



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNEMI

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA E INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y
AUDITORÍA**

TÍTULO DEL PROYECTO

**INCIDENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN, EN LA
EFICIENTE UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE ASISTENCIA
SOCIAL, QUE BENEFICIA AL PERSONAL DE LA ARMADA DEL
ECUADOR**

AUTORES:

PAMELA NÚÑEZ GARCÍA

WLADIMIR TIERRA MERCHÁN

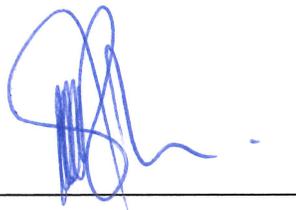
MILAGRO – ECUADOR

2014 -2015

ACEPTACIÓN DEL(A) TUTOR(A)

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Sra. Pamela Dolores Núñez García y el Sr. Wladimir Gonzalo Tierra Merchán, para optar al título de Ingeniería en Contaduría Pública-CPA,, por lo cual acepto tutoriar a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 18 días del mes de noviembre del 2014.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end, positioned above a solid horizontal line.

Firma del tutor(a)

Dr. MSC. Walter Victoriano Loor Briones

CI.No.0907285092

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 06 días del mes de Noviembre del 2015



Pamela Dolores Núñez García
C.I.: 0913323754



Wladimir Gonzalo Tierra Merchán
C.I.: 0920461316

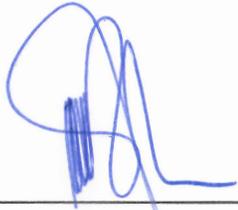
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA** otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[45]
DEFENSA ORAL	[50]
TOTAL	[95]
EQUIVALENTE	[MB]



AB. ELICZA ZIADET BERMUDEZ



DR. WALTER LOOR BRIONES

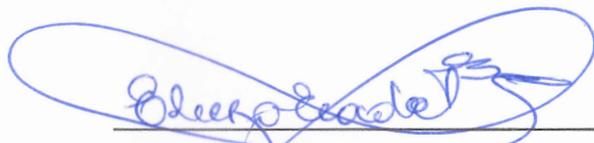


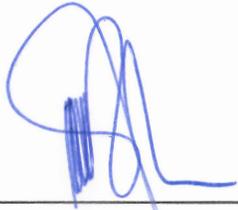
EC. FABIAN RAMIREZ GRANDA

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA** otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[45]
DEFENSA ORAL	[50]
TOTAL	[95]
EQUIVALENTE	[MB]


AB. ELICZA ZIADET BERMUDEZ


DR. WALTER LOOR BRIONES


EC. FABIAN RAMIREZ GRANDA

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedicamos a Dios Todopoderoso, quién ha sabido guiarnos por el buen camino, dándonos fortaleza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se nos presentaban, enseñándonos a aceptar y a enfrentar las adversidades sin perder nunca la fé, porque todo se puede en Cristo Jesús que nos fortalece, amén y amén.

A mi esposo(a) e hijo quienes son el motor de mi vida, mi razón de seguir adelante, esforzarme cada día más por ellos, gracias por brindarme todo su apoyo los amo.

A mis padres por su ayuda, consejos, comprensión, amor, apoyo y consuelo en los momentos más difíciles, a ellos les debo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para alcanzar mis metas.

A mis hermanos(as) por estar siempre presentes, apoyándome en todo momento para poderme realizar como profesional.

Pamela y Wladimir

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios sobre todas las cosas, por llegar a mi vida y conocerlo en el momento que más lo necesitaba, por escucharme en los momentos difíciles, por hacerme comprender y aceptar que todo lo que pasa en nuestras vidas tiene un propósito, por darme el consuelo, el amor, el gozo, la alegría, y enseñarme la luz por medio de su palabra, el tesoro más grande que he logrado obtener en el transcurso de mi vida y como estudiante universitario es que tu Poder existe y eres Real, este título es gracias a ti Papá Dios.

A la Facultad de Ciencias Administrativas Y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, por brindarnos la mejor formación académica y profesional, a todos los profesores que nos instruyeron, que supieron transmitir sus conocimientos y experiencias de lo que es ejercer la carrera como profesional.

Al Dr. MSC. Walter Victoriano Loo Briones, por haber sido nuestro tutor brindarnos su apoyo, orientación y ayuda en la elaboración de la investigación, sin su ayuda no hubiéramos podido lograr la culminación del proyecto, gracias por motivarnos, enseñarnos, aconsejarnos y brindarnos su amistad en los momentos difíciles que pasamos, Dios lo bendiga e ilumine su camino en todos los momentos de su vida, los mayores éxitos para usted y su familia en su vida personal y profesional.

A todas las personas de la Dirección de Bienestar y Desarrollo Humano, que nos brindaron su colaboración y apoyo para la elaboración de la investigación de tesis, con el fin de contribuir y aportar con el desarrollo institucional.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, MAE.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi (nuestro) Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue "Incidencia de las estrategias de comunicación, en la eficiente utilización de los recursos de asistencia social, que beneficia al personal de la Armada del Ecuador." Y que corresponde a la Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales

Milagro, a los 06 días del mes de Noviembre del 2015



Pamela Dolores Núñez García
C.I.: 0913323754



Wladimir Gonzalo Tierra Merchán
C.I.: 0920461316

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1 Problematización.....	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.1.3 Formulación del problema.....	5
1.1.4 Sistematización del problema.....	5
1.1.5 Determinación del tema.....	5
1.2 OBJETIVOS.....	6
1.2.1 Objetivo general.....	6
1.2.2 Objetivos específicos.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	6-7

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.1 Antecedentes históricos.....	8
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	9
2.1.3 Fundamentación.....	10
2.2 MARCO LEGAL.....	16
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	31
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	33
2.4.1 Hipótesis General.....	33
2.4.2 Hipótesis particulares.....	33
2.4.3 Declaración de variables.....	33
2.4.4 Operacionalización de las variables.....	34

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA.....	35
3.2	LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	37
3.2.1	Características de la población.....	37
3.2.2	Delimitación de la población.....	37
3.2.3	Tipo de muestra.....	37
3.2.4	Tamaño de la muestra.....	38
3.2.5	Proceso de selección.....	40
3.3	LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	40
3.3.1	Métodos teóricos.....	40
3.3.2	Métodos empíricos.....	42
3.3.3	Técnicas e instrumentos.....	42
3.4	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.....	43

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	45
4.2	ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS.....	46
4.3	RESULTADOS.....	46
4.4	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	58
5.	CONCLUSIONES.....	59
6.	RECOMENDACIONES.....	60
7.	ANEXOS.....	61
8.	BIBLIOGRAFIA.....	76

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Operacionalización de las variables.....	34
Cuadro N° 2. Servicios que brinda la DIRBIE.....	47
Cuadro N°3. Beneficios recibidos en este año.....	48
Cuadro N°4. Calificación del servicio.....	49
Cuadro N°5. Calificación del tiempo de atención.....	50
Cuadro N°6. Calificación de la atención.....	51
Cuadro N°7. Información del Servicio.....	52
Cuadro N°8. Medios informativos.....	53
Cuadro N°9. Otras posibles instalaciones de la DIRBIE.....	54
Cuadro N°10. Calificación del sistema de comunicación interna.....	55
Cuadro N°11. Capacitación para eficiente uso de los beneficios.....	56

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1. Servicios que brinda la DIRBIE.....	47
Gráfico N°2. Beneficios recibidos en este año.....	48
Gráfico N°3. Calificación del servicio.....	49
Gráfico N°4. Calificación del tiempo de atención.....	50
Gráfico N°5. Calificación de la atención.....	51
Gráfico N°6. Información del Servicio.....	52
Gráfico N°7. Medios informativos.....	53
Gráfico N°8. Otras posibles instalaciones de la DIRBIE.....	54
Gráfico N°9. Calificación del sistema de comunicación interna.....	55
Gráfico N°10. Capacitación para eficiente uso de los beneficios.....	56

RESÚMEN

La problemática del tema se sintetiza en que no existe una adecuada cultura de comunicación en las áreas operativas, financieras y presupuestarias sobre el oportuno análisis de planificación de los beneficios y servicios que ofrece la Dirección de Bienestar Social de la Armada del Ecuador, ocasionando que no se cumplan los objetivos propuestos en la planificación operativa anual de la Institución. Para esto se estudiará como contenido primordial la comunicación organizacional que es la interacción entre personas para obtener mayor provecho del conocimiento, ideas, pensamientos y experiencias basadas en la práctica diaria laboral para el buen desempeño de la organización. El propósito de este estudio es optimizar los tipos de comunicación para que esta a su vez mejore la ejecución presupuestaria de acuerdo a la planificación, cumpliendo de esta manera los lineamientos establecidos en el Plan del buen vivir del Gobierno Nacional. Por ello nuestro tema tiene una investigación de tipo descriptiva porque analiza los datos reunidos para obtener de esta forma las variables que se relacionan entre sí, además de analizar las causas y efectos por medio de la investigación explicativa. En síntesis de acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas, recomiendan innovar o crear un plan estratégico de la comunicación interna para que el personal se mantenga informado del cumplimiento de la gestión, además fortalecer las relaciones interpersonales entre colaboradores para mejorar el ambiente organizacional.

Palabras clave: Comunicación, técnicas, procesos, planificación, presupuesto, estrategias

ABSTRACT

The problem of the subject is synthesized in that there is an appropriate culture of communication in operational, financial and budgetary areas on the timely analysis of planning of the benefits and services offered by the Directorate of Social Welfare of the Navy of Ecuador, causing that the objectives proposed in the annual operational plan of the institution may not be met. Organizational communication which is the interaction between people to get more out of knowledge, ideas, thoughts and experiences based on the labor daily practice for the good performance of the Organization will be studied as primary content for this. The purpose of this study is to optimized communication types in turn improve budget execution according to planning, thus fulfilling the guidelines set out in the Plan of the good live from the national Government. Therefore our themes has a descriptive investigation because analyzes the data collected to obtain in this way the variables that relate to each other, in addition to analyzing the causes and effects by means of explanatory research. Synthesis according to the results of the interviews and surveys, recommends innovate or create a strategic plan for internal communication to keep staff informed of compliance management, to enhance relationships among employees to enhance the organizational environment.

Key words: communication, techniques, processes, planning, budget, strategies.

INTRODUCCION

Esta investigación surgió de la necesidad que existe en la Dirección de Bienestar de la Armada por la escasa comunicación interna de los procedimientos que se ejecutan en los distintos departamentos, ocasionando una inadecuada estimación de las proyecciones estimadas anualmente, haciendo que los objetivos planificados sean revocados y destinados a otras prioridades en otras entidades del sector público.

Es muy importante que las personas mantengan una adecuada comunicación ya que es uno de los medios claves para el éxito de una organización, ya sean grandes o pequeñas; por eso el objetivo que presentamos es determinar la incidencia de las estrategias de comunicación para la eficiente utilización de los recursos en este reparto naval.

Dentro de cada institución las personas deben comunicarse de forma eficaz y efectiva para un ideal desenvolvimiento y desempeño laboral, ayudando al bienestar de la colectividad.

Para entender este estudio se utilizaron los métodos teóricos que permiten desarrollar la teoría científica con un enfoque general para solucionar los problemas profundizando en el conocimiento de las regularidades y cualidades esenciales de los fenómenos; y el método empírico de la investigación que permitirá obtener y elaborar datos empíricos, es decir por medio de la práctica hallar el conocimiento.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematicación

La Dirección de Bienestar y Desarrollo Humano (DIRBIE) es un reparto subordinado de la Dirección General de Recursos Humanos (DIGREH) de la Armada del Ecuador, se encuentra ubicada en la Base Naval Norte, actualmente bajo la Dirección del CPNV-EMS Luis Reinoso Rosero. El objetivo de esta institución es la de brindar beneficios a los miembros de la familia naval en diferentes campos tales como: asistencia social, legal, espiritual, psicológica, capacidades diferentes, centros de recreación y alianzas estratégicas con proveedores de bienes y servicios varios.

En la entidad son pocas las familias navales que acuden a recibir los beneficios que ofrece este reparto militar, muchos de estas son por el desconocimiento y otros porque temen que no se respete la privacidad de los casos que acuden por el servicio de asistencias, las cuales ayudan a fortalecer su núcleo familiar y a una mejor calidad de vida según lo estipulado en el plan del buen vivir del Gobierno Nacional.

De acuerdo a las nuevas regulaciones estatales que se efectuaron en el año 2007, donde el Ministerio de Finanzas implementó nuevos controles para la optimización de la asignación de los recursos a las entidades públicas. Así como también la planificación de los presupuestos para la administración de los recursos se lo realiza a través varias herramientas de gestión como son: Plan Operativo Anual (POA), el Plan Anual de Compras (PAC), la programación indicativa anual, entre otras, que eran los principales insumos del programa de control presupuestarios ESIGEF (Sistema Integrado de Gestión Financiera) .

Existieron muchas falencias en la capacitación del personal, en el nuevo esquema de trabajo que el Ministerio de Finanzas implementó a través del Sistema integrado de control financiero (ESIGEF), inclusive la distribución de responsabilidades de los

analistas financieros, presupuestarios y planificadores no estuvo debidamente identificadas desde el inicio, por lo cual se generaron deficiencias en la planificación presupuestaria al no estar debidamente identificados los roles.

Esta ineficiencia es fácilmente verificable en la ejecución anual presupuestaria donde se puede observar las constantes actualizaciones de incremento y reducción al presupuesto.

Uno de los principales factores que ha influido en los problemas de la planificación es el cambio del paradigma que estableció las nuevas reglamentaciones del Ministerio de economía y finanzas, donde primero se debe establecer los objetivos, estrategias, planes y proyectos, que de acuerdo a esto se procede a planificar el presupuesto de ingresos y gastos, cuya información se reflejará en el (POA) Plan Operativo Anual. Anteriormente el presupuesto venía simplemente dado por el incremento inflacionario y por la planificación de compra de bienes y servicios.

Unido a toda esta problemática tenemos que el personal encargado de la planificación y presupuesto no contaba con la capacitación necesaria para empezar a realizar un levantamiento de información, para adquirir una adecuada comunicación de la gestión de los recursos asignados, las cuales permitirán alcanzar el logro de los objetivos tanto en las áreas operativas, financieras y presupuestarias.

Al existir falencias en dicho plan, ocasiona que los presupuestos realizados anualmente tengan deficiencias en el período de cumplimiento de aplicación de forma cuatrimestral, teniendo como límite tres meses para utilizar estos fondos; este financiamiento lo regula el Ministerio de Economía y Finanzas y de no ser utilizado pueden ser revocados y destinados a otras entidades públicas.

El problema principal que radica en la DIRBIE es que no existe una adecuada cultura de comunicación sobre los beneficios y servicios que ofrecen, esto ha ocasionado que los objetivos de la institución no sean difundidos a todos los miembros de la fuerza naval, por lo que este desconocimiento conlleva a la escasa utilización de los recursos que fueron proyectados de acuerdo a la función básica de nuestro reparto.

Basándonos en la normativa que dispone la Contraloría General del Estado, se plantea realizar un levantamiento de información para revisar y calificar los procesos de comunicación con el fin de comprobar la eficiencia, eficacia y economía de los mismos; a la vez corregir y difundir la información de los beneficios sociales que son necesarios para determinar el rendimiento y toma de decisiones oportunas; y finalmente comprobar la planificación estratégica que utiliza la institución. De acuerdo a los resultados que se proyecten, determinarán el avance y/o aplazamientos de los procesos, con el fin de tomar correctivos en su debido tiempo.

1.1.2 Delimitación del problema

Esta investigación se limitará a revisar y calificar los cumplimientos en los procesos de comunicación mediante la valoración de informes recolectados, los cuales determinarán la confiabilidad de los resultados, para finalmente evaluar los beneficios tanto en economía, eficiencia y eficacia de la planeación estratégica.

A continuación lo circunscribimos de esta forma:

Campo: Administración

Área: Control de gestión

Aspectos: Planificación, Estrategia, Gestión, Procesos, Control y Comunicación interna

Ubicación Geográfica

Región: Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Ciudad: Guayaquil

Dirección: Av. Pedro Menéndez Gilbert, sin número, Base Naval Norte

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué manera inciden las estrategias de comunicación en la eficiente utilización de los recursos de asistencia social, legal, espiritual, psicológica al personal de la Armada del Ecuador?

Variable Independiente: Estrategias de comunicación

Variable Dependiente: Utilización de los recursos

1.1.4 Sistematización del problema

- ¿De qué manera afecta las nuevas políticas de planificación estratégica del Gobierno Central en la Gestión Presupuestaria de la DIRBIE?
- ¿De qué manera incide la comunicación organizacional en la Evaluación de los procesos de la DIRBIE?
- ¿Qué relación existe entre la capacitación y la optimización de los recursos establecidos en la asignación de la DIRBIE?

1.1.5 Determinación del tema

Incidencia de las estrategias de comunicación en la eficiente utilización de los recursos de asistencia social que beneficia al personal de la Armada del Ecuador.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Determinar de qué manera incide las estrategias de comunicación en la eficiente utilización de los recursos de asistencia social, legal, espiritual, psicológica al personal de la Armada del Ecuador.

1.2.2 Objetivos específicos

- Establecer de qué manera afecta las nuevas políticas de planificación estratégica del Gobierno Central en la Gestión Presupuestaria de la DIRBIE
- Analizar de qué manera incide la comunicación organizacional en la Evaluación de los procesos de la DIRBIE
- Estudiar la relación que existe entre la capacitación y la optimización de los recursos establecidos en la asignación de la DIRBIE

1.3 JUSTIFICACIÓN

La Armada del Ecuador desea contar con personal altamente capacitado y comprometido con la institución, con altos valores morales y desarrollado en un entorno social y familiar adecuado, como lo indica uno de los objetivos principales del estado en su plan estratégico del buen vivir.

A su vez es necesaria la optimización de los recursos asignados para esta importante tarea, para lo cual se realizará una investigación que esté orientada a mejorar el rendimiento de los recursos mediante el adecuado control.

El estudio que se va a realizar permitirá obtener una línea base de la situación actual de los procesos de gestión y su medición, de tal manera que nos ayude a realizar una



propuesta de mejora en los mismos para el año venidero. Es decir, que para ello necesitaremos evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos; con el fin de obtener información oportuna y relevante para la planificación anual que es requerida por la Contraloría General del Estado.

Esta investigación es de importancia tanto desde el punto de vista social, como para aquellas personas que se encuentran inmersos en el ámbito de la Administración pública, por lo que brindará desde otro punto de vista aportaciones a las posibles soluciones de los problemas, logrando así evitar futuras sanciones de los entes reguladores de las entidades del Estado.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes históricos

La presente investigación tiene como propósito analizar los procedimientos en las formas de comunicación que se llevan a cabo en la Dirección de Bienestar y Desarrollo Humano de la Armada, en el período consistente entre el 2014 – 2015.

Los antecedentes basados en la problemática de esta entidad han surgido debido a la inadecuada estimación de las proyecciones establecidas anualmente, el mismo que al no cumplir con los objetivos planificados son revocados y destinados para otras prioridades presupuestarias en otras instituciones públicas.

La investigación a realizar es justificante en todo, debido a la necesidad de estudiar la temática de la comunicación organizacional, por las inconsistencias que se han venido dando con el incumplimiento de los objetivos establecidos en su planificación anual, los mismos que se iniciaron por la falta de comunicación al personal naval de acuerdo con las nuevas normas estatales que rigieron a partir del 2007, donde el Ministerio de Economía y Finanzas implemento nuevos controles para la optimización de los recursos a las entidades públicas. Una vez dada la capacitación al personal en dichas áreas se ha superado en parte pero no en su totalidad ya que sigue existiendo varias reformas presupuestarias ya sean estas por incremento o reducción del presupuesto, todo en su conjunto afecta el cumplimiento de los objetivos y la ejecución del presupuesto en el tiempo estipulado, todo esto se da debido a la falta de supervisión y comunicación por parte de la administración, por no enfocarse básicamente en sus metas y objetivos estratégicos.

Por ello este estudio se basa en las formas de comunicación que la entidad utiliza para el manejo de sus recursos, mediante las nuevas políticas de planificación en la organización de los procesos de la DIRBIE, para de esta forma verificar la relación entre la capacitación y la optimización de sus recursos.

2.1.2 Antecedentes referenciales

Para obtener un mejor estudio epistemológico es necesario realizar la revisión de medios que nos proporcionen información disponible e indispensable, con respecto a la investigación en curso. Para ello citamos a BALAREZO TORO, Byron David: *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*, Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato-Ecuador, 2014.

Quien en lo referente a la comunicación expresa que es el ingrediente más vital en una organización; en realidad sin esta no existiría ninguna organización, por eso es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad.

Así como la tesis de HOLGUÍN BERMEO, María Fernanda: *Aplicación de un cuadro de mando Integral en un organismo del Sector Público: Caso Banco Central del Ecuador*, para optar al título de Auditor en control de Gestión, Escuela Superior Politécnica Del Litoral, Instituto de Ciencias Matemáticas, Auditoría y Control de Gestión, Guayaquil, Ecuador, 2010.

Y finalmente la tesis de MEJÍA, Carolina y RODRÍGUEZ, John: *La Comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional*, Tesis de grado para optar al Título de Trabajador Social, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia, 2005.

Para posicionar epistemológicamente nuestro tema, nos fundamentaremos en el Pragmatismo y el Positivismo lógico, los cuales facilitarán nuestro desarrollo teórico del tema a tratar. A continuación procederemos a realizar una definición personal de estos términos que servirán para una mejor comprensión del tipo de escuela epistemológica a tratar.

El pragmatismo tiene como fundamento el conocimiento, el cual es sólo útil si se lo aplica en la práctica para resolver problemas que se encuentran vinculados a la realidad. Por otro lado el positivismo lógico sostiene que un artículo es relevante, sólo cuando este tenga un conocimiento científico, el cual pueda ser comprobado empírica o analíticamente.

2.1.3 Fundamentación

Para una ampliación epistemológica de los temas a tratar, se realizarán conceptualizaciones, por lo cual nos basaremos en los conocimientos vertidos por distintos autores. Utilizaremos como guía los siguientes términos como: Planificación, Estrategia, Gestión, Procesos, Control y Comunicación interna.

Administración

“La administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo de las organizaciones: empresas e instituciones sociales, para el cumplimiento de sus objetivos.” (HERNÁNDEZ, Sergio, 2008, p.5)

“La administración es el proceso de diseñar y mantener en los que individuos, que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados.” (KOONTZ, Harold & WEIHRICH, Heinz, 2007, p.4)

“Se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas o junto con ellas”. (ROBBINS, Stephen & DECENZO, David, 2002, p.5)

Según FAYOL, Henry opina que "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar."

Administración pública

Según ARENILLA SÁEZ, Manuel (2010, p.39), menciona en su obra que es necesario estudiar de cómo el poder público ejerce dominio en la sociedad a través de unas instituciones, de las administraciones públicas, de políticos y empleados públicos. Por lo que sería necesario analizar el conjunto de relaciones sociales que intervienen, integran y conocen cómo utilizan los medios disponibles para lograr sus objetivos.

Para SUÁREZ AVILÉS, Carmen (2007, p. 84) son:

Todas las actividades que realizan los Estados para lograr el bienestar de la colectividad. Es la ejecución de las políticas por los gobiernos, a través de las Entidades y Organismos del Sector Público. La administración Pública puede ser a nivel Nacional, Regional, Provincial, Municipal, Especial según las esferas de su competencia.

Para GALINDO CAMACHO, Miguel (2000, p.5-6):

La Administración Pública tiene una íntima relación con la Economía, que es una de las ciencias sociales más importantes. Esta relación se deriva del hecho que para realizar las actividades, atribuciones, tareas o encomiendas de la administración pública es menester tener conocimiento preciso de todos y cada uno de los recursos con que cuenta la misma, especialmente los de índole económico para objetivar sus actividades.

Planificación

Para KOONTZ, Harold, y, WEIHRICH, Heinz (2004, p.122): La planificación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros.

Según BATEMAN, Thomas, y, SNELL, Scott (2001, p.133): La planificación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización; inclusive sus planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización.

Estrategias

Según KOONTZ, Harold, y, WEIHRICH, Heinz (op. cit., p. 126): Estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Estrategias de comunicación

Para MEJÍA, Carolina y RODRÍGUEZ, John (2005, p.33): Las estrategias comunicativas al interior de la organización, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad de su contexto. Uno de los objetivos estratégicos que cumple la comunicación es el de aumentar la productividad, ya sea eliminando los dobles procesos, asegurando el envío de información en tiempo y forma o mejorando el clima interno.

Para ARELLANO, Enrique (2015): la estrategia de comunicación es una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos, tanto laborales como humanos.

Control

Para ROJAS HUERTAS, Gilberto (1999, p.205): el control es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa los resultados para tomar las medidas correctivas, además, compara los resultados de la ejecución con respecto a las metas preestablecidas en la planificación y si hay desviaciones, las analiza dando lugar a la evaluación.

Comunicación Interna

Debemos tener presente que la comunicación es inevitable ya que nadie puede dejar de hacerlo, los seres humanos constantemente emiten mensajes no verbales incluso cuando estamos en silencio, estos se pueden reflejar en gestos, posturas, la expresión del rostro y distintos comportamientos en las que podemos identificar las actitudes. También es importante mencionar que la comunicación es inalterable, es decir, las palabras que decimos ya no las podemos reversar, es por esto que juega un papel muy importante el pensar antes de hablar, y con mayor razón en la forma en que decimos las cosas.

Para la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC): En toda organización empresarial la comunicación interna es una herramienta de trabajo indispensable para conseguir los objetivos de negocio planteados por la dirección.

La comunicación puede corregir ciertos errores y de esta manera enfocarnos en el camino hacia el logro de los objetivos propuestos, si no existe eficacia en la comunicación, es posible que los resultados no sean los que esperamos, de igual manera si existe una incorrecta comunicación se pueden ir aumentando los problemas mientras más se combaten, es por esto que se provocarían los malos entendidos y hasta podrían crear cierta antipatía cuando las personas no se comunican correctamente.

Otro elemento de valor que tienen que tener en cuenta las instituciones es quién se comunicará con quién, por lo que tienen que establecer guías o redes de comunicación para que la información fluya, hay de tipo formal e informal.

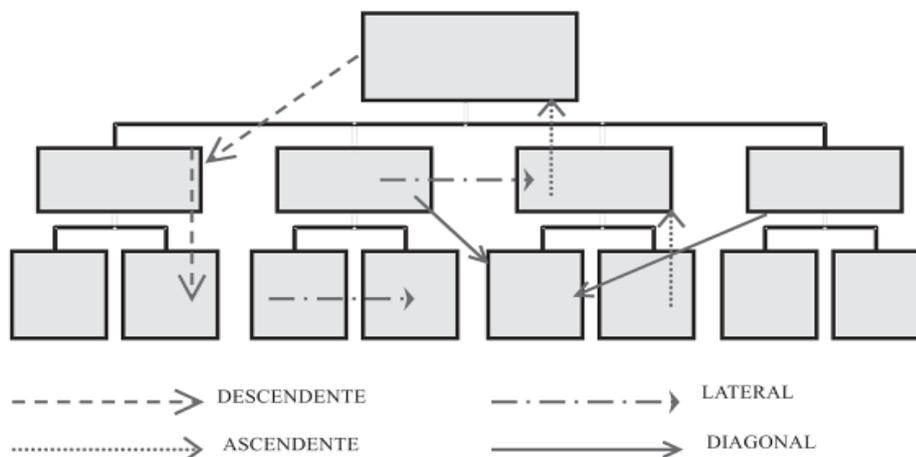
Comunicación Organizacional

El aprendizaje es fundamental en la comunicación, ya que cada día aprendemos más basándonos en la interacción de las personas, es por esto que debemos sacar nuestro mayor provecho del conocimiento, ideas, pensamientos y experiencias basadas en la práctica laboral, previo a la información de un caso a tratar, cumpliendo así un proceso de comunicación. Por otra parte el clima laboral es parte fundamental de una organización, ya que es un entorno en que el trabajador se tiene que desempeñar de forma diaria, es por esto que el elemento de suma importancia es la comunicación, ya que de este depende si se lleva un buen desempeño en la organización, sin dejar a un lado las habilidades de como logramos comunicarnos entre el personal ya que este factor es muy relevante en las grandes empresas.

Lo ideal sería que cada persona dentro de la organización sepa comunicarse en forma eficaz y efectiva, pero sabemos que normalmente no sucede de esta manera, por lo que los directivos tienen que buscar alternativas para fomentar y ver que se lleve a cabo una adecuada comunicación entre todos los miembros de la entidad, que al final engrandezca el desempeño laboral, he aquí el valor trascendental de la comunicación que sin duda, es una pieza clave que contribuye al éxito de las organizaciones y que con el transcurrir del tiempo, las empresas comiencen a motivar al personal vista que son el engranaje esencial de cada organización.

Para ANDRADE, Horacio (2005, p.15-16) la comunicación organizacional es: El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta sus diferentes públicos externos.

Tipos de Comunicación Organizacional



La comunicación puede ser de tipo ascendente, descendente, lateral y diagonal.

La comunicación **descendente** va desde los niveles superiores de la jerarquía organizacional hasta los niveles inferiores, es decir desde los jefes hasta los subordinados, con el propósito de proporcionar a éstos el detalle de sus labores, las políticas y los procedimientos de la institución, ya sea para evaluar su rendimiento o la atención que requiere.

La comunicación **ascendente** es lo contrario a la anterior, esta va desde los subordinados hasta los jefes, para comunicar los informes de la ejecución de su trabajo ya sean reclamos, peticiones, sugerencias, etc. Este tipo de comunicación es muy importante ya que permite a los directivos vigilar, corregir y evaluar sus propias decisiones para con sus empleados.

La comunicación **lateral** es aquella que mantienen personas de un mismo nivel jerárquico, ayudando a facilitar el funcionamiento de la organización, por ser simples, rápidas e inmediatas ya que se desarrolla entre dos personas el cambio de información para la solución de problemas sin la necesidad de una autoridad de mayor rango.

Y finalmente la comunicación **diagonal** que atraviesa funciones y niveles en una organización, es decir, aquella que se da ente personas de diferentes niveles jerárquicos pero que no dependen jerárquicamente entre sí.

2.2 MARCO LEGAL

Nuestra investigación se fundamenta legalmente en los artículos que necesitaremos para la sustentación de la información, a continuación:

Según nos refiere la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR: *Políticas públicas, servicios públicos y participación ciudadana* Capítulo II, (2008):

Art. 85.- La formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos que garanticen los derechos reconocidos por la Constitución, se regularán de acuerdo con las siguientes disposiciones:

1. Las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos, y se formularán a partir del principio de solidaridad.
2. Sin perjuicio de la prevalencia del interés general sobre el interés particular, cuando los efectos de la ejecución de las políticas públicas o prestación de bienes o servicios públicos vulneren o amenacen con vulnerar derechos constitucionales, la política o prestación deberá reformularse o se adoptarán medidas alternativas que concilien los derechos en conflicto.
3. El Estado garantizará la distribución equitativa y solidaria del presupuesto para la ejecución de las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos.

En la formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos se garantizará la participación de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades.



CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, *Función de transparencia y función social*, Capítulo V, Sección III, (2008):

Art. 211.- La Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

Art. 212.- Serán funciones de la Contraloría General del Estado, además de las que determine la ley:

1. Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.
2. Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado.
3. Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.
4. Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO¹⁶: *Administración pública*, Sección II, (2008):

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: *Recursos económicos*, Capítulo V (2008):

Art. 270.- Los gobiernos autónomos descentralizados generarán sus propios recursos financieros y participarán de las rentas del Estado, de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad.

Art. 271.- Los gobiernos autónomos descentralizados participarán de al menos el quince por ciento de ingresos permanentes y de un monto no inferior al cinco por ciento de los no permanentes correspondientes al Estado central, excepto los de endeudamiento público.

Las asignaciones anuales serán predecibles, directas, oportunas y automáticas, y se harán efectivas mediante las transferencias desde la Cuenta Única del Tesoro Nacional a las cuentas de los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 272.- La distribución de los recursos entre los gobiernos autónomos descentralizados será regulada por la ley, conforme a los siguientes criterios:

1. Tamaño y densidad de la población.
2. Necesidades básicas insatisfechas, jerarquizadas y consideradas en relación con la población residente en el territorio de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados.
3. Logros en el mejoramiento de los niveles de vida, esfuerzo fiscal y administrativo, y cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del plan de desarrollo del gobierno autónomo descentralizado.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO Título VI, *Régimen de desarrollo*, Capítulo I Principios generales (2008):

Art. 277.-Para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado:

1. Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza.
2. Dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo.
3. Generar y ejecutar las políticas públicas, y controlar y sancionar su incumplimiento.
4. Producir bienes, crear y mantener infraestructura y proveer servicios públicos.
5. Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley.
6. Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.

Art. 278.- Para la consecución del buen vivir, a las personas y a las colectividades, y sus diversas formas organizativas, les corresponde:

1. Participar en todas las fases y espacios de la gestión pública y de la planificación del desarrollo nacional y local, y en la ejecución y control del cumplimiento de los planes de desarrollo en todos sus niveles.
2. Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental.



CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, *Planificación participativa para el desarrollo*, Capítulo II, (2008):

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

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, *Normas de control interno-200-02, Administración estratégica*, (2008):

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos. La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), las directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno.

Asimismo, dichas acciones se diseñarán para coadyuvar el cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada. Como toda actividad de planificación requiere seguimiento y evaluación permanente.



CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Normas de control interno – 400, *Actividades de control*, (2008):

La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

Para ser efectivas, las actividades de control deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad. La implantación de cualquier actividad o procedimiento de control debe ser precedido por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, conveniencia y contribución en relación con el logro de los objetivos, es decir, se deberá considerar como premisa básica que el costo de establecer un control no supere el beneficio que pueda obtener.



CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, *Normas de control interno-401-03, Supervisión* (2008):

Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno.

La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución. Permitirá además, determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: *Administración Financiera – PRESUPUESTO*, Responsabilidad del control, 2008.

La máxima autoridad de una entidad, u organismo del sector público, dispondrá a los responsables de las unidades inherentes a la materia, el diseño de los controles que se aplicarán para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario en base de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales, que regulan las actividades del presupuesto y alcanzar los resultados previstos.

Las entidades del sector público delinearán procedimientos de control interno presupuestario para la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto institucional; se fijarán los objetivos generales y específicos en la programación de ingresos y gastos para su consecución en la ejecución presupuestaria y asegurar la disponibilidad presupuestaria de fondos en las asignaciones aprobadas.

Todos los ingresos y gastos estarán debidamente presupuestados; de existir valores no considerados en el presupuesto, se tramitará la reforma presupuestaria correspondiente. En la formulación del presupuesto de las entidades del sector público se observarán los principios presupuestarios de: universalidad, unidad, programación, equilibrio y estabilidad, plurianualidad, eficiencia, eficacia, transparencia, flexibilidad y especificación, para que el presupuesto cuente con atributos que vinculen los objetivos del plan con la administración de recursos, tanto en el aspecto financiero, como en las metas fiscales.

La programación de la ejecución presupuestaria del gasto, consiste en seleccionar y ordenar las asignaciones de fondos para cada uno de los programas, proyectos y actividades que serán ejecutados en el período inmediato, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles. Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo.

Para los componentes del sistema de administración financiera tales como: Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Tesorería, Recaudación, Nómina, Control Físico de Bienes, Deuda Pública y Convenios, se coordinarán e implantarán procedimientos de control interno necesarios para que sean cumplidos por las servidoras y servidores de acuerdo a las funciones asignadas, con la finalidad de que generen adecuados registros que hagan efectivos los propósitos de transparencia y rendición de cuentas.

CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR, *Presupuesto General del Estado*. Sección IV,

Art. 292.- El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 293.- La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía. Los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a reglas fiscales y de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con la ley.

Art. 294.- La Función Ejecutiva elaborará cada año la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrianual. La Asamblea Nacional controlará que la proforma anual y la programación cuatrianual se adecuen a la Constitución, a la ley y al Plan Nacional de Desarrollo y, en consecuencia, las aprobará u observará.

Art. 295.- La Función Ejecutiva presentará a la Asamblea Nacional la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrianual durante los primeros noventa días de su gestión y, en los años siguientes, sesenta días antes del inicio del año fiscal respectivo. La Asamblea Nacional aprobará u observará, en los treinta días siguientes y en un solo debate, la proforma anual y la programación cuatrianual. Si transcurrido este plazo la Asamblea Nacional no se pronuncia, entrarán en vigencia la proforma y la programación elaboradas por la Función Ejecutiva. Las observaciones de la Asamblea Nacional serán sólo por sectores de ingresos y gastos, sin alterar el monto global de la proforma.

En caso de observación a la proforma o programación por parte de la Asamblea Nacional, la Función Ejecutiva, en el plazo de diez días, podrá aceptar dicha observación y enviar una nueva propuesta a la Asamblea Nacional, o ratificarse en su propuesta original.

La Asamblea Nacional, en los diez días siguientes, podrá ratificar sus observaciones, en un solo debate, con el voto de dos tercios de sus integrantes. De lo contrario, entrarán en vigencia la programación o proforma enviadas en segunda instancia por

la Función Ejecutiva. Hasta que se apruebe el presupuesto del año en que se posesiona la Presidenta o Presidente de la República, regirá el presupuesto anterior.

Cualquier aumento de gastos durante la ejecución presupuestaria deberá ser aprobado por la Asamblea Nacional, dentro del límite establecido por la ley. Toda la información sobre el proceso de formulación, aprobación y ejecución del presupuesto será pública y se difundirá permanentemente a la población por los medios más adecuados.

Art. 296.- La Función Ejecutiva presentará cada semestre a la Asamblea Nacional el informe sobre la ejecución presupuestaria. De igual manera los gobiernos autónomos descentralizados presentarán cada semestre informes a sus correspondientes órganos de fiscalización sobre la ejecución de los presupuestos. La ley establecerá las sanciones en caso de incumplimiento.

Art. 297.- Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

Las Instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público.

Art. 298.- Se establecen preasignaciones presupuestarias destinadas a los gobiernos autónomos descentralizados, al sector salud, al sector educación, a la educación superior; y a la investigación, ciencia, tecnología e innovación en los términos previstos en la ley. Las transferencias correspondientes a preasignaciones serán predecibles y automáticas. Se prohíbe crear otras preasignaciones presupuestarias.

Art. 299.- 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. En el Banco Central se crearán cuentas especiales para el manejo de los depósitos de las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados, y las demás cuentas que correspondan.

Los recursos públicos se manejarán en la banca pública, de acuerdo con la ley. La ley establecerá los mecanismos de acreditación y pagos, así como de inversión de recursos financieros. Se prohíbe a las entidades del sector público invertir sus recursos en el exterior sin autorización legal.

CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS:

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

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

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

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

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

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

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

CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS (2010):

Art. 52.- Instrumentos complementarios.- La programación presupuestaria cuatrianual y los presupuestos de las entidades públicas son instrumentos complementarios del Sistema Nacional de Planificación Participativa.

Art. 54.- Planes institucionales.- Las instituciones sujetas al ámbito de este código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo definirá el instrumento de reporte. Mediante normativa técnica se establecerán las metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios, que serán de obligatorio cumplimiento.

Art. 57.- Planes de Inversión.- Los planes de inversión son la expresión técnica y financiera del conjunto de programas y proyectos de inversión, debidamente priorizados, programados y territorializados, de conformidad con las disposiciones de este código. Estos planes se encuentran encaminados a la consecución de los

objetivos del régimen de desarrollo y de los planes del gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 58.- Temporalidad de los planes y su expresión financiera.- Los planes de inversión serán cuatrianuales y anuales. La expresión financiera de los planes cuatrianuales permite la certificación presupuestaria plurianual, la continuidad de la ejecución de la inversión pública, deberá formularse y actualizarse en concordancia con la programación presupuestaria cuatrianual.

La expresión financiera de cada plan anual de inversiones es el respectivo presupuesto anual de inversión.

Art. 87.- Programación fiscal plurianual y anual.- La programación fiscal del Sector Público no Financiero será plurianual y anual y servirá como marco obligatorio para la formulación y ejecución del Presupuesto General del Estado y la Programación Presupuestaria Cuatrianual, y referencial para otros presupuestos del Sector Público.

Art. 95.- Contenido y finalidad.- Comprende las normas, técnicas, métodos y procedimientos vinculados a la previsión de ingresos, gastos y financiamiento para la provisión de bienes y servicios públicos a fin de cumplir las metas del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas.

Art. 96.- Etapas del ciclo presupuestario.- El ciclo presupuestario es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades y organismos del sector público y comprende las siguientes etapas:

1. Programación presupuestaria.
2. Formulación presupuestaria.
3. Aprobación presupuestaria.
4. Ejecución presupuestaria.
5. Evaluación y seguimiento presupuestario.

6. Clausura y liquidación presupuestaria.

Con la finalidad de asegurar una adecuada coordinación de procesos interinstitucionales en todas las fases del ciclo presupuestario, el ente rector de las finanzas públicas emitirá lineamientos a todas las entidades del Sector Público, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Estos lineamientos serán referenciales para los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Art. 97.- Contenido y finalidad.- Fase del ciclo presupuestario en la que, en base de los objetivos determinados por la planificación y las disponibilidades presupuestarias coherentes con el escenario fiscal esperado, se definen los programas, proyectos y actividades a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas, los recursos necesarios, los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad; y los plazos para su ejecución.

Art. 98.- Contenido y finalidad.- Es la fase del ciclo presupuestario que consiste en la elaboración de las proformas que expresan los resultados de la programación presupuestaria, bajo una presentación estandarizada según los catálogos y clasificadores presupuestarios, con el objeto de facilitar su exposición, posibilitar su fácil manejo, su comprensión y permitir la agregación y consolidación.

Art. 102.- Contenido y envío de las proformas presupuestarias institucionales.- Las proformas incluirán todos los ingresos y egresos previstos para el ejercicio fiscal en el que se vayan a ejecutar. Ninguna entidad del sector público podrá excluir recursos para cubrir egresos por fuera de su presupuesto.

Art. 113.- Contenido y finalidad.- Fase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.

Art. 118.- Modificación del Presupuesto.- El ente rector de las finanzas públicas podrá aumentar o rebajar los ingresos y gastos que modifiquen los niveles fijados en

el Presupuesto General del Estado hasta por un total del 15% respecto de las cifras aprobadas por la Asamblea Nacional.

En ningún caso esta modificación afectará los recursos que la Constitución de la República y la Ley asignen a los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Estas modificaciones serán puestas en conocimiento de la Comisión del Régimen Económico y Tributario su Regulación y Control de la Asamblea Nacional en el plazo de 90 días de terminado cada semestre.

100 NORMAS GENERALES

100-01 Control Interno El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

100-02 Objetivos del control interno

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Para la interpretación de nuestro análisis nos referiremos a los términos más usados y de mayor relevancia que se encuentran planteados en nuestra investigación tales como:

Administración Pública: es la estructura más organizada en lo que respecta a la gestión de servicios y aplicación de leyes dentro de determinado entorno político.

Comunicación organizacional: es el intercambio de mensajes en el que participan los integrantes de una organización para mantener una comunicación responsable ya sea desde los distintos niveles que conformen la institución.

Control Interno: es el análisis de los hechos para conocer las características peculiares que cada mecanismo de inspección posee para prevenir y corregir desviaciones e ineficiencias en la formulación y ejecución de acciones con el propósito de asegurar el cumplimiento de las normativas de cada entidad. Estos procedimientos de control interno que se realizan ayudarán a los altos directivos a una eficiente operación y cumplimiento de las políticas, la evaluación como proceso para determinar el grado de eficiencia con que se emplean los recursos per alcanzar los objetivos previstos.

Estrategias de comunicación: la comunicación es una herramienta estratégica dentro de toda empresa, forma parte de la clave del éxito organizacional, tanto para grandes y pequeñas empresas.

Gestión: La manera con que se orientan los recursos y los esfuerzos con el fin de alcanzar los objetivos en el tiempo requerido, utilizando los instrumentos necesarios para medir el cumplimiento de las metas propuestas por la entidad; tanto en el ámbito económico sobre el rendimiento, la eficacia de los resultados y la eficiencia de los recursos.

Planificación presupuestaria: es la base de todo trabajo para desarrollar y alcanzar objetivos propuestos dentro de toda organización, para lo cual se destinan recursos financieros alineados a cumplir las metas establecidas.

Procesos: son actividades planificadas para en la que interactúan recursos y personas para el logro de uno o varios objetivos.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLE

2.4.1 Hipótesis general

Si la aplicación de nuevas estrategias de comunicación ayudará a optimizar los recursos de asistencia social, legal, espiritual, psicológica al personal de la Armada del Ecuador.

2.4.2 Hipótesis particulares

- Las nuevas políticas de planificación estratégicas del gobierno central están afectando a la gestión presupuestaria de la DIRBIE.
- La comunicación organizacional permite evaluar los procesos de la DIRBIE oportunamente.
- La capacitación del personal que labora en las áreas de presupuesto y planificación ayuda a mejorar la ejecución de los recursos establecidos en la asignación de la DIRBIE.

2.4.3 Declaración de variables

Hipótesis General

HG - V.I.: Estrategias de comunicación

HG - V.D.: Optimización de recursos

Hipótesis Particulares

HP 1- V.I.: Planificación estratégicas

HP 1 - V.D.: Gestión presupuestaria

HP 2 - V.I.: Comunicación organizacional

HP 2 - V.D.: Valuación de procesos

HP 3 - V.I.: Capacitación al personal

HP 3 - V.D.: Ejecución de los recursos

2.4.4 Operacionalización de las variables

Cuadro 1. Operacionalización de las variables

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	INDICADOR	CONCEPTUALIZACIÓN
Estrategias de comunicación	Independiente	Identificar la capacidad comunicacional	Ejecutar la estrategia de comunicación y dotar de nuevos elementos para la formulación de los objetivos estratégicos.
Optimización de recursos	Dependiente	Incremento de los servicios otorgados	El uso máximo de la partida del servicio
Planificación estratégica	Independiente	Objetivos estratégicos	Revisar y medir las capacidades de gestión y comunicación.
Gestión presupuestaria	Dependiente	Cumplimiento de metas del Plan Operativo Anual	Acciones a realizar o concretar en base a las estrategias elegidas.
Comunicación Organizacional	Independiente	Intercambio de información	Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización.
Valuación de procesos	Dependiente	Medición por medio de encuestas y entrevistas	Técnica que nos permitirá percibir el cambio y medir los resultados
Capacitación del personal	Independiente	Modelo organizacional	Talleres para la elaboración de un modelo organizacional.
Ejecución de los recursos	Dependiente	Comunicación organizacional	Aplicación del modelo organizacional de comunicación

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizado en nuestro estudio será para empezar descriptiva, que como menciona PANQUEVA TARAZONA, Javier (2008, p.19)

La investigación tiene como objetivo analizar los datos reunidos para descubrir así, cuáles variables están relacionadas entre sí. Además, describe una situación, fenómeno, proceso o hecho social para formular, en base a esto hipótesis precisas.

Para este estudio utilizaremos la investigación explicativa, la cual analiza las causas y los efectos de la relación entre las variables.

A continuación indicaremos algunas de las características de la modalidad a utilizar:

- Según su propósito o finalidad: Aplicada

Para TAMAYO y TAMAYO, Mario (2004, p.43): “Es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías”.

- Según su contexto: De campo

Para MARTÍNEZ, Araima (2010) es:

La investigación de campo es entendida como el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos,

entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas, y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Otra característica de la investigación de campo es que los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad.

➤ Según el control de variables: Cuasi-experimental

Para BONO CABRÉ, Roser es:

Un conjunto de procedimientos o estrategias de investigación orientado a la evaluación del impacto de los tratamientos en aquellos contextos donde la asignación de las unidades no es al azar, y al estudio de los cambios que se observan en los sujetos en función del tiempo.

➤ Según la orientación temporal: Longitudinal

Para CANCELA GORDILLO, Rocío, CEA MAYO, Noelia, GALINDO LARA, Guido, VALILLA GIGANTE, Sara: “Se dedican a recoger datos de una muestra en diferentes momentos temporales. Buscan analizar cambios o continuidad en las características de los sujetos que se estudian”.

El diseño a implementar será de tipo cuantitativo puesto que según la definición de KAPELL, Ariel: “Esta metodología cuantitativa permite examinar los datos de manera científica, más específicamente en forma numérica, con ayuda generalmente de herramientas del campo de la Estadística.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

Para definir más detalladamente el término población mencionaremos a los autores DI RIENZO Y CASANOVES (2008, p.2), los cuales definen a la población como: “El conjunto de elementos acotados en un tiempo y en un espacio determinados, con alguna característica común observable y medible”.

Por lo tanto, se entiende como población al conjunto de miembros de la fuerzas armadas que reciben beneficios de la Dirección de Bienestar, los que se encuentran relacionados con el fenómeno a investigar y reúnen las características acorde a al tema, por lo que fueron determinados como población a las personas que laboran en el Departamento de Bienestar y Desarrollo Humano de la Armada; los cuáles aportarán con información oportuna y necesaria para la elaboración de los instrumentos correspondientes.

3.2.2 Delimitación de la población

Nuestra problemática se basa en la manera que inciden las estrategias de comunicación (VD), en la eficiente utilización de los recursos de asistencia social (VI), que beneficia al personal de la Armada del Ecuador en el período 2014-2015. Delimitando nuestra población en finita por lo que tiene un tamaño establecido o limitado de 185 personas que laboran en el reparto de la Armada.

3.2.3 Tipo de muestra

El autor KAPELL, Ariel define al término muestra como: “El grupo de elementos seleccionados para obtener la información”.

Por otra parte HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ y BAPTISTA (2006) la definen como: “En esencia, un subgrupo de la población”.

Entonces, definimos a la muestra como el subconjunto de la población y debe de ser representativa de esta. Para lo cual el tipo de muestra usada fue la no probabilística.

Muestras no probabilísticas

Según KAPELL Ariel: “Se basa en el criterio del investigador. No se utiliza el azar. Se aplica razones de costo u otro”.

Para PALMA, Leonardo: “Las muestras no probabilísticas no se rigen por algún sistema que garantice el azar y además no permiten la generalización de resultados, es decir, no permiten generalizar los resultados de la muestra a la población extraídos de dicha muestra.”

3.2.4 Tamaño de la muestra

Según lo definen los autores ROMERO, Elmer, MONTALVO, Wilmer: quiénes conceptualizan este término como: “El número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población”.

Es decir, es el número de elementos que formarán parte de nuestro estudio y determinarlos incluirán varios factores cualitativos.

Una vez definido el término, procederemos a elegir el tamaño de la muestra que se aplicará, para lo cual en este caso la población será finita. Teniendo en cuenta la siguiente fórmula:

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

Donde:

n:	tamaño de la muestra	n= ?
N:	tamaño de la población	N= 185
p:	posibilidad de ocurrencia de un evento,	p= 0,5
q:	posibilidad de no ocurrencia de un evento,	q= 0,5
E:	error, se considera el 5%;	E= 0,05
Z:	nivel de confianza, que para el 95%,	Z= 1,96

$$n = \frac{185 (0,5) (0,5)}{\frac{(185 - 1) (0,0025)}{1,96} + (0,5) (0,5)} = 121$$

3.2.5 Proceso de selección

El tipo de muestra que se utilizó es la no probabilística, para lo cual se usó el procedimiento de los Sujetos-tipo, puesto que estos son un “grupo de características muy específicas, se utiliza en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativos, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad, ni la estandarización³⁶” según referencia en internet.

Nuestra muestra fue determinada en un personal específico tales como: el Director, la Planificadora, de Presupuesto y demás personal naval que tiene el derecho a recibir los servicios que ofrece este reparto.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

Los métodos existentes para seleccionar el cumplimiento de las tareas de investigación son los teóricos y los empíricos, los mismos que a continuación se harán referencia:

3.3.1 Métodos teóricos

Según define un artículo publicado en internet por HERNÁNDEZ MELÉNDREZ, Edelsys:

Los métodos teóricos permiten la construcción y desarrollo de la teoría científica, y en el enfoque general para abordar los problemas de la ciencia. Por ello los métodos teóricos permiten profundizar en el conocimiento de las regularidades y cualidades esenciales de los fenómenos. Estos cumplen una función gnoseológica importante, ya que nos posibilitan la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados.

Método Inductivo–Deductivo: Según referencia en internet menciona:

El proceso de inferencia inductiva consiste en exhibir la manera cómo los hechos particulares (variables) están conectados a un todo (leyes). La inferencia deductiva nos muestra cómo un principio general (ley), descansa en un grupo de hechos que son los que lo constituyen como un todo. Ambas formas de inferencia alcanzan el mismo propósito aun cuando el punto de partida sea diferente.

Cuando usamos simultáneamente los métodos de inferencia inductiva y deductiva para buscar la solución de un problema científico decimos que estamos empleando el método inductivo–deductivo, cuyas reglas básicas de operación son:

- I. Observar cómo se asocian ciertos fenómenos, aparentemente ajenos entre sí.
- II. Por medio del razonamiento inductivo, intentar descubrir el denominador común (ley o principios) que los asocia a todos.
- III. Tomando como punto de partida este denominador común (por inducción), generar un conjunto de hipótesis¹ referidas a los fenómenos diferentes, de los que se partió inicialmente.
- IV. Planteadas las hipótesis, deducir sus consecuencias con respecto a los fenómenos considerados.
- V. Hacer investigaciones (teóricas o experimentales) para observar si las consecuencias de las hipótesis son verificadas por los hechos.

Por lo tanto, referimos a este método como “un procedimiento de inferencia que se basa en la lógica para emitir su razonamiento [...] para obtener conclusiones que parten de hechos particulares, aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación es de carácter general”, según lo define MUÑOZ RAZO, Carlos.

3.3.2 Métodos empíricos

Para HERNÁNDEZ MELÉNDREZ, Edelsys: “Los métodos empíricos permiten la obtención y elaboración de los datos empíricos y el conocimiento de los hechos fundamentales que caracterizan a los fenómenos”. Por lo tanto decimos que el empirismo busca el conocimiento en la práctica.

Los métodos empíricos se clasifican en fundamentales y complementarios. Para la aplicación de nuestro estudio utilizaremos el método empírico fundamental de observación.

Observación: “La observación investigativa es el instrumento universal del científico. La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.” Según la referencia de un artículo de internet por CUSTODIO RUÍZ, Ángela.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

De acuerdo al método empírico los complementarios se clasifican en: encuesta, entrevista, marco lógico, muestreo, el estudio documental, el criterio de expertos, la composición, la prueba o test, etc. De acuerdo a nuestra investigación la técnica a utilizar para la recolección de datos será la entrevista.

Según información de internet define a la entrevista como:

La **Entrevista** es una forma especializada de obtener información mediante de naturaleza profesional que se realiza con el propósito de efectuar una investigación, un diagnóstico, o proponer un tratamiento.

En cualquiera de sus modalidades, la entrevista tiene un hecho en común; una persona solicita a otra para obtener datos sobre un problema o tema determinado.

La recopilación de datos puede ir desde la interrogación estandarizada, hasta la conversación libre.

En ambos casos se recurre a una “guía” que puede ser un formulario de cuestiones para orientar la “conversación”.

El tipo de entrevista a utilizar será:

No estructurada: deja mayor libertad a la indicativa de la persona y al encuestador. Se trata de preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación, terminando como característica principal de la acción la ausencia de formalidades.

Teniendo clara la definición y el tipo de entrevista, determinaremos con la aplicación de este instrumento por ser la forma más flexible, permitiendo una relación interpersonal para la recopilación de datos, y así concluir con un registro de la gran cantidad de información proporcionada.

3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Para el análisis de esta investigación hemos optado por las técnicas de observación según los fundamentos de la metodología empírica. Basándonos a este tipo de técnica planteamos instrumentos para recolectar la información que se recopile en un cuestionario de preguntas a elaborar, con el objetivo de analizar y comprobar las hipótesis que se plantearán en la entrevista.

La entrevista se la realizará a una selección de personas (muestra) de 121 miembros que laboran actualmente en la DIRBIE, escogidas de una población de 185. Puesto que, quienes integran esta muestra poseen ciertas características trascendentales, que ayudarán a que la obtención de información sea lo más acertada posible.



A continuación establecernos las delimitaciones respectivas acerca de las técnicas e instrumentos a emplear para la ejecución de nuestro trabajo de campo, el cual lo proponemos así:

Universo muestral: 185 miembros del personal que labora en la Armada Nacional.

Tamaño de muestra: 121 personas de distintas áreas involucradas.

Sistema de muestreo: No probabilístico

Selección de la muestra: Sujetos - Tipo

Técnicas de muestreo: Entrevistas y encuestas al personal mediante cuestionario.

Fecha del trabajo de campo: Del 25 al 27 de septiembre del 2015.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se procederá a determinar los resultados que se han encontrado mediante la implementación de los métodos e instrumentos necesarios para llevar a cabo los fines propuestos. Para ello nos basamos en las variables de nuestro estudio, como es la incidencia de las estrategias de comunicación (VD en la eficiente utilización de los recursos de asistencia social (VI) que beneficia al personal de Armada del Ecuador. Estas deducciones establecerán fundamentos debido a las entrevistas y encuestas realizadas mediante un cuestionario, el mismo que se basaron en nuestros objetivos específicos e hipótesis, tomados a una muestra de 121 personas en base de una población de 185 miembros que conforman el reparto de la Dirección de Bienestar de la Armada.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Teniendo una visión más clara de la actual situación de la entidad, sabemos que es necesario mejorar los procesos de comunicación, para llevar una adecuada estimación y ejecución de los objetivos estratégicos. En base a las interpretaciones originadas por las entrevistas realizadas y comparándolas con los resultados de un estudio referencial (BALAREZO TORO, Byron David), se concluyó con lo siguiente:

- ❖ Aunque exista Planificación y un Plan Operativo anual, no se realiza el seguimiento sistemático del cumplimiento de las metas establecidas en dicho plan.
- ❖ La ejecución de las estrategias de comunicación ayudan a identificar y detectar cualquier falencia o requerimiento que la organización necesite para sus objetivos estratégicos.
- ❖ Para una óptima comunicación organizacional se necesita realizar evaluaciones de los procesos para de esta forma corregir y mejorar el ambiente institucional.
- ❖ .Capacitar al personal permanentemente de acuerdo al modelo organizacional, por lo cual ayudará a mejorar el desarrollo organizacional.

Una vez determinados los motivos concluiremos que en la mayoría de entidades públicas padecen de este tipo de falencias, puesto que es necesario tener mayor control de la comunicación organizacional que se asignen en el Plan Operativo Anual y vigilar que sean ejecutadas.

4.3 RESULTADOS

1. ¿Qué tipos de servicios brinda la DIRBIE?

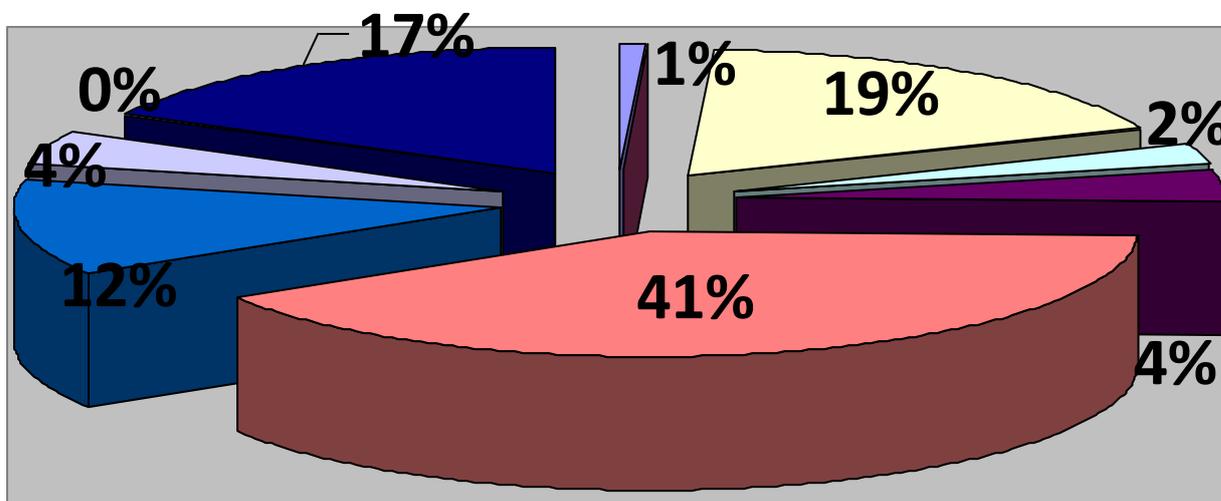
Cuadro 2. Servicios que brinda la DIRBIE

Comercialización de víveres	1 %
Ventas de mercaderías a crédito	0 %
Ventas de uniformes	19%
Brindan crédito educativo	2 %
Servicios de mortuoria	4 %
Ayuda legal	41%
Ayuda de problemas psicológicos	12%
Préstamos económicos	4 %
Ayudas en ocasiones emergentes	17%
TOTAL	100 %

FUENTE: Personal militar de la base norte de la Armada del Ecuador

ELABORADO POR: Núñez García Pamela y Tierra Merchán Wladimir

Gráfico 1. Servicios que brinda la DIRBIE



Comercialización de víveres	Ventas de mercaderías a crédito	Ventas de uniformes
Crédito educativo	Servicios de mortuoria	Ayuda legal
Problemas psicológicos	Préstamos económicos	Ocasiones emergentes

Interpretación:

Según la información demuestra que el servicio que más conocen es el de ayuda legal, seguidos por la venta de uniformes y de ayuda a problemas psicológicos.

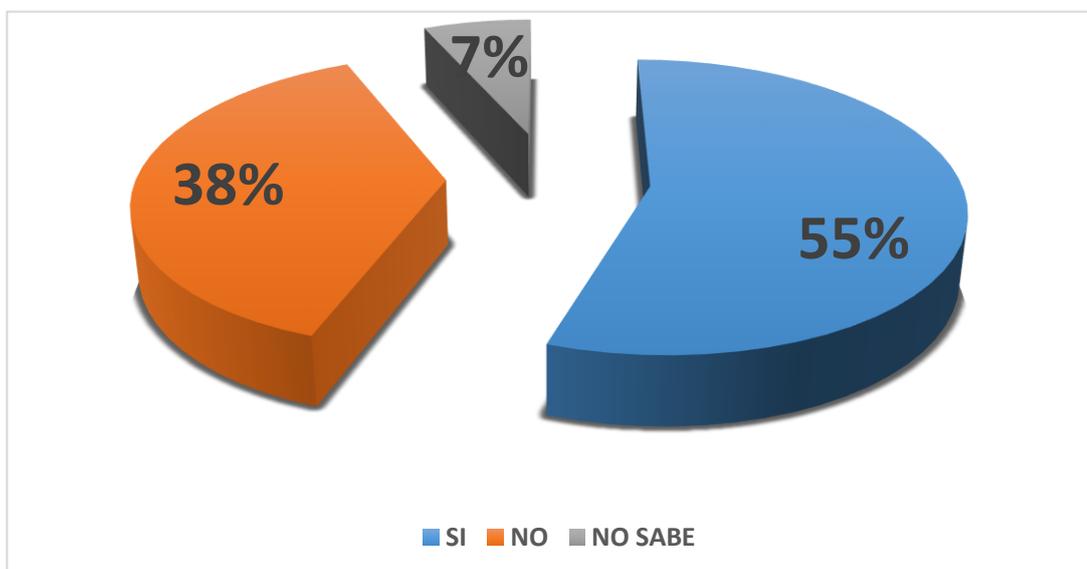
2. ¿Ha recibido usted algún beneficio de la DIRBIE durante el último año?

Cuadro 3. Beneficios recibidos en este año

RESPUESTAS	No. Encuestados	%
SI	67	55
NO	46	38
NO SABE	8	7
TOTAL	121	100

FUENTE: Personal militar de la base norte de la Armada del Ecuador
 ELABORADO POR: Núñez García Pamela y Tierra Merchán Wladimir

Gráfico 2. Beneficios recibidos en este año



Interpretación:

La mayoría de usuarios han hecho uso de alguno de los servicios que ofrece la Armada durante este periodo y un corto número no lo ha utilizado.

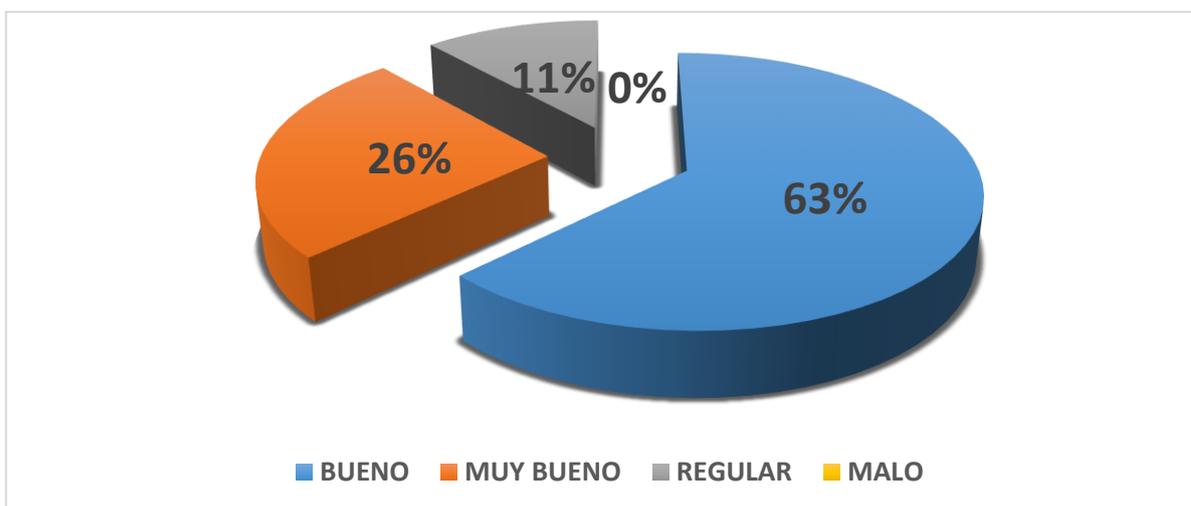
3. ¿Cómo califica usted el servicio que brinda la DIRBIE:

Cuadro 6. Calificación del servicio

RESPUESTAS	No. Encuestados	%
BUENO	76	63
MUY BUENO	31	26
REGULAR	14	11
MALO	0	0
TOTAL	121	100

FUENTE: Personal militar de la base norte de la Armada del Ecuador
 ELABORADO POR: Núñez García Pamela y Tierra Merchán Wladimir

Gráfico 3. Calificación del servicio



Interpretación:

Este servicio ha resultado ser satisfactorio para el personal que labora en esta institución, y el otro casi 40% no le ha parecido muy óptimo quizá porque aún no han hecho uso de los servicios o porque no han llegado a un acuerdo.

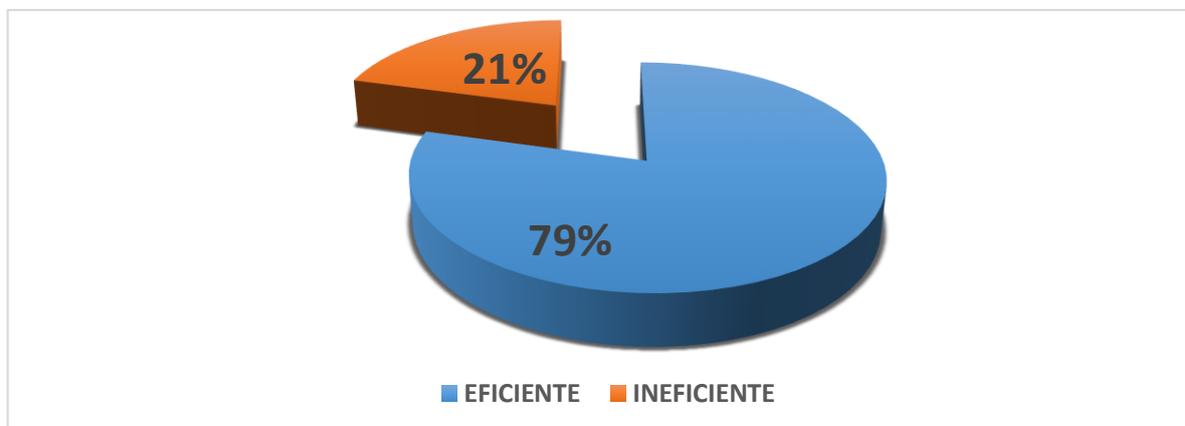
4. Si usted ha hecho uso de los servicios que brinda la DIRBIE, ¿cómo calificaría el tiempo en el cual atendieron sus necesidades?

Cuadro 7. Calificación del tiempo de atención

RESPUESTAS	No. Encuestados	%
EFICIENTE	96	79
INEFICIENTE	25	21
TOTAL	121	100

FUENTE: Personal militar de la base norte de la Armada del Ecuador
 ELABORADO POR: Núñez García Pamela y Tierra Merchán Wladimir

Gráfico 4. Calificación del tiempo de atención



Interpretación:

El tiempo en que han hecho uso de los servicios ha sido de gran satisfacción para los usuarios, en un lapso oportuno para el requerimiento según ha sido el caso.

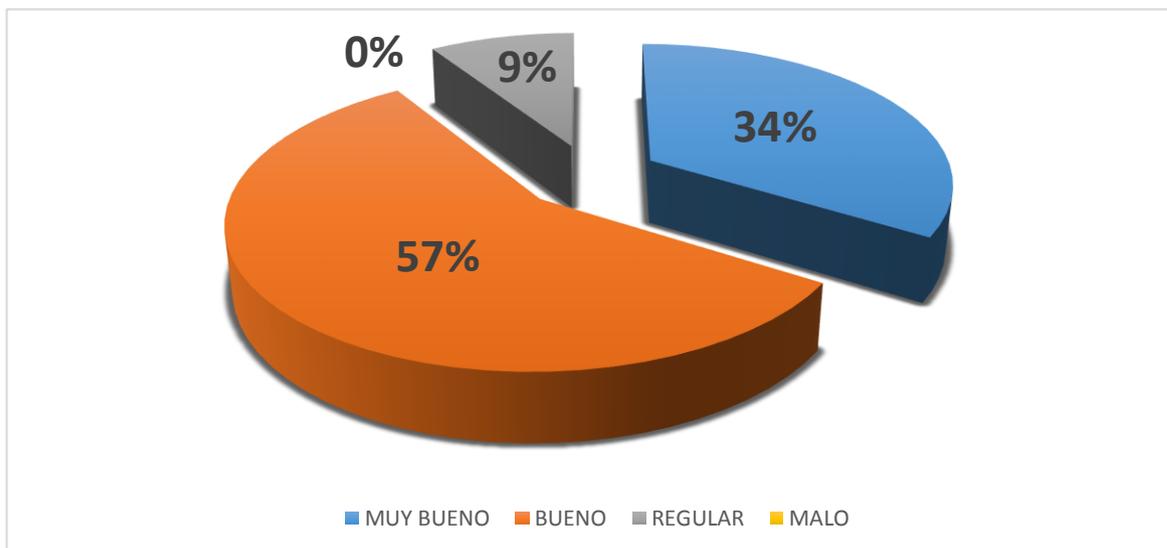
5. ¿Cómo califica la atención?

Cuadro 8. Calificación de la atención

RESPUESTAS	No. Encuestados	%
MUY BUENO	41	34
BUENO	69	57
REGULAR	11	9
MALO	0	0
TOTAL	121	100

FUENTE: Personal militar de la base norte de la Armada del Ecuador
 ELABORADO POR: Núñez García Pamela y Tierra Merchán Wladimir

Gráfico 5. Calificación de la atención



Interpretación:

En esta interrogante según los consultados el servicio fue calificado como en un numeroso porcentaje de bueno, siguiéndole muy bueno y finalizando como regular según la apreciación de su punto de vista.

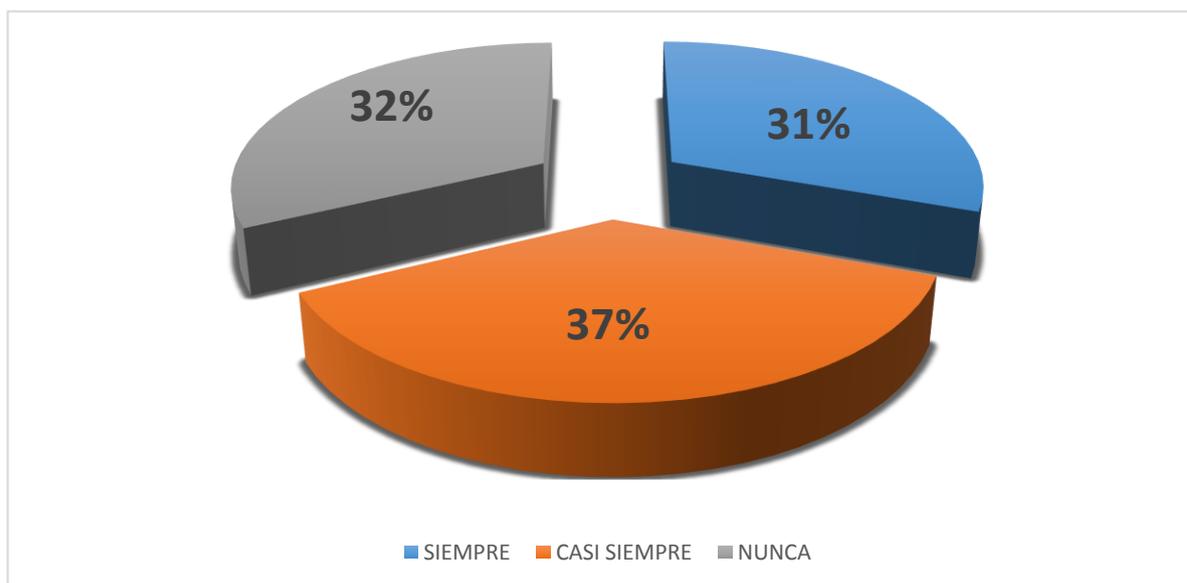
6. ¿Ha recibido información de los servicios que oferta?

Cuadro 9. Información de servicios

RESPUESTAS	No. Encuestados	%
SIEMPRE	37	31
CASI SIEMPRE	45	37
NUNCA	39	32
TOTAL	121	100

FUENTE: Personal militar de la base norte de la Armada del Ecuador
 ELABORADO POR: Núñez García Pamela y Tierra Merchán Wladimir

Gráfico 6. Información de servicios



Interpretación:

Un 37% de los entrevistados afirman que casi siempre se han mantenido informados acerca de los servicios que se ofertan en la Dirección de Bienestar de la Armada, seguidos por un número casi similar de que siempre se mantienen informados.

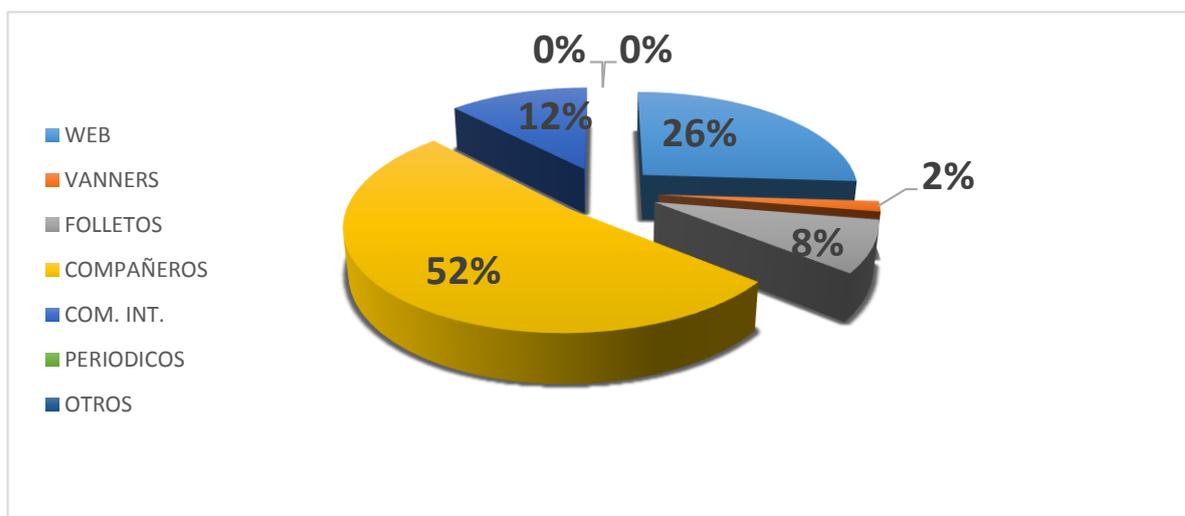
7. ¿Si usted recibió algún beneficio de la DIRBIE, por qué medio se enteró?

Cuadro 10. Medio informativo

RESPUESTAS	No. Encuestados	%
VÍA WEB	32	26
LETREROS PUBLICITARIOS (VANNERS)	2	2
FOLLETOS	10	8
OTROS COMPAÑEROS	64	52
COMUNICACIÓN INTERNA	13	12
PERIÓDICOS	0	0
OTROS	0	0
TOTAL	121	100

FUENTE: Personal militar de la base norte de la Armada del Ecuador
ELABORADO POR: Núñez García Pamela y Tierra Merchán Wladimir

Gráfico 7. Medio informativo



Interpretación:

En su mayoría se ha enterado de los servicios que presta la DIRBIE por medio de otros compañeros que ya han hecho uso de dichos servicios.

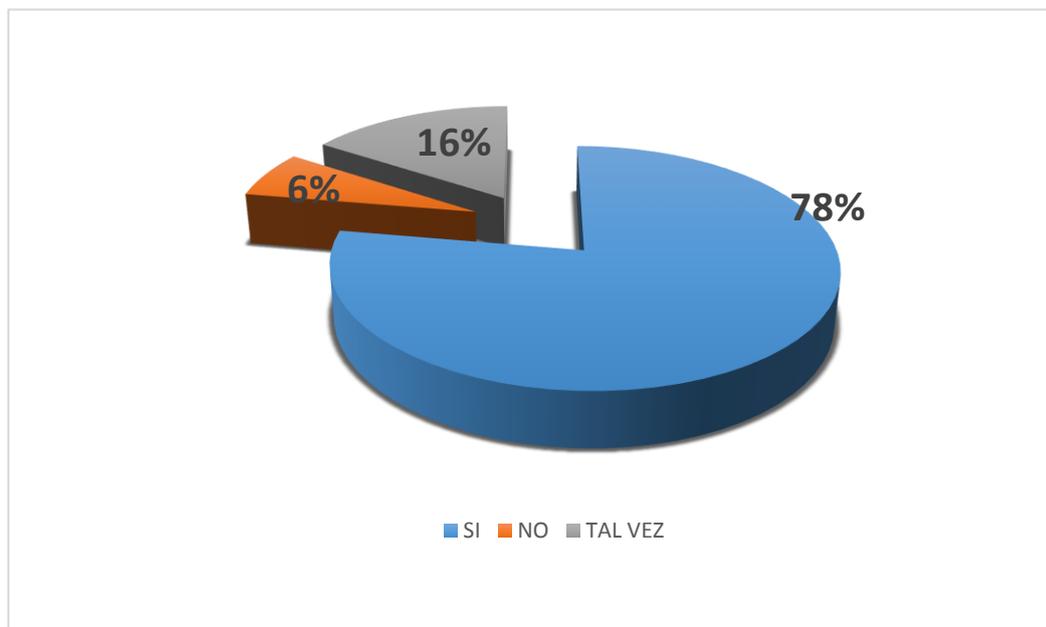
8. ¿Considera usted que la DIRBIE debería funcionar en otras bases diferentes a las de Quito y Guayaquil?

Cuadro 11. Otras posibles instalaciones de DIRBIE

RESPUESTAS	No. Encuestados	%
SI	94	78
NO	8	6
TAL VEZ	19	16
TOTAL	121	100

FUENTE: Personal militar de la base norte de la Armada del Ecuador
 ELABORADO POR: Núñez García Pamela y Tierra Merchán Wladimir

Gráfico 8. Otras posibles instalaciones de DIRBIE



Interpretación:

Según la información que el personal brindó, necesitan otras oficinas que brinden los mismos servicios pero en otras bases del país.

9. ¿Cómo califica el sistema de comunicación interna (dentro de la base)?

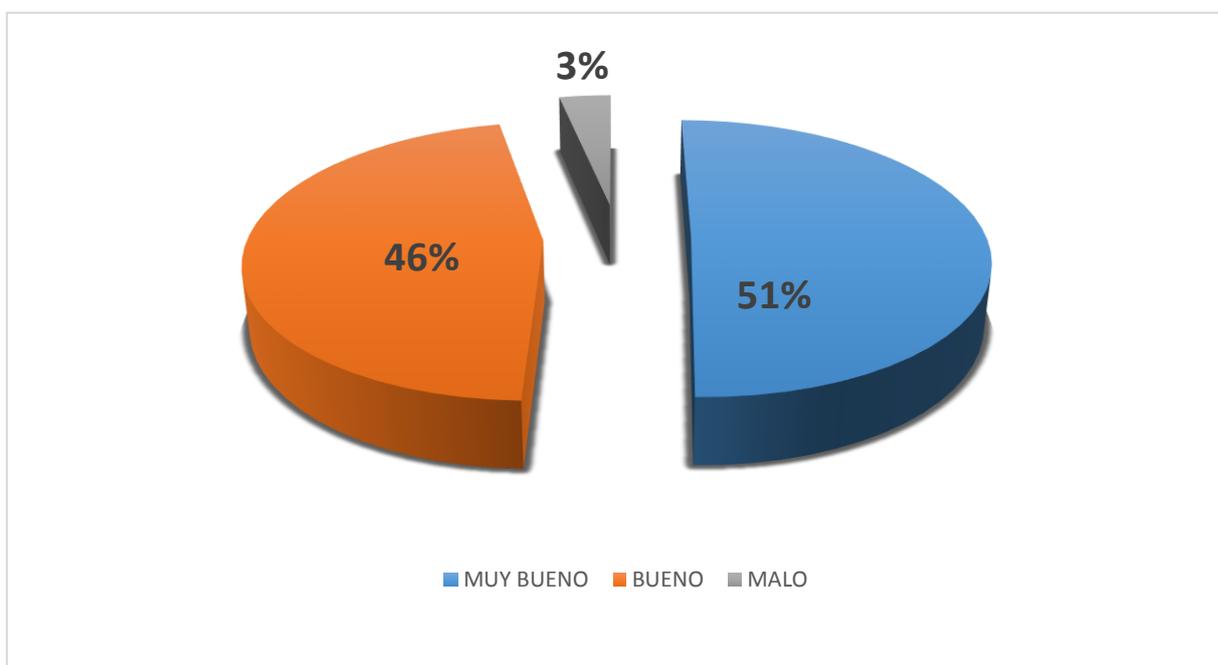
Cuadro 12. Calificación del sistema de comunicación interna

RESPUESTAS	No. Encuestados	%
MUY BUENO	61	51
BUENO	56	46
MALO	4	3
TOTAL	121	100

FUENTE: Personal militar de la base norte de la Armada del Ecuador

ELABORADO POR: Núñez García Pamela y Tierra Merchán Wladimir

Gráfico 9. Calificación del sistema de comunicación interna



Interpretación:

El sistema de comunicación que hay dentro de la Armada es muy bueno según la información brindada por el personal.

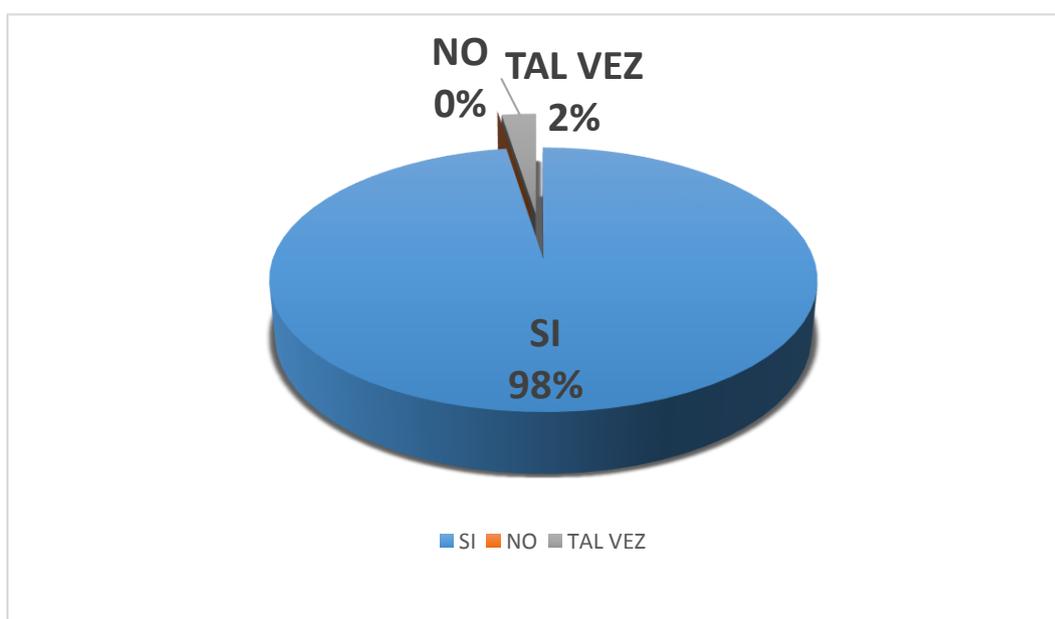
10. ¿Le agradecería recibir capacitación para un eficiente uso de los beneficios?

Cuadro 13. Capacitación para un eficiente uso de los beneficios

RESPUESTAS	No. Encuestados	%
SI	118	98
NO	0	0
TAL VEZ	3	2
TOTAL	121	100

FUENTE: Personal militar de la base norte de la Armada del Ecuador
 ELABORADO POR: Núñez García Pamela y Tierra Merchán Wladimir

Gráfico 10. Capacitación para un eficiente uso de los beneficios



Interpretación:

La mayoría del personal está muy interesado en recibir capacitaciones para mayor conocimiento de los servicios que ofrece la DIRBIE, y gozar de todos los beneficios que para ello fueron pensados.

RESULTADO DE ENTREVISTAS

Según el Director no hay una satisfacción total del servicio, ya que según él, se debe abarcar en otras áreas para seguir beneficiando al personal naval, con alianzas estratégicas, una de las causas mencionadas es que el tiempo de servicio que cada uno lleva en su cargo no es suficiente para lograr los objetivos que se proponen como Director, ya que luego de dos años llega un nuevo directivo y cambian de políticas nuevamente.

Además comentaron que este reparto está limitado con su presupuesto ya que en muchos de los casos se planifican actividades y se han eliminado por que el mando no otorga el presupuesto solicitado, en el cual se hace una nueva reestructuración en las asignaciones y determinar las más importantes que el personal naval requiera.

Una de las falencias que recalcaron es que no realizan una oportuna planificación del presupuesto debido a la escasa comunicación que existe entre el personal desde los niveles jerárquicos más altos como los Oficiales superiores hasta los marineros; ya que solo ven su propia conveniencia y no la de los demás servidores.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Luego de haber analizado cada una de las respuestas procederemos a realizar la verificación de las hipótesis que nos ayudará a determinar si las hipótesis tienen reciprocidad y para ello implementamos índices de relación que a continuación se detallan:

TOTAL RELACIÓN	(4)
MUY BUENA RELACIÓN	(3)
BUENA RELACIÓN	(2)
NINGUNA RELACIÓN	(1)

HIPÓTESIS GENERAL	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RELACIÓN
Si se aplican nuevas estrategias de comunicación se optimizarán los recursos de asistencia social, legal, espiritual, psicológica al personal de la Armada del Ecuador.	Determinar de qué manera incide las estrategias de comunicación en la eficiente utilización de los recursos de asistencia social, legal, espiritual, psicológica al personal de la Armada del Ecuador.	Establecer de qué manera afecta las nuevas políticas de planificación estratégicas del Gobierno Central en la Gestión Presupuestaria de la DIRBIE.	En su mayoría el personal si ha hecho uso de los beneficios que este reparto militar ofrece, ya que este ha tenido una buena acogida por la eficiente y pronta solución a sus requerimientos, pero no en todas las áreas debido a que no existe una adecuada planificación del presupuesto que ayude a la optimización de los recursos.	4
		Analizar de qué manera incide la comunicación organizacional en la evaluación de los procesos de la DIRBIE. Estudiar la relación que existe entre la capacitación y la optimización de los recursos establecidos en la asignación de la DIRBIE.	El personal manifestó que esporádicamente ha recibido información sobre los beneficios que otorga la DIRBIE, ya que se han informado por medio de otros compañeros que han hecho uso de ciertos servicios, este medio informativo no es el apropiado, porque no transmiten la información exacta de todos los beneficios para un mejor rendimiento institucional.	4

5. CONCLUSIONES

1. Existe un gran porcentaje en el desconocimiento por parte del personal naval sobre los servicios que presta actualmente la DIRBIE, ya que en su mayoría solo ha seleccionado el de ayuda legal, existiendo otras áreas de interés, debido a la escasa comunicación interna en la organización.
2. En su mayoría el personal si ha hecho uso de los beneficios que este reparto militar ofrece, ya que este ha tenido una buena acogida por la eficiente y pronta solución a sus requerimientos, pero no en todas las áreas debido a que no existe una adecuada planificación del presupuesto que ayude a la optimización de los recursos.
3. El personal manifestó que esporádicamente ha recibido información sobre los beneficios que otorga la DIRBIE, ya que se han informado por medio de otros compañeros que han hecho uso de ciertos servicios, este medio informativo no es el apropiado, porque no transmiten la información exacta de todos los beneficios para un mejor rendimiento institucional.
4. Las formas en que se comunican internamente es ineficiente, debido a que los diferentes departamentos deben de comunicarse entre sí, para fortalecer las bases que edifican una institución para lograr cumplir sus metas
5. Existen casos que el personal que se encuentra fuera de las plazas de Guayaquil y Quito han tenido que trasladarse desde sus respectivos repartos para solicitar la atención correspondiente a sus requerimientos, pasando diferentes necesidades.

6. RECOMENDACIONES

1. Los directivos deben innovar o crear un plan estratégico en la comunicación interna para que el personal militar y la familia naval tengan una mejor percepción de los servicios y beneficios que la institución ha puesto a su disposición.
2. Supervisar permanentemente cuantos usuarios fueron atendidos y como calificaron el servicio, para que estos resultados sean evaluados y realizar los correctivos pertinentes para lograr el cumplimiento de las metas propuestas en el plan operativo anual.
3. Establecer un diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna, intercambiando información entre sus integrantes.
4. Fortalecer las relaciones interpersonales entre colaboradores, para mejorar el ambiente organizacional y así obtener un eficiente desenvolvimiento del personal y sus trabajadores, por medio de talleres de capacitación permanentes, conferencias virtuales al personal que está cumpliendo sus labores de agregadurías en el extranjero, para que se informen sobre los beneficios que el mando ha puesto a su disposición.
7. Considerar en la planificación de la gestión presupuestaria fondos suficientes para la creación de otras sucursales de DIRBIE en las provincias de mayor acogida, para hacer uso eficiente y eficaz de los recursos.

7. ANEXOS

Anexo

1

Formato de Encuestas

La encuesta que a continuación presentamos tiene como fin, obtener información sobre las estrategias de comunicación que se implementan en la Dirección de Bienestar y Desarrollo Humano de la Armada (DIRBIE), por lo cual agradecemos responda el cuestionario de preguntas, que servirá para conseguir la información necesaria con fines académicos.

1. ¿Qué tipos de servicios brinda la DIRBIE?

(Marque con una X lo que considere)

- Comercialización de víveres
- Ventas de mercaderías a crédito
- Ventas de uniforme
- Brindan crédito educativo
- Servicios de mortuoria
- Ayuda legal
- Ayuda de problemas psicológicos
- Prestamos económicos
- Ayudas en ocasiones emergentes

2. ¿Ha recibido usted algún beneficio de la DIRBIE durante el último año?

- Si
- No
- No sabe

3. ¿Cómo califica usted el servicio que brinda la DIRBIE?

- Bueno
- Muy bueno
- Regular
- Malo

4. ¿Si usted ha hecho uso de los servicios que brinda la DIRBIE, cómo calificaría el tiempo en el cual atendieron sus necesidades?

- Eficiente
- Ineficiente

5. **¿Cómo califica usted la atención que ofrecen los servidores que laboran en la DIRBIE?**
- Bueno
 - Muy bueno
 - Regular
 - Malo
6. **¿Ha recibido información de los servicios que oferta?**
- Siempre
 - Casi siempre
 - Nunca
7. **¿Si usted recibió algún beneficio de la DIRBIE, por qué medio se enteró?**
- Vía web
 - Letreros publicitarios (VANERS)
 - Folletos
 - Otros compañeros
 - Comunicación interna
 - Periódicos
 - Otros
8. **¿Considera usted que la DIRBIE debería funcionar en otras bases diferentes a las de Quito y Guayaquil?**
- Si
 - No
 - Tal vez
9. **¿Cómo califica el sistema de comunicación interna (dentro de la base)?**
- Muy buena
 - Buena
 - Mala

10. ¿Le agradecería recibir capacitación para un eficiente uso de los beneficios que oferta la DIRBIE?

- Si
- No
- Tal vez

Anexo 2

Formato de las entrevistas

ENTREVISTAS

DIRECTOR

1. **¿Está usted satisfecho con el servicio que brinda la DIRBIE?**
2. **¿Considera que el presupuesto estimado para los beneficios que oferta la DIRBIE son suficientes?**
3. **¿Qué beneficios son los que más acogida han tenido durante su administración?**
4. **¿Considera usted que las estrategias de comunicación entre los departamentos de planificación, presupuesto y los beneficiarios han sido eficientes?**
5. **¿Qué beneficios de los que oferta han tenido mayor acogida?**

PLANIFICADORA

1. **¿Considera que el departamento que usted dirige ha logrado cumplir con las metas establecidas por la DIRBIE en beneficio del personal militar?**
2. **¿Cree usted que los beneficios que oferta la DIRBIE han llegado a la mayoría del personal militar?**
3. **¿Cree usted que se han logrado los beneficios planificados en relación con el presupuesto asignado?**
4. **¿Considera usted que el personal militar ha estado enterado de los beneficios que han sido planificados por la DIRBIE?**
5. **¿Considera usted que existe una adecuada coordinación y comunicación con el departamento de Presupuesto respecto a los beneficios que otorga la DIRBIE?**

PRESUPUESTO

1. **¿Considera que el departamento que usted dirige ha logrado cumplir con las metas establecidas por la DIRBIE en beneficio del personal militar?**
2. **¿Cree usted que los beneficios que oferta la DIRBIE han llegado a la mayoría del personal militar?**
3. **¿El presupuesto asignado durante los últimos años para los beneficios que oferta la DIRBIE han sido ejecutados en su totalidad?**
4. **¿Considera usted que el personal militar ha estado enterado de los beneficios que han sido planificados por la DIRBIE?**
5. **¿Qué opina usted sobre las estrategias de comunicación que se aplican actualmente en la DIRBIE?**
6. **¿Considera usted que existe una adecuada coordinación y comunicación con el departamento de Planificación respecto a los beneficios que otorga la DIRBIE?**

Anexo

3

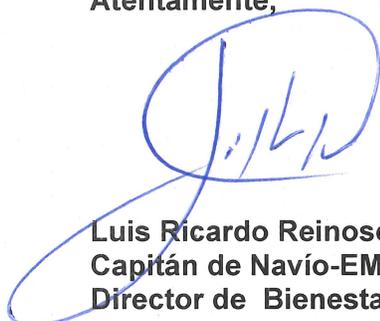
**Autorización para ejecutar la
propuesta**

Guayaquil, 16 de Enero del 2015

CARTA DE AUTORIZACION

Yo, Capitán de Navío-EMS Luis Ricardo Reinoso Rosero, en calidad de Director de la Dirección de Bienestar y Desarrollo Humano de la Armada, autorizo al Sr. Wladimir Gonzalo Tierra Merchán, portador de la C.I. 0920461316, y la Sra. Pamela Dolores Núñez García, portadora de la C.I. 0913323754, para que realicen las investigaciones necesarias para la elaboración de su tesis de grado titulada **“Incidencia de las estrategias de comunicación en la eficiente utilización de los recursos de Asistencia Social que beneficia al personal de la Armada del Ecuador”**. Basada en la información proporcionada por la Institución.

Atentamente,



Luis Ricardo Reinoso Rosero
Capitán de Navío-EMS
Director de Bienestar y Desarrollo Humano de la Armada



Anexo

4

Otros documentos adicionales

REPORTE DE ANÁLISIS DE PLAGIO

Urkund Analysis Result

Analysed Document: CAPÍTULO I-IV.docx (D30390260)
Submitted: 2017-09-05 22:52:00
Submitted By: gcastroc4@unemi.edu.ec
Significance: 3 %

Sources included in the report:

GUBERNAMENTAL1.doc (D15916997)
TESIS GUIA PLANIFICACION Y ADM FIN 21-FEB-2016 - copia.docx (D18318386)
TESIS_EFECTIVIDAD SISTEMA.docx (D27183518)
Libro Administración Pública y Financiera en el Ecuador_Final.pdf (D29577186)
<http://www.monografias.com/trabajos93/la-psicologia-industrial/la-psicologia-industrial2.shtml>
<https://www.slideshare.net/losqtu/2010-monografia-de-metodo-inductivo-y-deductivo-miercoles-noviembre>

Instances where selected sources appear:

9

PROPAGANDA PUBLICITARIA DE DIRBIE



Ponemos a su disposición nuestros servicios:

Asistencia Social

Asistencia Legal

Asistencia Espiritual

Asistencia Psicológica

Capacidades Diferentes

Centro de Mediación



Acceda de manera gratuita

Av. Pedro Menendez Gilbert, Base Naval Norte

04-2281003 / 04-2280896

mail: dirbie@armada.mil.ec

www.dirbie.armada.mil.ec

FACHADA DELANTERA DE LAS OFICINAS DE LA DIRBIE



TALLERES MOTIVACIONALES



TALLERES DE CAPACITACIÓN



SESIÓN DE TERAPIA PROFESIONAL



8. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España.
- ❖ Arellano, E. (2015). Razón y Palabra: *La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional*. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html>
- ❖ Arenilla Sáez, M. (2010). *La administración pública entre dos siglos, Administración pública y ciencia de la administración*. Madrid, España.
- ❖ Bateman, T. & Snell, S. (2001). *Administración una ventaja competitiva*. México
- ❖ De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: Técnicas y estrategias*, Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones
- ❖ Galindo Camacho, M. (2000). *Teoría de la Administración pública*, México
- ❖ Hernández, S. (2008). *Administración*, Mc Graw Hill, Segunda edición.
- ❖ Koontz, H. & Weihrich, H. (2004), *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- ❖ Koontz, H. & Weihrich, H. (2007), *Elementos de la Administración*, México: Mc Graw Hill.
- ❖ Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*, Barcelona, España: Editorial UOC.

- ❖ Mejía, C. & Rodríguez, J. (2005) *La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional*. (Tesis de grado para optar título de trabajador social) Universidad de Antioquía.
- ❖ Mendoza, S., Rodríguez, D. & Patoni R. *Estrategias de comunicación organizacional*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/21/jpr.html>
- ❖ Ocampo Villegas, M. (2011). *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del Comunicador en las organizaciones*, Colombia, Bogotá: ECOE Ediciones.
- ❖ Robbins, S. & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la administración*. México: Pearson education.
- ❖ Rodríguez Ardura, I. et al. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Editorial UOC.
- ❖ Rojas Huertas, G. (1999). *Elementos de la Administración presupuestaria*.
- ❖ Sanchez Herrera, J. & Pintado Blanco T. (2010). *Nuevas tendencias en comunicación*, Madrid, España: Esic Edictorial
- ❖ Suárez Avilés, C. (2007) *Administración privada y pública*. Ecuador.
- ❖ Túnéz López, J. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*, Comunicación Social Ediciones y publicaciones.

FUENTES ELECTRÓNICAS

- ❖ CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008). *Políticas públicas, servicios públicos y participación ciudadana*. Recuperado de http://www.oas.org/juridico/MLA/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf

- ❖ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (2008). Función de transparencia y función social. Recuperado de http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/constitucion_de_bolsillo.pdf

- ❖ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (2008): Administración pública, Recuperado de http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/constitucion_de_bolsillo.pdf

- ❖ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (2008): Recursos económicos. Recuperado de http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/constitucion_de_bolsillo.pdf

- ❖ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (2008). Título VI Régimen de Desarrollo, Capítulo 1ro, Principios Generales. Recuperado de http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/constitucion_de_bolsillo.pdf

- ❖ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (2008). Planificación participativa para el desarrollo. Recuperado de http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/constitucion_de_bolsillo.pdf



- ❖ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (2008). Normas de Control Interno - 200-02 Administración estratégica. Recuperado de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ACUERDO%20039%20CG%202009%205%20Normas%20de%20Control%20Interno.pdf>, pág 3

- ❖ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Administración Financiera – 402 PRESUPUESTO, 402.01 Responsabilidad del control, 2008. <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ACUERDO%20039%20CG%202009%205%20Normas%20de%20Control%20Interno.pdf>