



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación del Sistema de Gestión Financiera Pública (e-SIGEF) para la Dirección General de Aviación (DGAC) de la Ciudad de Guayaquil

AUTORA:

López Chiquito, María Celia

Previa la obtención del título de:
Magister en Administración de Empresas

TUTOR:

Econ. Lapo Maza, María del Carmen

**Guayaquil, Ecuador
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Licenciada María Celia López Chiquito**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Master en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE TESIS

Econ. María del Carmen Lapo Maza, MGS

REVISORES

C.P.A. Laura Vera Salas

Eco. Laura Zambrano Chumo

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, MGS

Guayaquil, a los 24 del mes de Junio del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **María Celia López Chiquito**

DECLARO QUE:

La Tesis Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación del Sistema e-SIGEF para la DGAC de la Ciudad de Guayaquil, previa a la obtención **del Grado Académico de Máster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 24 del mes de Junio del año 2015

LA AUTORA

María Celia López Chiquito



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, María Celia López Chiquito

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Máster en Administración de Empresas**, titulada: **Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación del Sistema ESIGEF para la DGAC de la Ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 del mes de Junio del año 2015

LA AUTORA

María Celia López Chiquito

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mi familia por su ayuda incondicional y permanente.

Conoceréis la verdad y la verdad os hará libres (Luc 8:32)

María Celia López Chiquito

DEDICATORIA

A mi esposo, por su apoyo, acompañamiento y comprensión constante y a mis tres amadas hijas.

“A veces sentimos que lo que hacemos es tan solo una gota en el mar, pero el mar sería menos si le faltara una gota” Madre Teresa de Calcuta.

María Celia López Chiquito

INDICE GENERAL

Resumen	XV
Abstract.....	XVII
Capítulo 1.....	1
Planteamiento de la Investigación.....	1
Planteamiento del Problema	4
1.1 Delimitación del Problema.....	4
1.1.1 Formulación del problema.....	5
1.1.2 Sistematización del problema.....	5
1.1.3 Determinación del tema	6
1.1.4 Alcance y limitaciones.....	6
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Objetivo general.....	6
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.2.3 Justificación.....	7
1.3 Hipótesis y Variables	9
1.3.1 Hipótesis general.....	9
1.3.2 Declaración de variables	9
Capítulo 2.....	10
Marco Teórico y Referencial	10
2.1 La Organización.....	10
2.2 La Comunicación	11
2.2.1 Proceso de la comunicación.....	12

2.2.2	Modelos de comunicación	13
2.2.3	Características básicas de la comunicación.	16
2.2.4	Barreras de la comunicación	17
2.3	La Organización como Sistema	17
2.3.1	Organización	18
2.3.2	Organización formal e informal	19
2.4	Comunicación Interna	21
2.4.1	Definición	21
2.4.2	Estrategia de comunicación interna	21
2.4.3	Comunicación interna formal	22
2.4.4	Comunicación informal	23
2.4.5	El rumor o radiopasillo	24
2.4.6	El intranet como vía de tecnológica de comunicación de la organización	25
2.4.7	Dirección del flujo de la organización	25
2.4.8	El programa estratégico de comunicación interna	27
2.5	Planeación Estratégica en la Empresa	28
2.5.1	Definición estrategia y planeación.....	28
2.5.2	Elementos de la planeación estratégica	30
2.5.3	Beneficios de una planeación estratégica.....	31
2.5.4	Etapas del proceso de elaboración de un plan estratégico	32
2.6	Plan Estratégico de Comunicación Interna.	35
2.6.1	Objetivos del plan de comunicación interna	36
2.6.2	Auditoría del plan de comunicación interna.....	36

2.7	El Gobierno Electrónico	39
2.7.1	Tecnología de información y comunicación - TICS.....	39
2.7.2	Gobierno electrónico (GE)	39
2.7.3	Desarrollo del gobierno electrónico	41
2.7.4	Beneficios del gobierno electrónico	43
2.8	Marco Legal.....	45
2.8.1	Plan Nacional para el Buen Vivir	45
2.8.2	Código orgánico de planificación y finanzas públicas. COPFP.	47
2.8.3	Ley orgánica de la contraloría general del estado	48
2.9	La Empresa - Dirección General de Aviación Civil.....	49
2.9.1	Reseña histórica	50
2.9.2	Direccionamiento estratégico de la DGAC.....	51
2.9.3	Misión.....	51
2.9.4	Visión.....	51
2.9.5	Objetivos estratégicos de la DGAC.....	52
2.9.6	Valores	52
2.9.7	Organización	52
2.9.8	Relacionamiento externo.....	53
2.9.9	Productos y servicios por niveles.....	53
2.9.10	Factores críticos de éxito	53
2.9.11	Política institucional.....	54
2.9.12	Ubicación sectorial y física	56
2.10	El Sistema e-SIGEF.....	56

	X
2.10.1	Normativa legal del e-SIGEF..... 57
2.10.2	¿Por qué usar el e-SIGEF? 58
2.10.3	Modelo conceptual del sistema de administración financiera (e-SIGEF) 60
2.10.4	Componentes del sistema de administración financiera (e-SIGEF) 62
2.10.5	Definiciones..... 65
2.10.6	Modelos de gestión definidos en el e-SIGEF 66
2.10.7	Especificación de funciones por procesos financieros..... 67
2.11	El sistema e-SIGEF y su aplicación en las instituciones públicas del Ecuador 69
Capítulo 3 73
Marco Metodológico 73
3.1	Diseño de la Investigación 73
3.1.1	Tipo de investigación 73
3.1.2	Métodos de investigación..... 74
3.2	Técnicas y herramientas de Investigación 74
3.2.1	Población y muestra..... 76
3.2.2	Tratamiento de la información 77
3.3	Análisis de los Resultados 77
3.3.1	Comparación, evaluación, tendencia y perspectiva 78
3.3.2	Interpretación de resultados 78
3.3.3	Verificación de la hipótesis 86
Capítulo 4 89
Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación 89
4.1	Objetivos de la Propuesta 89

4.2 Estructura del Plan Estratégico de Comunicación 90

4.3 Descripción de la Propuesta 92

 4.3.1 Objetivo..... 93

 4.3.2 Análisis FODA 93

 4.3.3 Plan de comunicación interna..... 94

Conclusiones 104

Recomendaciones 106

Bibliografía 108

Apéndice 115

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Estudio de aplicación del sistema e-SIGEF en el sector público ecuatoriano	72
Tabla 2	Recurso Humano a cargo Gestión del e-SIGEF	77
Tabla 3	Presupuesto Upgrade enlace	102
Tabla 4	Presupuesto Implementación Plan Estratégico de Comunicación <i>del e-SIGEF</i>	103

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de Comunicación de SCHRAMM	16
Figura 2	Comunicación Interna	26
Figura 3	Congruencia de Áreas de la Organización en la Panificación	30
Figura 4	Etapas de un Plan Estratégico	32
Figura 5	Diagnóstico Inicial	33
Figura 6	Definición de las Estrategias	34
Figura 7	Elementos informativos para plantear un plan estratégico de comunicación	35
Figura 8	Propósito de los mecanismos de auditoría y control	37
Figura 9	Ámbito del Gobierno Electrónico	40
Figura 10	Situación requerida para el desarrollo del Gobierno Electrónico	43
Figura 11	Modelo Relacional de Servicios de la Administración Pública	44
Figura 12	Plan Nacional del Buen Vivir	46
Figura 13	Ubicación DGAC en Guayaquil	56
Figura 14	Estructura de la Cuenta Corriente Única (CCU)	61
Figura 15	Modelo de Negocio del e-SIGEF	62
Figura 16	Modelo de Gestión del e-SIGEF	67
Figura 17	Fuente primaria de información	79

Figura 18	Personal que labora en el área Financiera	80
Figura 19	Utilización de los equipos informáticos	81
Figura 20	Implementación del Plan Estratégico de Comunicación para el manejo del sistema e-SIGEF	82
Figura 21	Satisfacción del usuario con el mecanismo del envío de la información en el programa e-SIGEF	83
Figura 22	El sistema e-SIGEF permite ahorrar tiempo y dinero	83
Figura 23	Opinión del usuario en el captura de la información contable	84
Figura 24	Opinión del usuario en horario capacitación	85
Figura 25	Tipo de capacitación deseada	85
Figura 26	Tipo de capacitador	86
Figura 27	Proceso de pago	87
Figura 28	Proceso de pagos en Tiempos	88
Figura 29	La Intranet	96
Figura 30	Twitter	97
Figura 31	La WEB 2.0	98

Resumen

El Objetivo General de la tesis es diseñar un plan estratégico de comunicación del Sistema e-SIGEF que optimice los procedimientos, en beneficio de usuarios internos y externos de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) en la ciudad de Guayaquil, analizando la relación entre el nivel de conocimiento de los usuarios internos del sistema e-SIGEF y la eficiencia de los procesos administrativos y financieros a través de una investigación proyectiva.

Fernández citado en Contreras y Tacoronte (2000, p.24), define a la comunicación interna como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Al observar los procesos de comunicación en la DGAC, se evidencia la carencia de un eficiente flujo de información entre los diferentes niveles organizacionales, tornando ineficientes los procesos administrativos financieros, en desmedro del cumplimiento de las metas departamentales e institucionales. Siendo necesario tomar como base teorías de planificación, comunicación y organización para la aplicación de métodos y técnicas de investigación encaminadas a lograr una propuesta alternativa que aporte al cambio de la situación actual del departamento financiero de la DGAC en la ciudad de Guayaquil.

El trabajo investigativo se basa en datos primarios y secundarios obtenidos mediante investigación de campo y bibliográfica, con técnicas de observación a través de entrevistas y encuestas, cuya tabulación de resultados permitió viabilizar los objetivos del presente trabajo investigativo, y presentar la propuesta del Plan Estratégico de Comunicación Organizacional.

El lector al acceder a este estudio podrá dilucidar la importancia que la comunicación tiene al momento que una organización se ve avocada a dar un giro en sus procesos y procedimientos y como el factor humano juega un papel preponderante en la consecución de estos cambios, evidenciándose la necesidad de emprender en el desarrollo de las competencias de los empleados.

Finalmente luego del análisis realizado se determina que cuando los funcionarios conocen el proceso y saben lo que tienen que hacer, se obtiene como resultado optimización del tiempo de gestión, por lo que se requiere que la información sea veraz y oportuna, para lo cual es necesario implementar estrategias de comunicación, las cuales debidamente planificadas soportaran el logro y cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Palabras Claves: comunicación, proceso, planificación, estrategia, comunicación organizacional, gobierno electrónico, Tics.

Abstract

The General objective of the thesis is to design a strategic plan of communication system e-SIGEF that optimizes procedures, to benefit of internal and external users of the Dirección General de Aviación Civil (DGAC) in Guayaquil city, analyzing the relationship between the level of knowledge of internal users of the e-SIGEF and efficiency of administrative and financial processes through a projective research.

Fernandez cited in Contreras and Tacoronte (2000, p.24) defines internal communication as:

the set of activities carried out by any organization to create and maintain good relations ship with and among its members through the use of different media to keep them informed, integrated and motivated to contribute their work to the achievement of organizational objectives.

Looking at the processes of communication in the DGAC, is evidence of the lack of an efficient flow of information between the different organizational levels, making inefficient financial management processes at the expense of compliance with departmental and institutional goals evidence. It is necessary to take theories of planning, communication and organization for the implementation of research methods and techniques aimed at achieving an alternative proposal contribution to changing the current situation in the financial department of the Authority in the city of Guayaquil.

The research work will be based on primary and secondary data obtained through field research and bibliography, with observation techniques through interviews and surveys, which tabulation of results allowed to enable the objectives of this research study, and submit the proposal of Strategic Plan of organizational communication.

At the moment that the reader access to this study will understand the importance of communication at the time that an organization is doomed to make a turn in its process and procedures, and how the human factor plays an important role in achieving these changes, demonstrating the need for developing the competences of employees.

Finally after analysis determined that when officials know the process and know what they have to do, is obtained as a result optimization of time management, which requires that the information be accurate and timely, for which necessary implement communications strategies, which will support the achievement properly planned and meeting goals and objective.

Keywords: communication, process planning, strategy, organizational communication, electronic government, Tics.

Capítulo 1

Planteamiento de la Investigación

Los gobiernos tienen demanda creciente de información fiscal rápida, veraz y oportuna que les permita mejorar su gestión, para facilitar toma de decisiones sobre las políticas macroeconómicas, monetarias y fiscales, garantizando la transparencia y atención eficiente del gobierno en el suministro de bienes y servicios a su pueblo. Datos fiscales confiables, fácilmente accesibles permiten establecer reformas de las finanzas públicas, tomando medidas oportunas en el manejo de los recursos para lograr metas de las políticas gubernamentales ampliando la cobertura del presupuesto del ejercicio fiscal e implementando programas que permitan planificar el presupuesto a mediano plazo y adicionalmente mejorar la gestión de caja y de deuda. Dado este antecedente las administraciones gubernamentales recurren cada vez más a sistemas de gestión financiera computarizados como una manera de responder a la demanda de mejor información. (Kham, 2010; p.1).

La gestión financiera dentro de las instituciones públicas ecuatorianas, debe ser realizada de manera técnica, siguiendo las normas que se han establecido con ese fin, las cuales han sido impartidas por el Ministerio de Finanzas, ente que está ejecutando procesos de profundas reformas institucionales con alcance nacional, encaminados a la consecución de los principios consagrados en la Constitución de la República, objetivos expresados en el Plan Nacional de Desarrollo del Buen

Vivir y Agenda Sectorial, así como disposiciones contenidas en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y marco legal vigente.

La DGAC como ente público, en el año 2008 tuvo que acogerse a estas directrices gubernamentales, normas que le exigieron cambios en sus procesos y procedimientos administrativos – financieros y renovación de tecnología para el ingreso y envío de información a través de Internet.

La mayor parte del recurso humano de la DGAC supera los 50 años de edad, tienen diversidad de características tanto educativas, como nivel salarial, lo que implica diferentes grados de integración del personal al que hacer de la DGAC. Durante un lapso prolongado de tiempo no existieron mayores cambios en los procesos y procedimientos de su trabajo, sus tareas se volvieron rutinarias, resultando muy difícil para ellos adaptarse a los cambios tecnológicos que conllevan los nuevos métodos y procedimientos requeridos en el manejo del *Sistema de Gestión Financiera Pública* (e-SIGEF), sumado a esto la falta de planes de capacitación para estimular el aprendizaje y desarrollo profesional por parte de la Institución, pues la preparación del personal es el elemento clave en términos de operatividad y técnicas administrativas en toda organización . Además la falta de coordinación y debida comunicación entre entes de nivel directivo, mandos medios y operativos, dificulta que puedan tener metas claras y determinar el logro de objetivos, derivando en la ineficacia e ineficiencia en la toma de decisiones de quienes desempeñan estas funciones.

Por lo antes expuesto se considera de mucha importancia la presente investigación: Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación del

Sistema e-SIGEF para la DGAC de la Ciudad de Guayaquil, pues con la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación del mencionado sistema, se busca el rol participativo y compromiso de los funcionarios del departamento financiero, seleccionando las estrategias adecuadas para el logro de los objetivos a corto y largo plazo, definiendo los procesos y procedimientos a ejecutar que orienten esos objetivos a soportar la misión de la DGAC. Así este trabajo de tesis se presenta en un Plan de Investigación seguido de los capítulos:

Capítulo 2 que estudia el Marco Teórico y Referencial, abarcando la comunicación, comunicación organizacional, estrategias organizacionales, gobierno electrónico; etc., que se convierten en el sustento teórico de la tesis. Adicionalmente se aborda el Marco Legal y detalla la institución objeto de este estudio la DGAC, reseña de su creación, misión, visión, objetivos, organigrama, estructura.

Capítulo 3, plantea el Marco Metodológico del diseño de la investigación, así como la determinación de técnicas de recolección de la muestra y análisis de los resultados, con los cuales se sustenta la hipótesis del presente trabajo investigativo.

Capítulo 4, se presenta la propuesta del Plan Estratégico de Comunicación del e-SIGEF, los objetivos y el desarrollo del plan de comunicación interna con la metodología a utilizar. Esta propuesta responde a la búsqueda de soluciones a los hallazgos encontrados que sustentan la necesidad de mejorar los procesos administrativos financieros de la DGAC en la ciudad de Guayaquil mediante el fortalecimiento del conocimiento de

los funcionarios del departamento Financiero a través de un plan de comunicación interna.

Planteamiento del Problema

La falta de un plan estratégico de comunicación eficaz, impide a las organizaciones considerar las fortalezas y debilidades de su ambiente interno, sobre todo determinar qué es capaz de lograr con los medios y recursos disponibles, tales como administrativos, financieros y sobre todo el recurso humano.

La situación antes expuesta fue determinante en el cumplimiento de procesos y funciones que la DGAC debió implementar para el uso del sistema e-SIGEF. De ahí nace la necesidad de elaborar una Propuesta de un Plan estratégico de Comunicación del sistema e-SIGEF para la DGAC de la Ciudad de Guayaquil.

1.1 Delimitación del Problema

En la República del Ecuador, Ciudad de Guayaquil se va a efectuar la tesis: *Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación del Sistema e-SIGEF para la DGAC de la Ciudad de Guayaquil*. Cuyos límites son: Al norte Avenida de las Américas, Al sur Centro Comercial Policentro.

Área: Tecnológica

Línea de Investigación: Planeamiento Estratégico.

Cobertura del Tesis: Dirección General de Aviación Civil

El Campo de Interés: Directores departamentales, Coordinador de Sistema, Usuarios del manejo del sistema e-SIGEF.

Entidad Responsable: Departamento Financiero y Departamento de Informática.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo influye la falta de un plan estratégico de comunicación del Sistema e-SIGEF en el cumplimiento de los procesos de la DGAC de la ciudad de Guayaquil?.

1.1.2 Sistematización del problema.

- Establecer si el área financiera de la DGAC ubicada en la ciudad de Guayaquil, tiene y ejecuta procedimientos establecidos que agilicen oportuna y correctamente los procesos que implican la utilización del sistema e-SIGEF.
- ¿En qué medida incide la cultura organizacional en la implementación sobre un modelo de manejo en el sistema e-SIGEF y su aplicación en la Dirección de Aviación Civil?
- ¿Cuáles son los modelos de comunicación que utiliza la DGAC para difundir el sistema e-SIGEF?
- ¿Cuál es la manera (metodología) más acertada de mejorar la efectividad de este análisis tecnológico situacional en las empresas de origen público?

1.1.3 Determinación del tema

Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación del Sistema e-SIGEF para la DGAC de la Ciudad de Guayaquil

1.1.4 Alcance y limitaciones

Es importante indicar que el periodo de estudio, análisis y evaluación de la presente investigación comprende desde el año 2008 a julio de 2013 en la DGAC Regional II, el mismo que servirá como apoyo para el objetivo general planteado.

Esta investigación no está encaminada a cómo manejar el sistema eSISGEF, pues existen manuales específicos para su uso, va encaminada a establecer como la correcta aplicación y/o desarrollo de planes de comunicación, ayudan a mejorar la gestión administrativa y financiera de las organizaciones, pues el factor humano es el que ingresa los datos a los sistemas informáticos y su acción es determinante en el producto final que es la información que permite la toma de decisiones.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar la relación entre el nivel de conocimiento de los usuarios del sistema e-SIGEF y la eficiencia de los procesos administrativos y financieros a través de una investigación proyectiva, para diseñar un plan de

comunicación del sistema para la Dirección General de Aviación Civil de la ciudad de Guayaquil.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar la situación actual que tienen los usuarios del sistema e-SIGEF referente a la agilidad de los procesos.
- Identificar los procesos en los que se involucra el sistema e-SIGEF en la DGAC.
- Investigar estudios similares que permitan dilucidar acciones encaminadas a definir la metodología y estrategia de difusión e información del uso del sistema e-SIGEF.
- Elaborar un plan estratégico de comunicación del sistema e-SIGEF en la DGAC, con el propósito de optimizar los procesos administrativos y financieros en beneficio de sus usuarios.

1.2.3 Justificación.

Con acuerdo Ministerial 444 en su artículo 1, publicado en el registro Oficial No. 259 de 24 de enero de 2008, el MEF dispone el uso de la herramienta informática e-SIGEF, con el carácter de obligatorio y en forma gratuita en las entidades, organismos, fondos y proyectos. Esto conllevó a que las Instituciones del sector Público del Ecuador al andar tengan que adoptar estos cambios.

El sistema e-SIGEF al ser la herramienta informática de uso obligatorio para las entidades y organismos del sector público ecuatoriano,

se torna imprescindible comprender, entender y manejar eficientemente este aplicativo, pues es una herramienta fundamental para el manejo de sus finanzas.

Desde el año 2008 la DGAC implementò el e-SIGEF, este cambio derivó un replanteamiento de los procesos administrativos y financieros, esperándose agilidad en los resultados. A criterio de la autora la poca sociabilización de los procedimientos a los operadores del mismo, hasta el momento no ha dado los resultados esperados pues los usuarios no cuentan con un sistema informático flexible y que sea un real apoyo a sus actividades.

Según información recopilada en el MEF(2013), en la actualidad solamente el 70% de las instituciones públicas han adoptado este sistema, por lo que es de interés de la autora aportar con la propuesta de Plan Estratégico de Comunicación del sistema e-SIGEF en la DGAC, para que sirvan para las instituciones públicas del Ecuador que aún no lo han adoptado o para aquellos que ya lo han implementado puedan mejorar, planteando la estrategia de comunicación y el uso de herramientas tecnológicas necesarias.

El presente tema investigativo, es un aporte de consulta que puede dar origen a nuevos temas investigativos, tiene como objetivo aportar en dilucidar como la estrategia de comunicación debe estar relacionada a la estrategia de la compañía, para el logros de sus objetivos, sean estos tecnológicos, financieros, administrativos, etc.

1.3 Hipótesis y Variables

1.3.1 Hipótesis general

La implementación de un Plan Estratégico de Comunicación de la aplicación de los procesos del sistema e-SIGEF asignado por el MEF, adoptado por la DGAC en la Ciudad de Guayaquil, permitirá el manejo eficiente de este aplicativo en el cumplimiento de las funciones del usuario.

1.3.2 Declaración de variables

Para el desarrollo de la tesis y el planeamiento de la hipótesis se tienen las variables dependiente e independiente descritas a continuación:

Variable independiente Implementación de un Plan Estratégico de Comunicación

Variable dependiente: Manejo eficiente en el cumplimiento de las funciones del usuario; es decir:

- Conocimiento claro y preciso de procesos y procedimientos a seguir dentro del rol asignado
- Difusión y facilitación para el cumplimiento de objetivos establecidos dentro del área financiera de la DGAC.

Capítulo 2

Marco Teórico y Referencial

En el presente capítulo se abordará lo relacionado a la literatura internacional en temas de organización, comunicación, para luego entrar en el estudio de la comunicación organizacional y planeación estratégica, así como también se describirá a la Dirección General de Aviación Civil, el marco legal que avala el uso del sistema e-SIGEF.

2.1 La Organización

La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad. Gómez (1994, p. 191).

Para Koontz y Weihrich (1998, p. 191) la organización es:

1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional.

En el contexto del desarrollo de esta tesis investigativa se determinará la importancia de la cultura organizacional, pues el recurso humano en los diferentes niveles organizacionales son los que conllevan al cumplimiento de los objetivos institucionales, organizar a los grupos y definir campos de acción es indispensable para mejorar los procesos internos.

2.2 La Comunicación

Rivera, Rojas, Ramirez y Alvarez (2005, p.33) enunciaron que:

La palabra comunicación proviene del latín *comunicare*, que significa compartir, se entiende por comunicar al proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas. La comunicación es inherente al ser humano, es la facultad que tiene el ser vivo, de transmitir a otro u otros información, sentimientos, vivencias, porque a través de ella el hombre forma colectivos, ponen algo en común, por lo tanto juega un papel importante en el desarrollo de cualquier interacción humana.

“La comunicación puede definirse como el proceso de transferir significados en forma de idea e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados” (Zuani, 2003).

Fiske (1982, p.XX) define a la comunicación como una “interacción social por medio de mensajes”.

Para Robbins y Coulter (2010, p.315) “La comunicación es la transferencia y la comprensión de significados... La comunicación perfecta, si existiera, ocurriría si la persona recibiera y entendiera un pensamiento o idea exactamente como lo previo el emisor”.

De lo antes expuesto se puede concluir que la comunicación es un mecanismo de interacción social mediante el cual las personas transmiten sus ideas.

2.2.1 Proceso de la comunicación

“Las personas al comunicarse tratan de influir intencionalmente en el entorno y en ellos mismos, por lo que la esencia de la comunicación puede reducirse al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la recepción y/o transmisión de mensajes” Berlo (1984, p. 1-11). Este modelo está compuesto por Source (fuente), Message (mensaje), Channel (canal) y Receiver (receptor). (SMCR).

Fuente(S): Constituye el punto de partida, codifica el mensaje destinado a producir la respuesta esperada, sensible a factores como las habilidades de comunicar, el conocimiento respecto al bagaje intelectual de quien comunica, las actitudes y la posición socio-cultural.

- *Habilidades comunicativas:* Hablar, escribir, leer, escuchar y pensamiento
- *Actitudes:* Hacia sí mismo, hacia el tema y hacia el receptor.
- *Conocimiento:* La conducta de la fuente en la comunicación es afectada por el grado de conocimiento que tiene sobre sus propias actitudes, por las características de su receptor, por las distintas formas en que puede emitir o tratar los mensajes. No se puede comunicar lo que no se conoce.

El mensaje (M) constituye la información que el emisor (fuente) desea transmitir al receptor, pues el mensaje que se emite no necesariamente es el mismo, dado que la codificación y decodificación del mismo varía acorde a

los puntos de vista, conocimientos y actitudes tanto del emisor como del receptor

Canal(C): Medio de transporte a través del cual se transfiere el mensaje a uno o varios de los sentidos del receptor para su percepción; es decir, para percibir la comunicación.

Receptor(R): Destinatario final del mensaje, el receptor y aquí repite las mismas cualidades del emisor, habilidad, actitudes, sistema social y cultura. El receptor cierra el proceso de la comunicación, mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje transmitido, retroalimentando al emisor.

La decodificación se refiere a las habilidades de leer y escuchar y comprender el mensaje que se quiso enviar, estando determinada por las cualidades del receptor la comprensión del mensaje enviado.

2.2.2 Modelos de comunicación

El ser humano desde su origen ha conformado grupos, organizaciones sean estas formales o informales, naciendo la necesidad de comunicarse, con el fin de organizarse desarrollo roles que le permitan determinar funciones o tareas en beneficio propio o de la organización a la que se pertenece. (Bustos y Lapo, 2010).

A través de la historia de la humanidad han surgido diferentes estudios, modelos esquemas teóricos del proceso de comunicación, existiendo diferentes escuelas que permiten estudiar la cultura de las organizaciones.

Modelo lineal de Harold Lasswell

En 1948 el profesor Harold Lasswell, de la Universidad de Yale en los Estados Unidos, planteó los elementos que intervienen en el proceso de comunicación, sustentado en que la comunicación de masas responde en todo momento a una estrategia y busca un nivel alto de intencionalidad, por lo que propuso la fórmula de concatenación o encadenamiento lineal basada en cinco preguntas programa, que agrupan a los cinco puntos fundamentales del proceso de comunicación ¿Quién - dice qué - por cuál canal - a quién - con qué efecto?.

Modelo de proceso comunicacional de Shannon y Weaver

Modelo fundamental para la comprensión de la comunicación y el desarrollo de la investigación, basado en el concepto de interferencia, definida como cualquier cosa añadida a la señal entre su transmisión y su recepción. Es un modelo mecanicista, pues su enfoque se enmarca en las telecomunicaciones y en la búsqueda de una fórmula matemática, para calcular y disminuir los niveles de ruido en la comunicación.

Shannon y Weaver en 1949 identifican tres niveles de problemas que pueden generarse en el proceso de la comunicación, medios a través de los cuales se obtiene la eficacia en el proceso comunicacional. Estos problemas son citados por Fiske (1982, p.2):

Problemas técnicos: Refiriéndose a la exactitud con que pueden ser transmitidos los símbolos o códigos de la

comunicación a través de los canales apropiados y bajo el sistema de signos adecuados.

Problemas semánticos: Coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se quiere transmitir.

Problemas de efectividad: Coherencia entre las intenciones del emisor con las actitudes del receptor.

A partir de la promulgación de este modelo, se han multiplicado los estudios para representar a la comunicación y sus implicaciones, existiendo como común denominador la presencia de cuatro elementos básicos: *la fuente, el mensaje, el canal y el receptor*. Este modelo es considerado como el modelo básico de las telecomunicaciones y marca el punto de partida para la investigación y el desarrollo de la comunicación humana.

El modelo de la comunicación colectiva – Schramm

El núcleo del modelo comunicacional de Schramm es la organización informativa en la que se presentan la codificación, la interpretación y la descodificación dentro de la comunicación colectiva en la sociedad. Presenta una visión dinámica del proceso al considerar que el emisor y el receptor alternan sus roles una y otra vez en el proceso comunicacional.

Sánchez en su artículo *Modelo de Schramm* menciona “Para Schramm los miembros de la audiencia son parte de la comunicación colectiva y permanecen en iteración con otros individuos y grupos, interactúan en la difusión de los mensajes que ofrecen los medios de difusión masiva y acorde a su percepción los difunden o reaccionan” (párr.1).

La figura del líder de opinión es fundamental en este modelo de comunicación colectiva, pues la información circula desde los medios

masivos hacia los líderes de opinión y a través de ellos llega a las personas sobre las cuales tienen influencia.

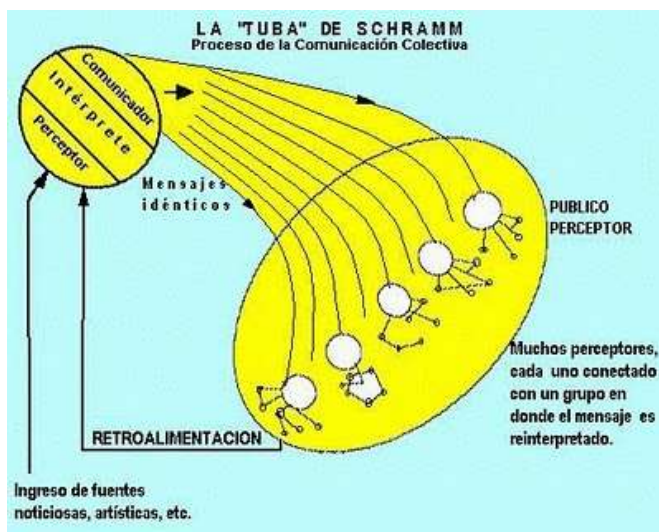


Figura 1

Modelo de Comunicación de SCHRAMM

Tomado

de: <http://sociologiadelacomunicacionuva.blogspot.com/2010/06/tema-3-los-modelos-de-la-comunicacion-2.html>

2.2.3 Características básicas de la comunicación.

Acorde a lo enunciado por Bustos y Lapo (2010:18):

Para que la comunicación sea eficiente debe reunir cinco características básicas, pues por sí sola no tiene efecto sobre las relaciones de los individuos y las empresariales

- En todo proceso humano, tecnológico productivo, se ejecuta la comunicación;
- Es imposible no comunicar
- Todos los integrantes de la organización son los responsables de que la comunicación se concrete
- Una comunicación no solo transmite información, al mismo tiempo impone conductas; y,
- La comunicación forma y transforma.

2.2.4 Barreras de la comunicación

Durante el proceso de comunicación pueden presentarse obstáculos que la dificultan siendo necesario detectarlos para evitarlos y lograr una comunicación eficiente. Los cuales son consecuencia de los frecuentes malos entendidos o fallas de comunicación, estas barreras son obstáculos que pueden derivar en la anulación de la comunicación, filtrando, excluyendo parte de ella o darle un significado incorrecto, afectando la nitidez del mensaje.

2.3 La Organización como Sistema

Federico González (s/a), en su estudio sobre *Evolución del pensamiento administrativo capítulo de Sistemas y Enfoque sistémico* menciona que sistema es “Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos, energía y/o materia para proveer información.” (párr.1).

Buckely citado por Urquijos (2005, p.94) sistema es “Un conjunto complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en una red causal”.

“Un sistema es un todo coherente de partes” Heneman citado por Urquijos (2005, p.95).

2.3.1 Organización

La palabra organización proviene del griego *Organon* que significa instrumento. Ponce (2004, p.278), precisó que la organización es:

La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

A continuación se exponen otras concepciones referentes a la organización desde la visión administrativa según Ponce (2004, p.276):

Litterer: Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre los integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas.

Sheldon: El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

Terry: Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Para Koontz y Weihrich (1998, p.244) la organización es:

1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura organizacional.

“Organizar es agrupar las actividades para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo una persona con autoridad necesaria para supervisar y coordinar en sentido vertical y horizontal toda la estructura” Koontz y Weirich (1998, pág. 11).

De lo antes expuesto se puede conceptualizar que la organización es el hecho de organizar, integrar y estructurar recursos financieros, administrativos, operativos y talento humano con que se cuenta en la empresa, asignándoles atribuciones acorde a sus competencias y relacionándolo entre ellos.

2.3.2 Organización formal e informal

Ponce (2006, p.21) indicó que la organización se construye alrededor de la búsqueda de objetivos específicos; sin embargo, las organizaciones cuentan con una gama muy amplia de objetivos, lo que obliga a separarlos en función a su estructura, determinando el tipo de organización y señalando su formalidad o informalidad.

Organización formal

Allen citado por Perel, Ader y Etkins (1986, p.49), la organización formal es:

Un sistema de tareas bien definidas, cada una de las cuales tiene en sí una cantidad específica de autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas; este conjunto de elementos es dispuesto en forma consiente y minuciosa, para permitir a los responsables de la empresa, trabajar juntos más efectivamente, a fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Las compañías deben aprovechar los talentos capacidades y conocimientos del talento humano que la conforma, por lo que la organización debe estar abierta a los cambios y flexible, no rígida.

Organización informal

Al margen de la estructura formal, nacen de forma espontánea, grupos, líderes y canales de comunicación, este ente alternativo se lo conoce como organización informal.

Para Davis citado por Koontz y Weihrich (1998, p.245-246) la organización informal es “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí”.

Tipos de comunicación en las organizaciones

En las empresas existen dos tipos de comunicación organizacional, las cuales se dan de manera simultánea e influyen en el comportamiento de los individuos que la conforman. Fernández citado en Contreras y Tacoronte (2000, p.24), las identifica como:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización

(accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

2.4 Comunicación Interna

2.4.1 Definición

Para Bustos y Lapo (2012, p. 33) “la comunicación interna de forma planificada o no, siempre ha existido en todo tipo de organizaciones, especialmente las preocupadas por la *calidad*. Es una herramienta de gestión y signo exterior de modernidad para aquellas organizaciones que las aplican”.

Andersen (2010, p.15) “La comunicación interna, proceso en donde los miembros de la empresa se comunican entre sí. Persigue la cohesión de la organización para poder ser un ente fuerte ante sus interlocutores sociales, tales como gobierno, políticos, prensa y comunidad”.

La comunicación interna son los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, que direccionados eficientemente buscan el logro de los objetivos organizacionales.

2.4.2 Estrategia de comunicación interna

Para Bustos y Lapo (2012, p.34 -35)

El mayor reto de las organizaciones es unir a sus colaboradores a fin de cumplir el objetivo de la empresa, pues son diversos en conocimiento, experiencia e

intereses. Para lograr esto es necesario el desarrollo de trabajo en equipo; es decir, que las personas trabajen para lograr una meta en común. Este trabajo en común beneficia a las personas que trabajan juntas, pues se enriquecen del conocimiento, trabajo y experiencia de los otros.

“Una estrategia de comunicación interna permite el desarrollo de un sistema comunicacional confiable para compartir los planes, los problemas y logros de la organización” Bustos y Lapo (2012).

La estrategia de comunicación interna, permite a las organizaciones crear una cultura interna con mensajes propios, de manera ordenada e inmediata, asegurando que sus integrantes, lo reciban, lo hagan suyo y lo transmitan.

Según Bustos y Lapo (2012, p.37) “para saber que acontece en la organización es necesario mantener el diálogo permanente con las personas y departamentos, mediante preguntas que exigen respuestas. Las preguntas permiten descubrir las necesidades de los demás y garantizan que siguen las explicaciones”.

2.4.3 Comunicación interna formal

Bartoli (1991, p. 111) argumentó que “la comunicación interna formal es aquella que es programada y estructurada en el diseño de la organización y se da dentro de los marcos preestablecidos”.

Para Robbins y Coulter (2010, p. 323), la comunicación interna formal:

Es aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajo prescritos. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que complete una tarea, esa es comunicación

formal, también lo es cuando un empleado le comunica un problema a su gerente.

Según Bustos y Lapo (2012, p.37) “La realidad formal en la empresa o institución está compuesta por dos aspectos fundamentales a tener en cuenta en la comunicación: organización funcional y organización jerárquica”.

Organización funcional, “se deriva de la división del trabajo, acorde a las tareas o funciones que en ella se realicen.” Bustos y Lapo (2012, p.38).

Organización jerárquica, muestra las líneas de autoridad que se da en la empresa a través de una organización formal de sus tareas. Bustos y Lapo (2012, p.38).

La comunicación formal “lleva un contenido deseado u ordenado por la empresa, mediante los canales señalados por esta; así, es comunicación formal la de un reporte de trabajo, la de las órdenes o la de una queja presentada dentro de un sistema.” Ponce (2004, p.392).

2.4.4 Comunicación informal

Para Robbins y Coulter (2010, p. 323) “La comunicación informal es comunicación organizacional no definida por la jerarquía estructural de la organización”.

La comunicación interna informal, no se refiere a las cosas que la empresa desea se comuniquen ni sigue los canales fijados. Son ejemplo de comunicación informal los comentarios, los chismes, etc. La comunicación informal es más rápida, más enérgica y más difusiva que la formal, precisamente porque suele ir cargada de aspectos sentimentales o emocionales (buena o mala voluntad hacia los jefes, empleados, etc.). Ponce (2004, p.392).

El sistema de comunicación informal cumple con dos propósitos en las organizaciones: 1) permiten que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social y 2) mejora el desempeño de una organización ya que crea canales alternativos de comunicación que son, a menudo, más rápidos y más eficientes. Robbins y Coulter (2010, p. 323).

2.4.5 El rumor o radiopasillo

“El rumor es un tipo de comunicación informal, deformada en cuanto a su contenido, que se recibe de manera informal, pero que se considera válida”. Mahon (1992, p. 251).

Bustos y Lapo (2012, p.40) indicaron que “El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos”.

Para Robbins y Coulter (2010, p. 323):

El radiopasillo es una parte importante de la comunicación informal, está presente en toda organización. El 63 por ciento de los empleados dicen que se enteran de asuntos importantes mediante los rumores o chismes en el radiopasillo antes de algún comunicado especial

El radiopasillo y rumor, no puede eliminarse, por eso la gerencia de las organizaciones deben darle importancia a los chismes y rumores que circulan en ellas y manejarlo como una red importante de comunicación.

Bustos y Lapo (2012, p.41) determinaron que:

Los rumores suponen la oportunidad de lanzar una serie de globos sonda (por ejemplo, con respecto a una planeación estratégica o ciertas políticas que piensan

llevar a la práctica) y recibir información inmediata sobre las reacciones de sus subordinados. En resumen, los rumores y el chismorreó no sólo son dañinos, también pueden cumplir una función útil, incluso saludable, en una organización.

2.4.6 El intranet como vía de tecnológica de comunicación de la organización

Según Bonilla, 1999, citado por Contreras y Tacoronte (2000, p.40)

La Intranet es una red de información corporativa privada, establecida por una corporación utilizando tecnología INTERNET. Es una poderosa herramienta que se ha convertido en una muy frecuente y eficaz vía para la difusión de información y servicios de la empresa (visión y misión empresarial, constancias de trabajo, beneficios, foros y resumen de noticias de prensa, entre otros), al igual que para la integración y unidad de mensajes.

2.4.7 Dirección del flujo de la organización

De los conceptos previamente enunciados, se puede dilucidar que la comunicación interna es una herramienta de gestión de las organizaciones, por lo que las empresas para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio, deben saber manejar la comunicación en todas las direcciones sea ta horizontal, vertical, ascendente y descendente.

La comunicación interna fluye por canales verticales (ascendente, descendente) y horizontales (izquierda a derecha y viceversa). En el Figura 2, se puede visualizar el flujo de la comunicación interna, a continuación se exponen conceptos inherentes a los mismos.

Comunicación ascendente: Circula desde los niveles más bajos de la estructura de la empresa hasta las esferas más altas. Mantiene a los

gerentes alerta de cómo se sienten los empleados acerca de sus empleos, compañeros de trabajo y la organización en general.

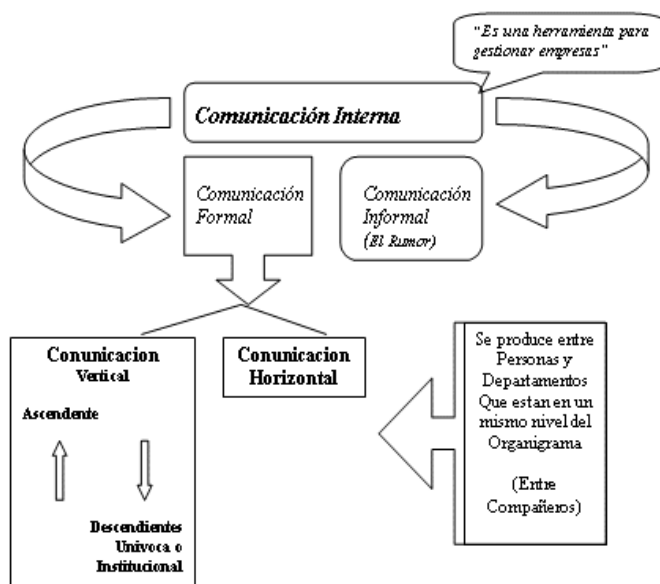


Figura 2
Comunicación Interna
Tomado de: Bustos y Lapo, 2012, Cap. 1 p.43

Comunicación descendente: Es la que surge desde los niveles más altos de la estructura organizacional hasta los más bajos de la empresa; es decir, de un gerente a los empleados. Utilizada para informar, coordinar, dirigir y evaluar a los subordinados.

Comunicación horizontal: Es la que se da entre los empleados de un mismo nivel, entre departamentos funcionales. Permiten ahorrar tiempo y facilitan la coordinación e integración de diferentes trabajos.

Comunicación Diagonal: Para Robbins y Coulter (2010, p. 324)

Es aquella que cruza las áreas de trabajo y los niveles organizacionales. Cuando un analista de crédito se comunica directamente con el gerente regional de

marketing para hablar sobre el problema de un cliente, se dice que está llevando una comunicación diagonal. El incremento en el uso del correo electrónico facilita la comunicación diagonal. En muchas organizaciones, cualquier empleado puede comunicarse vía correo electrónico con cualquier otro empleado, sin importar el área de trabajo o el nivel dentro de la organización, aún con los altos directivos. La comunicación diagonal también tiene el potencial de crear problemas si los empleados no mantienen informados a sus gerentes.

2.4.8 El programa estratégico de comunicación interna

Según García (1998, p. 124) “La comunicación interna es una función estratégica y debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas” y desempeña 4 funciones en la organización. García (1998, p. 125):

Función Corporativa: En el examen de los roles, el análisis de las pautas, la comprobación del sentido direccional y de los itinerarios de los flujos de la comunicación interna... constituye la identidad y personalidad corporativas, sino un factor que contribuye decisivamente a precisarlas y fijarlas

Función Operativa: La comunicación interna es un recurso y un medio que actúa sobre las conductas de tarea y sobre las conductas de relación en la empresa. Permite compartir el conocimiento técnico y las actitudes positivas de cooperación e implicación para un mejor desempeño del puesto de trabajo.

Función Cultural: Entre los contenidos de la comunicación interna, tal como fluye entre las persona de la empresa, de manera libre y espontánea, se incluye la transmisión de conjunto de creencias vivas, de normas asumidas, de pautas de comportamiento observadas y de valores no escritos, que constituyen el legado de su cultura corporativa.

Función estratégica: El inestimable valor instrumental de la comunicación interna permite hacer de su gestión un elemento clave a la hora de diseñar las políticas y estrategias de la empresa. Los programas de acción tienen poco sentido, si no van acompañados de estrategias de comunicación, que afecten, no solo a su proclamación sino a su desarrollo, aplicación y evaluación.

2.5 Planeación Estratégica en la Empresa

2.5.1 Definición estrategia y planeación

Estrategia

Mintzberg, Quinn y Voyer (1997, p. 5) indicaron que:

La palabra estrategia se ha usado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde la noción de estrategia lleva muchos siglos teniendo prominencia. En fecha más reciente, el término se ha usado en el contexto de los negocios. Otro uso muy conocido del término estrategia ha tenido lugar en los deportes y los juegos, sobre todo en el ajedrez.

Robbins y Coulter (2010, p.163) precisan a las estrategias como “los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos”.

Según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997, p. 7):

Una estrategia es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. La estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto a atributos como en sus deficiencias internas los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Planeación

Para Roche (2005, p. 14) planeación es:

1) Planificar es más que hacer planes; es construir el futuro que se desea. 2) Planificar es establecer un objetivo y, luego, determinar el curso de acción que debe seguirse para alcanzarlo. 3) Planificación es el proceso de preapreciación de un conjunto de decisiones para actuar en el futuro, orientado a lograr los fines con medios óptimos.

“Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamental analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define” Mercado (2004, p. 129).

Según Robbins y Coulter (2010, p. 144) “La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades del trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo)”.

La autora coincide con la síntesis que emite Ramírez (1997, p. 6):

La planificación es un proceso desarrollado para combinar de manera racional la estructura, los recursos y los procedimientos organizacionales, que permiten a una institución, centro, programa o proyecto lograr determinados objetivos y metas hacia una situación deseada de acuerdo con la realidad del entorno.

La planificación estratégica enfatiza el diagnóstico del entorno y la identificación clara de necesidades de los clientes, beneficiarios y usuarios de las instituciones, de manera que sean útiles para quienes conforman su entorno social, económico y productivo. Por otra parte, la planificación estratégica puntualiza la necesidad de identificar señales de cambio en el entorno, no solo en términos de la situación inmediata o más cercana, sino con especial interés en el largo plazo y con una visión prospectiva del futuro. Ramírez (1997, p. 13).



figura 3

Congruencia de Áreas de la Organización en la Planificación

Tomado de: Ramírez 1997, p.6

De los enunciados previamente citados se puede determinar que la efectividad de un Plan Estratégico organizacional está basada en la promoción de las estrategias y tácticas de la compañía, así como también, en el grado de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma como va a enfrentar su mercado.

2.5.2 Elementos de la planeación estratégica

La planeación estratégica para ser estructurada necesita del compromiso de entes importantes de la organización, como lo son la Presidencia, Junta Directiva y/o Gerencia General quienes determinaran el rumbo deseado para la organización.

Para Mercado (2004, p. 141) “La planeación estratégica debe contemplar: 1. El estudio de la empresa. 2. Evaluación el medio ambiente. 3. Fijar objetivos. 4. Determinación de las estrategias a seguir.”.

La definición de los elementos estratégicos acorde a lo enunciado por Ramírez (1997, p. 8) requiere de:

- Centrarse en el logro de los objetivos, abandonando la posición reactiva y adoptando mentalidad proactiva
- Liderazgo de las autoridades
- Definir a Misión, respondiendo a las preguntas ¿Cuál es el quehacer de la Institución? y ¿Cuál es el quehacer a que debería dedicarse?
- Poner la mayor atención en el carácter básico, esencial de la organización.
- Sustentarla en los tres grandes pilares: el usuario, la propia organización y los competidores.

2.5.3 Beneficios de una planeación estratégica

“La planeación incrementa la posibilidad que gran parte de las actividades y recursos organizacionales sean transformados en utilidades para el negocio, disminuyendo el nivel de vulnerabilidad. La no planeación conduce al desorden y al desperdicio organizacional” Álvarez (2006, p. 8). La planeación estratégica es beneficiosa porque:

- Se logra una posición proactiva en lugar de ser reactivos, mejorando el desempeño de la organización
- Tiene un efecto estimulante en los miembros de la organización
- La compañía planea con un horizonte de varios años
- Establecer medidas para el éxito
- Permite determinar los principales problemas de las organizaciones
- Se da respuesta a interrogantes claves: Líneas del negocio, preferencias de los clientes, mercados y servicios, medidas del éxito y el requerimiento de asignación de los recursos financieros y humanos.

- Mayor participación, mejorando la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas de la organización, independiente del nivel al que pertenezcan.

2.5.4 Etapas del proceso de elaboración de un plan estratégico

La planeación estratégica permite definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo un patrón de acción general para alcanzarlos y desarrollar jerarquía completa de los planes para integrar y coordinar las actividades.

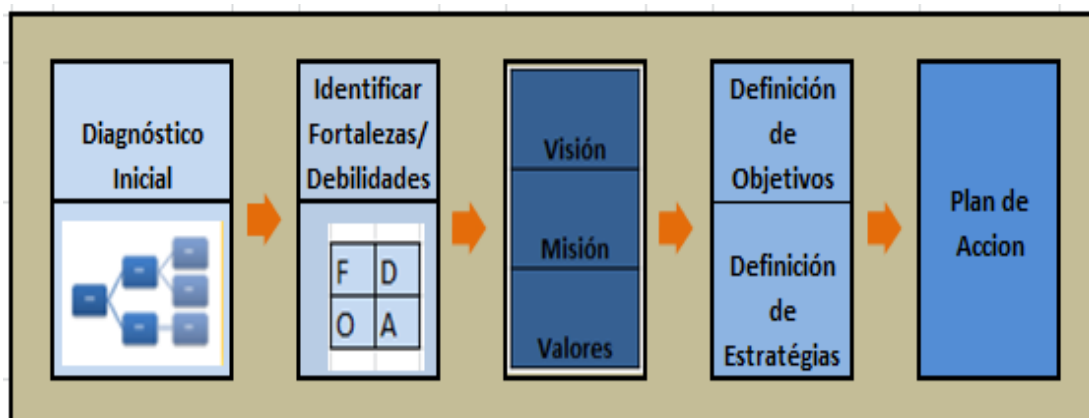


Figura 4
Etapas de un Plan Estratégico

Diagnóstico Inicial o análisis de Situación: Realizar un auto diagnóstico de la organización: es decir, análisis interno organizacional, seguido del análisis de la industria, para luego evaluar el entorno político y económico, para plantear un plan con enfoque estratégico. Permite “contar con información confiable para el análisis interno y hacia el exterior de la organización” Ramírez (1997, p. 9).



Identificar Fortalezas y Debilidades (FODA): Evalúa información

obtenida en el diagnóstico inicial “para señalar en el entorno las amenazas y oportunidades, y sus fortalezas y debilidades” Ramírez (1997, p. 9). “El estudio de la empresa debe terminar con un análisis de los puntos débiles y fuertes de la misma, conociendo perfectamente bien sus factores de éxito y riesgos fuertes” Mercado (2004, p. 139).

Visión, Misión y Valores:

Misión.- “Toda organización requiere de una misión, una declaración de su propósito.” Robbins y Coulter (2010, p. 164).

“Delimita el espacio y el rumbo en que estarán comprometidos los principales recursos, principios, valores, expectativas, responsabilidades y esfuerzos creativos de la organización” Ramírez (1997, p. 51).

Visión.- “Situación ideal que pretende la organización a largo plazo”. Ramírez (1997, p. 62).

Valores.- “Los valores reflejan que significa la organización y en lo que cree, y se genera un entorno que influye en el comportamiento de los empleados para que este sea ético o moral” Robbins y Coulter (2010: 161).

Definición de objetivos: “Objetivo es el estado, resultado o situación futura que la organización desea lograr, se debe mantener una congruencia absoluta entre la misión y los objetivos institucionales y funcionales” Ramírez (1997, p. 55).

Definición de Estrategias: Las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser minimizadas y brechas para ser superadas. La mayoría de los estrategas concuerdan en que la formulación de las estrategias es una actividad que involucra incertidumbre y que requiere una fuerte movilización de información, inteligencia y creatividad Ramírez (1997, p. 59).



Figura 6
Definición de las Estrategias

Planes de Acción: Planteamiento de procesos, recursos, tácticas y herramientas a través de las cuales los objetivos y las estrategias tomarán forma. En esta fase también se plantean, cronogramas, indicadores y presupuestos.

2.6 Plan Estratégico de Comunicación Interna.

Garcia (1998, p. 125) definió el plan estratégico de comunicación interna como:

La definición y adopción de la estrategia, la adquisición y aplicación de las competencias estratégicas de la comunicación interna, la aplicación de los recursos necesarios (humanos, materiales, económicos y tecnológicos) las combinaciones estratégicas, la definición del modelo, la segmentación de los públicos internos, la elaboración de los mensajes específicos, la aplicación de criterios taxonómicos para la elección de los medios y soportes y la determinación de los escenarios de intervención.

Según Garcia (1998, p.128) toda estrategia organizacional debe incluir:

- Definición de escenarios comunicacionales paralelos, perpendiculares, indirectos, circulares, respecto a los espacios, contextos y ambientes habituales de la comunicación interna.
- Definición el tipo de actuación en espacios y ambientes, que ofrecerán mayor resistencia al plan comunicacional.
- Definición de cómo actuar ante la aparición de otras dificultades previsiblemente insuperables.



Figura 7
Elementos informativos para plantear un plan estratégico de comunicación

La comunicación organizacional es un medio para lograr la estrategia organizacional, por lo que se debe conocer y entender a la organización, su entorno, su filosofía y características internas; es decir, el Plan Estratégico de Comunicación debe estar basado en el Plan Estratégico de la organización. Refiérase a la figura 7.

2.6.1 Objetivos del plan de comunicación interna

Para Garcia (1998, p.131) los objetivos del Plan Estratégico de comunicación interna son:

- Identificar las necesidades prioritarias de la empresa en materia de comunicación interna.
- Identificar es estado de opinión más o menos favorable de los públicos internos, respecto al conjunto de la empresa y al funcionamiento de sus áreas, departamentos y servicios.
- Asociar los aspectos positivos y negativos de a comunicación interna a las tareas y servicios de la empresa de un modo tan concreto que sirva de instrumento a las políticas y estrategias de gestión, mediante rectificaciones, reajustes, refuerzos, innovaciones, etc.
- Hacer de la comunicación y la imagen internas recursos estratégicos básicos, cuya gestión aporte valor añadido a la empresa.

De lo expuesto se determina que sin un referente y sin la identificación del problema no se podría determinar los objetivos del plan de comunicación y cómo lograrlo.

2.6.2 Auditoría del plan de comunicación interna

Para evaluar el desempeño de una organización, tesis o equipo se comparan los resultados obtenidos frente a las necesidades de partida y los objetivos propuestos. Formulando las siguientes preguntas que le permitirán

evaluar el cumplimiento de lo que se planificó cumplir y de ser el caso hacer ajustes para lograrlo.

- ¿El logro de los objetivos de comunicación apuntan al cumplimiento del plan estratégico de la organización?
- ¿El presupuesto que se estableció satisface la necesidad de recursos para los objetivos definidos? ¿Son coherentes el presupuesto y los objetivos? ¿Con los recursos previstos, incluyendo el tiempo, es posible lograr el objetivo?
- ¿Existe un plan de actividades que paso a paso permita lograr el objetivo?
- ¿Las personas que participaran en el logro de los objetivos, los conocen y entienden bien? ¿Sabían que se quiere obtener al final del desarrollo el plan previsto? ¿Conocen cuál es el papel de cada uno de ellos?

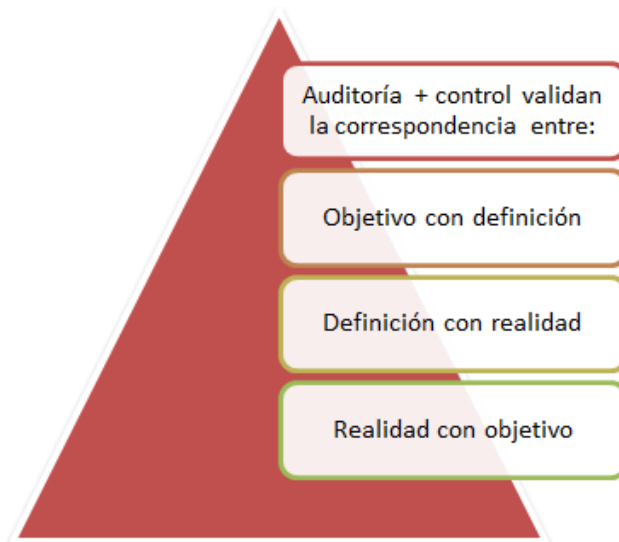


Figura 8
Propósito de los mecanismos de auditoría y control

Es necesario validar la información cuya finalidad será de comprobar si los resultados satisfacen los niveles mínimos requeridos. Las herramientas generales de auditoría y control que se debe considerar para su aplicación son:

- La observación directa
- La consulta de documentos.
- Las encuestas
- Los sondeos
- Los grupos focales
- Las entrevistas en profundidad.

Mediante su uso se podrá identificar en forma cualitativa y cuantitativa aspectos como:

- Niveles de notoriedad
- Perfiles de imagen real
- Niveles de comprensión
- Niveles de implementación

Los cuales se relacionan con el conocimiento objetivo de la realidad, y con la verificación de que el Plan se ejecute según lo previsto, y la evaluación del cumplimiento de los objetivos.

En la medida en que los mecanismos de control se aplican durante la ejecución del plan estratégico, se puede verificar si es necesario realizar ajustes en la implementación con el fin de lograr los resultados esperados.

Es un error esperar que en el corto plazo se vean los resultados de la estrategia de comunicación, porque es una gestión que se caracteriza por sus efectos en el mediano y largo plazo.

Con esto se puede conceptualizar que el éxito de la gestión de comunicación radica en definir claramente las reglas de la planeación estratégica.

2.7 El Gobierno Electrónico

2.7.1 Tecnología de información y comunicación - TICS

Salvador (2002, p. 3) define a las TICS como:

Conjunto de actividades de investigación, desarrollo, fabricación, integración, instalación, comercialización y mantenimiento de componentes, subconjuntos, productos y sistemas físicos y lógicos, fundamentados en la tecnología electrónica, así como la explotación de servicios basados en dichas tecnologías, la producción y difusión de contenidos soportados electrónicamente y las aplicaciones de Internet.

Para Weissbluth, 2008, citado por Naser (2012, p.7) las TICS son:

Las tecnologías de información son las herramientas que están produciendo los cambios más radicales en la gestión pública y privada, y paradójicamente, son las que más escapan a la comprensión o formación de la gran mayoría de los reformadores que están gestionando o financiando grandes proyectos de informatización pública.

2.7.2 Gobierno electrónico (GE)

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), conceptualiza al Gobierno Electrónico (GE), como el uso de las TICS por parte del Estado, para dar acceso a la información a sus habitantes, optimizando los trámites

ciudadanos, incrementando la eficacia, eficiencia y transparencia de la gestión del sector público; así como también, fomentando la participación pública en la toma de decisiones.

Naser (2012), cita como Gobierno Electrónico:

El gobierno electrónico es una innovación continua de los servicios, la participación de los ciudadanos y la forma de gobernar mediante la transformación de las relaciones externas e internas a través de la tecnología, el Internet y los nuevos medios de comunicación. (Gartner Group).

El Gobierno Electrónico es el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), particularmente la Internet, como una herramienta para alcanzar un mejor gobierno. (OCDE).

El gobierno electrónico se refiere al uso de tecnologías de información por parte de las agencias gubernamentales que tienen la habilidad de transformar las relaciones entre los ciudadanos, los negocios y otros brazos del gobierno (BANCO MUNDIAL)



Figura 9
Ámbito del Gobierno Electrónico

Naser (2011, p. 5), describió el GE como:

La transformación de todo el gobierno como un cambio de paradigma en la gestión gubernamental, es un concepto de gestión que fusiona la utilización intensiva de las TIC, con modalidades de gestión, planificación y administración, como una nueva forma de gobierno. El GE basa y fundamenta su aplicación en la

Administración Pública, teniendo como objetivo contribuir al uso de las TIC para mejorar los servicios e información ofrecida a los ciudadanos y organizaciones, mejorar y simplificar los procesos de soporte institucional y facilitar la creación de canales que permitan aumentar la transparencia y la participación ciudadana.

El GE tiene como objetivo principal acercar el Estado a los ciudadanos y de fomentar su participación en las decisiones públicas, por lo que las TICS son un instrumento poderoso para promover la participación ciudadana.

Según Naser (2011, p. 8)

El GE está enmarcado dentro del desarrollo basado en el conocimiento y su puesta en marcha depende no sólo de las posibilidades técnicas de desarrollo de las TIC hacia el interior de los procesos de negocio de cada institución pública, sino también de la facilidad y posibilidad técnica de acceso real que tengan los usuarios a los mismos. Para ello, es fundamental que exista una infraestructura tecnológica adecuada instalada en el país a un costo razonable.

La introducción de las TIC en la Planificación Estratégica de los servicios públicos, está produciendo cambios en diversas áreas: justicia, educación, salud, economía, impuestos, etc. El significativo desarrollo de las TIC en los últimos años abre nuevos e interesantes canales, tanto para la provisión de servicios a la sociedad, como para mejorar la calidad y oportunidad de la información a la que los ciudadanos pueden acceder. El uso de las TIC se ha vuelto imprescindible para potenciar el logro de sus metas y entrega eficiente de sus servicios a los ciudadanos, por parte de los gobiernos.

2.7.3 Desarrollo del gobierno electrónico

El desarrollo del GE es un proceso progresivo que consiste de cuatro fases, las cuales no son dependientes entre sí, pues no es necesario que termine una para que empiece la otra.

- Información
- Interacción
- Transacción; y,
- Transformación

Diferenciándose por sus objetivos, necesidades de conocimiento, costos, demandas de TICS, etc.

Toala (2010, p. 9-10):

a). Información: Fase inicial, la organización habilita sitios Web para proveer información en línea, la que se mantiene estática, no existe interacción sino una relación unidireccional. Ejemplo, el Portal de Trámites Ciudadanos (www.tramitesciudadanos.gob.ec).

b). Interacción: Fase en la cual los sitios Web son actualizados frecuentemente y se habilita la comunicación de dos vías de entidades con ciudadanos y empresas. Se ofrecen mecanismos que acercan al ciudadano con la administración. Ejemplo, la Superintendencia de Compañías (www.supercias.gov.ec).

c). Transacción: Es la fase en la que se proveen transacciones electrónicas para la obtención de productos y servicios, mediante canales seguros de acceso. Ejemplo, el Seguro Social (www.iess.gob.ec).

d). Transformación: Fase en la cual se realizan cambios en la forma de operar del Estado, eliminándose los límites entre entidades y se organizan los servicios alrededor de necesidades de ciudadanos y empresas, quienes acceden a estos servicios por múltiples canales y ventanillas únicas virtuales. Para esto, las instituciones deben estar interconectadas y sus sistemas de información misionales integrados.

El GE ha generado el paradigma de todo a disposición de todos, el cual debe manejarse de la manera más cuidadosa, velando por la integridad, seguridad y disponibilidad de los datos a fin de evitar un caos y reducir drásticamente el retorno de la inversión si no se maneja apropiadamente. ... las reformas a la gestión gubernamental apoyadas en las TIC no solamente han afectado la operación interna de los entes públicos, sino

que también generan una serie de externalidades que van desde fomentar el uso de Internet por parte de los ciudadanos, hasta impulsar la aplicación de transformaciones gerenciales que tienden a eliminar trabas burocráticas, simplificar procedimientos administrativos y reducir la cantidad de documentos. Naser (2011, p. 9).

De los anteriores enunciados previamente expuestos se dilucida que para lograr este cambio y/ o giro en las ordenanzas públicas, es necesario formular y ejecutar planes estratégicos orientados al uso de herramientas electrónicas que permitan acceso al Gobierno Digital.

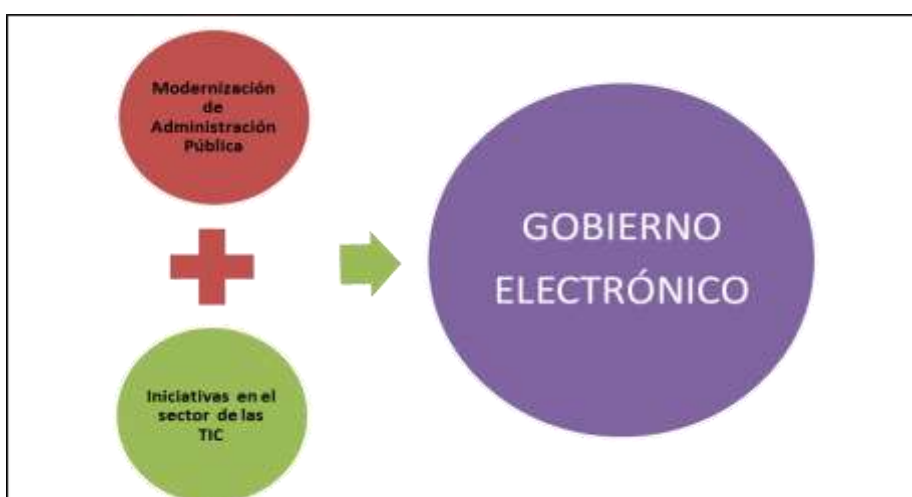


Figura 10

Situación requerida para el desarrollo del Gobierno Electrónico

“Las políticas de reforma deben permanecer en el tiempo, se requiere que el Estado planee estrategias a implementarse en el mediano y largo plazo, siendo fundamental asegurar su continuidad, independiente de los cambios políticos.” Naser (2011, p. 9).

2.7.4 Beneficios del gobierno electrónico

La comunidad y ciudadanía en general se ha beneficiado con el advenimiento del GE, que ha generado:

eliminación de las barreras de tiempo y espacio, facilidad en las comunicaciones, acceso igualitario a la información, aumento del intercambio colaborativo entre distintas reparticiones, aumento en la producción de bienes y servicios de valor agregado, en suma, mayor la calidad de vida de los ciudadanos. Naser (2011, p. 16).

El GE ha revolucionado la forma de entregar y recibir servicios tanto a los ciudadanos como a las empresas y a los funcionarios públicos, mediante el establecimiento de relaciones, que son identificadas por Naser (2011, p. 16):

- G2C: Government to Citizen (Gobierno a Ciudadano)
- G2B: Government to Business (Gobierno a Empresa)
- G2E: Government to Employee (Gobierno a Empleado).

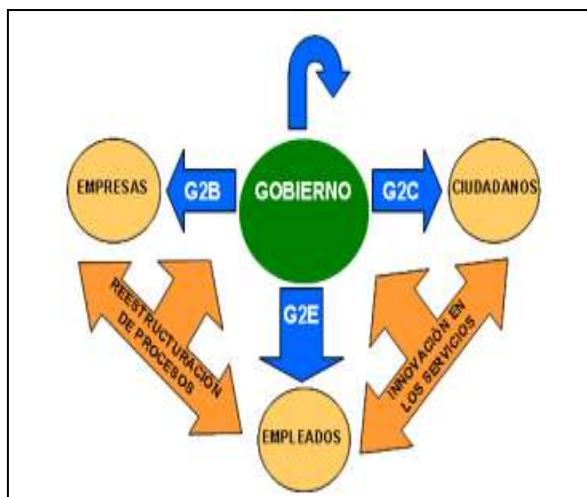


Figura 11
Modelo Relacional de Servicios de la Administración Pública
Tomado de: Naser (2011)

-Estas relaciones permiten la gestión integrada y/o compartida de servicios propios de la Administración Pública. En efecto, a modo de ejemplo, se desarrollan nuevas aplicaciones en Intranet, se integran sistemas, se comparten bases de datos y se desarrollan nuevos procesos transaccionales. Para el desarrollo efectivo del G2C, se utilizan metodologías y estándares abiertos de común aplicación a todos los organismos involucrados, y cobra especial importancia la seguridad en el acceso a los sistemas y aplicaciones. Para lograr la efectividad de esta integración, es necesario en algunos casos,

reestructurar procesos, tal vez eliminar otros, e innovar en los servicios prestados. - Las relaciones entre Gobierno, empleados, ciudadanos y empresas están claramente definidas e identificadas, muchos portales de GE identifican las actividades en forma muy explícita y clara. Sin embargo, en muchos casos, los procedimientos y transacciones pueden ser las mismas, lo cual en algunos casos facilita y en otros complejiza las operaciones. Por tanto, será necesario realizar procesos paulatinos, sensibilizar y hacer partícipe a los actores involucrados y establecer un vínculo estrecho con el sector privado en todo el proceso de implementación del GE, es decir, desde la visión y el proceso de planificación, hasta su implementación, monitoreo y evaluación. Naser (2011, p. 18).

2.8 Marco Legal

2.8.1 Plan Nacional para el Buen Vivir

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 280 establece que el PLAN NACIONAL PARA DEL BUEN VIVIR (PNBV), es de “observancia de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.”. Asamblea Constituyente (2008, p.137).

La Constitución de la República, en el artículo 3 literal 5, describe cuales son los deberes primordiales del Estado ecuatoriano: “Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la retribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al Buen Vivir”. Asamblea Constituyente (2008, p.17).

La elaboración del PNBV supuso enfrentar cuatro grandes desafíos: articular la planificación al nuevo marco constitucional, al reforzar la planificación por Objetivos Nacionales para el Buen Vivir; generar procesos de articulación y retroalimentación interestatal que integren la gestión por resultados; incorporar de manera efectiva la planificación y el ordenamiento territorial; e impulsar un proceso de participación social.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2009, p. 3).

El PNBV 2009-2013 que sintetiza el desarrollo del país de una manera integral, propone como uno de sus objetivos nacionales: “Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.” Además el PNBV plantea cómo política promover el acceso a conocimientos y tecnologías y a su generación endógena como bienes públicos.” SENPLADES (2009, p. 85-86).



Figura 12
Plan Nacional del Buen Vivir
 Tomado de: Plan Nacional para el Buen Vivir
 Elaborado por: SENPLADES

2.8.2 Código orgánico de planificación y finanzas públicas. COPFP.

Para instrumentalizar legalmente el proceso de planificación y de gestión, se emite en el año 2010 el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas:

el cual busca organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el sistema Nacional de Finanzas Públicas, para regular el funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, dentro del marco de Régimen Económico, Régimen del Buen Vivir, de las Garantías y de los Derechos Constitucionales. Asamblea Constituyente (2010, p.4).

Como puntos relevantes del COPFP se pueden citar los siguientes:

- La elaboración del Presupuesto General del Estado acorde a la planificación del gobierno central.
- La obligatoriedad de su aplicación a todos los niveles de gobierno, según lo dispone la Constitución.
- El Presupuesto General del Estado se sujetará a los lineamientos de planificación del desarrollo en todos los niveles de gobierno.
- Promover la sostenibilidad fiscal.
- Promover la coordinación entre las entidades rectoras de planificación y de las finanzas públicas y de estas con las demás instituciones sujetas a esta norma.
- Promover la planificación del desarrollo en consistencia con el Plan Nacional para el Buen Vivir y la Constitución de la República.

- Regulación de la inversión pública, solo se ejecutará lo que está planificado.
- La instrumentalización del Sistema Nacional de Finanzas Públicas mediante procedimientos para la gestión presupuestaria.

2.8.3 Ley orgánica de la contraloría general del estado

Paralelamente al COPFP la planificación de los entes públicos debe regirse a las normas de control, pues la Ley Orgánica establece la obligatoriedad de su cumplimiento, el mismo que es competencia de la Contraloría General del Estado.

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, dispone que uno de los componentes del sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado sea el control interno, el cual se ejecutará en forma previa, continua y posterior. Particularmente sobre la ejecución del control previo, el mismo artículo señala que: Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales; lo cual evidencia la necesidad imperiosa de generar una planificación ajustada a los requerimientos propios de la institución. SRI (2012, p. 13).

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado determina las atribuciones y obligaciones de las máximas autoridades de las instituciones públicas.

a) Dirigir y asegurar la implantación, funcionamiento y actualización del sistema de control interno y de los sistemas de administración financiera, planificación, organización, información, de recursos humanos, materiales, tecnológicos, ambientales y más sistemas administrativos. b) Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros

factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores. SRI (2012, p. 14).

2.9 La Empresa - Dirección General de Aviación Civil

La DGAC es el “ente regulador y que mantiene el control técnico – operativo de la autoridad aeronáutica nacional” DGAC (2011, p. 4), con sede en el Distrito Metropolitano de Quito, ejerciendo las atribuciones y responsabilidades establecidas en la Ley de Aviación Civil.

La DGAC se rige bajo las premisas contenidas en la Constitución de la República y es coparticipe del desarrollo del Transporte Aéreo del Ecuador, Tratados Internacionales como el “Convenio de Aviación Civil Internacional” (CALE) del cual el Ecuador es miembro signatario. La Ley de Aviación Civil y la normativa nacional e internacional directamente relacionada; prioriza a la seguridad operacional, seguridad de la aviación y sistemas integrados de gestión para alcanzar los objetivos estratégicos y visión propuesta en su plan estratégico, enmarcados en su misión institucional.

La DGAC ha realizado cambios en materia normativa, tecnología, infraestructura, capacitación de personal, al momento se encuentra en un nuevo proceso de reestructuración, cuyo objetivo es llevar al fortalecimiento institucional dotándole de herramientas técnicas – legales que permitan una gestión organizacional orientada a lograr su Plan Estratégico.

2.9.1 Reseña histórica

“La ley de Aviación Civil define a la DGAC como una entidad autónoma de derecho público, con personería jurídica y fondos propios, con sede en el Distrito Metropolitano de Quito.” DGAC (2011, p. 8).

DGAC (2011, p. 7):

La aviación ecuatoriana ha tenido desde sus inicios una trayectoria llena de hechos extraordinarios que la han transformado. Es necesario conocerlos porque únicamente sabiendo lo que fue, se puede analizar el presente y proyectarlo al futuro, cimentando el crecimiento aeronáutico sobre sólidas bases.

La aviación en el Ecuador se inició el 29 de septiembre de 1913 cuando llegaba en el vapor *Ecuador* el avión *Patria I* un monoplano 2 Dalmistro con motor de 50HP que fue piloteado por Cosme Renella, el 8 de agosto de 1920, se realizó el primer vuelo del Telégrafo I al mando de Elia Liut.

El 9 de agosto de 1946 el Presidente José María Velasco Ibarra crea la Dirección General de Aviación Civil mediante Decreto Supremo Nro. 1693-b, publicado en el registro oficial 671 del 28 de mismo mes y año. Nació adscrita a la Comandancia General de la Aeronáutica; el 4 de diciembre de 1951 se crea la Junta de Aviación Civil Ecuatoriana, adscrita al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, a la cual se le otorga como organismo ejecutivo, la DGAC con la misión de desarrollar la aviación como un nuevo medio de transporte en el país y velar por el progreso y la seguridad de las operaciones aéreas.

El 12 de julio de 1963, mediante Decreto Supremo No. 006, la DGAC es adscrita al Ministerio de Defensa Nacional, a través de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

El Decreto Ley 2000-1, publicado en el Registro oficial No. 144 de agosto 18 del 2000 contiene reformas a la Ley de Aviación Civil, donde la DGAC, sale de la administración de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y pasa a ser un ente adscrito a la Presidencia de la República.

DGAC (2011, p. 8):

En el 2006 se aprueba la Ley reformativa a la Ley de Aviación Civil y del Código Aeronáutico, publicada en el segundo suplemento del Registro Oficial 244 del 5 de abril de 2006, en ella se contempla que la Dirección General de Aviación Civil y sus dependencias, sea el ente regulador, que mantenga el control técnico-operativo de la actividad aeronáutica nacional.

Actualmente se está dando un gran impulso al desarrollo de la infraestructura aeronáutica teniendo al momento 4 aeropuertos internacionales, 26 aeródromos y más de 200 pistas especialmente en la región Amazónica. Esto unido a la emisión de regulaciones, vigilancia continua, prestación de servicios a la navegación aérea y otros servicios aeronáuticos requeridos, permite que la DGAC esté enfocada en contribuir a garantizar la seguridad y calidad operacional de la actividad aérea en el país.

2.9.2 Direccionamiento estratégico de la DGAC

2.9.3 Misión

“Planificar, organizar, ejecutar, regular y controlar el desarrollo técnico operativo de la actividad aeronáutica del país, en cumplimiento de normas y procedimientos nacionales e internacionales que garanticen la eficiencia y seguridad de las operaciones aéreas en el territorio ecuatoriano”. DGAC (2011, p. 10).

2.9.4 Visión

“Ser una Institución altamente tecnificada que garantice la seguridad operacional y la calidad de los servicios aeronáuticos y aeroportuarios en el Ecuador manteniendo la categoría máxima a nivel internacional”. DGAC (2011, p. 10).

2.9.5 Objetivos estratégicos de la DGAC

DGAC (2011, p. 10):

- Promover la seguridad operacional alcanzando un nivel óptimo en la aviación civil del Ecuador.
- Mejorar continuamente los sistemas internos y procesos organizacionales.
- Fomentar y regular el desarrollo de la aviación civil en el Ecuador.

2.9.6 Valores

La DGAC considera a los valores como la forma de orientar el comportamiento de su talento humano a los principios como los lineamientos sobre los cuales se rigen las actividades dentro de la organización, los mismos que deben ser difundidos, comprendidos y aplicados por todos los servidores públicos para el desarrollo institucional.

DGAC (2011, p. 11):

Responsabilidad: Cumplir a cabalidad las actividades encomendadas, orientando las acciones hacia el logro de los objetivos.

Lealtad: Obligación de cada servidor público de fidelidad al Estado Ecuatoriano, a la Dirección General de Aviación Civil y así mismo.

Integridad: Coherencia ente el decir y el hacer de acuerdo a los principios éticos y morales

Respeto: Reconocimiento de valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

2.9.7 Organización

La DGAC tiene una estructura organizacional por procesos. El mapa de procesos, la cadena de valor y la estructura se pueden visualizar en el Anexo A.

2.9.8 Relacionamiento externo

La DGAC por su ámbito de acción debe relacionarse a nivel nacional e internacional. Anexo B.

2.9.9 Productos y servicios por niveles

La DGAC tiene varios productos que se detallan en el Anexo C, de acuerdo a la facultad del nivel correspondiente de acuerdo al modelo de gestión.

2.9.10 Factores críticos de éxito

El Estado Ecuatoriano se encuentra en un proceso de descentralización, desconcentración de las entidades de la función ejecutiva en el marco de la reforma democrática del Estado para contar con una administración efectiva que garantice un desarrollo sostenido del país permitiendo el BUEN VIVIR para los ecuatorianos.

La DGAC tiene el reto actual de ajustarse a la reforma democrática del estado ecuatoriano así como también a las normas y recomendaciones emitidas por los organismos internacionales de aviación y a los cambios generados en la aeronáutica a nivel mundial, permitiendo el desarrollo del país y su integración especialmente a nivel latinoamericano.

El requerimiento a nivel internacional por parte de la Organización de Aviación Civil Internacional que es la implantación del Programa de Seguridad Operacional del Estado (SSP), Sistema de Gestión de Seguridad

Operacional para los proveedores de servicios aeronáuticos y Sistemas de Gestión Integrados (Sistemas de Gestión de Calidad, Sistemas de Gestión Ambiental, Sistemas de Seguridad y Salud Ocupacional).

Los avances tecnológicos que se están dando a nivel CAR/SAM en materia aeronáutica como navegación por satélite, aplicación de rutas RNAV, RVSM y el equipamiento de última tecnología tanto en aire como en tierra propiciando una navegación aérea segura, regular y efectiva.

Por todo lo expuesto se determina que las normas, regulaciones, procedimientos, capacitación, infraestructura, equipamiento de la Aeronáutica Civil del Ecuador deben estar acorde a las exigencias internacionales, a fin de promover que el Sistema de Aviación Civil del Ecuador sea seguro, efectivo y competitivo.

2.9.11 Política institucional

La DGAC como la autoridad aeronáutica del Ecuador, prioriza la seguridad operacional y de la aviación, proveyendo servicios aeronáuticos y aeroportuarios de calidad, garantizando el cumplimiento de la misión institucional.

Las siguientes políticas afianzan la misión y objetivos estratégicos a fin de concretarla visión institucional de la DGAC.

- Política de Seguridad Operacional
- La gestión de la seguridad operacional de la aviación civil es una de las principales responsabilidades de la DGAC

- Política de Seguridad de la Aviación
- La DGAC se compromete a: desarrollar, implantar, mantener y mejorar constantemente estrategias y procesos para asegurar que todas las actividades de aviación que tienen lugar en los aeropuertos logren el mayor nivel de efectividad de seguridad de la aviación (SECURITY), aplicando las normas nacionales e internacionales.
- Política de Calidad
- La DGAC se compromete a gestionar los procesos organizacionales aplicando los principios de calidad en cada uno de sus niveles estableciendo acciones correctivas y preventivas mediante el análisis de los resultados obtenidos en la medición y seguimiento de procesos y productos.
- Política de Administración Efectiva de Recursos
- La DGAC considerando los factores críticos de éxito se compromete a mejorar sus procedimientos a fin de garantizar la efectividad en la administración del talento humano, financiero, material y tecnológico.
- Política de Gestión Ambiental
- La DGAC considerando que el medio ambiente debe ser sano y sustentable a fin de garantizar los derechos de la naturaleza y mejora permanente de la calidad de vida, se compromete a propiciar una conservación adecuada de los recursos naturales.

2.9.12 Ubicación sectorial y física

El proyecto, propuesta de Plan Estratégico de Comunicación del Sistema e-SIGEF para la DGAC de la ciudad de Guayaquil, está dirigido para el Departamento Financiero, lo cual se encuentra ubicado frente a la Avenida de las Américas y sur con la Ciudadela Kennedy.



Figura 13
Ubicación DGAC en Guayaquil
Tomado de: www.google.earth

2.10 El Sistema e-SIGEF

“En estos últimos años el MEF, la SENPLADES, la Secretaría de la Administración Pública, han instituido plataformas informáticas que faciliten el procesamiento de la información financiera así como de la planificación nacional, seguimiento y evaluación” Arias (2011, p. 40). Una de estas plataformas que impulsan el gobierno electrónico es el e-SIGEF.

El e-SIGEF y demás sistemas implementados por entes gubernamentales, tales como el SRI, BIESS, MEF con los sistemas de

Compras Públicas, e-SIGEF etc., son ejemplo palpable que a través del aprovechamiento de las Tics; es decir, de la implantación del Gobierno Electrónico, el Estado ecuatoriano se vuelve más eficiente, transparente y participativo, brindando mejores servicios a los ecuatorianos y las empresas sean estas públicas o privadas.

2.10.1 Normativa legal del e-SIGEF

En el capítulo del marco legal, se fundamentó la política del Estado Ecuatoriano basada en el PNBV y las diferentes leyes en que se basan la planificación de las finanzas públicas. A continuación se da breve reseña de la normativa legal del uso obligatorio del sistema e-SIGEF, por parte de las entidades públicas.

- Constitución Política del Ecuador
- De acuerdo a lo establecido en el numeral 179 de la Constitución Política del Ecuador corresponde a los Ministros de Estado expedir normas, acuerdos y resoluciones que requiera la gestión ministerial.
- Ley de Presupuesto General del Estado
- Según los artículos 9 y 63 de la Ley de Presupuestos del Sector Público, el MEF es el órgano rector del Sistema Nacional de Presupuesto Público
- Ley Orgánica de Administración, Financiera y Control.
- Según el Art. 44 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control dice “que el MEF expedirá las Normas Técnicas de presupuesto para la programación, formulación, presentación,

aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación presupuestaria”.

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- El Art. 13 de la ley Orgánica de la Contraloría General del estado faculta al MEF, expedir los principios y normas del sistema específico y único de Contabilidad Gubernamental que permita integrar las operaciones financieras, presupuestarias, patrimoniales, y de costos.
- El acuerdo ministerial No. 444 del 27 de diciembre del 2007, en su art. 2 dispone “El nuevo esquema financiero y de procesos del Sistema Integrado de Gestión Financiera e-SIGEF” prevé la ejecución presupuestaria de forma descentralizada pero manejando u esquema centralizado de Contabilidad o sea una sola contabilidad del gobierno central, y un esquema de pago a través de la cuenta corriente Única del Tesoro, a través del Internet de tal manera que el MEF cuente con una base de información única y sólida a partir del 1 de enero del 2008.

2.10.2 ¿Por qué usar el e-SIGEF?

Los antecedentes del uso del sistema e-SIGEF:

El e-SIGEF se enmarca dentro de las políticas del Gobierno Nacional de inclusión social y competitividad del país, a través de la apropiación y el uso adecuado de las Tics, tanto en la vida cotidiana como productiva de los ciudadanos, las empresas, la academia y el Gobierno.

El 1ro de junio del 2007 en Chile, la Secretaría de la Administración Pública y Comunicaciones de la Presidencia firma la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, estableciéndose estrategia con

lineamientos enmarcados en alcanzar las metas trazadas por los gobiernos en este tema.

El Ecuador adquirió compromisos de Gobierno Electrónico, en la Segunda Conferencia Ministerial de Sociedad de la Información de Latinoamericana y el Caribe, firmando el Plan de acción eLAC 2010, en febrero de 2008, en el Salvador.

El Acuerdo publicado en el Registro Oficial 139 del 1ro de Agosto de 2007 establece que la Subsecretaría de Informática de la Presidencia de la República coordinará, desarrollará y pondrá en marcha los proyectos de Gobierno Electrónico.

Estos proyectos contribuyen a la construcción de un Estado más eficiente, transparente, participativo y que preste mejores servicios a los ciudadanos y las empresas, mediante el aprovechamiento de las Tics. Toala (2010, p.9).

Arias (2011) señala los dos marcos legales que avalan el uso del e-SIGEF, “el artículo 299 de la Constitución Política determina que el Presupuesto General del Estado se gestionará a través de una Cuenta Única del Tesoro Nacional abierta en el Banco Central, con las subcuentas correspondientes” Arias (2011, p. 41) ; y,

La Décima Segunda Disposición General del Código de Planificación y Finanzas que señala Las transacciones financieras realizadas entre entidades del Presupuesto General del Estado se las realizará a través de la plataforma informática del sistema de administración financiera, las mismas que permitirán realizar todos los procesos en medio digital, sin requerir soportes físicos adicionales. Para el efecto las solicitudes y transacciones realizadas con las claves otorgadas en dicho Sistema, son válidas y tendrán el mismo efecto legal que si se hubiere realizado mediante petición suscrita con firma ológrafa. Arias (2011, p. 41-42).

2.10.3 Modelo conceptual del sistema de administración financiera (e-SIGEF)

El gobierno ecuatoriano desde el 2001 inicio el diseño del Proyecto del sistema de administración financiera SIGEF, el cual inicialmente estuvo conceptualizado en arquitectura Cliente-Servidor.

En el 2005 se implementó el aplicativo, dándose un año de prueba para evaluar si rendía los resultados esperados; es decir, brindar información ágil oportuna de una manera eficiente y eficaz. El MEF, al verificar los datos emitidos por el sistema, decide “iniciar el proceso de modernización del SIGEF, estableciendo lineamientos generales, entre los que se considera la identificación FODA del sistema y evaluar diferentes alternativas y modelos implementados con éxito en otros países de la región” Asencio (2015, p. 66).

Resultado de lo cual se adopta el modelo de gestión financiera de Guatemala., por “las similitudes de su proceso con el ecuatoriano, pues se buscaba cambiar de modelo desconcentrado operativamente y distribuido tecnológicamente a un modelo tecnológicamente centralizado”. Asencio (2015, p. 67).

Arias (2011, p. 41) “El cambio implementado no simplemente fue en la tecnología utilizada, fue la implementación de un cambio en el modelo presupuestario-financiero del país, la inclusión de la cuenta única (CCU), la *centralización* de la información y cambio en algunos procesos”.

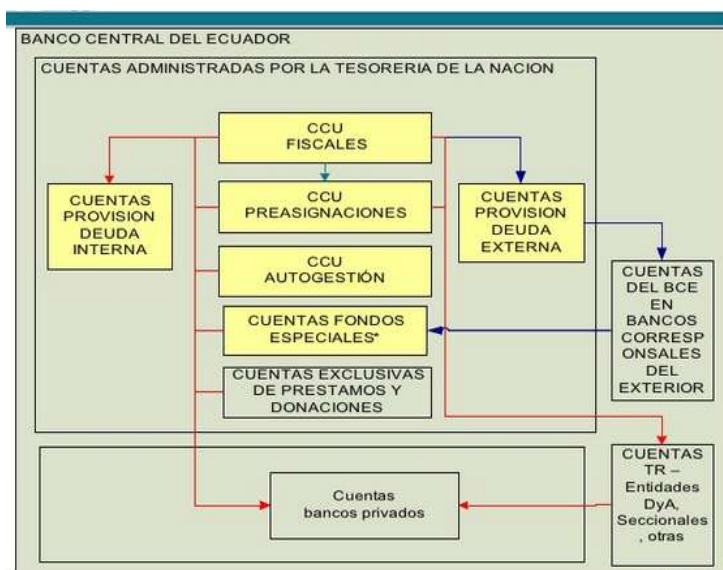


Figura 14
Estructura de la Cuenta Corriente Única (CCU)
 Fuente: <http://www.mef.gob.ec>

En este marco se ha creado el Sistema de Administración Financiera del Sector Público e-SIGEF para contar con una cuenta única y un sistema integrado e integral de seguimiento del gasto público, cuyo objetivo es la planificación, organización, coordinación, control y evaluación de los procesos necesarios para incrementar las capacidades organizativas y tecnológicas de las instituciones que conforman el sector público no financiero y del Ministerio de Finanzas como ente rector de las Finanzas Públicas de tal manera que se integren en un único y moderno sistema de información que garantice en términos de oportunidad, confiabilidad y transparencia la generación de las estadísticas fiscales y los insumos para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. SENPLADES (2009, p.90).

SENPLADES, 2009, citado por Arias (2011, p. 41) describe el modelo conceptual del e-SIGEF:

El modelo conceptual del nuevo Sistema de Administración Financiera (e-SIGEF) implementado en el Ecuador a partir del ejercicio fiscal 2008, tiene como características fundamentales la centralización normativa, la desconcentración y descentralización operativas, la definición y operación de una sola gerencia financiera, centralizada en el Ministerio de Finanzas, desde donde se emiten las normas, políticas y se controla su aplicación, permitiendo además la

centralización de la caja fiscal y la generación de estados financieros consolidados y únicos.

2.10.4 Componentes del sistema de administración financiera (e-SIGEF)

El e-SIGEF, es el Sistema de Administración Financiera orientado a la web, cuenta con elementos interrelacionados e interdependientes, mediante los cuales se persigue el manejo administrativo transparente de los fondos públicos.

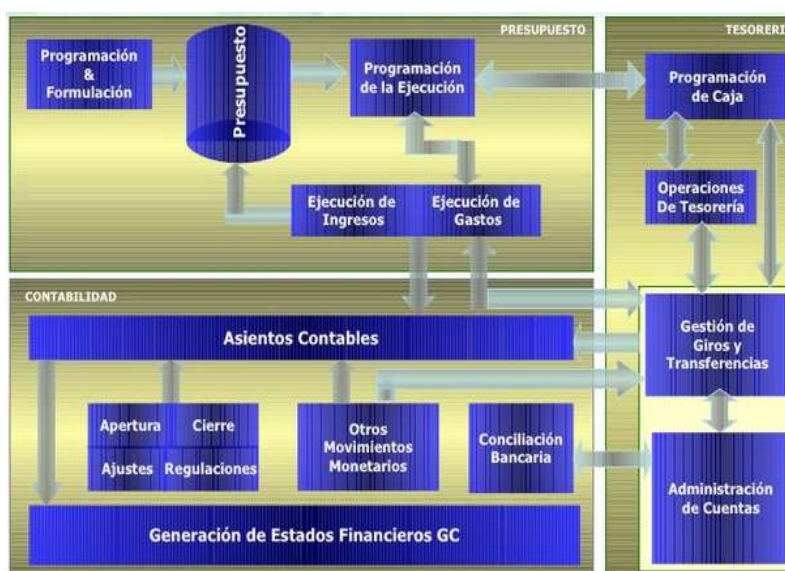


Figura 15
Modelo de Negocio del e-SIGEF
 Tomado de: <http://www.mef.gob.ec>

El e-SIGEF cuenta con los módulos de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Administración de Fondos, los cuales son los núcleos de este sistema financiero, se ejecutan en ambiente WEB, por lo que en esta fase del ciclo presupuestario se obtiene información online.

El Sistema de Gestión Financiera Pública e-SIGEF utiliza para su operación y seguridad un esquema de perfiles, funciones y usuarios que determinan los permisos sobre los objetos de la aplicación. De esta

manera es como se restringen ciertas operaciones a los usuarios. El modelo de administración de usuarios y permisos determina que para dotar de permisos a una persona para hacer cualquier operación en el sistema se requiere que se encuentren definidos los perfiles los cuales deben estar asociados a las funciones, los que a su vez se relacionan con los usuarios para determinar el nivel de acceso a la aplicación. Espinoza (2010, p. 2).

El sistema financiero e-SIGEF, esta conformado por tres subsistemas que se contituyen en su núcleo:

- Subsistema de Presupuesto
- Subsistema de Contabilidad
- Subsistema de Tesorería

Subsistema de Presupuesto

El presupuesto es un instrumento de planificación y control expresado en términos económicos y financieros, capaz de ser una herramienta que promueve la integración en las diferentes áreas del sector público, la participación como aporte al conjunto de iniciativas dentro de cada centro de gestión y, la responsabilidad expresada en términos de acciones establecidas para su cumplimiento, en términos de una estructura claramente definida para este proceso. Naranjo (2010, p.7)

En el sistema e-SISGEF, dentro del manejo presupuestario se identifica el estado en que está un trámite de pago (compromiso presupuestario) por el *CUR*, cuyos tipos son definidos por Naranjo (2010, p.11):

- **Compromiso:** Un compromiso se reconocerá cuando se registre en forma previa al devengamiento de los hechos económicos producto de la celebración de contratos, convenios, emisión de actos administrativos u otros procedimientos de similares características.
- **Compromiso y devengado:** Se reconoce el compromiso en forma simultánea con el registro del

devengado contable afectando la partida presupuestaria de gasto asociada a la cuenta contable.

- **Devengado:** Reconocimiento de los hechos económicos como consecuencia de un compromiso previo.

Subsistema de Contabilidad

El módulo contable comprende el proceso de las operaciones presupuestarias y financieras del Gobierno Central y de las demás entidades y organismos del SPNF, desde la entrada original a los registros de contabilidad hasta el informe sobre ellas, la interpretación y consolidación contable; comprende, además, los documentos, registros y archivos de las transacciones. La Contabilidad Gubernamental es el conjunto de normas, principios y procedimientos técnicos que permiten el registro sistemático de los hechos económicos del Sector Público. Naranjo (2010, p.15)

La importancia de este módulo radica en sus características, las cuales son detalladas por Asencio (2015, p.14):

- Contabilidad patrimonial automática y Estados Financieros del GC centralizados en el MEF
- Centralización normativa / Desconcentración operativa
- Una sola contabilidad del Gobierno Central
- Información contable automática
- Información del Gobierno Central consolidada en línea, sin procesos adicionales.

Subsistema de Tesorería

Comprende el conjunto de principios, directrices, normas y procedimientos que intervienen en la recaudación de los ingresos y en los pagos que configuran el flujo de fondos del sector público no financiero nacional, así como en la custodia de las disponibilidades que se generen. Tiene como fundamento la programación financiera que comprende un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos del tesoro. La programación de la caja refleja las proyecciones de ingresos y de gastos en un período de tiempo. La asignación y el otorgamiento de

fondos a las entidades gubernamentales debe sujetarse al flujo de caja, dado que su objetivo es armonizar la disponibilidad de recursos proyectada con los requerimientos del sector público. Naranjo (2010, p.20).

Este módulo se caracteriza por el “Incremento de la eficiencia en la administración de los recursos monetarios de la Caja Fiscal a través de los mecanismos de programación de caja, autorización de giro, SPI todo pago, Caja Única centralizada en el MEF.” Naranjo (2010, p.21).

2.10.5 Definiciones

Función: “La función es la asociación de uno o más perfiles que definen un esquema generalizado de permisos, operaciones y actividades que un usuario tendrá acceso.” Viteri (2010, p. 1).

Perfil: “El perfil es el agrupamiento de los objetos (opciones o botones) a los que se tiene acceso para ejecutar una tarea específica.” Viteri (2010, p. 1).

Usuario: “Es la persona que accede al Sistema. Al mismo que se le asignan funciones que determinan el nivel de acceso en el aplicativo y que pertenece a un grupo previamente definido por el modelo de gestión. Viteri (2010, p. 2).

La administración, operación y seguridad de los accesos al sistema e-SIGEF, se basa en un esquema de perfiles y funciones que se asignan a usuarios. Villolta (2014, p. 5-6) indican como se los determina:

- **Modelo de gestión financiera institucional:** para los propósitos determinados en la normativa técnica presupuestaria, las instituciones se encuentran organizadas en dos niveles: de dirección (UDAF) y

operativo (EOD, Entidad Operativa Desconcentrada) e identificadas de acuerdo al Sector al que pertenecen.

- **Subsistema y módulo de acceso:** Las funciones están asociadas a los módulos definidos en el sistema.

- **Por competencia:** Para cada uno de los modelos de gestión financiera y de acuerdo a los subsistemas y módulos existentes, se han definido los siguientes esquemas de funciones, de acuerdo a su competencia: Operador, Aprobador, Consulta y Reportes.

2.10.6 Modelos de gestión definidos en el e-SIGEF

Los modelos de gestión de las instituciones que conforman el

Presupuesto General del Estado son descritos por Villolta (2014, p. 8):

- **UDAF con Entidades Operativas Desconcentradas:** son instituciones del Gobierno Central que han adoptado el modelo de gestión de dos niveles. Las Unidades de Administración Financiera (UDAF) se ubican en el primer nivel considerando en el segundo nivel a las Entidades Operativas.

- **UDAF con Entidades Operativas Desconcentradas:** Son instituciones del Gobierno Central que han adoptado el modelo de gestión de un solo nivel, este tipo de instituciones son Unidades de Administración Financiera (UDAF) y Entidades Operativas Desconcentradas (EOD) a la vez.

- **UDAF autónoma sin entidades operativas desconcentradas:** Son instituciones autónomas y descentralizadas que han adoptado el modelo de gestión de un solo nivel, este tipo de instituciones son Unidades de Administración Financiera (UDAF) y Entidades Operativas Desconcentradas (EOD) a la vez.

- **UDAF autónoma con entidades operativas desconcentradas:** Son instituciones autónomas y descentralizadas que han adoptado el modelo de gestión de dos niveles. Las Unidades de Administración Financiera (UDAF) se ubican en el primer nivel considerando en el segundo nivel a las Entidades Operativas Desconcentradas (EOD).

- **UDAF gobierno seccional sin entidades operativas desconcentradas:** Son instituciones de gobiernos seccionales que han adoptado el modelo de gestión de un solo nivel, este tipo de instituciones son Unidades de Administración Financiera (UDAF) y Entidades Operativas Desconcentradas (EOD) a la vez.

- **UDAF gobierno seccional con entidades operativas desconcentradas:** Son instituciones de gobiernos seccionales que han adoptado el modelo de gestión de dos niveles. Las Unidades de Administración Financiera (UDAF) se ubican en el primer nivel considerando en el segundo nivel a las Entidades Operativas Desconcentradas (EOD).
- **UDAF Empresa Pública sin entidades operativas desconcentradas:** Son instituciones que corresponden a empresas públicas que han adoptado el modelo de gestión de un solo nivel, este tipo de instituciones son Unidades de Administración Financiera (UDAF) y Entidades Operativas Desconcentradas (EOD) a la vez.

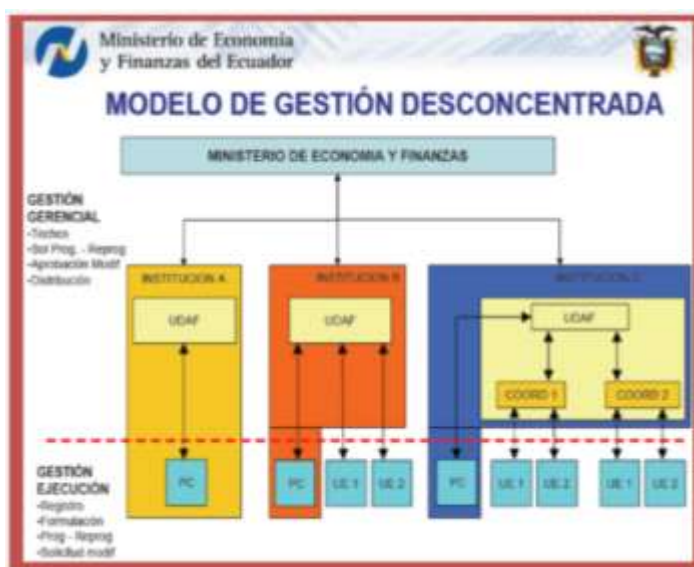


Figura 16

Modelo de Gestión del e-SIGEF

Fuente: <https://esigef.finanzas.gob.ec>

2.10.7 Especificación de funciones por procesos financieros

Los procesos financieros identificados en las instituciones acorde al modelo de gestión en el que se ajustan en el e-SIGEF, determinan la subdivisión de funciones para usuarios de este aplicativo, los cuales son descritos por Villolta (2014, p. 8 - 9) :

Presupuesto: este tipo de función permite al usuario (operador o aprobador) acceder a procesos netamente

presupuestarios tales como: programación presupuestaria, modificaciones presupuestarias, reprogramaciones financieras, certificaciones presupuestarias, CUR's de gasto (Solamente en la etapa del compromiso), control de transferencias y reportes presupuestarios.

Formulación: este tipo de función debemos tratar por separado a los usuarios de Entidades Operativas Desconcentradas (EOD), y Unidades de Administración Financiera (UDAF).

Formulación de EOD: este tipo de función se asigna a usuarios de Entidades Operativas Desconcentradas (EOD) y le permite al usuario (operador o aprobador) acceder a procesos inherentes a la programación y formulación presupuestaria basados en los lineamientos y directrices presupuestarias emitidas por el ente rector.

Formulación de UDAF: Este tipo de función se asigna a usuarios de Unidad de Administración Financiera (UDAF) y le permite al usuario (operador o aprobador) acceder a procesos que involucran la planificación, programación y formulación presupuestaria y programación cuatrianual de acuerdo a los lineamientos y directrices presupuestarias emitidas por el ente rector.

Contabilidad: Este tipo de función permite al usuario (Operador o Aprobador) acceder a procesos netamente contables, tales como: ajustes y reclasificaciones, solicitud y aprobación de anticipos, fondos rotativos y de caja chica, CUR's de gasto (solamente en la etapa del devengado y compromiso/devengado) y reportes contables.

Tesorería: Este tipo de función permite al usuario (Operador o Aprobador) acceder a procesos netamente de tesorería, tales como: solicitud de pago presupuestario y contable, registro y solicitud de proveedores y cuentas bancarias, CUR's de ingreso y reportes de tesorería.

Reclasificación de disponibilidades: Esta función permite al usuario (operador o aprobador) acceder únicamente al proceso de ajustes y reclasificaciones de disponibilidad, a través del cual se realizan asientos de reclasificación redistribuyendo los montos recaudados y registrados en la Planta Central entre las demás EOD subordinadas. Cabe señalar que las funciones de reclasificación de disponibilidades están habilitadas solamente en aquellas instituciones que centralizan la recaudación de recursos.

Nómina: Las funciones de nómina permiten al usuario (Operador o Aprobador) el acceso a los sistemas Esipren y Spryn.

Bienes y existencias: Este tipo de función permite al usuario del Sistema de Bienes y Existencias acceder a los procesos de creación, modificación y eliminación de Ingresos mediante Matriz de carga, Acta entrega recepción e ingreso Manual, una vez ingresados los bienes en el sistema es posible realizar los procesos de Ajustes, depreciación, toma física y reportes.

En la página web del Ministerio de Finanzas están a disposición de los ciudadanos múltiples, instructivos que explican las funciones y perfiles del sistema de administración Financiera e-SIGEF, por lo cual pueden ser accedidos y obtener los tutoriales que permitan la capacitación en el manejo del aplicativo de Gestión Financiera.

Los conceptos anteriormente expuestos permitirán la conceptualización del proceso financiero de la DGAC, enmarcado en las regulaciones emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas.

2.11 El sistema e-SIGEF y su aplicación en las instituciones públicas del Ecuador

Al ser el sistema e-SIGEF una herramienta tecnológica de uso obligatorio para las empresas de sector público en el Ecuador, ha motivado el interés por realizar diferentes estudios referentes a su aplicación e implementación en los entes estatales. Estudios en los cuales se han emitido diferentes recomendaciones, encaminadas a reforzar el conocimiento de este aplicativo, pero más que al ámbito conceptual del sistema en sí, están orientados a la reformulación de procesos internos organizacionales sean estos de procedimientos y/o comunicacionales.

A continuación en la presente investigación se muestra tres estudios de aplicación del sistema e-SIGEF en el sector público ecuatoriano:

Vega (2009, p.25 – p.26) enunció que debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización, siendo vitales el libre flujo de ideas y el intercambio de información, así como también que “Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.”. En función de sus enunciados Vega (2009, p.25) emitió las siguientes recomendaciones:

- Se implemente manual de procesos para que las actividades de control, acoplamiento y evaluación de las operaciones operativas se las realice de forma eficiente y oportuna, el cual se convertirá en guía útil para poder realizar los procedimientos adecuadamente y a la vez que deberá ser socializado.
- Se aconseja a la dirección realizar monitoreo periódicamente para verificar el cumplimiento de los controles internos y vigilar el desempeño de sus subordinados.
- Capacitar al talento humano en sus áreas para el mejor acoplamiento a diferentes avances tecnológicos logrando así efectividad en sus operaciones.

Yépez y Zavala en 2012 realizaron investigación de la administración financiera de los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia de Los Ríos, del análisis realizado Yépez y Zavala (2012, p.64) determinaron que “en la mayoría de los casos pocos empleados son los que reciben una buena capacitación, porque los seminarios o cursos no son directamente enfocados a maximizar la eficiencia en sus trabajos”, recomendando aplicar modelos alternativos de comunicación de los procesos de aplicación de la

Contabilidad gubernamental, mediante técnicas e instrumentos que faciliten su comprensión, para contar con información oportuna y actualizada, que derivé en una sólida y eficaz gestión gubernamental.

Molina (2010), en su estudio sobre *El manejo del sistema e-SIGEF y su aplicación en las instituciones del sector público*, realiza detalle del manejo de este aplicativo financiero y su interrelación con otros aplicativos del Gobierno Central, resaltando que dada su arquitectura e infraestructura tecnológica, ya había sido aplicado en 2752 Unidades Ejecutoras.

Basado en su investigación Molina (2010, p. 151) emite las siguientes recomendaciones para gestionar ágil y apropiadamente el sistema e-SIGEF:

- Capacitación, asesoramiento y seguimiento continuo a todo el personal de la empresa involucrado en el manejo del sistema e-SIGEF empezando por los propios directivos
- Realizar una suscripción periódica de revistas, libros, folletos entre otros, los mismos que estarán relacionados con el manejo del sistema e-SIGEF.

En la tabla1 se resume las recomendaciones emitidas en los estudios anteriormente citados referentes a la aplicación del sistema e-SIGEF en entes estatales, dilucidándose que en las instituciones en las que fueron realizados, existen problemas de comunicación y difusión de los procesos inherentes a este aplicativo. En la DGAC de la ciudad de Guayaquil, lugar donde se realiza la presente investigación existen similares dificultades, motivo por el cual se utiliza de referencia estos estudios.

El grado de conocimiento de los funcionarios del área financiera de las instituciones del sector público, acerca de los procesos inmersos en el

manejo del sistema e-SIGEF, es determinante para que sea aplicado correctamente y se logró el objetivo gubernamental de conocer al momento los saldos que se mantienen en las Caja Fiscal, siendo necesario que se comunique a tiempo los cambios que se den en el aplicativo, para lo cual se debe implementar estrategias de comunicación que faciliten la comprensión y eficiencia de los procesos administrativos y financieros inherentes a este sistema estatal en pro de mejorar la gestión de los entes estatales

Institución	Recomendación			Mejora en Gestión
	Descripción	Área de aplicación		
		Comunicación	Capacitación	
Universidad Técnica de Babahoyo. Yépez y Zavala (2012)	Aplicar modelos alternativos de comunicación de los procesos de aplicación de la Contabilidad gubernamental, mediante técnicas e instrumentos que faciliten su comprensión, para contar con información oportuna y actualizada, que derivate en una sólida y eficaz gestión gubernamental	x	x	x
Escuela Politécnica del Ejército. Molina (2010)	Capacitación, asesoramiento y seguimiento continuo a todo el personal de la empresa involucrado en el manejo del sistema e-SIGEF	x	x	x
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Vega (2009)	Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas..	x	x	x
DGAC - ciudad de Guayaquil	Desarrollar estrategias que permitan la difusión de los cambios en los procedimientos del e-SIGEF y capacitación constante del personal en el manejo de este aplicativo	x	x	x

Tabla 1

Estudio de aplicación del sistema e-SIGEF en el sector público ecuatoriano

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación se realizó en la DGAC Región II ubicada en la Ciudad de Guayaquil en el Departamento Financiero, cuyo personal está encargado de los procesos que se deben llevar a cabo en el manejo del sistema e-SIGEF, la misma que se fundamentó en una investigación de campo y bibliográfica.

3.1.1 Tipo de investigación

Acorde a lo enunciado por Hurtado (2008, p.47):

Una investigación proyectiva consiste en la elaboración de una propuesta, u plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras; es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

En función de lo antes expuesto, se puede determinar que la *investigación es proyectiva*, por cuanto consiste en elaborar una Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación del Sistema e-SIGEF para la DGAC de la ciudad de Guayaquil, considerando la evaluación precisa acorde al diagnóstico de las necesidades y procesos del momento.

Esta investigación se realizó a través de datos primarios y secundarios obtenidos mediante el siguiente tipo de investigación:

De campo: la investigación se concentró en la DGAC Región II ubicada en la Ciudad de Guayaquil en el Departamento Financiero, con la finalidad de recolectar información necesaria para determinar las razones de la escasa comunicación organizacional para el logro de los objetivos en la Institución.

Bibliográfica: es determinada de esta manera porque comprende el procesamiento de la información basada en varias fuentes de consulta como son: textos, internet, entre otros, para la elaboración del Marco Teórico y la fundamentación de lo propuesto.

3.1.2 Métodos de investigación

Inductivo: Ha sido usado para la interpretación del resultado obtenido de las observaciones del diagnóstico y relacionar su comprensión con la tesis. Porque se partirá de las encuestas y luego de la tabulación se realizara la información respectiva.

Deductivo: Será utilizado para realizar los conceptos de hechos observables directa e indirectamente en la investigación. Se basará en la aplicación, comprensión, y demostración de la interrelación de las variables de los componentes de la investigación.

3.2 Técnicas y herramientas de Investigación

Se utilizó las siguientes Técnicas y Métodos:

Observación: Etapa del método científico que sirvió para lograr el máximo grado posible de objetividad en el diagnóstico y desarrollo de la investigación permitiendo cuantificar y cualificar las variables. La modalidad de observación fue directa e indirecta.

Entrevista: La técnica de la entrevista se realizó a los usuarios encargados del manejo y funcionamiento y al coordinador del área Financiera con el fin de conocer su opinión sobre la problemática que atraviesa el sistema e-SIGEF de la Dirección General de Aviación Civil de la Ciudad de Guayaquil.

Encuesta: el método de la encuesta se aplicó a los empleados del departamento Financiero de la DGAC de la ciudad de Guayaquil, para conocer su criterio sobre el manejo y administración del e-SIGEF y su utilidad.

Mediante estas técnicas de investigación se podrá dimensionar y conocer lo siguiente:

- Procesos, pasos necesarios para el proceso de registro y pago de bienes y servicios.
- Nivel académico del funcionario público
- Nivel de conocimiento del manejo del sistema e-SIGEF
- Tiempo tomado en proceso de registro y pago de bienes y servicios.
- Nivel de manejo de herramientas informáticas por parte de los funcionarios del área financiera de la DGAC.
- Grado real de apoyo a las operaciones y gestión administrativa del área financiera por parte del sistema e-SIGEF.
- Grado de situación tecnológica en que se encuentra el manejo de este sistema y como este

afecta al resto de las instituciones de régimen público con respecto al uso del e-SIGEF.

3.2.1 Población y muestra

La muestra se tomó de la Unidad Financiera de la DGAC de la Ciudad de Guayaquil, dado que es el ente encargado a través de sus funcionarios de llevar el manejo y control del e-SIGEF.

Tipo Cuantitativa – Estilo Muestreo

Unidades primarias de muestreo: población interna de la DGAC once personas
Formulación finita

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

La fórmula no es necesaria cuando la población es pequeña y la misma es tomada como muestra. Cuando el universo es pequeño la muestra es el Universo

Tipo Cualitativa – Estilo Entrevista

Target de aplicación: Directores, Personal Administrativo
Sistema de selección por conveniencia.
Escenario creado en base al objetivo de la investigación.

Procedimiento de la Investigación

La muestra será aplicada a las personas dentro de la organización

A continuación detalle del personal encargado de llevar el manejo y funcionamiento del programa e-SIGEF en la DGAC ciudad Guayaquil.

No.	Cargo	Personal Encargado
1	Analista financiero 3	Tesorera
2	Analista financiero 1	Control Interno y Administrativo
3	Analista financiero 1	Control Interno y Administrativo
4	Analista financiero 2	Presupuesto
5	Analista financiero 1	Presupuesto
6	Analista financiero 1	Presupuesto
7	Analista financiero 1	Pago de Viáticos
8	Analista financiero 1	Pago de Viáticos
9	Analista financiero 2	Control Interno egresos
10	Analista financiero 1	Control Interno egresos
11	Analista financiero 1	Control Interno egresos

Tabla 2
Recurso Humano a cargo Gestión del e-SIGEF

3.2.2 Tratamiento de la información

La metodología que se llevó a cabo para desarrollar esta Tesis, tiene como fin abordar las fases definidas en el Figura No. 4, en él se resumen los pasos a seguir para la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional (PECO), el cual se ejecutará en el Departamento Financiero de la DGAC ubicado en la ciudad de Guayaquil, con el fin de determinar el impacto mediático del Plan.

3.3 Análisis de los Resultados

La información fue recopilada en función de encuestas y entrevistas, a continuación se incluye lo observado.

3.3.1 Comparación, evaluación, tendencia y perspectiva

Para la obtención de los objetivos planteados en la tesis, se utilizaron dos instrumentos técnicos de evaluación, con la finalidad de receptar información necesaria de la actual comunicación organizacional que posee el personal del Departamento de Financiero de la DGAC ubicado en la Ciudad de Guayaquil, como son el cuestionario aplicado al personal encargado y la técnica de la entrevista cualitativa aplicada al Director del mencionado departamento y a los coordinadores de los procesos de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.

La información se resumió en tablas y gráficos estadísticos con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, originados en los instrumentos y técnicas utilizadas, siendo esta la fuente primaria de información utilizada para el análisis. Como soporte se utilizó información de fuentes secundarias obtenidas mediante el internet, revistas y textos.

3.3.2 Interpretación de resultados

Los resultados obtenidos provienen de dos fuentes; entrevistas y encuestas de evaluación dirigidas a los once usuarios encargados sobre el manejo del sistema e-SIGEF, actual situación para la construcción de un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional (PECO) para el Departamento Financiero de la DGAC ubicado en la Ciudad de Guayaquil, lo cual se enfocó al posicionamiento, desarrollo de productos comunicativos y promoción al buen manejo del sistema antes mencionado.

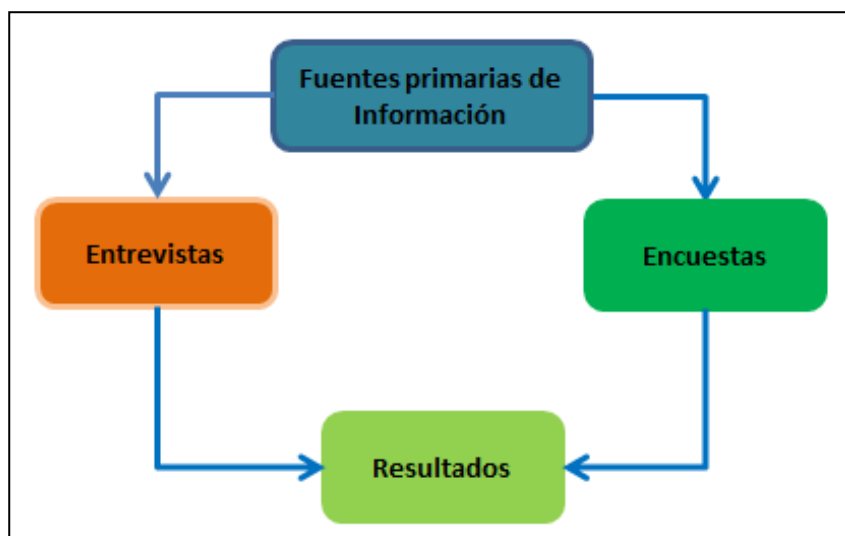


Figura 17
Fuente primaria de información

Entrevista

La entrevista fue realizada al Coordinador del departamento Financiero y a los coordinadores de los procesos de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, mediante el cuestionario que se detalla en el Anexo I.

La población objeto de la presente investigación tiene conocimientos financieros, de ofimática y manejan equipos tecnológicos, manifestaron la necesidad de actualizarse en el manejo del sistema e-SIGEF, pues constantemente están cambiando las normativas del aplicativo, ocasionando retardo del registro de los datos derivando en la demora de los procesos administrativos financieros, lo que redundo en que las áreas que requieren de asignaciones financieras tengan dificultades en el cumplimiento de sus planes de trabajo.

El área contable se ve afectada por la emisión tardía de los Estados Financieros, porque deben registrar información en el aplicativo Contable de la institución y en el sistema e-SIGEF, lo que deriva en sobrecarga de trabajo y genera cuellos de botella porque un alto número de los empleados al no conocer de forma íntegra el sistema solo se ocupa de la parte que le corresponde, afectando los resultados finales.

Adicionalmente el personal entrevistado considera que la DGAC, debe desarrollar estrategias que permitan la difusión de los cambios en los procedimientos del e-SIGEF y capacitación constante del personal en el manejo de este aplicativo; así como también en las nuevas normas financieras, lo que permitirá mejorar la gestión administrativa financiera.

Encuesta

Pregunta 1. ¿En qué área del Departamento Financiero labora?

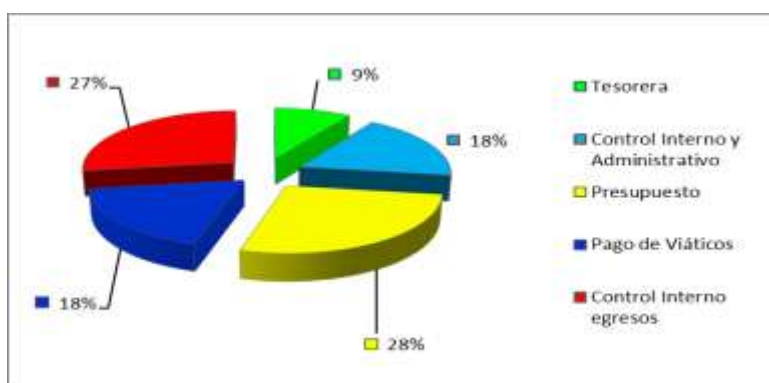


Figura 18

Personal que labora en el área financiera de la DGAC

Interpretación

Se puede observar que la población con la que se trabajó para el presente estudio, corresponde al personal que labora en las diferentes áreas

del departamento financiero de la DGAC de la ciudad de Guayaquil. Dividiéndose la población en el 28% de los encuestados encargados de llevar el presupuesto y el 27% del área de control interno de egresos. Por lo tanto, este trabajo tendrá una gran connotación tanto en el área administrativa, como en la comunicación que debe tenerse de los procesos inmersos en el manejo de dicho sistema.

Pregunta 2. ¿Cómo miembro del área, utiliza los equipos informáticos de acuerdo al proceso indicado en el manejo del sistema e-SIGEF?

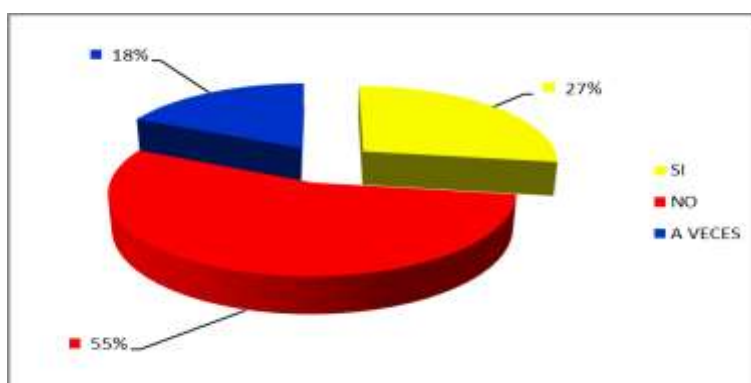


Figura 19
Utilización de los equipos informáticos

Interpretación

De acuerdo a las encuesta realizada al personal de las diferentes áreas del Departamento Financiero de la DGAC de la Ciudad de Guayaquil se pudo detectar que 6 de estos usuarios; es decir, el 55% no llevan el proceso adecuado en el manejo informático sobre el sistema e-SIGEF, así tenemos también que el 27% de estos usuarios si lo llevan de manera adecuada el sistema en mención.

Pregunta 3.- ¿Considera usted que es necesario basarse en un plan estratégico de comunicación para la aplicación y el buen manejo del Sistema e-SIGEF?

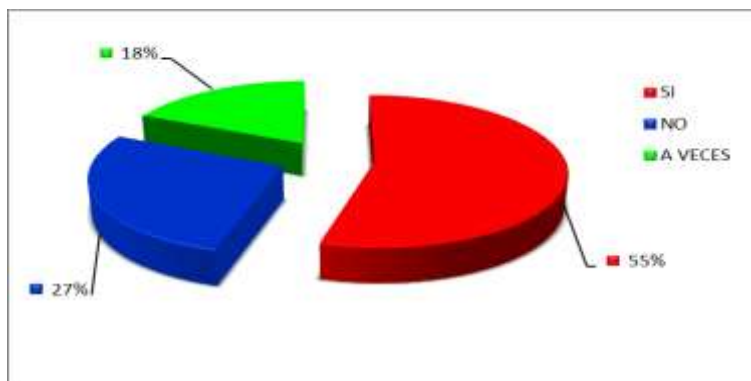


Figura 20

Implementación del Plan Estratégico de Comunicación para el manejo del sistema e-SIGEF

Interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada a los diferentes usuarios del departamento financiero de la DGAC consideran el interés en la implementación de un Plan Estratégico e Comunicación con el fin de agilizar los procesos y la facilidad en la utilización de su uso y aplicación y así estar acorde con los avances de la tecnología y el mejoramiento laboral de la Institución.

Pregunta 4.- ¿Se siente satisfecho (a) con el mecanismo de envío de la información que se ha venido dando hasta la fecha?

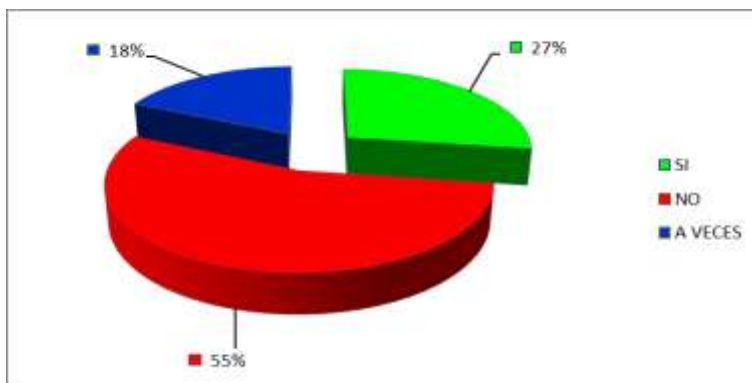


Figura 21
Satisfacción del usuario con el mecanismo del envío de la información en el programa e-SIGEF

Interpretación

La respuesta a esta pregunta es que los usuarios del manejo de este sistema no sienten satisfacción con el desarrollo del registro y control del proceso contable, la información procesada es muy importante y presenta demora en generarse lo cual se debería tener mayor agilidad para esta función.

Pregunta 5.- ¿Conoce usted que la funcionalidad implementada en el nuevo sistema e-SIGEF, permite ahorrar tiempo y dinero?

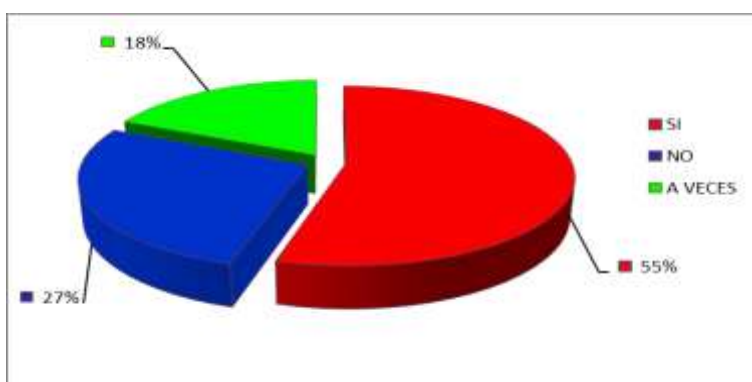


Figura 22
El sistema e-SIGEF permite ahorrar tiempo y dinero

Interpretación.

El 90% de los encuestados están conscientes de que el nuevo sistema e-SIGEF, garantiza un registro contable acorde a la normativa vigente establecido por el Ministerio de Finanzas y permite ahorrar tiempo y dinero en el desarrollo de actividades que por lo general al hacerlo en forma manual requiere de recursos entre ellos el más importante tiempo, sin embargo manifiestan que la utilización de programas computarizados implica el conocimiento profundo del usuario u operador del mismo ya que su efectividad depende de la calidad de información que se ingrese para ser procesada, esto significa que la automatización es un complemento necesario en el quehacer diario de toda institución.

Pregunta 6.- ¿La información contable que usted recibe le ha permitido tomar decisiones administrativas en el tiempo oportuno?

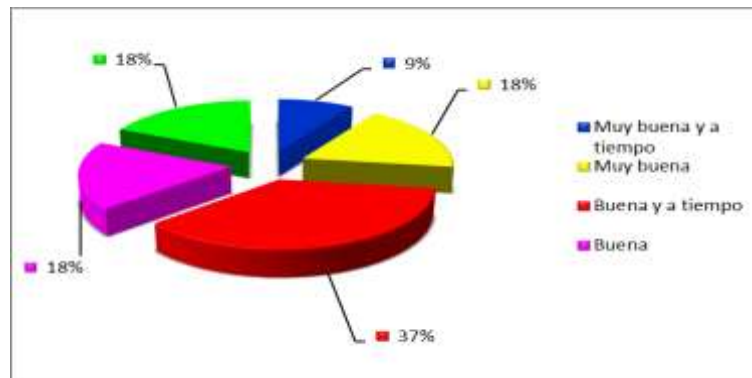


Figura 23
Opinión del usuario en el captura de la información contable

Interpretación.

Con respecto a esta interrogante se ha puesto énfasis en las respuestas dadas por los empleados del departamento Financiero de la DGAC de Guayaquil que manifestaron que en ocasiones se ha recibido información contable a destiempo lo que ha impedido poder concretar

transacciones importantes para la Institución, pero así mismo ha sido oportuna para la mayor parte de trámites y decisiones tomadas.

Pregunta 7.- ¿En qué horario la DGAC debería capacitar a las personas?

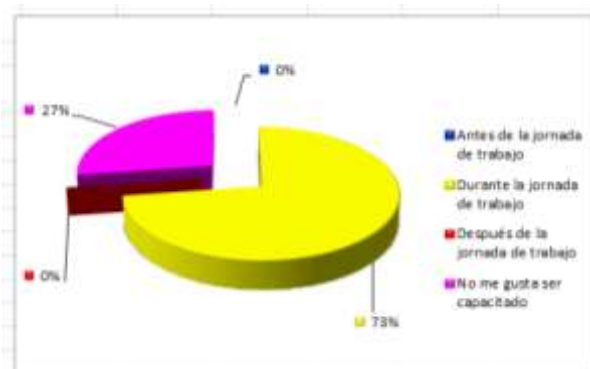


Figura 24
Opinión del usuario en horario capacitación

Interpretación

El 73% de los encuestados prefieren ser capacitados en la mañana, eso es coherente ya que las instituciones del estado empiezan a laborar a las 8h00. El 9% prefiere no ser capacitado, esto se atribuye a que están a la espera de la jubilación y no desean adquirir más compromisos con la institución.

Pregunta 8.- ¿Qué tipo de capacitación le agradaría?

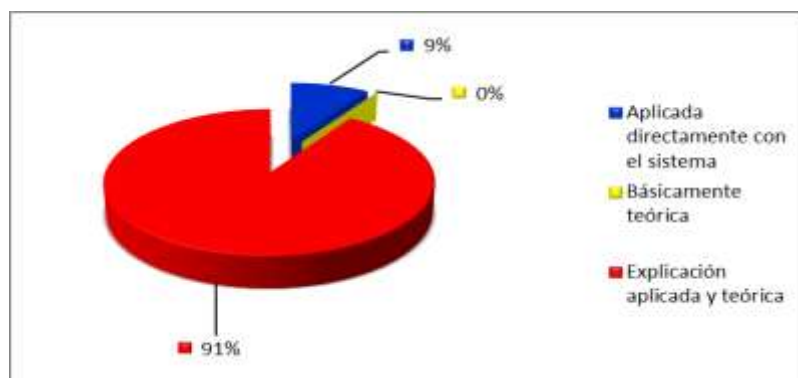


Figura 25
Tipo de capacitación deseada

Interpretación

EL 91% de los empleados prefieren capacitaciones teóricas prácticas no solo prácticas, Lo que permite dilucidar que el capacitador debe tener experiencia.

Pregunta 9.- Los capacitadores deben ser:

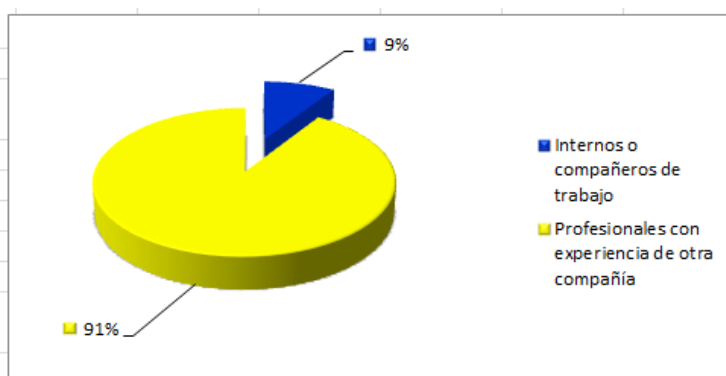


Figura 26
Tipo de capacitador

Interpretación.

El 91% de los encuestados les interesaría recibir instrucción de profesionales con experiencia de otra compañía.

3.3.3 Verificación de la hipótesis

La información proporcionada por las entrevistas y las encuestas realizadas a los funcionarios de las diferentes secciones del Departamento Financiero de la DGAC de la Ciudad de Guayaquil y los estudios del sistema e-SIGEF y su aplicación en las instituciones públicas ecuatorianas referenciados en el tópico 2.11 de esta tesis investigativa, determinan que se debe implementar estrategias de comunicación que faciliten la comprensión de este sistema estatal.

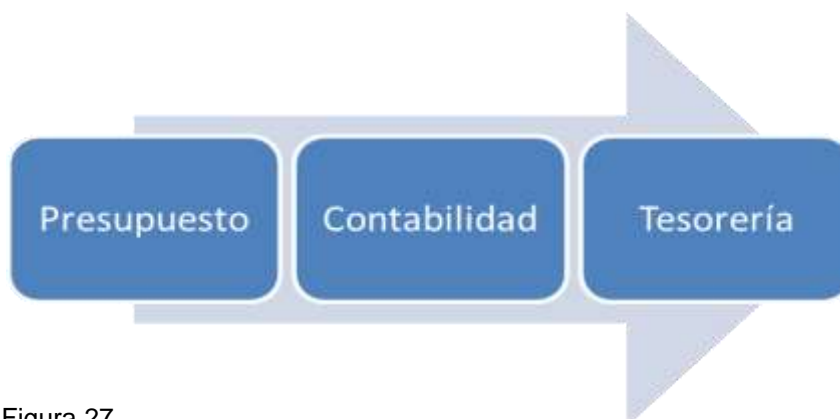


Figura 27
Proceso de Pago

En la figura 27 podemos apreciar las áreas que están inmersas en la gestión financiera, las cuales serán las beneficiarias directas del Plan de Comunicación, en la figura 15 se explica el Modelo de negocio del e-SIGEF y como estas áreas interactúan en el proceso de pago. A continuación en la figura 27 podremos visualizar los tiempos que demoran estas áreas en la ejecución de sus competencias cuando se suscitan cambios en alguno de los módulos del sistema e-SIGEF, tiempo que baja sustancialmente cuando logran información del MEF a través de las mesas de ayuda o entran en contacto con otras instituciones para que les asesoren.

En la figura 28 se demuestra que cuando los funcionarios conocen el proceso como resultado se optimiza el tiempo de gestión financiera, con lo cual se sustenta que para lograr mejoras en la gestión de los procesos que involucra el sistema e-SIGEF se requiere que la comunicación sea oportuna a fin que el personal pueda ejecutar sus competencias a tiempo, por lo que en función de lo expuesto, no se rechaza la hipótesis para la implementación de un Plan Estratégico de Comunicación (PECO) que respalde las funciones que deben realizar el personal encargado en llevar el manejo y control del

sistema e-SIGEF para lograr cumplir con las metas y objetivos propuestos para la Institución.

ÁREAS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO					
	Presupuesto	Contabilidad	Tesorería	Total Horas del Proceso	Proceso optimizado-Ahorro Horas
TIEMPO EN HORAS	Proceso de Pago sin conocer manejo de módulo empleando e-SIGEF			216	204
	48	96	72		
TIEMPO EN HORAS	Proceso de Pago conociendo manejo de módulo empleando e-SIGEF				
	2	6	4	12	

Figura 28
Proceso de Pago en tiempos

Siendo la capacitación el elemento primordial para el mejor desempeño de las actividades diarias y aún más tratándose de esta función tan delicada como es el manejo del área financiera de los recursos del Estado. Por el avance tecnológico de las aplicaciones gubernamentales, las cuales tienen demanda creciente de mayor velocidad en la recepción y envío de información, se hace necesario incrementar el servicio de internet de Banda Ancha lo cual, permitirá agilidad en el registro de información y fluidez de los procesos inherentes a las transacciones financieras de la DGAC en la ciudad de Guayaquil.

Capítulo 4

Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación

Es necesario tener presente que una estrategia es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos. En función del entorno se incluirá paso a paso algunas propuestas para lograr la eficiencia de los procesos administrativos y financieros en los cuales está inmerso el manejo del sistema e-SIGEF.

Es importante hacer referencia al PNBV, el cual se detalla en el capítulo 2 en lo referente al marco legal, pues plantea como política de Estado promover el acceso a conocimientos y tecnologías, mejorando la capacitación y potencialidades de las personas, que es justamente uno de los objetivos que se persigue con la propuesta del Plan estratégico de comunicación del sistema e-SIGEF para la DGAC en la ciudad de Guayaquil.

4.1 Objetivos de la Propuesta

Elaborar un plan Estratégico de comunicación de implementación del Sistema e-SIGEF dirigido a los usuarios de las diferentes áreas del Departamento Financiero de la Dirección General de Aviación Civil en la Ciudad de Guayaquil, encargados de su uso y administración, con la finalidad de brindar a la Institución eficiencia en los procesos administrativos y financieros y cumplir con los estándares de calidad institucionales.

4.2 Estructura del Plan Estratégico de Comunicación

De acuerdo a la investigación realizada se pudo constatar que la mayor parte de los usuarios encargados del registro de información en el sistema e-SIGEF en la DGAC de la ciudad de Guayaquil, desconocen la integración de los procesos administrativos financieros que se dan en las diferentes etapas de la gestión financiera en los que está inmerso el e-SIGEF y el objetivo que busca el estado ecuatoriano con la implementación de este aplicativo.

El plan de comunicación interna servirá de beneficio no solo para los usuarios del departamento Financiero, sino también para la institución, porque ayudará a soportar el cumplimiento de sus objetivos propuestos como empresa del sector público.

La estructura del plan de comunicación es extensa por lo tanto para considerar elaborar un plan es necesario considerar:

Objetivos: se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Siendo el objetivo principal de esta propuesta incrementar el nivel de conocimiento de los usuarios del sistema e-SIGEF y la eficiencia de los procesos administrativos y financieros de la Dirección General de Aviación Civil de la ciudad de Guayaquil.

Público objetivo o target de la comunicación por departamento. Es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación. Definir quién o quiénes son los destinatarios o grupos objetivos en los que se

centrarán los esfuerzos comunicativos, Conocer al público al que se dirige la empresa, los medios que utiliza para informarse, el estilo comunicativo que maneja son aspectos claves y críticos que influirán en el éxito de la comunicación. En este caso el plan de comunicación está dirigido al personal del área financiera de la DGAC en la ciudad de Guayaquil.

La estructura de un plan de comunicación debe ser conceptualizada para guiar y tomar las mejores decisiones en el proceso de su implementación. Un manejo eficaz por parte del comunicador para desarrollar un plan consistirá en ordenar las ideas y tener una coherencia dentro de este, donde cada uno de los componentes estén encaminados a cumplir lo que se ha fijado como meta. Conocer los recursos que están a la mano de la institución servirá principalmente para el desarrollo del plan.

El cumplimiento del desarrollo de las actividades que se presentan en un plan de comunicación debe ser evaluado para determinar si funciona adecuadamente a fin de obtener los mejores resultados del mismo

La factibilidad del proyecto de implementación está relacionada a la disponibilidad de los medios y recursos tanto humanos, físicos, económicos, materiales, así como también a las propuestas y lineamientos establecidos en el mismo, por lo que es necesario que:

- Exista el compromiso por parte de los directivos de la Institución para el desarrollo e implementación de la propuesta.

- El personal tenga la predisposición por colaborar en la elaboración de las mejoras en el cumplimiento de los procesos administrativos financieros en los cuales está inmerso el sistema e-SIGEF.

4.3 Descripción de la Propuesta

Para iniciar debemos continuar con la política de calidad de la Dirección General de Aviación Civil, mediante la cual “se compromete a gestionar los procesos organizacionales aplicando los principios de calidad en cada uno de sus niveles estableciendo acciones correctivas y preventivas mediante el análisis de los resultados obtenidos en la medición y seguimiento de procesos y productos”. Adicionalmente, el segundo objetivo del Plan Estratégico Institucional 2011-2015 es el de “Mejorar continuamente los sistemas internos y procesos organizacionales”.

Para el desarrollo de la presente propuesta se considera a la Infraestructura ya existente:

De acuerdo al Anexo A en el que se visualiza el Mapa de procesos de la Dirección General de Aviación Civil se conceptualiza la interrelación interna entre las diferentes áreas que están enmarcadas en procesos agregadores de valor, procesos de apoyo y procesos habilitantes, todos ellos enmarcado o encaminados al logro de los objetivos estratégicos de la Institución.

Anexo B gráfica el grado de interrelacionamiento, con entes externos sean estos internacionales o nacionales, donde se evidencia la magnitud de las operaciones y el grado de cobertura a, estos entes, que están

constituidos, por la OACI, FDA, operadores aéreos, municipios, Fuerzas armadas, etc.

4.3.1 Objetivo

- Incrementar la eficiencia de los procesos administrativos y financieros de la DGAC en la ciudad de Guayaquil mediante la capacitación y actualización en el manejo del sistema e-SIGEF al personal del departamento financiero.
- Ofrecer al personal oportunidades para tener un desarrollo profesional.
- Fortalecer los vínculos internos a través de mejoras en las políticas comunicacionales de la institución.

4.3.2 Análisis FODA

Incluye un análisis de la situación actual

Fortalezas

- Personal con mucha experiencia en la empresa, conocedor de procesos y procedimientos
- Personal con conocimiento en manejo de sistemas cliente-servidor
- Presupuesto para lograr implementar cambios

Oportunidades

- Incrementar cumplimientos de metas

- Mejorar los índices de eficiencia corporativa
- Obtener mayor presupuesto para la Institución

Debilidades

- Personal desmotivado por falta de incentivos salariales.
- Personal con edad promedio superior a los 50 años.
- Decisión de políticas están centralizadas en la Matriz de la DGAC

Amenazas

- Suspensión de las actividades por no contar con presupuesto
- Salida de personal por jubilación o políticas gubernamentales de reducción de personal

4.3.3 Plan de comunicación interna

El flujo de información es vital dentro de la organización; especialmente, en el área financiera de la DGAC en la ciudad de Guayaquil, siendo indispensable armar flujos de procesos y monitorear periódicamente los resultados obtenidos, para esto se hace necesario contar con un plan de comunicación interna Integral que permita identificar los procesos administrativos financieros en los cuales está inmerso el sistema e-SIGEF, para que el uso y gestión que se da en la aplicación de este sistema, sea eficiente y eficaz, obteniéndose como resultado información a tiempo y oportuna que respalden las tomas de decisiones gerenciales. Adicionalmente debe utilizarse las siguientes herramientas informáticas y de comunicación:

- Intranet
- Web 2.0
- Twitter, Whatsapp
- Seminario de formador de Formadores
- Eventos entre empresas
- Equipo de trabajo para pruebas funcionales
- Capacitación
- Presupuesto
- Procesos internos

INTRANET

La empresa debe incorporar una intranet interna, a fin de que las noticias y avances de la implementación del Sistema e-SIGEF, sean conocidos por cada empleado, en esta intranet debe incluirse todos los procesos y cronograma de trabajos de cada uno de los proyectos. Su implementación e incorporación en el proceso es fácil, siendo una forma muy eficiente y económica de distribuir la información interna, sustituyendo los medios clásicos.

Su fácil adaptación y configuración a la infraestructura tecnológica de la organización, así como gestión y manipulación, permitirá a los diferentes niveles gerenciales de la Institución; es decir, Direcciones, Coordinaciones y demás áreas del negocio (Figura 26), acceso y conocimiento de las necesidades o problemas que se presentan en las gestiones del ámbito de su competencia y buscar a través de este medio comunicaciones

informales que permitan agilidad en la solución de necesidades planteadas sin esperar a soluciones formales que se dan con Memorandos o reuniones gerenciales que por su formalidad demoran en ser accionadas.



Figura 29

La Intranet

Tomado de:

<http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fanagam87.files.wordpress.com%2F2009%2F12%2Fintranet1.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fanagam87.wordpress.com%2F2009%2F12%2F30%2Fdiferencias-entre-internet-intranet-y-extranet%2F&h=339&w=280&tbnid=hh8tw84m5i2C1M%3A&zoom=1&d>

TWITTER- WASAP

Al ser sistema de mensajería instantánea y global, que en cada segundo alerta a sus audiencias de toda clase de eventos a través de la web, permitiendo ofrecer e intercambiar opiniones, lo convierte en una herramienta importante para la comunicación interna, encaminada a generar información acerca de las actividades de implementación, como cualquier noticia importante que se quiera comunicar. Formándose grupos entre los capacitadores y los funcionarios del área financiera, se busca que una interrogante o problema que surja en el manejo de aplicativo o nuevos procesos financieros, sean resueltos a través de un mensaje por cualquier

miembro del grupo que ya haya pasado por esa experiencia, sería valioso interrelacionarlo y motivar que en las respuestas intervengan funcionarios financieros de otras instituciones públicas del Ecuador.



Figura 30

Twitter

Tomado de : <https://twitter.com/>

Web 2.0

Las herramientas de la web 2.0, son fáciles de usar su tiempo de aprendizaje es mínimo, pues es estimulante y ayudará a la motivación de los funcionarios. Al ser una herramienta colaborativa, genera la creación de equipos de trabajo, abriendo espacios de comunicación entre capacitadores, empleados, lo que redundará en la mejora de los procesos y avance del proyecto.

Es un buen método para la realización de trabajos de creación, indagación y desarrollo de la capacidad de comunicar y será eficaz para la implementación del sistema. Es una forma de romper los muros de la

institución, permitiendo generar material de consulta para otras instituciones



Figura 31

La WEB 2.0

Tomado de:

http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fsiddhartagautam.files.wordpress.com%2F2010%2F08%2Fweb2_0.png&imgrefurl=http%3A%2F%2Fsiddhartagautam.wordpress.com%2Ftag%2Fweb-2-0%2F&h=384&w=500&tbnid=u_yFJjPGrMCg3M%3A&zoom=1&docid=aaubgDbhIY_kRM&ei=9kHLU9PkJ6y_sQTlgYG4Dw&tbm=isch&ved=0CDgQMygUMBQ&iact=rc&uact=3&dur=751&page=2&start=15&ndsp=22

Seminario de formador de formadores

La encuesta dio como resultado que los empleados prefieren profesionales externos que los capaciten, sin embargo de ser inevitable, la Unidad de Talento Humano debe promover capacitación de los capacitadores.

Es importante que se capacite al capacitador en alguna institución para que conozca de metodología y como compartir las experiencias a sus

compañeros. Como parte fundamental de la capacitación se debe considerar el modelo de procesos del e-SIGEF (Anexo E).

Capacitación

El coordinador financiero, deberá en conjunto con los responsables de Tesorería, Presupuesto y Contabilidad, elaborar plan de capacitación integral de los funcionarios del área financiera, incluyendo a todos los empleados de la Unidad Financiera, pues los que en la actualidad no participan directamente en el proceso, en algún momento deben hacerlo porque deben suplir a los compañeros que se ausenten, sea por permisos, vacaciones, renunciadas, etc.

La capacitación debe comprender tópicos de relaciones humanas, herramientas ofimática, así como también herramientas informáticas aplicadas a las finanzas y como tópico principal talleres teóricos prácticos del manejo del sistema e-SIGEF.

Eventos entre empresas

Debido a que el sistema e-SIGEF es de uso obligatorio para las empresas del sector público, se puede promover seminarios inter empresas, o encuentros virtuales entre las instituciones del Estado, a fin de que el conocimiento sea compartido e incluso llegar a consenso de recomendaciones de mejoras de este aplicativo. Recomendaciones que debidamente sustentadas se enviarían al Ministerio de Finanzas,

redundando en beneficio de los usuarios del Sistema Financiero y por ende de las instituciones que lo usan.

Equipo de trabajo para pruebas funcionales

La conformación de este equipo es muy importante, pues su creación será con el propósito de impulsar este plan estratégico, estableciendo cronograma de implementación, consiguiendo los recursos y realizar el constante monitoreo, avances y de ser el caso tomar las decisiones correctivas necesarias, que permitan la consecución de los objetivos que se persiguen. El equipo estará conformado por:

- Un delegado de la Dirección General, que será el sponsor del proyecto
- Coordinador financiero, es quien tiene clara la misión visión y objetivos del área que dirige.
- Jefes de las Unidades de Tesorería Contabilidad y Presupuesto.
- El líder de opinión (Figura 1), que debe ser plenamente identificado, pues es el funcionario que influye en los demás, debe ser capaz de motivar al resto de empleados marcando el objetivo central de la implementación.
- Área de Tics, encargada de proveer las herramientas informáticas, tanto a nivel de hardware, software, redes de comunicación, permisos de accesos, que contribuirán en un alto porcentaje en la implantación del plan de comunicación.

- Área de Comunicación Institucional, se encargara de gestionar los eventos inter institucionales, siguiendo las políticas internas que se tienen delineadas para el efecto

procesos internos

La Dirección de Planificación, a través de la Unidad de Mejora Continua, que funciona en la DGAC de la ciudad de Guayaquil, debe revisar los procesos internos del Departamento Financiero, evaluarlos, actualizarlos y de ser el caso reformularlos, a fin que se acoplen al modelo de procesos del sistema e-SIGEF. (Anexo E).

El replanteamiento y/o cambios de los procesos y procedimientos internos del departamento Financiero, es indispensable socializarlos mediante las herramientas de comunicación anteriormente descritas, para beneficio de los funcionarios que integran la Unidad Financiera, lo que redundará en la consecución de los objetivos específicos de esa área de negocio y a la vez dará soporte al cumplimiento de las metas planteadas para el logro de los objetivos de la Institución.

presupuesto

La DGAC de la ciudad de Guayaquil, cuenta con salas de sesiones, que son usadas para capacitación interna, por lo que las reuniones de trabajo del equipo de implementación del Plan Estratégico de Comunicación del e-SIGEF no generarían erogación de dinero para la Institución.

Implementar el uso de los medios de comunicación anteriormente descritos (twitter, wasap, web 2.0, video conferencias, etc.), adicional a la inversión en la capacitación de los funcionarios, implica que las TICS deban mejorar su canal de datos e INTERNET, invirtiendo en upgrades de los enlaces.

La actualización de los enlaces beneficiara a las demás áreas técnicas, operativas y administrativas de la DGAC – Dirección Regional II; es decir, adicional de Guayaquil, abarcaría otras provincias competencias de la Regional II, por este motivo el valor del upgrade del enlace no se lo incluye en el total del presupuesto planteado, pero se dan los costos estimados:

Recurso	Cantidad	Participantes	Valor Mensual	Valor Anual
Upgrade Enlace	10 MG - mensual	Toda las áreas competencia de la DGAC-REGIONAL II	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00

Tabla 3
Presupuesto Upgrade enlace

En el siguiente cuadro se detalla los costos estimados para un año de la presente propuesta.

Recurso	Cantidad	Participantes	Valor Unitario	Valor Total
Jornadas Integración	1	18	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Taller e-SIGEF	2	15	\$ 2.500,00	\$ 5.000,00
Seminario Taller Ofimática	1	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00
Excel aplicado Finanzas	1	18	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
				\$ 14.100,00

Tabla 4
Presupuesto Implementación Plan Estratégico de Comunicación **del e-SIGEF**

El objetivo central de este plan de comunicación es superar las dudas de los empleados inmersos en el sistema y que aquellos que no utilicen la herramienta se sensibilicen con los resultados.

Es muy importante recordar, que este giro en las políticas de comunicación implica dejar la línea de confort, desacostumbrarse a lo conocido y emprender en algo nuevo y por tanto desconocido.

Conclusiones

Del estudio realizado en base a las entrevistas y encuestas que se hicieron a los once usuarios encargados sobre el manejo del sistema e-SIGEF, se determinó que tienen conocimientos financieros, de ofimática y manejan equipos tecnológicos, un alto número de los empleados al no conocer de forma íntegra el sistema solo se ocupa de la parte que le corresponde, esto sumado a la falta de difusión de los cambios de normas en el aplicativo, ocasiona retardo del registro de los datos derivando en la demora de los procesos administrativos financieros, lo que redundará en que las áreas que requieren de asignaciones financieras tengan dificultades en el cumplimiento de sus planes de trabajo.

El sistema informático de Gestión Financiera del Gobierno ecuatoriano, e-SIGEF, es eficiente para la operación financiera de la DGAC de la ciudad de Guayaquil, pues involucra a las tres áreas que conforman el proceso financiero; es decir, Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, siendo necesario el replanteamiento de los procesos internos de área financiera para que se acoplen al modelo de proceso del e-SIGEF, y así obtener agilidad, eficiencia y calidad en su gestión.

El análisis realizado a estudios de aplicación del sistema e-SIGEF en otras instituciones públicas ecuatorianas, se determinó que existen problemas de comunicación y difusión de los procesos inherentes a este aplicativo por lo que emiten recomendaciones orientadas a la reformulación de procesos internos organizacionales y comunicacionales.

De la investigación realizada se concluye que cuando los funcionarios conocen el proceso como resultado se reduce el tiempo de ejecución de gestión financiera, con lo que se evidencia la relación existente entre conocimiento y resultados. Para lograr que el conocimiento se incremente y aplique se requiere que la información sea oportuna, por lo que es necesaria la implementación de un Plan Estratégico de Comunicación (PECO) que respalde las funciones que deben realizar el personal encargado en llevar el manejo y control del sistema e-SIGEF, con el propósito de optimizar los procesos administrativos y financieros en beneficio de sus usuarios y cumplimiento de las metas y objetivos propuestos para la Institución.

Recomendaciones

No se puede realizar lo que se desconoce, en este trabajo investigativo se demostró que cuando los funcionarios del área financiera de la DGAC de la ciudad de Guayaquil conocen el proceso que avala sus competencias, como resultado se optimiza el tiempo de gestión de los procesos financieros.

Los directivos de la DGAC, conocen que un manejo deficiente del presupuesto asignado a la Institución, deriva en la pérdida de partidas y reducción de asignaciones presupuestarias que a la vez generan la no realización de proyectos que están encaminados a la consecución de los objetivos Institucionales, por lo tanto se torna imperante que se registren correctamente y a tiempo los diferentes movimientos de su cuentas en el sistema e-SIGEF, pues el MEF está constantemente monitoreando el uso que se le da a los recursos que asigna a las instituciones estatales, por lo que se recomienda:

La implementación del plan de comunicación interna, lo que permitirá que la información de los cambios en el sistema e-SIGEF se difundan a los interesados de manera inmediata, a través de las diferentes herramientas de comunicación propuestas.

La realización de eventos en los cuales tengan participación activa los empleados internos así como de otras Instituciones, tales como talleres, foros, simulaciones, entre otros, permitirá mayor difusión del conocimiento.

Elaborar cronograma de difusión de permanentes recordatorios de procesos y utilidades del sistema e-SIGEF, mediante Memorandos internos, que al ser difundidos a través del Quipux, se convierten en formales y de obligatoria aplicación.

Bibliografía

Libros

- Alonso, E. (2006). *Teoría de las organizaciones*. Mexico: Umbral Editorial S.A. de C.V. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=2xu0n04hOSQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Alvarez, M. (2006). *Manual de Planeacion Estrategica/ Manual of Strategic Planning*. Mexico: Editorial. Limusa. Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=NKbFooXrnyQC&pg=PA13&dq=elementos+planeacion+estrategica&hl=es&sa=X&ei=KWO_U-FJbbJsQSnmIG4BQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=elementos%20planeacion%20estrategica&f=false
- Bartoli, A. (1991). *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. México: Editorial. Paidós
- Berlo, D. (1984). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. Argentina: Editorial. El Ateneo. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/250478011/El-Proceso-de-La-Comunicacion-David-Berlo>
- Bustos, Z. y Lapo, M. (2012). *Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito de la comunicación. En una estrategia para el mejoramiento de la comunicación interna con los docentes de la UCSG (9)*. Guayaquil: Editorial de la Dirección de Publicaciones de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Fiske, J. (1982). *Introducción al estudio de la comunicación*. Colombia: Editorial. Norma. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/81965547/Fiske-John-Introduccion-Al-Estudio-de-La-Comunicacion>

- Gómez, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. México: Editorial. McGraw-Hill.
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Hurtado, J. (2008). *Metodología de la investigación, una comprensión holística*. Caracas: Ediciones Quirón - Sypal.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración una Perspectiva Global*. Mexico: Editorial. McGraw-Hill.
- Mahon, H. (1992). *Las personas, la clave para el éxito de su empresa*. Argentina: Editorial. Vergara.
- Mercado, S. (2004). *Administración aplicada*. Mexico: Panorama Editorial S. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=VE35sBzUmjYC&pg=PA139&dq=elementos+de+la+planeacion+estrategica&hl=es-419&sa=X&ei=fMrCU5HKLcnLsATM5YLYBQ&ved=0CCQQ6AEwAg#v=onepage&q=elementos%20de%20la%20planeacion%20estrategica&f=false>
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico Conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Education.
- Perel, V., Ader, J. y Etkin, J. (1986). *Teoría y Técnica de la Administración*. Argentina: Editorial. Macchi.
- Ponce, A. (2004). *Administración de empresas*. Mexico: Editorial. Limusa Universidad Católica Andrés Bello.
- Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. Mexico: Editorial. Limusa Universidad Católica Andrés Bello.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico: Editorial. Prentice Hall.

Urquijos, J. (2005). *Teoría de las relaciones industriales de cara al siglo XXI*. Caracas: Editorial. Universidad Católica Andrés Bello.

Revistas – Folletos

Asamblea Constituyente (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.

Asamblea Constituyente (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*.

Khan, A. y Pessoa, M. (2010). *Diseño conceptual: Un elemento fundamental de un proyecto de sistema de información de gestión financiera pública*. FONDO MONETARIO INTERNACIONAL(FMI). [Adobe PDF Library 9.9]. Recuperado de http://blog-pfm.imf.org/files/tnm_10_07_spa.pdf

DGAC (2011). *Plan estratégico DGAC 2011-2015*

Espinoza, S. (2010). *Instructivo de funciones del sistema de administración Financiero e-SIGEF para entidades del sector público RUP-DS-052*. MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR. [GPL ghostscript 9.05]. Recuperado de <https://esigef.finanzas.gob.ec/esigef/Ayuda/RUP-DS-052%20Instructivo%20de%20Funciones%20y%20Perfiles%20eSigef%20para%20entidades%20del%20SPNF.pdf>

Naranjo, H. (2010). *Modernización del Sistema de Administración Financiera del Estado (Ecuador)*. MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR. Recuperado de <http://es.slideshare.net/fundacionmetis/modernizacion-del-sistema-de-administracin-financiera-del-estado-ecuador?related=3>

Naser, A. (2011) *El Gobierno Electrónico en la Gestión Pública. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Santiago de Chile. ISBN: 978-92-1-121767-4 Recuperado de http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/43219/SGP_N73_Gobierno_electronico_en_la_GP.pdf

Naser, A. (2012). *El Gobierno Electrónico y Gestión Pública*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile. Recuperado de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/gobierno_electronico_anaser.pdf

Novoa, A. (1980). *Conceptos Básicos sobre Comunicación*. CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA. Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=d2sOAQAIAAJ&printsec=frontcover&dq=conceptos+de+comunicacion&hl=en&sa=X&ei=VC_8Ucq6Klfc9ASn_IDoCg&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=conceptos%20de%20comunicacion&f=false

Ramirez, J. (1997). *Elementos Metodológicos para la Planificación Estratégica en Programas de Educación Superior*. Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura (IICA). Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=4LWCwYiK9XoC&printsec=frontcover&dq=elementos+planeacion+estrategica&hl=es&sa=X&ei=M2C_U7rYDqassQSU2YC4CA&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q=elementos%20planeacion%20estrategica&f=false

Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. y Alvarez, T. (2005). *La comunicación como herramienta de gestión organizacional*. Revista NEGOTIUM Año 1. No.2 Dep. Legal: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593 Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/2/2art2.pdf>

Roche, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Editorial. Paidotribo. Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=qYKvdeXgbjgC&pg=PA115&dq=elementos+planeacion+estrategica&hl=es&sa=X&ei=KWO_U_FJbbJsQSnmIG4BQ&ved=0CCYQ6AEwAg#v=onepage&q=elementos%20planeacion%20estrategica&f=false

Salvador, M. (2002). *La necesidad de Teoría sobre Gobierno Electrónico una propuesta integradora*. CLAD.Caracas. Recuperado de [http://www.researchgate.net/publication/265935306_La_Necesidad_de_Teora\(s\)_sobre_Gobierno_Electrnico._Una_Propuesta_Integradora](http://www.researchgate.net/publication/265935306_La_Necesidad_de_Teora(s)_sobre_Gobierno_Electrnico._Una_Propuesta_Integradora)

SENPLADES. (Septiembre de 2009). *Recuperación del Estado Nacional para alcanzar el Buen Vivir*. Memoria Bienal 2007-2009. Quito, Ecuador.

SENPLADES (2013). *Plan Nacional de Desarrollo/Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. ISBN 978-9942-07-463-8. Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/>

SRI (2012). *Plan Estratégico 2012-2015 Servicio de Rentas Internas*. Quito: Recuperado de www.sri.gob.ec.

Villolta, S. (2014). *Instructivo de funciones del sistema de administración Financiero e-SIGEF para entidades del sector público RUP-DS-052*. MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR. Recuperado de https://esigef.finanzas.gob.ec/esigef/Ayuda/ADM-USU_Instructivo%20de%20Funciones%20y%20Perfiles%20eSigef.pdf

Viteri. (2010). *Instructivo de funciones e-SIGEF para el Ministerio de Finanzas RUP-DS-047*. MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR. [Acrobat Distiller 7.0]. Recuperado de <https://esigef.finanzas.gob.ec/esigef/Ayuda/RUP-DS-047%20Instructivo%20de%20Funciones,%20Roles%20y%20Perfiles%20eSigef%20para%20Ministerio%20de%20Finanzas.pdf>

Tesis

Andersen, P. (2010). *Análisis de las estrategias comunicacionales de Responsabilidad social empresarial*. El caso de methanex Chile

limited - Punta Arenas. Recuperado de
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2007/ffa544a/doc/ffa544a.pdf>

Asencio, E. (2015). *El presupuesto como instrumento de gestión financiera en la Universidad de Guayaquil: período 2011-2012*. Recuperado de
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6976/1/TESIS%20SE%20C3%20%91ORA%20ELSA%20FINAL%20202.pdf>

Arias, N. (2011). *Mecanismos para el seguimiento de la inversión y su aporte en las metas del plan nacional de desarrollo*. Instituto de Altos Estudios Nacionales. (IAEN). Quito. Tesis Recuperado de
<http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/2627/1/Tesis%20Nancy%20Arias.pdf>

Contreras, H. y Tacoronte, A. (2000). *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: Caso Banco de Venezuela/Grupo Santander*. Recuperado de
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN8780.pdf>.

Molina, J. (2010). *El manejo del sistema e-SIGEF y su aplicación en las instituciones del sector público. Escuela Politécnica del Ejército. (ESPE). Latacunga*.
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4236/1/T-ESPEL-0678.pdf>

Rodriguez, A. y Galvis, D. (2003). *Comunicación organizacional en México – Centroamérica*. UNIVERSIDAD DE LA SABANA. [Acrobat Distiller 5.0]. Recuperado de
<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6141/1/127630.pdf>

Toala, R. (2010). *El uso del eSIGEF y su incidencia en el funcionamiento administrativo del Colegio Nacional Mixto CARLOS JULIO AROSEMENA TOLA del cantón Tosagua durante el año 2009*. Portoviejo: Universidad Técnica Particular de Loja. Recuperado de:

<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/7394/1/TESIS%20DE%20>

Vega, J. (2009). *Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo- Riobamba*, Aplicando la Nueva Normativa y Herramientas Informáticas que Rigen para el Sector Público en el año 2009. Recuperado de:

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/408/1/82T00017.pdf>
f.

Yepez, Y. y Zavala, C. (2012). *La contabilidad gubernamental como factor hacia la calidad total de la gestión financiera en la provincia de Los Ríos*. Universidad Técnica de Babahoyo.

Paginas WEB

www.aviacioncivil.gob.ec

www.mef.fin.ec

Sanchez, U. (1984). *Modelo de Schramm*. Recuperado de

<http://comunicacionycultura.espacioblog.com/post/2008/10/25/modelo-schramm>

Apéndice

ANEXO A ORGANIZACIÓN

ANEXO B INTERRELACIONAMIENTO

ANEXO C PRODUCTOS Y SERVICIOS POR NIVELES

ANEXO D ALINEACIÓN AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

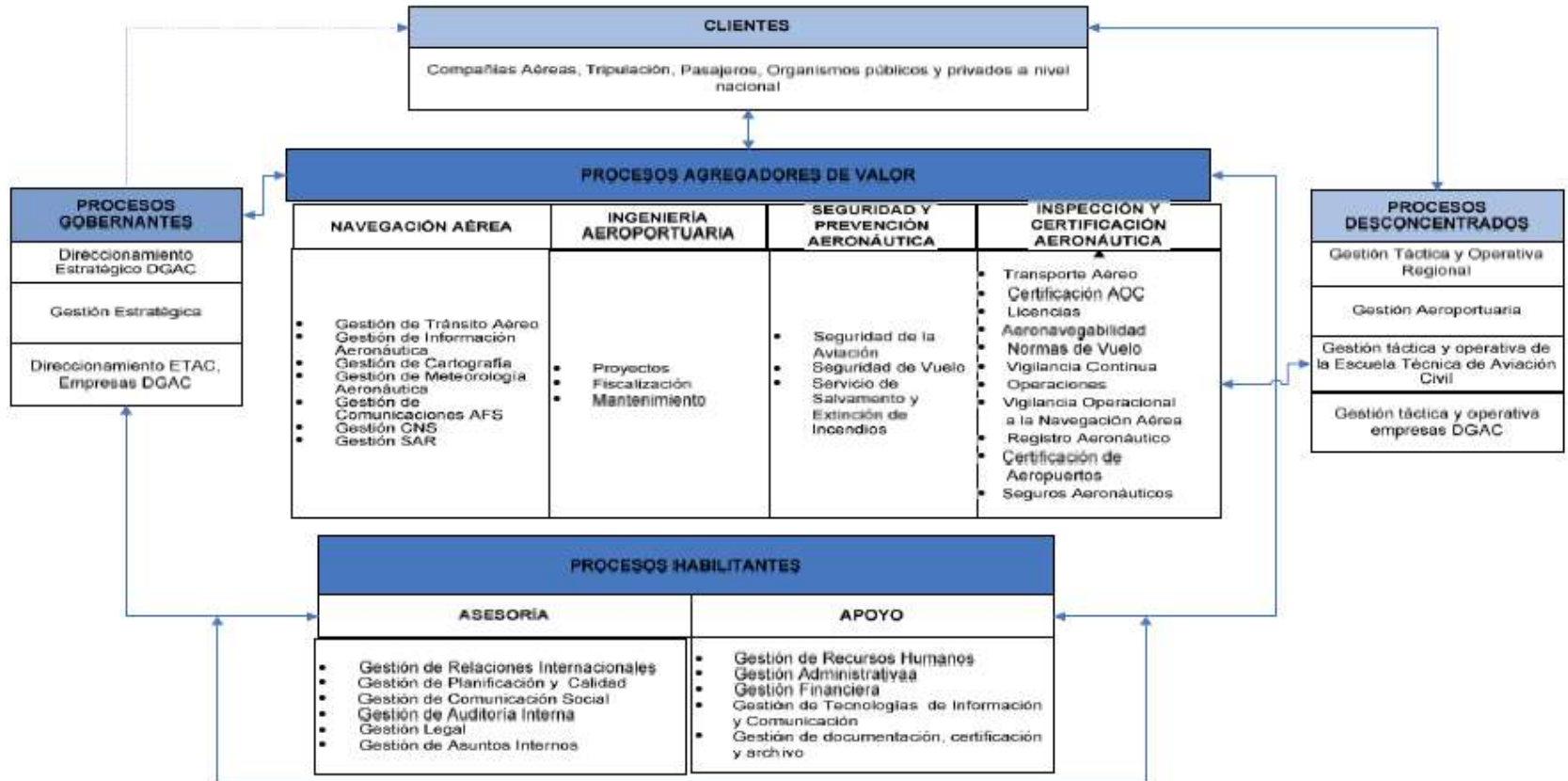
ANEXO E MAPA DE PROCESOS DEL e-SIGEF

ANEXO F ESTRUCTURA DE LA CUENTA ÚNICA DEL TESORO

ANEXO G ENCUESTA

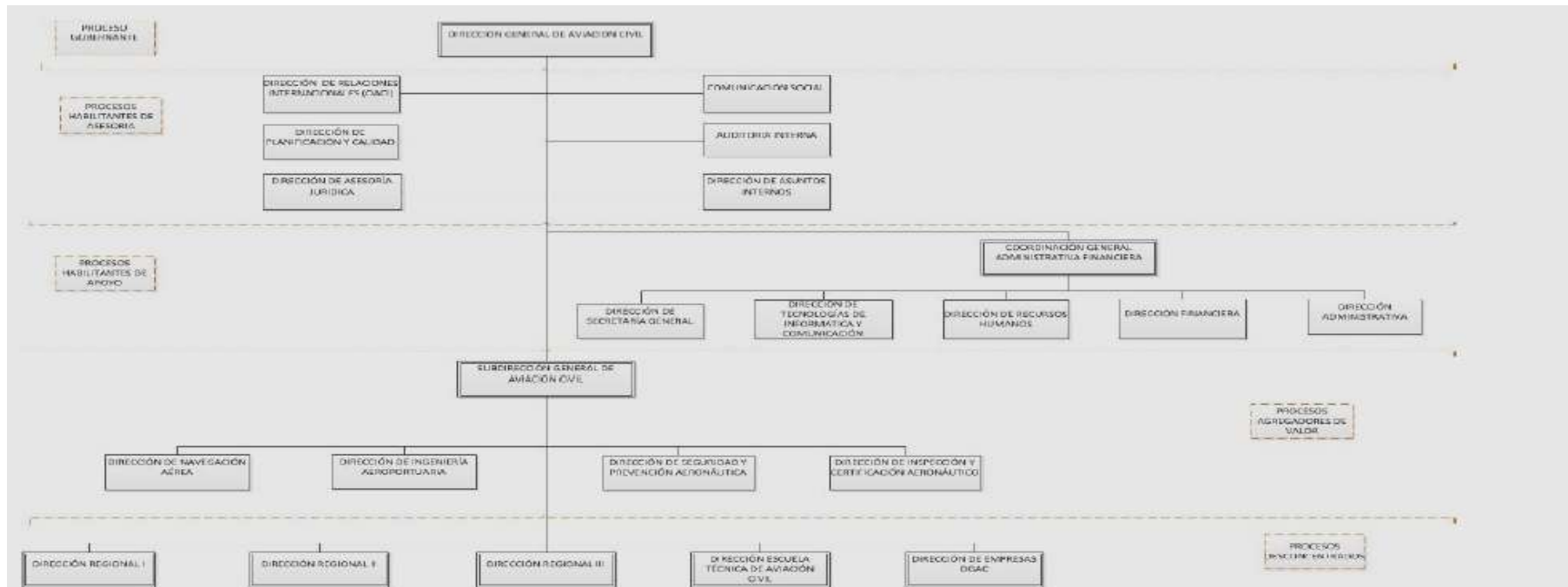
ANEXO A: ORGANIZACIÓN

MAPA DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL



PLAN ESTRATÉGICO DE LA DGAC 2011 -2015

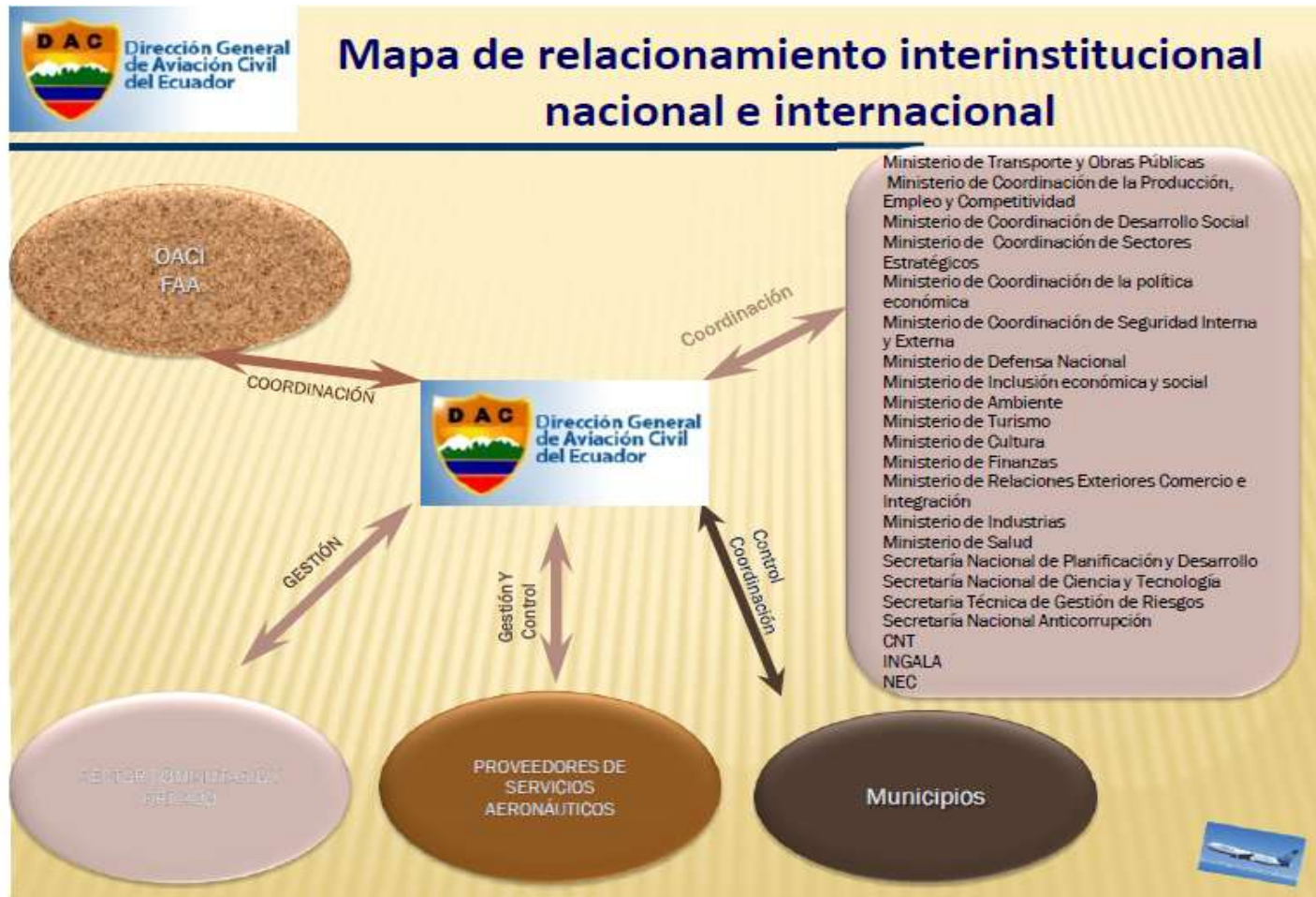
ESTRUCTURA ORGÁNICA



NOTA: Los procesos, misión, atribuciones y productos, están definidos en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Dirección General de Aviación Civil, publicado en el Registro Oficial Nro. 32 Edición especial del 16 de marzo 2010 y la reforma al mismo publicado en el Registro Oficial No. 294 del miércoles 6 de octubre del 2010.

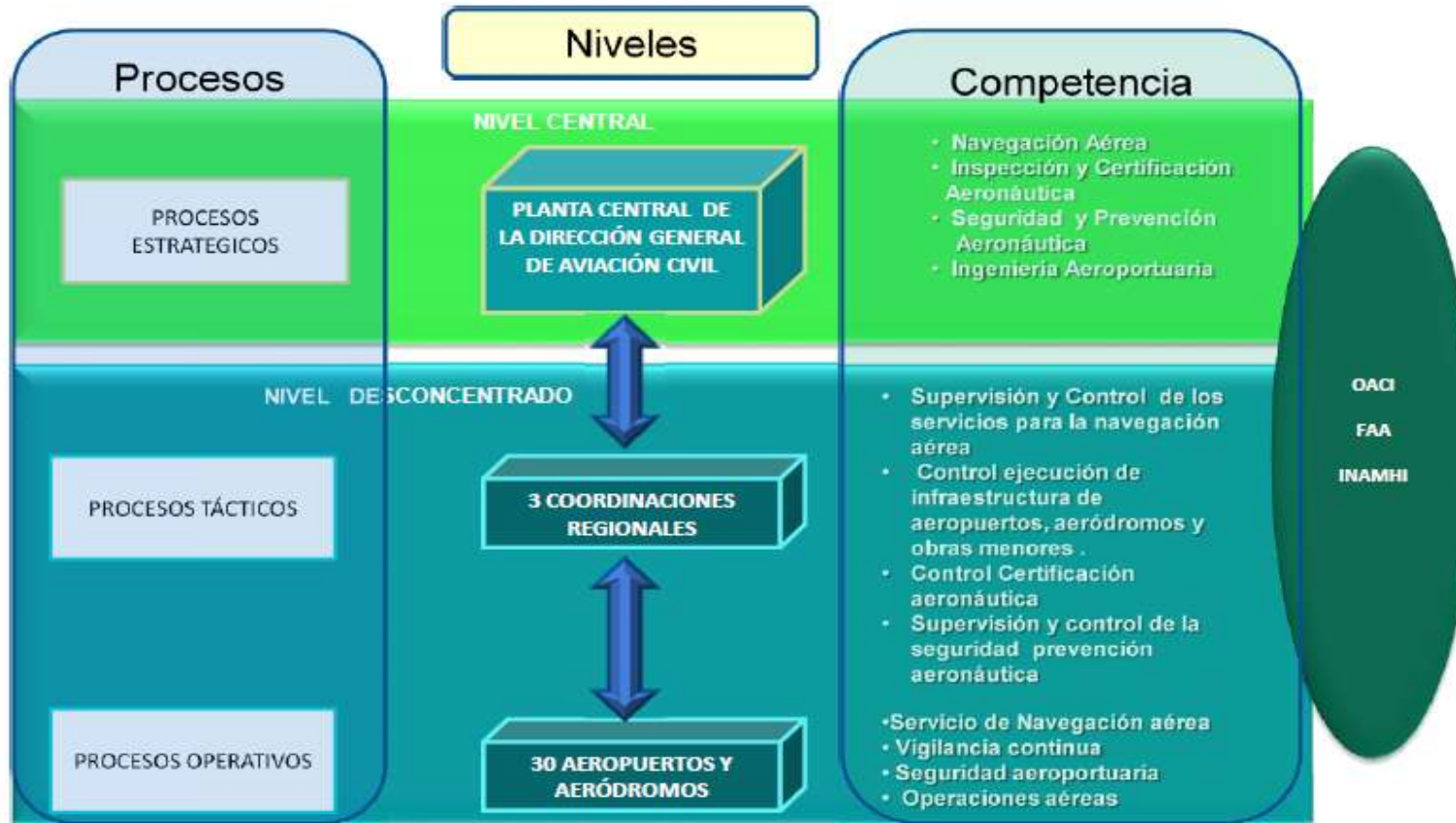
PLAN ESTRATÉGICO DE LA DGAC 2011 -2015

ANEXO B: INTERRELACIONAMIENTO



PLAN ESTRATÉGICO DE LA DGAC 2011 – 2015

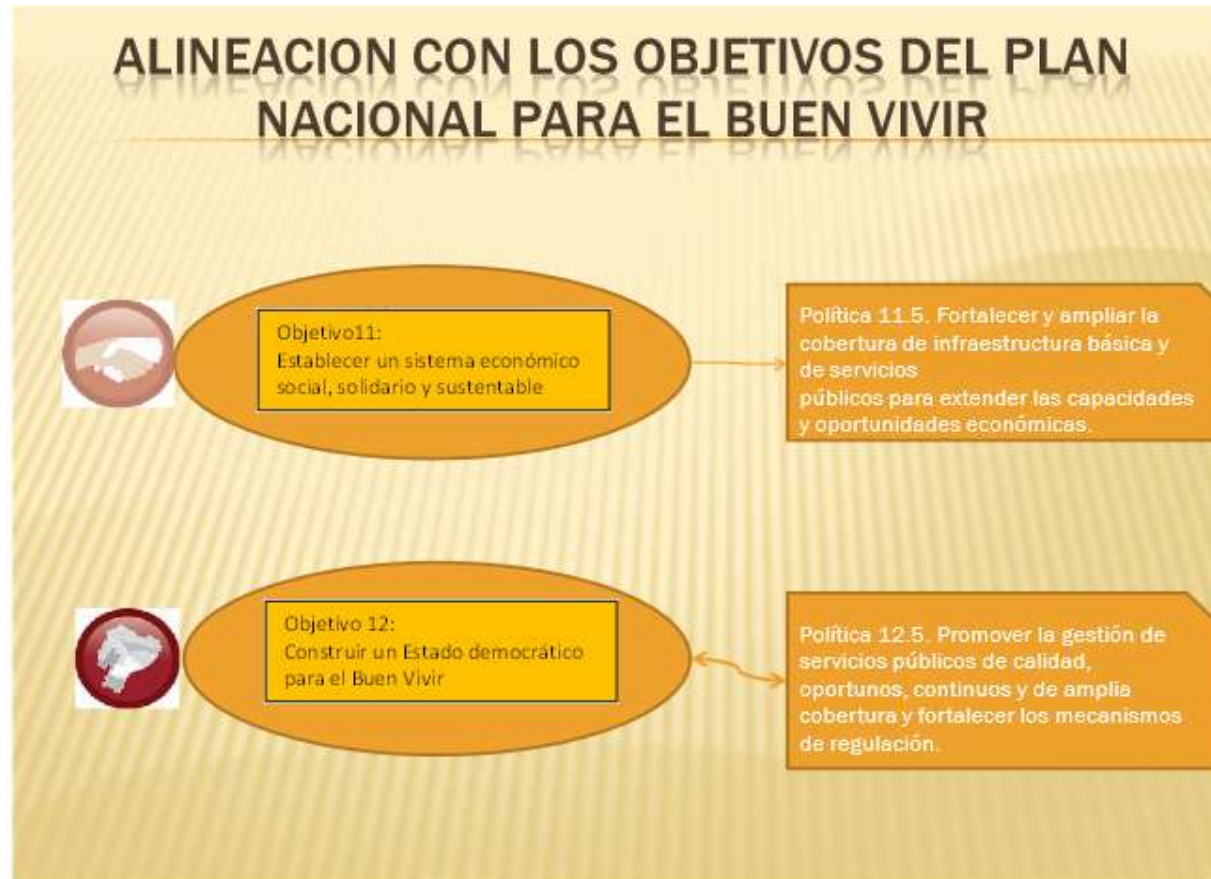
MAPA RELACIONAMIENTO ENTRE NIVELES

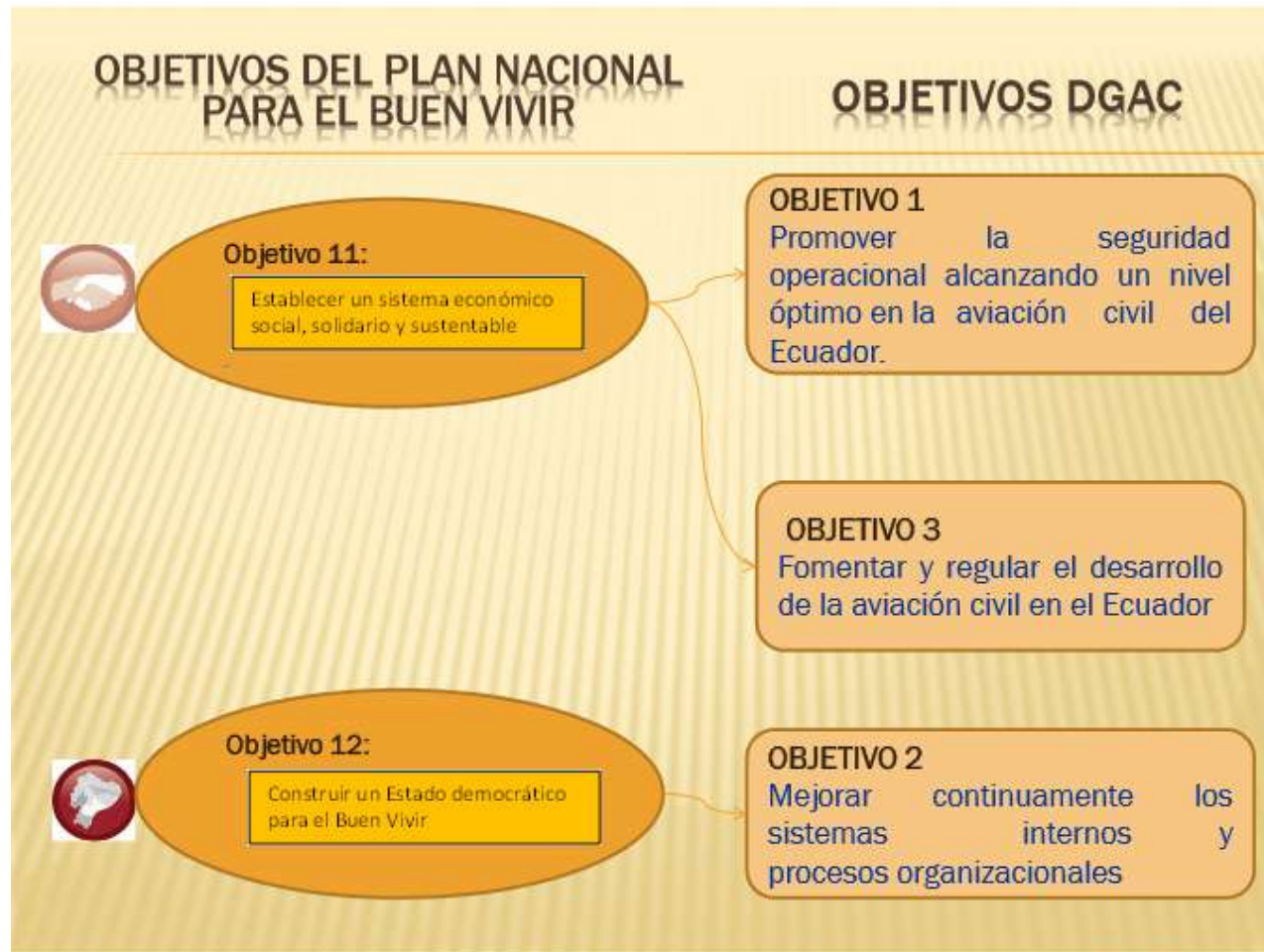


ANEXO C: PRODUCTOS Y SERVICIOS

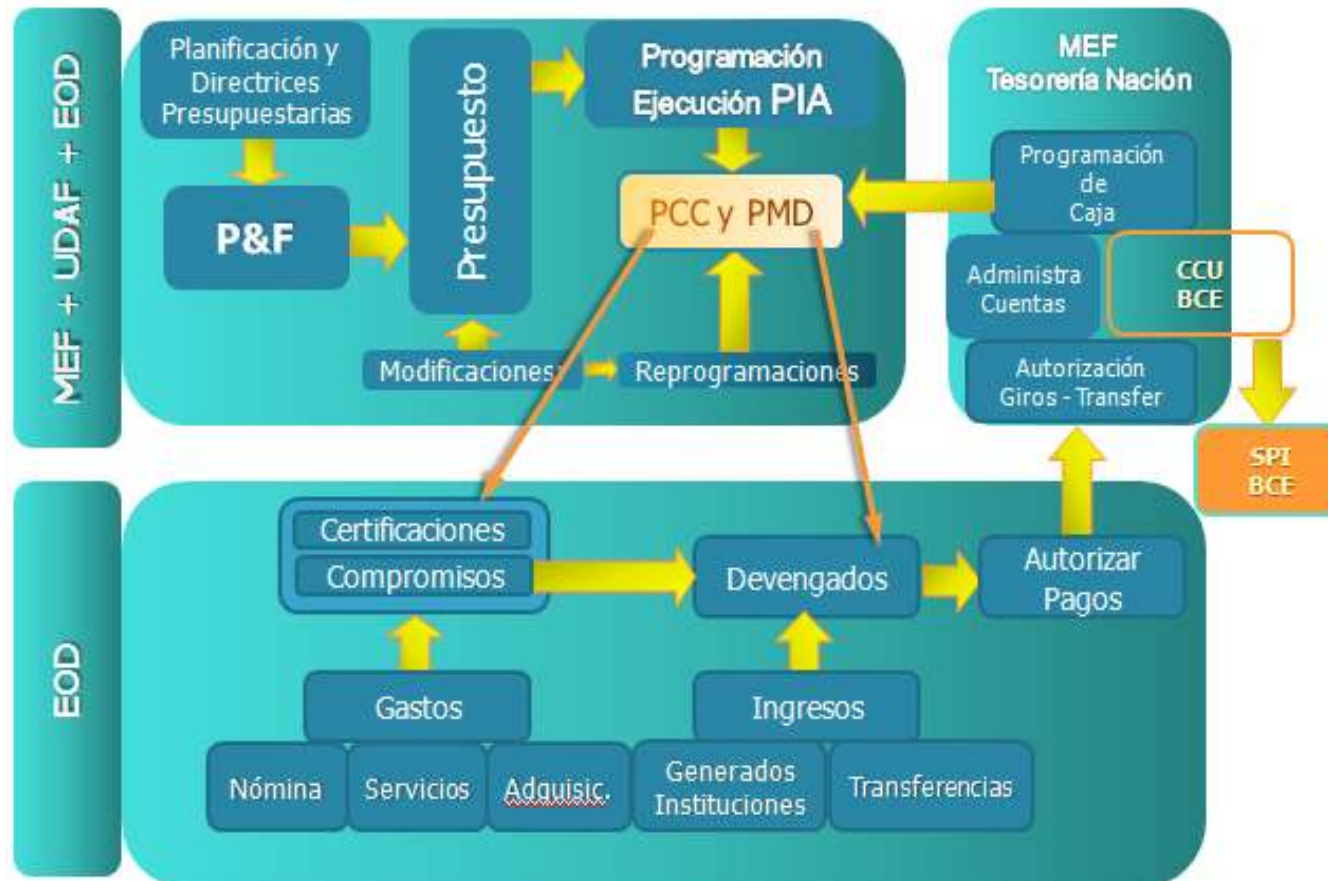


ANEXO D: ALINEACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO

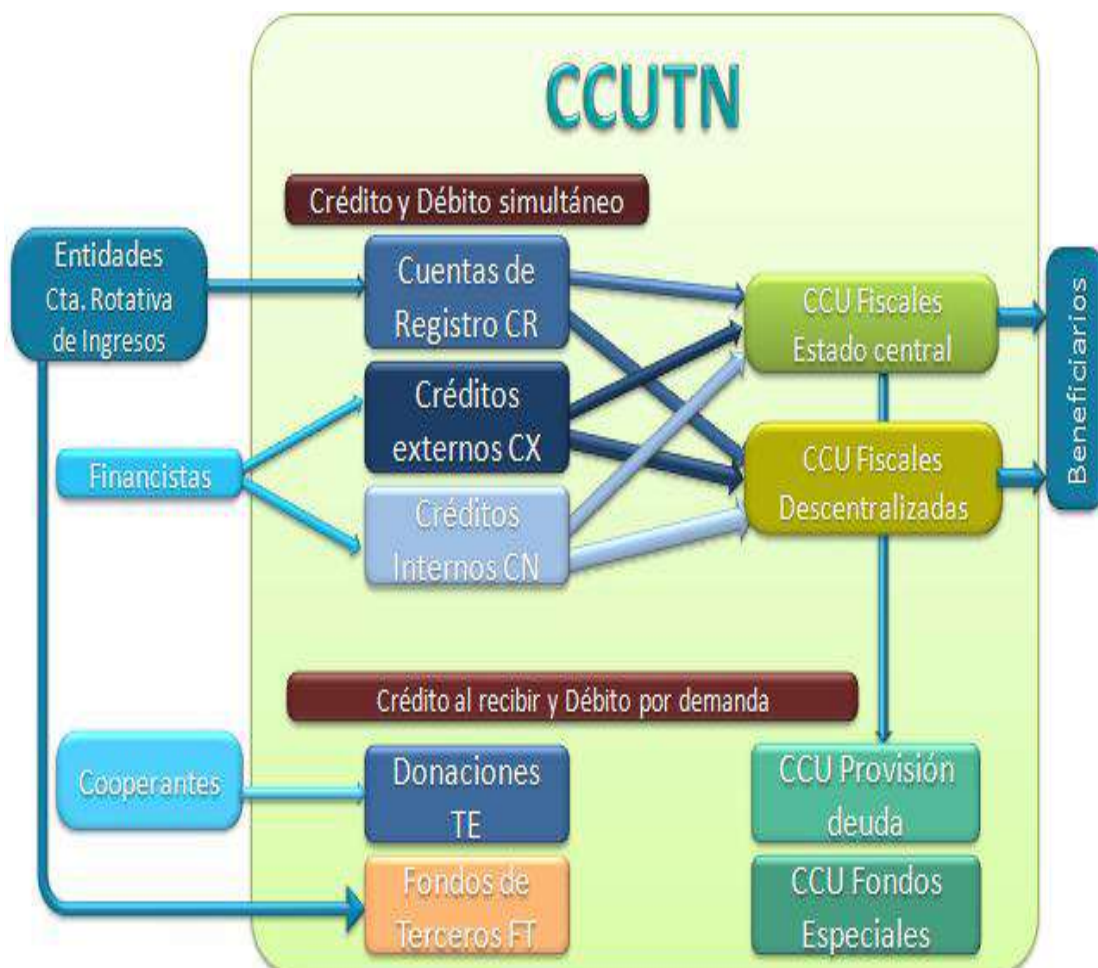




ANEXO E: MODELO DE PROCESO DEL SISTEMA e-SIGEF



ANEXO F: ESTRUCTURA DE LA CUENTA ÚNICA DEL TESORO



La cuenta corriente única está constituida por las cuentas de Registro (CR), las cuentas de Créditos Externos (CX), las Cuentas de Créditos Internos (CN), todas las cuáles tienen registros de crédito y débito simultáneo dentro del Banco Central. Además tenemos las cuentas de Donaciones (TE), las cuentas de Fondos de Terceros (FT), siendo su característica servir para la acreditación de un crédito a recibir, pero solamente son debitadas en base a la demanda de pagos.

ANEXO G: AUTORIZACION



Dirección General
de Aviación Civil

Guayaquil, 06 enero del 2014

AUTORIZACIÓN

Por medio del presente se autoriza a la Lsi. María Celia López Chiquito, servidora pública de la Dirección General de Aviación Civil, ha recabar información de los procesos financieros concernientes al manejo del Sistema eSISGEF en la DGAC Regional II, los que serán utilizados en la elaboración de la "Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación del Sistema eSISGEF para la DGAC de la ciudad de Guayaquil", tema de tesis para la obtención de la maestría de Administración de Empresas.

Ing. Alfredo Zambrano Mendoza
DIRECTOR REGIONAL II

ANEXO H: LA ENCUESTA



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
ENCUESTA REALIZADA
UNIDAD DE POSGRADOS MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS

TEMA: Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación del Sistema e-SIGEF para la DGAC de la Ciudad de Guayaquil

OBJETIVO: Recibir sus opiniones a las siguientes preguntas a fin de lograr un plan estrategico de implementacion del Sistema Integrado de Gestion Financiera e-SIGEF

MAESTRANTE: María Celia López Chiquito.

ENCUESTA

Pregunta 1 ¿En qué área del Departamento Financiero labora?

Pregunta 2 ¿Cómo miembro del área, utiliza los equipos informáticos de acuerdo al proceso indicado en el manejo del sistema e-SIGEF?

Pregunta 3 ¿Considera usted que es necesario basarse en un plan estratégico de comunicación para la aplicación y el buen manejo del Sistema e-SIGEF?

Pregunta 4 ¿Se siente satisfecho (a) con el mecanismo de envío de la información que se ha venido dando hasta la fecha?

Pregunta 5 ¿Conoce usted que la funcionalidad implementada en el nuevo sistema e-SIGEF, nos permite ahorrar tiempo y dinero?

Pregunta 6 ¿La información contable que usted recibe le ha permitido tomar decisiones administrativas en el tiempo oportuno?

Pregunta 7 ¿En qué horario la DGAC debería capacitar a las personas?

- | | | |
|------------------------------------|----|----|
| • Antes de la jornada de trabajo | SI | NO |
| • Durante la jornada de trabajo | SI | NO |
| • Después de la jornada de trabajo | SI | NO |
| • Le gusta ser capacitado | SI | NO |

Pregunta 8 ¿Qué tipo de capacitación le agradaría?

- | | | |
|--|----|----|
| • Aplicada directamente con el sistema | SI | NO |
| • Básicamente teórica | SI | NO |
| • Explicación aplicada y teórica | SI | NO |

Pregunta 9 ¿Los capacitadores deben ser?

- | | | |
|--|----|----|
| • Internos o compañeros de trabajo | SI | NO |
| • Profesionales con experiencia de otra compañía | SI | NO |

**Encuesta a los usuarios encargados del manejo del sistema e-SIGEF
del Dpto. Financiero de la DGAC de la Ciudad de Guayaquil.**

Pregunta 1. ¿En qué área del Departamento Financiero labora?.

Departamento	Cantidad. de Personas a cargo
Tesorerera	1
Control Interno y Administrativo	2
Presupuesto	3
Pago de Viáticos	2
Control Interno egresos	3
TOTAL	11

Pregunta 2. ¿Cómo miembro del área, utiliza los equipos informáticos de acuerdo al proceso indicado en el manejo del sistema e-SIGEF?

Alternativas	No. Frecuencia
Si	3
No	6
A veces	2
TOTAL	11

Pregunta 3.- ¿Considera usted que es necesario basarse en un plan estratégico de comunicación para la aplicación y el buen manejo del Sistema e-SIGEF?

Alternativas	No. Frecuencia
Si	6
No	3
A veces	2
TOTAL	11

Pregunta 4.- ¿Se siente satisfecho (a) con el mecanismo de envío de la información que se ha venido dando hasta la fecha?

Alternativas	No. Frecuencia
Si	3
No	6
A veces	2
TOTAL	11

Pregunta 5.- ¿Conoce usted que la funcionalidad implementada en el nuevo sistema e-SIGEF, nos permite ahorrar tiempo y dinero?

Alternativas	No. Frecuencia
Si	6
No	3
A veces	2
TOTAL	11

Pregunta 6.- ¿La información contable que usted recibe le ha permitido tomar decisiones administrativas en el tiempo oportuno?

Alternativas	No. Frecuencia
Muy buena y a tiempo	1
Muy buena	2
Buena y a tiempo	4
Buena	2
Mala	2
TOTAL	11

Pregunta 7.- ¿En qué horario la DGAC debería capacitar a las personas?

Alternativas	No. Frecuencia
Antes de la jornada de trabajo	0
Durante la jornada de trabajo	8
Después de la jornada de trabajo	0
No me gusta ser capacitado	3
Total	11

Pregunta 8 ¿Qué tipo de capacitación le agradaría?

Alternativas	No. Frecuencia
Aplicada directamente con el sistema	1
Básicamente teórica	0
Explicación aplicada y teórica	10
Total	11

Pregunta 9 ¿Los capacitadores deben ser?

Alternativas	No. Frecuencia
Internos o compañeros de trabajo	1
Profesionales con experiencia de otra compañía	10
Total	11

ANEXO I: LA ENTREVISTA



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
ENCUESTA REALIZADA
UNIDAD DE POSGRADOS MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS

TEMA: Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación del Sistema e-SIGEF para la DGAC de la Ciudad de Guayaquil

OBJETIVO: Recibir sus opiniones a las siguientes preguntas a fin de lograr un plan estrategico de implementacion del Sistema Integrado de Gestion Financiera e-SIGEF

MAESTRANTE: María Celia López Chiquito.

ENTREVISTA

Pregunta 1 ¿Usted ya conoce el sistema y la manera que se debe lograr la implantación?

Pregunta 2 ¿Usted fue incluido y pidieron u opinión a fin de socializar la implantación del sistema?

Pregunta 3. ¿Que nos puede indicar del sistema Integrado de Gestión Financiera e-SIGEF?

Pregunta 4 ¿Cuál es su sugerencia de capacitación para que el sistema sea conocido por todos?

Pregunta 5 ¿Internamente y entre las instituciones del estado como se logra la comunicación eficiente para que los resultados Sistema E-SIGEF sean eficientes?

Pregunta 6 De su opinión. ¿Con la prontitud y eficacia que usted recibe la información contable se ha podido tomar decisiones administrativas y en el tiempo oportuno?

Pregunta 7 Uso del adecuado manejo del Sistema Integrado de Gestión Financiera e-SIGEF. Que sistema remplazo

Pregunta 8 Como encargado de su área, ¿utiliza los equipos informáticos de acuerdo al proceso adecuado en el manejo del sistema e-SIGEF?

Pregunta 9.- ¿Considera usted que es necesario basarse en un plan estratégico de comunicación para la aplicación y el buen manejo del Sistema e-SIGEF?

Pregunta 10.- ¿Se siente satisfecho (a) con el mecanismo de envío de la información que se ha venido dando hasta la fecha?

Pregunta 11.- ¿Conoce usted que la funcionalidad implementada en el nuevo sistema e-SIGEF, nos permite ahorrar tiempo y dinero?