

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Tesis previa a la obtención del título de:**

**LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

**TEMA:**

**ELABORACION DE UNA AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA  
DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DE QUITO.**

**AUTORA:**

**CARINA ALDAZ CASANOVA**

**DIRECTOR:**

**RODRIGO TORRES**

**Quito, noviembre de 2013**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL  
TRABAJO DE GRADO**

Yo, Carina Aldaz Casanova, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, noviembre de 2013

Carina Aldaz Casanova

C.I. 1720304094

## **DEDICATORIA**

**A Dios**, por permitir cada logro en mi vida, porque es quien puso junto a mí a las personas perfectas que han sido mi soporte y compañía durante todo mi ciclo de estudio.

**A mis padres**, Ernesto y Graciela por darme la vida, creer en mí y apoyarme en cada etapa de mi vida dando lo mejor de ellos. Mami, papi gracias por su sacrificio diario, por verme siempre grande, por enseñarme a ser una persona de bien y permitirme alcanzar este éxito junto a ustedes, los amo.

**A mis hermanos**, Daniel, Martín y Diana porque con sus logros me demuestran que nada es imposible, gracias por su amor y apoyo incondicional.

**A mi esposo**, por inspirarme a luchar por mis sueños, gracias por levantarme cuando estaba desanimada, te amo Xavi.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana por abrirme sus puertas y permitirme adquirir nuevos conocimientos.

A mi tutor Rodrigo Torres, por su tiempo y apoyo.

A mis profesores que con sus enseñanzas permitieron la culminación de esta etapa con el mayor de los éxitos.

Al Servicio de Rentas Internas, por su apertura y en especial a la Sra. Mireya Brito y Diego Núñez, por apoyarme en el suministro de la información que necesité para la investigación.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1.</b>	
<b>SERVICIO DE RENTAS INTERNAS</b>	
1.1 Reseña histórica	3
1.2 Identidad corporativa de la institución	4
1.2.1 Misión	6
1.2.2 Visión	6
1.2.3 Valores	7
1.2.4 Objetivos	9
1.2.5 Estrategias	9
1.2.6 Metas	10
1.3 Organigrama	11
1.3.1 Estructural	11
1.3.2 Funcional	14
1.4 Disposiciones legales y políticas de comunicación	17
1.5 Presencia institucional	18
1.6 Recursos de la institución	20
1.6.1 Talento humano	20
1.6.2 Tecnológico	20
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Comunicación organizacional	21
2.2 Comunicación interna	23
2.2.1 Tipos de comunicación interna	25
2.3 Comunicación externa	26
2.4 Auditoria de comunicación	27

## **CAPÍTULO 3**

### **AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL SRI- QUITO**

3.1 Planificación	29
3.1.1 Formulación de la problemática a investigar	29
3.2 Formulación de objetivos	30
3.2.1 Objetivo general	30
3.2.2 Objetivos específicos	30
3.3 Justificación de la investigación	30
3.4 Formulación del marco teórico	32
3.5 Delimitación del alcance	35
3.6 Metodología	35
3.7 Análisis situacional	39
3.8 Flujograma de comunicación	41
3.9 Codificación, procesamiento y análisis de datos	43
3.10 Informe de auditoría	64
3.10.1 Objetivos	64
3.10.1.1 Objetivo general	64
3.10.1.2 Objetivos específicos	64
3.10.2 Problema	64
3.10.3 Metodología	65
3.10.4 Interpretación de los resultados	67
3.10.5 Costos de no calidad	67
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>74</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>77</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	<b>78</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b>	
Organigrama Estructural del Servicio de Rentas Internas	13
<b>Cuadro 2</b>	
Presencia Institucional del Servicio de Rentas Internas. Mapa de agencias	19
<b>Cuadro 3</b>	
Cálculo del tamaño de la muestra a través de la herramienta de <a href="http://www.surveymsoftware.net">www.surveymsoftware.net</a>	38
<b>Cuadro 4</b>	
Matriz FODA del Servicio de Rentas Internas	40
<b>Cuadro 5</b>	
Flujograma de Comunicación Interna del SRI	42
<b>Cuadro 6</b>	
Reporte de Encuesta del servicio de Intranet institucional	43
<b>Cuadro 7</b>	
Costo de No Calidad # 1 (Incluye: Diagnóstico de causas, conclusiones y recomendaciones)	67
<b>Cuadro 8</b>	
Costo de No Calidad # 1 (Incluye: Diagnóstico de causas, conclusiones y recomendaciones)	68
<b>Cuadro 9</b>	
Costo de No Calidad # 2 (Incluye: Diagnóstico de causas, conclusiones y recomendaciones)	69
<b>Cuadro 10</b>	
Costo de No Calidad # 3 (Incluye: Diagnóstico de causas, conclusiones y recomendaciones)	70
<b>Cuadro 11</b>	
Costo de No Calidad # 4 (Incluye: Diagnóstico de causas, conclusiones y recomendaciones)	71
<b>Cuadro 12</b>	

Costo de No Calidad # 5 (Incluye: Diagnóstico de causas, conclusiones y recomendaciones) 72

**Cuadro 13**

Costo de No Calidad # 6 (Incluye: Diagnóstico de causas, conclusiones y recomendaciones) 73

## ÍNDICE DE TABLAS

### **Tabla 1**

Tabulación de la Pregunta # 1 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 44

### **Tabla 2**

Tabulación de la Pregunta # 2 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 46

### **Tabla 3**

Tabulación de la Pregunta # 3 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 48

### **Tabla 4**

Tabulación de la Pregunta # 4 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 51

### **Tabla 5**

Tabulación de la Pregunta # 5 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 53

### **Tabla 6**

Tabulación de la Pregunta #6 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 55

### **Tabla 7**

Tabulación de la Pregunta #7 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 57

### **Tabla 8**

Tabulación de la Pregunta #8 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 58

### **Tabla 9**

Tabulación de la Pregunta #9 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 60

### **Tabla 10**

Tabulación de la Pregunta #10 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 61

**Tabla 11**

Tabulación de la Pregunta #11 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 62

**Tabla 12**

Tabulación de la Pregunta #12 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### **Gráfico 1**

Representación gráfica de la tabulación de la Pregunta # 1 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 45

### **Gráfico 2**

Representación gráfica de la tabulación de la Pregunta # 2 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 46

### **Gráfico 3**

Representación gráfica de la tabulación de la Pregunta # 3 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 48

### **Gráfico 4**

Representación gráfica de la tabulación de la Pregunta # 4 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 51

### **Gráfico 5**

Representación gráfica de la tabulación de la Pregunta # 5 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 53

### **Gráfico 6**

Representación gráfica de la tabulación de la Pregunta # 6 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 55

### **Gráfico 7**

Representación gráfica de la tabulación de la Pregunta # 7 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 57

### **Gráfico 8**

Representación gráfica de la tabulación de la Pregunta # 8 de la

Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 59

**Gráfico 9**

Representación gráfica de la tabulación de la Pregunta # 9 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 60

**Gráfico 10**

Representación gráfica de la tabulación de la Pregunta # 10 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 61

**Gráfico 11**

Representación gráfica de la tabulación de la Pregunta # 11 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 62

**Gráfico 12**

Representación gráfica de la tabulación de la Pregunta # 12 de la Encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes aplicada en la investigación 63

## **RESUMEN**

El presente trabajo ejecuta un análisis de las acciones comunicacionales que realiza la Dirección Nacional del Servicio de Rentas Internas, bajo el concepto de Auditoría de Comunicación desarrollada a través de herramientas de investigación científica y metodología que procura, gracias al rigor científico, la obtención de información útil para la toma de decisiones dentro de la organización.

La información obtenida de los públicos internos especialmente, se transforma en conclusiones que evidencian los problemas detectados en la investigación; y, recomendaciones para enfrentar y solucionar los costos de no calidad identificados.

La Auditoría de la Comunicación no es una receta, es más bien, un profundo análisis organizacional que toma en cuenta la realidad de la Institución, su contexto y por supuesto lo que las personas tienen que decir.

La comunicación es un insumo importante en la toma de decisiones, recuerda a los líderes que las organizaciones están conformadas por seres humanos que ven en su trabajo el mecanismo de autorrealización, de ahí que, planear, monitorear y evaluar las acciones de comunicación es una necesidad; saber qué es lo que se tiene que hacer, qué problemas se han presentado y cómo solucionarlos son habilidades del comunicador organizacional, quien sabrá usar la información generada en la auditoría.

## **ABSTRACT**

This paper develops an exhaustive analysis of the communication actions carried out by the National Bureau of Internal Revenue Service in Ecuador. This thesis has scientific and methodological tools; the information obtained is very useful to make right decisions; furthermore, the final result is a powerful tool which provides a new concept about develop audit. The information acquired from the internal workers was used to detect issues in the investigation; however, this process helped to find possible recommendations, and every recommendation could be used to build a conclusion. On the other hand, Communication Audit is not a recipe; it is only a useful tool which helps to make a deep analysis. People are the most important thing in this interaction because workers are going to be benefit with this process.

Finally, Communication is an essential tool to make right choices. This tool reminds leaders that organizations are made up of human beings. Employees see in their work the mechanism of self-satisfaction; therefore, communication actions require planning, monitoring and evaluating tools. These steps help workers to know what has to be done; what problems have occurred, and how to fix them. On the other hand, the communicator needs to show his or hers organizational skills, and finally how to use the information generated in the audit.



## INTRODUCCIÓN

Desde las décadas finales del siglo pasado hasta la actualidad la administración de las organizaciones ha vivido la presencia de nuevos enfoques que han afectado la forma de ver las finanzas, al talento humano y sin duda al papel de la comunicación organizacional. Considerar a las oficinas de comunicación como generadoras de cartas o áreas que atienden a los medios de comunicación cuando estos requieren es un criterio del pasado.

El entendimiento de la comunicación organizacional como un insumo en la toma de decisiones exige que esta sea altamente planificada, monitoreada y evaluada, con objetivos alineados a los grandes planes de la organización.

En este contexto han aparecido los gurus de la comunicación que a través de best sellers han promocionado sus ideas, que al ser aplicadas al pie de la letra en las organizaciones se han convertido en recetas que descuidan los contextos históricos y culturales en los que se desarrollan las empresas, su relación con las comunidades afectadas por su trabajo, los empleados y el mismo Gobierno.

Romper las creencias en las recetas exige que las acciones de comunicación estén enmarcadas en metodologías claras, teorías comunicacionales y técnicas de investigación que le den valor real a las estrategias que emprenden las organizaciones en el campo de la comunicación.

Sin duda, una auditoría de comunicación es un trabajo arduo de investigación en el cual el comunicador, o investigador, analiza varios aspectos de la organización y sus acciones pasadas para proponer ajustes a sus planes y por lo tanto mejorar, o alcanzar realmente, los resultados esperados por la alta gerencia.

El presente trabajo usa la auditoría de comunicación, con sus herramientas de investigación, para determinar la efectividad de los canales de comunicación con los que

cuenta la organización así como su efectividad para llegar a los resultados esperados; para esto se busca dejar que los involucrados hablen, a través de encuestas distribuidas a una muestra representativa mediante la herramienta de Intranet institucional.

Los datos obtenidos, tabulados e interpretados, se convierten en una descripción de problemas detectados, determinación de sus causas y presentación de conclusiones y recomendaciones en torno al trabajo comunicacional.

Estos resultados pueden ser utilizados de varias maneras, dependiendo de las necesidades organizacionales al traducirse en un plan de comunicación, ajuste o generación de nuevas estrategias e incluso uso de canales de comunicación específicos en relación a las características de la información a ser difundida. La organización contará con información generada bajo reglas de investigación científica para fortalecer la toma de decisiones.

# CAPÍTULO 1

## SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

### 1.1 Reseña histórica

A lo largo de la historia en el Ecuador existieron leyes que obligaban a los ciudadanos al pago de sus impuestos. Hasta 1997 el sistema de recaudación en nuestro país era caduco, no estaba sistematizado, su manejo adolecía de inconsistencias, los montos a pagar eran determinados de acuerdo al criterio de los inspectores y no respondían a las actividades económicas que realizaban los contribuyentes. El ente encargado de este control era el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección General de Rentas.

El país tenía ingresos representativos producto de la actividad petrolera, pero los ingresos por recaudación de impuestos eran mínimos. Durante el gobierno de Fabián Alarcón se ve la necesidad de hacer una reforma que revolucione el cobro de impuestos, de esta manera se crea el Servicio de Rentas Internas, bajo Ley 41 publicada en el Registro Oficial No 206 con fecha 2 de diciembre de 1997.

El Congreso Nacional, llamado así en aquella época, en el plenario de las Comisiones Legislativas, considerando que es indispensable modernizar la administración de las rentas internas, en orden a incrementar las recaudaciones que garanticen el financiamiento del presupuesto del Estado; que es indispensable reducir la evasión e incrementar los niveles de moralidad tributaria en el país; y, en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide la siguiente ley de creación del Servicio de Rentas Internas:

#### De la naturaleza y fines

Art. 1.- Naturaleza.- Créase el Servicio de Rentas Internas (SRI) como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional y sede principal en la ciudad de Quito. Su gestión estará sujeta a las disposiciones de esta Ley, del Código Tributario, de la Ley de

Régimen Tributario Interno y de las demás leyes y reglamentos que fueren aplicables y su autonomía concierne a los órdenes administrativo, financiero y operativo.

Art. 2.- Facultades.- El Servicio de Rentas Internas (SRI) tendrá las siguientes facultades, atribuciones y obligaciones:

1. Ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República;
2. Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado y de aquellos cuya administración no esté expresamente asignada por Ley a otra autoridad;
3. Preparar estudios respecto de reformas a la legislación tributaria.
4. Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan, de conformidad con la Ley.
5. Emitir y anular títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro;
6. Imponer sanciones de conformidad con la Ley;
7. Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional;
8. (Reformado por el Art. 24 del Decreto Ley s/n, R.O. 583-S, 24-XI- 2011).- Efectuar la cesión a título oneroso, de la cartera de títulos de crédito en forma total o parcial;
9. Solicitar a los contribuyentes o a quien los represente cualquier tipo de documentación o información vinculada con la determinación de sus obligaciones tributarias o de terceros, así como para la verificación de actos de determinación tributaria, conforme con la Ley; y,
10. Las demás que le asignen las leyes. (Congreso Nacional, 1997)

## **1.2 Identidad corporativa**

El Servicio de Rentas Internas es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Su máxima autoridad es el Econ. Carlos Marx Carrasco, Director General del Servicio de Rentas Internas, nombrado por el Presidente de la República.

El Director deberá informar de sus acciones al Directorio de la Institución conformado por: El Ministro de Finanzas y Crédito Público, que lo presidirá, el Superintendente de Compañías o su delegado, el Superintendente de Bancos y Seguros o su delegado, un representante de las Federaciones Nacionales de las Cámaras de la Producción y el Ministro de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca o su delegado, según consta en el Artículo 3 de la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas publicada en R.O. 206 del 2 de diciembre de 1997.

La historia del Ecuador nos recuerda instituciones débiles e ineficaces en la gestión tributaria que no hacían que los tributos constituyan aporte al Estado; no cobraban a quienes estaban obligados al pago y por ende agravaron la desigualdad social. Con este antecedente se crea el Servicio de Rentas Internas en 1997.

Entre el 2007 y 2010 se recaudó 25.896,5 millones de dólares, mientras que en los 8 años anteriores a dicho período la recaudación alcanzó los 22.717,5 millones de dólares. (INEC, 2013)

Hasta el año 2006, la presión tributaria fue en promedio el 10.6% con una recaudación de 3.048 millones de dólares. Desde el año 2007, la presión tributaria ha aumentado considerablemente alcanzando 13.8% en el año 2010, según las estadísticas del SRI.

Un crecimiento de la recaudación acompañado de un aumento en la presión tributaria evidencia la importancia que cobran los ingresos tributarios en la renta total de la economía. (SENPLADES, 2009, P. 139)

La Administración Tributaria prevé una recaudación para el año 2012 que sobrepasa los 10.000 millones de dólares, que financiarían más del 60% del ingreso del Presupuesto General del Estado; la mayor recaudación de impuestos se traduce en mejoras para la educación, salud y vivienda además de otros servicios que ayudan al buen vivir de todos los ecuatorianos como el Bono de Desarrollo Humano, créditos para pequeños negocios, miles de kilómetros de carreteras, etc.

El mismo Plan Nacional del Buen Vivir tiene como uno de los objetivos macro el que las personas naturales, y sobre todo jurídicas, se alineen a lo que se ha dado a llamar las “4R”: Responsabilidad Social, Responsabilidad Ambiental, Responsabilidad Laboral y Responsabilidad Fiscal. Es por ello que, desde este campo, el Servicio de Rentas Internas procura facilitar el cumplimiento tributario de los contribuyentes; apoyar a aquellos que quieren cumplir pero tienen dificultades para hacerlo; persuadir a aquellos que se resisten a tributar; y, aplicar todo el peso de la Ley en contra de aquellos que, definitivamente, han decidido no cumplir.

### **1.2.1 Misión**

Se plantea el qué y por qué debe hacer la institución, incluyendo el destinatario de la actividad, para de esta manera saber con claridad cuál es la razón de ser del Servicio de Rentas Internas:

Contribuir a la construcción de ciudadanía fiscal, mediante la concientización, la promoción, la persuasión y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios y valores, así como de la Constitución y la Ley; de manera que se asegure una efectiva recaudación destinada al fomento de la cohesión social. (Servicio de Rentas Internas, 2012, pág 86)

### **1.2.2 Visión**

Con la Visión Corporativa, la organización señala a dónde quiere llegar. Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella, siendo el factor motivacional a las acciones:

Ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país.

Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.

Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados.

Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal. (Servicio de Rentas Internas, 2012, pág 86)

### **1.2.3 Valores**

Son el conjunto de atributos mínimos indispensables para llevar a cabo la administración tributaria con integridad e imparcialidad. Estos son los que marcarán las pautas de conducta que regulan las acciones de la institución y el comportamiento de sus miembros.

El Servicio de Rentas Internas ha definido valores como: Vocación de servicio, Honestidad, Ética y Probidad; Compromiso, Equidad, Respeto y Trabajo en equipo, como factores indispensables para la consecución sostenida de sus objetivos estratégicos.

- Conocimiento y cumplimiento de la Constitución de la República del Ecuador y de la legislación ecuatoriana.- Las actuaciones y conductas del personal del Servicio de Rentas Internas deben guardar conformidad con las disposiciones constitucionales y legales.
- Confidencialidad o reserva.- El personal del Servicio de Rentas Internas debe mantener la confidencialidad o reserva de la información que esta Administración Tributaria custodia, conforme a la ley.
- Vocación de Servicio.- El personal del Servicio de Rentas Internas debe mantener una actitud orientada al servicio y caracterizada por la calidad, la calidez y la oportunidad en la atención a las ciudadanas y los ciudadanos; y a sus compañeros de trabajo.
- Honradez.- Las actuaciones y conductas de las servidoras y los servidores del Servicio de Rentas Internas deben realizarse con equidad, sin privilegiar ni discriminar a nadie a través de la dispensa de favores o

servicios especiales en el desempeño de su cargo, ni recibir beneficios ni remuneraciones adicionales a los que legalmente tengan derecho.

- Honestidad.- El personal del Servicio de Rentas Internas deberá actuar siempre con base en la verdad con probidad, rectitud y justicia.

- Responsabilidad social.- El personal del Servicio de Rentas Internas debe procurar hacerle bien al país, mediante la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, convirtiéndose en un referente en el sector público ecuatoriano e internacional, con el objetivo de mejorar la situación competitiva de la sociedad y su autoestima así como la del sector público, creando ciudadanía fiscal.

- Responsabilidad ambiental.- El personal del Servicio de Rentas Internas debe manifestar en sus actuaciones respeto al medio ambiente y al ecosistema, promoviendo el uso racional de los medios y herramientas de trabajo, conducta que se reflejará en nuestras actividades profesionales y personales.

- Transparencia y participación.- El personal del Servicio de Rentas Internas deberá ajustar su conducta al derecho que tiene la sociedad de estar informada sobre la actividad de la Administración; tiene por objeto generar un ambiente de confianza, seguridad y franqueza, de tal manera que los ciudadanos estén informados y conozcan las responsabilidades, procedimientos, normas y demás información generada por la institución, permitiendo la participación social.

- Compromiso.- El personal del Servicio de Rentas Internas tiene la aptitud y actitud de colaboración con la institución, prestando sus servicios con ahínco y esmero en cada función encomendada y con sentido de pertenencia.

- Equidad.- El personal del Servicio de Rentas Internas fomentará el cumplimiento y aplicación de los derechos y garantías de las ciudadanas y de los ciudadanos, en un ambiente de justicia.

- Respeto.- El personal del Servicio de Rentas Internas propenderá el establecimiento de relaciones interpersonales sanas en un marco de tolerancia y observancia a los derechos y a la dignidad humana, en sus diferentes manifestaciones. Se propenderá el respeto a la interculturalidad y plurinacionalidad.

- Colaboración.- El personal del Servicio de Rentas Internas deberá tener predisposición para contribuir de manera activa en sus relaciones con su equipo de trabajo, con otros departamentos o áreas, e incluso con personal de otras entidades públicas, para el cumplimiento de los fines y logro de los objetivos institucionales.

- Solidaridad.- El personal del Servicio de Rentas Internas debe procurar el bienestar de sus compañeros, conciudadanos y, en general de los demás seres humanos. (Servicio de Rentas Internas, 2012, pág 87)

#### **1.2.4 Objetivos**

Estos están orientados a delimitar lo que la institución quiere lograr o concretar y están derivados de la misión del SRI:

Incrementar la eficiencia y efectividad en los procesos de asistencia y control, enfocadas al cumplimiento tributario, sustentados en un modelo de gestión de riesgos.

Incrementar la aplicación de los principios constitucionales en materia tributaria.

Incrementar la conciencia de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales.

Incrementar la eficiencia operacional.

Incrementar el desarrollo de Talento Humano.

Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

(Servicio de Rentas Internas, 2012, pág 89)

#### **1.2.5 Estrategias**

Para alcanzar los objetivos es necesario realizar una acertada planificación que recoja las iniciativas y las transforme en estrategias validas las mismas que deberán ser conocidas e impulsadas por los distintos niveles jerárquicos de la organización. Las estrategias que plantea el SRI son:

Optimizar el aprovisionamiento y control de los recursos institucionales.

Implementar procedimientos y herramientas de control en la eficacia y calidad de gasto.

Implementar el modelo de integridad y ética corporativa.

Mejorar los procesos del Sistema Integrado de Talento Humano

Implementar el modelo de gestión basados en los principios de calidad y excelencia operacional.

Fortalecer la planificación, implementación y control de las acciones estratégicas, tácticas y operativas de la institución.

Mejorar la infraestructura física y tecnológica de la institución.

Mejorar los procesos de capacitación y educación tributaria a la ciudadanía en general.

Generar espacios de información y participación ciudadana en temas tributarios.

Implementar definiciones estandarizadas a nivel nacional en el ámbito jurídico, técnico y tributario.

Implementar mecanismos de control orientados a mejorar la progresividad.

Diseñar e implementar un sistema integrado de gestión de riesgos tributarios.

Implementar canales físicos y virtuales con estándares de calidad que cuenten con información integrada y validada.

(Servicio de Rentas Internas, 2012, pág89)

### **1.2.6 Metas**

El Servicio de Rentas Internas busca alinear sus metas a lo que menciona el artículo 283 de la Constitución del Ecuador “el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, pág 73).

En este marco, el SRI amparado en la Constitución, promueve la equidad redistributiva como un elemento central para el bienestar de la colectividad y la cohesión social. Donde el bienestar de la colectividad exige el control de los impuestos de manera eficaz, para regularizar el cumplimiento de las obligaciones del administrado sin dejar de lado el respeto y protección de las garantías y derechos de los ciudadanos. De tal manera que sus metas están planeadas de la siguiente manera:

Aumentar al 15% de la presión tributaria al 2013

Alcanzar al menos una participación del 50% de los impuestos directos en el total de impuestos al 2013.

Aumentar en un 10% la progresividad del IVA y del impuesto a la renta de personas naturales en el 2013.

Aumentar en un 10% el efecto redistributivo del IVA y del impuesto a la renta de personas naturales al 2013.

(Servicio de Rentas Internas, 2012, pág 20)

### **1.2.7 Organigrama**

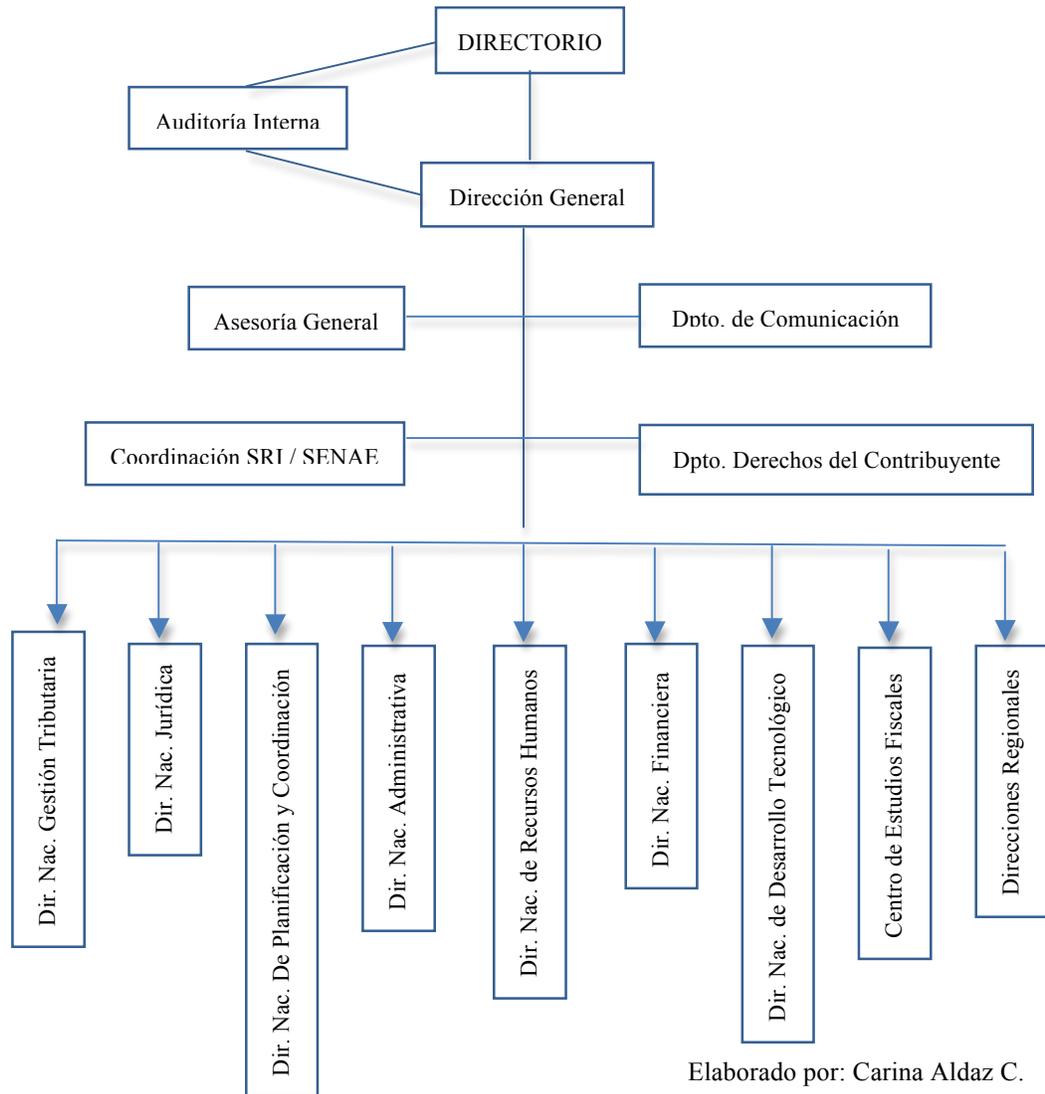
El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

#### **1.2.7.1 Estructural**

El organigrama estructural representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.

El Servicio de Rentas Internas tiene su organigrama estructural aprobado mediante Resolución No. DSRI- 028-2008, del 18 de diciembre del 2008 y publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 497 del 30 de diciembre del 2008. Además cuenta con un Nuevo Modelo de Gestión, el Mapa Estratégico, se basa en la estructura de Pilares Estratégicos, los mismos que son integrados por los objetivos y dentro de estos por iniciativas y proyectos que permiten alcanzar las metas definidas por la organización.

Cuadro 1



Elaborado por: Carina Aldaz C.

Fuente: Manual de Imagen Corporativa

Dirección Nacional de Comunicación, 2008

### 1.2.7.2 Funcional

El organigrama funcional parte del estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registra aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina qué es lo que se hace, pero no cómo se hace.

Las funciones, atribuciones y obligaciones del Servicio de Rentas Internas están determinadas en su ley constitutiva y en las demás normas legales y reglamentarias, que rigen la gestión de la Administración Tributaria Central.

A continuación se presenta un esquema del organigrama funcional del Servicio de Rentas Internas donde se puede identificar el departamento al cual hace referencia la descripción de funciones que se describen a continuación de este:

**Directorio.-** Establece la política tributaria del Servicio de Rentas Internas (SRI) con los lineamientos fijados por el Gobierno Nacional y evalúa la ejecución de la misma; aprueba los planes generales y la proforma del presupuesto anual de la institución; aprueba el Reglamento Orgánico Funcional, el Estatuto de Personal y demás reglamentos de necesidad para el Servicio de Rentas Internas; evalúa la ejecución de la política tributaria, así como los planes y programas del Servicio de Rentas Internas y dispone los correctivos a que hubiere lugar; presenta un informe anual de labores al Presidente de la República.

**Director General.-** Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del Servicio de Rentas Internas; ejecuta la política institucional aprobada por el Directorio; dirige, organiza, coordina y controla la gestión del SRI y cuida de la estricta aplicación de las leyes y reglamentos tributarios; absuelve las consultas que se presenten de conformidad con el Código Tributario y publica un resumen de su absolución en el Registro Oficial, dicha facultad es indelegable; formula la Proforma de Presupuesto del Servicio de Rentas Internas y la somete a la aprobación del Directorio, quien la remitirá al Ministerio de Finanzas para su conocimiento e inclusión en la Proforma Presupuestaria del Gobierno Central.

**Dirección Nacional de Gestión Tributaria.-** La finalidad de esta dirección es ser reconocida interna y externamente por sus procesos técnicos, innovadores y efectivos que aseguren el cumplimiento tributario en base a la normativa vigente; por una interacción eficaz y transparente con la sociedad; y, por su talento humano altamente competitivo, comprometido, valorado y motivado.

**Dirección Nacional Jurídica.-** Brinda asesoría especializada y oportuna para todos los procesos de la institución, con servidores comprometidos que gozan de excelencia profesional y ética.

**Dirección Nacional Administrativa.-** Encargada de la provisión de bienes y servicios de calidad para los servidores, contribuyentes y estado, a través de sistemas automatizados y personal comprometido, creando una cultura de manejo eficiente de los recursos públicos, orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales y nacionales.

**Dirección Nacional Financiera.-** Aporta estratégicamente a la gestión de la administración tributaria, mediante el aprovisionamiento y control de los recursos económicos institucionales y de los procesos de recaudación voluntaria y ejecutiva, con talento humano competente y comprometido.

**Dirección Nacional de Talento Humano.-** Es la unidad estratégica que promueve el bienestar y el desarrollo integral del talento humano hacia la consecución de los objetivos institucionales, basados en la práctica de los valores del servicio de rentas internas.

**Dirección Nacional de Desarrollo Tecnológico.-** Esta dirección es la encargada de brindar de manera eficiente y sostenible servicios tecnológicos de calidad, alineados a la misión, visión y objetivos del Servicio de Rentas Internas.

**Dirección Nacional de Planificación y Coordinación.-** Son los gestores y promotores del desarrollo institucional a través de un equipo humano de alto rendimiento para lograr la gestión eficiente, eficaz y transparente del SRI.

**Centro de Estudios Fiscales.-** El CEF realiza actividades de capacitación e investigación en temas fiscales, orientadas a la promoción de la eficiencia del Servicio de Rentas Internas, que fomentan el cumplimiento de las obligaciones.

### **1.2.8 Disposiciones legales y políticas de comunicación**

Actualmente las políticas del SRI responden a varios instrumentos legales como:

Constitución Política de la República del Ecuador que en su Artículo 300 dice:

Art. 300.- El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos. La política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, pág 76)

Hay que anotar que este marco legal tiene un mecanismo muy complicado de cambio, ante lo cual se puede considerar que es estable a favor de las labores institucionales.

Otro marco que regula la actividad del SRI es el Plan Nacional para el Buen Vivir, desarrollado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, el cual cuenta con 12 objetivos, 92 políticas y 641 lineamientos que procuran normar las actividades de las instituciones públicas.

Las actividades del Servicio de Rentas Internas se alinean con el Objetivo 1, política 1.5, y las metas 1.5.1., 1.5.2., 1.5.3. y 1.5.4.

“Objetivo 1. Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2009, pág137).

“Política 1.5. Asegurar la redistribución solidaria y equitativa de la riqueza” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2009, pág 148).

Meta 1.5.1 Aumentar al 15% la presión tributaria al 2013.

Meta 1.5.2 Alcanzar al menos una participación del 50% de los impuestos directos en el total de impuestos al 2013.

Meta 1.5.3 Aumentar en un 10% la progresividad del IVA y del Impuesto a la Renta de Personas Naturales al 2013.

Meta 1.5.4 Aumentar en un 10% el efecto redistributivo del IVA y del Impuesto a la Renta de Personas Naturales al 2013. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2009, pág 151)

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 plantea nuevos retos orientados hacia la materialización y radicalización del proyecto de cambio, a la construcción de un Estado Plurinacional e Intercultural y finalmente a alcanzar el Buen Vivir de las y los ecuatorianos. Este documento se constituye en un reto técnico, político, metodológico e instrumental.

Por otro lado las acciones de comunicación están bajo el mandato del Plan Estratégico Institucional 2012-2015 que se encuentra en documentos internos que establecen los procedimientos de la comunicación interna y externa. En los mismos, se establecen políticas, flujos de procesos, roles y demás aspectos que rigen las actividades de planificación, ejecución y evaluación de los esfuerzos de comunicación.

### **1.2.9 Presencia Institucional**

El SRI tiene cobertura a nivel nacional con oficinas en todas las provincias. Se formaron agencias en las principales ciudades del país, a fin de acercar los servicios tributarios a los ciudadanos incluyendo la región insular.

Cuadro 2

Inicio El SRI Mapas Servicios más utilizados Sala de Prensa Buzones de Contacto CEF

**Inicio / Mapas**

Provincia: PICHINCHA



**GALÁPAGOS**

**SAN CRISTÓBAL**

**AGENCIA PUERTO BAQUERIZO MORENO**  
 Responsable: LOURDES VILLACIS SIERRA  
 Dirección: ALSACIO NORTHIA Y MANUEL J. COBOS, JUNTO A LA IGLESIA LA INMACULADA  
 Teléfonos: (05)2520128 (05)2520011

**SANTA CRUZ**

**AGENCIA SANTA CRUZ**  
 Responsable: SILVIA ROJAS VILEMA  
 Dirección: SAN CRISTOBAL Y AV. BALTRA  
 Teléfonos: (05) 2526968 (05) 2527516

**PICHINCHA**

**CAYAMBE**

**VENTANILLA ÚNICA CAYAMBE**  
 Responsable: ELIZABETH TRUJILLO VELOZ  
 Dirección: TERÁN 702 Y SUCRE FRENTE AL PARQUE CENTRAL, DENTRO DE LAS INSTALACIONES DEL MUNICIPIO  
 Teléfonos: 1700 777 774

**PEDRO VICENTE MALDONADO**

**VENTANILLA ÚNICA PEDRO VICENTE MALDONADO**  
 Responsable: NILO DE LA TORRE LÓPEZ  
 Dirección: OFICINA DEL FARO DEL SABER. AV. 29 DE JUNIO Y 26 DE SEPTIEMBRE  
 Teléfonos: 1700 774 774

**QUITO**

**AGENCIA QUITO NORTE**  
 Responsable: ANDREA PARDO  
 Dirección: AV. GALO PLAZA LASSO N58-162 Y AV. LUIS TUFIÑO  
 Teléfonos: (02)2471282 (02)2476702 (02)2807508

**AGENCIA QUITO VALLE DE LOS CHILLOS**  
 Responsable: LORENA REYES

Transparencia  
 Biblioteca virtual  
 Calculadora Tributaria  
 Capacitaciones  
 Normativa Tributaria  
 Estadísticas  
 Oportunidades Laborales  
 Oficinas del SRI  
 Preguntas Frecuentes  
 Sitios de Interés

Comparte con nosotros en:

[Twitter](#) [YouTube](#) [flickr](#)

**SUSCRÍBETE**  
 Información de Interés

Referencia: [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

## **1.2.10 Recursos de la Institución**

### **1.2.10.11 Talento Humano**

La Administración Tributaria Ecuatoriana cuenta con más de 3.000 funcionarios. La gran mayoría de ese talento humano está direccionado hacia el control y vigilancia del cumplimiento tributario, ya que sus perfiles técnicos y académicos se enfocan hacia esa línea. Entre las áreas apoyo y asesoría están las actividades de comunicación, para lo cual, el SRI cuenta, desde 2008, con un Departamento Nacional de Comunicación, que depende de la Dirección General, y que se encarga de las relaciones públicas publicidad, comunicación interna y la imagen corporativa. Cuenta, además, a nivel nacional, con servidores encargados de la comunicación, tanto en regionales como en provincias. En el caso de las jurisdicciones locales, el 80% de quienes ejercen actividades comunicacionales no son profesionales en la materia.

### **1.2.10.12 Tecnológicos**

En estos años, la modernización del Servicio de Rentas Internas ha sido uno de los pasos más importantes para fortalecer la Cultura Tributaria. Todos los servicios que ofrece la Institución se encuentra en la página web [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec); servicio gratuito y ágil que se encuentra disponible las 24 horas del día, los 365 días del año.

Con dicho avance los ciudadanos pueden declarar sus impuestos desde su hogar sin la necesidad de trámites y molestos papeleos. Otro gran paso es lograr que el usuario pueda gestionar la devolución de su Impuesto a la Renta, a través de la Internet, de manera rápida y segura.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Comunicación organizacional**

Los nuevos enfoques organizacionales, los cambios tecnológicos, la variabilidad de los mercados nacionales e internacionales, la globalización y la permanente competitividad son solo algunos de los retos que tienen actualmente las organizaciones. Ante esto, la visión empresarial ya no debe estar basada en la comercialización de productos, sino en incluir a estos los servicios, los intangibles; así deben moverse las organizaciones en el siglo XXI.

A este contexto debe incluirse la realidad organizacional a lo interno, es decir, la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes sobre los cuales debe preocuparse la organización que se considera inmersa en una dinámica integral; así para Mónica Valle, Docente de la Universidad del Norte en Colombia, “la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos” (Valle Florez, 2003).

La comunicación organizacional se origina por la necesidad de aproximar a la organización con sus públicos para conseguir sus objetivos y propósitos, generando de esta manera que sus receptores conozcan las condiciones y circunstancias en que la comunicación se puede utilizar de manera eficiente para optimizar los resultados de la gestión institucional.

La Comunicación Organizacional es un conjunto de mensajes que cualquier institución forja para que sea percibido por un público determinado, con la finalidad de que conozca información pertinente a la organización, como su visión, misión, objetivos, valores, entre otros; estableciendo en el futuro una relación concreta que

debe ser dinámica y planificada que desemboque en una correcta dirección de la empresa por parte de los directivos. Sin embargo, obtener información correcta de los públicos a los cuales la organización dirige sus esfuerzos comunicacionales, dependerá de la percepción que tengan los públicos y de la actitud que tomen, repercutiendo de manera directa en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

Se dice que “la comunicación institucional es un sistema coordinado entre la institución y sus públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos” y de esta manera apoyar al desarrollo nacional (Muriel & Rota, pág 98).

El papel de la comunicación dentro de la organización es importante puesto que se suele reconocer que el área ejecutiva es la que realiza el trabajo mediante otras personas -área operativa-, en la esencia de esa relación esta la esencia del rol de la comunicación. Es básico no solo para transmitir autoridad, sino para desarrollar el compromiso de los empleados para con la empresa u organización, en otras palabras logra cooperación para la consecución de objetivos, incluyéndose a estos en el largo plazo los elementos de referencia, dados por la visión y la misión de la empresa, que tienen que conocer todos los trabajadores, desde los niveles de toma de decisión hasta los trabajadores de nómina diaria, para comprender cuál es el objetivo, las metas y las tareas que desarrollan.

## **2.2 Comunicación interna**

La comunicación interna está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, por medio fundamentalmente de programas de comunicación y difusión de información interna. Su objetivo fundamental es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización. En ella se incluirían actividades tales como: revista de la empresa, comunicación personalizada, buzón de sugerencias, cartelera institucional, protectores de pantalla, Intranet, etc.

La comunicación interna está considerada como una herramienta estratégica muy eficaz a la hora de dar respuesta a las necesidades informativas de las empresas e instituciones, dirigida al trabajador. Es un instrumento clave para dar una respuesta innovadora a los cambios continuos que deben hacer frente las empresas en el día a día y es también un valor añadido que produce beneficios. Aunque es una responsabilidad compartida por todos, debe ser asumida como compromiso de la alta dirección.

“La comunicación interna se puede definir como un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común” (Stanton, 1993). Otras definiciones de comunicación interna la definen como: herramienta a disposición de la gerencia, en sus distintos niveles, para mejorar el grado de comprensión, compromiso y movilización de los empleados con las estrategias y actuaciones empresariales y/o departamentales.

La comunicación interna es muy importante en el ambiente laboral, ya que es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, permitiendo que se sienta a gusto en su lugar de trabajo, generando así, una mayor fidelidad y compromiso de los empleados a la empresa.

La comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados. Aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando por el Directorio Ejecutivo, llegando hasta los distribuidores y puntos de ventas de los productos, según sea el caso.

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

**Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memorandos, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

**Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

**Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

**Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz.

## **2.2.1 Tipos de comunicación interna**

### **2.2.1.1 Comunicación ascendente**

Es aquella que se mueve de abajo hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa. El alcance y la eficacia de este tipo de comunicación dependen en gran medida de la cultura de la organización. Tiene las siguientes funciones:

- Permite a los cargos superiores conocer los problemas del personal.
- Facilita la integración y participación de los trabajadores.
- Influye en una adecuada toma de decisiones.
- Promueve la mejora de la calidad.

No obstante, este tipo de comunicación en las organizaciones suele ser escasa o de poca fiabilidad. Las causas más habituales se pueden resumir en las siguientes:

- Los canales ascendentes no suelen estar formalizados.
- La información fluye distorsionada.
- Los jefes no admiten de buen grado las críticas a su gestión.

### **2.2.1.2 Comunicación descendente**

La comunicación descendente es más frecuente que la ascendente; la información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la empresa. El contenido de esta comunicación es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás; que incremente el sentido de solidaridad con la empresa; y que refuerce la motivación de los trabajadores.

Este tipo de comunicación está relacionada con directrices, objetivos, órdenes o preguntas que se generan dentro de la organización.

### **2.2.1.3 Comunicación horizontal**

La transmisión de información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico se denomina comunicación horizontal.

Este tipo de comunicación es fundamental para conseguir una coordinación entre los miembros de la empresa, aunque frecuentemente, la organización empresarial se opone a la creación formal de flujos de información horizontal, porque considera que toda información debe ser pasada por el escalón superior correspondiente. La comunicación horizontal evita la pérdida de tiempo que supone que cada información que se desee transmitir pase primero por el mando superior y luego baje al destinatario original de esa información.

La comunicación horizontal en la empresa está relacionada con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos, y rumores. Así también, este tipo de comunicación fomenta el compañerismo y el espíritu de equipo, facilita la coordinación y propicia el consenso en la toma de decisiones.

## **2.3 Comunicación externa**

Si la comunicación interna se compone de las redes y mensajes que fluyen dentro de la organización y que por tanto buscan un cambio en su interior, entonces la comunicación externa es aquella en la que estos mismos elementos se dirigen hacia afuera de la empresa.

## **2.4 Auditoría de comunicación**

Si bien la comunicación se encuentra en el panorama científico apenas desde hace unas cuantas decenas de años, su aplicación a nivel organizacional es mucho más nueva aún. Sin embargo, la comunicación organizacional y sus ejecutores, en poco tiempo han ascendido a una categoría de función ejecutiva dentro de las empresas.

Esto exige que las acciones de comunicación, los productos comunicacionales y las estrategias estén documentadas en, muchas veces, complejos planes que diseñan, monitorean y evalúan la ejecución de la comunicación. Esta visión ha provocado que se importe un concepto contable o financiero al campo de la comunicación, el de Auditoría.

“El desarrollo de auditorías internas no es nada nuevo, pero actualmente se ha extendido a otros espacios. En general una auditoría permite controlar la eficacia de las políticas y los medios que utiliza la empresa descubriendo cualquier desviación sobre lo planificado; y, recomendar las medidas adecuadas para corregir o mejorar determinadas actuaciones” (Quintana, 1993, pág 29), bajo este criterio una auditoría de comunicación se convierte en una investigación dentro de la organización, que requiere mantener objetivos claros y los mecanismos para llegar a ellos.

La auditoría es una evaluación de los medios y dispositivos de comunicación que existen y se utilizan en las empresas, en relación a las expectativas y las percepciones de los distintos públicos de la organización para luego determinar el plan estratégico de comunicación que permita generar una imagen favorable de la gestión desarrollada por la institución.

La Auditoría de Comunicación Interna aporta una metodología que permite verificar la gestión y las acciones de comunicación en la empresa a la consecución de los objetivos, así como la obtención de información para la corrección oportuna de las estrategias o planes de acción. Es un procedimiento adecuado para atender las diferencias entre los objetivos y los resultados obtenidos por las acciones ejecutadas. Mientras que la auditoría financiera o contable se caracteriza por la verificación o certificación, en la Auditoría de Comunicación destaca el sentido de evaluación.

## **CAPÍTULO 3**

### **AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DE QUITO**

#### **3.1 Planificación**

##### **3.1.1. Formulación de la problemática a investigar**

En las empresas e instituciones es posible evitar malos entendidos y rumores entre el personal y directivos con un buen uso y manejo de la comunicación interna, ya que esta mantiene informado sobre las decisiones y cambios que se dan dentro de la organización, sin importar el nivel jerárquico todos están al tanto de las acciones que se realicen en todo momento.

Sin embargo, las actividades humanas son susceptibles a cualquier tipo de deterioro cuando no se tiene establecido un sistema permanente de evaluación y mejoramiento como una auditoría, la cual es de gran importancia para verificar que el flujo de información no tenga ruidos y sea de fácil acceso para el personal y así mantener una comunicación efectiva, ya que de ésta depende el correcto funcionamiento y ejecución de las tareas y objetivos de la empresa, tomando en cuenta que un excelente uso de la comunicación interna permite que el personal en general se sienta parte importante de la organización ya que sus opiniones son tomadas en cuenta.

La auditoría de comunicación es el proceso mediante el cual se determinará si el Departamento Nacional de Comunicación del Servicio de Rentas Internas está comunicando con eficacia su identidad y estrategia, lo cual incluye: cotejar, controlar y evaluar todas las formas de comunicación.

Esta investigación va a permitir determinar si existen fallas o debilidades en el proceso de comunicación, buscando oportunidades de mejora dentro de este mismo.

### **3.2 Formulación de objetivos**

#### **3.2.1 Objetivo general**

- ✓ Realizar una Auditoria de Comunicación Interna de la Dirección Nacional del Servicio de Rentas Internas de Quito

#### **3.2.2 Objetivos específicos**

- ✓ Realizar un análisis cuantitativo que permita determinar:
  - La efectividad de los canales formales e informales de comunicación en los diferentes niveles de la organización.
  - La efectividad de las herramientas comunicacionales utilizadas por la organización.

### **3.3 Justificación de la investigación**

La comunicación de toda organización con el contexto social requiere un conjunto de condiciones relacionantes para reducir al máximo las interferencias. La comunicación se ha tomado a menudo como una moda, ahora se va convirtiendo en una cultura; es la clave, la llave que abre las puertas de la organización a una realidad compleja y cambiante; a esto hay que incluir que esta debe permitir que la empresa o institución sea un medio para la autorrealización de todos y cada uno de sus integrantes, permitiendo por lo tanto la libre formación y actuación de los grupos que naturalmente surjan dentro de la entidad.

En cualquier actividad donde se necesite estar en permanente contacto con alguien, la comunicación es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento. Dentro de las organizaciones, muchas veces se presentan inconvenientes, problemas o malentendidos, simplemente porque la comunicación no es buena y las directrices para realizar un trabajo no son las adecuadas. Las instituciones públicas modernas deben sentir las exigencias de los usuarios y la sociedad en general, comprender sus problemas, no apartarse de estos y colaborar en su resolución, pero también deben buscar la forma de hacerse interpretar por las distintas categorías de públicos a fin de evitar que se creen prejuicios, opiniones erróneas y disconformidades.

La empresa que actúa en el seno de la sociedad no puede aislarse porque debe crear, para vivir, una infinidad de tratos que se definen como una responsabilidad social implícita en las exigencias del vivir en común. Debe “interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la institución debe asumir y desarrollar. De la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión institucional” (Bisquet Vicens, 2003).

En 1938 se afirmó que “la tarea más importante de un ejecutivo era la comunicación” (Barnard, 1938); y, para Goldhaber desde ese momento se ha demostrado continuamente que “el hombre y la mujer de una organización es una persona comunicativa” (Goldhaber, 1986). Según afirmaciones del autor Karl W. Deutsch “la comunicación es el cemento que forma las organizaciones, solo esta permite que en grupo piense unido, que sea unido y que actúe unido” (Deutsch, 1980); de aquí la razón que el tráfico de la comunicación se congestione y tienda al caos y al desorden y que es necesario restablecerlo con una gestión estratégica y planificada de la comunicación que implante una sola voz, un solo discurso y una única imagen.

Bajo estos criterios es importante realizar una Auditoría de Comunicación Interna en la Dirección Nacional del SRI ya que en los últimos cuatro años no se ha realizado una evaluación de los canales comunicacionales utilizados dentro de la institución.

Este trabajo de investigación será un apoyo al Departamento Nacional de Comunicación para obtener una retroalimentación por parte de los servidores sobre la efectividad y el flujo de la comunicación interna y sus canales; y, de ser necesario tomar lo correctivos necesarios o reforzar las acciones de comunicación.

### **3.4 Formulación del marco teórico**

La auditoría es una evaluación de los medios y dispositivos de comunicación que existen y se utilizan en las empresas, en relación a las expectativas y las percepciones de los distintos públicos de la organización para luego determinar el plan estratégico de comunicación que permita generar una imagen favorable de la gestión desarrollada por la institución.

La Auditoría de Comunicación Interna aporta una metodología que permite verificar la gestión y las acciones de comunicación en la empresa a la consecución de los objetivos, así como la obtención de información para la corrección oportuna de las estrategias o planes de acción. Es un procedimiento adecuado para atender las diferencias entre los objetivos y los resultados obtenidos por las acciones ejecutadas. Mientras que la auditoría financiera o contable se caracteriza por la verificación o certificación, en la Auditoría de Comunicación destaca el sentido de evaluación.

En el año 2009 se realizó una auditoría de comunicación interna en el Servicio de Rentas Internas, para conocer el alcance e impacto de los mensajes emitidos; saber si los canales de comunicación que se utilizaban eran los adecuados, se realizó una descripción de los distintos públicos y de manera general se realizó una descripción de la institución y sus públicos internos. Este estudio también refiere los distintos medios de comunicación con los que cuenta la institución, su estructura organizacional interna. El documento finaliza realizando una propuesta de estrategia a aplicarse para lograr en sus servidores un mayor compromiso y crear una cultura institucional que los identifique y los potencie

La Auditoría de Comunicación detecta los problemas “...en el aspecto comunicativo y las causas que las generan. De su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa y la unidad de comunicación interna” (Fernández, 1992, pág 41), permitiendo cambiar el común rol pasivo de la comunicación, es sin duda un salto de ser simple transmisora de información a una herramienta que aporta al desarrollo y consecución de los principales objetivos de la organización, corrigiendo de manera oportuna las estrategias y planes de acción que se hallen mal encaminados. Sin embargo cabe reconocer que la Auditoría de Comunicación Organizacional, no solo se centra en la verificación de los procesos y en la certificación de cuan válido o no es lo que se hace, sino que en esencia se destaca por su apego a la evaluación que da paso directo a la corrección.

Se considera a la Auditoría de Comunicación como “una investigación desarrollada dentro de la organización que utiliza diferentes parámetros y metodologías para la descripción, interpretación y conceptualización de una determinada realidad” (Saló, 1997); según esta misma autora, este proceso investigativo, “permite establecer el referencial, el modelo de comunicación, el posicionamiento comunicativo de una

organización y medir y analizar el impacto y resultados de los sistemas de comunicación” (Saló, 1997).

Generalmente la Auditoría de Comunicación se utiliza como un paso previo a la concepción de un Plan Estratégico de Comunicación, que en sí es una secuencia de fases que comprenden el diagnóstico, diseño, ejecución y control de las acciones de comunicación. Pero por qué se puede decir que una auditoría es inherente al plan estratégico de comunicación.

La fase de diagnóstico y la de control son las que se relacionan de manera más directa con la Auditoría de Comunicación. En el diagnóstico se debe dilucidar los modos de comunicación que confluyen al interior de la organización, los medios que utilizan, con qué eficacia se distribuye la información y si tiene algún efecto en los públicos, es la evaluación de las prácticas de comunicación tanto a nivel macro como micro, así como las producciones comunicacionales y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias, se informa sobre los zonas fuertes y débiles del sistema de comunicación de la empresa.

De otra parte, el control pretende verificar si la materialización y los resultados de las acciones de comunicación coinciden con las previsiones y objetivos. Esta última fase concluye con la propuesta de medidas correctoras que fundamentan el reinicio del proceso de planificación de la comunicación.

Cuando una organización se prepara para asirse a un contexto mundial de cambio continuo necesita también procesos dinámicos que permitan la evaluación y el recambio de estrategias para conseguir sus objetivos; un correcto diagnóstico y un permanente proceso de control y evaluación, en este caso del Plan Estratégico de Comunicación, pueden ser manejados por la ubicuidad temporal que tiene la

auditoría, fundamentando de esta manera su validez a nivel organizacional y no solo teórico.

Pero la Auditoría de Comunicación no solo diagnostica, sino que se puede tomar como un pronóstico, de ahí que la parte medular sean las recomendaciones que se establezcan para mejorar las actividades de comunicación de la organización. La auditoría debe proporcionar juicios de valor sobre las causas de los problemas detectados en aspectos relacionados con la comunicación e información o sobre la forma en que se pueden llevar a cabo las acciones, los planes o la elección de la estrategia interna, con el fin de permitir su correcta modificación.

### **3.5 Delimitación del alcance**

Esta auditoría delimita su campo de estudio a la Dirección Nacional del Servicio de Rentas Internas en la ciudad de Quito, por ser este un punto clave dentro de la organización estructural de la institución, aquí se encuentra el Director General, los Directores y Jefes Nacionales y el Departamento Nacional de Comunicación.

### **3.6 Metodología**

Para la aplicación y el desarrollo de la Auditoria se utilizará un modelo de encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes cuyas preguntas han sido adaptadas a la realidad organizacional que al momento vive el SRI.

Según la Investigación Científica, ésta encuesta sería de tipo cerrada. Para algunos autores, la encuesta es una pluralidad de técnicas que se utilizan a nivel masivo, la que se detalla en los anexos.

Los datos obtenidos son información primaria para la organización la que proviene de la percepción que los públicos internos tienen a cerca de las acciones de comunicación. Este tipo de consultas se puede realizar sobre la totalidad de la

plantilla o bien sobre una muestra de la misma; en el caso del SRI se aplicará muestreo bajo uno de los tres enfoques que detalla la docente de la Universidad de Málaga, que son:

Eje vertical. Personas que representen los distintos niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa.

Eje horizontal. Personas que representen diferentes ubicaciones geográficas.

Eje diagonal. Personas que estén integradas en distintos departamentos o funciones.

La segmentación de una plantilla garantiza poder extraer conclusiones diferentes en función de los colectivos identificados. (García Mestanza & Otros, 1998)

Se utilizará el eje diagonal, aplicando la encuesta a través del servicio de Intranet de la Institución a los miembros de la Dirección General que son 752. La muestra representativa asciende a 326 por lo que se espera que este número de encuestas sean las mínimas a ser tabuladas y su información utilizada para el Informe de Auditoría.

El cálculo de la muestra se ha realizado bajo la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Aplicando este procedimiento el tamaño de la muestra es de 326 personas tras la siguiente operación:

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

$$n = \frac{752 \times 0,5^2 \times 1,96^2}{(752 - 1) \times 0,005^2 + 0,5^2 \times 1,96^2}$$

$$n = \frac{752 \times 0,25 \times 3,84}{(752 - 1) \times 0,0025 + 0,25 \times 3,84}$$

$$n = \mathbf{326}$$

Otro mecanismo de cálculo de la muestra es a través de la herramienta que proporciona [www.surveymsoftware.net](http://www.surveymsoftware.net) del Creative Research Systems, que es un paquete completo de software de encuestas disponibles para todos los tipos de cuestionarios y proyectos de investigación de la web, teléfono, móvil, CAPI o cuestionarios en papel. La herramienta recomienda el uso de lo que se denomina intervalos de confianza para aumentar la fiabilidad de la información.

Cuadro 3

**Precisar Tamaño de Muestra**

Nivel de Confianza:  95%  99%

Intervalo de Confianza:

Población:

Tamaño de Muestra preciso:

Fuente: [www.surveymsoftware.net](http://www.surveymsoftware.net)

Como se puede notar no hay gran diferencia entre una y otra, por lo que se tomará para el presente estudio, el primer mecanismo de cálculo de la muestra que dio como resultado 326 personas. La encuesta será aplicada a través de Intranet institucional por lo que es altamente probable que el número de encuestas conseguidas no sea exactamente el dispuesto, por lo que, de ser menor se procedería a completar el número de encuestas, y si es mayor se tabularía bajo ese nuevo dato, o sea una muestra mayor.

### **3.7 Análisis situacional**

La investigación nos proporcionará los resultados e insumos indispensables para levantar un diagnóstico que nos permita proponer una estrategia de comunicación que impacte de manera positiva en el público interno y que permita a la Institución lograr un mayor compromiso de sus integrantes y potencie al SRI como una entidad vanguardista del sector público con servidores comprometidos y motivados.

Si bien se creó un Departamento Nacional de Comunicación desde 2008, recién en 2012 se está formalizando los procesos y procedimientos de trabajo, de manera conjunta con el Departamento de Gestión de la Calidad, amparados en la definición de políticas comunicacionales alineadas a los objetivos institucionales.

En este contexto se presenta el siguiente análisis interno y externo en una matriz FODA.

Cuadro 4

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existen varios canales de comunicación interna</li> <li>▪ Se tiene contacto directo con el público interno</li> <li>▪ Hay comunicación de doble vía</li> <li>▪ Realización de registro de entrevistas e intervenciones de los voceros, con el fin de tener respaldo de sus declaraciones y reaccionar en caso de ser necesario.</li> <li>▪ Tecnología de punta en el Departamento Nacional de Comunicación: cámara fotográfica, cámara de video, editoras.</li> <li>▪ La totalidad de los servidores del Departamento Nacional tienen instrucción en la comunicación</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agotamiento de los mismos canales de comunicación interna</li> <li>▪ Saturación de los mensajes</li> <li>▪ Lenguaje coloquial, mucha formalidad pierde impacto</li> <li>▪ Falta de tecnología en Regionales (Cámara fotográfica, etc)</li> <li>▪ Falta de un mecanismo de medición de impacto de las acciones de comunicación</li> <li>▪ Claridad en el nivel de autoridad que tiene el Departamento de Comunicación dentro de la institución.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muy buena relación con las Direcciones Nacionales y Direcciones Regionales</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saturación de canales de comunicación</li> <li>▪ No hay los recursos humanos necesarios</li> <li>▪ No hay un presupuesto asignado a comunicación interna</li> <li>▪ No atención al área para trascender y tener mayor impacto.</li> <li>▪ Restricción presupuestaria para Comunicación Interna.</li> <li>▪ Definición clara de la ubicación del Departamento de Comunicación en el ROF</li> <li>▪ Consideración de que generar un producto comunicacional es algo fácil</li> </ul>

Elaborado por: Carina Aldaz C.

### 3.8 Flujograma de comunicación

El flujo de comunicación interna en el Servicio de Rentas Internas se da entre la Dirección General, el Departamento Nacional de Comunicación y las distintas Direcciones, completando tres pasos importantes.

En primer lugar entre la Dirección General, representada por el Asesor de Comunicación, y el Departamento Nacional de Comunicación, representado por el Jefe Nacional de Comunicación, generan la interacción del flujograma 1, espacio donde se planifica los procesos y acciones de comunicación interna y externa, se valora la información y se establecen estrategias. Este primer proceso se da por medios de comunicación ascendente y descendente, ya que de las dos partes tienen momentos de retroalimentación entre sí, poseen información válida, conversan acerca de las políticas y su uso organizacional, etc.

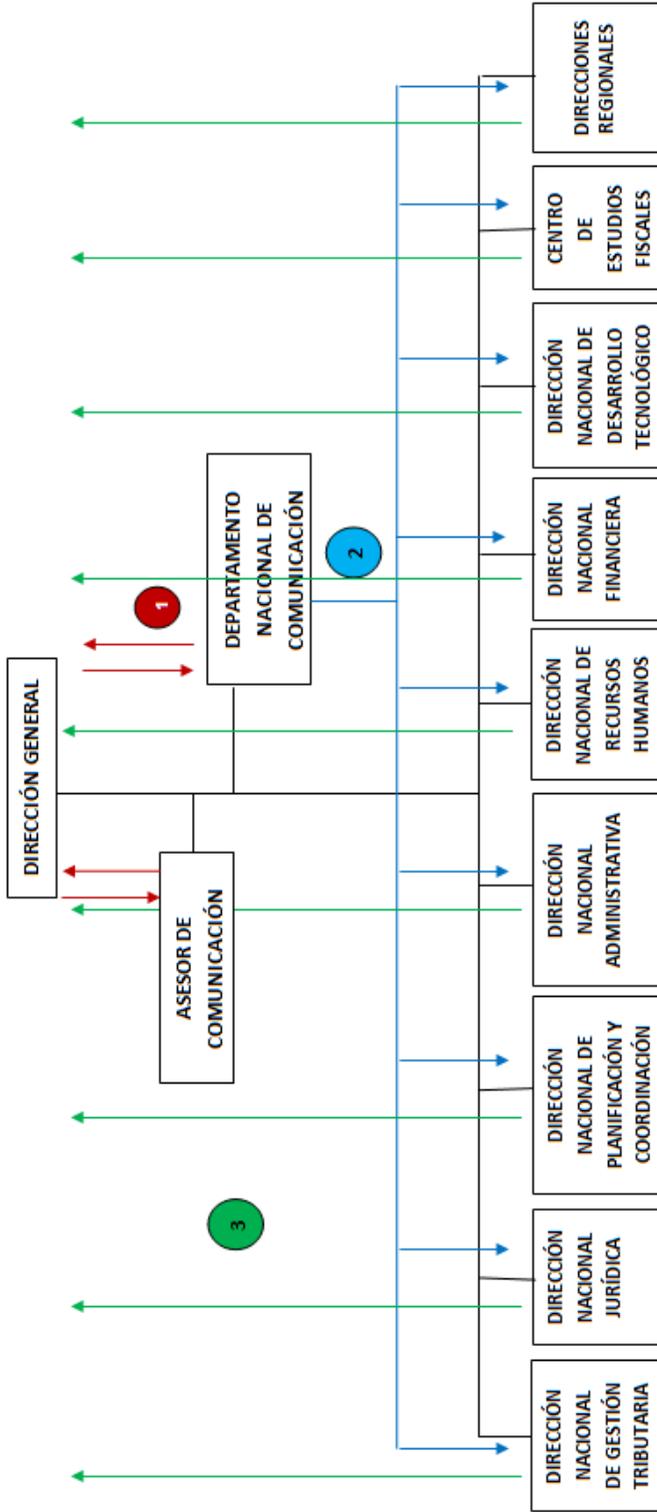
A continuación la información es difundida desde el Departamento Nacional de Comunicación, hacia las Direcciones Nacionales, Direcciones Regionales, Centro de Estudios Fiscales y de ellos a los respectivos funcionarios subordinados. En este proceso la comunicación es de tipo descendente ya que únicamente es transmitida para su pertinente ejecución.

El proceso final es la retroalimentación que recibe la Dirección General desde las Direcciones Nacionales, Direcciones Regionales y el Centro de Estudios Fiscales sobre lo planificado y ejecutado, dando lugar a la evaluación. Este tercer proceso se da por medio de una comunicación ascendente, ya que aquí se transmite detalles y problemas detectados en la realización de lo solicitado por medio de la Dirección Nacional de Comunicación.

De esta manera se puede observar que los procesos de comunicación se encuentran coordinados y planificados correctamente.

Cuadro 5

**FLUJOGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS QUITO**



Elaborado por: Carina Aldaz C.

### 3.9 Codificación, procesamiento y análisis de datos

Tras la aplicación de las encuestas a través de las herramientas tecnológicas de las que dispone el Servicio de Rentas Internas, específicamente el servicio de Intranet, fue realizada entre el 22 y el 31 de julio del 2013, tal como se detalla en la imagen:

Cuadro 6



Fuente: Intranet encuesta

Los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta a 451 servidores de la Dirección Nacional del SRI son los siguientes:

1. Marque tres medios que considere son los más eficaces y efectivos para conocer sobre temas internos del SRI.

Correo electrónico (Servicio entregado por la institución a todos los funcionarios a través de Microsoft Outlook)

Revistas (Medio de comunicación digital que es cargado al Intranet y distribuido a través de hipervínculo)

Protector de pantalla \*Son las imágenes que aparecen en el computador cuando el equipo se coloca en descanso por su no utilización)

Carteleras (Espacios para colocar información impresa. Se encuentran en sitios estratégico de flujo de personas)

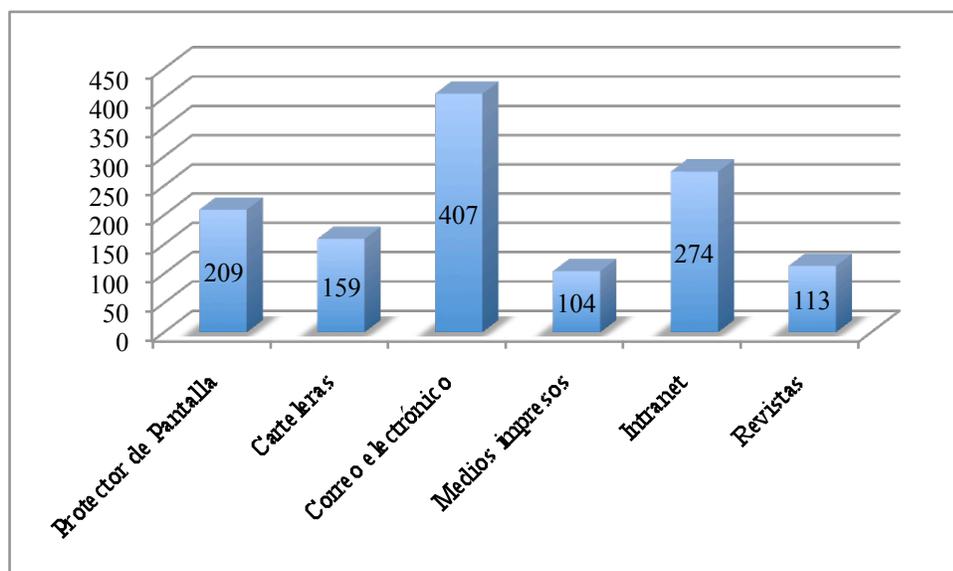
Medios impresos (Dípticos, trípticos entre otros)

Intranet (Herramienta de interacción entre la institución y los públicos internos. Requiere de un computador conectado a Internet y a la red interna del SRI)

Tabla 1

Respuesta	Usuarios	%
Protector de pantalla	209	16.51
Carteleras	159	12.56
Correo electrónico	407	32.15
Medios impresos	104	8.21
Intranet	274	21.64
Revistas	113	8.93

Gráfico 1



### Interpretación

Es notorio que los tres medios que los encuestados consideran más eficaces, son de tipo informático, es decir, que para acceder a ellos requieren un computador y conexión a Internet. En el SRI los servidores deben acceder a su correo institucional a través de una cuenta de Microsoft Outlook (software instalado en todos los equipos) y la conexión a internet permite colocar protectores de pantalla de forma predeterminada y que no pueden ser personalizados por el usuario del equipo. Para acceder al Intranet institucional el servidor debe usar su usuario y clave: aquí se aloja mayor información que puede ser enlazada a un correo electrónico de Comunicación Interna.

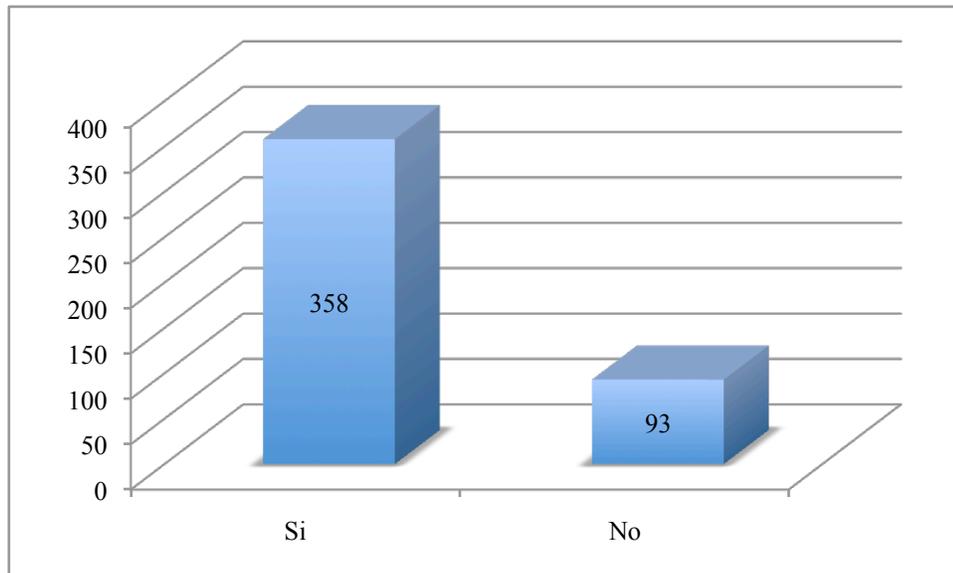
Por otro lado, los medios que usan impresiones en papel son menos usados por los encuestados. La razón podría estar asociada al tipo de trabajo que realizan los funcionarios de la Institución, que en su mayoría es un trabajo de oficina frente al computador.

2. ¿Le interesaría que exista un espacio informativo destinado para que los funcionarios manifiesten sus aportes culturales, deportivos y profesionales?

Tabla 2

Respuesta	Usuarios	%
SI	358	79.38
NO	93	20.62

Gráfico 2



## Interpretación

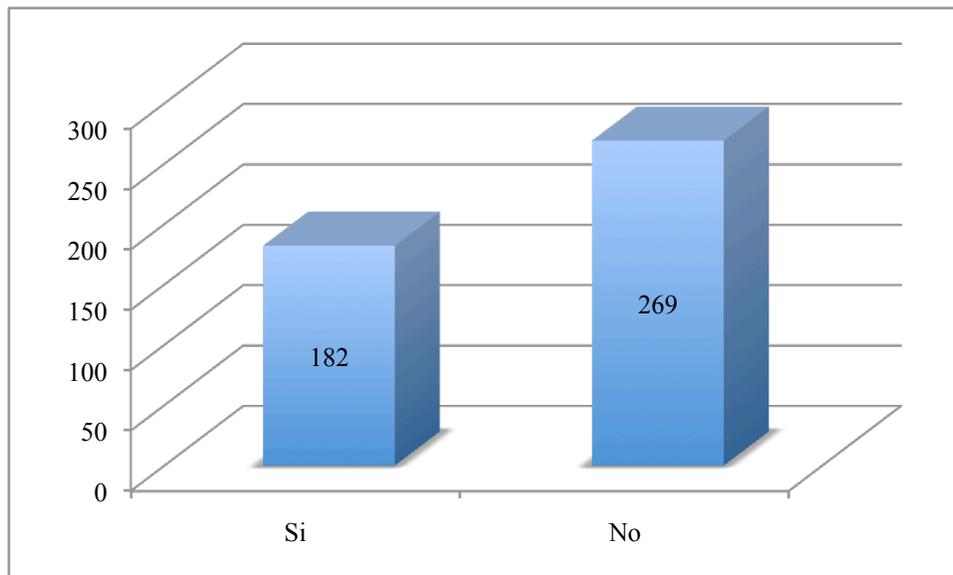
Los encuestados dejan claro qué tipo de información o notas periodísticas deben estar asociadas a temas de interés humano, actividades personales de sus compañeros más allá de la información técnica sobre el ámbito tributario o de los mismos avances de la Institución. Esta información representa claramente un enfoque diferente a la información que se ha venido transmitiendo a través de los canales de comunicación interna.

3. ¿Cree que recibe excesivos correos electrónicos de la cuenta Comunicación Interna?

Tabla 3

Respuesta	Usuarios	%
SI	182	40.35
NO	269	59.65

Gráfico 3



## Interpretación

Si bien la mayor parte de los encuestados considera que no recibe excesivos correos desde la cuenta de Comunicación Interna, sería importante aclarar que esta mayoría no es extremadamente amplia.

Sería útil definir qué medios de comunicación serían los aceptados por el 40,35% de los encuestados que afirma si recibir correos en exceso. Asimismo, determinar un promedio del número de envíos de los últimos 30 días, por ejemplo, para establecer una nueva variable de análisis.

4. Señale los tres temas más importantes que le interesan conocer por medio de las herramientas electrónicas

Convocatorias a concursos (Hace referencia a llamamientos de selección de personal para cubrir vacantes y que son informadas a los interesados a través de Comunicación Interna)

Decisiones del Comité de Dirección (Decisiones emanadas desde el Director General del SRI)

Actividades sociales (Actividades deportivas o culturales organizadas por el SRI o por otras instituciones)

Información de los funcionarios y actividades (Acciones que desarrollan o han desarrollado los funcionarios a favor de la institución a nivel nacional o internacional)

Capacitaciones disponibles

Indicadores de gestión (Muestra el nivel de alcance de las metas institucionales)

Proyectos institucionales (Proyectos emblemáticos que lleva la institución)

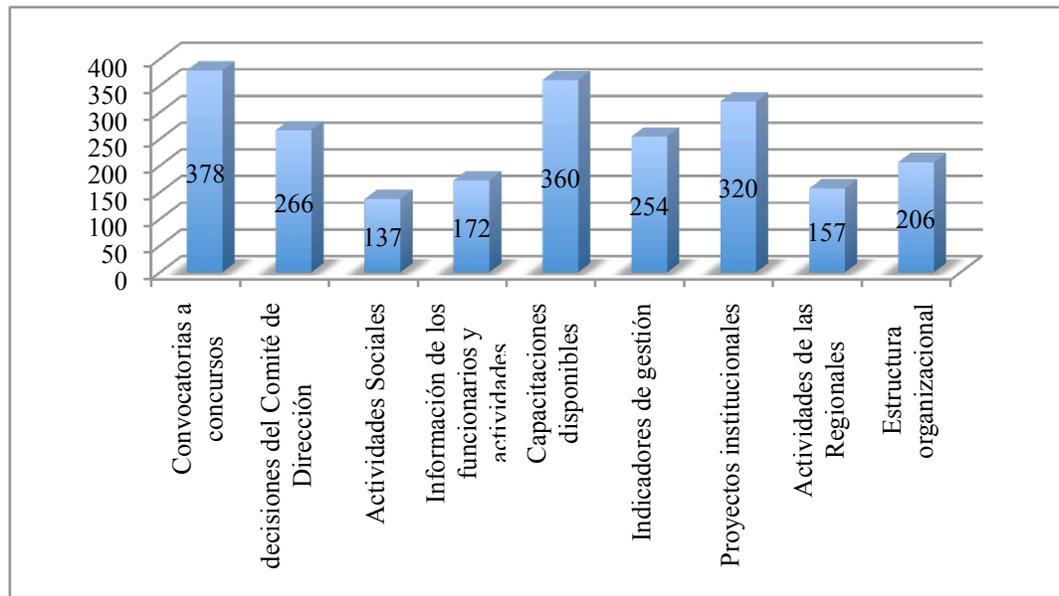
Actividades de las Regionales (El SRI cuenta con 8 Regionales que desarrollan sus propias actividades; exige valorar si la actividad es de impacto nacional)

Estructura organizacional (Por ejemplo: directivos, designaciones, subrogaciones, etc.)

Tabla 4

Respuesta	Usuarios	%
Convocatorias a concursos	378	16.80
Decisiones del Comité de Dirección	266	11.82
Actividades sociales	137	6.09
Información de los funcionarios y actividades	172	7.64
Capacitaciones disponibles	360	16.00
Indicadores de gestión	254	11.29
Proyectos institucionales	320	14.22
Actividades de las Regionales	157	6.98
Estructura organizacional (Por ejemplo: directivos, designaciones, subrogaciones, etc.)	206	9.16

Gráfico 4



Interpretación

Los dos principales resultados están asociados al crecimiento profesional y personal de los servidores de la Institución, por lo que sería importante determinar si las áreas involucradas en la administración de las vacantes y de la capacitación están generando toda la información que pueden o si existe información que se queda en cola.

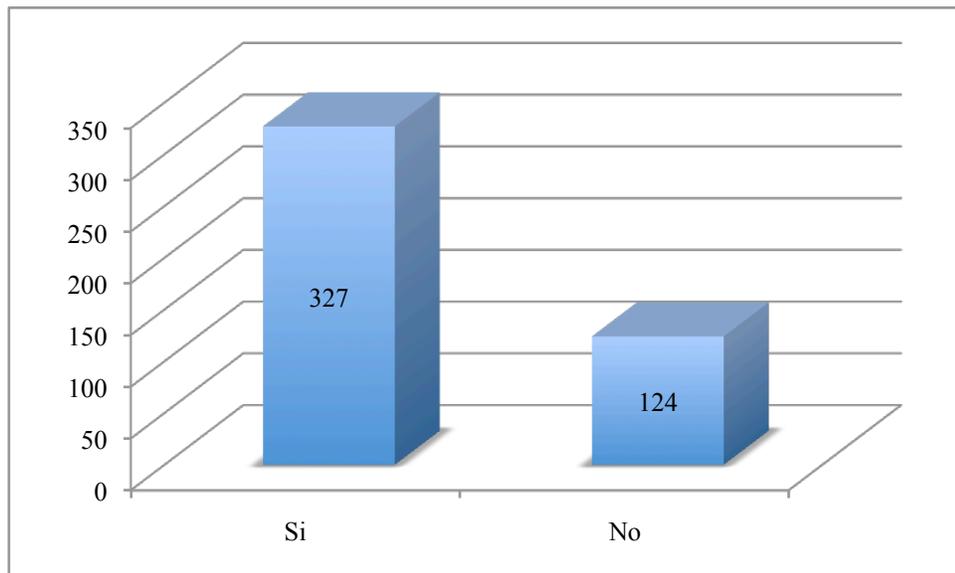
Asimismo, para atender los requerimientos de otras áreas del SRI se podría establecer una calendarización de actividades.

5. ¿Le gustaría seguir recibiendo el resumen noticioso diario?

Tabla 5

Respuesta	Usuarios	%
SI	327	72.51
NO	124	27.49

Gráfico 5



Interpretación 5

El resumen noticioso es un producto comunicacional que se genera diariamente en donde se redactan las noticias positivas que los medios de comunicación han generado en torno a la actividad del SRI y de sus Regionales y de otras entidades asociadas a la política económica. Asimismo se incluye actividades emblemáticas del Gobierno Central.

Es claro que este es uno de los productos estrella y es ampliamente aceptado por la facilidad de lectura que tiene y porque se encuentra hipervinculado a cada nota periodística la cual puede ser leída, escuchada o vista por los funcionarios.

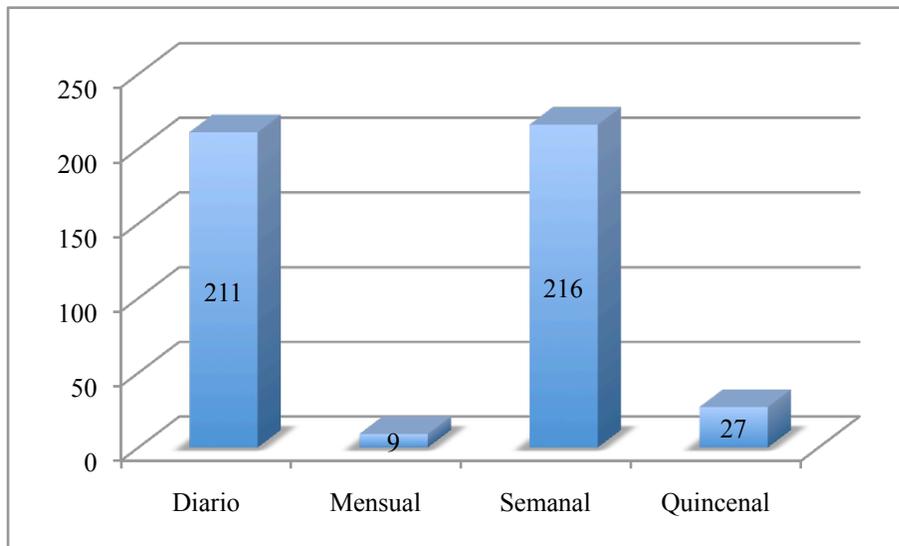
Sin duda este acceso a la información institucional permite que los funcionarios realicen una revisión de información mediática centralizada en un solo producto comunicacional.

6. ¿Con qué frecuencia considera que debería recibir información mediante correo electrónico?

Tabla 6

Respuesta	Usuarios	%
Diario	211	45.57
Mensual	9	1.94
Semanal	216	46.65
Quincenal	27	5.83

Gráfico 6



## Interpretación

Aproximadamente el 93% de los encuestados desea recibir información periódicamente (semanal o diariamente) lo que sirve de insumo para determinar con qué frecuencia el área de Comunicación Interna debe generar información bajo los parámetros que indican el resto de preguntas de esta encuesta.

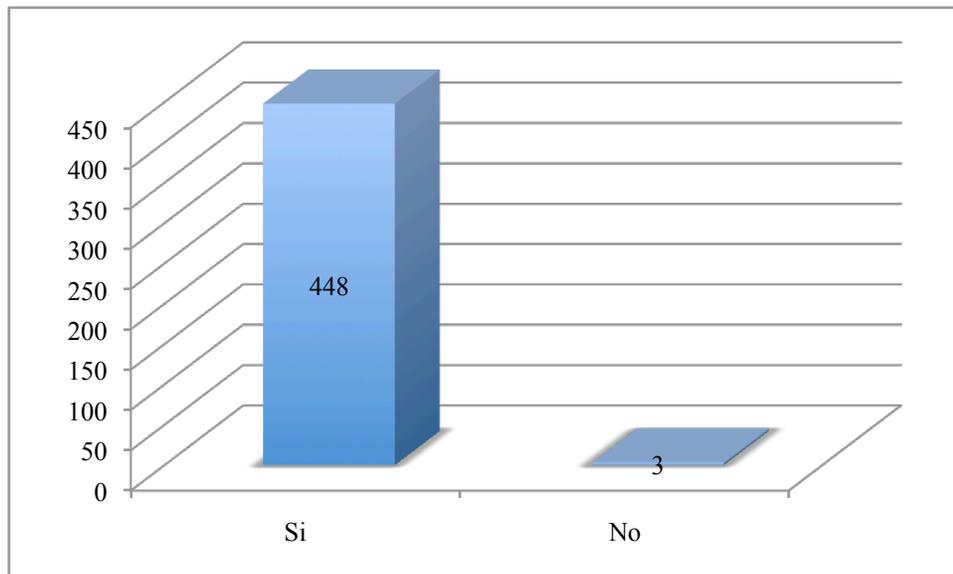
Sería importante determinar un medio en que los que desean recibir información diariamente y quienes quieran recibirla semanalmente estén de acuerdo.

7. ¿Considera importante recibir información sobre temas internos?

Tabla 7

Respuesta	Usuarios	%
SI	448	99.33
NO	3	0.67

Gráfico 7



Interpretación

El resultado es claro y muestra el deseo de los servidores encuestados de conocer lo que sucede en la Institución. Es conocido que las instituciones comunican permanentemente, quieran o no hacerlo, por lo que es importante encauzar ese proceso de comunicación a favor del fortalecimiento institucional y el cumplimiento de los objetivos.

8. ¿Cuáles de estos contenidos considera interesante mantener o incluir?

Agenda social - actividades sociales (Actividades organizadas por la institución u otros externos)

Temas externos de interés institucional (Temas relacionados con la coyuntura nacional de interés general)

Salud, humor, eventos, cumpleaños (Información variada)

Proyectos institucionales (Acciones de la institución a nivel nacional o regional)

Opinión y comentarios (Análisis de las acciones de la institución)

Actividades de las Regionales (Acciones de las 8 Regionales del SRI que tengan impacto nacional)

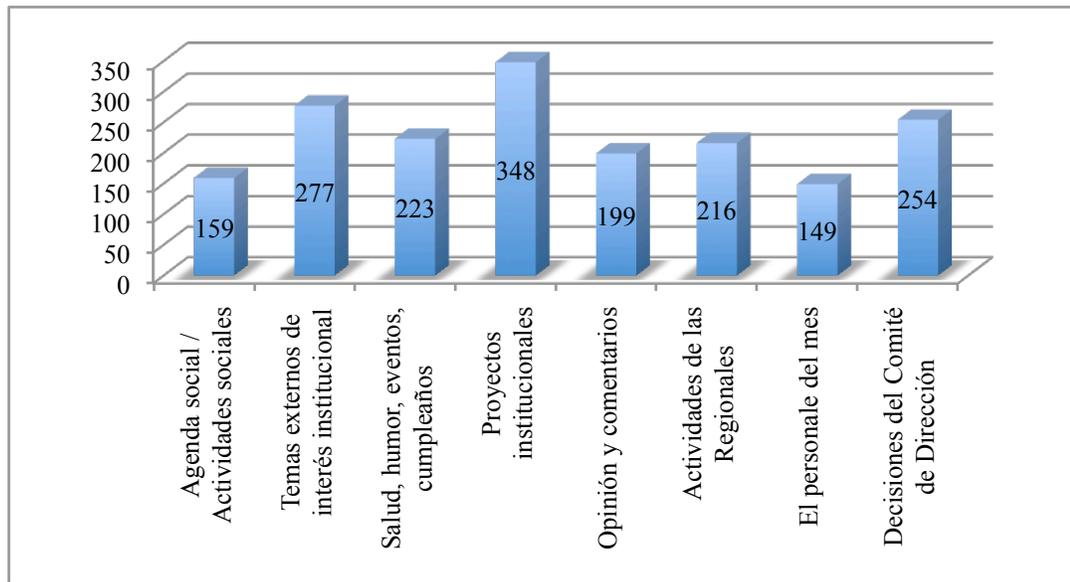
El personaje del mes (Actividades personales destacadas de los funcionarios)

Decisiones del Comité de Dirección (Decisiones del Director General del SRI)

Tabla 8

Respuesta	Usuarios	%
Agenda social - actividades sociales	159	8.71
Temas externos de interés institucional	277	15.18
Salud, humor, eventos, cumpleaños	223	12.22
Proyectos institucionales	348	19.07
Opinión y comentarios	199	10.90
Actividades de las Regionales	216	11.84
El personaje del mes	149	8.16
Decisiones del Comité de Dirección	254	13.92

Gráfico 8



#### Interpretación

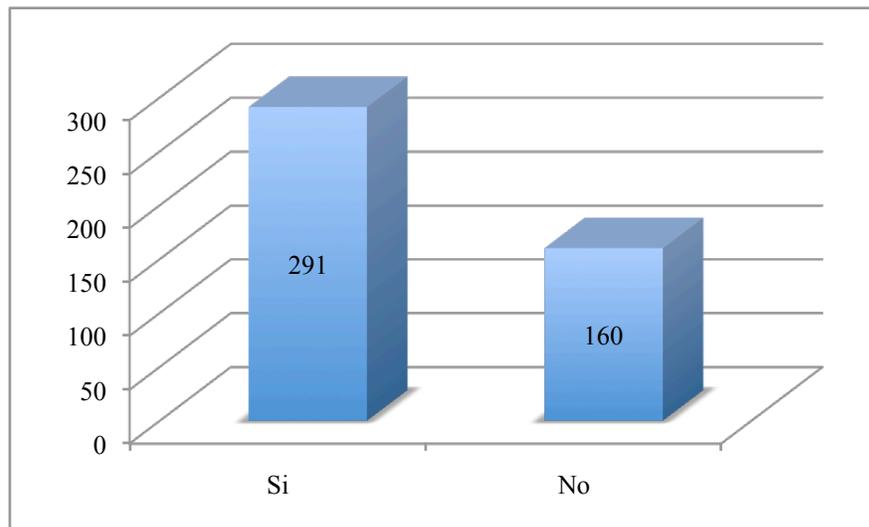
Los proyectos institucionales (internos) y los temas externos de interés institucional son de los más votados. Se interpreta que los encuestados requieren de insumos que puedan afectar a las actividades asociadas a su cargo o que les otorguen nuevas oportunidades de desarrollo personal y profesional (Ver interpretación de la Pregunta 4). Sin duda conocer hacia donde va la institución y cuales son sus planes es un insumo para que los funcionarios reenfoquen o fortalezcan su trabajo diario.

## 9. ¿Lee la revista digital SomoSRI?

Tabla 9

Respuesta	Usuarios	%
SI	291	64.52
NO	160	35.48

Gráfico 9



### Interpretación

Otro de los productos del área de Comunicación Interna también tiene amplia aceptación según estos resultados. Sería importante analizar el punto de vista del 35,48% de los encuestados que afirma no leer la revista digital SomoSRI y determinar si hay un rechazo al producto comunicacional como tal o a algún aspecto de este.

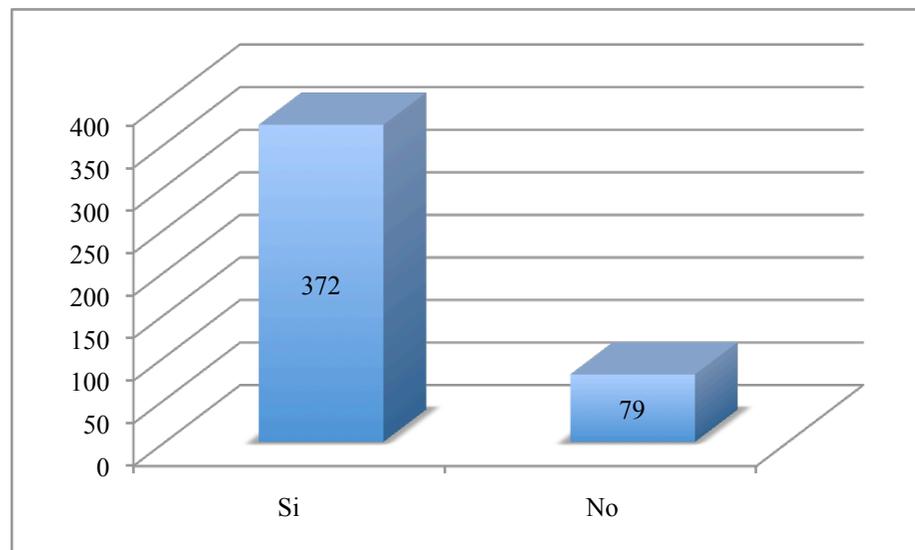
Con estos resultados, la revista digital SomoSRI podría considerarse un producto estrella.

10. ¿Cree que el correo electrónico es el medio de comunicación más efectivo para conocer sobre temas importantes del SRI?

Tabla 10

Respuesta	Usuarios	%
SI	372	82.48
NO	79	17.52

Gráfico 10



#### Interpretación

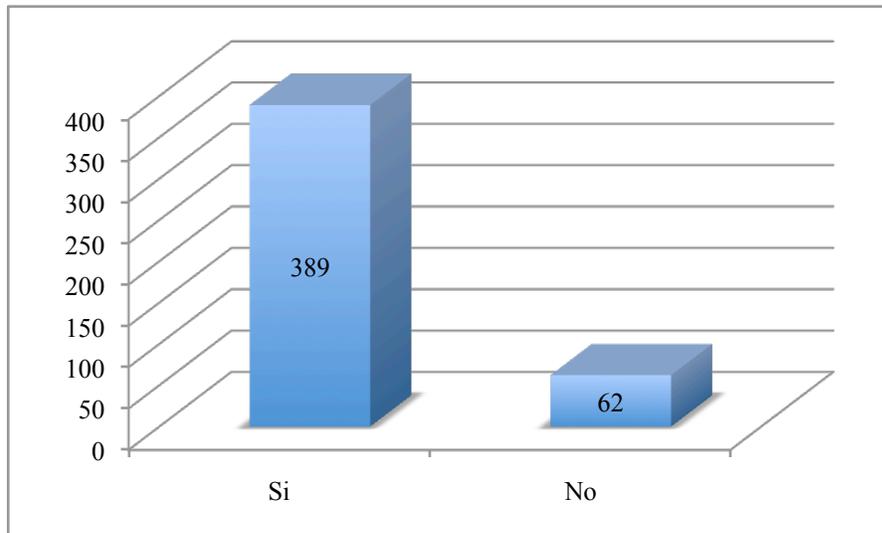
Este resultado deja en evidencia la importancia y el nivel de uso del correo electrónico como herramienta de trabajo para los servidores de la Institución. Es decir, si las personas están gran parte de su tiempo en el computador y en el correo, ese es el canal de comunicación con mayor penetración en el público objetivo.

11. ¿Está usted informado sobre actividades, novedades, acciones, sucesos y cambios del Servicio de Rentas Internas a nivel institucional?

Tabla 11

Respuesta	Usuarios	%
SI	389	86.25
NO	62	13.75

Gráfico 11



### Interpretación

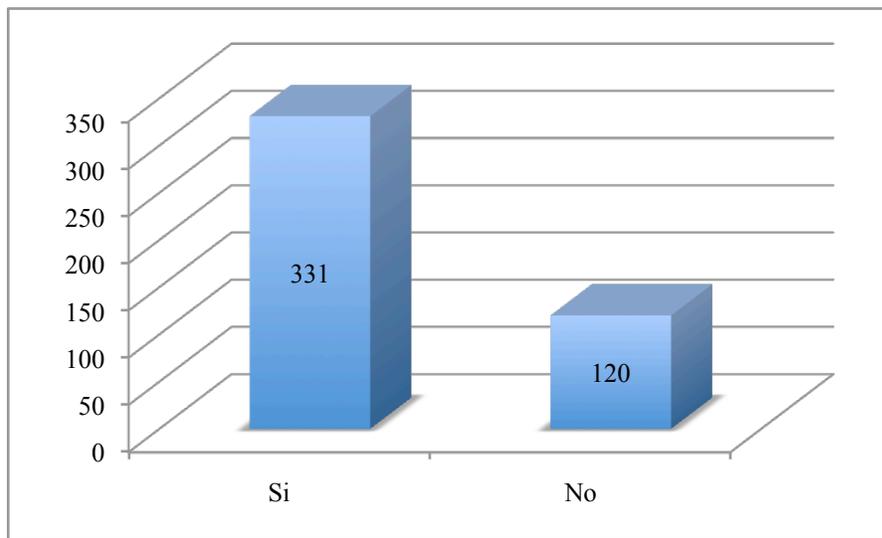
Este resultado aclara la efectividad general de las acciones de comunicación, sin embargo, en el caso de temas específicos se podría realizar un estudio para determinar eficacia específica tras finalizar una campaña o de informar a cerca de un tema importante que atañe a la institución.

## 12. ¿Lee el informativo institucional Estamos al día SRI?

Tabla 12

Respuesta	Usuarios	%
SI	331	73.39
NO	120	26.61

Gráfico 12



### Interpretación

El informativo institucional Estamos al día SRI es otro de los productos estrella que, tal lo indican los datos, tiene amplia aceptación entre los servidores de la Institución. El informativo contiene notas periodísticas muy pequeñas y de rápida lectura; además este es impreso para ser colocado en espacios de alto tráfico como ascensores, carteleras, etc.

### **3.10 Informe de auditoría**

#### **3.10.1 Objetivos**

##### **3.9.1.1 objetivo general**

- ✓ Realizar una Auditoria de Comunicación Interna de la Dirección Nacional del Servicio de Rentas Internas de Quito

##### **3.9.1.2 objetivos específicos**

- ✓ Realizar un análisis cuantitativo que permita determinar:
  - La efectividad de los canales formales e informales de comunicación en los diferentes niveles de la organización.
  - La efectividad de las herramientas comunicacionales utilizadas por la organización.

#### **3.10.2 Problema**

En las empresas e instituciones es posible evitar malos entendidos y rumores entre el personal y directivos con un buen uso y manejo de la comunicación interna, ya que esta mantiene informado sobre las decisiones y cambios que se dan dentro de la organización; sin importar el nivel jerárquico todos están al tanto de las acciones que se realicen en todo momento.

Sin embargo, las actividades humanas son susceptibles a cualquier tipo de deterioro cuando no se tiene establecido un sistema permanente de evaluación y mejoramiento como una auditoría, la cual es de gran importancia para verificar que el flujo de información no tenga ruidos y sea de fácil acceso para el personal y así mantener una comunicación efectiva; ya que, de esta depende el correcto funcionamiento y ejecución de las tareas y objetivos de la empresa, tomando en cuenta, que un excelente uso de la comunicación interna permite que el personal en general se sienta parte importante de la organización, ya que sus opiniones son tomadas en cuenta.

La auditoría de comunicación es el proceso mediante el cual se determinará si el Departamento Nacional de Comunicación del Servicio de Rentas Internas está comunicando con eficacia su identidad y estrategia, lo cual incluye: cotejar, controlar y evaluar todas las formas de comunicación.

Esta investigación va a permitir determinar si existen fallas o debilidades en el proceso de comunicación, buscando oportunidades de mejora dentro del mismo.

### **3.10.3 Metodología**

Se utilizó un modelo de encuesta para diagnóstico de comunicaciones internas y redes cuyas preguntas han sido adaptadas a la realidad organizacional que al momento vive el Servicio de Rentas Internas.

Los datos obtenidos son información primaria para la organización la que proviene de la percepción que los públicos internos tienen acerca de las acciones de comunicación. Este tipo de consultas se puede realizar sobre la totalidad de la plantilla o bien sobre una muestra de la misma; en el caso del SRI se aplicará muestreo bajo uno de los tres enfoques que detalla Josefa García Mestanza, Docente de la Universidad de Málaga, que son:

Eje vertical. Personas que representen los distintos niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa.

Eje horizontal. Personas que representen diferentes ubicaciones geográficas.

Eje diagonal. Personas que estén integradas en distintos departamentos o funciones.

La segmentación de una plantilla garantiza poder extraer conclusiones diferentes en función de los colectivos identificados. (García Mestanza & Otros, 1998)

La segmentación de una plantilla garantiza poder extraer conclusiones diferentes en función de los colectivos identificados. (García Mestanza: 1999: 02)

El cálculo de la muestra se ha realizado bajo la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Aplicando este procedimiento el tamaño de la muestra es de 326 personas

La encuesta será aplicada a través de Intranet institucional por lo que es altamente probable que el número de encuestas conseguidas no sea exactamente el dispuesto, por lo que, de ser menor se procedería a completar el número de encuestas, y si es mayor se tabularía bajo ese nuevo dato, o sea una muestra mayor.

### 3.10.4 Interpretación de los resultados

Los resultados numéricos junto con la interpretación cualitativa y cuantitativa desarrollada en el punto de Codificación y procesamiento de datos (Ítem 8) de la segunda fase de la Auditoría de Comunicación deben ser presentados para reforzar la información que se presenta a continuación, en términos de:

- Costos de no calidad
- Diagnóstico de causas
- Conclusiones
- Recomendaciones

Las cuales son en referencia al proceso de Auditoría de la Comunicación.

### 3.10.5 Costos de no calidad (deficiencias)

Cuadro 7

<b>Costos de No Calidad</b>	<b>Diagnóstico de Causas</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
Irrespeto del Manual de Procedimientos por parte de áreas requirentes del servicio que presta el Área de CI	Insuficiente socialización del documento.  Las áreas requirentes no tienen la capacidad de definir lo que es un producto comunicacional  Consideración de que generar un producto comunicacional es un trabajo sencillo	El Departamento de Comunicación debe ser quien más comunique sobre sus acciones.  Es necesario no atender un cierto número de requerimientos no planificados para establecer un criterio sobre el cual atender al resto de requirentes.	Establecer tiempos de respuesta los requerimientos de comunicación planificados.  Establecer tiempos de respuesta los requerimientos de comunicación NO planificados.  Nueva socialización de los procesos de comunicación.

Cuadro 8

<b>Costos de No Calidad</b>	<b>Diagnóstico de Causas</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>Catastro de canales de comunicación formales con los que cuenta la Institución desactualizado</p>	<p>No identificación de canales de comunicación informales.</p> <p>El Departamento de Comunicación no cuenta con un diccionario de productos y canales de comunicación</p>	<p>Es necesario estandarizar conceptos en la generación y administración de la comunicación interna.</p> <p>Es importante fortalecer todos los canales con los que cuenta la organización para no saturar uno solo y tener varias opciones de comunicación dependiendo del tipo de mensaje.</p>	<p>Establecer una planificación detallada de las acciones de comunicación alineadas al Plan Estratégico de Comunicación y al Plan Estratégico Institucional</p>

Cuadro 9

<b>Costos de No Calidad</b>	<b>Diagnóstico de Causas</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>Falta de un mecanismo de medición del impacto de las acciones de comunicación interna</p>	<p>Uso insuficiente de la herramienta de Intranet institucional y sus posibles aplicaciones comunicacionales.</p> <p>Iniciativas de varios departamentos no están alineadas a un plan general del área y por lo tanto tampoco a un plan general de comunicación.</p> <p>Iniciativas de varios departamentos que exigen apoyo comunicacional; dichas iniciativas no cuentan con un previo análisis de mercado o de las preferencias del público objetivo.</p>	<p>Evaluar ex ante, ex post y monitorear las acciones de comunicación mediante indicadores de gestión.</p> <p>Dividir las acciones comunicacionales en: Planificadas y No Planificadas.</p>	<p>Establecer criterios de valoración e impacto de los requerimientos de comunicación para establecer prioridad al ser atendidos o ejecutados.</p> <p>Establecer un mapeo de públicos internos y sus características bajo diversas variables.</p>

Cuadro 10

<b>Costos de No Calidad</b>	<b>Diagnóstico de Causas</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>Necesidad de actualización del Manual de Procedimientos de Comunicación Interna</p>	<p>Realidad institucional cambiante.</p> <p>Contradicción entre las acciones que se emprenden y lo que dice el Manual.</p> <p>Excesivo papeleo que reduce el tiempo de acción de la comunicación en pos del trabajo burocrático.</p>	<p>Adaptación de los instrumentos de planificación de la comunicación a la realidad cambiante de la organización.</p>	<p>Coordinación permanente con el Departamento de Gestión de la Calidad para revisión de instrumentos.</p>

Cuadro 11

<b>Costos de No Calidad</b>	<b>Diagnóstico de Causas</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>Coordinación de comunicación interna y externa poco fortalecida</p>	<p>El área de Comunicación Interna es dependiente de la Dirección de Talento Humano.</p>	<p>Es una nevesidad estratégica establecer al área de Comunicación Interna dentro del Departamento nacional de Comunicación.</p>	<p>Ante la inexistencia de un nuevo reglamento Orgánico Funcional, se debe alinear los planes de comunicación interna y externa.</p> <p>Coordinación de alto nivel (Jefes departamentales y Directores) para fortalecer las acciones de comunicación.</p> <p>Involucrar al Asesor de Comunicación del Director General del SRI.</p>

Cuadro 12

<b>Costos de No Calidad</b>	<b>Diagnóstico de Causas</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>Nivel de autoridad del Área de CI sobre el equipo de comunicación de las Regionales no está definido</p>	<p>El área de Comunicación Interna es dependiente de la Dirección de Talento Humano.</p> <p>El contacto del área de Comunicación Interna con Regionales no está registrado en el Manual de Comunicación Interna.</p>	<p>Es una nevesidad estratégica establecer al área de Comunicación Interna dentro del Departamento nacional de Comunicación.</p>	<p>Jefe Nacional de Comunicación debe convertirse en el nexo entre los comunicadores regionales y el área de Comunicación Interna.</p> <p>Establecer parámetros de abastecimiento de información de los comunicadores regipnales para los productos de Comunicación Interna.</p>

Cuadro 13

<b>Costos de No Calidad</b>	<b>Diagnóstico de Causas</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>Posicionamiento excesivo de productos estrella de CI en la mente de los servidores del SRI mientras existen otros poco conocidos</p>	<p>Los productos comunicacionales on-line están mayormente posicionados debido al estilo de trabajo de los funcionarios de la Institución.</p> <p>El mismo producto comunicacional es enviado por diferentes canales los que exigen una forma y tiempo de lectura diferente.</p> <p>Ubicación inadecuada de canales de comunicación que requieren productos impresos (carteleros, habladores, etc.).</p>	<p>Identificar nuevos canales de comunicación.</p> <p>Alinear los productos comunicacionales existentes a los canales de comunicación con los que actualmente cuenta la organización.</p>	<p>Investigación específica sobre el tema los canales de comunicación más apetecidos por los funcionarios en relación al tipo de producto comunicacional que se presenta en ese espacio.</p> <p>Establecer franjas o mecanismos de pauta en cada canal de comunicacional para organizar de mejor manera la presentación de la información.</p>

## CONCLUSIONES

- La Auditoría de Comunicación Interna es un proceso efectivo al momento de detectar los problemas que están afectando a una organización, puesto que diagnostica de manera más profunda que un FODA. Seto no descalifica a la herramienta FODA como un insumo válido para la realización de la auditoría, sin embargo, no es el único, de ahí que para la presente investigación se lo haya utilizado como una forma de resumir los criterios de los integrantes del Departamento Nacional de Comunicación. (Ver Cuadro 4)
- La relación de la institución con los públicos tanto internos como externos es un factor clave al momento de definir si dicha institución, del tipo que sea, aporta o no al desarrollo social de alguna manera. Esta relación se verifica en la alineación de los objetivos institucionales a la realidad nacional y al nivel de cumplimiento de los mismos; en este tema, cada área de una organización es parte importante en la consecución de los objetivos institucionales y de ahí la necesidad de planear, monitorar y evaluar las acciones de forma permanente.
- El compromiso político de los actores internos de la institución es el catalizador que facilitará procesos de cambio en el desarrollo de las labores cotidianas; en otras palabras lo que se debe procurar es que la gente este dispuesta a canjear la actitud negativa por la actitud positiva, a pesar de lo difícil que parezca. Dicho cambio debe ser promocionado a nivel interno a través de los canales de comunicación existentes y del ejemplo de la o las autoridades de la institución. En el caso del SRI, por ejemplo, se suele resumir los valores institucionales en: compromiso, ética y probidad en cada una de sus acciones y en cada uno de sus funcionarios.
- La comunicación interna es un punto de partida, desde ahí se desarrolla la imagen institucional y la comunicación externa; cuando los públicos internos comprendan la importancia de trabajar de manera comprometida por el

desarrollo institucional, existirán un sinnúmero de voceros no oficiales para dar a conocer a la ciudadanía las acciones que la institución emprende a favor del desarrollo nacional. Es decir, la promoción de las actividades en el boca a boca, en la cotidianidad de la ciudadanía. La institución debe convertirse en el escenario de la autorrealización de los públicos internos, por lo tanto está en la obligación de presentar todas las condiciones para esto; es claro que los públicos internos tienen que colaborar con la institución, para que esta sea un aporte al desarrollo nacional en todos los ámbitos.

- La imagen institucional no es algo que se crea una sola vez y dura para siempre; por el hecho de que la realidad social es cambiante y en ella habitan seres humanos y no máquinas, las opiniones y las formas de ver las cosas también son cambiantes. Toda institución debe tener la capacidad de, si es posible, adelantarse al ese cambio o por lo menos tener las herramientas para enfrentarlo, sin que la afecte grandemente. De ahí que enfrentar al entorno cambiante con funcionarios comprometidos e informados de las actividades de su institución es una fortaleza que cualquier institución desearía poseer.
- Dentro de la Auditoría de Comunicación, se establecen conclusiones y recomendaciones, que están orientadas a temas puntuales; dicha información debe ser tomada en cuenta al momento de establecer un nuevo Plan de Comunicación, reenfocar estrategias y emprender nuevas acciones. (Ver Cuadro 7 al 13)
- La comunicación, tanto interna como externa, responde a una coyuntura cambiante, por lo que es casi imposible planificar o tener calculadas las acciones de comunicación de manera total, de ahí que es necesaria flexibilidad en la administración de la comunicación organizacional y tomar con sospecha las recetas de los gurus de la administración, de la planificación y de la misma comunicación organizacional. Enfrentar una coyuntura cambiante implica entender que las decisiones tomadas ahora serán experiencias para las decisiones futuras, pero no una camisa de fuerza; que los efectos positivos y negativos de

las acciones deben ser visualizados y prepararse para afrontarlos con capacidad técnica, instrumentos metodológicos y, por supuesto, con creatividad.

## RECOMENDACIONES

- Es necesario basar las acciones comunicacionales en un Plan anual de comunicación y sus objetivos deben estar alineados a otro Plan Estratégico que responda a un tiempo de vigencia que puede oscilar entre tres y cinco años, dependiendo la realidad de la organización.
- En el caso de las instituciones públicas, se puede usar herramientas de gestión establecidas por el Ejecutivo, tal es el caso de “Gobierno por Resultados (GPR)” con el fin de monitorear el avance de las acciones de comunicación que han sido planificadas para el año. Los resultados de la auditoría o las propuestas del plan de comunicación pueden alimentar con datos a las herramientas de gestión de las que disponga la institución.
- La comunicación, tanto interna como externa, debe atender la coyuntura no planificada; de ahí que se puede establecer riesgos y supuestos dentro de cada uno de los proyectos de comunicación planificados en los que se detallen rangos de tiempo sobre los cuales el proyecto se extienda para atender acciones de comunicación no planificadas sin sacrificio de aquellas planificadas.
- El proceso de Auditoría de la Comunicación permite el uso de diversas herramientas de investigación; lo que debe procurar el comunicador encargado de ésta, es mantener rigor metodológico en su aplicación, sin dejar de lado el entendimiento del contexto en el que se desarrolla su institución.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución Política del Ecuador. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Bisquet Vicens, A. (enero de 2003). Seminario internacional: Comunicación organizacional en situaciones de crisis. Quito, Pichincha, Ecuador: CIESPAL.
- Congreso Nacional. (13 de noviembre de 1997). Ley de creación del Servicio de Rentas Internas (Ley 41). Quito, Pichincha, Ecuador.
- Deutsch, K. W. (1980). Los nervios del gobierno. México: Avelar editores.
- Fernández, P. (1992). La comunicación interna en la empresa.
- García Mestanza, J., & Otros. (diciembre de 1998). La auditoría de comunicación interna: una aproximación conceptual y metodológica. Revista latina de comunicación social.
- Muriel, M. L., & Rota, G. (s.f.). Comunicación Institucional: enfoque social de las relaciones públicas. (F. F. Ebert, & CIESPAL, Edits.) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Quintana, M. (1993). La auditoría de mercadotecnia como técnica para desarrollar las estrategias de Marketing. ESIC-MARKET(79).
- Saló, N. (1997). La auditoría de comunicación: Antecedentes conceptuales .
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2009). [www.senplades.gob.ec](http://www.senplades.gob.ec). Recuperado el 18 de marzo de 2013, de <http://plan.senplades.gob.ec>
- Servicio de Rentas Internas. (2012). [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec). Recuperado el 16 de febrero de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/plan-estrategico-institucional>
- Stanton, N. (1993). Las técnicas de comunicación en la empresa. Bilbao, Deusto.
- Valle Florez, M. (abril-mayo de 2003). La comunicación organizacional de cara al Siglo XXI. Razón y Palabra(32).
- Wiener, N. (s.f.). Los nervios del gobierno.