a la imagen del Ministerio de Finanzas. La calificación de buena por parte del 43.4% ubica a esta categoría en un nivel intermedio de percepción de imagen, ya que un nivel reducido votó por las opciones de Muy Buena o Excelente.

El logotipo de la institución no es reconocido por casi la mitad de los encuestados, lo que es necesario reforzar ya que es importante que este símbolo y el nombre de la institución sea reconocido para sustentar el posicionamiento del ente rector de las finanzas públicas.

De los resultados obtenidos, se puede concluir que un casi similar número de personas que identifican el logotipo de la institución afirman conocer el tipo de información que genera el Ministerio. Esto podría significar que ese segmento

de la población ha tenido algún contacto con los productos o servicios que ofrece la entidad y que, a través de ellos, reconoce la imagen corporativa.

Pese a la explicación anterior, hay un amplio segmento que no conoce del todo el tipo de información del Ministerio de Finanzas y la confunde con datos, productos o servicios pertenecientes a ámbitos de acción de otras entidades públicas.

Este nivel de imprecisión o falta de conocimiento de lo que hace la Cartera de Finanzas, podría tener entre sus causales al hecho de que el 80% de los encuestados considera a la información que genera el Ministerio como técnica o confusa.

Los medios de comunicación masiva, como la televisión y la prensa escrita, son los preferidos por la población para enterarse de noticias relacionadas a la entidad, pero también se aprecia un importante posicionamiento de los canales digitales. En la figura 9 se observan los porcentajes obtenidos en este sondeo.



Figura 9: Principales medios de comunicación por los cuales la ciudadanía se entera de información del Ministerio de Finanzas.

Dentro de lo que se puede considerar como percepción negativa de la imagen de Finanzas, sobresalen, como los principales factores de disgusto de los encuestados, aspectos relacionados con la transparencia de la información o

con la poca claridad de la misma. Los porcentajes obtenidos se los puede encontrar en la figura 10.

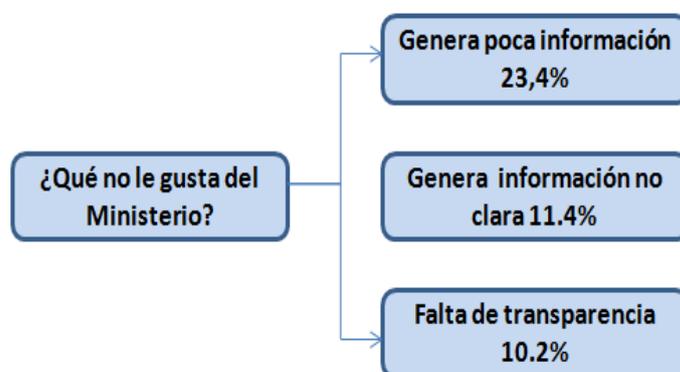


Figura 10. Principales factores del Ministerio de Finanzas que no son del gusto de la ciudadanía..

3.7 Entrevistas a profundidad

Esta técnica fue aplicada a 5 personalidades conocedoras del ámbito de acción del Ministerio de Finanzas: 3 analistas externos y 2 autoridades de la institución. Ellos son:

- Jaime Carrera, secretario técnico del Observatorio de la Política Fiscal, por ser uno de los analistas económicos que más presencia en medios de comunicación tiene y por ser un permanente usuario de la información fiscal que genera el Ministerio.
- María Dolores Almeida, consultora de amplia experiencia en temas de presupuesto público y de transparencia fiscal. Ha ejercido también el Viceministerio de Finanzas por lo que conoce a fondo a la institución.
- Javier Montenegro, reportero económico de diario Expreso, por ser uno de los periodistas que más información demanda al Ministerio.

- Mónica Herrera, Directora Nacional de Consistencia Presupuestaria, por ser una autoridad de carrera de la institución que conoce a fondo la oferta informativa presupuestaria del Ministerio de Finanzas.
- Daniel Falconí, Director Nacional de Programación Fiscal, por ser una autoridad de carrera de la institución. Además, posee un relacionamiento directo con determinados públicos (del sector privado y estatal) y conoce sus necesidades.

Las entrevistas a profundidad fueron extensas (ver en anexo 3 el contenido de las mismas) no obstante se las puede resumir en el siguiente esquema ejecutivo que recoge las principales opiniones expresadas:

Tabla 8.

Opiniones sobre la imagen actual del Ministerio de Finanzas

Entrevistados	Respuestas	Ideas fuerza
Jaime Carrera	Está bastante deteriorada, desde varios aspectos relacionados con su institucionalidad, la transparencia de las cuentas públicas y la relación de las finanzas públicas con el manejo general de la economía.	Falta transparencia
María Dolores Almeida	La imagen que tiene el Ministerio básicamente se sustenta en su nivel de transparencia... Es muy técnico y es difícil acceder a su información.	No se puede acceder a su información
Javier Montenegro	No es la mejor porque no accedemos, muchas veces, a la transparencia que quisiéramos tener o a la respuesta que quisiéramos tener. Hay una carencia o falta de información... El Ministerio o el Ministro toma un rol demasiado político en muchos aspectos.	Asume un rol político
Daniel Falconí	La imagen del Ministerio se la mide por los resultados económicos que se obtienen. Cuando se está en una época de ciclo económico con más ingresos y en dónde se puede generar más gastos más obras, el Ministerio siempre tiene una mejor imagen ante sus usuarios internos o externos y ante	Su imagen depende de la situación económica del país

	la sociedad. Cuando las condiciones económicas comienzan a complicarse el Ministerio, por el simple hecho de ser el responsable de pagos o de obligaciones directas del Estado, comienza a afectarse en su imagen institucional.	
Mónica Herrera	La imagen que proyecta, en su mayor parte, es positiva pero también diría que en algunos sentidos es escaso en la entrega de toda la información que posee.	Escasa oferta informativa

Tabla 9.

Evaluaciones de la información que difunde el Ministerio de Finanzas

Entrevistados	Respuestas	Ideas fuerza
Jaime Carrera	En la página web de Finanzas hay una información que es muy general (sobre ejecución presupuestaria), de paso esa información está bloqueada desde hace dos meses. Falta claridad en la información y ésta debe ser amigable.	Información no es clara
María Dolores Almeida	Brinda un montón de información o de datos técnicos pero no en sencillo. De este modo, nadie puede hacer control social sobre lo que se está transparentando. Hay que sacar un presupuesto ciudadano porque se necesita poner en sencillo a la información.	Se requiere información amigable
Javier Montenegro	Es muy técnica pero tiene que ser así.	
Daniel Falconí	No debería tener un canal único de información en el que todas las personas accedan de la misma manera porque primero no todos buscan lo mismo y después no todos tienen la capacidad técnica o la experiencia profesional para poder entenderla.	Hay que considerar qué necesitan los distintos públicos.
Mónica Herrera	La información disponible es de utilidad, pero debería estar publicada con una explicación o notas aclaratorias porque difícilmente se van a entender algunos términos.	Información técnica

Tabla 10.

Opiniones sobre el relacionamiento del Ministerio de Finanzas con sus públicos

Entrevistados	Respuestas	Ideas fuerza
Jaime Carrera	Debería ser una relación directa y sistemática para brindar información a variedad de sectores de la sociedad civil (empresarios, trabajadores, inversionistas, sectores sociales, etc.) y buscar consensos en diseño de plan económico... Las finanzas públicas deben unir a la sociedad y no deben alimentar desuniones...Se requiere la presencia ministerial en los medios que requieren conocer la evolución de las finanzas públicas.	Relación directa y permanente con los públicos de interés
María Dolores Almeida	Se podría establecer periódicamente acercamientos con la prensa, por ejemplo, con hitos importantes de la institución, como la proforma, envío del informe de ejecución presupuestaria y así tener permanentemente un nivel de comunicación.	
Javier Montenegro	Debe impulsar un contacto, al menos una vez al mes, con los medios de comunicación. Debe también designar voceros técnicos, una voz técnica no para entrevistas sino para consultas puntuales.	Contacto regular con medios de comunicación
Daniel Falconí	Para los tipos de agentes que son muy especializados, es importante desarrollar una temática de gestión uno a uno en preguntas y respuestas. Son reuniones bilaterales que permiten una relación más dinámica y permite presentar información de primera mano. Además, se debe considerar las ruedas de prensa mensuales en donde se haga un barrido de los temas más especiales o más fundamentales.	Reuniones bilaterales
Mónica Herrera	Se debe reforzar el contacto con analistas económicos y con organizaciones no gubernamentales internacionales que tienen organismos locales con los cuales se establecen contactos directos. Se podría trabajar con unas mesas temáticas para pedir sugerencias de qué información les falta, cuál sería la periodicidad. Entonces yo pensaría empezar con entidades reconocidas e internacionalmente que hacen el análisis comparativo en la región y con otras regiones del mundo porque por ahí vamos a demostrar lo que tenemos y lo que en realidad se ha hecho con el Presupuesto en el Ecuador.	Contacto directo con analistas económicos y organismos no gubernamentales para recibir sus sugerencias

Tabla 11.

Evaluación del portal web del Ministerio de Finanzas

Entrevistados	Respuestas	Ideas fuerza
Jaime Carrera	La página web es buena, tiene información pero le falta mucho más. Le pondría más desagregaciones por ítem, información del plan de inversiones, más información de deuda, tema petrolero, certificados de tesorería, información más clara de la evolución del déficit público, le agregaría todo el Sector Público No Financiero.	Hay que aumentar información en la página web
María Dolores Almeida	La evidencia de la transparencia del Ministerio se la debe encontrar en la web, allí deben estar todos los links de referencias de la información que demandan algunas organizaciones que emiten calificaciones.	La transparencia debe evidenciarse en la página web
Javier Montenegro	No se puede entrar, actualmente, a la página web, no funciona, se cae a cada rato o, peor aún, hay muchos datos que aún no están actualizados. Por ejemplo, hay pestañas que dice empresas públicas, se entra y hay información de años atrás... es otro golpe a la transparencia... La página web debe estar siempre disponible y tener toda la información.	La página está caída y tiene información desactualizada
Daniel Falconí	Desde el año 2007 ha habido muchos cambios de la página web con varios tipos de diseños. Acostumbramos a la gente a tener la información en ciertos lugares, luego vinieron los cambios, algunas cosas se desactualizaron y se dejaron de hacer. No hemos tenido una estabilidad en los productos que ofrecemos a la ciudadanía, entonces, eso no le ayuda al Ministerio de Finanzas para generar una estadística que sea creíble como primera fuente de información.	
Mónica Herrera	No toda la gente tiene acceso o sabe dónde ubicar los documentos de Finanzas en la página WEB. Además, es difícil la estructura que tiene la página para ubicar información. Se podría colocar más visible la información hacerle más amigable, pienso que es un problema de las paginas como están estructuradas ahora de las Instituciones de la Función Ejecutiva.	La información debe estar más visible

Tabla 12.

Necesidades de información que se tenga del Ministerio de Finanzas

Entrevistados	Respuestas	Ideas fuerza
Jaime Carrera	El Ministerio debe dar una información diaria, semanal, mensual de todo el Sector Público No Financiero. En el caso del gasto llegar al ítem de partida presupuestaria, informar sobre la ejecución del plan de inversiones públicas, informar todas las cuentas del Tesoro Público, cómo se están registrando éstas. Cuánto Petroecuador le ha prestado a Finanzas. La relación entre Finanzas y las empresas petroleras y demostrar claramente, en los boletines de deuda, cuál es la deuda real del Estado aunque éste no la considere como tal.	Información de todo el Sector Público No Financiero
María Dolores Almeida	Por lo menos, información agregada del sector público no financiero. series históricas del presupuesto	Series históricas presupuestarias
Javier Montenegro	Información más desagregada de la deuda pública, menos comprimida. En donde podría constar incluso información sobre los oferentes y fechas de emisiones. Más detalle en la información de ejecución presupuestaria como el llegar a nivel de proyectos. La información técnica, acompañado de un adjunto o de otro documento que contenga la explicación un tanto política... evitaría que le busquemos al Ministro porque ahí está su posición, incluso, en las notas de prensa, pondríamos "según el Ministerio de Finanzas, esto responde..."	Información completa de la deuda pública o acreencias que tiene el Gobierno Cuadros con explicación técnica de su contenido
Daniel Falconí	La información que nosotros podríamos publicar primero. Nosotros tenemos a nuestro cargo la Administración del Presupuesto General del Estado Sería aconsejable realizar un censo a los principales demandantes de información del Ministerio y comenzar a elaborar productos específicos para ellos. Por ejemplo, al sector externo les importa mucho el financiamiento y se podría preparar un perfil de financiamiento y enviárselos. A los trabajadores de los ministerios, o de otras entidades, les interesa los reportes de ejecución de gastos en temas de sueldos y salarios para que ellos puedan hacer consultas.	Generar productos específicos para cada público
Mónica Herrera	Yo pienso que podría mejorar su imagen haciendo más visibles los productos analíticos que se hacen en las diferentes subsecretarías.	

3.8 Análisis de la página web del Ministerio de Finanzas

La página web www.finanzas.gob.ec es el principal medio institucional de difusión de información del Ministerio de Finanzas por lo que es necesario evaluar su impacto comunicacional.

Situación actual

Actualmente, el portal web está homologado en su diseño a un mismo concepto gráfico y de navegación de las instituciones del poder Ejecutivo. Hay cuatro espacios la página principal que son manejados por la Secretaría de Comunicación para difundir información de interés general.



Figura 11. Página web actual del Ministerio de Finanzas.

Tomado de: Página web del Ministerio de Finanzas.

Considerando los parámetros de demanda de información, descubiertos en la investigación realizada para esta tesis, se puede considerar que existe un grupo de datos y cifras que son esenciales para satisfacer las necesidades de transparencia de los distintos públicos.

En la tabla 13 se refleja el conjunto de requerimientos específicos de información que tienen distintos públicos y si están o no al acceso en la página web del Ministerio.

Tabla 13.

Estado actual de la información del Ministerio de Finanzas en su portal web

Información	Estado actual
Transferencias del Tesoro Nacional	No se publica
Saldo de la Cuenta Corriente Única del Tesoro Nacional	No se publica
Ejecución presupuestaria anual	El link está caído (al 12/07/2017)
Glosario de términos	Hay un acceso al Diccionario de la Gestión Pública en donde se encuentran términos utilizados en el área económica gubernamental
eSIGEF y SPRYN	Hay un enlace directo a los sistemas transaccionales del Ministerio
Capacitaciones y prácticas de los sistemas eSIGEF y SIPREN	Sí se publica
Deuda pública	Se publica un boletín mensual sólo de deuda consolidada
Preventas petroleras, saldo de Certificados de Tesorería, colocaciones de corto plazo del Banco Central del Ecuador	No disponible
Noticias de gestión del Ministerio	Se publica en poca cantidad
Información sobre los ingresos permanentes del PGE	Desactualizado
Comparativo de varios años del PGE	No se publica
Estadísticas fiscales	Desactualizado
Cifras del Sector Público No Financiero	Desactualizado
Información presupuestaria por institución	Se publica por sectorial, no por entidad
Presupuesto aprobado más el justificativo de ingresos	Publicación parcial
Estudios y análisis de diferentes temas fiscales	No se publica
Anticipos del PGE	No se publica
Asignaciones y presupuestos para los GAD	Se publica sólo la asignación anual
Instructivos para trámites en Finanzas	Publicación parcial
Historia del Ministerio	Sí se publica
Estructura del Ministerio	Sí se publica
Índice de obras	Sí se publica
Detalle de proceso de trámites	No se publica
Normativa, cronológicamente archivada	Se publica en desorden
Información didáctica de la información fiscal	Publicación parcial

Es importante señalar que, a lo largo del tiempo, el sitio web de la institución ha tenido varias modificaciones en su diseño y funcionalidad para acoplarse a las demandas tecnológicas. No obstante, ha mantenido una rigidez en la oferta informativa que no le ha permitido consolidar o ampliar la satisfacción de los públicos usuarios de la página.

De este modo, podemos citar como ejemplo que, en el año 2010, el Ministerio de Finanzas contrató a una empresa externa para que realice un estudio cualitativo de la funcionalidad y demanda de información de su portal web (la última que ha realizado al respecto). En dicho proceso se indagó sobre las percepciones, actitudes, sentimientos, gustos y necesidades de los grupos investigados.

Esa investigación, realizada por Santiago Pérez, Investigación y Estudios (2010), contempló el levantamiento de entrevistas y grupos focales, y en los resultados de la misma se detectaron como necesidades de información, que debían incorporarse en el sitio web, a temas relacionados con: noticias de la gestión del Ministerio; información en detalle de los ingresos del Presupuesto General del Estado; comparativos históricos de ingresos, gastos y deuda pública; ejecución presupuestaria desagregada por institución; estudios y análisis institucionales; asignaciones para los GAD, información sobre anticipos presupuestarios. Pese a que han pasado 7 años de este análisis, gran parte de estos requerimientos sigue pendiente de cumplimiento por parte de esta Cartera de Estado.

3.9 Situación interna

Para efectuar el análisis de la comunicación interna y de la situación de la imagen del Ministerio con sus públicos internos, se emplearon, por su validez al objeto de estudio de esta tesis, dos informes realizados por otros autores y que mantienen su período de vigencia, y que son los siguientes:

1. Análisis del clima laboral de la institución realizada, en el año 2013, por la empresa Great Place to Work. Pese a que han pasado 4 años de este estudio, su relevancia se mantiene vigente dado que aún sigue en proceso de aplicación las recomendaciones integrales establecidas en dicho informe y se desconoce el grado de efectividad de las acciones que, de manera esporádica, han sido implementadas en este período.

A este estudio, se complementa una investigación propia del autor de esta tesis, reflejada en una entrevista a profundidad realizada a una autoridad ministerial.

2. Encuesta de satisfacción de productos comunicaciones efectuada, en el año 2017, por la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Finanzas.

3.9.1 Clima laboral

En el año 2013, se levantó, a través de la firma externa Great Place to Work Institute, una encuesta en el Ministerio de Finanzas para evaluar el nivel de confianza imperante y la calidad de las relaciones en el lugar de trabajo que conduzcan a valorar cómo se encuentra actualmente el clima laboral en la institución. Los parámetros del estudio fueron los siguientes:

- Población objetivo: 441 servidores públicos
- Encuestas recibidas: 424 servidores
- Participación: 96.1%

Los resultados reflejaron un clima laboral en nivel insuficiente. Las dimensiones mejor calificadas: orgullo (79%) y credibilidad (61%): orgullo por la institución, su trabajo y su equipo. Dentro de la dimensión de credibilidad se encuentra la variable de comunicación, en donde se destaca que las comunicaciones son abiertas y accesibles. Las dimensiones menos calificadas

fueron: Imparcialidad (22%), Respeto (36%) y Camaradería (50%), que a continuación se las describe.

Tabla 14.

Dimensiones para la medición de clima laboral del Ministerio de Finanzas

Dimensiones	Variables	Cómo funciona
Imparcialidad	-Equidad	Tratamiento parejo para todos en reconocimientos
	-Ausencia de Favoritismo	Ausencia de favoritismos en contrataciones y promociones
	-Justicia	Ausencia de discriminación y acceso a mecanismos de apelación
Respeto	-Apoyo	Se respalda el desarrollo profesional y se muestra agradecimiento
	-Participación	Se involucra al personal en las decisiones que les afectan
	-Cuidado	Se muestra consideración por el personal como individuos con sus intereses particulares
Camaradería	-Fraternidad	Se puede ser uno mismo
	-Hospitalidad	Socialmente amigable y atmósfera de bienvenida
	-Sentido de equipo	Sentido de familia o de equipo

En las entrevistas a profundidad que realizó el autor de esta tesis (y que constan en el acápite 3.3.4), se consultó a una de las autoridades del Ministerio, Daniel Falconí, su opinión del clima laboral actual que se vive en la institución. A continuación, el análisis de su respuesta:

Tabla 15.

Opinión sobre el clima laboral del Ministerio de Finanzas

Entrevistado	Respuestas	Ideas fuerza
Daniel Falconí	En promedio, en el Ministerio hay muy buena relación laboral porque hay mucha cercanía del funcionario a su jefe inmediato superior, en las direcciones.	Contacto cercano en direcciones
	La comunicación de las direcciones hacia las subsecretarías y de éstas al viceministerio y al ministro es algo irregular y esto genera distorsión en los mensajes y, por lo tanto, el clima laboral no está armonizado.	Hay distorsión de mensajes del personal hacia subsecretarías y despacho ministerial
	Una estrategia de mejora sería desarrollar reuniones de un consejo encabezado por el ministro, y en donde participen todos los subsecretarios de forma periódica: semanal o mensual.	Reuniones periódicas de autoridades para tratar inquietudes del personal
	Una vez desarrolladas estas reuniones, trasladar esa estrategia hacia abajo, es decir reuniones de las subsecretarías con sus respectivas direcciones.	Comunicar al personal

3.9.2 Efectividad de la comunicación interna

La Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Finanzas realizó en enero de 2017 una encuesta al personal para conocer el porcentaje de satisfacción en los productos generados por dicha unidad administrativa, durante el segundo semestre del 2016.

El número de empleados del Ministerio, al instante de levantar la encuesta, fue de 517 servidores públicos, y se seleccionó una muestra de 183 personas para aplicar la técnica investigativa.

El sondeo se basó en consultar al personal sobre 6 ámbitos de productos comunicacionales internos elaborados y difundidos por la Dirección en mención, y para lo cual se solicitó calificarlos en los rangos de malo, regular, bueno, muy bueno y excelente.

Tabla 16.

Calificaciones a evaluación de productos de comunicación interna del Ministerio de Finanzas

Producto evaluado	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Monitoreo y elaboración de síntesis informativa de prensa, radio y televisión	1	3	43	100	36
Difusión de mensajes a través de buzón institucional (informaciones, disposiciones generales, entre otros).	1	2	38	99	43
Campañas comunicacionales enviadas por correo institucional, elaboradas en coordinación con otras áreas institucionales (Gestión de procesos, Buenas Prácticas Ambientales, Salud ocupacional, motivación, seguridad y cultura organizacional, pausa activa, gestión de riesgos, entre otros)	1	3	34	88	57
Boletines comunicacionales internos (comunicados y remembranzas)	3	18	50	70	42
Difusión de información a través de carteleras físicas y digitales	41	21	54	51	16
Resumen del Enlace Ciudadano semanal	0	6	75	76	26
TOTAL (promedio)	7.8	8.8	49	80.7	36.7
Porcentaje	4.3%	4.8%	26.8%	44.1%	20%

De acuerdo a estos resultados, se aprecia un amplio porcentaje que califica de manera positiva a algunos productos y servicios informativos que ofrece la Dirección de Comunicación Social a nivel interno, lo cual podría entenderse que existe un eficaz empleo de canales y de mensajes hacia el personal. Aunque se percibe una considerable porcentaje de crítica a una de las herramientas de la comunicación interna como son las carteleras institucionales, porque sostienen que no son actualizadas permanentemente.

3.10 Conclusiones de la investigación

- El Portal web del Ministerio de Finanzas es el principal medio de difusión de la información institucional. Se ha convertido en el espacio esencial por donde diversas organizaciones, periodistas, analistas y ciudadanía en general buscan obtener datos fiscales. Pese a ello, este portal posee carencias y debilidades que han incidido en una imagen negativa de la institución en materia de transparencia.
- De las calificaciones realizadas por organismos internacionales a la transparencia de información presupuestaria del gobierno ecuatoriano, se aprecia una puntuación promedio de 50/100, que es considerada baja. La debilidad se centra en la falta de información didáctica o más cercana al ciudadano, la temporalidad de las publicaciones, la falta de registro de algunos datos, entre otros.
- La gran mayoría de analistas económicos critican la falta de transparencia de la institución en temas relacionados con la deuda pública, déficit fiscal, falta de publicación de los contratos de financiamiento, etc.
- Los atributos institucionales que más baja calificación tienen son los relacionados con la transparencia y con el nivel de confiabilidad de la información que difunde el Ministerio. Dichos aspectos poseen una

valoración promedio de 5/10 puntos. Mientras que los atributos mejor puntuados son los que reconocen a la institución como tal, destacan su modernidad y su talento humano.

- Aproximadamente, el 48% de la ciudadanía consultada, es decir casi la mitad, no reconocen al logotipo del Ministerio, mientras que el 46% no conoce qué información genera la institución en estudio. Además, la información del Ministerio es catalogada como técnica y confusa por el 80% de los encuestados.
- De acuerdo a los estudios que ha realizado la propia institución, no se registra que exista un problema considerable de comunicación en la relación con el público interno. No obstante, se reconoce una falta de comunicación hacia arriba, es decir, de las unidades directivas hacia las subsecretarías y al propio Despacho Ministerial.
- La imagen del Ministerio de Finanzas ha sido dependiente también a aspectos que escapan de su control, como los shocks externos que impactan en la economía local, porque existen personas que evalúan la gestión institucional de acuerdo a cómo le va en su economía personal o familiar.

4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL MINISTERIO DE FINANZAS

4.1 Introducción

El Ministerio de Finanzas es una institución pública con 186 años de existencia y que centra su atención administrativa, básicamente, en la capital del Ecuador. Sus decisiones repercuten en la economía nacional. No es un organismo ejecutor de obras porque es el encargado del manejo de la hacienda pública. Actualmente, posee un número de 600 empleados aproximadamente.

La actuación de la institución se rige, fundamentalmente, por la Constitución de la República y por el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, que lo considera al Ministerio como el ente rector del Sistema Nacional de Finanzas Públicas y que, dentro de sus atribuciones, está el establecer los lineamientos de la política fiscal en lo relacionado a los ingresos, gastos y financiamiento del Presupuesto General del Estado.

El Ministerio de Finanzas ha tenido, desde su creación, la responsabilidad de manejar los recursos públicos del país y de dictar directrices, políticas y medidas de carácter económico que tienen impacto en el sector público y privado del Ecuador.

Su ámbito de acción lo ha convertido en uno de los frentes que más expuesto está a análisis, comentarios y críticas de la opinión pública.

De acuerdo al diagnóstico realizado sobre la imagen de la institución, que consta en el capítulo anterior, se observa la existencia de cuestionamientos en temas relacionados a la poca transparencia de las cifras que maneja.

También se ha detectado que algunos segmentos de la población tienen dificultad para acceder a la información del Ministerio o desconocen sus específicas funciones.

El estudio realizado de la situación de la imagen del Ministerio permite contar con elementos que sustenten la elaboración de una propuesta de plan estratégico de comunicación que logre contrarrestar debilidades e impulsar acciones que conlleven a un fortalecimiento de la percepción positiva que tengan los públicos sobre la entidad.

4.2 Análisis FODA

Tabla 17.

Foda del Ministerio de Finanzas

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Es el ente rector de las finanzas públicas • Es poseedor y generador de la información del sector público no financiero • Talento humano reconocido por su capacidad • Adecuado mecanismo de comunicación interna con el personal para emitir mensajes • Moderno equipamiento tecnológico para procesamiento de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso del actual Gobierno de impulsar la transparencia de la información pública • Apertura para información económica por parte de los medios de comunicación • Reconocimiento de la opinión pública a iniciativas de transparencia en materia de información económica • Apoyo de Organizaciones No Gubernamentales, multilaterales o de cooperación en temas de transparencia • Desarrollo de tecnologías de información
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Poco o ningún relacionamiento con públicos de interés • No comunica toda la información que posee • Publica información técnica o confusa • No hay retroalimentación comunicacional de autoridades hacia el personal • El Ministerio centra sus actividades en Quito, no tiene unidades desconcentradas que generen acción comunicacional en el resto del país • Falta de experiencia en construcción de material comunicacional didáctico • Página web con información incompleta y con problemas técnicos • Poca respuesta o interrelación en redes sociales institucionales • Demora en atención a consultas periodísticas o ciudadanas • Bajo posicionamiento de la imagen corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades públicas que manejan datos e información económica distinta a la del Ministerio de Finanzas • Crisis económica nacional e internacional • Disminución de ingresos fiscales • Descoordinación informativa en temas económicos de las instituciones gubernamentales • Inestabilidad de autoridades gubernamentales • Injerencia política en las gestiones del sector público • Presiones o protestas de grupos sociales en contra de la política económica gubernamental • Corrupción en el sector público

4.3 Plan estratégico de comunicación para fortalecer la imagen del Ministerio de Finanzas en los públicos que generan opinión pública

4.3.1 Objetivos del Plan

4.3.1.1 Objetivo General

Fortalecer la imagen del Ministerio de Finanzas ante la opinión pública como una institución transparente y confiable con mayor contacto con sus públicos, durante un año.

4.3.1.2 Objetivos específicos

- Crear mecanismos de relacionamiento comunicacional con la mayoría de los públicos de interés prioritario del Ministerio de Finanzas, en un plazo de 12 meses.
- Incrementar en la ciudadanía de Quito la percepción favorable de los atributos de transparencia y de información confiable del Ministerio de Finanzas, mejorando su imagen institucional en la gestión informativa ciudadana.
- Aumentar, en 12 meses, la calificación actual de 50/100 del nivel de transparencia fiscal al 80/100 que establece la Organización No Gubernamental International Budget Partnership en su encuesta internacional de Presupuesto Abierto.

4.3.2 Relación con la filosofía institucional del Ministerio de Finanzas

Los objetivos que se plantean en el Plan Estratégico de Comunicación están relacionados y sustentan la Planificación Estratégica del Ministerio, ya que los ejes que se contemplan son, hasta cierto punto, transversales a los criterios

que conforman la razón de ser de la institución, como vemos en los siguientes esquemas ilustrativos:

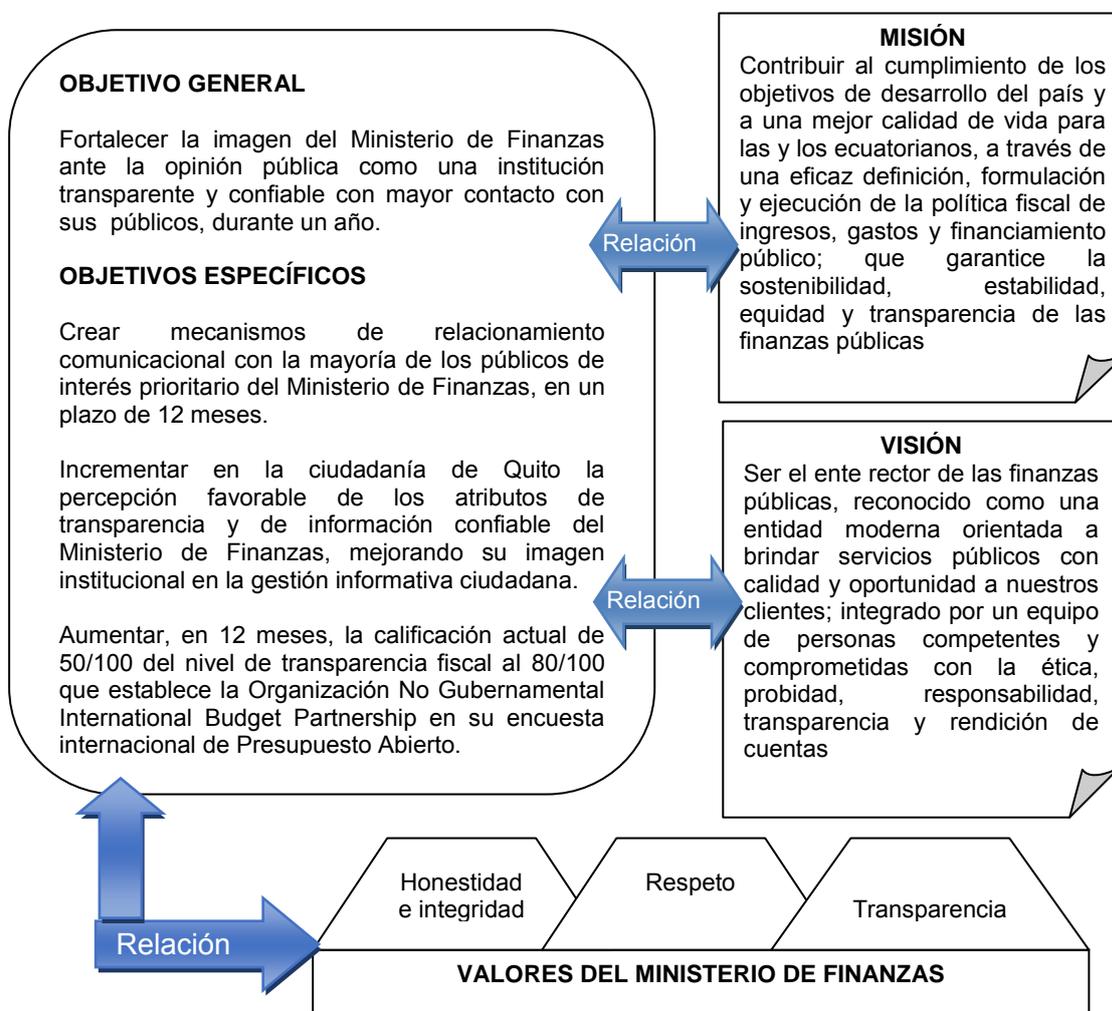


Figura 12. Marco de relacionamiento de los objetivos del Plan Estratégico de Comunicación con la misión, visión y valores del Ministerio de Finanzas.

Tabla 18.

Relacionamiento de los objetivos estratégicos del Plan de Comunicación con los objetivos estratégicos del Ministerio de Finanzas.

Objetivo de comunicación	Estrategia	Objetivos estratégicos del Ministerio de Finanzas	
		Incrementar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público	Incrementar el desarrollo del talento humano del Ministerio de Finanzas
Crear mecanismos de relacionamiento comunicacional con la mayoría de los públicos de interés prioritario del Ministerio de Finanzas, en un plazo de 12 meses.	Generar la percepción en la ciudadanía de ser la institución con la mayor confiabilidad entre las entidades económicas.		
Incrementar en la ciudadanía de Quito la percepción favorable de los atributos de transparencia y de información confiable del Ministerio de Finanzas, mejorando su imagen institucional en la gestión informativa ciudadana.			
Aumentar, en 12 meses, la calificación actual de 50/100 del nivel de transparencia fiscal al 80/100 que establece la Organización No Gubernamental International Budget Partnership en su encuesta internacional de Presupuesto Abierto.			

4.3.3 Públicos del Ministerio de Finanzas

Identificación de públicos

El conjunto de decisiones que adopta el Ministerio de Finanzas o la incidencia de su propia gestión administrativa repercute en varios sectores del país y a nivel internacional. En este aspecto, la institución tiene varios públicos de interés, los cuales constan en la siguiente tabla:

Tabla 19.

Públicos internos y externos del Ministerio de Finanzas

Públicos internos	Públicos externos
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades • Personal de carrera y de contrato sujetos a la Ley de Servicio Público • Sindicato • Familiares de trabajadores • Ex empleados (pensionistas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente de la República • Ministerios y Secretarías de Estado • Gobiernos Autónomos Descentralizados • Proveedores del Ministerio y del Estado • Servidores públicos de otras carteras de Estado • Analistas económicos e investigadores • Académicos • Medios de comunicación • Organizaciones No Gubernamentales nacionales e internacionales • Organismos internacionales de crédito • Banca comercial privada nacional e internacional • Banca pública nacional e internacional • Instituciones de la seguridad social ecuatoriana • Empresas públicas • Asamblea Nacional • Entidades de control (Contraloría General del Estado, Fiscalía General del Estado, Consejo de la Judicatura, Consejo de Participación Ciudadana) • Contribuyentes • Estudiantes secundarios y universitarios • Ciudadanía • Gremios empresariales (Cámaras de la producción) • Ministerios de Hacienda de otros países • Gremios sociales y laborales

Clasificación de públicos

Para un análisis más estratégico del relacionamiento con los públicos de la entidad, se puede clasificarlos utilizando el esquema de las tres esferas de la comunicación, propuesta por Joan Costa, y cuya explicación consta en el capítulo 2 de esta tesis, y así organizar mejor las acciones a ejecutar en cada ámbito.



Figura 13: Clasificación de públicos del Ministerio de Finanzas de acuerdo a las 3 esferas de la comunicación organizacional.

Priorización de públicos

Considerando que existen públicos que están en capacidad de llegar con mayor facilidad a la opinión pública, se priorizará en este Plan Estratégico de Comunicación a los siguientes segmentos:

- Entidades del Estado ecuatoriano
- Analistas económicos e investigadores
- Organizaciones no gubernamentales
- Medios de comunicación
- Ciudadanía
- Funcionarios y autoridades del Ministerio

4.3.4 Matriz de ideas fuerza y mensajes

Tabla 20.

Ideas fuerza y mensajes estratégicos

Público priorizado	Objetivo estratégico	Ideas fuerza / mensaje	Tono estilo
Entidades del Estado ecuatoriano	Crear mecanismos de relacionamiento comunicacional con la mayoría de los públicos de interés prioritario del Ministerio de Finanzas, en un plazo de 12 meses.	El Ministerio es el ente rector de las finanzas públicas	Formal Firme
Analistas económicos e investigadores		El Ministerio de Finanzas es una entidad técnica	Formal Cordial
Funcionarios y autoridades del Ministerio		Las acciones que realiza el Ministerio de Finanzas son transparentes	Cálido
Medios de comunicación		Las autoridades del Ministerio se preocupan de los servidores de la entidad	Formal Cordial
		El Ministerio de Finanzas en constante rendición de cuentas	
		Las acciones que realiza el Ministerio de Finanzas son transparentes	
		La página web del Ministerio de Finanzas posee información completa, actualizada y clara	
		El Ministerio es el ente rector de las finanzas públicas	
Ciudadanía	Incrementar en la ciudadanía de Quito la percepción favorable de los atributos de transparencia y de información confiable del Ministerio de Finanzas, mejorando su imagen institucional en la gestión informativa ciudadana.	El Ministerio de Finanzas cada vez más cerca de la ciudadanía	Cordial Cálido
Organizaciones no gubernamentales	Aumentar, en 12 meses, la calificación actual de 50/100 del nivel de transparencia fiscal al 80/100 que establece la Organización No Gubernamental International Budget Partnership en su encuesta internacional de Presupuesto Abierto.	El Ministerio de Finanzas es una entidad técnica	Cordial
		La página web del Ministerio de Finanzas posee información completa, actualizada y clara	
		El Ministerio de Finanzas es un aliado para impulsar la transparencia	
		El Ministerio siempre está listo para atender las consultas de la gente	

4.3.5 Matriz de principios de relacionamiento para posicionar mensajes

Tabla 21.

Principios de relacionamiento para posicionar mensajes

Públicos priorizado	Principios de relacionamiento base para conformar los mensajes	Formas de contacto
Entidades del Estado ecuatoriano	Accesible, respeto, jerarquía y cumplimiento de la ley	Gabinete ministerial, reuniones bilaterales, contactos telefónicos (llamadas, chats), correo electrónico. Comparecencias a la Asamblea Nacional y atención a consultas de legisladores
Analistas económicos e investigadores	Transparencia, cordialidad en la atención, respeto y trato justo; información clara y oportuna; satisfacción y cumplimiento de expectativas, confiable	Reuniones de trabajo con autoridades del Ministerio o con técnicos, grupales y bilaterales, página web, contactos telefónicos y correo electrónico
Funcionarios y autoridades del Ministerio	Cumplir expectativas, respeto y trato justo sin discriminación, familiaridad, trato humano	Correo electrónico, reuniones con autoridades
Medios de comunicación	Atención permanente a consultas o invitaciones, transparencia, respeto y trato justo; información clara y oportuna, confiable	Entrevistas, ruedas de prensa, explicaciones técnicas, talleres, boletines de prensa, página web, redes sociales, correo electrónico, llamadas telefónicas, chats
Ciudadanía	Transparencia, información constante, atención cordial, cercanía a la ciudadanía	Campañas comunicacionales, página web, redes sociales, correo electrónico, call center
Organizaciones no gubernamentales	Transparencia, atención efectiva de solicitudes	Reuniones, videoconferencias, llamadas telefónicas, página web, correo electrónico

4.3.6 Matriz de estrategia, tácticas, acciones e indicadores

A continuación se detalla en una matriz explicativa las tácticas y acciones a ejecutar y que guardan relación con la estrategia y con los objetivos estratégicos planteados. Además, se establecen los indicadores que permitirán efectuar un seguimiento y control de cumplimiento y las unidades responsables de su ejecución.

Tabla 22.

Tácticas y acciones estratégicas del Ministerio de Finanzas

Estrategia: Generar la percepción en la ciudadanía de ser la institución con la mayor confiabilidad entre las entidades económicas Objetivo estratégico 1: Crear mecanismos de relacionamiento comunicacional con la mayoría de los públicos de interés prioritario del Ministerio de Finanzas, en un plazo de 12 meses.			
Públicos	Tácticas	Indicadores	Responsables
Entidades del Estado ecuatoriano	1. Establecer gestiones de contacto directo entre unidades de comunicación del sector económico del Gobierno Central Acciones 1.1 Organizar reuniones de trabajo entre unidades de comunicación social del Ministerio de Finanzas, Servicio de Rentas Internas, Banco Central del Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Ministerio de Hidrocarburos e Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo. Este encuentro se lo coordinará con la Secretaría de Comunicación (Presidencia de la República) y deberán asistir los directores de comunicación de cada institución. En esta cita se informará sobre los mecanismos de relacionamiento y coordinación de discursos y difusión de información oficial. Se desarrollarán reuniones (mínimo una por mes) de trabajo entre los Dircom para evaluar acciones, corregirlas o fortalecerlas. De este modo se conformará el Grupo de Comunicación Económica Oficial.	70% de asistencia a reuniones realizadas No. de reuniones programadas Vs. reuniones realizadas	Dirección de Comunicación MF
	1.2 Crear base de datos de los miembros de las unidades de comunicación de las instituciones antes señaladas	100% Base de datos actualizada	Dirección de Comunicación MF
	1.3 Crear y administrar un grupo de WathsApp y/o Telegram de directores de comunicación de las instituciones antes señaladas para compartir agendas mediáticas, información y coordinar acciones	100% Grupo creado	Direcciones de comunicación
	1.5 Generación de líneas discursivas de cada institución, ayudas memorias de temas de coyuntura y cuadro de cifras oficiales y actualizadas que maneja cada entidad para compartir con el resto de unidades de comunicación del Grupo de Comunicación Económica Oficial. El intercambio de información se hará vía correo electrónico. (Ver ejemplo del producto en Anexo 4)	90% de cumplimiento de # de documentos generados	Direcciones de comunicación

	<p>1.6 Invitación a voceros de entidades económicas gubernamentales a participar en media trainings compartidos con el vocero oficial del Ministerio de Finanzas para coordinar mensajes.</p>	<p>No. de invitaciones realizadas a Media Training vs.</p> <p>Autoridades capacitadas en Media Training</p>	<p>Direcciones de Comunicación y</p> <p>Despachos Ministeriales</p>
<p>Entidades del Estado ecuatoriano</p> <p>Organización No Gubernamental</p>	<p>2. Implantar un proceso de diálogo entre el Ministerio de Finanzas con otras entidades del sector público no financiero y organismos no gubernamentales</p> <p>Acciones:</p> <p>2.1 Conformar un equipo permanente de trabajo entre la Dirección de Comunicación Social y la Subsecretaría de Relaciones Fiscales del Ministerio (que es la unidad encargada de manejar temas relativos a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), empresas públicas y entidades de la seguridad social), que se encargará de conocer y analizar temas sensibles sobre la situación fiscal de dichas instancias del Estado y que podrían repercutir en impactos mediáticos.</p> <p>2.2 Mantener actualizada la base de datos de las máximas autoridades, contadores o financieros y directores de comunicación de todas las prefecturas, municipios, juntas parroquiales, empresas públicas e instituciones de Seguridad Social.</p> <p>2.3 Diseñar presentaciones o material comunicacional técnico y didáctico sobre alcances normativos y métodos de cálculo de asignaciones que se realizan desde el Presupuesto General del Estado a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD). (Ver ejemplo del producto en Anexo 5).</p> <p>2.4 Conformar oficina móvil del Ministerio de Finanzas para que, en caso de que la situación lo amerite, se movilice a cualquier territorio del Ecuador y establezca reuniones y presentaciones al equipo del GAD que necesita alguna explicación sobre la entrega de sus asignaciones.</p>	<p>100% integración del equipo</p> <p>90% Base de datos actualizada</p> <p>Presentaciones programadas vs presentaciones expuestas</p> <p>100% Oficina móvil creada</p>	<p>Direcciones de GAD y de Comunicación</p> <p>Direcciones de GAD y de Comunicación</p> <p>Direcciones de GAD y de Comunicación</p> <p>Dirección de GAD</p>

<p>Entidades del Estado ecuatoriano</p>	<p>3. Establecer un mecanismo de rendición de cuentas ante organismos de control</p> <p>3.1 Establecer un proceso de respuesta oportuna a los pedidos de información que realizan de manera oficial los asambleístas o entidades oficiales al Ministerio de Finanzas, en un lapso no mayor a quince días. Tanto el requerimiento de información como la respuesta dada serán publicadas en la página web ministerial. Se preparará una matriz de seguimiento de estos pedidos de información de revisión permanente.</p> <p>3.2 Estructurar una base de datos actualizada de asambleístas y de las autoridades de las entidades de los otros poderes del Estado, así como de sus respectivos directores y asesores de comunicación.</p> <p>3.3 Asistir con la máxima autoridad ministerial a todas las comparecencias que convoquen las distintas comisiones legislativas de la Asamblea Nacional y, en caso que no sean reservadas, asegurarse la presencia de la prensa. La Dirección de Comunicación se encargará de transmitir por sus canales de información institucional la comparecencia (página web, twitter y facebook).</p> <p>3.4 Diseñar presentaciones power point para intervención de la autoridad ministerial en comparecencias a la Asamblea Nacional, las mismas serán impresas y distribuidas de manera física a asistentes (incluye prensa) con los anexos del caso, también se publicará en la web institucional.</p> <p>3.5 Atender con eficiencia los ofrecimientos de entrega de información adicional a los asambleístas u otras autoridades de control, que surja durante la comparecencia de la autoridad ministerial y que no cuente en ese momento con los datos solicitados.</p> <p>3.6 Lobby con aliados políticos de la Asamblea Nacional para reforzar vocerías de determinados temas en medios de comunicación y en el seno de las comisiones parlamentarias o en su Pleno.</p>	<p>100% Procedimiento aprobado para Consultas requeridas vs consultas atendidas</p> <p>90% Base de datos actualizada</p> <p>100% asistencia a Comparecencias requeridas</p> <p>Presentaciones propuestas vs presentaciones requeridas.</p> <p>100% reducción del Tiempo de respuesta</p> <p>No. de contactos de lobbyng planificados Vs. No. de contactos de lobbyng realizados</p>	<p>Despacho Ministerial y Direcciones de Documentación y Comunicación</p> <p>Dirección de comunicación</p> <p>Despacho Ministerial y Dirección de Comunicación</p> <p>Dirección de Comunicación y técnico responsable</p> <p>Despacho Ministerial y Dirección de Comunicación</p> <p>Asesoría política y Dirección de Comunicación</p>
---	---	---	--

Medios de Comunicación	<p>4. Establecer un procedimiento de atención informativa a sectores que generan opinión pública</p> <p>Acciones</p> <p>Medios de Comunicación</p> <p>4.1 Establecer un programa de conversatorios con la prensa económica especializada, por lo menos, una vez por mes, en donde esté presente la máxima autoridad ministerial. En este espacio se tratarán temas de coyuntura y además se transparentarán cifras. El conversatorio empezará con una exposición de la situación de la economía nacional por parte del Ministro, en formato power point, y luego atenderá las preguntas de los periodistas.</p> <p>4.2 Organizar ruedas de prensa para temas coyunturales o que se necesite informar o aclarar determinados temas a la opinión pública. Preparación de dossier y boletines de prensa. En caso que la situación amerite, el Ministro u otro vocero designado acudirán a territorio a conceder ruedas de prensa para tratar temas específicos de interés local. Un equipo de la Dirección de Comunicación acompañará en este periplo para efectuar la cobertura del caso y entrega de material informativo a los medios de comunicación.</p> <p>4.3 Crear en la página web del Ministerio un Link de Prensa, en donde consten el archivo histórico de todos los comunicados que emite el Ministerio, acceso a multimedia: banco de fotos institucionales de libre uso, videos (en varios formatos) y audios con declaraciones del Ministro, agenda de actividades del Ministro, archivo de presentaciones, discursos, etc.</p> <p>4.4 Atender pedidos de entrevistas de todos los medios de comunicación, en el cual el vocero oficial será el Ministro. En caso que su agenda no lo permitiera, se podrá designar a un vocero delegado. En caso que la situación amerite, el Ministro u otro vocero designado acudirán a territorio a conceder entrevistas para tratar temas específicos de interés local.</p> <p>4.5 Efectuar visitas a consejos editoriales de los periódicos por lo menos una vez al año, o cuando la situación lo amerite. Estas acciones deben ser encabezadas por el Ministro.</p>	<p>No. de invitados a conversatorios Vs. No. de asistentes a conversatorios</p> <p>No. de ruedas de prensa planificadas Vs No. de ruedas de prensa ejecutadas</p> <p>100% Link creado</p> <p>No. Entrevistas solicitadas vs entrevistas atendidas</p> <p>100% de visitas realizadas</p>	<p>Despacho Ministerial y Dirección de Comunicación</p> <p>Despacho Ministerial y Dirección de Comunicación</p> <p>Direcciones de comunicación y de Tecnologías de la Información</p> <p>Despacho Ministerial y Dirección de Comunicación</p> <p>Despacho Ministerial y Dirección de Comunicación</p>
------------------------	---	---	---

Medios de Comunicación	<p>4.6 Contacto y atención permanente a los medios de comunicación social. Identificar a personal técnico de Finanzas para atención a consultas o precisiones que requiere la prensa sobre manejo de información técnica (no ejercen vocería oficial).</p> <p>4.7 Elaborar base de datos de medios de comunicación de todo el país: canales de televisión, radios, prensa escrita, periódicos digitales, agencias internacionales de noticias que ejercen actividad en Ecuador y revistas. En esta base deben constar los nombres, teléfono y correo electrónico del director del medio, editor general, económico y político (en caso de prensa escrita y revistas), coordinador de entrevistas, entrevistador, reporteros económicos.</p> <p>Analista económicos</p> <p>4.8 Conformación del grupo técnico ministerial que atenderá consultas de analistas económicos, y cuyo contacto podrá ser vía correo electrónico, teléfono, reuniones personales o chat.</p>	80% en No. de atenciones	Dirección de Comunicación y técnicos del Ministerio
Analistas económicos	<p>4.9 Organizar reuniones de trabajo, en Quito y Guayaquil, con los analistas económicos que generan opinión pública, en donde esté presente el Ministro de Finanzas, el Viceministro y el Director de Comunicación Social de la institución. En esta reunión se receptorán inquietudes de los analistas y se definirá un mecanismo de contacto directo con el Ministerio para acceso a información oficial.</p>	90% Base de datos actualizada	Dirección de Comunicación
Analistas económicos	<p>4.10 Crear una base de datos de analistas económicos que tienen presencia en medios de comunicación, en la cual consten, entre otra información, el número telefónico de contacto y correo electrónico.</p>	Equipo ministerial conformado	Unidades técnicas y Dirección de Comunicación
Medios de comunicación	<p>Media Training y Capacitación</p> <p>4.11 Organizar entrenamientos de medios (media training) a la autoridad previo a cumplimiento de agenda mediática, en el cual se revisarán posibles consultas de la prensa que las preparará la Dirección de Comunicación. Asimismo, se procesará como un producto de estos ejercicios una línea discursiva con mensajes fuerza. En estos entrenamientos, deberán estar presentes el personal técnico que se necesite para el manejo de las cifras.</p>	No. de asistentes No. de reuniones	Despacho Ministerial y Dirección de Comunicación
		Base de datos creada	Dirección de Comunicación
		No. Invitaciones realizadas a Media Training Vs. Autoridades capacitadas en Media Training, sobre una línea discursiva generada	Despacho Ministerial y Dirección de Comunicación

	<p>4.12 Organización de capacitaciones o talleres especializados sobre el manejo de la información de finanzas públicas a periodistas. El objetivo de esta actividad es enseñar o explicar conceptos económicos, su alcance, normativa vigente para las finanzas públicas, manejo de la herramienta del eSIGEF del reporteador de ejecución presupuestaria, así como del contenido de las publicaciones del Ministerio.</p>	No. de invitados a talleres organizados Vs. No. de asistentes a talleres	Equipo técnico designado y Dirección de Comunicación
<p>Analistas económicos</p> <p>Medios de comunicación</p> <p>Ciudadanía</p>	<p>5. Publicaciones periódicas institucionales para transparentar información y educar en finanzas públicas.</p> <p>Acciones:</p> <p>5.1 Estructurar y aprobar un Acuerdo Ministerial en donde se establezca la política de las publicaciones instituciones, en donde conste la obligatoriedad de difusión de las mismas y las fechas o el calendario de difusión.</p> <p>5.2 Conformación dentro del Ministerio del equipo editorial para la publicación del Boletín que se denominará “Reporte de las Finanzas Públicas” y cuya edición será de carácter mensual. Este equipo editorial deberá estar conformado por el Ministro o Viceministro como jefe de edición, todos los subsecretarios y el Director de Comunicación Social.</p> <p>5.3 Definición del ámbito conceptual del producto “Reporte de las Finanzas Públicas” y su diseño gráfico por parte del equipo editorial. Para su estructura se recogerán las sugerencias posibles de los analistas económicos, pero básicamente deberá contener una introducción o análisis de la coyuntura económica nacional e internacional del mes, a más de cuadros y datos de la información mensual, acumulada del año y comparativo histórico de: inversión pública (con detalle de programas o proyectos), gasto social, nivel de la masa salarial (aumento o disminución de servidores públicos en el mes y en qué sectores), ingresos del Presupuesto (sobre todo tributarios y petroleros), resultado global y primario del Presupuesto, subsidios, situación de la caja fiscal, deuda pública agregada, consolidada y saldos de otras fuentes de financiamiento como Preventas petroleras, CETES y préstamos de corto plazo del Banco Central del Ecuador, saldos pendientes de pago del sector petrolero, etc. El documento se cerraría con cifras presupuestarias actualizadas y un cuadro comparativo histórico de 5 años de las cifras del Sector Público No Financiero. (ver ejemplo en anexo 7)</p>	<p>100% del Acuerdo publicado en el Registro Oficial</p> <p>100% Consejo editorial conformado</p> <p>No. de productos planificados Vs. No. de productos generados</p>	<p>Despacho Ministerial y Coordinación General Jurídica</p> <p>Miembros del consejo editorial</p> <p>Miembros del consejo editorial</p>

	5.4 Distribución mensual vía correo electrónico de reporte a periodistas, analistas económicos y publicación en la página web, con la debida promoción en redes sociales	80% de distribución a contactos objetivos	Dirección de Comunicación
Analistas económicos Medios de comunicación Ciudadanía	<p>6. Escuchar a los públicos que generan opinión a nivel nacional, sobre temas de interés del Ministerio, e impulsar diálogos</p> <p>Acciones:</p> <p>6.1 Monitoreo diario de noticias y declaraciones de interés para el Ministerio de Finanzas de los siguientes medios de comunicación nacionales y capitalinos: El Universo, El Comercio, El Telégrafo, Expreso, La Hora, Ecuavisa, Teleamazonas, Gama Tv, TC Televisión, Canal Uno, TVCEcuador, Ecuadorinmediato, La República, Ecuador en Vivo, revista Vistazo, revista Gestión y las radios: Sonorama, Democracia, Visión, Centro, Quito, Majestad y Pública</p> <p>6.2 Contratar el servicio de monitoreo de medios de provincias.</p> <p>6.3 Monitoreo permanente de redes sociales para conocer opiniones o notas informativas de actores que general réplicas, entre los cuales están analistas económicos.</p> <p>6.4 Elaboración diario de resumen de noticias y declaraciones de públicos de interés del Ministerio</p> <p>6.5 Tendencia noticiosa semanal estadística para conocer nivel de impacto de noticias de interés institucional</p> <p>6.6 Atender a personas naturales y agrupaciones sociales, laborales, empresariales, etc. que soliciten audiencia con el Ministerio</p>	<p>100% de medios seleccionados monitoreados</p> <p>100% seguimiento al Contrato realizado</p> <p>No. de Informes de monitoreo planificados Vs. No. de Informes de monitoreo realizados</p> <p>100% resúmenes diarios</p> <p>No. de tendencias noticiosas gestadas en escenarios mediáticos Vs. tendencias noticiosas conocidas</p> <p>No. Reuniones solicitadas vs No. reuniones atendidas</p>	<p>Dirección de Comunicación</p> <p>Dirección de Comunicación y Dirección de Logística</p> <p>Dirección de Comunicación</p> <p>Dirección de Comunicación</p> <p>Dirección de Comunicación</p> <p>Autoridad designada por Despacho Ministerial</p>

<p>Personal del Ministerio</p>	<p>7. Optimización de la comunicación interna con transparencia de procesos</p> <p>Acciones:</p> <p>7.1 Establecer un canal de comunicación hacia las autoridades del Ministerio, en donde los directores se puedan contactar con sus subsecretarios o coordinadores generales para exponer inquietudes de su personal y éstos, a su vez, con el Ministro</p> <p>7.2 Colocar en agenda de gabinete interno de Ministro y Subsecretarios el tratamiento a las inquietudes del personal y direccionar respuesta a directores para que difundan</p> <p>7.3 Organizar visitas periódicas del Ministro a las oficinas del personal de la institución para recibir sus opiniones.</p> <p>7.4 Poner en funcionamiento el sistema de intranet institucional</p> <p>7.5 Informar a todos los funcionarios del Ministerio el sistema aplicado en concursos de personal y sus resultados, así como reclasificaciones. La comunicación se hará a través de charlas y correo electrónico.</p>	<p>100% Canal de comunicación creado</p> <p>No. de reuniones programadas para tratar temas del personal Vs. No. de reuniones realizadas para tratar temas del personal</p> <p>No. de visitas programadas Vs. No. de visitas realizadas</p> <p>100% Intranet operativo</p> <p>No. de informes y charlas difundidos al personal Vs. No. de informes y charlas realizadas</p>	<p>Subsecretarías</p> <p>Despacho Ministerial y subsecretarías</p> <p>Despacho Ministerial y Dirección de Comunicación</p> <p>Dirección de Comunicación y Dirección de Informática</p> <p>Coordinación General Administrativa y Financiera, y Dirección de Comunicación</p>
--------------------------------	---	--	---

Estrategia: Generar la percepción en la ciudadanía de ser la institución con la mayor confiabilidad entre las entidades económicas			
Objetivo estratégico 2: Incrementar en la ciudadanía de Quito la percepción favorable de los atributos de transparencia y de información confiable del Ministerio de Finanzas, mejorando su imagen institucional en la gestión informativa ciudadana.			
Públicos	Táctica	Indicadores	Responsables
Ciudadanía	<p>8. Acercamiento del Ministerio a la ciudadanía por medio de programas, campañas y planes</p> <p>Acciones</p> <p>8.1. Ampliar estudio de percepción de imagen del Ministerio de Finanzas a nivel nacional para lo cual se debe contratar una empresa externa que se encargue del desarrollo de la encuesta.</p> <p>8.2. Desarrollar un programa comunicacional sobre el ámbito de acción del Ministerio y la información que genera:</p> <p>8.2.1 Producción de dos spots para TV de 30 segundos cada una que destaque la transparencia de las cifras económicas del Ecuador, la rectoría del Ministerio en el tema y promocióne sus productos y canales informativos</p> <p>8.2.2 Producción de tres cuñas para radio de 45 segundos cada una (dos en español y una en quichua) que tenga los mismos mensajes de los spots televisivos</p> <p>8.2.3 Diseño de un díptico ilustrativo y con mensajes fuerza de la institución, que se convierta en una guía didáctica que promocionen la información del sitio web institucional.</p> <p>8.2.4 Plan de medios de difusión de campaña: Durará quince días al aire, y contemplará la difusión de los spots televisivos en horarios predeterminados (que deben incluir alto rating en algunos días) de canales nacionales como Ecuavisa, Telemazonas, TC Televisión y Ecuador TV, 6 canales locales y tres de TV por Cable. Las dos cuñas en español se difundirán en las siguientes emisoras: Radio Visión, Democracia, Sonorama, Zaracay, CRE, Carrousel, SúperK800, Centro (Quito y Guayaquil), América, Redonda, Canela y 6 más de provincias. La cuña en quichua se difundirá en emisoras de comunidades indígenas de la serranía. El díptico se publicará como inserto durante dos días (un domingo y un lunes) en tres</p>	<p>100% Estudio realizado</p> <p>100% desarrollo del programa comunicacional</p> <p>100% spots producidos</p> <p>100% cuñas producidas</p> <p>100% díptico diseñado</p> <p>100% Medición de impacto al Plan de medios ejecutado</p>	<p>Dirección de Comunicación y Dirección de Logística</p> <p>Dirección de comunicación</p> <p>Agencia contratada y Dirección de Comunicación</p> <p>Agencia contratada y Dirección de Comunicación</p> <p>Agencia contratada y Dirección de Comunicación</p>

Ciudadanía	<p>periódicos nacionales (El Comercio, El Universo y Extra) y en periódicos locales de Manta, Cuenca, Loja, Sucumbios, El Oro y Santo Domingo.</p> <p>8.2.5 Diseño de banco de memes (ver ejemplos en anexo 8) y de 5 vídeos educativos sobre Finanzas Públicas para ser usados en redes sociales e infochannels (del sector público) con contenido de transparencia de cifras fiscales y destacando mensajes fuerza del Ministerio.</p> <p>8.2.6 Organización de conferencias de la autoridad ministerial en foros académicos y sociales.</p> <p>8.2.7 Suscripción de convenios de cooperación con Organizaciones No Gubernamentales que tienen interés en promover la transparencia fiscal, como Unicef, GIZ, PNUD y Grupo FARO, lo que permitiría obtener su apoyo logístico y financiero en la organización de talleres fiscales ciudadanos o charlas didácticas dadas por el personal técnico de Finanzas u otros especializados a estudiantes de colegios, comunidades barriales y organizaciones sociales. Además, de producir material comunicacional para difusión ciudadana</p> <p>8.2.8 Implementar el stand ciudadano de transparencia e información del Ministerio de Finanzas, el mismo que estará presente en ferias gubernamentales y, a través de convenios con centros educativos, en colegios y universidades. Este stand servirá para entregar productos comunicacionales a los visitantes y promocionar el sitio web de la institución y la información que pueden encontrar en dicho espacio.</p> <p>8.2.9 Invitación a estudiantes y profesores de facultades de economía o de carreras afines de universidades del Ecuador para que visiten las instalaciones del Ministerio y ofrecerles una charla sobre el ámbito de acción y cómo funciona el sistema de pagos y de contabilidad gubernamental</p> <p>8.3 Implementar un plan de atención inmediata a la ciudadanía en sus requerimientos de información</p>	<p>No. de memes programados Vs. No. memes diseñados</p> <p>No. de conferencias programas Vs. No. de conferencias realizadas</p> <p>No. de convenios suscritos</p> <p>No. de talleres organizados</p> <p>100% stand implementado</p> <p>No. de eventos con presencia de stand</p> <p>No. de visitas realizadas</p>	<p>Dirección de Comunicación</p> <p>Despacho Ministerial y Dirección de Comunicación</p> <p>Despacho Ministerial y Dirección de Comunicación</p> <p>Dirección de Comunicación</p> <p>Dirección de Comunicación</p>
------------	--	---	--

Ciudadanía	<p>8.3.1 Atender todas las consultas que se hagan por redes sociales de la institución y el correo electrónico institucional (buzón web), para lo cual se emitirá un informe semanal de cumplimiento de esta actividad con un compendio de todas las inquietudes dirigidas a las direcciones oficiales y sus respuestas</p> <p>8.3.2 Respuesta a todas las consultas (cartas) o pedidos de información que realice cualquier ciudadano amparado en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. La contestación debe realizarse en un plazo no mayor de 15 días.</p> <p>8.3.3 Promover un esquema de atención al cliente que sea acatado por todo el personal del Ministerio de Finanzas. Activar dentro de las opciones del call center del Ministerio de Finanzas (1800-374433) la opción de consultas varias para el público que no requiere asistencia financiera sino otro tipo de consultas.</p>	<p>100% de consultas atendidas</p> <p>100% consultas atendidas</p> <p>100% Opción creada en call center</p>	<p>Dirección de Comunicación</p> <p>Todas las Subsecretarías y Coordinaciones del Ministerio de Finanzas</p> <p>Subsecretaría de Innovación y Coordinación General Administrativa</p>
<p>Ciudadanía</p> <p>Medios de comunicación</p> <p>Ciudadanía</p> <p>Medios de comunicación</p>	<p>9. Implementar procedimientos para la comunicación en situaciones de riesgo y crisis</p> <p>Acciones:</p> <p>9.1 Efectuar un diagnóstico de potenciales crisis que podría enfrentar el Ministerio de Finanzas, especialmente las relacionadas con la adopción de medidas económicas, shocks externos que afecten a la economía nacional, atrasos en pagos a proveedores, caída del sistema de pagos del sector público, denuncias de corrupción, etc.</p> <p>9.2 Diseñar el Manual de Crisis institucional que contenga la estructuración del equipo o personal que manejará la situación adversa, vocerías oficiales, estrategias y acciones a ejecutar por casos potenciales identificados que pueden derivar en crisis, canales de información a la ciudadanía, bases de datos, entre otros (Ver ejemplo de contenido del Manual en Anexo 9).</p>	<p>80% efectividad en el diagnóstico realizado</p> <p>100% Manual de crisis aprobado</p>	<p>Despacho Ministerial y Dirección de Comunicación</p> <p>Despacho Ministerial y Dirección de Comunicación</p>

<p>Personal del ministerio</p> <p>Ciudadanía</p>	<p>10. Gestión de la identidad visual</p> <p>Acciones:</p> <p>10.1 Revisión del manual de imagen del Ministerio de Finanzas y análisis profesional de aplicación del mismo logo por cambio de denominación de la institución</p> <p>10.2 De ser necesario, se modificará el logotipo institucional para que simbolice los nuevos ámbitos de acción de la entidad, ya que ha asumido las funciones de la política económica.</p> <p>10.3 Diseño de un plan de aplicación del nuevo manual de imagen en la institución</p>	<p>100% Análisis del manual de imagen realizado</p> <p>100% Logotipo y nuevo manual aprobado con su plan diseñado</p>	<p>Agencia contratada y Dirección de Comunicación</p> <p>Dirección de Comunicación</p>
<p>Ciudadanía</p> <p>Medios de comunicación</p>	<p>11. Socialización de los planes y programas comunicacionales del Ministerio</p> <p>Acciones</p> <p>11.1 Organizar rueda de prensa para presentación de los programas comunicacionales del Ministerio y, de ser necesario, su nueva imagen corporativa</p> <p>11.2 Agenda de medios de máximo quince días para promover productos y servicios comunicacionales</p> <p>11.3 Promoción en redes institucionales</p> <p>11.4 Difusión por cadena nacional de acceso libre de la ciudadanía a la información fiscal, y promoción de programas institucionales</p>	<p>100% rueda de prensa organizada</p> <p>No. de entrevistas atendidas vs. entrevistas solicitadas</p> <p>50% de publicaciones en redes con me gusta</p> <p>100% Cadena nacional difundida</p>	<p>Despacho Ministerial y Dirección de Comunicación</p> <p>Despacho Ministerial y Dirección de Comunicación</p> <p>Dirección de Comunicación Social</p> <p>Despacho Ministerial y Dirección de Comunicación</p>

Estrategia: Generar la percepción en la ciudadanía de ser la institución con la mayor confiabilidad entre las entidades económicas
Objetivo estratégico 3: Aumentar, en 12 meses, la calificación actual de 50/100 del nivel de transparencia fiscal al 80/100 que establece la Organización No Gubernamental International Budget Partnership en su encuesta internacional de Presupuesto Abierto.

Públicos	Táctica	Indicadores	Responsables
<p>Organizaciones No Gubernamentales</p> <p>Ciudadanía</p> <p>Analistas económicos</p> <p>Medios de comunicación</p>	<p>12. Incrementar la cantidad y mejorar la calidad de la información que genera el Ministerio de Finanzas en su portal web</p> <p>Acciones</p> <p>12.1 Elaborar una presentación para conocimiento de autoridades de la situación informativa de la página web institucional: el contenido existente, la información que falta y las medidas para fortalecerlo</p> <p>12.2 Adopción a todo nivel institucional de una política de amplia difusión de información que genera el Ministerio de Finanzas a través de su principal medio de comunicación oficial como es su página web.</p> <p>12.3 Publicación de información relevante en el sitio web, para que complemente la ya existente (ver anexo 10):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto General del Estado: Ampliar desglose de ejecución presupuestaria por entidad y programa; gráficos de la ejecución presupuestaria que establezcan comparaciones históricas de los ingresos y gastos a nivel de inicial, codificado y devengado; actualizar directrices para elaboración de la proforma presupuestaria, justificativos de ingresos, Plan Anual de Inversiones, y Proforma enviada y aprobada por la Asamblea Nacional. • Deuda pública: En boletín de financiamiento público, añadir reporte de la deuda agregada. Además al final del documento colocar información complementaria (aclarando que no es deuda pública pero sí acreencias del Estado) relacionada con preventas petroleras, Certificados de Tesorería, créditos de corto plazo otorgados por el Banco Central del Ecuador al Ministerio de Finanzas; a más de datos relacionados con los programas de canje de deuda realizados con algunos países. En un link aparte, difundir los contratos de deuda pública suscritos por el Ecuador. 	<p>100% Presentación diseñada</p> <p>100% Política aprobada y difundida a todos sus públicos objetivos a través de la página web</p> <p>100% Información publicada y actualizada</p>	<p>Dirección de Comunicación</p> <p>Despacho Ministerial</p> <p>Subsecretarías del Ministerio, Dirección de Comunicación y Dirección de Informática</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Información completa del sector público no financiero (cuadro con detalle de cifras) • Asignaciones presupuestarias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados: incluir un mapa interactivo del Ecuador para acceder de manera fácil a datos de la distribución de las asignaciones a cada una de las prefecturas, municipios y juntas parroquiales del país, en donde debe constar la normativa y la fórmula de cálculo para cada GAD. • Situación de las garantías soberanas otorgadas a los GAD para contratación de financiamiento propio para obras locales, en donde conste la capacidad de pago de cada GAD y el mecanismo para acceder a las garantías del Gobierno. • Inversiones en los sectores público y privado de las entidades de seguridad social, indicadores financieros, endeudamiento y rentabilidad. • Saldo de la caja fiscal • Informes de auditoría realizados al Ministerio de Finanzas por la Contraloría General del Estado. • Fortalecer el link Finanzas para Todos: Crear un glosario propio con conceptos fiscales, flujograma de elaboración de una proforma presupuestaria, documento de inducción a las finanzas públicas con ejemplos didácticos. <p>(Los cuadros de información que se publiquen en la web deben ir acompañados de reseñas y explicación de conceptos)</p>		
--	--	--	--

4.3.7 Perfil de imagen ideal del Ministerio de Finanzas

A través de la aplicación de la estrategia, tácticas y acciones planteadas se puede establecer un escenario prospectivo de la valoración de los atributos del Ministerio de Finanzas y el perfil de imagen futura o ideal de la organización, por la cual la misma necesita ser reconocida.

El plan estratégico de comunicación planteado permitirá construir la nueva imagen institucional y se aspira a mejorar su valoración de los atributos en los cuales puede incidir la gestión comunicacional. En este sentido el perfil de imagen ideal sería el siguiente:

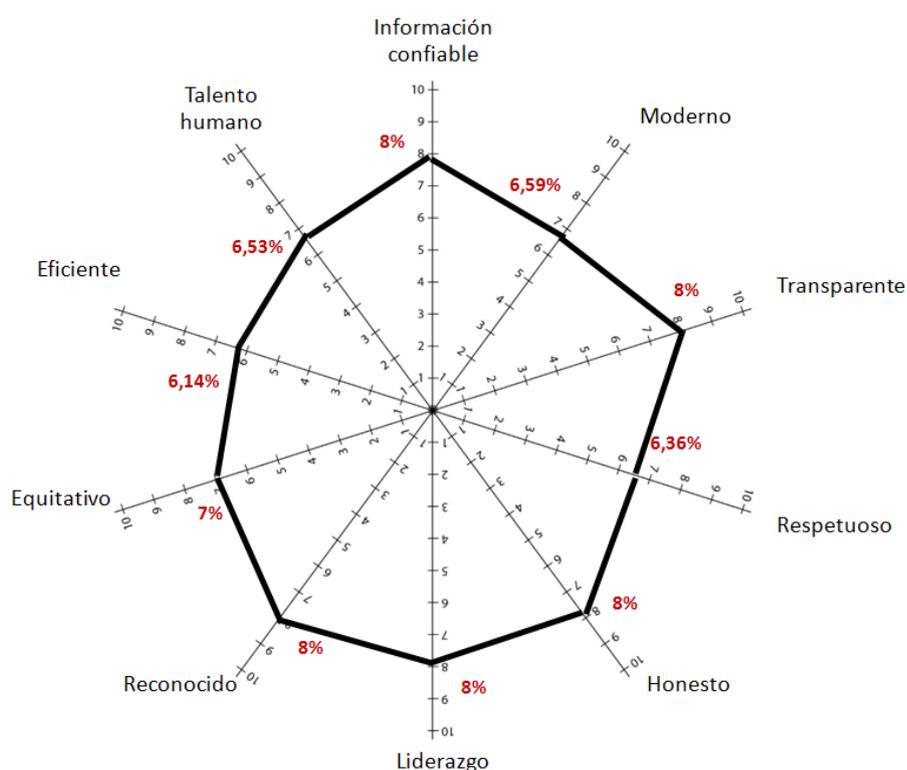


Figura 14: Perfil de imagen ideal del Ministerio de Finanzas.

Las acciones estratégicas comunicacionales incidirán en mejorar la percepción de los públicos en los atributos de transparencia, información confiable, honesto y equitativo. A su vez, la estrategia servirá para posicionar de mejor manera los atributos de liderazgo y de reconocimiento del Ministerio de Finanzas.

4.3.8 Cronograma

Tabla 23.

Cronograma de acciones a cumplir del Plan Estratégico de Comunicación del Ministerio de Finanzas

ACCIONES	Año 1											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1.1 Reuniones entre unidades de comunicación de entidades públicas.												
(1.2) (2.2) (3.2) (4.7) (4.10) Crear base de datos de miembros de unidades de comunicación de entidades gubernamentales, GAD, empresas públicas, seguridad social, medios de comunicación y analistas económicos.												
1.3 Crear y administrar un grupo de WathsApp y/o Telegram de directores y asesores de comunicación												
1.5 Generación de líneas discursivas												
1.6 Media trainings compartidos con otras autoridades del Ejecutivo												
2.1 Conformar equipo de trabajo entre la Dirección de Comunicación Social y Subsecretaría de Relaciones Fiscales												
2.3 Diseñar presentaciones y material comunicacional técnico y didáctico sobre asignaciones a los GAD												
2.4 Conformar oficina móvil del Ministerio de Finanzas												
3.1 Establecer proceso de respuestas a pedidos de información de asambleístas o entidades oficiales.												
3.3 Asistir con la máxima autoridad ministerial a todas las comparecencias que convoquen las distintas comisiones legislativas de la Asamblea Nacional												
3.4 Diseñar presentaciones power point para comparecencias a la Asamblea												
3.5 Atender ofrecimientos de entrega de información adicional a asambleístas u otras autoridades de control												
3.6 Lobby con aliados políticos de la Asamblea Nacional para reforzar vocerías												
4.1. Conversatorios con la prensa económica especializada												
4.2 Organizar ruedas de prensa												
4.3 Crear en la página web del Ministerio un link de prensa												
4.4. Atender pedidos de entrevistas de todos los medios de comunicación												
4.5. Efectuar visitas a consejos editoriales de los periódicos												
4.6. Contacto y atención permanente a los medios de comunicación social.												
4.8 Conformación de grupo técnico ministerial que atenderá consultas de analistas económicos												
4.9 Organizar reuniones de trabajo, en Quito y Guayaquil, con analistas económicos												
4.11 Media training a la autoridad para agenda mediática												
4.12 Organización de capacitaciones o talleres especializados para periodistas.												
5.1 Aprobar un Acuerdo Ministerial de política de las publicaciones instituciones												
5.2 Conformación equipo editorial de la publicación "Reporte de las Finanzas Públicas"												
5.3 Definición del ámbito conceptual y diseño gráfico de "Reporte de las Finanzas Públicas"												

4.3.9 Presupuesto

Tabla 24.

Presupuesto del Plan Estratégico de Comunicación del Ministerio de Finanzas

Actividad	Concepto de inversión	Presupuest o (en dólares)
Conformar oficina móvil del Ministerio de Finanzas	Viáticos y pasajes de dos funcionarios	10.000,00
Organizar ruedas de prensa y agenda mediática en territorio	Viáticos y pasajes de dos funcionarios	45.000,00
Activación de link de prensa en la página web	Software convertidor de audios y vídeos a formatos	7.000,00
Efectuar visitas a consejos editoriales de los periódicos	Viáticos y pasajes de dos funcionarios	4.200,00
Organizar reuniones de trabajo, en Quito y Guayaquil, con analistas económicos	Viáticos y pasajes de dos funcionarios	1.500,00
Organización de capacitaciones o talleres especializados para periodistas.	Viáticos y pasajes de dos funcionarios	1.200,00
Contratar el servicio de monitoreo de medios de provincias.	Servicio por un año	12.000,00
Funcionamiento el sistema de intranet	Estructura de la herramienta	30.000,00
Ampliar estudio de percepción de imagen del Ministerio de Finanzas a nivel nacional	Encuesta en otras ciudades (excepto Quito)	24.000,00
Producción de dos spots para TV	Cada spot de 30 segundos	30.000,00
Producción de tres cuñas para radio	Cada cuña de 45 segundos de duración: dos en español y una en quichua	9.000,00
Plan de medios para difusión de spots, cuñas e inserto de díptico en prensa	Pautaje en medios de campaña publicitaria	400.000,00
Implementar el stand ciudadano de transparencia e información del Ministerio	Carpa, mesa, sillas y otros elementos de stand	5.000,00
Visitas de estudiantes universitarios al Ministerio para recibir charlas	Refrigerios e impresión de material comunicacional	1.000,00
Revisión del manual de imagen del Ministerio de Finanzas	Análisis profesional sobre modificación del logotipo	2.000,00
Creación de nuevo Manual de imagen	En caso de que sea necesario modificar el logo	15.000,00
Plan de aplicación del nuevo manual		30.000,00
TOTAL		626.900,00
Imprevistos (10%)		62.690,00
Subtotal		689.590,00
Más inflación proyectada para año 2018 (*)	1.50%	699.933,85

(*) Tomado del cálculo realizado por el Banco Central del Ecuador en sus proyecciones macroeconómicas 2017-2020 remitidas al Ministerio de Finanzas para la elaboración de la Proforma Presupuestaria 2017

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Desde el año 2016, se ha acentuado en los gestores de opinión pública una dura crítica en contra del Ministerio de Finanzas por, entre otros aspectos, la opacidad en la información que maneja, especialmente, en temas relacionados con el financiamiento público o la manera cómo se cubre el déficit fiscal.

Parte de la ciudadanía no tiene un conocimiento claro del ámbito de acción del Ministerio de Finanzas y le atribuye funciones que no se relacionan con su misión como, por ejemplo, la entrega de créditos productivos a microempresarios.

Un 80% de los ciudadanos consultados, para el desarrollo de esta tesis, sostienen que la información que difunde el Ministerio son técnicos o confusos, es decir, no hay una comprensión clara de los datos que genera la institución.

El Ministerio de Finanzas posee debilidades que han afectado a su imagen de entidad transparente, entre las cuales está el muy bajo nivel de relacionamiento con públicos de interés, la falta de generación de material didáctico sobre el tema económico y la incompleta información que se publica en su sitio web.

Del amplio espectro de públicos de interés que posee el Ministerio de Finanzas, hay algunos de éstos que están en la capacidad de ser actores que posicionan mensajes en medios de comunicación y que inciden en la opinión pública. Se ha identificado a 6 grupos de públicos que entran en esta categoría, entre los que sobresalen los analistas económicos.

El Plan Estratégico de Comunicación del Ministerio de Finanzas debe guiarse en la estrategia de generar la percepción en la ciudadanía de ser la institución con la mayor credibilidad entre las entidades económicas.

Es importante que el Plan Estratégico de Comunicación cuente con la voluntad política de implementar procesos eficaces de rendición de cuentas y un nivel de atención del 100% de todos los requerimientos de solicitud de información de diversos sectores.

Con el fin de evitar retrasos en la entrega de la información institucional, el Ministerio debe institucionalizar sus principales productos comunicacionales a través de la aprobación de un estricto calendario de publicación.

La página web del Ministerio debe constituirse en el principal medio de transparencia de la información de la institución. En este espacio deben estar disponibles, fundamentalmente, los datos del financiamiento público (cifras y contratos), ejecución presupuestaria actual e histórica y hasta el nivel desagregado por institución y la situación de la caja fiscal, sin olvidar la disponibilidad de información didáctica.

Aplicando el Plan Estratégico de Comunicación se aspira a que el perfil de imagen ideal del ministerio se transforme en imagen real en 12 meses y alcance un mínimo de 8/10 puntos en atributos relacionados con la confiabilidad de su información, transparencia, honesto, reconocido y líder.

5.2 Recomendaciones

La Planificación Estratégica Institucional del Ministerio de Finanzas debe incluir a los objetivos estratégicos que se plantean en este Plan de Comunicación. De este modo, las tácticas y acciones comunicacionales serán ejes transversales que fortalecerán el posicionamiento de la entidad en su conjunto.

En un plazo de 12 meses, el Ministerio debe tener implementado la totalidad del Plan Estratégico de Comunicación que le permitirá incrementar la percepción de entidad transparente en sus públicos priorizados que generan opinión pública, a más de obtener una calificación más alta en transparencia

por parte de los organismos internacionales, que sea igual o mayor a 80/100 puntos.

Las autoridades del Ministerio de Finanzas deben considerar la importancia de la aplicación inmediata del Plan Estratégico de Comunicación y dotar del presupuesto necesario para su ejecución.

El Plan Estratégico de Comunicación del Ministerio debe ser considerado con una herramienta dinámica que, en su etapa de aplicación, está en la capacidad de fortalecerse y adaptarse a recomendaciones de analistas, periodistas, organizaciones no gubernamentales y ciudadanía.

Es necesario que periódicamente se efectúen análisis de la percepción de la imagen del Ministerio de Finanzas, a través de un monitoreo de los comentarios que realizan los públicos que generan opinión pública en los medios de comunicación.

El DIRCOM del Ministerio de Finanzas, con una visión integradora y holística, debe liderar la aplicación de este Plan Estratégico de Comunicación. Para ello, debe estar en la capacidad de socializar el mismo con todo el personal de la institución para sumarlos a la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

El DIRCOM del Ministerio de Finanzas debe ser el encargado, con su equipo de comunicación, de supervisar la ejecución estricta del cronograma de aplicación del Plan Estratégico.

REFERENCIAS

- Aljure, A. (2015). El Plan Estratégico de Comunicación. Bogotá-Colombia: Editorial UOC.
- Almeida, M. (2014). Experiencias internacionales en transparencia fiscal. Santiago-Chile: CEPAL.
- Amaya, N. (2013). Opinión Pública y Persuasión. Recuperado el 2 de mayo de 2017 de <http://disecomunicar.blogspot.com/2013/09/opinion-publica-y-persuasion.html>.
- Asamblea Nacional (2008). Constitución del Ecuador. Recuperado el 2 de febrero de 2017 de: http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf.
- Avilés, E (s.f.). Enciclopedia del Ecuador. Recuperado el 11 de marzo 2017 de <http://www.encyclopediadelecuador.com/historia-del-ecuador/republica-del-ecuador/>.
- Ayala, E. (1994). Nueva Historia del Ecuador, época republicana, volumen 7 Quito-Ecuador: Editorial Grijalbo.
- Barquero, J. & Barquero, M. (1996). El libro de oro de las relaciones públicas. Barcelona-España: Ediciones Gestión 2000.
- Borja, R (s.f.). Enciclopedia de la política. Recuperado el 15 de marzo 2017 de: <http://www.encyclopediadelapolitica.org/Default.aspx?i=&por=s&idind=1357&termino=consenso>.
- Bocanegra G., Colson A, Parra P., Rodríguez M., y Agoitia M. (s.f.) Opinión Pública y Persuasión (presentación power point). Recuperado el 18 de junio de <https://octavioislas.files.wordpress.com/2012/01/capc3adtulo-9.pptx>.
- Botero, L. (2007). ¿Comunicación para lo estratégico o comunicación para lo humano? Recuperado el 30 de abril de 2017 de: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/344/n6_v3pp3_26.pdf.
- Campus (2017). Sondeo de opinión pública que genere insumos, a través de una investigación cualitativa, a fin de analizar el comportamiento de

los ciudadanos frente a las nuevas políticas económicas que actualmente rigen al país.

Carreto, J. (s.f.) Planeación estratégica. Recuperado el 8 de marzo de 2017 de: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>.

Costa, J. (2012). El DirCom Hoy. Barcelona-España: CPC Editor.

Defensoría del Pueblo (2015). Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Recuperado el 2 de febrero de 2017 de <http://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpedocumentoslotaip/LOTAIPyReglamento-2015.pdf>.

Defensoría del Pueblo. Resolución No. 007-DPE-CGA7. Recuperado el 16 de mayo de 2017 de: <http://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpedocumentoslotaip/presentacioninformeslotaip2015/Resolucion-N007-CGAJ-15.pdf>.

Del Pozo M., Hernández V., López A., Moñaca P., Vallejo G. (s.f.) La economía en el gobierno de Vicente Rocafuerte. Recuperado el 12 de marzo de 2017 de <http://the.pazymino.com/bdiciembre.html>.

Del Río, R. (2008). Periodismo económico y financiero. Madrid-España: Editorial Síntesis.

Dirección Nacional de Estudios Fiscales (2015). Boletín Fiscal, junio 2015. Quito.

Duarte, C. (2012). La Imagen Corporativa. Recuperado el 8 de enero de 2017 de <http://www.gerencie.com/la-imagen-corporativa.html>.

Egas, G. (2015). Comunicación institucional y liderazgo. Quito-Ecuador.

El Comercio (2005). Nuestra Patria. Quito- Ecuador.

García, R. (s.f.) La transparencia en el sector público. Recuperado el 15 de enero de 2017 de <http://www.aepda.es/AEPDAAdjunto-128-PonenciaRicardoGarciaMacho.aspx>.

Great Place to Work Institute (2013). Estudio sobre el clima laboral del Ministerio de Finanzas.

- Herrera, J. y López, J. (2012). Índice Latinoamericano de Transparencia Presupuestaria 2011 (resultados para Ecuador). Quito: Fundar, Centro de Análisis e Investigación, A.C. y Grupo FARO.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (2013). Quito, el cantón más poblado del Ecuador. Recuperado el 5 de marzo de 2017 de <http://190.152.152.74/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>.
- International Budget Partnership (2016) Encuesta de Presupuesto Abierto 2015 de Ecuador. Recuperado el 30 de marzo de 2017 de <http://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/OBS2015-CS-Ecuador-Spanish.pdf>.
- La Hora (2012). Ecuador saca 52 sobre 100 en transparencia presupuestaria. Recuperado el 3 de marzo de 2017 de <http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101359597#.WCdq1n0YGUY>.
- Ministerio de Finanzas (2012). Memoria Gráfica y Documental, 180 años. Quito.
- Ministerio de Finanzas (s.f.). Plan Estratégico 2014-2017. Quito.
- Ministerio de Finanzas (2017). Recuperado el 28 de mayo de 2017 de <http://www.finanzas.gob.ec/valores-mision-vision/>.
- Ministerio de Finanzas (2016). Las cifras del Presupuesto General del Estado 2016. Quito-Ecuador.
- Ministerio de Finanzas (2016). Resolución No. 0016 de la Coordinación General Administrativa y Financiera del Ministerio de Finanzas. Quito.
- Ministerio de Finanzas (2017). Programación Presupuestaria Cuatrienal 2017-2020. Quito-Ecuador.
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. Constitución del Ecuador de 1830. Recuperado el 11 de marzo de 2017 de http://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/06/constitucion_1830.pdf.
- Palencia, M. (2008). 90 Técnicas de Relaciones Públicas. Barcelona-España: Breca Profit.

- Paz y Miño, J. (2003). Hacienda pública: así comenzamos. Boletín electrónico No. 06 del Taller de Historia Económica. Recuperado el 12 de abril de 2017 de <http://the.pazymino.com/babril03.html>.
- Pérez, J. y Gardey, A. (2013). Definición de Transparencia. Recuperado el 8 de abril de 2017 de <http://definicion.de/transparencia/>.
- Pérez, S., Investigación y Estudios (2010). Resultados de la aplicación de un estudio de demanda de información para la reestructuración del sitio web del Ministerio de Finanzas del Ecuador. Quito.
- Preciado, A., Guzmán, H. y Losada, J. (2012). Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Registro Oficial No. 219 (2011). Acuerdo Ministerial No. 254 del Ministerio de Finanzas. Quito-Ecuador.
- Registro Oficial No. 337 (1977). Decreto Supremo 1429, Ley Orgánica de Administración Financiera y Control. Quito-Ecuador.
- Registro Oficial No. 306 (2010). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Quito-Ecuador.
- Rubio, J. (2009). Opinión pública y medios de comunicación. Recuperado el 15 de febrero de 2017 de http://www.ugr.es/~pwlac/G25_01JoseMaria_Rubio_Ferreres.html.
- Quinn, J. y Minstzberg, H. (1993). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamérica. Recuperado el 4 de junio de 2017 de: https://issuu.com/hernandezcortez/docs/estrategias_para_el_cambio_de_james.
- Sánchez, D. y Carrión, H. (s.f.) Acceso a la información pública del Ecuador. Recuperado el 19 de marzo de 2017 de http://www.imaginar.org/docs/Acceso_Informacion.pdf.
- Scheinsohn, D. (2010). Comunicación Estratégica. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación (Número 33). Buenos Aires: UNIACC.

- Scheinsohn, E. (1998). Dinámica de la comunicación y de la imagen corporativa. Argentina: Fundación OSDE. Recuperado el 28 de junio de 2017 de <http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/dinamica.pdf>.
- Shah, A. (2008). Análisis del gasto público. Bogotá-Colombia: Mayol Ediciones.
- Spurrier, W. (2016). El costo de la opacidad. Recuperado el 15 de abril de 2017 de <http://www.eluniverso.com/opinion/2016/07/31/nota/5716980/costo-opacidad>.
- Tironi, E. & Cavallo, A. (2008). Comunicación Estratégica. Chile: Taurus.
- U.S. Department of State (2016) Fiscal Transparency Report. Recuperado el 10 de febrero de 2017 de <http://www.state.gov/e/eb/ifa/oma/fiscaltransparency/260301.htm>.
- Vásquez, M. (2016). La comunicación en la gestión de crisis. Quito: Módulo DIRCOM-UDLA.
- Vásquez, M. y Sáenz, M. (s.f.). Lineamientos de una propuesta epistemológica para la Gestión del Conocimiento de la Comunicación Organizacional. Ecuador.
- Véliz, F. (2011). Comunicar. Barcelona-España: Gedisa editorial.

ANEXOS

ANEXO 1

Modelo de encuesta aplicada en Quito

Investigación de percepciones sobre la imagen del Ministerio de Finanzas

Edad: _____ Profesión / Actividad: _____ Género: M ____ F ____

Las preguntas son para conocer su opinión sobre la imagen del Ministerio de Finanzas. Por favor, lea las instrucciones y conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales.

1. Marque una valoración que, según su criterio, refleje la ubicación del Ministerio de Finanzas en los siguientes atributos. Considere que 1 corresponde a la menor valoración y 10 a la mayor.

ATRIBUTO	VALORACIÓN									
Su información es confiable o creíble	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Moderno: usa tecnología y procesos innovadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Transparente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respetuoso o cordial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Honesto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiene liderazgo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reconocido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Equitativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Eficiente en su administración y servicios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Talento humano	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿Cuál es su percepción sobre la imagen en general del Ministerio de Finanzas?

- Muy mala Mala Regular Buena Muy buena Excelente

3. ¿Identifica usted el logotipo del Ministerio de Finanzas? Sí _____ No _____

4. ¿Conoce qué tipo de información genera el Ministerio de Finanzas? Sí ____ No ____

Si respondió sí a la anterior pregunta, continúe con las preguntas 5 y 6, caso contrario ir a la 7.

5. Detalle los medios por los cuales se entera de la información del Ministerio de Finanzas (puede elegir más de una respuesta)

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Prensa escrita | <input type="radio"/> Facebook |
| <input type="radio"/> Noticieros de televisión | <input type="radio"/> Mensajes de celular |
| <input type="radio"/> Noticieros de radio | <input type="radio"/> Correo electrónico |
| <input type="radio"/> Medios de comunicación digitales | <input type="radio"/> Comentarios de la gente |
| <input type="radio"/> Página web del Ministerio | <input type="radio"/> Otro (¿cuál?) _____ |
| <input type="radio"/> Twitter | |

6. ¿Cómo califica a la información que genera el Ministerio de Finanzas?

- Entendible Confusa Técnica Didáctica

7. ¿Escriba tres actividades o funciones que, según usted, desarrolla el Ministerio de Finanzas?

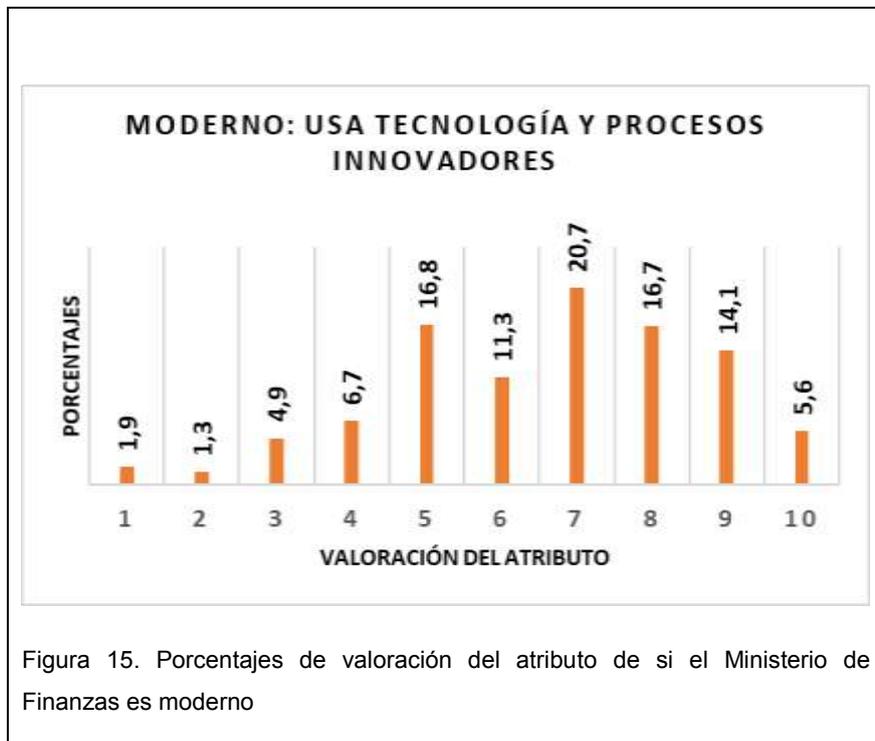
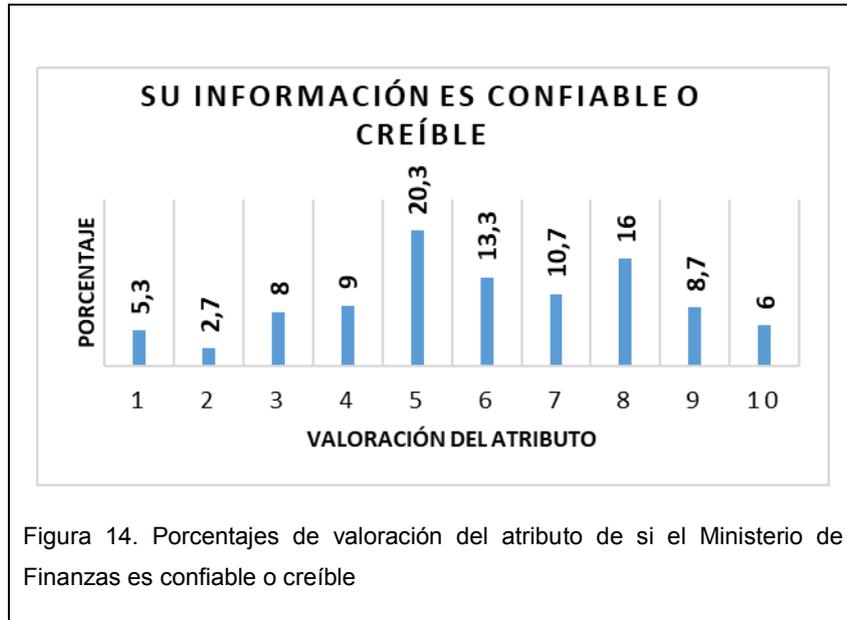
- a) _____
b) _____
c) _____

8. ¿Qué no le gusta del Ministerio de Finanzas?

ANEXO 2

Resultados de la encuesta

Pregunta 1: valoración de atributos:



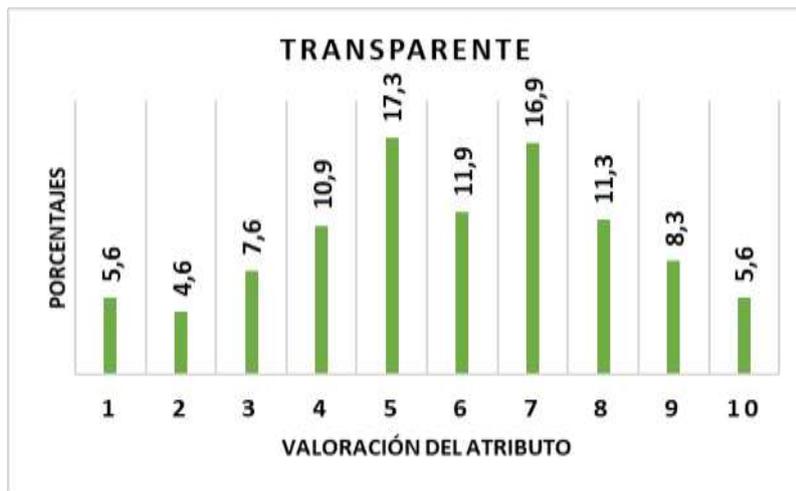


Figura 16: Porcentajes de valoración del atributo de si el Ministerio de Finanzas es transparente

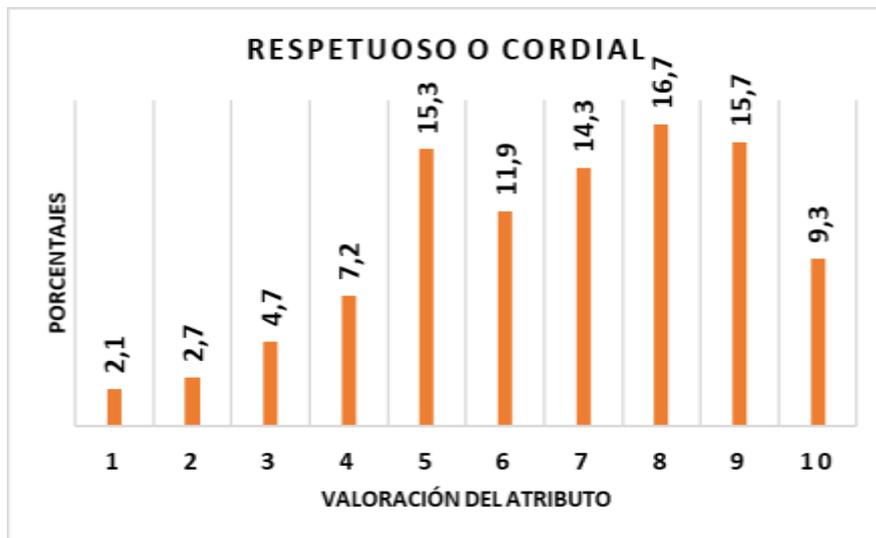


Figura 17: Porcentajes de valoración del atributo de si el Ministerio de Finanzas es respetuoso o cordial

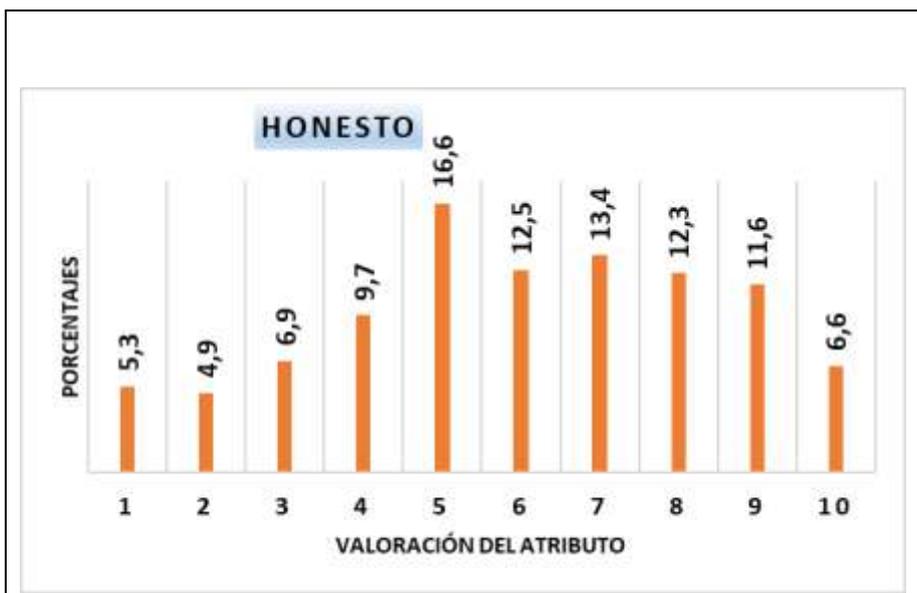


Figura 18: Porcentajes de valoración del atributo de si el Ministerio de Finanzas es honesto

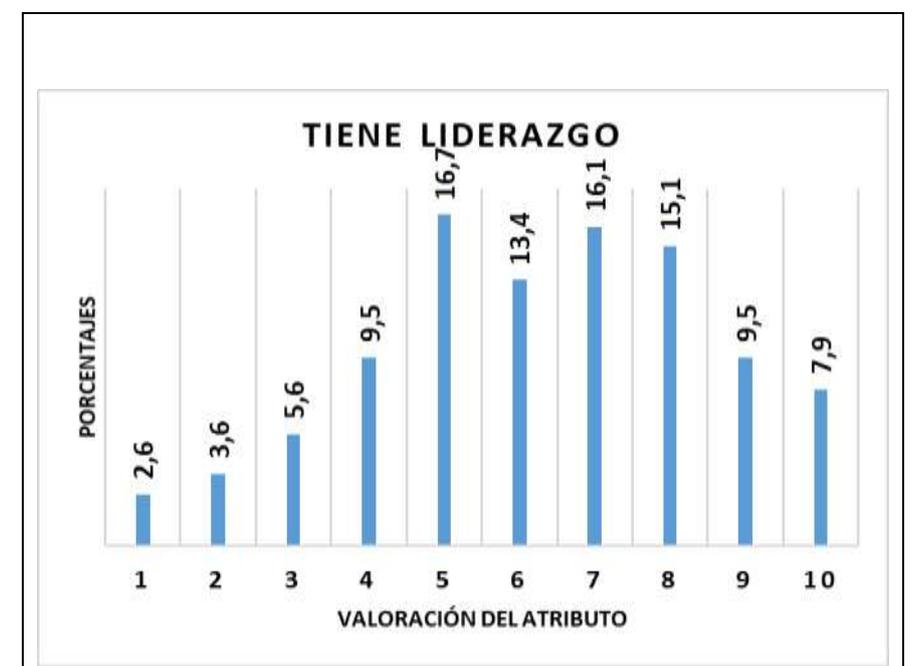


Figura 19: Porcentajes de valoración del atributo de si el Ministerio de Finanzas tiene liderazgo

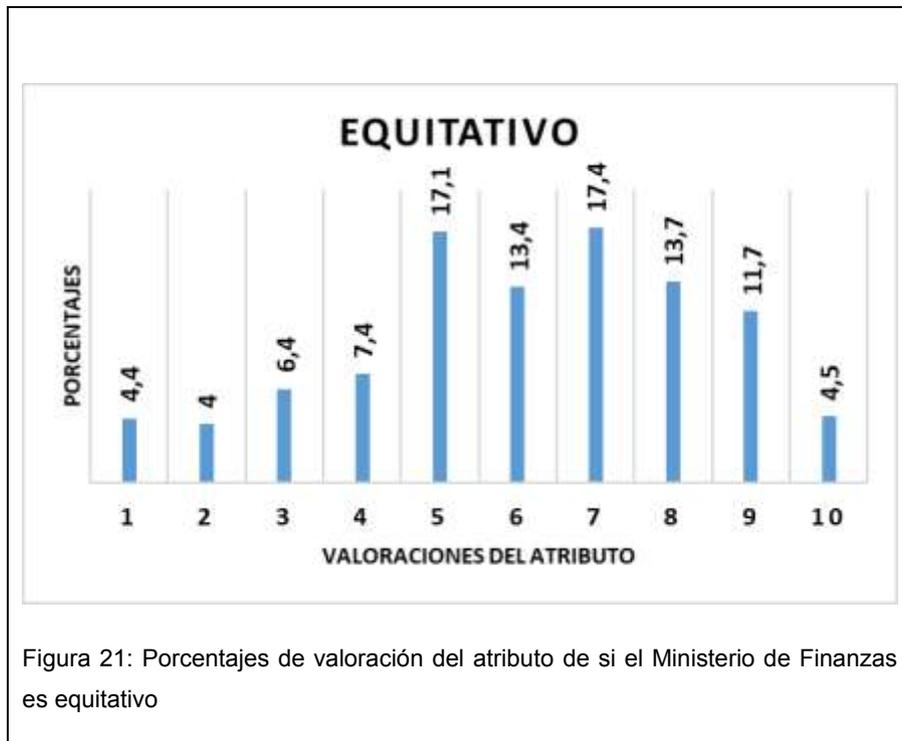
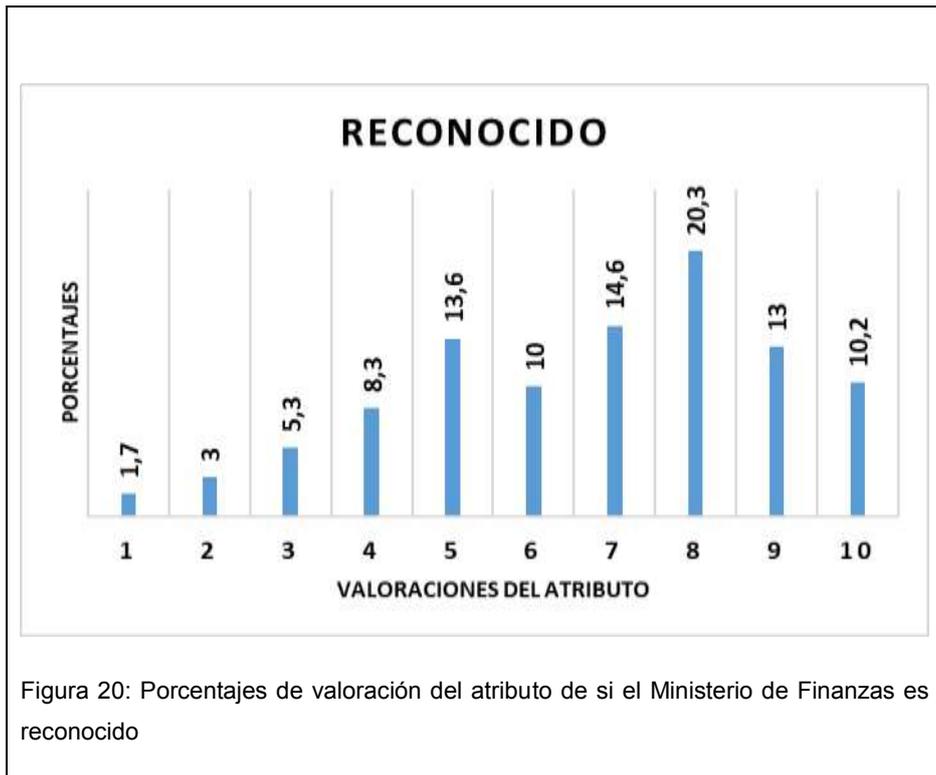


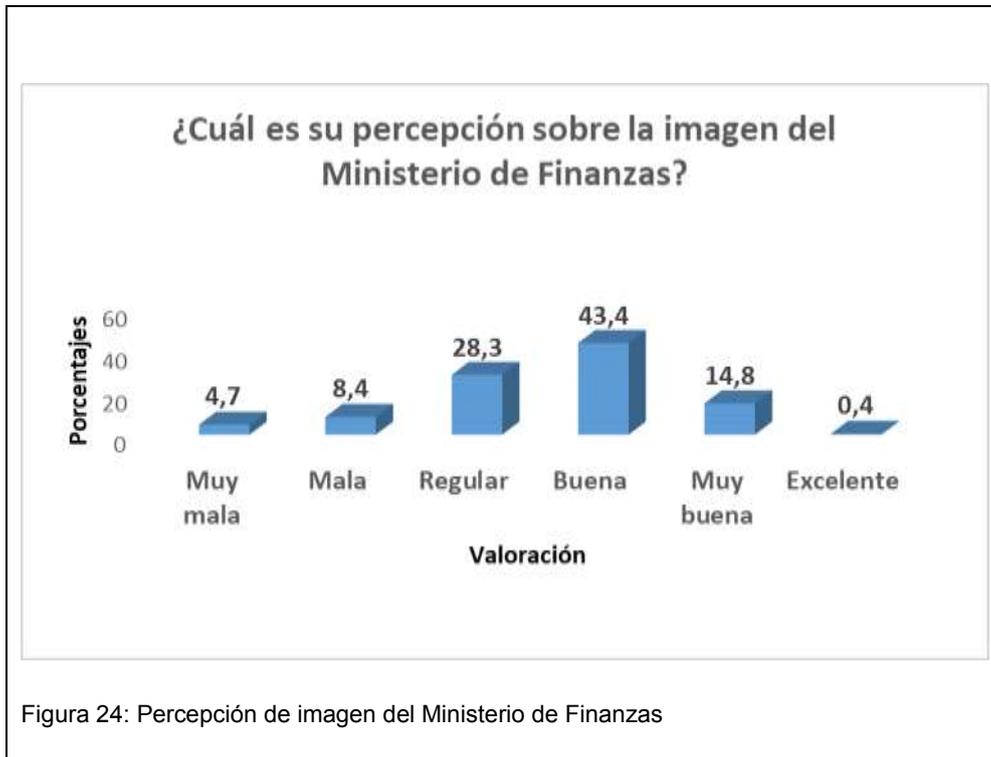


Figura 22: Porcentajes de valoración del atributo de si el Ministerio de Finanzas es eficiente en su administración y servicios



Figura 23: Porcentajes de valoración del atributo sobre el talento humano del Ministerio de Finanzas

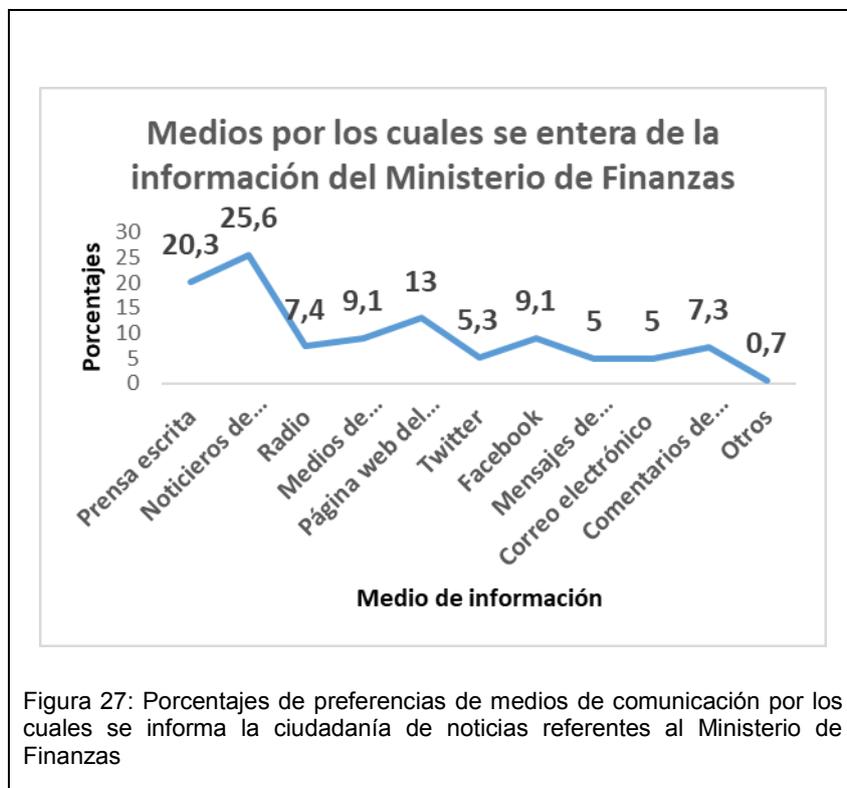
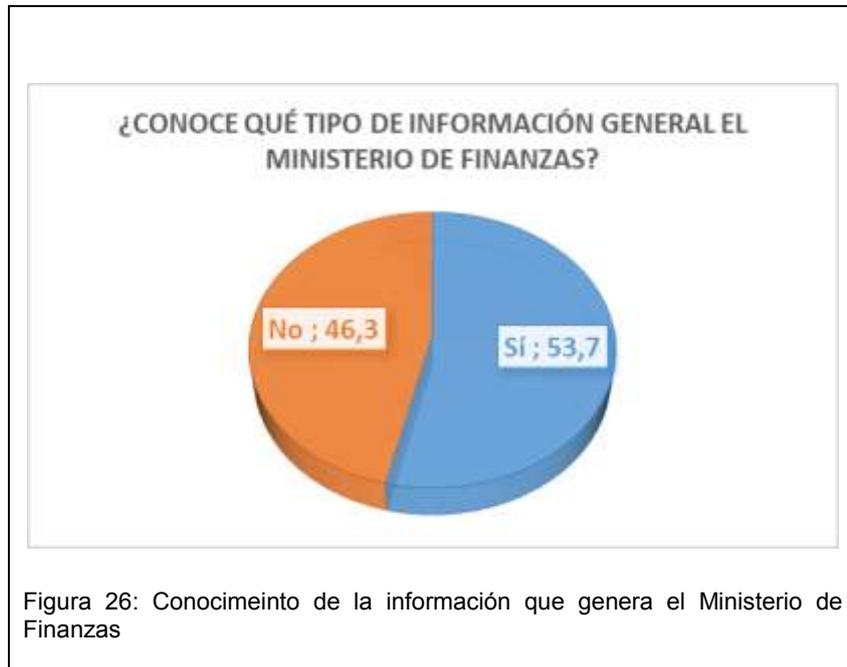
Percepción de la imagen del Ministerio

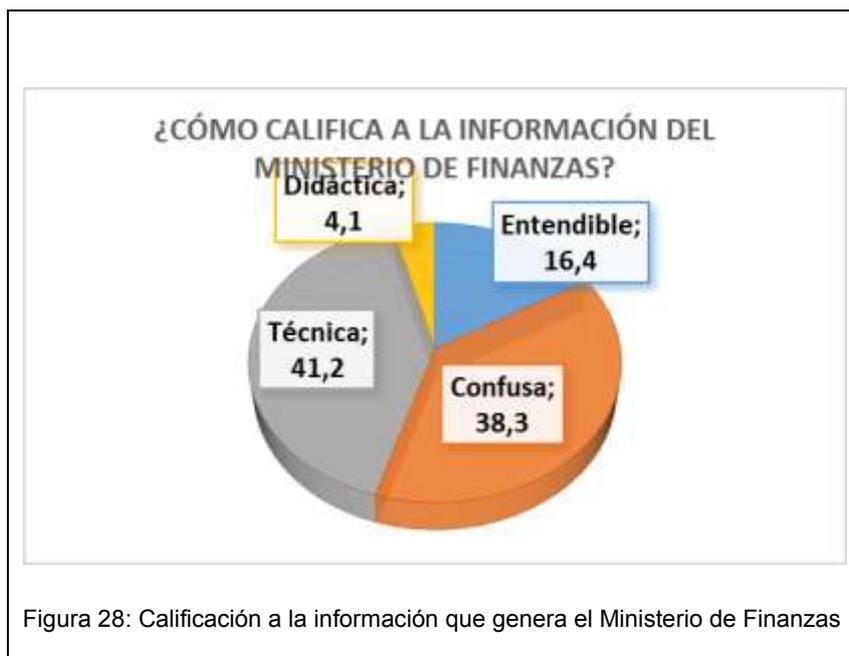


Identificación del símbolo del Ministerio



Sobre la información del Ministerio de Finanzas





Conocimiento de las actividades propias del Ministerio

En la encuesta también se planteó a cada persona que escriban tres actividades que desarrolla el Ministerio de Finanzas. Los porcentajes de respuestas fueron las siguientes:

- El 28.7% no respondió esta pregunta o lo hizo de manera equivocada
- El 29% contestó solo una opción de manera correcta
- El 42.3% respondió entre dos y tres opciones correctas

En esta investigación, también se preguntó a la gente qué no le gusta del Ministerio de Finanzas y las respuestas fueron las siguientes:

- | | |
|---------------------------------|---|
| • Poca información: 23.4% | • Manera de contratar al personal: 2.4% |
| • Información no clara: 11.4% | • Tecnología: 1.8% |
| • Falta de transparencia: 10.2% | • Derroche de recursos: 1.8% |
| • Demora en pagos: 7.8% | • No se lo conoce: 1.8% |
| • Atención al público: 6.5% | • Falta de liderazgo: 1.2% |
| • Ineficiencia: 6.0% | • No es clara su función: 1.2% |
| • Politización: 5.4% | • Falta de honestidad: 1.2% |
| • Burocracia-tramitología: 4.6% | • Infraestructura y logotipo: 0.8% |
| • Su administración: 4.6% | |
| • Página web: 3.6% | |
| • Corrupción: 3.0% | |

ANEXO 3

ENTREVISTAS

Transcripción de extracto de entrevista al Econ. Jaime Carrera

PREGUNTA: -¿Actualmente, cómo considera que esta la imagen del Ministerio de Finanzas ante la opinión pública?

RESPUESTA: Bastante deteriorada, desde varios aspectos. Desde la gestión misma de las Finanzas Públicas, desde ahí habría que ver la imagen desde varios aspectos, por ejemplo, desde el aspecto de la institucionalidad misma, para llevar las finanzas públicas; el otro, desde la transparencia de las cuentas públicas; y, luego desde una relación de las finanzas públicas con el manejo general de la economía. Desde el punto de vista de la institucionalidad que sustente la sostenibilidad fiscal y la solvencia del país, la imagen de la conducción de Finanzas es absolutamente negativa por los resultados. Las finanzas públicas se han deteriorado en los últimos años de una manera dramática, prácticamente, este rato son insostenibles las cuentas públicas, la deuda y el gasto han crecido. La solvencia del país se ha debilitado de una manera notable, entonces hay un tema de gestión de las finanzas públicas muy deteriorado. Las reglas fiscales no se han aplicado con rigor técnico, incluso los niveles de deuda se han ocultado bajo manejos arbitrarios. No hay una observancia estricta de los parámetros fiscales universales y eso es algo serio para el país. Hay una regla, por ejemplo, que establece que los ingresos permanentes sean iguales a los gastos permanentes y eso se distorsiona arbitrariamente ¿Dónde se ponen gastos corrientes? Dentro de inversión. Lo mismo en endeudamiento público, no se considera como deuda pública muchas cosas como: Certificados de Tesorería y préstamos del Banco Central.

PREGUNTA: ¿Cómo debería transparentar Finanzas esa información, si en la ley esos conceptos no son considerados como deuda?

RESPUESTA: Ahí caemos en el campo de transparencia. En la página web de Finanzas hay una información que es muy general, de paso esa información está bloqueada desde hace dos meses.

PREGUNTA: ¿Y los boletines de deuda?

RESPUESTA: Los boletines de deuda esos sí son actuales pero, por ejemplo, la información que se publica debería ser mucho más transparente y reflejar los resultados fiscales. En el tema de deuda, aunque no se considere como deuda los CETES o los préstamos del Banco Central, debería haber una acápite de información sobre eso, es decir, cuál es el stock actual de CETES, quiénes son los tenedores de los CETES, los plazos, etc.

PREGUNTA: ¿Es correcto informar quienes son los tenedores?

RESPUESTA: Claro, hay que partir de un principio universal, los gobiernos no administran su plata, los gobiernos administran la plata de la gente porque los gobiernos se nutren de los tributos del ingreso petrolero y gastan. Entonces, no es, aunque resulte duro decirlo, una concesión de un gobierno ser transparente e informar a la gente. Es una obligación y un derecho del ciudadano estar informado de cómo el Estado gasta su dinero.

PREGUNTA: ¿A veces los acreedores optan por que no revelen sus nombres, sobre todo, en bonos internacionales?

RESPUESTA: Claro, pero al menos en el tema de los bonos, si bien los tenedores no deben reflejarse, sí hay cosas que deben hacerlo, como los montos con tenedores generales en cuanto a colocación de bonos soberanos, las contrataciones mismas, los términos, los contratos y, en el caso de los CETES internos, nada impide que se refleje, por ejemplo, qué

CETES tiene la Seguridad Social, qué CETES tienen los bancos. Eso debe ser público...

PREGUNTA: Cuando estaba activo este link de ejecución presupuestaria, la información que estaba disponible le parecía completa?

RESPUESTA: Era incompleta, pero al menos había algo

PREGUNTA: ¿Qué le faltaba a esa información?

RESPUESTA: Le faltaba ser más clara, por ejemplo, nosotros sacábamos un boletín de transparencia fiscal, que usted puede ver en la web del Observatorio de la Política Fiscal, allí hay un cuadro que ordena esa información del fisco con el fin de que la gente comprenda. Porque si usted entraba a ese link (de Finanzas) en ninguna parte encontraba, por ejemplo, el déficit fiscal presupuestario. Entonces, si bien era limitado, algo había pero había que completarla con información adicional y hacerla más amplia.

PREGUNTA: ¿Eso quiere decir que debería llegar a un nivel más alto de desegregación? ¿Hasta qué tipo de ítem?

RESPUESTA: Por ejemplo, en el caso del gasto llegar al ítem de partida presupuestaria, informar sobre la ejecución del plan de inversiones públicas, informar todas las cuentas del Tesoro Público, cómo se están registrando éstas, porque los registros no son adecuados; por ejemplo, se entraba a la página web y no se conocía absolutamente nada de los préstamos del Banco Central ni de la relación entre el Ministerio de Finanzas con Petroecuador y las empresas petroleras, eso es de una obscuridad total. En esa información de Finanzas, por ejemplo, no había absolutamente nada de los anticipos petroleros, de las divisas petroleras, del dinero que se utiliza para importar derivados, cuánto Petroecuador le ha prestado a Finanzas, cuánto Petroecuador se ha endeudado, bueno hay una serie de debilidades... Se debería mostrar la relación clara entre Finanzas y las empresas petroleras y demostrar claramente, en los boletines de deuda, cuál es la deuda real del Estado aunque éste no la considere como tal.... Incluso, en el porcentaje de deuda interna, no se conoce cuánto el Seguro Social tiene en esa deuda, porque en el boletín de Finanzas hay un rubro total y nada más. Entonces, hay mucha información que no se presenta y eso hace mucho daño porque, en una economía que funcione bien, un aspecto final es un buen manejo de las Finanzas Públicas. Si la gente tiene confianza en la credibilidad del manejo fiscal tiene certezas sobre cómo va a evolucionar la economía. En este momento del país, el inversionista está detenido porque dice ¿Cómo se van a manejar las cuentas públicas en el país? ¿Serán sostenibles, no serán sostenibles? ¿Cuál mismo es la deuda del Estado? ¿Cuáles son las preventas petroleras? ¿Cómo, en el futuro, se va a sostener esto y si no se sostienen van a gravar más impuestos a las empresas, no van a gravar? o ¿Si el país se sigue endeudando? ¿Si no hay control en el déficit?...

PREGUNTA: El Ministerio de Finanzas posee en su página web el movimiento del Presupuesto del Estado, tiene el acceso a la deuda pública, la parte de Contabilidad Gubernamental. ¿Cómo podría transparentar lo del tema petrolero, en especial de las empresas petroleras si no son parte del Presupuesto General del Estado?

RESPUESTA: Primero, el Ministerio de Finanzas debería transparentar todo lo que es el Sector Público no Financiero, porque es el ente rector de las finanzas públicas... En este momento, es increíble esa caída la página web del Ministerio y no hay información fiscal. La única información fiscal que hay es hasta diciembre del año anterior que está en la página web del Banco Central, por lo que uno dice, ¡bueno, Finanzas administra las Finanzas Públicas y no tiene información fiscal!

PREGUNTA: También ha sido tradicional que el Banco Central se convierta en una especie de estadístico de las cuentas nacionales.

RESPUESTA: Claro, pero ¿Quién le da la información fiscal al Banco Central? Finanzas.

Entonces, Finanzas debería realmente tener una transformación total en esto por lo que debería publicar todas las cuentas del Sector Público No Financiero, las cuales se componen del Presupuesto Público del Estado, que es el del Gobierno Central; de las empresas públicas; de los municipios; de la seguridad social. Todo ese ingreso y gastos es el Sector Público No Financiero.

PREGUNTA: ¿Finanzas debería aprovechar que es generador de información y posicionar su imagen informando primero?

RESPUESTA: Pero lógico, no se olvide además que el Ministerio de Finanzas es el rector de las finanzas públicas de un país... entonces, allí debería tener el Ministerio una información diaria, semanal, mensual de todo el Sector Público No Financiero. Dentro de ese sector está el área petrolera, entonces Finanzas debería tener información en su página web del sector petrolero. Acabo de ver en la página web de Petroecuador que publican recién los balances de la empresa del año 2016, entonces uno revisa los balances de ahí y publicaron los balances del 2015. Antes, había una cierta desagregación de todos los balances para, más o menos, uno relacionar qué es lo que está pasando ente Petroecuador y Finanzas; ahora, sólo publican 4 hojas de los balances y nada más... Finanzas jamás puede desatenderse de la administración del sector petrolero que es vital para el manejo de las Finanzas Públicas. Considero que Finanzas debería publicar absolutamente toda la información del sector público para que la sociedad comprenda. En este momento, quién sabe cuáles son las deudas de Petroecuador, las deudas por prestaciones de servicios, algunos dicen que pueden ser 2 mil millones, otros que son 4 mil millones; cuál es el stock realmente de las preventas petroleras. Realmente, no se sabe. ¿Por qué es importante esto? Porque, este rato, el sector petrolero es deficitario y, al final, aquí hay dos efectos en las finanzas públicas: cuando al sector petrolero le sobra dinero, le da dinero al presupuesto del Estado; pero, cuando le falta dinero, el Presupuesto del Estado tiene que darle dinero a Petroecuador... Eso impacta en las finanzas públicas, sin ninguna duda. Y en que deviene todo esto, el problema real decae en el mal manejo de la Economía del país, en un país endeudado, en una calificación de la deuda soberana... Entonces, en todo esto juega un papel muy importante la transparencia de las cuentas públicas, un papel fundamental.

PREGUNTA: ¿El Ministerio, para hacer este tipo de política de transparencia con este tipo de información, debería invertir recursos en algún software (programa informático), como lo hace el eSIGEF, para que automáticamente, con corte diario, amplíe la información...?

RESPUESTA: Con la información del eSIGEF es suficiente. Además, es un tema más de decisión política... No es de inversión. Además, porque el que sabe de finanzas públicas toma la información que hay y arma un cuadro en 10 minutos.

PREGUNTA: Es decir que ¿Técnicos de Finanzas lo pueden hacer simplemente con la decisión de publicar?

RESPUESTA: Simplemente la decisión, porque en los temas de finanzas públicas no hay misterio. El déficit es ingresos menos gastos, se financia el déficit de una manera, hay información y si los sistemas no le botan esa información, pues tome y arme con un operario los cuadros y publique. Eso es todo lo que hay que hacer.

PREGUNTA: Ahora, esta información, como bien conoce usted como especialista debido a que domina el tema, la utiliza, la maneja, la procesa, pero Finanzas también deberían tener una responsabilidad con el ciudadano común y corriente ¿Qué puede hacer Finanzas para llegar a ese público que no entiende este tipo de información?.

RESPUESTA: Tiene que ser amigable, Finanzas puede hacer muchas cosas. Nosotros, cuando iniciamos el Observatorio Fiscal, hace 13 años sacábamos cartillas y hacíamos ciertos programas que lleguen a la gente haciéndole más amigable el tema, haciendo que la gente común entienda a las finanzas públicas como una serie de información más entendible. Esas cartillas las distribuíamos físicamente o a través de la página web, es decir, hay múltiples formas... Entonces, aquí lo que hace falta es una visión política para entender primero lo de

adentro, que los Estados manejan el dinero de la gente, y luego para comprender que un manejo transparente de las cuentas públicas, a mi juicio, es la única manera de generar consensos en torno al manejo fiscal, es decir, decirle al país esta es la situación y si yo necesito tomar medidas la sociedad esté enterada de cómo se manejan las cosas. Si yo necesito luchar contra la corrupción, no hay herramienta mejor que la transparencia de las cuentas públicas, de los contratos, de la deuda, permitir que los estudiantes, que todo el mundo, a través de un link, acceda a todos los pagos del Estado, es decir, las sociedades más transparentes son las menos corruptas y son las que mejor manejan sus economías y esto se puede ver en todo el mundo.

PREGUNTA: ¿De acuerdo a su conocimiento, de la experiencia de qué país podría seguir el ejemplo el Ministerio de Finanzas del Ecuador?

RESPUESTA: Que mejor experiencia que la de los países escandinavos, usted puede ver a Dinamarca, Finlandia, Suecia, países de transparencia, pero no solamente allá, por ejemplo, Chile y Uruguay son países referentes. Entonces, hay países que manejan bien sus finanzas Públicas e, incluso, en el mismo Brasil hay municipios que se han empeñado en transparentar las cosas. Conozco municipios que permiten a los estudiantes estar presentes en licitaciones, permiten el acceso a las informaciones... Yo creo que es el momento de hacer movimientos públicos en pro de la transparencia del manejo del Estado, de los Estados porque la corrupción es un cáncer.

PREGUNTA: ¿Ahora, independientemente de que usted esté de acuerdo o no con un modelo económico, se puede reconocer que un Ministerio es transparente por más que no se esté de acuerdo con su política económica...? ¿No habría problema en separar la transparencia informativa que tendría que hacerlo el Ministerio de Finanzas con el modelo económico que aplica?

RESPUESTA: Sin duda alguna, y no solo que puede... sino que además la ley misma le obliga, lo que pasa que no se aplica la ley. Aquí hay un Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y usted va a ver allí que hay un acápite, unos artículos que dicen que el Ministerio de Finanzas tiene que permitir el acceso a la información directa y que, incluso, hay sanciones. Pero esto no se cumple.... El manejo fiscal económico al final termina siendo un manejo político porque no hay decisiones fiscal y económica que no sean decisiones políticas. Pero cuando esas decisiones obedecen a modelos autoritarios, modelos concentradores de poder, uno puede ver en la historia de los países del mundo que los manejos de modelos autoritarios son los menos transparentes y los que más ocultan hechos de corrupción... En los otros sistemas tampoco todo es transparente pero son más transparentes y son menos los casos de corrupción. Si uno compara en dónde hay menos corrupción, son en los modelos de los países más democráticos... Mire usted, en los países desarrollados se ve con claridad cuáles son los países más transparentes, más eficientes, usted ve a Dinamarca, Finlandia, Suiza, Suecia, los Países Bajos, Alemania, por ejemplo, o el mismo Estados Unidos... Pero cuáles son los países en donde hay menos transparencia, hay más discrecionalidad en las Finanzas Públicas, donde no hay información, incluso en países no autoritarios pero con regímenes diferentes, como Nigeria, países Africanos que son hasta petroleros pero vea usted, los países autoritarios como Bielorrusia, entonces uno se puede dar cuenta que se puede asociar la transparencia y el buen manejo fiscal con una buena Democracia y con el progreso de los países...

PREGUNTA: ¿Cuál debería ser el relacionamiento que debe impulsar el Ministerio de Finanzas, por ejemplo, con organizaciones como a la que usted representa?

RESPUESTA: Debería ser una relación directa de brindar información, e incluso de llamar a la sociedad civil, a las cámaras (de la producción) y decirles y que esto sea sistemático... que haya información constante y esa debería ser una tarea desde el manejo del poder hacia toda la sociedad, esa debería ser una norma de comportamiento.

PREGUNTA: ¿Es decir, a más de la página web ustedes verían que el Ministerio de Finanzas está mejorando su imagen cuando mantiene un canal directo de relación a través de, por

ejemplo, email o llamada telefónica y acceder a la información que ustedes necesitan?.

RESPUESTA: Incluso, no solo nosotros sino los medios de comunicación. Por ejemplo, hay una ley de acceso a la información pública en donde los medios, los periodistas, diputados, los estudiantes, las cámaras, etc. pueden pedir información al Ministerio y éste decirles “venga y aquí está la información”. Se requiere un acceso, una relación muy fluida del tema de la información...

PREGUNTA: ¿El Ministerio de Finanzas, a más de publicar cifras y cuadros estadísticas, debería avanzar y a más de los cuadros publicar sus propios análisis?

RESPUESTA: Mire, hace años yo recuerdo, en los años setentas, Finanzas publicaba un Boletín que se llamaba Boletín Fiscal o del Tesoro, en donde había buena información. Incluso yo, cuando fui funcionario público, mandé a publicar, en la crisis del 99, publicaba los balances del Tesoro Nacional y toda la gente que me iba a pedir información le entregaba la base de datos con estos balances... Eso no se publica ahora. Entonces, es un tema de conciencia social, creo yo, y de entender que todo esto debe ser público porque esto obliga incluso a transparentar las políticas públicas y a encontrar consensos, porque si todo el mundo está enterado de todas las cosas lo que hace es generar una conciencia pública sobre el tema y ahí es más fácil administrar las finanzas públicas. Si la gente está enterada de la situación y, en algún momento los sectores sociales dicen “quiero dinero para la educación” y la gente sabe cómo están administrándose las cuentas públicas es más sencillo decir “bueno, si quiero dinero para la educación a lo mejor subo impuestos porque esta es la situación” pero cuando todo es oculto se pierde credibilidad...

PREGUNTA: ¿En lo estético, qué le parece a usted la página web del Ministerio?

RESPUESTA: La página web es buena, tiene buena información pero le falta mucho más

PREGUNTA: ¿Tal vez, usted podría numerar que más le pondría en la página?

RESPUESTA: Yo le pondría más desagregación por ítem, información del plan de inversiones, más información de deuda, información del tema petrolero, certificados de tesorería, una información más clara de la evolución del déficit público, le agregaría información de todo el Sector Público No Financiero.

PREGUNTA: ¿Son importantes también las tendencias históricas de la información fiscal?

RESPUESTA: Claro, por supuesto. Se debería publicar lo que se denomina Base Fiscal que es la que consolida todo el Sector Público No Financiero.

PREGUNTA: ¿Qué información no debería publicar Finanzas?

RESPUESTA: Tendría que publicar todo: los contratos de deuda habría que publicarlos, si bien, hasta contratar la deuda, puede haber alguna reserva de uno, dos o tres meses, después, hay que publicarlo todo.

PREGUNTA: En una entrevista en un medio de comunicación radial, usted hablaba sobre responsabilidad social que debe tener el Ministerio de Finanzas y que la misma debería enfocarse en la transparencia.

RESPUESTA: Pero claro, en esto hay que ser muy claro. Los gobiernos son administradores del dinero de la sociedad, entonces los gobiernos tienen la obligación de informar. Es como una empresa que tiene que informar a sus accionistas.

PREGUNTA: ¿Hay organizaciones internacionales u organismos que califican la transparencia fiscal, cuáles son los más importantes y de las cuales el Ministerio de Finanzas debería tomar

como referencia?

RESPUESTA: Hay un índice de transparencia fiscal que está dado por el Foro Económico Mundial, me parece, o por otra entidad en donde se establecen los índices de transparencia de todos los países. Incluso hay un último índice publicado por USA exactamente por el Departamento del Estado, entonces, todo esto hay que tomar en cuenta.

PREGUNTA: ¿Hay otros organismos que estén clasificando la transparencia fiscal de cada país, aparte del Departamento del Estado?

RESPUESTA: En general, organismos hay pocos... pero el mejor juez de la transparencia fiscal es la opinión pública y los agentes económicos. No hay mejor juez que el mercado.

PREGUNTA: Aparte de exhibir toda la información, qué más necesita realizar el Ministerio de Finanzas, por ejemplo, con los medios de comunicación?

RESPUESTA: Se requiere la presencia en los medios que requieren de la evolución de las finanzas públicas. Por ejemplo, hoy que estamos en un cambio de Gobierno se debería presentar un plan económico de cuatro años, o un plan de sostenibilidad, frente los medios de comunicación. Luego, cada mes, tener reuniones con ellos e informarles a la sociedad y decirles "Este es mi programa Fiscal, mis metas, yo voy a recuperar la solvencia del país, voy hacer que esto sea sostenible y tener un constante seguimiento de la evolución de las finanzas públicas" y esto tiene que hacerse con ruedas de prensa, reuniones con los medios, las cámaras, publicar en la página web, emitir boletines físicos, etc.

PREGUNTA: Usted le ve importante establecer esa relación directa con las Cámaras de la Producción y presentarles el plan económico.

RESPUESTA: Por supuesto, incluso no solo con las cámaras, tiene que ser con todo el mundo, en donde se mire un manejo económico y social adecuado. Tiene que ser producto de un consenso entre el Estado, la empresa, los trabajadores y los sectores sociales porque un buen manejo fiscal tiene que prever varias cosas: La estabilidad macroeconómica para que el inversionista invierta ofreciéndole seguridad y preservar la solvencia del país para que el manejo fiscal garantice el pago de la deuda y la sostenibilidad, dentro de ese marco o manejo fiscal tiene que atender a los sectores sociales con el fin de minimizar costos y mejorar la redistribución. En definitiva, todos los sectores que están involucrados tienen que estar informados, y cómo se encuentran consensos, primero, informándoles a todos, luego, haciendo que las políticas sean producto de la opinión de todos, finalmente la sociedad ecuatoriana tiene que unirse y una forma de unir es sentarles a la mesa a todos y decirles: "Empresarios este es mi manejo fiscal, se les va a dar estabilidad tributaria, vamos a manejar bien las cuentas públicas para que ustedes inviertan". A continuación, a los sectores sociales, decirles: "Señores, yo les voy a dar ciertas atenciones sociales como educación, salud, pero en este marco vamos a estar de acuerdo." Todo esto es producto de un consenso, entonces las finanzas públicas deben unir a la sociedad y no deben alimentar desuniones...

Transcripción de extracto de la entrevista a la Econ. María Dolores Almeida

PREGUNTA: ¿Cuál es su percepción de la imagen del Ministerio de Finanzas?

RESPUESTA: Quisiera indicar primero que existen la rendición de cuentas que se llama vertical y horizontal. La vertical es lo que se rinde cuentas al mandante, a la ciudadanía. La horizontal es la que rinde cuentas a otros poderes del estado como por ejemplo a la Asamblea. Muchas veces se tiende a confundir lo que es transparencia con rendición de cuentas, cuando uno puede ser transparente y no rendir cuentas o puede rendir cuentas y no ser transparente. Entonces, en la rendición de cuentas vertical se tienen todos los

mecanismos para acercarse a la ciudadanía...y allí entra lo que se puede publicar en la página web, por medios físicos, a través de medios comunicacionales, y es necesario hacerlo accesible y entendible porque el problema que lo que difunde, muchas veces, en tan difícil que nadie entiende porque se pone un montón de información, un montón de datos técnicos que nadie puede hacer control social sobre lo que se está transparentando.

PREGUNTA: Por esta confusión en la información se podría interpretar que nadie entiende lo que se publica y, por lo tanto, nadie reconoce que una entidad es transparente?

RESPUESTA: Nadie puede hacer control social sobre el uso de los fondos públicos porque al final ese sería los pesos y contrapesos que se necesita con la sociedad

PREGUNTA: ¿El control social quién lo hace?

RESPUESTA: La ciudadanía, las ONG, los académicos, los que dan opinión de afuera. Entonces, ahí se tiene que saber a qué público objetivo se va a dirigir y como transparentar.

PREGUNTA: ¿El Ministerio da facilidades para encontrar información?

RESPUESTA: Quienes la buscan dicen que es imposible encontrar las cosas, que no pueden procesar los datos o que no le dan información... yo muchas veces uso más la información del Banco Central que la misma a veces del propio ministerio de Finanzas, por ejemplo, cuando quiero ver cifras del Sector Público no Financiero consolidado el Banco Central tiene series más consistentes y las publica... El Ministerio, a través de la subsecretaría de Política Fiscal o de la de Relaciones Fiscales, debería hacer estas publicaciones y en caso de que haya el temor de la consistencia de las cifras se aclara que son cifras provisionales hasta que salgan las definitivas... No puede ser posible que el Central usa la información de Finanzas y él es el que publica...Falta para mí decisión política... A nivel de presupuesto del Estado si hay información cuando no se cae la página web o está en mantenimiento, pero es tedioso cuando se quiere hacer una serie histórica, porque, por ejemplo, para poder ver el comportamiento del gasto social hay que bajarse año por año, ministerio por ministerio... es un lío.

PREGUNTA: ¿A qué nivel de desagregación debería llegar la información presupuestaria?

RESPUESTA: ...A nivel de proyecto... y se lo puede hacer porque no son reportes complejos.

PREGUNTA: ¿El Ministerio debe guardar reserva de alguna información?

RESPUESTA: Mientras estás en un proceso de negociación de un crédito o una emisión de bonos, obviamente durante ese proceso la información que con la que estas negociando es reservada sobre los términos o condiciones, porque se puede tener problemas en la colocación. Pero una vez que se suscribe el crédito ya tiene que ser público.

PREGUNTA: ¿Los contratos de deuda tienen que ser públicos?

RESPUESTA: Sí...una vez que se ha firmado toda esa información debería ser publica: en qué plazo, con qué términos se negoció, qué monto...

PREGUNTA: ¿Del 1 al 10 cuanto le califica a Finanzas en el tema de transparencia?

ESPUESTA: Es difícil porque son varios aspectos a evaluar, uno es con el tema de las entidades de control, como la asamblea, otros con la ciudadanía. No tengo todo el conocimiento para saber cuántos pedidos tienes de información el Ministerio y a cuántos les han respondido o no. Entonces, para hacer una calificación hay que considerar varios aspectos. Hay un informe del "Open Mayer Questionnaire", o también el Índice de Transparencia presupuestaria. Allí, ellos toman el ciclo de la política fiscal para evaluar. No sólo valúan solo el ciclo presupuestario sino también la relación con los entes de control, como la Contraloría, como la Asamblea; analiza el presupuesto: cómo lo aprueban, si lo hacen de manera abierta, no abierta, si Finanzas participa... de cómo se publica la información de la programación plurianual hasta cuando se liquida y cuándo se remite la información a los entes de control. Entonces, para calificarlo, hay que calificar todo esto y ahí si se tienen estándares a

nivel internacional que son estos cuestionarios en donde van calificando rubro por rubro....

PREGUNTA: ¿Estas calificaciones se basan únicamente en la información que hay en la página web del Ministerio?

RESPUESTAS: Sí, y en lo que dicen los analistas económicos en todas las entrevistas, los que hacen comunicación...analistas económicos o periodistas económicos.

PREGUNTA: ¿Cómo llegar a esos públicos?

RESPUESTA: Se podría establecer periódicamente, a nivel de comunicación, como acercamientos con la prensa, por ejemplo, con hitos importantes como la Proforma, o cuando se envía el informe de ejecución presupuestaria, o sea, tener permanentemente un nivel de comunicación, y si se tiene productos comunicacionales de transparencia hay que entregarlos con cobertura mediática.

PREGUNTA: ¿Finanzas cómo podría relacionarse con esta organización que efectúa las calificaciones?

RESPUESTA: La metodología es que hay que mostrar evidencia y la evidencia se la va a encontrar en la página web, entonces por eso es que muchas de las referencias se ponen el link para demostrar dónde se encontró la información y justificar esa calificación. También lo hacen a través de entrevistas con analistas y con los mismos funcionarios de Finanzas, el problema es que en el Ministerio no se da importancia y se remite al analista del analista del analista que no entiende toda la complejidad de estos temas.

PREGUNTA: ¿Cómo evalúa la imagen del Ministerio ante la opinión pública?

RESPUESTA: A ver para mí ante la opinión pública y ante las mismas instituciones privadas, el Ministerio es un ente que nadie puede acceder a su información.... Es muy reservado, y si no se sabe qué pedir no te dan... es muy técnico muchas veces....

PREGUNTA: ¿Cómo le darías vuelta a esa imagen que tiene?

RESPUESTA: El rato que entregue la información sin temor y ayuden a quienes la solicitan... con eso se mejora su imagen institucional...

PREGUNTA: ¿La imagen negativa que puede llegar a tener Finanzas es básicamente por el tema de transparencia en la información o hay otros factores?

RESPUESTA: Para mí es de transparencia... todo es la lectura que se da, por ejemplo se dice "todo es gasto corriente" "Están usando la deuda para el pago de gasto corriente"... pero estos son imaginarios porque no tienen acceso a la información oficial. Te dicen, por ejemplo, no eres transparente porque no publicas los CETES. Entonces, se debe publicar los CETES, no se contabiliza como deuda pero se los publica, igual con las preventas petroleras...

PREGUNTA: ¿Se debe publicar la base fiscal?

RESPUESTA: Se puede poner a nivel agregado, que es el escenario fiscal de mediano plazo, y eso es lo que piden: "muéstreme cuál es su escenario fiscal de mediano plazo" que es la base.

PREGUNTA: ¿Si Finanzas emprendiera un plan de mejoramiento de su imagen a través de transparentar la información, debería permitir el acceso a todo el financiamiento público? ¿Debería publicar toda la Ejecución Presupuestaria con el desglose o por ítems?

RESPUESTA: Debería poner todo su escenario fiscal de mediano plazo... la base fiscal agregada que da la proyección de los próximos cuatro años... No puede ser que Finanzas tenga toda la fuente primaria de información y otros son los que la publican.

PREGUNTA: ¿A nivel de Tesorería de la Nación, qué se debería transparentar?

RESPUESTA: Tesorería debería estar transparentando todas las transferencias que hace a los

GAD o tener un módulo específico en dónde se vea esa información.

PREGUNTA: ¿El saldo de caja debería publicarse?

RESPUESTA: Sí

PREGUNTA: ¿Podría publicarse un producto de coyuntura económica como tal vez algún momento se tenía planificado hacerlo?

RESPUESTA: Hay un boletín de la coyuntura del Central, dos páginas, pero allí tiene la situación del precio del petróleo, de la tasa de interés, dos hojas, pero da su explicación. Si Finanzas podría hacer eso, sacar su estadística.

PREGUNTA: ¿Debe modificar procesos internos?

RESPUESTA: Están, los procesos están... ya tiene en el orgánico funcional, falta la decisión política.... Ahora, se entra a la página web y más es comunicación política, que es necesario, pero también se tiene que tener una forma fácil de ver la otra información.

Transcripción de extracto de la entrevista al Lcdo. Xavier Montenegro

PREGUNTA: ¿Cuál es la percepción de la imagen del Ministerio de Finanzas?

RESPUESTA: Bueno, creo que, como periodista económico, la imagen del Ministerio de Finanzas no es la mejor porque no accedemos, muchas veces, a la transparencia que quisiéramos tener o a la respuesta que quisiéramos tener, por ejemplo, sobre un crédito o emisión de bonos. Quizás, pudieran informar un poco mejor, un poco antes. Los conversatorios, yo me acuerdo que una anterior administración, teníamos un poco más seguido los desayunos con la prensa... Un Ministro, yo entiendo que es la voz oficial, pero debería designarse, de pronto, a voceros técnicos que te expliquen cosas como: esta emisión de bonos es a tal plazo, se relaciona con una anterior o es un paquete similar... cosas que, creo yo, no tendrían que llegar hasta el Ministro sino que un técnico te las pueda decir. Pero hay una carencia o falta de información que es un problema para los periodistas y, de paso, de nosotros hacia el público en general.

PREGUNTA: ¿Qué imagen debe reflejar el Ministerio ante la ciudadanía común y corriente?

RESPUESTA: El otro día estaba viendo un vídeo en un evento de mujeres "Empoderamiento Femenino en Guayaquil", en donde se decía que el Presidente es el Ministro de la Política Económica y de Finanzas. Entonces, yo creo que lo que se hizo es que se le quitó el rol que tiene el Ministerio de Finanzas para informar como el gran tesorero del país y se le dio al Presidente. Es un problema que encuentras en todas las áreas en producción, en minería, en cualquiera. El Presidente absorbió todo, entonces, la imagen del Ministerio está un poco deteriorada.... Si el Presidente no lo dice, no pasas o no es. Creo que es una gran falencia que se creó y que el público en general no siquiera comprende; de pronto, ni siquiera sabe quién es el Ministro de Finanzas o no sabe qué hace el Ministerio de Finanzas porque creen que el Presidente es absolutamente todo.... se convirtió en el vocero de todo. Yo creo que una señal de transparencia es que el Ministro anuncie cosas... creo que ese es el éxito de transparencia que el Ministro sea el que informe y no que se espere que la sabatina lo diga... No sé cuánto debemos a los proveedores, no se sabe, solo no se sabe, cuánto les debemos a las petroleras privadas, y eso no hay. He buscado y he rebuscado, he preguntado a Petroamazonas, pero me dicen, no, mejor pregúntale a Finanzas, en Finanzas, no, mejor pregúntale a ... ¡No, no hay! sólo no existe, para mí eso es un gran fantasma.

PREGUNTA: ¿Una presencia de la máxima autoridad o del ministerio permanentemente frente a los medios no desgasta su perfil o su imagen?

RESPUESTA: Claro, pero depende también. Yo entiendo que el Ministerio de Finanzas es complicado, porque no es como otros ministerios que salen a decir buenas noticias, ya que Finanzas tiene que manejar deuda, emisiones, pagos, sueldos, en ese sentido si entiendo que podría desgastarlo, pero creo que debería escoger bien los temas en los que salir y en otros a lo mejor no, por ejemplo, en pagos de sueldos a maestros, quizás no es la mejor idea que salga y quizás podría delegar mejor a un Subsecretario. Pero claro podría desgastarse por la cantidad de cosas que maneja Finanzas.

PREGUNTA: ¿Cómo califica la transparencia del Ministerio de Finanzas del 1 al 10?

RESPUESTA: ¡Yo, 2 ¡... Porque soy generoso con el trabajo de los intermediarios... pero allí no hay transparencia, mira el tema de la página web, de la Ejecución Presupuestaria ¡Es un desastre! No puedo entrar... no funciona, se cae a cada rato o, peor aún, hay muchos datos que aún no están actualizados .

PREGUNTA: ¿Cuáles datos aún no están actualizados?

RESPUESTA: Por ejemplo, hay pestañas que dice empresas públicas, tú entras y hay información de años atrás. No sé, si no es ya su competencia, no sé si es un problema de la web o del Ministerio que no actualiza o, de pronto, tengo que buscar en otro lado, pero eso es un problema entrar ahí y que no haya... es otro golpe a la transparencia. Igual con el tema de la deuda... antes tenías agregada y consolidada y, de pronto, desaparece uno de los dos sin explicación previa. Esto genera alarmas... no es transparente, actualmente, el Ministerio.

PREGUNTA: ¿Qué debería hacer el Ministerio para que ese tributo de transparencia mejore tu percepción, digamos a un 8 sobre 10, un 9 sobre 10, un 10 sobre 10?

RESPUESTA: Yo creo que son 3 cosas las que yo le pediría al Ministerio. La una, es un contacto, yo sé que las agendas ministeriales o las agendas de los ministros son complejas, evidentemente este trabajo es pesado pero, al menos, una vez al mes sentarse con los medios, una hora, hora y media en un desayuno o en un almuerzo... es genial. Una vez al mes... ni siquiera por un tema en particular porque la prensa, que tiene dudas todos los días, llega al mes con su lista de preguntas... entonces, se requiere un contacto más frecuente con el Ministro. El otro camino sería, designar voceros técnicos, una voz técnica que te responda primero e inmediato, porque hay dudas, porque no quiero confundir esta cifra con esta... No es una entrevista, es una consulta puntual y un tema técnico, eso sería ideal, "sí, te voy a pasar con el técnico del Departamento de la Subsecretaría de Financiamiento", que se te explique porque esta tasa dos puntos dos y abajo dice dos puntos tres, "me invento " ; ¡perfecto!. Y una tercera sería: datos, o sea, responder en una página web que esté siempre disponible, que tenga toda la información... Yo creo que esos tres ayudarían muchísimo a mi trabajo y a mi calificación sobre la transparencia.

PREGUNTA: ¿La información que tiene el Ministerio en la página web es entendible, muy técnica, insuficiente... cómo la calificaría?

RESPUESTA: Es muy técnica pero tiene que ser así, porque yo entiendo que, de pronto, si quieres acercarte más al ciudadano podrías crear un portal más amigable, una sección con datos generales, pero lo pesado tiene que ser técnico, no tienes otra alternativa, de pronto si crear un link con Finanzas para todos.

PREGUNTA: ¿La información técnica que hay sirve o es insuficiente, qué se mejoraría?

RESPUESTA: Yo, alguna vez, estuve revisando cómo se mostraba, por ejemplo, el tema de deuda pública en Colombia, revise su portal Web porque quería ver cómo se endeudaban otros países en bonos y el boletín informativo de Colombia es una maravilla, es súper claro. Es más desagregado que el que tiene Finanzas en Ecuador, menos comprimida, incluso se informa sobre los oferentes, fechas de emisiones, es decir, se lanzó esta fecha, se compraron estos, quedó esto... muy, completo. Eso me parece que es un buen ejemplo de cómo debería

tratarse el tema de la información con respecto a la transparencia en la web, sobre todo.

PREGUNTA: ¿Aparte de la página Web por cuáles otros medios se informa normalmente?

RESPUESTA: Boletines, evidentemente los boletines

PREGUNTA: ¿Redes sociales, twitter?

RESPUESTA: Twitter, específicamente, esta red social de Finanzas me ha servido más para seguir un discurso del Ministro cuando no estoy allí, cuando el Ministro está en Guayaquil, está en Loja, por ejemplo, para eso me ha servido más. Para números o datos, no mucho porque yo no he encontrado, no sé si es que no he buscado allí, como sabes que la web tiene no pierdes tiempo en ningún lado vas directo a donde sabes que está. Me gusta también de Finanzas, aunque se sabe perder a veces el glosario que tiene, me parece que se debería rescatarlo o hacerlo, al menos, más visible.... Entonces, todo esto te ayuda porque te puedes confundir... porque aunque suene un nombre parecido no es lo mismo.

PREGUNTA: ¿El Ministerio debería tener Facebook, para llegar a otros públicos?

RESPUESTA: Para llegar a otros públicos, sí... para los mismos que puedes llegar con "Finanzas para todos", porque recordemos que Facebook tiene más de 8 millones de usuarios solo en Ecuador. Entonces, evidentemente, la gente, la opinión pública, la ciudadanía común se mueve en Facebook. Twitter, yo creo, es una herramienta que nos está quedando solo a un grupo reducido de periodistas, líderes de opinión, un grupo chiquito que todavía usa, y utiliza mucho, pero ya no es la herramienta masiva que pudo llegar a ser y que es Facebook.

PREGUNTA: ¿La información del reporteador de Ejecución Presupuestaria es suficiente o se le podría complementar con algo más?.

RESPUESTA: Claro que se le podría mejorar, era una herramienta buena, definitivamente, útil, me gustaba. Una vez que ya sabes manejar es genial, es una buena herramienta, pero de pronto se quedaba, no había tanto detalle de proyectos, por ejemplo, sé que debe ser difícil ya desglosar así, pero si pudieras desglosar... un poco más el rubro en valores más específicos, destinos más específicos.

PREGUNTA: En la época de las protestas de los proveedores, de acuerdo a tu criterio, a las entrevistas que hacías ¿Cuál era la imagen que tenía el Ministerio de ellos?

RESPUESTA: Había que recibirles, no darles vueltas. La vez que más felices les vi fue cuando salieron de otro Ministerio, porque ellos llegaron hasta Carondelet hartos de que en Finanzas no les den soluciones, que les den vueltas, entonces de allí salieron más satisfechos porque decían que al menos les dieron un plazo, nos dicen cosas, nos ponen parámetros. En Finanzas, a su criterio... les daban vueltas, eso creo que fue un punto negativo...

PREGUNTA: ¿Ha tenido oportunidad de entrevistar a varios analistas económicos, analistas políticos, es muy importante tomar en cuenta que un gobierno siempre representa a un modelo económico, puede gustar a un grupo o puede gustarle a otro grupo, es factible separar la imagen pública que tenga el Ministerio de Finanzas con el modelo económico que se aplica?

RESPUESTA: Yo creo que no. Entiendo que debería poderse, porque el SRI recauda impuestos, independientemente del modelo que sea, y Finanzas distribuye los recursos. No importa si es que, bien por endeudamiento o por financiamiento de Estados Unidos o China, de quien sea, Finanzas recauda y distribuye, pero es difícil, es difícil porque finalmente son los que pagan, son los que dan la cara, entonces yo no creo que se pueda.

PREGUNTA: ¿Mejorando el nivel de transparencia de la información, el acercamiento incluso

a ellos por más que cuestionen el modelo económico, se reconocería algún valor del Ministerio?

RESPUESTA: Yo creo que sí se puede lograr eso y lo creo sobre la base de algunas experiencias con otros ministros, con otros ministerios. Hay casos en que un secretario de Estado se ha reunido con varios empresarios, que dicen “bueno al menos escucha, al menos se compromete”... Finanzas está peleado con cualquier analista que no piensa igual por declaraciones con calificativos. No creo que ayuden a una relación más cordial.

PREGUNTA: ¿Qué tal vería, como periodista, que el Ministerio de Finanzas genere aparte de datos y cifras, su propio análisis de información, su propio criterio?.

RESPUESTA: Con fines periodísticos creo que sería adecuado, me sorprendería un poco, porque tratas de ver a la entidad como técnica y crees que, de pronto, si pones tu criterio ya afloja el lado técnico y pones el lado político, pero si lo haces en los dos tiempos, si se emite un boletín mensual, pero un boletín técnico que diga este mes nos endeudamos en esto, pagamos esto a los proveedores, nos quedan estos compromisos, tal proyecto el emblemático está en este porcentaje de ejecución porque llegaron recursos, porque ya llegó el financiamiento... Esa información técnica, acompañado de un adjunto o de otro documento, que contenga la explicación un tanto política... evitaría que le busquemos al Ministro porque ahí está su posición, incluso, en las notas de prensa, pondríamos “según el Ministerio de Finanzas esto responde...”

PREGUNTA: ¿Le gustaría que le llegue ese boletín, vía electrónica tal vez, y que siempre sea puntual?

RESPUESTA: Exactamente, tú puedes confiar eso en el INEN por ejemplo, allí tú sabes que llueva, truene o relampaguee el onceavo día laborable del mes esta el dato de inflación, no importa qué pase.... así con esa rigurosidad. Es que no somos, más allá de las tendencias políticas que pueda tener el periodista que evidentemente tiene, no es un enemigo del Gobierno, es un informador, yo creo que somos informadores. Entonces, si tenemos las herramientas la relación es más cordial, la relación es menos tensa y genera transparencia no sólo para nosotros sino para el lector.

PREGUNTA: ¿Aparte de transparencia y liderazgo encuentra otros factores que hayan dañado la imagen del Ministerio?

RESPUESTA: Sí, yo creo que el Ministerio o el Ministro toma un rol demasiado político en muchos aspectos. Entonces, creo que no es positivo que, por ejemplo, se cuestione con calificativos a los analistas o a “la mala prensa”... El Ministro de Finanzas debe ser más técnico.

RESPUESTA: ¿Y para finalizar vamos a la forma, te gusta el logotipo del Ministerio de Finanzas, te parece estéticamente la imagen agradable a la Página Web del Ministerio, que mejorarais, la parte física del Ministerio, ese tipo de cosas que también afectan la imagen?

RESPUESTA: Claro, mira con respecto al logo a mí me parece que los logos, todos los logos que implementaron con el Gobierno terminan siendo confusos entre ellos. No sabes si estás viendo Finanzas, Senplades, etc.

Transcripción de extracto de entrevista a la Econ. Mónica Herrera

PREGUNTA: ¿Qué percepción tiene de la imagen del Ministerio de Finanzas?

RESPUESTA: Como imagen del Ministerio muy relevante, profesional técnico muy especializado, creo que en los últimos años, ha habido un cambio muy radical con la predisposición de facilitar temas de investigación, de análisis, de consultas de información que

particularmente yo lo sentí que diré hace unos 20 años o más que pide a pedir información cuando había una biblioteca aquí en el Ministerio y en realidad no me ayudaron, no me entregaron ni una cifra mucho menos un libro, entonces hubo un trato muy malo yo pienso que eso se ha superado en el Ministerio y se está tratando de ayudar a los estudiante, a las personas a las Organizaciones No Gubernamentales que solicitan información de acuerdo al alcance de que cada unidad puede hacerlo.

PREGUNTA: ¿Qué imagen proyecta el Ministerio hacia esos públicos que requieren información de esta entidad?

RESPUESTA: Creo que la imagen que proyectamos en su mayor parte positiva pero también diría que en algunos sentidos si podríamos decir escasos en la entrega de toda la información que tenemos.

PREGUNTA: ¿Por qué el Ministerio no entrega toda la información?

RESPUESTA: ... Por tratarse de información sensible que lógicamente puede ser mal interpretada dependiendo quien sea el encargado de analizarlo.

PREGUNTA: ¿La información debe ser accesible y en caso de así serlo por más que sea inentendible, se debería publicarla o debería siempre estar acompañada de una explicación?

RESPUESTA: La información debería estar publicada con una explicación porque si no estás trabajando, en el día a día, por ejemplo con la información presupuestaria, difícilmente vas a entender algunos términos, no toda la ciudadanía o un estudiante sabe qué es un Presupuesto Devengado, qué es un término que no se conoce usualmente, entonces tal vez hay que ponerle en un término más común al ciudadano Pienso que debería estar publicado en la información con notas aclaratorias o tal vez con un glosario de términos.

PREGUNTA: ¿Con que públicos considera que se debe reforzar el mejoramiento de la imagen del Ministerio?

RESPUESTA: Yo pensaría que deberíamos reforzar el tema con analistas económicos que también critican bastante la información disponible y no disponible de esta Cartera de Estado y con Organizaciones No Gubernamentales por ejemplo el caso de una ONG que te mide el Índice de Presupuesto Abierto... esa entidad mide la Transparencia Presupuestaria de todos los países y hacen un ranking, entonces, ellos contratan en estos últimos años lo han hecho con grupo FARO, ellos vienen y testifican y nos piden que verifiquemos donde está la información. Pienso que es importante porque aunque no sea una entidad muy grande o muy conocida como Banco Mundial o Fondo Monetario FMI, si te da un ranking que todos los países lo están utilizando.

PREGUNTA: ¿Al ser una Servidora de algunos años de Finanzas, qué estrategias propondría de relacionamiento con aquellos públicos, cómo nos acercaríamos mejor, aparte de dotarles de información?

RESPUESTA: A través de la certificación que nos dio el INEN de la Estadística Presupuestaria, nosotros aberturamos en la página Web una sección para recibir quejas, sugerencias, en el tema de información de Presupuesto, entonces ahí sería importante tal vez refocalizarle a esta sección que tenemos en la página. Ahí, hasta donde yo pude ver un informe y tenemos cuantos son ciudadanos, cuántos son ONG que utilizan la información para poder tratar de segmentar, no sé si tal vez trabajar con unas mesas temáticas para pedir sugerencias de qué información les falta, cuál sería la periodicidad...

PREGUNTA: ¿Esta calificación del Presupuesto Abierto que hubo, tenían razón de calificarle así a Ecuador o la información que ellos requerían si estaba disponible?

RESPUESTA: No, yo pude comprobar la calificación y en realidad no había argumentos que nosotros sacamos negativos para que nos revean la calificación y uno de los cambios que se hizo de los años 2014 al 2015, si no estoy mal, es el tema del presupuesto ciudadano que es un factor que siempre nos han calificado de negativo. En las diferentes encuestas que ha hecho tanto el BID o la OSE o cualquier otro organismo siempre la observación ha sido el

Presupuesto Ciudadano, entonces, lo que implementamos para el 2015 es justamente con la Dirección de Comunicación trabajar en un folleto de tal manera que podamos llegar más fácil al ciudadano.... sirvió porque para el 2015 cuando vinieron hacerme una visita, vinieron representantes en el 2016, yo les presente el folleto, y me dijeron con esto ya calificas el Presupuesto Ciudadano, me parece muy buena idea de cómo la generaron, entonces fue una iniciativa que en realidad yo había visto en otros países y pedí aquí la colaboración para trabajar

PREGUNTA: ¿Presupuesto Ciudadano significa hacerle más entendible la información?

RESPUESTA: Si, que cualquier ciudadano pueda entenderla pero que si podemos llegar , por ejemplo, si yo veo un gráfico con una carretera y un número ahí, sé que ese Presupuesto es para carreteras o puede ser también un colegio....

PREGUNTA: ¿Y Auditorías al Presupuesto hay información?

RESPUESTA: Auditorías al Presupuesto, a nosotros casi no nos han hecho mayor observación en temas de Auditoría, en temas de Presupuesto no, el INEN cuando nos entregó la certificación de la Estadística ahí nos hizo algunas observaciones como el tema de incorporar notas metodológicas que en el caso de que se elaboren informes de documentos presupuestarios también sería importante que si hubo un error , entonces como nosotros le estábamos haciendo llegar al lector la existencia de un error, entonces nos estaban ayudando a monitorear esa información. Ahora, también todo lo que es Base de Presupuestos están publicadas en la Base que lleva el INEN y esa también es publica para cualquier instancia, entonces tendríamos que ver que instancias son las que están compartiendo información presupuestaria y si cuenta con la autorización respectiva o no SENPLADES tiene una réplica de información de Finanzas y ellos ponen en su sistema de información pero el Ministerio no ha dado ninguna autorización para que se publique allí información, entonces a veces una persona puede encontrar más información allá en la página de información que administra SENPLADES que en nuestra página de información del Ministerio de Finanzas, deberíamos evitar ese tema.

PREGUNTA: ¿Y la información que el Ministerio difunde sobre todo ejecución presupuestaria es completa o se la puede ampliar o mejor?

RESPUESTA: Yo pienso que la información en este momento es de utilidad, he podido ver páginas de otros países, de otros ministerios y tienen un corte mensual en su mayor parte la ventaja de nuestra página es que tenemos información diaria, entonces yo puedo ingresar hoy a ver una ejecución presupuestaria y mañana veo la que cambio así sea en uno , cien o mil dólares, entonces es una ventaja que nosotros tenemos porque es información en línea prácticamente, tienes un día de retraso . ,

PREGUNTA: ¿Aparte de mejorar el sistema de transparencia de la información o dotar de más información a la ciudadanía en que otro factor del Ministerio podría mejorar su imagen?

RESPUESTA: Yo pienso que podría mejorar su imagen haciendo más visibles los productos analíticos que se hacen en las diferentes Subsecretarías porque de pronto tú vas a ver la Ejecución Presupuestaria ves números pero nos estamos olvidando que también hay productos que tienen información que hay análisis en dónde te dice ¿por qué subió o bajo la ejecución? , ¿Qué paso?, en realidad en el Presupuesto, entonces yo pienso que sería importante...

PREGUNTA: ¿Esos análisis, son públicos?

RESPUESTA: Son públicos pero como que ahora es difícil la estructura que tiene la página de ubicar o sea si internamente para nosotros que somos funcionarios y que estamos en el día a día se nos hace complicado recordar que tengo que irme a Menú, buscar en Biblioteca y luego tratar de buscar los Informes de Ejecución y los Boletines y no solo hay de Presupuesto, hay boletines de Deuda, tenemos información de Estadísticas Fiscales, entonces yo pienso que debe ser como más visible la información hacerle más amigable la página, pienso que es un problema de las páginas como están estructuradas ahora de las

Instituciones de la Función Ejecutiva .

PREGUNTA: ¿Aparte de la página WEB que otro nivel de contacto o difusión de información debería impulsar el Ministerio?

RESPUESTA: Tal vez yo pienso que es de mucha utilidad por ejemplo estos folletos que te dije que en algún momento se trabajó el Presupuesto Ciudadano hacerlo durante la Ejecución Presupuestaria que en algún momento se hizo y tratar de difundir en todas las entidades... , en SENPLADES, es un caso que yo he ido, voy a las salas de reuniones de Subsecretarios o de quien sea , en sus mesas de reuniones tu encuentras folletos que tú puedes llevarte y tu ahí ves y dices “¡Ve, como han sabido hacer aquí!, hay unos documentos que publican mensualmente, que son dos hojas o sea no tienen que ser cien hojas me parece que imprimen en la misma entidad, “creo que eso nos falta”, porque no toda la gente tiene acceso o sabe dónde ubicar los documentos en la página WEB , entonces yo no sé si un Boletín de Ejecución Presupuestaria donde podría estar impreso no te dije con la última tecnología pero un informe de ejecución en resumen ejecutivo, imprimirlo y tenerlo a la mano del público tal vez abajo del Ministerio poner un Stand donde estén las publicaciones y tal vez una serie pequeña para que cualquier estudiante que va no tenga la necesidad de subir , por ahora sube al tercer piso después tal vez tendrá que subir al piso doce a buscar información, entonces tal vez encontrar en un Stand y decir tal vez en recepción “Sabe que yo necesito esto “, si tienes que hacerle firmar por temas de impresión o papel se puede hacerle firmar, en definitiva yo pienso que debemos ponerle a la vista del ciudadano lo que producimos pienso que eso nos está faltando en documentos impresos.

Gracias por la información.

Transcripción de extracto de la entrevista al Econ. Daniel Falconí

PREGUNTA: ¿Como servidor público y de carrera, cómo ve la imagen del Ministerio de Finanzas?

RESPUESTA: Bueno yo creo que, en primer lugar, la imagen del Ministerio se mide bastante por los resultados que se tiene durante el año, entonces cuando nosotros no estamos en una época de ciclo económico donde hay más ingresos, dónde se puede generar más gastos más obras el Ministerio siempre tiene una mejor imagen ante sus usuarios internos o externos y ante la sociedad también; cuando las condiciones económicas comienzan a complicarse el Ministerio, por el simple hecho de ser el responsable de pagos o de obligaciones directas del Estado, comienza a resentir en su imagen institucional. Entonces, desde mi perspectiva siempre va a haber una predisposición a verle a la imagen con respecto a los resultados económicos.

La segunda parte de trabajar al interior del Ministerio de Finanzas y que me parece que es muy desconocida hacia afuera es la cantidad de trabajo que se realiza al interno y la cantidad de información que se construye al interior y la cantidad de procedimientos para que las cosas funcionen hay mucha gente que no valora mucho la cantidad de trabajo que tiene que hacer el ministerio ejemplo para pagar nóminas, se pagan 500. Mil funcionario públicos y en un sistema en línea que se hace un deposito hasta en tu cuenta de forma inmediata y hasta automática entonces esas evoluciones, esos trabajos que tiene el Ministerio hacia dentro creo que no son muy valorados hacia afuera y tampoco son muy `publicitados porque al final de cuentas la vara de medición que nosotros tenemos son los atrasos, no nos miden por la facilidad administrativa que tengamos o la simplicidad sino a veces solo por las cosas negativas entonces a mí me parece que el Ministerio de Finanzas podría trabajar mucho más en construir una imagen positiva de las cosas y logros que se han alcanzado y no simplemente dejar que alguien lleve la discusión de como se le ve al Ministerio afuera.

Ahora, luego de hablar de esto de que hay mucho trabajo que se hace hacia dentro me parece que en un tema que ha fracasado bastante el M.F. es en poder tener unos canales de información diferenciados para la sociedad. Nosotros no deberíamos tener un canal único de información en el que todas las personas accedan de la misma manera porque primero no

todos buscan lo mismo y después no todos tienen la capacidad técnica, o la experiencia profesional para poder con los sistemas de información que estamos reportando completar sus respuestas a las preguntas que tienen.

Nosotros varias veces hemos intentado promover canales de comunicación a diferentes niveles de la sociedad y creo que esto es importante porque el poco acceso a una información de calidad para cada tipo de componentes social ha hecho que se piense que el M.F. no tiene mucha transparencia, entonces nosotros estamos desarrollando al interno un proyecto que está un poco suspendido era para mejorar la imagen del país con los calificadores de riesgo internacional y también con los agentes de inversión internacionales, entonces, para estos dos tipos de agentes que son muy especializados, nosotros desarrollamos una temática de gestión uno a uno en preguntas y respuestas y reuniones que logro mejorar bastante la percepción del país; las revisiones de las calificadoras de riesgo son mucho más cercanas a la realidad actual porque se tendió este puente de comunicación.

PREGUNTA: ¿De uno a uno?

RESPUESTA: De uno a uno, reuniones bilaterales, visitas en el país a veces vistas en el exterior algo muy parecido con los inversionistas internacionales. Fue positivo porque permite presentar la información de primera mano y contrarrestar un poco las otras visiones de analistas locales que se tiene y que no necesariamente comparten la presentación de los resultados o los mecanismos de gestión del Ministerio.

PREGUNTA: ¿Qué se podría hacer para cambiar esa visión de los analistas locales que generan opinión pública?

RESPUESTA: Mira yo recuerdo que hace mucho tiempo habían unas ruedas de prensa mensuales con Periodistas cada cierto tiempo en donde los ministros acostumbraban es a recibir a la Prensa, hacer un barrido de los temas más especiales, más fundamentales, y dar una explicación regular de lo que se deberá hacer o de los fiscales especiales que se tiene sin llegar a un plan de detalle, porque tenemos algunas restricciones legales que nos impiden llegar hasta cierto nivel de detalle, ese me parece que puede ser un canal muy objetivo, uno puede escoger la cantidad de las personas que viene, el tipo de gente que viene y se puede proponer los temas y se puede manejar de buena forma, me parece que esa es una buena práctica.

PREGUNTA: ¿La página web del Ministerio dota de suficiente información a la ciudadanía?

RESPUESTA: La página Web desde el año 2007 para acá tuvo un montón de cambios, nosotros tuvimos varios tipos de diseños, tenemos acostumbrados a la gente a tener a la información en ciertos lugares, luego vinieron los cambios, algunas cosas se desactualizaron, se dejaron de hacer, no hemos tenido una estabilidad en los productos que ofrecemos a la ciudadanía hacia afuera, entonces, eso no le ayuda al Ministerio de Finanzas para generar una estadística que sea creíble como primera fuente de información, toda la información que está publicando el Banco Central Del Ecuador del sector público, financiero y no financiero del Gobierno Central, que es Finanzas Publicas, es hecha por el Ministerio de Finanzas.

PREGUNTA: ¿Y por qué Finanzas no publica primero?

RESPUESTA: No publica primero por un tema medio tradicional es que la publicación más creíble siempre era la del Banco Central porque coincidía que era la única, la única estable en el tiempo, ese es el problema de las publicaciones de Finanzas en el tiempo, son muy esporádicas, muy cortas, en duración, no siempre tienen la misma metodología, cambian muchas cosas de reportes, entonces la gente de afuera tiene que volver aprender cómo funciona todo para hacer sus cuadros y en eso el Banco Central son muy rígidos en mantener un sistema de presentación y lo mantienen, y lo mantienen, para que la gente pueda acostumbrarse, ahora, no sé, no entiendo porque no se trata de publicar desde el M. F directamente las cosas yo creo que sería muy bueno, muy saludable para el Ministerio que se haga.

PREGUNTA: ¿Cuál es la información que el Ministerio podría publicar primero, y que no esté en la página Web ahorita?

RESPUESTA: La información que nosotros podríamos publicar primero, nosotros tenemos a nuestro cargo la Administración del Presupuesto General del Estado, entonces esa es la primera información que siempre debería estar colgada en línea para que se pueda medir cuanto han gastado en un período, cual es el límite del presupuesto que se está guiando, lo que si se está publicando por ejemplo, son los saldos de deuda interna y deuda externa, cualquier modificación que le quieran llegar a ser pero ese tal vez es el único ejemplo que se mantiene durante mucho tiempo vigente: Adicionalmente, nosotros tenemos varias Subsecretarías por ejemplo el Tesoro, ellos podrían hacer una serie estadística de variables importantes que les podría servir a Analistas externos.

PREGUNTA: ¿Y el Balance del Ministerio de Finanzas involucra información de varias Entidades Públicas?

RESPUESTA: De todos los que forman parte del Presupuesto General del Estado, entonces todos los que transaccionan el Presupuesto General del Estado tienen su información

PREGUNTA: ¿El Ministerio, como ente rector de las Finanzas Públicas, debería informar no solo del PGE sino de todo el Sector Público No Financiero?

RESPUESTA: Por disposición legal tenemos la obligación de ser ente rector de las Finanzas Públicas en el sentido que podemos dar muchas directrices para que las agencias públicas hagan sus sistemas de publicación, y, la otra opción es que como nosotros somos compiladores de toda la información, compilar toda esa información y presentar la, claro está con más rezago que la del Gobierno Central pero con un sistema de presentación estándar que sea sostenible en el tiempo, eso sí puede ser una propuesta directa de nuestro lado.

Otra cosa por ejemplo yo te hablaba de que hay diferentes tipos de necesidades de información, entonces una idea que se venía gestando desde hace un tiempo era comenzar hacer como un censo a los principales demandantes de información del M. F y comenzar a elaborar productos específicos para ellos, por ejemplo para el sector externo a ellos les importa mucho el financiamiento y se podría preparar un perfil de financiamiento y enviárselos a ellos, al tema de trabajadores de los ministerios o de otras entidades los reportes de ejecución de gastos en temas de sueldos y salarios para que ellos puedan hacer consultas, entonces hay varios tramos en los que uno podría generar diferentes tipos de boletines, diferentes tipos de informaciones, nosotros habíamos sugerido hacer inclusive bajo suscripción o sea sacar en la página Web que el Ministerio preparará en esta información.

PREGUNTA: ¿Cuál sería el principal obstáculo o problema para no haber presentado ese tipo de productos?

RESPUESTA: Yo creo que un poco la falta de decisión política, porque básicamente cuando el M. F. afronta condiciones de estrechos de financiamiento o crecimiento acelerado el resultado fiscal negativo hay mucha sensibilidad en cuanto a la información que se presenta, independientemente de cual sea la visión política que le quieran dar los datos son los datos y deberán ser presentados, nosotros sugeríamos siempre que es mucho mejor presentar primero como M.F el dato a esperar que alguien de afuera se entere de algo, entienda mal y publique algo incorrecto, entonces yo creo que ese es un tema que hemos peleado, trabajado y exigido mucho a nivel de autoridades que se tome en cuenta porque es mejor que visiten directamente al M. F con la transacción completa tal como sucedió a dejar mucho pasar mucho tiempo y de que alguien interprete de forma diferente a lo que realmente es la transacción eso más o menos es lo que me parece más fuerte.

PREGUNTA: ¿Internamente, el Ministerio está en la capacidad de generar más información o habría un choque en los procesos que tiene o habría que mejorar en el procedimiento, es decir, no solo sería decisión política sino mejorar procesos?

RESPUESTA: Yo creo que sí, toda la estadística de base está muy bien elaborada en el Ministerio lo que faltaría es un proceso de estadística de síntesis general en el Ministerio para armonizar entre todas las unidades que es lo que se tiene que presentar en que momento del tiempo y con qué periodicidad y después yo creo que hay una parte de la cadena en que el Ministerio no ha trabajado en lo absoluto y es básicamente el diseño del producto, desde el diseño gráfico, conceptual estadístico del producto para poderlo poner a disposición del cliente porque no es lo mismo presentar una tabla a un boletín de información porque generalmente el boletín tiende a solucionar inconvenientes de la gente que está afuera de interpretar información.

PREGUNTA: ¿El soporte técnico existe?

RESPUESTA: El soporte técnico es muy bueno en el Ministerio, realmente es muy bueno, lo que esta es como articulado a las necesidades es mucho más coyuntural

PREGUNTA: ¿Es factible, he escuchado algunos analistas decir que el Ministerio de Finanzas debería publicar toda la Base Fiscal?

RESPUESTA: La publicación de la estadística de Base Fiscal tú la encuentras en Banco Central ahora, resumida en cuatro cuadros, básicamente Operaciones del sector público no Financiero, Operaciones del Gobierno Central, Operaciones de Municipios y otras Operaciones. Eso ya tiene el Banco Central. La Base que se genera vía información está validada por el Ministerio de Finanzas y está trabajada por este Ministerio cada vez menos participación del Banco Central, entonces nosotros ya estamos haciendo in house bastante de la información, ahora que se deba publicar todo, no sé, porque ahí tengo un problema, ha habido tantos cambios en normativas de Finanzas Públicas que no todos los años son iguales, entonces es bien difícil tratar de tener un publicación colgada con toda la apertura de la información, que en algún rato aparece una línea nueva y si alguien afuera no corrigió esa línea simplemente la va a omitir, no la va a ver o la va a leer mal, entonces yo creo que versiones más compactas de información sobre la base de lo que es más importante para quien consulta es una mejor solución.

PREGUNTA: ¿Hay demanda de públicos de acercamiento hacia el Ministerio, del sector privado, por ejemplo?

RESPUESTA: Si, si... Hay mucha demanda... Nosotros aquí recibimos demandas de agencias multilaterales como el Banco Mundial, el FMI, BIP, CAP todos que nosotros somos parte inclusive de la OPEP para enviar y recibir información específica de Finanzas Públicas, tenemos la demanda externa privada como te comentaba las calificadoras de riesgo, los inversionistas internacionales y tenemos demanda interna, como te comentaba, el mismo trabajo que hace un analista internacional en el Ecuador hay muchas consultoras privadas, hay mucha gente que tiene fondos internacionales o que tiene su inversión nacional, para Revistas Económicas especializadas, que nos piden mucho la información inclusive mencionan que antes había mayor cantidad de información en formatos más fáciles de administrar y que ahora en cambio les tocaba entrar al sistema de Presupuesto que incluso estuvo colgado, hoy ya no lo está, para encontrar una línea y que se demoraban mucho tiempo.

PREGUNTA: ¿Como servidor de carrera cómo califica el clima laboral del Ministerio?

RESPUESTA: Bueno, a mí me gustaría vivir el clima laboral del Jerárquico superior y del resto del funcionamiento de las unidades, dentro de las unidades como las direcciones creo que en promedio en el M.F. hay muy buena relación laboral porque hay mucha cercanía de funcionario a su jefe inmediato superior, creo que el paso de las direcciones a las Subsecretarías y de las Subsecretarías al Viceministerio y del Viceministerio al Ministro es algo irregular y en ese sentido de ser irregular hay distorsión en el mensaje que se crea y por tanto el clima laboral no está armonizado.

PREGUNTA: ¿Cómo se mejoraría eso, con alguna estrategia?

RESPUESTA: Una estrategia sería reintegrar las reuniones de Consejo que tenía el Ministro, se tiene que reintegrar las reuniones de Consejo donde participaban todos los Subsecretarios de forma periódica y que esas reuniones

PREGUNTA: ¿Una semanal puede ser?

RESPUESTA: Una semanal, una mensual dependiendo mucho la coyuntura y claro después de ese comportamiento de reunión que también se trascienda hacia la Subsecretaria, o sea, que haya una reunión de Subsecretarios con Directores que vaya como una cascada generando sinergias.

ANEXO 4

EJEMPLO DE DOCUMENTO SOBRE LÍNEA DISCURSIVA



Asignación a Gobiernos Autónomos Descentralizados

Coyuntura mediática y política:

En aplicación a la Ley de Equilibrio de las Finanzas Públicas el Ministerio de Finanzas procedió a aplicar el cálculo de las asignaciones a los GAD para el segundo cuatrimestre del año, en donde se registra una reducción del 15% en relación a los recibidos por los GAD en el primer cuatrimestre del año.

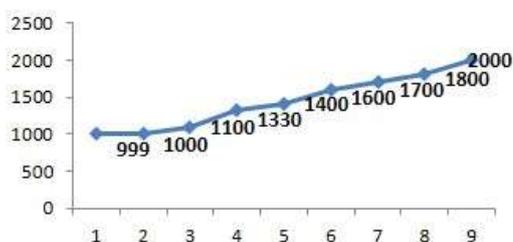
Esto ha originado una serie de críticas de parte de prefectos y alcaldes de algunas provincias y ciudades del país, que han indicado que la merma en su presupuesto afectará a la obra pública local. Han criticado al Ministerio por su metodología de cálculo. Algunos GAD considerados pequeños piden a Finanzas que no les reduzcan sus asignaciones porque afectan sustancialmente su funcionamiento.

Mensajes a posicionar:

- ✓ El Ministerio, como todo ente público, solo puede hacer lo que la ley establece.
- ✓ Es justo que los GAD reciban lo que efectivamente ingresa al Presupuesto del Estado y el entregarles más recursos significaría afectar a otros sectores
- ✓ El Ministerio de Finanzas tiene todo listo para informar a cada GAD el método de cálculo aplicado de acuerdo a la ley.
- ✓ Hay otros mecanismos de ayuda económica a los GAD que se pueden ejecutar a través de un diálogo con estos sectores, como, por ejemplo, el impulso a proyectos locales a través de préstamos del Banco de Desarrollo

Cifras

- ☐ Transferencias total a los GAD primer cuatrimestre: \$430 millones
- ☐ Asignación a los GAD, segundo cuatrimestre: \$365 millones



Ingresos permanentes: \$1.200 MM
Ingresos no permanentes: \$334 MM

10% de Ing. Permanentes: \$430 MM

21% de Ing. No permanentes: \$365 MM

www.finanzas.gob.ec

Nota: Las cifras y contenidos de esta propuesta comunicacional constituyen sólo ejemplos referenciales, bajo ningún concepto pueden ser considerados como datos oficiales

ANEXO 5

PRESENTACIÓN POWER POINT SOBRE ASIGNACIONES A CADA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO



Normativa legal para asignaciones a los GAD



Constitución de la República



Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización



Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas



Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas

Criterios constitucionales para el cálculo de las asignaciones



Población



Gestión fiscal y administrativa



Densidad poblacional



Necesidades básicas insatisfechas



Cumplimiento de metas



Mejoramiento Niveles de vida

Metodología de cálculo



El cálculo de la asignación se sustenta en el Modelo de Equidad Territorial que establece la distribución del 21% de los ingresos permanentes y el 10% de los no permanentes del Presupuesto General del Estado.

Se calcula sobre la base de los ingresos efectivos recibidos por el Presupuesto General del Estado con liquidaciones cuatrimestrales



Ingresos permanentes del PGE 2018: \$14.876.980.657,78 → 21% = \$3.124.165.938,13



Ingresos no permanentes del PGE 2018: \$2.211.888.095,54 → 10% = \$221.188.809,55

Cálculo de asignación del cantón El Tambo (Cañar)



\sqrt{x}
Fórmulas de cálculo = Asignación total al cantón El Tambo

Nota: Las cifras y contenidos de esta propuesta comunicacional constituyen sólo ejemplos referenciales, bajo ningún concepto pueden ser considerados como datos oficiales

ANEXO 6

CALENDARIO DE PUBLICACIONES (PARA DIFUSIÓN)



Calendario de publicaciones 2018



Boletín de financiamiento público de enero, febrero, marzo, abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre 2018 se publicarán el día 15 del mes siguiente.



Reporte de las finanzas públicas de enero, febrero, marzo, abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre 2018 se publicará el día 15 del mes siguiente.



Acuerdo Ministerial con cálculo de asignaciones presupuestarias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados con reliquidaciones se publicarán el 10 de mayo de 2018, el 10 de septiembre de 2018 y 10 de enero de 2019.



Boletín de ejecución presupuestaria trimestral 2017: 30 de abril, la del primer trimestre; 30 de julio el segundo trimestre; 30 de octubre el tercer trimestre .



Informe de ejecución presupuestaria semestral: el 30 de septiembre la del primer semestre; el 31 de marzo de 2018 la del segundo semestre



Estados financieros consolidados del Sector Público No Financiero se publicará el 30 de junio del 2019



Liquidación del Presupuesto General del Estado 2017 se publicará el 30 de abril de 2018 .

(Acuerdo Ministerial No. 34, R.O. No. 115 del 4 de enero de 2018)

www.finanzas.gob.ec

Nota: Los contenidos de esta propuesta comunicacional constituyen sólo ejemplos referenciales, bajo ningún concepto pueden ser considerados como datos oficiales

ANEXO 7

REPORTE DE FINANZAS PÚBLICAS



Reporte de las Finanzas Públicas

Febrero 2018



Presentación:

El siguiente reporte corresponde un informe de rendición de cuentas del ente rector de las Finanzas Públicas para que la ciudadanía conozca un resumen de las cifras fiscales registradas en el mes de febrero del 2018. Para acceder a más información, usted puede acceder al Portal de Transparencia del Ministerio de Finanzas: www.finanzas.gob.ec

Coyuntura económica nacional e internacional

En el mes de febrero de este año, la economía nacional enfrentó una reducción del precio del crudo comparado con el estimado el presupuesto del Estado, no obstante el promedio anual sigue por arriba del precio referencial.

La elevación de las tasas de interés en los mercados financieros internacionales incidieron en que el Ecuador postergue sus decisiones de colocar bonos soberanos para financiar el Presupuesto. Según expertos, se prevé para marzo que las tasas bajen a niveles del mes de enero.

La presencia del estiaje en algunas zonas del litoral ecuatoriano ha afectado a la agricultura de la zona, lo que ha ocasionado la elevación de precios de algunos productos, como el arroz, aspecto que ha repercutido en una elevación de la inflación en este mes, en 0.2% más de lo previsto.

Indicadores económicos del mes

-  Inflación mensual : 0.4%
Inflación acumulada: 0.7%
-  Precio petróleo mensual: \$33.2
Precio petróleo acumulado: \$36.3
-  Volumen de petróleo exportado: 10.765.987 bs.
-  Volumen de derivados importados: 3.765.987 bs.
-  Ingresos presupuestarios: \$2.157.322.838,97
-  Gastos presupuestarios: \$2.349.962.320,44
-  Nivel de ejecución presupuestaria: 14%
-  Deuda Agregada / PIB: 41%
Deuda Consolidada / PIB: 29%
-  Crecimiento PIB anual: 1.4%
-  Saldo Caja fiscal: \$45.987.553,8

\$ = Dólares estadounidenses

Nota: Las cifras y los contenidos de esta propuesta comunicacional constituyen sólo ejemplos referenciales, bajo ningún concepto pueden ser considerados como datos oficiales

Ingresos del PGE (febrero 2018)

Fuente	Monto en dólares
Financiamiento	1.000.000.000,00
Impuestos IVA	980.000.876,45
Petroleros	121.323.954,87
Otros	55.998.007,65
Total	2.157.322.838,97

Los ingresos del PGE de este mes registraron un significativo incremento debido a la colocación de 1.000 millones de dólares en bonos en el mercado internacional de capitales. Mientras que los recursos provenientes del petróleo sintieron una reducción, comparado con el mes anterior, debido a la baja del precio del crudo.



Gastos del PGE de febrero 2018

Rubro	Monto en dólares
Sueldos y salarios	656.987.777,98
Capital	856.765.876,67
Bienes y servicios	178.453.657,80
Pago de intereses	513.878.909,09
Otros	143.876.098,90
Total	2.349.962.320,44

En el presente mes, el Tesoro Nacional canceló una cifra significativa por los intereses de la deuda externa, además en el rubro de capital constan las transferencias realizadas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados del mes de enero que estaba retrasado y el de febrero. Con esto, el Gobierno está al día en el pago a estos organismos



Cuadros comparativos en cifras en millones de dólares

Nota: Las cifras y los contenidos de esta propuesta comunicacional constituyen sólo ejemplos referenciales, bajo ningún concepto pueden ser considerados como datos oficiales

Resultado del Presupuesto General del Estado

Resultado PGE, febrero 2018	
Ingresos	2.157.322.838,97
Gastos	2.349.962.320,44
Déficit	192.639.481,47

Resultado PGE enero-Febrero 2018



Déficit: 294.429.470,84

Resultado PGE enero-Febrero 2017



Déficit: 258.417.957,19

Subsidios del PGE (febrero 2018)



Combustibles:
\$121.344.876,65



Gas:
\$37.344.876,65



Seguridad Social:
\$51.763.000,65



Bono de Vivienda:
\$3.354.546,65



Bono de Desarrollo
Humano: \$59.003.098,54



Desarrollo Agrícola:
\$1.354.000,92



Total \$274.464.400,06

Nota: Las cifras y los contenidos de esta propuesta comunicacional constituyen sólo ejemplos referenciales, bajo ningún concepto pueden ser considerados como datos oficiales

Deuda pública contratada

Acreeador	Monto	Interés	Plazo	Objeto	Organismos ejecutores
Bancas de inversión	1.000.000.000,00	8%	10 años	Financiamiento del Plan Anual de Inversiones	Gobierno Central
Banco Mundial	34.765.987,98	2.5%	15 años	Garantía Soberana para construcción de plan de agua potable	Municipio de Ibarra



**Monto de deuda contratada acumulada
(enero-febrero 2018): \$1.165.768.989,44**



Nota: Las cifras y los contenidos de esta propuesta comunicacional constituyen sólo ejemplos referenciales, bajo ningún concepto pueden ser considerados como datos oficiales

Otras fuentes de financiamiento

Concepto	Colocación o negociaciones de febrero	Interés	Plazo	Objeto	Saldo a la fecha
Certificados de Tesorería	45.000.765,98	2%	1 año	Financiar obra pública del PGE	3.876.899.656,76
Préstamos del Banco Central del Ecuador	108.765.567,45	2%	1 año	Liquidez caja fiscal	5.987.333.098,76

Concepto	Monto prevendido	Volumen de petróleo comprometido	Precio al cual se prevendio	Plazo	Interés	Empresa que compra	Saldo a la fecha	Premio/ descuento
Preventas petroleras	207.876.909,45	6.000.000 bs	\$ 35	5 años	6.5%	PetroChina	1.456.989.999,34	Premio de \$1 por barril

En el presente mes, las obligaciones de deuda externa aumentaron debido a la colocación de bonos en el mercado internacional de capitales. Además, el Gobierno Nacional otorgó la garantía soberana al Municipio de Ibarra para el proyecto de Agua Potable de la ciudad.

En este lapso, hubo la necesidad de colocar Certificados de Tesorería y de prevender crudo a Petrochina con el fin de cumplir con el programa de financiamiento del Presupuesto General del Estado.

También se efectivizaron préstamos de corto plazo del Banco Central del Ecuador, lo que hasta el momento representa más de 5 mil millones de dólares

Más información sobre la deuda pública ecuatoriana y el financiamiento del Estado, a febrero 2018, se la puede encontrar en el portal de transparencia del Ministerio de Finanzas:

www.finanzas.gob.ec

O en el siguiente link:

<http://www.finanzas.gob.ec/deuda-publica/>



Sector petrolero



Producción de crudo de febrero 2018:
12.342.002 barriles

Concepto	Enero-Febrero 2017	Enero- Febrero 2018	Variación
Producción de crudo	22.456.432 bs	23.676.988 bs	4.7% ↑
Exportación de crudo	17.456.002	15.567.987	10.8% ↓
Importación de derivados	5.987.999	7.454.211	24.5% ↑



Nota: Las cifras y los contenidos de esta propuesta comunicacional constituyen sólo ejemplos referenciales, bajo ningún concepto pueden ser considerados como datos oficiales

Servidores públicos



Número de servidores públicos del Gobierno Central (PGE): 481.656

La mayoría de servidores públicos de las entidades que conforman el PGE corresponden a los sectoriales de Educación, Salud, Interior y Defensa.

A febrero de 2018, el número de empleados en los 5 poderes del Estado ecuatoriano fue de 481.656, que registra un número inferior al año anterior por la jubilación de más servidores del sector Educación.



Educación: 224.765



Salud: 74.343



Asuntos internos: 65.980



Defensa: 48.651



Otros: 67.917

Número de servidores por año



Masa salarial (ene-feb 2017-2018)



La masa salarial del sector público es uno de los más importantes egresos del PGE. En los meses de febrero de 2017 y de 2018 se registró un aumento de este rubro en comparación del mes de enero de esos años, debido a la recategorización de los maestros que se dio en esos meses.

En el mes de febrero de 2018, se registra un aumento considerable de la masa salarial comparada con febrero del 2017, ya que en este mes la recategorización fue realizada a un 15.767 maestros más que en el mismo mes del año anterior



Reporte de las Finanzas Públicas Febrero 2018

OPERACIONES DEL SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO (base devengado, en miles de millones de dólares)

Transacciones \ Periodo	2015.	2016.	2017.	2018.
INGRESOS TOTALES	2.920,9	3.077,2	2.181,0	3.477,8
Petroleros	800,0	703,6	422,1	720,8
Por exportaciones	800,0	703,6	422,1	720,8
Por venta de derivados		0,0	0,0	0,0
No Petroleros	2.001,0	2.180,7	1.787,1	2.723,2
IVA	496,4	560,2	470,3	485,6
ICE	67,3	68,5	59,6	65,7
A la renta	276,8	294,4	240,8	246,5
Arancelarios	114,5	132,9	167,6	158,0
Otros impuestos	130,3	150,1	104,6	235,2
Contribuciones Seguridad Social	469,2	387,3	357,3	526,9
Otros	446,3	587,4	386,9	1.005,3
Superávit operacional de empresas públicas no financieras	119,9	193,0	-28,1	33,7
GASTOS TOTALES	5.438,0	6.293,6	5.674,0	5.539,7
Gastos corrientes	3.360,9	4.297,7	3.747,6	3.299,3
Intereses	188,2	252,7	253,7	298,8
Externos	168,0	227,8	230,1	273,9
Internos	20,2	24,9	23,6	24,9
Sueldos	1.266,6	1.358,7	1.357,6	1.317,0
Compra de bienes y servicios	625,8	1.245,3	1.039,0	538,3
Prestaciones de Seguridad Social	488,1	517,1	543,2	616,1
Otros	792,2	923,8	554,1	529,2
Gastos de capital	2.077,1	1.996,0	1.926,5	2.240,4
Formación bruta de capital fijo	2.011,9	1.922,9	1.741,4	2.175,3
Presupuesto General del Estado	1.214,6	1.193,5	1.200,6	1.578,5
Empresas públicas no financieras	616,5	530,5	341,4	236,1
Gobiernos seccionales	177,9	193,9	194,9	186,2
Otros	2,9	4,9	4,4	174,6
Otros de capital	65,2	73,1	185,1	65,0
AJUSTE DEL TESORO NACIONAL	0,0	0,0	0,0	0,0
RESULTADO GLOBAL	-2.517,1	-3.216,4	-3.493,0	-2.061,9
Reducción de personal	0,0	0,0	0,0	0,0
RESULTADO GLOBAL + REDUCCION + FORTALECIMIENTO	-2.517,1	-3.216,4	-3.493,0	-2.061,9
RESULTADO PRIMARIO	-2.328,9	-2.963,8	-3.239,3	-1.763,1

Nota: Las cifras y los contenidos de esta propuesta comunicacional constituyen sólo ejemplos referenciales, bajo ningún concepto pueden ser considerados como datos oficiales



Reporte de las Finanzas Públicas Febrero 2018

OPERACIONES DEL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO (Comparativo enero-febrero 2017-2018, en millones de dólares)

Transacciones \ Período		
	Ene-Feb 2017	Ene-Feb 2018
TOTAL INGRESOS	1.557,8	1.942,4
Petroleros	191,6	284,3
Por exportaciones	191,6	284,3
Por venta de derivados	0,0	0,0
No Petroleros	1.366,2	1.658,1
Tributarios	1.169,8	1.191,0
A los bienes y servicios	567,2	551,3
IVA	482,4	485,6
ICE	84,8	65,7
A la renta	246,3	246,5
A la circulación de capitales	0,0	0,0
Al comercio y transacciones internacionales	224,3	230,8
Arancelarios	159,8	158,0
A la salida del país	64,5	72,8
A la compra de divisas	0,0	0,0
A las operaciones de crédito en m/n	0,0	0,0
A los vehículos	13,9	14,1
Otros	118,1	148,4
No Tributarios	180,8	397,0
Transferencias	15,7	70,1
TOTAL GASTOS	1.921,3	3.773,4
Gastos Corrientes	1.197,9	1.868,4
Intereses	148,6	304,4
Externos	43,1	249,6
Internos	105,5	54,8
Sueldos	706,3	1.146,8
Compra de bienes y servicios	161,3	249,9
Otros	62,7	63,1
Transferencias	118,9	104,2
Gastos de Capital	723,4	1.905,1
Formación bruta de capital fijo	484,4	1.578,5
Otros	13,7	69,0
Transferencias	225,2	257,6
Resultado Global	-363,4	-1.831,1
Resultado Primario		

Nota: Las cifras y los contenidos de esta propuesta comunicacional constituyen sólo ejemplos referenciales, bajo ningún concepto pueden ser considerados como datos oficiales

ANEXO 8

ARTES PARA MEMES



ANEXO 9

MANUAL DE CRISIS (CONTENIDO)



Contenido

- Introducción
- Objetivos
- Datos sobre el Ministerio de Finanzas
- Potenciales crisis
- Públicos externos e internos
- Comité de crisis
- Acciones y procedimientos
- Directorios

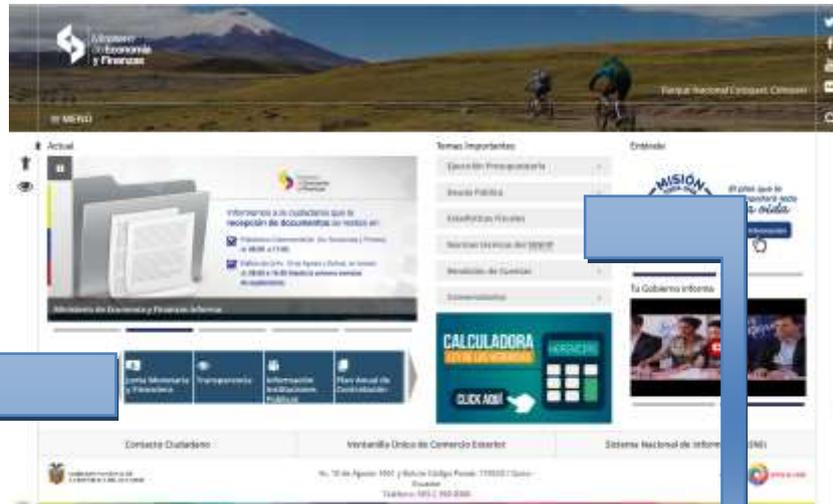
Potenciales crisis



ANEXO 10

INFORMACIÓN A REFORZAR O INCORPORAR EN PÁGINA WEB DEL MINISTERIO

Vista de la actual página web del Ministerio



Cambios propuestos en las partes más visibles del portal y de las que tiene el control el Ministerio



Transparencia fiscal

Presupuesto del Estado

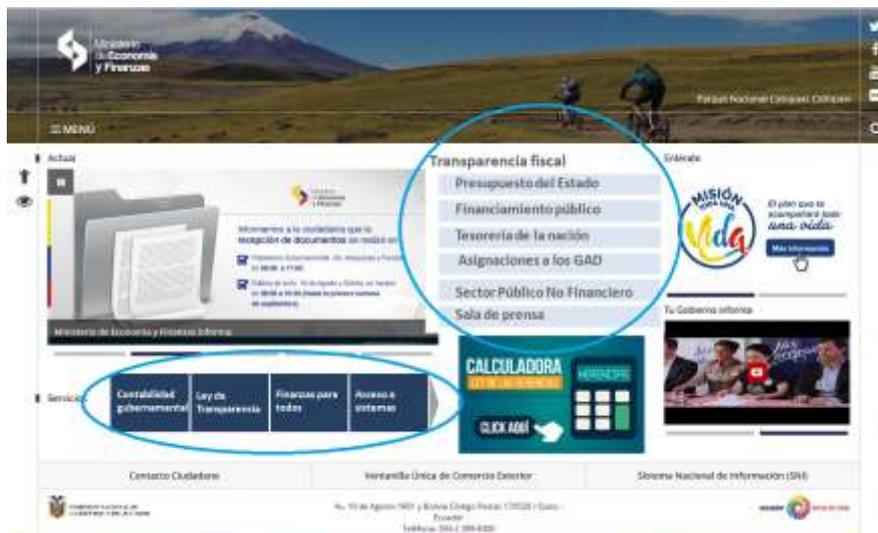
Financiamiento público

Tesorería de la nación

Asignaciones a los GAD

Sector Público No Financiero

Sala de prensa



Portal con los cambios en su presentación

Link de presupuesto del Estado y su contenido



Normativa y Directrices

- Leyes que tengan relación con el manejo presupuestario
- Acuerdos ministeriales con directrices o disposiciones
- Manuales de procedimientos
- Contacto de asistencia técnica

Catálogos y clasificador presupuestarios

- Clasificador presupuestario (actualizado)
- Catálogos geográficos, sectorial, por fuentes de financiamiento de ingresos y gastos, funcional del sector público, por instituciones y unidades operativas.

Proforma Presupuestaria

- Documento inicial
- Justificativo de ingresos y gastos
- Programación Cuatrianual
- Plan Anual de Inversiones
- Cuenta de ahorro, inversión y financiamiento

Ejecución Presupuestaria

- Acceso a reporteador eSIGEF: Ejecución por sector, entidad y programa o proyecto. Por grupo de Ingreso o de Gasto. Por presupuesto inicial, codificado y devengado.
- Informes y boletines periódicos de Ejecución Presupuestaria
- Liquidación presupuestaria anual

Presupuesto Ciudadano

- Explicación didáctica de conceptos y cifras del presupuesto (vigente)

Link de financiamiento público y su contenido



Boletines de deuda pública

- Deuda pública agregada
- Deuda pública consolidada
- Deuda pública externa
- Deuda pública interna

Otras fuentes de financiamiento

- Certificados de Tesorería (CETES)
- Preventas petroleras
- Préstamos del Banco Central del Ecuador

Contratos de financiamiento

- Texto íntegro de los contratos de deuda pública suscritos con organismos internacionales, países o bancas de inversión (archivo pdf)

Canje de deuda

- Información sobre los procesos de canje de deuda que ha suscrito el Ecuador y los proyectos beneficiados

Link de Tesorería de la Nación



Saldo de la Cuenta Única del Tesoro

- Información sobre los pagos realizados por la caja fiscal en un período determinado
- Saldo de la CCU

Link de asignaciones a los GAD y su contenido



Normativa y directrices

- Leyes que tengan relación con el manejo presupuestario
- Acuerdos ministeriales con directrices o disposiciones
- Contacto de asistencia técnica

Asignaciones GAD

- Mapa interactivo del Ecuador con información de la asignación anual que corresponde cada prefectura, municipio y junta parroquial, con fórmula de cálculo

Link de Sector Público No Financiero y su contenido



Información de SPNF

- Tabla con las cifras de Ingresos, Gastos y Resultados del Sector Público No Financiero

Link de Sala de prensa y su contenido



Boletines de prensa

- Archivo con todos los comunicados de todos los comunicados de prensa del Ministerio

Fotos

- Enlace libre a banco de fotos del Ministerio (con una reseña del motivo de cada imagen y fecha)

Videos y audios

- Enlace a vídeos y audios de entrevistas del Ministro y eventos institucionales para descarga (con motivos y fechas)

Presentaciones

- Enlace a todas las presentaciones públicas que ha realizado la institución

Link de Contabilidad Gubernamental y su contenido

