



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA.**

**ESCUELA DE SECRETARIADO EJECUTIVO Y BIBLIOTECOLOGÍA
CARRERA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADA EN SECRETARIADO EJECUTIVO
CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL.**

TEMA:

**LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DEL CENTRO EDUCATIVO
COMUNITARIO INTERCULTURAL BILINGÜE “NUEVA
ESPERANZA” DE LA COMUNIDAD GUANTUC-CRUZ,
PARROQUIA GUANUJO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA
BOLÍVAR, DURANTE EL PERÍODO 2011-2012.**

AUTORA:

ROSMARY REYTA JOGACHO GUANO

DIRECTORA:

LIC. PILAR CHÁVEZ CHACAN

PARES ACADÈMICOS:

LIC. ROBERTO CULQUI PAREDES

LIC. MÓNICA SECAIRA DURANGO

GUARANDA- ECUADOR

2013

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico con mucho amor a mis queridos padres, quienes con entrega y sacrificio dieron lo mejor de su vida para educar a sus hijos.

De la misma manera elevo reverente mi agradecimiento a Dios, ser supremo que orienta cada uno de los pasos importantes de mi vida.

A todas y cada una de las personas que contribuyen en la ejecución del presente trabajo de grado que sin duda alguna beneficiará la Comunicación Institucional y la Gestión Administrativa institucional.

Rosmary.

AGRADECIMIENTO

Exteriorizo mi profundo agradecimiento a la Universidad Estatal de Bolívar a sus autoridades, catedráticos y funcionarios, a la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, lugar donde cultive, fortalecí y desarrollé una serie de habilidades, destrezas y competencias en el campo personal y profesional.

De manera especial a la Lic. Pilar Chávez, Directora del Trabajo de Grado, quien ha cumplido con su rol: orientando, facilitando y mediando la investigación de manera oportuna e inteligente.

A la autoridad, docentes, padres de familia y estudiantes del Centro Educativo Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza”, porque contribuyeron positivamente al desarrollo investigativo colaborando en todas las actividades planificadas.

Rosmary.

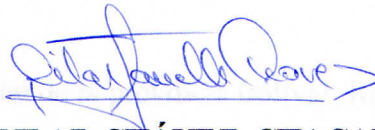
CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA

AUTORÍA NOTARIADA

CERTIFICO:

Que el informe final del Trabajo de Graduación titulado; LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO EDUCATIVO COMUNITARIO INTERCULTURAL BILINGÜE “NUEVA ESPERANZA” DE LA COMUNIDAD GUANTUC-RUZ, PARROQUIA GUANUJO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, DURANTE EL PERÍODO 2011-2012, elaborado por la autora Rosmary Reyta Jogacho Guano, ha sido debidamente revisado e incorporado las recomendaciones emitidas en la asesoría en tal virtud autorizo su presentación para la defensa.

Guaranda, 8 de noviembre del 2013



LIC. PILAR CHÁVEZ CHACÓN

DIRECTORA

AUTORÍA NOTARIADA



El presente trabajo de graduación titulado; LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO EDUCATIVO COMUNITARIO INTERCULTURAL BILINGÜE "NUEVA ESPERANZA" DE LA COMUNIDAD GUANTUC-RUZ, PARROQUIA GUANUJO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, DURANTE EL PERÍODO 2011-2012, para la obtención del título de Licenciada en Secretariado Ejecutivo con énfasis en Administración Secretarial.

Rosmary Reyta Jogacho Guano

C.I. 0201816667

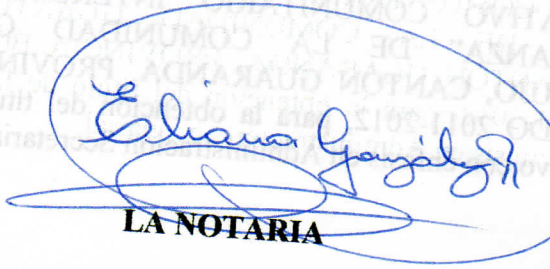
2013-2-01-03-D000862

En la ciudad de Guaranda, capital de la provincia Bolívar, República del Ecuador, hoy día miércoles seis de noviembre del dos mil trece, ante mi **ABOGADA ELIANA GONZÁLEZ RUIZ, NOTARIA PUBLICA TERCERA DEL CANTÓN GUARANDA**, comparece la señorita **ROSMARY REYTA JOGACHO GUANO**, de estado civil soltera, portador a de la cédula de ciudadanía número cero dos cero uno ocho uno seis seis seis - siete, con el objeto de reconocer su firma y rúbrica puesta al pie en el presente documento QUE ANTECEDE. Al efecto juramentada que fue en legal y debida forma, previa la explicación de las penas de perjurio, de la gravedad del juramento y de la obligación que tiene de decir la verdad con claridad y exactitud dice: Que la firma y rúbrica puesta en el presente documento, la reconoce como suya

propia, la misma que la utiliza en todos sus actos públicos y privados. La compareciente firma en presencia de la Abogada Eliana González Ruiz, Notaria Pública Tercera del cantón Guaranda en virtud de todo lo cual Doy Fé.

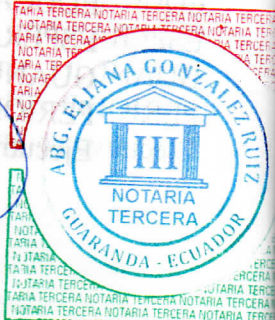


SRTA. ROSMARY REYTA JOGACHO GUANO
C.C. 020181666-7



LA NOTARIA

NOTARIA TERCERA



NOTARIA TERCERA

TABLA DE CONTENIDOS

Contenidos	Páginas
Portada	
Dedicatoria.....	I
Agradecimiento.....	II
Certificación del Director.....	III
Autoría Notariada.....	IV
Tabla de contenidos.....	V
Lista de anexos.....	VIII
Lista de cuadros y gráficos.....	IX
Resumen Ejecutivo.....	X
Introducción.....	XI

CAPITULO I

1. Tema.....	2
2. Antecedentes.....	3
3. Formulación del Problema.....	5
4. Justificación.....	6
5. Objetivos.....	7
5.1 General.....	7
5.2 Específicos.....	7
6. Marco Teórico.....	8
6.1 Referencial.....	8
6.2 Georeferencial.....	11
6.2.1 Historia de la Creación de la Escuela.....	11
6.2.2 Ubicación Geográfica del Centro Educativo “Nueva Esperanza”.....	13
6.3 Marco Legal.....	14
6.3.1 Constitución de la República del Ecuador.....	14
6.3.2 Ley Orgánica de Educación Intercultural.....	16

6.4. Teoría Conceptual.....	17
6.5. Teoría Científica	23
5.1 La Comunicación Institucional.....	23
6.5.2 La Comunicación como Teoría Institucional.....	24
6.5.3 Conceptos Relacionados con la Comunicación Institucional.....	27
6.5.4 Objetivos de la Comunicación Institucional.....	33
6.5.5 Propiedades de la Comunicación Institucional.....	35
6.5.6 Tipos de Comunicación Institucional y Planes de Comunicación.....	37
6.5.7 La Comunicación en y para las Organizaciones.....	39
6.6 Gestión Administrativa.....	40
6.6.1 La Gestión Administrativa, un nuevo paradigma.....	43
6.6.2 La Gestión por Proceso en las Instituciones y Organizaciones Educativas.....	44
6.6.3 Contextos de la Gestión Administrativa.....	46
6.6.4 Gestión en los Centros Educativos.....	49
6.6.5 Tipos de Instituciones Educativos.....	50
6.6.6 Los Gestores Educativos.....	51
7. Hipótesis.....	53
8 Variables	54
8.1 Operacionalización de variables.....	55
9. Metodología.....	59
9.1 Deductivo - Inductivo.....	59
9.1.2 Histórico lógico.....	59
10. Tipos de Investigación.....	59
11. Técnicas e instrumentos para la obtención de datos.....	61
12. Universo y muestra.....	61
13. Procesamiento de datos	62

CAPITULO II

Análisis e Interpretación de Resultados

Resultados de la Encuesta Dirigida a los Docentes.....	64
Resultados de la Encuesta Dirigida a los Estudiantes.....	76
Resultados de la Encuesta Dirigida a Padres de Familias	86
Comprobación de la Hipótesis.....	96
Conclusiones y Recomendaciones.....	97

CAPITULO III

3 Aporte Teórico y/o Práctico	102
3.1 Título.....	102
3.1.1 Presentación.....	102
3.2 Objetivos.....	103
3.2.1 General.....	103
3.2.2 Específicas.....	103
3.3 Desarrollo.....	103
3.3.1 Fundamentación teórica.....	103
3.3.1.1 El nuevo paradigma de la Comunicación.....	103
3.3.2 Tipos de Comunicación.....	104
3.3.3 Estilos de Comunicación.....	105
3.3.4 Barreras de la Comunicación.....	105
3.3.5 La Comunicación de intangibles.....	107
3.3.6 La Comunicación efectiva.....	107
3.3.7 Cómo debe ser la persona encargada de la Comunicación.....	108
3.3.8 De la persona responsable de la Comunicación.....	108
3.3.9 La Comunicación Institucional Corporativa.....	109
3.3.10 Brnding o Comunicación de marca.....	111
3.3.11 Lobbying o Lobbismo.....	111
3.3.12 Publicidad.....	112
3.3.13 Herramientas para la Gestión de la Comunicación Corporativa.....	113

3.3.14 Herramientas de Análisis de Efectividad	114
3.3.15 Protocolo de Atención Telefónica.....	117
3.3.16 Instructivo para contestar el Teléfono.....	118
3.3.17 Internet	118
3.3.18 Comunicación de Crisis.....	119
3.3.19 Estrategias de la Comunicación.....	120
3.3.20 Tareas de la Comunicación Interna.....	121
3.3.21 Estrategias de la Comunicación Interna.....	121
3.3.22 Cinco claves en una estrategia de Comunicación Interna.....	122
3.3.23 Relaciones Públicas y Gestión de Medios.....	124
3.3.24 Informativos	125
3.3.25 Técnicas Cualitativas en la Institución.....	125
Manual de Procedimientos de la Comunicación Institucional del Centro Educativo “Nueva Esperanza”.....	129
Plan operativo.....	160
Resultados obtenidos de la Investigación	163
Conclusiones y Recomendaciones del Aporte.....	164
Bibliografía	166
Infografía.....	166

LISTA DE ANEXOS

Anexo No. 1 Encuesta Dirigida a los Docentes.....	169
Anexo No. 2 Encuesta Dirigida a Estudiantes	172
Anexo No. 3 Encuesta Dirigida a Padres de Familia.....	175

LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

Fotografías 1. Frontal del Centro Educativo “Nueva Esperanza”	177
Fotografías 2. Estudiantes y Personal Docentes que laboran en la Institución.....	177
Fotografías 3. Personal Docente que labora en la Institución.....	178
Fotografías 4. Estudiantes de Décimo Año de Educación Básica.....	178
Fotografías 5. Fachada lateral del Centro Educativo.....	179
Fotografías 6. Estudiantes de Segundo Año de Educación Básica.....	179
Fotografías 7. Srta. Rosmary Jogacho autora de la Investigación.....	180

RESUMEN EJECUTIVO

La Gestión Administrativa requiere permanentemente de la Comunicación Institucional, ya que este proceso permite establecer relaciones de calidad entre la institución educativa y sus públicos, de la comunicación depende la imagen institucional, el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

En consecuencia, es importante destacar que la Comunicación Institucional se relaciona directamente con la Gestión Administrativa, considerando que es esencial de todo proceso de planificación, organización, control y evaluación.

Por lo señalado el trabajo de grado titulado “La Comunicación Institucional en la Gestión Administrativa del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza” de la Comunidad Guantuc-Cruz, Parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, durante el período 2011 – 2012” permitió determinar las debilidades institucionales con respecto al proceso de Comunicación Institucional desarrollado por el establecimiento educativo, para finalmente elaborar un Manual con estrategias que permitan la atención oportuna y eficiente de los requerimientos y necesidades de los clientes y el entorno.

El trabajo investigativo permitió reconocer la relación existente entre la Comunicación Institucional y la calidad de Gestión Administrativa implementada, ya que la toma de decisiones, solución de problemas, elaboración de proyectos, establecimiento de acuerdos, entre otros aspectos dependen del grado de comunicación existente y de la aplicación de estrategias de Comunicación Institucional, tanto internas como externas.

Se aplicaron encuestas a los docentes, padres de familia y estudiantes para establecer el nivel de Comunicación Institucional y la calidad de gestión institucional y en base a sus resultados, el aporte consistió en la elaboración y socialización de un Manual de Comunicación Institucional que beneficia al Centro Educativo, sus públicos y al desarrollo comunitario en el que realiza sus funciones.

INTRODUCCIÓN

La Comunicación es el mecanismo de la organización social, a través de ella se logra convertir la institución educativa en una entidad homogénea gracias a los objetivos comunes, es a la vez un instrumento de pacificación interna y de movilización externa que permite mediar entre la identidad y la imagen de la institución.

Por ello, la Comunicación contribuye a que la gestión institucional enfrente el cambio y el aprendizaje organizacional de respuestas pertinentes a las demandas de la comunidad, desarrolle la capacidad de adaptación al entorno y haga efectivo el uso de los recursos.

El presente estudio, sobre “La Comunicación Institucional en la Gestión Administrativa del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza” de la Comunidad Guantuc-Cruz, Parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, durante el período 2011 – 2012, se desarrolló con la finalidad de mejorar la comunicación interna y externa a nivel institucional y propiciar una atención de calidad a los públicos en apoyo a la Gestión Administrativa de los directivos.

Para desarrollar la investigación de campo se aplicaron encuestas a los padres de familia, docentes y estudiantes tomando en consideración las variables de estudio y la población. De la misma manera se elaboró el marco teórico con información previamente seleccionada y analizada que enfoca la Comunicación Institucional y la Gestión Administrativa.

El trabajo de grado está compuesto de la siguiente manera: en el **CAPITULO I** se presenta el tema, antecedentes, formulación del problema, justificación, objetivos general y específicos, marco teórico, referencial, georeferencial, legal y conceptual, teoría científica, hipótesis, variables, metodología, métodos, tipos de investigación, técnicas e instrumentos para la obtención de datos, entre otros aspectos.

En el **CAPITULO II** se expone el análisis e interpretación de resultados, tabulación, presentación e interpretación de resultados, comprobación de la hipótesis, conclusiones y recomendaciones.

A continuación en el **CAPITULO III** está formado por el aporte teórico y /o práctico que en nuestro caso es un Manual de Comunicación para la Gestión Administrativa, el mismo que cuenta con presentación, plan operativo, resultados obtenidos de la investigación, conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

1. TEMA

La Comunicación Institucional en la Gestión Administrativa del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza” de la Comunidad Guantuc - Cruz, Parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, durante el período 2011 - 2012.

2. ANTECEDENTES

Como es sabido, la comunicación es un pilar fundamental dentro del desarrollo humano en todas las épocas de su existencia, es por ello, que la conquista del lenguaje y de las diferentes formas de comunicación, ha determinado que el ser humano ocupe el máximo sitio en la historia del Planeta.

La comunicación fue y sigue siendo el factor primordial en la ejecución de las actividades humanas, así: se comunicaron los seres humanos primitivos para realizar sus labores de pesca, caza o recolección de alimentos; de la misma manera los sabios y filósofos griegos para transmitir sus ideas y saberes.

Sin embargo, debido a la evolución de la sociedad se crearon diferentes instituciones y el sistema de comunicación fue transformándose de acuerdo a los fines y objetivos de las mismas. Posteriormente, en los siglos XIX y XX se realizaron grandes descubrimientos gracias al enorme desarrollo económico industrial y los adelantos científicos que provocaron el descubrimiento de nuevos medios de comunicación con un potencial de difusión extraordinario: primero la radio, después la televisión y más adelante la tecnología digital o Internet que gracias a su carácter masivo determinaron que la comunicación utilizará otros medios de difusión.

En base a lo señalado, podemos decir que el sector educativo también encuentra en la Comunicación Institucional, un elemento básico para alcanzar sus fines y objetivos institucionales, en donde las autoridades y los docentes deben utilizarla como una herramienta que permita mejorar sus prácticas administrativas y consecuentemente su imagen institucional.

En los planteles educativos se considera un problema, la débil comunicación existente ya que en su mayoría es autoritaria, debido que no se ejerce un liderazgo democrático en la institución y solo la imposición de acciones hace que se cumpla con las funciones encomendadas a cada uno de sus miembros. Por lo que la Gestión Administrativa nos ayuda a mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes

y directivos, caotizando la labor educativa en los estudiantes y la indiferencia que tienen los padres de familia por la institución donde estudian sus hijos.

La falta de una adecuada comunicación deteriora la gestión institucional en los centros educativos, como es el caso particular del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza” ocasionando que cada vez la educación tenga problemas de índole de interrelación social, pues cada día los padres de familia reclaman que la educación debe mejorar, que los docentes de la institución no se llevan entre sí, que los estudiantes no reciben la educación que ellos merecen para ser futuros profesionales y seres humanos más comprometidos con sus semejantes.

Por lo expuesto, se evidencia que en el Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza” no existe un sistema de Comunicación Institucional que aporte significativamente en el proceso de Gestión Administrativa y se convierta en un medio de progreso y conocimiento, en donde la autoridad y los docentes no han logrado implementar un proceso de Comunicación Institucional que facilite la consecución de metas y objetivos que a la vez permitan mejorar la Gestión Administrativa que se desarrolla en la institución.

De la misma manera, es necesario que en la institución educativa se desarrollen eventos de capacitación acerca de la Comunicación Institucional para implementar estrategias que garanticen la interrelación entre los miembros de la comunidad educativa y el manejo adecuado de información para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, las políticas y metas institucionales contemplados en el proyecto educativo institucional.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera contribuye la Comunicación Institucional en la Gestión Administrativa del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza“ de la comunidad Guantuc - Cruz, Parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar , durante el período 2011-2012?.

4. JUSTIFICACIÓN

La comunicación es un elemento indispensable para el logro de los objetivos institucionales, desde esta perspectiva la investigación titulada “La Comunicación Institucional como aporte a la Gestión Administrativa del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza “ de la Comunidad Guantuc - Cruz, Parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar durante el período 2011 - 2012”, es importante porque permitirá construir y desarrollar un sistema de Comunicación Institucional en beneficio de los clientes internos y externos de la institución educativa.

Como sabemos la Comunicación Institucional es un conjunto de elementos que la institución utiliza para dar a conocer sus objetivos, misión y visión, es la necesidad básica que tenemos los seres humanos para desarrollar nuestras actividades, de ahí que el tema es pertinente porque actualmente la institución necesita mejorar los canales de comunicación a través de la implementación de estrategias que faciliten la comunicación y consecuentemente la toma de decisiones.

La comunicación es indispensable para desarrollar los proyectos y demás actos educativos, en consecuencia el estudio es novedoso porque permitirá tratar este tema de manera conjunta con los demás actores educativos sociales.

Para la factibilidad de desarrollar esta investigación contamos con los recursos materiales, humanos, técnicos y económicos necesarios para ejecutar la investigación de manera exitosa, por lo mismo es factible desarrollar este proyecto ya que contamos con todos los insumos necesarios para su ejecución.

Por tanto al mejorar los canales de comunicación y al recuperar la buena imagen institucional, se beneficiará directamente a los actores educativos y sociales en el proceso de Gestión Institucional en el Centro Educativo “Nueva Esperanza” y si como todos los actores sociales de la comunidad educativa.

5. OBJETIVOS

5.1.General

Implementar Estrategias de Comunicación Institucional en la Gestión Administrativa del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza” de la comunidad Guantuc - Cruz, Parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, durante el período 2011-2012.

5.2.Específicos

- Identificar las limitaciones y fortalezas del proceso de Comunicación Institucional en el Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza”.
- Establecer la fundamentación teórica que sustenta la importancia de la Comunicación Institucional en la Gestión Administrativa.
- Desarrollar un manual de procedimientos para la Comunicación Institucional entre los actores educativos y sociales para facilitar la Gestión Administrativa en el Centro Educativo Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza”.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. TEORÍA REFERENCIAL.

La Comunicación Institucional es abordada en varias investigaciones publicadas en la Internet, destaco el realizado por Isabel Cantón Mayo y Ana María García cuyo título es el siguiente: La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso, trabajo realizado en la Ciudad de Buenos Aires en una Institución Educativa privada durante los años 2006-2010, cuyo propósito se centró en conocer los aspectos que intervienen en la comunicación y en la calidad de la educación con la expectativa de aportar soluciones para aquellas organizaciones educativas que pretendan mejorar su propio desarrollo. Esta investigación permitió concluir que los miembros de la organización escolar estudiada son muy estables, porque muchos de ellos tienen estrechos vínculos entre sí, además poseen un fuerte sentido de pertenencia al colegio y mantienen las pautas tradicionales de cultura.¹También se determina que la comunicación es constante, oral, informal, cara a cara, las relaciones son personales y muy afectivas, predominando un estilo de trato informal y abierto. (GARCIA & CANTON)

Otro trabajo que podemos considerar es el publicado en la República Bolivariana de Venezuela, Universidad del Zulia, Facultad de Humanidades y Educación, titulado “Competencias Gerenciales del Director y la Comunicación Organizacional en Educación Básica, cuya autora es Maribel Velásquez (2008). Este estudio determinó la relación entre las Competencias gerenciales del Director y la comunicación organizacional en las instituciones de educación básica (VELASQUEZ, 2008). En este sentido las competencias gerenciales se fundamentaron en los postulados de Tobón (2006), Benavides (2002), Alles (2005), Levy-Leboyer, (2000) y lo relacionado con la comunicación organizacional con base a lo afirmado por: Chiavenato, (2004), Gibson y Col. (2003), Habermas (2000).

¹ García A; Cantón I “La Comunicación en los centros Educativos, un estudio de caso” 2010 recuperado de http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2012_19_08.pdf el 25 de marzo de 2013.

Entre los hallazgos conseguidos, se detectó una correlación significativa entre la gestión directiva y la comunicación organizacional, lo cual significa que en atención a los bajos niveles de ejecución de las competencias gerenciales del director se corresponden igualmente bajo los niveles de comunicación organizacional. Finalmente se plantearon una serie de lineamientos orientados a fortalecer las competencias gerenciales del director y la comunicación en educación básica.²

De la misma manera, el estudio “Desarrollo del Manual de Procedimientos del departamento de relaciones públicas de la dirección general de Aviación Civil” realizado por Mercy Romero en el año 2005 en la Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador³ establece que contar con un Manual de Procedimientos en Comunicación Organizacional mejora la comunicación interna y externa del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC, alcanzando un mayor nivel de productividad para la Dirección de Aviación Civil. (ROMERO, 2005)

El tema de tesis que consta en el repositorio de la Universidad Estatal de Bolívar cuyo tema es “Diseño de un Plan Estratégico de Comunicación Institucional en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje del Centro Educativo matriz g-3 de la ciudad de Guayaquil, de Alexandra Jordán Osorio y Glenda Vargas Gonzáles (2007), permitió establecer que la falta de comunicación directa y confianza entre alumnos, maestros y padres de familia ocasiona falta de interés y dificultad para recibir la información en forma clara y concisa⁴, así también el ambiente en el que se desarrollan directivos, docentes, estudiantes y padres de familia y la resistencia a aceptar la retroalimentación; estos aspectos fueron considerados al implementar la propuesta. (JORDAN & VARGAS, 2007)

². Velasquez, M, “competencias gerenciales del director y la comunicación organizacional en educación básica, recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/70/TDE-2010-07-26T13:37:49Z-490/Publico/velazquez_maribel.pdf el 14 de marzo de 2013.

³. Romero, Mercy, Desarrollo del Manual de Procedimientos del departamento de Relaciones públicas de la Dirección General de Aviación Civil, recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2525/1/T0320-MC-Romero-Comunicaci%C3%B3n%20Organizacional%20Desarrollo.pdf> en enero de 2013.

⁴Jordán , Vargas g, diseño de un plan estratégico de comunicación institucional en el proceso de enseñanza aprendizaje del centro educativo matriz g-3 de la ciudad de Guayaquil recuperado de <http://www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/83/1/0056.pdf> el 14 de marzo de 2013.

Así mismo, la investigación titulada “la Comunicación como un Proceso Organizacional, para mejorar el desempeño profesional del personal administrativo de los colegios de la ciudad de San José de Chimbo 2009-2010, de Bosquez Sierra Marianela del Carmen y Llanos Moreta Sandra Elizabeth (2010), auspiciado por la Universidad Estatal de Bolívar logró establecer que el personal administrativo de los colegios de la ciudad de San José de Chimbo, en su mayoría cuentan con formación académica para desempeñar las Funciones (BOSQUEZ & LLANOS, 2010). En cuanto al clima laboral, en las instituciones educativas investigadas de la ciudad de San José Chimbo el ambiente laboral no es el adecuado ya que representan conflictos, impidiendo que haya una eficiente atención, sin embargo se destaca la labor de los actores educativos para superar estas dificultades⁵.

Los estudios referidos permitieron conocer la importancia de la Comunicación Institucional en relación a las instituciones educativas y se constituyeron en una importante fuente de consulta.

En relación a la institución podemos señalar que en el Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza “ no se han realizado estudios anteriores que hagan referencia a la Comunicación Institucional o a la Gestión Administrativa, por lo tanto el presente estudio constituye un aporte positivo para la comunidad educativa.

⁵ Bosques m; Llanos s, “la Comunicación como un proceso organizacional, para mejorar el desempeño profesional del personal administrativo de los colegios de la ciudad de san José de chimbo 2009-2010 recuperado de <http://www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/508/1/160.a.pdf> el 13 de marzo de 2013

6.2. ASPECTO GEOREFERENCIAL

6.2.1. Historia de la creación de la escuela.

La investigación se realizará en el Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza” que se encuentra ubicado en la Comunidad Guantuc - Cruz, esta comunidad geográficamente está ubicado al noroeste de la parroquia Guanujo, al margen izquierdo de la vía Echeandía por la entrada de Cochapamba, se encuentra a 25 kilómetros de distancia desde la ciudad de Guaranda, a una altura de 1520 metros sobre el nivel del mar. Se encuentra limitado de la siguiente manera: al norte por el río Yurak Rumi, al sur con el Río Olivo, al este con la cordillera Tolaloma y la Comunidad de Cochapamba, al Oeste por el Río Blanco.

Su nombre se debe a una llamativa leyenda, se dice que aproximadamente en los años de 1935 se encontraron un grupo de personas llevando a un enfermo desde el Subtropico hasta la ciudad de Guaranda para que reciba el tratamiento médico y en el transcurso mientras tomaba un descanso sus compañeros, falleció el enfermo justo en este sector como existía solo arboles de floripondio (Guantuc), hicieron una cruz de madera de estos árboles pusieron como señal de muerte. En honor a esta cruz y recordando lo acontecido, los señores: José Matavaca, Pedro Rumiguano, Francisco Santillán como ya comenzó a vivir en este sector se acordaron a poner el nombre de Guantuc Cruz. En años anteriores los habitantes de este sector se dedicaban a sembrar maíz, zapallo, frejol, habas etc. pero en la actualidad su principal fuente de ingreso es el cultivo y cosecha de mora.

Inicialmente la institución educativa fue un Centro de Alfabetización en el año 1982 en una casita de carrizo prestado por el Sr. José Matavaca Milán en el cual comenzó como profesor el Sr. Jacinto Rochina, luego comenzó a funcionar como Centro Escolar con el Prof. Segundo Alucho Bayas como director de la escuela conjuntamente con el Sr. Humberto Matavaca, en sus inicios trabajaron con 15 estudiantes de primero a sexto grado, en este periodo se pone el nombre a la escuelita como “Nueva Esperanza”, con acuerdo ministerial S/N de fecha 14 de junio de 1996, desde aquello ha seguido creciendo paulatinamente.

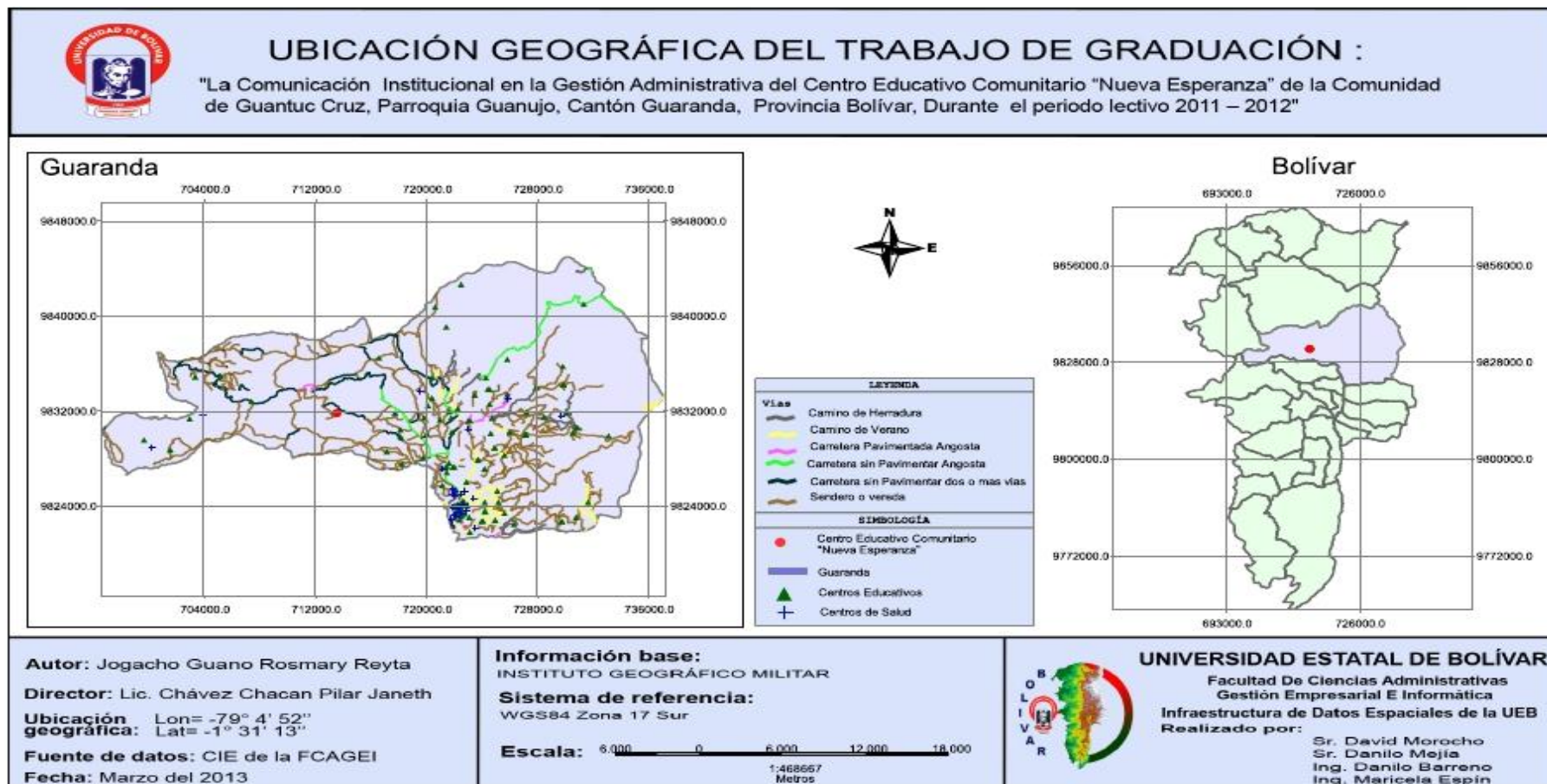
Desde el 2004 hasta la presente fecha ocupa el cargo de Director el Lic. Miguel Rochina Chisag, actualmente la institución cuenta con 167 estudiantes de Primero a Décimo Año de Educación Básica ecuatoriana y con 12 maestros de los cuales 1 tiene nombramiento titular y 11 son docentes contratados.

Se debe considerar que en la institución educativa no se han realizado estudios anteriores acerca de la importancia de la Comunicación Institucional para mejorar la Gestión Administrativa en la institución.

Su infraestructura está compuesta por: tres pabellones: en el primero funcionan octavo, noveno y décimo año de Educación Básica; en el segundo pabellón, las aulas que corresponden a los niveles preparatorio, quinto, sexto y séptimo años más la Dirección y Secretaria y en el tercer pabellón funciona cuarto, segundo y tercer año. Además cuenta con seis baterías higiénicas: tres para mujeres y tres para hombres.

La institución tiene los servicios básicos de agua entubada y energía eléctrica, sin embargo no cuenta con alcantarillado debido a las condiciones geográficas de la comunidad. Actualmente se puede señalar que este Centro Educativo es uno de los importantes y representativos de la zona, por ser el único.

6.2.2. Ubicación Geográfica del Centro Educativo “Nueva Esperanza”



6.3. MARCO LEGAL

El presente trabajo de grado consideró lo señalado en diferentes normas jurídicas:

6.3.1. Constitución de la República del Ecuador

Título II

Derechos, Capítulo Segundo, “Derechos del buen vivir; Sección tercera, Art. 16.-

Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

1. Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma en su propia lengua y con sus propios símbolos.
2. El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación.
3. La creación de medios de comunicación social y al acceso en igualdad de condiciones al uso de las frecuencias del espectro radio eléctrico para la gestión de estaciones de radio y televisión públicas, privadas y comunitarias y a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas.
4. El acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial y a otras que permitan la inclusión de personas con discapacidad.
5. Integrar los espacios de participación previstos en la Constitución en el campo de la comunicación.

De la misma manera en el Art. 17 que corresponde al Título II, capítulo segundo, sección tercera, establece “El estado fomentará la pluralidad y la diversidad en la comunicación” y al efecto:

1. Garantizará la asignación, a través de métodos transparentes y en igualdad de condiciones de las frecuencias del espectro radio eléctrico, para la gestión de estaciones de radio y televisión públicas, privadas y comunitarias, así como el acceso

a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas y precautelará que en su utilización prevalezca el interés colectivo.

2. Facilitará la creación y el fortalecimiento de medios de comunicación públicos, privados y comunitarios, así como el acceso universal a las tecnologías de información y comunicación en especial para las personas y colectividades que carezcan de dicho acceso o lo tengan de forma limitada.

3. No permitirá el oligopolio o monopolio, directo ni indirecto de la propiedad de los medios de comunicación y del uso de las frecuencias.

Así mismo, en el Art. 18 se determina; que todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

Buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general y con responsabilidad ulterior.

Acceder libremente a la información generada en entidades públicas o en las privadas que manejen fondos del estado o realicen funciones públicas. No existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en la ley. En caso de violación a los derechos humanos, ninguna entidad pública negará la información.

En el Título VII, Régimen del Buen Vivir, capítulo primero inclusión y equidad, sección séptima comunicación social, Art. 384. El sistema de comunicación social asegurará el ejercicio de los derechos de la comunicación, la información y la libertad de expresión y fortalecerá la participación ciudadana.

Sistema se conformará por las instituciones y actores de carácter público, las políticas y la normativa; y los actores privados, ciudadanos y comunitarios que se integren voluntariamente a él. El Estado formulará la política pública de comunicación, con respeto irrestricto de la libertad de expresión y de los derechos de la comunicación consagrados en la Constitución y los instrumentos internacionales

de derechos humanos. La ley definirá su organización, funcionamiento y las formas de participación ciudadana

6.3.2. Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe

La Ley Orgánica de Educación Intercultural en su Título II De los derechos y obligaciones capítulo sexto” de los derechos y obligaciones de la comunidad educativa, Art. 15 señala que “La comunidad educativa es el conjunto de actores directamente vinculados a una institución educativa determinada, con sentido de pertenencia e identidad, compuesta por autoridades, docentes, estudiantes, madres y padres de familia o representantes legales, personal administrativo y de servicio.

La comunidad educativa promoverá la integración de los actores culturales, deportivos, sociales, comunicacionales y de seguridad ciudadana para el desarrollo de sus acciones y para el bienestar común”.

Bajo este contexto, la investigación está enmarcada en el Reglamento de la Universidad Estatal de Bolívar, que determina las disposiciones para el cumplimiento del trabajo de investigación previo a la obtención del título de licenciados de la república del Ecuador.

Proyecto Educativo Institucional “Código de Convivencia Institucional”

El Proyecto Educativo Institucional del Centro de Educación Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza” fue reestructurado en el año 2012, es por ello que el Código de Convivencia Institucional contiene entre sus compromisos la necesidad de mantener una comunicación ágil, oportuna y eficiente que permita cumplir con los objetivos y metas institucionales.

En el Código de Convivencia se establece la importancia de mantener una buena relación entre los actores educativos, siendo la base primordial la Comunicación Institucional a nivel interno y externo.

6.4 . TEORÍA CONCEPTUAL

Para comprender el tema acerca de la Comunicación Institucional y la Gestión Administrativa, es necesario considerar las siguientes definiciones:

La Comunicación

Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes. Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice.⁶

Este concepto se relaciona directamente con la investigación, considerando que en la misma existen estudiantes, padres de familia, docentes y la autoridad, cada uno de ellos en un momento determinado desempeñan las funciones de emisor o receptor.

Además la comunicación bidireccional, permite que cada uno de los miembros de la comunidad reciba o envíe mensajes de diferentes índoles que son necesarios para desarrollar los procesos administrativos y de enseñanza aprendizaje.

Institución Educativa.- Son mecanismos de orden social y cooperación que procuran normalizar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser reducido o coincidir con una sociedad entera). Las instituciones en dicho sentido trascienden las voluntades individuales al identificarse con la imposición de un propósito en teoría considerado como un bien social, es decir: normal para ese grupo. Su mecanismo de funcionamiento varía ampliamente en cada caso, aunque se destaca

⁶<http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>

la elaboración de numerosas reglas o normas que suelen ser poco flexibles y moldeables.⁷

En este caso la institución es el Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza” que atiende a la población estudiantil de la comunidad Guantuc - Cruz, en este centro educativo se desarrollan una serie de procesos administrativos y educativos.

La Gestión Administrativa

Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo, al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.⁸

La Gestión Administrativa es desarrollada en la institución por el Director, quien debe organizar el trabajo de manera que los diferentes procesos sean ejecutados en base a una planificación, organización, control y ejecución.

Administración.- Podemos analizar a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.⁹

La Administración debe ser conocida por las autoridades para desarrollar procesos de calidad, eficiencia y eficacia, por lo mismo es necesario que la autoridad conozca cada uno de los elementos para que la teoría sea aplicada a la práctica.

⁷Araujo, J, Instituciones políticas, recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos94/instituciones-politicas/instituciones-politicas.shtml>

⁸<http://definicion.de/gestion/>

⁹Ramos; M, Que es la administración , recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos33/que-es-la-administracion/que-es-la-administracion.shtml>

Interrelación.- Es una acción recíproca entre dos o más objetos, sustancias, personas o agentes, según su campo de aplicación, el término en sociología, la interacción social, influencia que recibe todo individuo en sociedad.¹⁰

En la sociedad en general y en las instituciones educativas en particular es necesario que todo proceso se desarrolle sustentado en la acción recíproca entre sus miembros, ello permite que la toma de decisiones sea democrática.

Ética.- Es una rama de la filosofía que se ocupa del estudio de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir.

La ética estudia qué es lo moral, cómo se justifica racionalmente un sistema moral y cómo se ha de aplicar posteriormente a los distintos ámbitos de la vida personal y social, en la vida cotidiana constituye una reflexión sobre el hecho moral, busca las razones que justifican la utilización de un sistema moral u otro.

La ética permite que las personas actúen con responsabilidad y sobre todo que los procesos de comunicación se realicen con la verdad, transparencia y responsabilidad.

Trabajo en equipo.- Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva, es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.¹¹

En las instituciones donde prevalece el individualismo y la presencia de grupos, no se puede lograr los objetivos planificados, en tanto cuando el trabajo en equipo es la norma que direcciona las acciones institucionales es más fácil alcanzar las metas institucionales.

Evaluación.- Es un sistema de aseguramiento y gestión de la calidad que permite determinar la eficacia de cada etapa en el proceso enseñanza, aprendizaje,

¹⁰<http://es.wikipedia.org/wiki/Interacci%C3%B3n>

¹¹http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo

orientándose como un método que ayuda a facilitar el logro de las metas y objetivos de la educación.¹²

Todo proceso de Comunicación Institucional debe estar sujeto a una rendición de cuentas en la cual se establezca sus ventajas y limitaciones, para sobre esta base tomar decisiones que permitan mejorar el cumplimiento de las actividades.

Conversación.- Es un diálogo entre dos o más personas, donde se establece una comunicación a través del lenguaje hablado (por teléfono, por ejemplo) escrito (en una sala de chat). Es una interacción en la cual los interlocutores contribuyen a la construcción de un texto, a diferencia del monólogo, donde el control de la construcción lo tiene sólo uno, por eso se señala su carácter de dialogar. Pero, no lo hacen al mismo tiempo sino que cada cual tiene su turno de habla.¹³

La principal herramienta de Comunicación Institucional es la conversación a través de ella se establecen acuerdos y resoluciones, a la vez se pueden resolver conflictos de diversa índole en la institución.

Atención al cliente.- El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente¹⁴ obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo y se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

Los estudiantes, padres de familia y miembros comunitarios son los clientes de las instituciones educativas, por lo mismo la atención brindada por la autoridad y docentes debe estar caracterizadas por el respeto, consideración y agilidad.

¹²<http://www.slideshare.net/RosaMariaSantosHilario/la-funcin-pedaggica-de-la-evaluacin-9037967>

¹³<http://www.slideshare.net/laurazarraga/sin-titulo-1-16611236>

¹⁴http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente

Toma de decisiones.- El proceso de toma de decisiones se refiere a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución, cuando se habla sólo de toma de decisiones se refiere a una etapa dentro del proceso y debe existir a lo menos más de una alternativa de solución, de lo contrario la decisión se reduciría a llevar o no a cabo la acción correspondiente.

La Comunicación Institucional permite que los miembros de la comunidad educativa participen efectivamente en la toma de decisiones administrativas, además facilita el conocimiento de los procesos educativos que se desarrollan.

Competencias.- Son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

La Gestión Administrativa y la Comunicación Institucional requieren que la autoridad, docentes, padres de familia y estudiantes desarrollen competencias y habilidades que les permitan comunicarse en un marco de respeto y conocimiento.

Empatía.- Es la capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que otro individuo puede sentir. También es un sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra.¹⁵

En la Gestión Administrativa y en todo proceso educativo la empatía es fundamental para comprender las necesidades y problemas de los demás. Cuanto más elevado es el nivel de empatía más fácil es comprender la realidad ajena.

Relaciones humanas.- Es el nombre dado al conjunto de interacciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos.

¹⁵<http://es.wikipedia.org/wiki/Empat%C3%ADa>

Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad.¹⁶

La Comunicación Institucional y la Gestión Administrativa deben desarrollarse en un clima institucional positivo, en donde sus miembros manejen buenas relaciones humanas que no permitan la presencia de conflictos y problemas a nivel interno y externo.

Públicos

Público interno.- Son todas aquellas personas que pertenecen a la organización, por lo general tienen relación laboral con la institución.¹⁷ Hacia el público deben direccionarse todas las acciones de los miembros de las escuelas, con la finalidad de satisfacer sus necesidades e intereses.

Público externo.- Son aquellas personas que interactúan con la organización, pero no pertenecen a ella. La opinión del público externo es fundamental para la imagen institucional, por lo tanto la atención hacia este sector debe estar caracterizada por la calidad y calidez.

¹⁶ Cuevas; K, Fundamentos generales de la administración de recursos humanos, recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos76/fundamentos-generales-administracion-recursos-humanos/fundamentos-generales-administracion-recursos-humanos.shtml>

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos15/capital-humano/capital-humano.shtml>

6.5. TEORÍA CIENTÍFICA

6.5.1. La Comunicación Institucional

La Comunicación Institucional puede definirse como el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que se desarrolla su actividad; tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y sus públicos, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.¹⁸

Como se evidencia la Comunicación Institucional es la base de todo proceso de gestión, más aún en el campo administrativo en donde todas las relaciones que se establecen entre los actores educativos y sociales se sustentan en la comunicación y las relaciones interpersonales (AGUINAGA, 2010).

La Comunicación Institucional es inherente a todas las instituciones, por lo mismo desde que el hombre se organizó con sus semejantes para alcanzar un objetivo común, apareció la comunicación.

Cuando la Comunicación Institucional es positiva, el proceso de Gestión Administrativa en los Centros Educativos se potencia, debido a que los medios utilizados, permiten la exposición de ideas, el establecimiento de acuerdos y la evaluación de las acciones institucionales.

De ahí, que la Comunicación Institucional es un factor importante en la Gestión Administrativa, en donde la autoridad debe establecer procesos y compromisos para los miembros de la comunidad educativa; toda escuela y colegio se encuentra en la Comunicación como su principal estrategia de trabajo para alcanzar los objetivos y metas institucionales.

¹⁸ Aguinaga J. Secretos del éxito de un gerente educativo. Quito: Quality Print Cia. Ltda. (2010).

La difusión de ideas en la sociedad siempre ha estado presente, lo que ha variado es el modo de realizarse a lo largo de la historia, la propagación institucional de las ideas, presente en la sociedad desde sus orígenes, adquirió con la creación de la imprenta un impulso decisivo, por tanto era un medio con una enorme capacidad de difusión.

La Comunicación Institucional tiene por tanto muchos y variados antecedentes históricos, pero en cuanto a la disciplina se ha desarrollado especialmente desde mediados del siglo XX, muy unida a la comunicación de empresas comerciales: éstas comenzaron a vender sus productos a gran escala, especialmente en Estados Unidos y vieron la oportunidad de comunicarse con sus clientes de un modo masivo a través de las múltiples fórmulas comunicativas que ofrecían los nuevos medios (Roger, 1993).

Las relaciones públicas, por su parte, se han entendido como la gestión de la comunicación entre una organización y los públicos sobre los que depende su desarrollo, particularmente los medios de comunicación, con la finalidad de conseguir una aceptación.¹⁹

6.5.2. La Comunicación como Teoría Institucional

Las diferentes teorías y metodologías de la Comunicación Institucional, constituyen la base para el análisis de los problemas relacionados con la identidad, imagen y programas de comunicación de cualquier tipo de entidad y conectada con éstos, la promoción de sus productos/servicios (Cardoso, 2005). En consecuencia esta teoría se ajusta al campo educativo.²⁰

Dentro de la teoría comunicacional, un instrumento de investigación muy importante en ese sentido son las técnicas de auditorías de imagen o comunicación.

El investigador Federico Varona Madrid lo recalca con acierto:

¹⁹ Roger Evelert; ShoemakerFloy “La Comunicación de Innovaciones” Editoriales Herreo. 1993. Mexico .Pag. 34

²⁰ Cardoso, Heriberto “Importancia de la Cultura y la Comunicación Institucional

”<http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninstitucional.htm>.

Las auditorias de la comunicación han venido a llenar el vacío que existía entre la investigación y la aplicación de los resultados de esa investigación al mejoramiento de la comunicación organizacional. Los resultados de las auditorias han demostrado, por una parte, que efectivamente existen prácticas de la comunicación que son perjudiciales para el funcionamiento eficaz de la organización y que necesitan acciones correctivas. Ha sido también gracias a las auditorias comunicacionales que las organizaciones han comenzado a sentir cómo la teoría y la investigación que se enseña y practica en la academia pueden ser beneficiosas para sus organizaciones" (Cardoso, 2005).

Diversos autores (Klepnars, Costa, Villafañe, Muñoz, González, Lozano, Rivera y otros) aunque plantean diferentes matices en sus respectivos enfoques, coinciden en destacar la importancia de dichas auditorias. "Las investigaciones sobre este objeto demuestran dos hechos importantes, nos dice Carmen Rivera: uno, que las culturas difieren entre organizaciones y otro, que las diferentes culturas organizacionales pueden afectar el desempeño de la organización".

Sin embargo, el desarrollo insuficiente de algunas empresas e instituciones, tanto en su dimensión estratégica como operativa, obliga a la utilización de metodologías más abarcadoras, cuyo diagnóstico permite reconocer los conceptos y atributos de identidad en aquellas entidades que carecen de estrategias y programas de comunicación debidamente elaborados.²¹

La comprensión de los conceptos de identidad corporativa y cultura organizacional es fundamental como punto de partida para adentrarse en el conocimiento de sus diversas opciones de manejo y los pasos a emprender para acometer con éxito cualquier investigación destinada a diagnosticar la situación organizacional y sus necesidades y posibilidades de cambio.

²¹Cardoso, Heriberto "Importancia de la Cultura y la Comunicación Institucional"
"http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninstitucional.htm.

El diagnóstico y sus posibilidades de efectividad están vinculados estrechamente con los métodos para reestructurar o revitalizar las empresas. En dependencia de sus resultados, la auditoría podría arrojar cinco tipos de estadíos como situación de la empresa:

- a) Armonía y continuidad, cuando todo marcha satisfactoriamente y cualquier medida a introducir seguiría el curso normal del trabajo precedente.
- b) Inadaptación temporal o ajuste prematuro, cuando se presentan dificultades parciales que requieren determinados ajustes correctivos.
- c) Transformación o reorientación, cuando la entidad requiere importantes cambios en algunas de sus políticas o estrategias para lograr la imagen deseada.
- d) Reestructuración o revitalización, cuando la situación detectada implica la necesidad de cambios profundos en la estructura y forma de actuar de la entidad.

Rivera insiste en que la posibilidad de cambios partiendo de tales diagnósticos y la disonancia que éstos reflejen con respecto al modelo a alcanzar, dependerá mucho de la seriedad y voluntad con que la entidad se proponga una meta estrategia o plan de acciones, que en ocasiones podría implicar cambios formales o esenciales de políticas, programas de desarrollo, valores, modos de comportamiento empresarial, etc.; así como del reconocimiento de que la estructura, la cultura y los individuos que integran la organización son tres elementos diferentes cuyos modos y ritmos de transformación dependen de sus propias dinámicas intrínsecas.

Es evidente igualmente que la situación diagnosticada rebasa los marcos de un problema "promocional" o "comunicacional" y trasciende a elementos de carácter estructural o estratégico, que podrían constituir serios obstáculos para cualquier esfuerzo de revitalización o perfeccionamiento empresarial. De igual forma, es obvio que además de sus implicaciones administrativas o gerenciales, también compromete

la participación y el papel de otros factores políticos y sindicales que inciden sobre el estado de ánimo, los niveles de comprensión y la conducta de los trabajadores.²²

Lo más práctico quizás sería comenzar por una mirada "hacia adentro", desde nuestras propias organizaciones. Tal vez ello podría ser el primer paso de un movimiento de revisión o creación de los respectivos programas de comunicación en muchas entidades, contando con el esfuerzo interno y el apoyo de algunos profesionales con la debida experiencia en esta importante disciplina.

6.5.3. Conceptos Relacionados con la Comunicación Institucional

La comunicación puede definirse como el sistema de comportamiento integrado que calibra, regulariza, mantiene y por ello, hace posible la relación entre los hombres. En consecuencia, podemos ver en la comunicación el mecanismo de la organización social.²³

Se ve, pues, la necesidad de implementar dentro de ese organismo social la Comunicación Institucional como disciplina que velará por ciertos intereses (informar a sus públicos de su existencia) o situaciones (problemas de comunicación) de las instituciones que años atrás no se tenían en cuenta. No se pretende que sin una coordinación de la comunicación no exista institución, pero si se puede comprender que al tenerla en cuenta la eficiencia en la Gestión Institucional será más, dado el carácter integrador de la comunicación y sus valores agregados.

Entonces, desde la perspectiva de Losada Vázquez, se puede tomar a la Comunicación Institucional como el conjunto de interacciones en las que la organización, como ente colectivo, poseedor de una personalidad propia y diferenciada, se constituye en el sujeto reconocible de un proceso de comunicación

²²Cardoso, Heriberto "Importancia de la Cultura y la Comunicación Institucional"
l" <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninstitucional.htm>.

²³Watzlawick, Bateson y otros. "La nueva comunicación". España. Editorial Kairós, 3° edición. 1990.

social que se desarrolla tanto en el ámbito interno de la organización como es el entorno social.²⁴

Él rescata la interacción de las personas, entre sí y de estas con su medio, como el elemento fundamental de la acción comunicativa en la organización.

Además la Comunicación Institucional no puede acometerse con éxito si no se hace desde la consideración conjunta de todos los ámbitos en los que la institución, como si de un ser individual se tratara, se hace presente y se muestra con una personalidad que la hace reconocible, identificable y diferenciable (Cardoso, 2005).

La Comunicación Institucional encierra, pues, la aplicación estratégica de todos los ámbitos intervinientes en la misma. (Lozada, 1998) Por eso a la ordenación de sistemas de comunicación, al manejo de conocimientos bajo normas racionales y muy particularmente a la obtención y logro de los objetivos previstos, se le conoce como comunicación organizacional.²⁵

Podemos definir a la Comunicación Institucional como el conjunto de relaciones que se extiende a todos los ámbitos de interacción organizacional y que se desarrolla como expresión oficial e intencional de la institución en calidad de actor reconocible de los procesos de comunicación a través de la integración de todos los medios a su alcance para facilitar su propio funcionamiento interno y favorecer la creación de una determinada imagen pública que resulte de la difusión de una personalidad definida en congruencia con su propia realidad, sus expectativas y objetivos, con las percepciones de sus miembros y las demandas del entorno.(Ramos, 1991)

La Comunicación Institucional tiene en cuenta los componentes que intervienen en la comunicación, la persona (emisor / receptor); los canales (los medios); y el ruido (la interferencia), según las necesidades del momento y el mensaje que necesita ser comunicado.

⁴Losada Vasquez Ángel. "La comunicación Institucional en la gestión de cambio, el modelo universitario". España. Editorial Publicaciones Univ. Pontificia de Salamanca. 1998. P 47.

²⁵ Ramos Padilla Carlos. La comunicación, un punto de vista organizacional. México. Editorial Trillas 1991. P 15.

Todo esto se lleva a la acción a partir de una planificación adecuada, que responda a las oportunidades que los públicos ofrecen. Otra oportunidad de comunicación son las crisis de comunicación que se presentan, frente a las cuales no se puede omitir respuesta alguna y en las que las estrategias a utilizar pueden exceder cualquier previsión hecha hasta el momento en la planificación.

La Comunicación Institucional es la disciplina que crea, coordina, planifica y supervisa los objetivos comunicacionales respecto a los públicos institucionales con los cuales conserva una estrecha relación, para lo cual identifica, de manera explícita, los ámbitos de aplicación interno y externo de la comunicación en la institución mediante el conocimiento de la misma, a través de los elementos que la constituyen – identidad, imagen, cultura, visión, misión y públicos. Busca informar a los públicos, controlar o dirigir situaciones de comunicación; consolidar la identidad, la imagen institucional y fortalecer la cultura, creando y utilizando todos los medios con que cuenta en la institución. Lo cual significa una oportunidad de crecimiento para la institución que puede ser visto como el desarrollo eficiente en la Gestión Institucional y su mayor productividad. Todas estas acciones no pueden concebirse sin la interacción de las personas, entre sí y de éstas con su medio, como el componente fundamental de la acción comunicativa en la organización. Dado el carácter integrador de la comunicación, la Comunicación Institucional se gestiona con la predisposición de los diferentes niveles de la institución.

Por tanto puede entenderse a la Comunicación Institucional como la profesionalización de la gestión de la comunicación en una organización, que además de coordinar los sistemas de comunicación, desarrolla la expresión oficial e intencional de la institución, crea una determinada imagen pública, estableciendo las estrategias que permitan definir las acciones de comunicación más asertivas para representar a la institución.

La Comunicación Institucional se define como “El sistema coordinador entre la institución y sus públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y a través de ellos, contribuir al desarrollo nacional”.²⁶

La implementación de la Comunicación Institucional y de sus estrategias en los establecimientos educativos, permite contribuir efectivamente en la toma de decisiones lo cual se convierte en una fortaleza que da inicio a nuevas posiciones o actitudes frente al acelerado proceso de transformación social en el que están inmersas las instituciones educativas.

La Comunicación Institucional está directamente relacionada con la Gestión Administrativa y con el trabajo desarrollado por las autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes, ya que cada uno de ellos cuenta con funciones y obligaciones distintas, que sin embargo concurren en un mismo objetivo.

Conviene distinguir la Comunicación Institucional de las relaciones públicas, del marketing y la publicidad. El marketing estudia los mercados para crear productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y desarrolla programas de distribución y comunicación que permitan incrementar las ventas y satisfacer a los consumidores (Dionisio & Páez, 2000).

Mientras que la publicidad es una actividad por la cual una institución claramente identificada, paga un importe económico por el emplazamiento de un mensaje en alguno de los medios de comunicación, con el fin de persuadir a una audiencia determinada.

Las relaciones públicas, por su parte, se han entendido como la gestión de la comunicación entre una organización y los públicos sobre los que depende su

²⁶Dionisio Egidos y Lilian Páez, "Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual", en Revista Latina de Comunicación Social, número 35, de noviembre de 2000. "La comunicación social en Argentina"], La Laguna (Tenerife), en la siguiente dirección electrónica (URL): <http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/16egidos.htm>

desarrollo, particularmente los medios de comunicación, con la finalidad de conseguir una aceptación.²⁷

De estas definiciones se desprende que tanto el marketing, como la publicidad y las relaciones públicas forman parte de la comunicación de una institución, al igual que otro tipo de relaciones que tiene la institución en el entorno social donde actúa.

Desde la década de los ochenta los tres se han empleado de modo conjunto para transmitir mensajes unitariamente a públicos determinados, por ello, aunque se discute sobre cuál de los tres debe guiar a los otros dos y qué papel deben ocupar en el organigrama de la empresa todos los autores coinciden en la necesidad de que exista una cohesión entre ellos.

Es interesante destacar que el carácter persuasivo está presente en todos ellos, al igual que está presente en muchas otras actividades dentro de la sociedad, donde hay dos o más personas que interactúan y se comunican, hay mutua influencia y mutua persuasión que puede ser positiva o no. El término persuasión se entiende como proceso comunicativo por el que se busca un cambio voluntario en los destinatarios, convenciéndoles sobre ideas o aspectos específicos.

El hecho de influir en otros no es en sí mismo negativo, ya que no se puede influir en quienes tenemos a nuestro alrededor: depende de las ideas que se trata de transmitir y de la finalidad con que se realiza.²⁸

Las relaciones sociales, en el fondo son una constante influencia mutua entre personas, una mutua y beneficiosa persuasión sobre temas, muchas veces intrascendentes, sin finalidades o intenciones manifiestas (Dionisio & Páez, 2000).

²⁷Muriel, L. Comunicación Institucional .Enfoque social de relaciones públicas. Quito-Ecuador: Andina (1980).

²⁸Dionisio Egidos y Lilian Páez: "Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual", en Revista Latina de Comunicación Social, número 35, de noviembre de 2000. [Extra "La comunicación social en Argentina"], La Laguna (Tenerife), en la siguiente dirección electrónica (URL): <http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/16egidos.htm>.

La persuasión es, por tanto, fruto de la interacción y comunicación entre las personas y va unida necesariamente, de modo natural, al fenómeno comunicativo.

En este contexto cabe situar a la Comunicación Institucional, ya que las instituciones, por el hecho de actuar y desenvolverse en una sociedad no pueden comunicar. Al estar formadas por personas, tienen una vertiente comunicativa de la que no pueden prescindir. Se encuentran presentes en el diálogo social, influyendo y siendo influidas, persuadiendo y siendo persuadidas.

Muchas veces no hay una intencionalidad específica detrás de cada proceso comunicativo, sino un mero diálogo. Por ello, puede existir persuasión sin que haya habido previamente un deseo explícito de influir con una finalidad precisa.

El matiz negativo con que a veces se tilda a la persuasión viene del uso masivo y organizado que se ha hecho de las técnicas persuasivas a lo largo de la historia, especialmente el realizado por la ideología nazista en la II Guerra Mundial con propósitos muy nocivos. También hubo excesos en las técnicas persuasivas empleadas por el marketing y la publicidad en los años 60 y 70. Por ello, algo que en un principio se entendía como mera difusión organizada de ideas, en confluencia con otras, fue adquiriendo un sentido negativo (Dionisio & Páez, 2000).

Un fenómeno similar sucedió con el término propaganda, que durante siglos se entendió como simple difusión de ideas, algo natural en cualquier sociedad. En el siglo XX, diversas ideologías hicieron un trágico empleo de los medios de comunicación en el campo de la opinión pública, fundamentando la comunicación en presupuestos profundamente contrarios al hombre.²⁹

Puesto que a eso se llamaba propaganda, la propaganda pasó a entenderse como un intento deliberado y sistemático de modelar percepciones, manipular inteligencias y

²⁹Dionisio Egidos y Lilian Páez: "Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual", en Revista Latina de Comunicación Social, número 35, de noviembre de 2000. [Extra "La comunicación social en Argentina"], La Laguna (Tenerife), en la siguiente dirección electrónica (URL): <http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/16egidos.htm>

dirigir comportamientos humanos para obtener una respuesta o actitud previamente determinadas.

Por tanto, independientemente de los matices negativos que tienen la propaganda y la persuasión, la comunicación y la difusión de ideas es algo con natural a la sociedad desde sus orígenes. La interacción de instituciones y personas en la sociedad, la mutua influencia, será positiva o negativa dependiendo de quienes interactúen entre sí, lo que hace positiva o negativa, una Comunicación Institucional es la identidad de la institución y los valores que defiende el mensaje, que transmite, el modo en que lo hace la finalidad. (LA PORTE, 2005)

Si el gobierno de un país subdesarrollado promueve medidas higiénicas para salvar vidas humanas, a través de informaciones en la prensa y de carteles publicitarios, esa Comunicación Institucional tendrá un valor muy diferente a otra que promueva ese mismo gobierno con las mismas técnicas y con una finalidad racista.³⁰

Para la organización, la imagen corporativa es un elemento estratégico y un principio de gestión (Villafañe, 1993: 36). Desde el punto de vista de la organización la imagen corporativa está relacionada con las operaciones cuyo fin es crear determinadas impresiones en los públicos, siendo por tanto la imagen un reflejo de la identidad cuyo destino final es determinar la actitud de los públicos en un sentido que sea positivo para la empresa. Independientemente de la cercanía o lejanía de la imagen corporativa respecto a la identidad corporativa, las organizaciones saben que dicha imagen está integrada por unos valores que para los públicos son tan reales como la realidad misma. Para el público, la imagen que tiene de una organización es la verdadera identidad. (Minguez, 2000)

6.5.4. Objetivos de la Comunicación Institucional

Para determinar los objetivos de comunicación, según Van Riel, hay que tener clara cuales son las preferencias de la organización, que en general son transmitidas a través

³⁰ La Porte, J. Introducción a la Comunicación Institucional. Recuperado el 05 de 04 de 2012,(2005). <http://www.perspectivesoncommunication.com/files/6Pocnov05.pdf>.

de los objetivos que la misma se plantea. Estos objetivos son relativamente abstractos mientras que el objetivo de comunicación ha de ser lo más concreto posible a fin de facilitar la gestión de la comunicación. Es así que identificamos de la mano de pascale weill tres objetivos:

Uno de los objetivos fundamentales de la Comunicación Institucional es el de integrar la estructura hacia una identidad coherente y relacionada, lo cual contribuye al consenso de los hombres en la empresa.³¹

Sin, por esto, perder de vista los objetivos de la institución misma y siendo conscientes de que el apoyo gerencial permitirá la unificación del mensaje transmitido.

La comunicación contribuye a hacer de la empresa una entidad homogénea gracias a los objetivos comunes. Es el instrumento de pacificación interna y de movilización externa, pero la movilización externa no puede, por sí misma constituir una comunidad.³²

En consecuencia y mediante la gestión de la comunicación se cumple otro objetivo de la Comunicación Institucional que es el de mediar entre la identidad y la imagen de la institución.

Es así; que una vez avanzado el trabajo de mediación y unificación del lenguaje se comienza a cumplir el tercer objetivo de la Comunicación Institucional, la flexibilización de la estructura de la institución que mediante la gestión de la comunicación interna en sus diferentes formas que permite generar una estructura abierta a los cambios que, a su vez, den respuestas positivas a lo que afrontan las instituciones comunicacionalmente, para conocer las posibilidades de desarrollo institucional a través de los objetivos mencionados se los relaciona con las cinco propiedades o características de la comunicación presentadas por Joan Costa.

³¹Weil, Pascale. La comunicación Global. Comunicación institucional y de gestión. Barcelona. Editorial Paidós. 2000. P 128.

³² La Porte, J. Introducción a la Comunicación Institucional. Recuperado el 05 de 04 de 2012, (2005). <http://www.perspectivesoncommunication.com/files/6Pocnov05.pdf>.

Propiedades que dejan notar como la comunicación es una herramienta coordinadora y estratégica dentro de la organización, pues en su conjunto da valor a la gestión de la institución y finalmente su gestión se presentará como las acciones de comunicación planificadas para cumplir objetivos de comunicación y a su vez favorecer la gestión institucional y para hacerla efectiva se asumen algunas responsabilidades; la disminución de las incoherencias entre identidad e imagen, el desarrollo de un perfil determinado y orientar acciones para conocer a la institución y su contexto. Se desarrollan a partir de aquí una serie de funciones que ayudan en las actividades internas y externas, que serán aplicadas según el interés de la institución. En síntesis la gestión de la comunicación permite agregar valor, mejorar el relacionamiento con los públicos y establecer un control sobre la imagen generada.

6.5.5. Propiedades de la Comunicación Institucional

Las Cinco propiedades de la Comunicación Institucional.

En la búsqueda de la integración de los elementos de la comunicación en la institución se pueden considerar algunas de sus propiedades planteadas por Joan Costa: (Ramos, 1991).

- El triángulo de la comunicación que reúne y coordina poderes exclusivos.
- Su acción transversal, que la convierte en el sistema nervioso de la institución.
- Los cambios de mentalidad que han introducido conceptos y vocabularios nuevos.
- La gestión global o nuevo management en red.
- El gestor de las comunicaciones, la figura que se impone por una necesidad de las instituciones.

También la Comunicación Institucional tiene características, siendo ellas:

1. La Comunicación Institucional está relacionada con el marketing, la publicidad y las relaciones públicas, pero va más allá de las funciones realizadas por ellas, pues busca transmitir la personalidad de la institución y los valores que la fundamentan.
2. La Comunicación Institucional tiene un carácter de dialógico porque busca relacionarse con los miembros de la sociedad en la que está presente, tanto individuos como instituciones, contribuyendo al bien común a través de sus fines específicos.
3. No puede separarse la identidad de una institución, sus valores, del modo de comunicar. Su identidad debe estar en armonía con el contenido, con el modo y con la finalidad de su comunicación.
4. Las instituciones son responsables de sus acciones ante la sociedad y su comunicación debe tener muy en cuenta esa responsabilidad.
5. Existen tres posibles imágenes que no siempre coinciden en la comunicación de una institución: la imagen que se desea dar, la imagen real de la institución y la imagen percibida.

Una buena Comunicación Institucional busca la armonía entre las tres imágenes procurando que se identifiquen y evitando que la imagen que se comunica no corresponda con la realidad o que la institución sea percibida de un modo equívoco y que la percepción no coincida con la realidad (LA PORTE, 2005).

6. La Comunicación Institucional no se identifica solamente con la información ofrecida por quienes coordinan las actividades comunicativas en la empresa. Hay un tipo de Comunicación Institucional formal que es la que realizan quienes han sido oficialmente designados para ello.³³

7. Hay otro tipo de comunicación que es informal: la que transmiten quienes forman la institución con su modo de actuar y proceder, ya que aunque no estén investidos

³³La Porte, J. Introducción a la Comunicación Institucional. Recuperado el 05 de 04 de 2012, 2005).
<http://www.perspectivesoncommunication.com/files/6Pocnov05.pdf>

de autoridad son percibidos como parte representativa de la organización. Todo acto realizado por la institución tiene, por tanto, una repercusión social que muchas veces es interpretada por la sociedad como Comunicación Institucional.

8. La Comunicación Institucional tiende a gestionar todos los contactos comunicativos de la institución y sus miembros con los diversos públicos, sean públicos externos o internos.³⁴

6.5.6. Tipos de Comunicación Institucional y Planes de Comunicación

La identidad de la institución determina los principios de comunicación con los que actúa.

Por ello, el fin con el que fue creada y los valores que la sustentan orientan de modo decisivo su actividad comunicativa. Puesto que el concepto de Comunicación Institucional se ha desarrollado muy unido al de comunicación empresarial, las principales estrategias de comunicación se han llevado a cabo en el terreno comercial (LA PORTE, 2005).

Es en ese terreno donde cada vez se ha dado mayor importancia a la comunicación en el gobierno de la empresa y no solamente como un medio de difusión. En las dos últimas décadas del siglo XX han proliferado los gabinetes y oficinas de comunicación con una presencia dentro de la empresa que varía según los casos. En muchos casos gestionan las relaciones con los medios de comunicación; coordinan las actividades de marketing, las relaciones públicas y la publicidad; gestionan la comunicación dentro de la institución y velan por los contactos con los clientes actuales y potenciales.

A pesar de que el campo comercial es en el que más se ha desarrollado, la Comunicación Institucional se ha aplicado a otras áreas con igual eficacia y

³⁴La Porte, J. (Introducción a la Comunicación Institucional. Recuperado el 05 de 04 de 2012, de (2005) <http://www.perspectivesoncommunication.com/files/6Pocnov05.pdf>

respondiendo a la identidad propia de cada institución, una identidad que determina el tipo de mensaje, las audiencias, los medios y fines más apropiados.

Por ello, la comunicación de una institución comercial se distingue de la realizada por una institución religiosa, ya que sus específicas identidades conllevan modos propios de obrar, de comunicar distintos entre sí. Una institución pública también posee características específicas que la diferencia de instituciones recreativas sin ánimo de lucro o de partidos políticos. Sin embargo, también hay semejanzas comunicativas entre los múltiples tipos de instituciones existentes.

La Comunicación Institucional se realiza a través de un programa que requiere normalmente cuatro fases:

1. Investigación.- El estudio en profundidad de la institución y de los públicos con los que se relaciona para detectar las carencias, las capacidades, competitivas, los desafíos futuros y las posibles oportunidades

2. Programación.- Creación de una estrategia comunicativa desarrollada en un periodo, tomando como base la información recogida en la fase anterior.

3. Realización.- Es la puesta en marcha efectiva de la estrategia programada, de acuerdo con los objetivos trazados.

4. Evaluación.- La valoración de los resultados obtenidos, confrontándolos con los iniciales objetivos del programa, en función de unos criterios establecidos previamente.

La Comunicación Institucional, como capacidad y proceso, tiene un rol fundamental en la superación de tensiones y la explicitación de las antinomias en la organización.

La existencia de sentidos o significaciones diversas y no congruentes, las disonancias, tienen que ver con las realidades diferentes que viven los individuos o grupos involucrados en la relación comunicativa. Por ello la superación de tensiones en el marco de la complejidad, tiene a la comunicación como un factor activo.

“La Comunicación Institucional es un proceso complejo que se inserta en una organización caracterizada por la diversidad y contextualizada en un escenario de incertidumbre. Por ello, debemos asumir la complejidad, la incertidumbre y la diversidad desde la comunicación como estrategia.”

6.5.7. La Comunicación en y para las Organizaciones

Desde la perspectiva epistemológica de la complejidad, lo institucional puede ser pensado como un fértil campo de problemáticas con atravesamientos múltiples.

Así, desde este paradigma, se puede hablar de un campo organizacional institucional, como un ámbito donde los sucesos humanos ocurren y dónde la comunicación adquiere relevancia en las tramas de relaciones diversas.

“La comunicación organizacional es un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución. Es aquella que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar de la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión institucional.”

“La gestión siempre ha utilizado a la comunicación, pero sin reconocerla como una variable estratégica.” Con frecuencia, las obras de gestión hablan de proyecto de empresa, de organización, de estímulo, de calidad o de formación pero remiten la comunicación a un capítulo terminal o limitándola a una forma de publicidad. “Pero, aunque la comunicación es un instrumento al servicio de la gestión, no es en absoluto un modelo de gestión.”

“Las organizaciones deciden comunicar porque es el camino más corto y directo para que las personas y grupos con los que les interesa interactuar, conozcan y valoren el aporte que hacen a la comunidad”.

Manuel Mora, Araujo y Manuela Gómez del Río hablan de legitimidad y visibilidad de las organizaciones. La primera depende de la capacidad de la organización para definir su misión, su estrategia y sus objetivos y para construir una buena realidad.

Tener legitimidad es que los otros reconozcan autoridad para hablar o actuar sobre algún problema. La legitimidad se construye sobre los logros institucionales y sobre los resultados alcanzados.

La visibilidad, en tanto, es el resultado que la organización obtiene cuando se muestra.

Una organización encara una campaña de comunicación para llamar la atención sobre sus acciones, para hacerlos visibles. La visibilidad depende principalmente de la buena comunicación.

Los autores plantean que se puede tener legitimidad sin visibilidad y visibilidad sin legitimidad. Sin embargo, la combinación ideal es haber construido legitimidad antes de buscar visibilidad. Cuando no hay una buena realidad para mostrar la mayor visibilidad de la organización obtendrá como resultado mostrar flancos débiles y por lo tanto es probable que dificulte la construcción de una legitimidad. La visibilidad social de una organización es como una lupa, agranda lo que haya para ver, lo bueno y lo malo, mientras que mostrar una mala realidad puede provocar una crisis en la organización.

Estos conceptos nos colocan en el contexto externo de la organización, a partir del accionar de la misma, los otros tienen la facultad de confiar y otorgar así, legitimidad.

6.6. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La dimensión administrativa de la gestión, retomando la representación que de ésta hace Antúnez (1993), es el conjunto de acciones que se realizan a fin de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) para la consecución de los objetivos de la institución. (Jabit, 2004).

Implica la planificación, la distribución de tareas y responsabilidades, la coordinación y evaluación de procesos, el dar a conocer los resultados y a la vez, incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones, a la resolución de conflictos.³⁵ Administrar la educación, en tanto política pública y de interés general, se liga a la acción de gobernar y requiere por tanto de un aparato que haga posible la planificación, la prevención de suministros, el procesamiento de la información para la toma de decisiones y la implementación de acciones, es casi imposible pensar en una organización compleja sin división de tareas y funciones, sin asignación de roles, sin normas y reglas sobre las que basa su accionar.

Por tanto, administrar, desde nuestra perspectiva, es intervenir con sentido, saber el porqué y el para qué de la actuación, en el área institucional y curricular, a fin de acoplar operativamente el manejo de los recursos humanos y la toma de decisiones.

Así, identificar necesidades, determinar objetivos, fijar tiempos, asignar actividades y responsabilidades, estimar recursos necesarios, resolver situaciones, son tareas de la gestión escolar que trascienden la perspectiva tradicional, que entiende la administración como un proceso de dirección y control de las actividades de los miembros de una organización.

El estilo burocrático de organización le imprimió a esta función efectos perversos: rutinas sin significados, duplicación de tareas, producción de información sin saber el para qué de su utilización esta desvinculación de la tarea administrativa de la toma de decisiones, esta alienación de los procedimientos burocráticos, ha hecho que la misma fuera concebida, muchas veces, como un proceso ajeno y externo a la tarea de gobernar o gestionar la escuela.³⁶

Sin embargo, esta dimensión necesita resignificarse a fin de revalorizar los tres tipos de actividades que conforman lo que comúnmente se llama administración: la previsión de los recursos, el control normativo y la organización de las diferentes tareas (Frigerio, G. y Poggi, M., 1995). El primero refiere a los esfuerzos que se

³⁵Jabit, L. Gestión Administrativa. Buenos Aires-Argentina: Unesco(2004).

³⁶Bit, L. Gestión administrativa. Buenos Aires-Argentina: Unesco2004).

realizan para la consecución de recursos o de fuentes alternativas complementarias al presupuesto; el segundo trata el conjunto de normas que prescriben la estructura y regulan las funciones que deben cumplir los miembros; el tercero alude a la distribución de tareas en el espacio y el tiempo, es decir a la organización, asignación de horarios y aulas, tarea que requiere de un gestor competente en el manejo de la comunicación y la negociación.

Es importante entonces que estos requisitos formales adquieran sentido para los actores que se comprenda su utilidad, que se encuentren caminos para la simplificación de los procesos, que se eliminen aquéllos que no agregan valor a la tarea y que desvíen a la institución educativa de su objetivo principal que es producir aprendizajes de calidad en los alumnos. Sólo así será posible vencer las resistencias que presentan las rutinas y lograr escuelas más eficaces y eficientes.

Pensar en una nueva concepción de lo administrativo es también tener en cuenta el conjunto de elementos que configuran la dinámica de las instituciones escolares: la relación del centro con el entorno, las relaciones entre los miembros del colectivo, la distribución de tareas y la organización de la enseñanza, el manejo del personal, el manejo de los conflictos, entre otros.

Esto implica entender las organizaciones educativas como sistemas dinámicos y complejos, articulados, no sólo por un conjunto de reglas y roles bien estructurados, sino por grupos sociales y por la red de relaciones que éstos van estableciendo a lo largo de su vida. (López Yáñez, y Sánchez Moreno, 1998).

Uno de los principios básicos de la gestión es el reconocimiento del valor de las personas en la organización, por esta razón, el tema central de la gestión, según Casassús (2000), “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”. De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales, en el mismo sentido, para Gimeno Sacristán la gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas

del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia.

Lo anterior permite inferir que el modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso y liderazgo en su acción.

La administración como disciplina fundante y el surgimiento de la gestión, se han enriquecido a través de la historia con los aportes de filósofos, sociólogos, psicólogos y administradores, quienes desde sus reflexiones buscan comprender e interpretar la acción del ser humano, sus motivaciones, lo que los impulsa a mejorar su desempeño y a potenciar las organizaciones.

6.6.1. La Gestión Administrativa, un nuevo paradigma

La Especialización tiene como objeto de formación la Gestión Administrativa, la que es inherente, no sólo a las instituciones educativas concebidas como tales en el ámbito de la función pública y en el ámbito privado, sino también a todas aquellas organizaciones que dentro de su función misional y compromiso social implementan acciones tendientes a la formación, capacitación y actualización de los ciudadanos desde la perspectiva de la función social pedagógica.

El presente documento pretende ayudar a clarificar la pregunta relativa a lo que hoy se entiende por gestión, ya que es común referirse a ésta como un sinónimo de administración o dar por hecho que cuando nos referimos a ella todos estamos hablando de lo mismo. (CORREA, 2009)

Una primera aproximación al término gestión permite observar que ella se relaciona con “management”, el cual es un término de origen anglosajón que se traduce al castellano como dirección, organización y gerencia, entre otros, aunque se reconoce

que gestión es un término que abarca muchas dimensiones se considera como distintiva de la misma la dimensión participativa, es decir se concibe como una actividad de actores colectivos y no meramente individuales.

La Gestión Administrativa es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa.

6.6.2. La Gestión por Procesos en las Instituciones y Organizaciones Educativas

La gestión por procesos desarrollada en la institución los públicos internos y demás integrantes y su capacidad de pensar en forma sistemática acerca de los problemas y las dificultades que puede enfrentar el estudiante y la comunidad educativa, con el fin de generar posibles alternativas de solución, esto permite movilizar el conocimiento y poner en acción a la institución.

De acuerdo con lo anterior, la aplicación de gestión por procesos en las instituciones y organizaciones educativas permite:

- Enfrentar el cambio y el aprendizaje organizacional.
- Dar respuestas pertinentes a las demandas de la comunidad.
- Desarrollar la capacidad de adaptación al entorno.
- Hacer más efectivo el uso de los recursos.
- Desarrollar capacidades y habilidades en la institución y en los grupos de trabajo para flexibilizar los procesos y actividades, con el fin de atender las expectativas y necesidades de los estudiantes y de la comunidad.
- Potenciar el aprendizaje organizacional con el fin de identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la organización.

- Estimular el desarrollo de competencias en la institución para que ésta identifique su saber hacer y los recursos de que dispone para prestar los servicios educativos.
- Posibilitar procesos de innovación en la gestión directiva, académico-pedagógica, administrativa, financiera, de convivencia y comunidad, lo que implica generar nuevas ideas y modificar constantemente los modelos mentales y de actuación.
- Estructurar el conocimiento de la institución en la búsqueda de solución de problemas de la sociedad mediante el desarrollo de un servicio educativo y social de calidad.
- Liderar en la organización procesos de gestión integral de los sistemas de aseguramiento de la calidad. La gestión por procesos aplicada en las instituciones permite a sus directivos desarrollar una visión mucho más sistémica de la organización. Es decir, que el gerente por procesos se distingue por poseer un pensamiento general, considera el todo y las partes, sus interrelaciones, las características de los procesos, los cambios del entorno y las demandas de los usuarios.

En consecuencia, un gestor educativo que orienta su función directiva en la gestión por procesos se caracteriza por:

- Generar una visión holística de las acciones y actividades de la institución.
- Entender que una de las exigencias para las instituciones en un mundo global es precisamente ofrecer una educación de calidad, pertinente y coherente con los cambios del entorno local, regional, nacional y mundial.
- Comprender muy bien que los procesos que desarrolla la institución son para lograr acciones más proactivas en función de la comunidad educativa y social.
- Considerar que el aprendizaje permanente permite dar una rápida respuesta a los cambios del entorno.

- Creer que el cambio en las personas es necesario para ajustar los procesos, por esta razón, genera condiciones efectivas para propiciar los cambios en las personas que participan en los procesos de la institución.
- Facilitar la interacción de todas las actividades de la organización orientándolas hacia la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los estudiantes actuales y potenciales de la institución.
- Ser una persona flexible con una alta capacidad de respuesta.
- Facilitar el desarrollo del trabajo en equipo y promover la responsabilidad compartida.
- Optimizar el uso de recursos de la organización para generar valor agregado.
- Promover la innovación, la creación de valor, la eficacia y eficiencia.

6.6.3. Contextos de la Gestión Administrativa

La Función Directiva.- Es definida por José María Veciana (2002) como “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder” En el caso del sector educativo, esto significa que el directivo docente es quien orienta y lidera en la institución el direccionamiento estratégico, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos desde procesos de concertación, evaluación y mejoramiento continuo, para ello, lidera los procesos de toma de decisiones de manera participativa, involucra a los miembros en la construcción de metas y de visión compartida, alinea los objetivos individuales con los de la organización, para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano con el horizonte institucional.

Por su parte, Kotler (1997) considera que un directivo, es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización. Es un buen gestor del tiempo y las acciones que conducen a la consecución de los objetivos, es capaz de elaborar, gestionar presupuestos y de hacer seguimiento de las finanzas. Un directivo sabe que dirigir es organizar, es decir, sabe crear estructuras en el plano formal de la

organización, dotarlas de personal cualificado y definir con claridad perfiles y roles, facilitar los recursos para que el personal trabaje con sentido de logro. Además controla los procesos, hace seguimiento a los planes y estrategias para reconducir las acciones.

Según Mark Moore (2002), de la Escuela Kennedy de Gobierno de la Universidad de Harvard, el directivo es “un creador de valor público”, es decir, tiene la capacidad de ofrecer un servicio de calidad a los ciudadanos para mejorar sus condiciones de vida e incidir en el desarrollo local, regional o nacional. En el caso del sector educativo, la creación de valor público se evidencia en la prestación de un servicio educativo de calidad, que contribuye a la formación política, democrática y participativa de los ciudadanos para la construcción del proyecto de nación y que responde además, a las necesidades e intereses de la comunidad educativa y del entorno.

Esta creación de valor público en el ámbito educativo implica para el directivo su actuación en tres esferas de gestión interrelacionadas:

La Gestión Estratégica.- Es la capacidad del directivo para realizar análisis situacionales de la institución y su entorno, que le permiten evaluar la gestión de la organización y sus resultados para transformar y reformular el horizonte institucional, los planes, los procesos o las acciones implementadas.

La Gestión del Entorno Político.- Es la relación del directivo en los contextos internos y externos mediante el uso inteligente de la persuasión y el ejercicio legítimo del poder como una acción que permite la participación, el consenso, la autorización, el apoyo, la colaboración y la obtención de recursos.

Según Longo (2002), la gestión política es también la capacidad del directivo para relacionar las propias responsabilidades con el marco institucional y político. Esto significa una comprensión de las normas y de las políticas educativas y su incidencia en el diseño y liderazgo de estrategias, planes y servicios institucionales; además,

implica entablar relaciones con actores institucionales y políticos para convertirlos en aliados estratégicos que coadyuvan al desarrollo de la institución.

La función directiva desde su dimensión política llega a su plena realización cuando el directivo consolida, fortalece y empodera a la comunidad educativa para que participe activamente en la construcción de sentido del horizonte institucional como una condición que es posible la formación integral de los alumnos.³⁷

La Gestión Operativa.- Es la capacidad del directivo para hacer que la organización actúe eficaz y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos propuestos y asuma la responsabilidad por los resultados alcanzados. Tradicionalmente en esta esfera es donde se ha concentrado la actuación del directivo, pero realmente se requiere una gestión integral que articule lo estratégico, lo político y lo operativo.

Los planteamientos anteriores valorados a la luz de la actuación de los directivos en el sector educativo, permiten concluir que éste es el actor fundamental para el desarrollo institucional y a través de su gestión en las esferas estratégica, operativa y política se convierte en creador de valor público en la institución.

En este sentido, el directivo docente:

- Dirige la institución hacia el logro de su horizonte institucional (misión, visión, objetivos, políticas y principios).
- Realiza alianzas estratégicas que contribuyen al desarrollo institucional
- Establece sistemas de comunicación que potencian la institución en sus relaciones e interacciones.
- Organiza los recursos y el talento humano de acuerdo con el proyecto educativo institucional.

³⁷BIT, L. Gestión Administrativa. Buenos Aires-Argentina: Unesco (2004)..

- Propicia ambientes adecuados de trabajo que favorecen el clima organizacional para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Motiva y estimula los resultados individuales y colectivos.
- Verifica el desarrollo de los procesos y realiza retroalimentación para los ajustes o cambios requeridos.

6.6.4. Gestión en los Centros Educativos

Entre los múltiples significados del término centro, encontramos aquel que refiere al lugar donde las personas se reúnen con un determinado fin. Un centro, en este sentido, es un espacio físico (edificio) que permite la reunión y que ofrece determinados servicios o prestaciones.

Centro Educativo, por otra parte, es lo perteneciente o relativo a la educación (el proceso de socialización de los individuos). Cuando una persona accede a la educación, recibe, asimila y aprende conocimientos, además de adquirir una concienciación cultural y conductual por parte de las generaciones anteriores.

Un Centro Educativo, por lo tanto, es un establecimiento destinado a la enseñanza. Es posible encontrar centros educativos de distinto tipo y con diferentes características, desde una escuela hasta una institución que se dedica a enseñar oficios pasando por un complejo cultural.

La escuela, como Centro Educativo, ofrece cualquier género de instrucción. La noción permite nombrar tanto a la enseñanza (que se da o se adquiere), como al conjunto de docentes y alumnos o al método o doctrina de cada profesor.

Existen Centros Educativos generales y otros dirigidos a ciertos grupos poblacionales (para niños, para adultos, etc.). Los Centros Educativos también pueden distinguirse por el tipo de instrucción que ofrecen, con diferentes niveles de generalidad.

6.6.5. Tipos de Instituciones Educativas

En general la concepción de una institución educativa se orienta en tres direcciones:

Instituciones Oficiales o del Estado.- Instituciones que competen a la administración pública o administración educativa del estado; instituciones o entidades privadas incluidas en el concepto anterior.³⁸

Instituciones de Carácter Humanitario.- Aquellos ya sean públicos o privados con fines exclusivamente humanitarios.

Objetivo de las Instituciones Educativas.- El Sistema Nacional de Educación tendrá, además de los objetivos previstos en la Constitución de la República, el cabal cumplimiento de los principios y fines educativos definidos en la presente Ley.

El Sistema Nacional de Educación forma parte del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad. Sus políticas observarán lo relativo al régimen del Buen Vivir, asegurando el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución de la República; así como el cumplimiento de los objetivos en materia educativa previstos en el régimen de desarrollo y en el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (Ramirez, 2011).

El Estado en todos sus niveles de gobierno y en ejercicio concurrente de la gestión de la educación, planificará, organizará, proveerá y optimizará los servicios educativos considerando criterios técnicos, pedagógicos, tecnológicos, culturales, lingüísticos, de compensación de inequidades y territoriales de demanda. Definirá los requisitos de calidad básicos y obligatorios para el inicio de la operación y funcionamiento de las instituciones educativas.³⁹

³⁸ Ramírez, C. La Gestión Educativa en las Instituciones Educativas. México: Limusa. (2011).

³⁹ Ley Orgánica de Educación Intercultural, publicada en el Registro Oficial No 347 de marzo de 2011.

6.6.6. Los Gestores Educativos

La importancia de las prácticas y contextos propios de la gestión educativa remite al tema del gestor educativo su perfil y sus desempeños. Hoy se espera que un gestor educativo concebido como responsable del desarrollo educativo y organizacional esté en condiciones de analizar y sintetizar, anticipar y proyectar, proponer y negociar, decidir y desarrollar, comunicar y coordinar, liderar y animar, evaluar y realimentar.

Se espera además que la pertinencia de sus desempeños se oriente a promover, incentivar, liderar y desarrollar procesos de investigación que le permitan interpretar adecuadamente la realidad singular en que opera el sistema educativo y la organización particular en que se inscribe su acción.

Que maneje de manera adecuada información relevante para el mejoramiento institucional y del aprendizaje de los estudiantes; que sea un comunicador capaz de emitir mensajes claros, precisos y convincentes, pero que además de ello sea un comunicador en clave de escucha y por ende de participación y de convocatoria.

Se piensa en un gestor educativo que provoca e incita a la acción formadora y por tanto transformadora; que es testimonio de moralidad y compromiso; que une permanentemente a los actores educativos alrededor de la misión y de los objetivos institucionales; que imprime direccionalidad y sentido a la organización y a su quehacer; que evalúa, que construye día a día escenarios de esperanza y de futuro; que cree en lo proyectado y es capaz de crearlo mediante el trabajo en equipo y el esfuerzo cooperativo; que comprende los procesos educativos y la gestión que los posibilita y los pone en marcha, que los evalúa y los mejora permanentemente; que tiene confianza en sí mismo, capacidad para enfrentar el riesgo y la incertidumbre; que tiene sentido de responsabilidad, voluntad y capacidad de servicio; disciplina para el aprendizaje, rigurosidad ética y capacidad de servicio.

Que es conocedor de enfoques, técnicas y herramientas de gestión. Que es poseedor de un conjunto de disposiciones y cualidades que derivan en reconocimiento, legitimidad y gobernabilidad.

7. HIPÓTESIS.

Un manejo adecuado de la Comunicación Institucional mejora la Gestión Administrativa del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza“ de la comunidad Guantuc Cruz, Parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, durante el período 2011-2012.

8. VARIABLES

Independiente

La Comunicación Institucional.

Dependiente

Gestión Administrativa.

8.1 Operacionalización de Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS INDICADORES	INSTRUMENTO
La Comunicación Institucional.	Es la que se realiza de modo organizado y está dirigida a las personas y grupos del entorno social donde la institución realiza su actividad y busca establecer relaciones de calidad entre los públicos	Relaciones Interpersonales Fases de la comunicación	Marketing Publicidad Relaciones públicas. Investigación Programación Realización Evaluación	¿Considera que en la institución educativa existe un buen nivel de Comunicación Institucional? ¿Se han presentado problemas de Comunicación Institucional entre los docentes que laboran en la escuela? ¿Considera que la Comunicación Institucional tiene relación directa con la imagen de la Institución Educativa? ¿Con que frecuencia la autoridad institucional realiza	Encuesta

	internos y externos a la vez proyecta una imagen adecuada que responda a los fines institucionales.			procesos de Comunicación Institucional?	
--	---	--	--	---	--

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMES INDICADORES	INSTRUMENTO
Gestión Administrativa	Proceso que implica la planificación, la distribución de tareas y responsabilidads, la coordinación y evaluación de procesos, el dar a conocer los resultados y a la vez, incluye actuaciones relativas al currículo, etc.	Funciones básicas Cualidades del gestor	Planeación Organización Dirección Control Analizar y sintetizar. Anticipar y proyectar. Proponer y negociar. Decidir y desarrollar. Comunicar y coordinar. Liderar y animar. Evaluar y	¿La Directora y los docentes se comunican permanentemente con los padres de familia? ¿La Directora y los docentes se comunican permanentemente con los líderes comunitarios? ¿Ha recibido capacitación acerca de la Comunicación Institucional y su importancia en la gestión educativa? ¿Cómo califica la Comunicación Institucional en la Gestión Administrativa de la institución? ¿Considera que se debe proporcionar capacitación a los	Encuesta.

			realimentar.	actores educativos acerca de la Comunicación Institucional?	
--	--	--	--------------	--	--

9.METODOLOGÍA

En el trabajo de investigación se aplicó los siguientes métodos.

9.1. Inductivo-Deductivo

En este método se utilizó la Observación para establecer la relación entre la Comunicación Institucional y la Gestión Administrativa, posteriormente el razonamiento inductivo permitió establecer consideraciones de tipo general, que a la vez facilitarán la formulación de la hipótesis y la deducción de las consecuencias con respecto a las variables.

A continuación el método permitió realizar investigaciones (teóricas o experimentales) para observar si las consecuencias de las hipótesis son verificadas por los hechos, es decir se pudo comprobar la hipótesis que finalmente facilitará la emisión de las conclusiones y recomendaciones.

9.1.2. Histórico lógico

Este método es importante porque facilitó conocer el desempeño del fenómeno a través del tiempo, para lo cual se utiliza la heurística a través del análisis de fuentes documentales para determinar la influencia de la Comunicación Institucional en la administración educativa, posteriormente se realizó una crítica de esas fuentes para determinar su validez. Al finalizar la síntesis histórico lógico, permite valorar el impacto de las variables del estudio.

10. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Por el propósito

Investigación Aplicada.- El trabajo correspondió a una investigación aplicada por que sirvió para resolver problemas prácticos que suscitaron en la institución, en este

caso la falta de comunicación de autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes, acerca de la comunicación en la Gestión Administrativa.

Además se trabajó con las autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes de la institución para disminuir la incorrecta comunicación, aplicar en los procesos de la Gestión Administrativa, para lo cual es necesaria la colaboración de todos los actores educativos de la institución.

Por el Nivel de Estudio

Investigación Descriptiva.- Este tipo de investigación nos permitió observar las principales características de las variables, es decir se enfocarán la determinación de las causas y efectos de las instituciones en la Comunicación Institucional con la Gestión Administrativa desarrollada en el establecimiento educativo.

Investigación Explicativa.- La investigación explicativa nos permite establecer relaciones causales del problema de investigación, en donde se determinarán las causas que limitan la Comunicación Institucional y su relación con la Gestión Administrativa desarrollada en el establecimiento educativo.

Por el lugar

Investigación de campo.- La investigación se desarrolló en el Centro Educativo Comunitaria Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza” de la comunidad Guantuc - Cruz, por lo mismo la investigación es de campo.

Por el nivel

Cuantitativo.- Este tipo de investigación facilitó la aplicación de instrumentos para la recolección de datos, por lo mismo en el análisis de resultados se utilizó métodos de carácter cuantitativo a fin de establecer relaciones entre las variables.

Por el origen

Investigación Bibliográfica.- La investigación teórica se sustentó mediante una amplia recopilación bibliográfica de textos, libros y folletos, así también se consultó en el internet acerca del tema en cuestión.

Por la Dimensión Temporal

Transversal.- Porque permitió realizar el estudio estimando la magnitud y distribución de un fenómeno o condición en un momento dado, para el caso el año lectivo 2011-2012.

Por la factibilidad de aplicación

Proyecto factible.- Debido a que se contó con recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para el normal desarrollo del proceso de la investigación.

11. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS

Encuesta: Se aplicó un cuestionario de preguntas a los docentes y padres de familia del Centro Educativo “Nueva Esperanza”. Anexo No 1 y 2

Observación: Mediante una ficha de preguntas a los estudiantes de sexto a décimo año de educación básica en la institución. Anexo No 3.

12. UNIVERSO Y MUESTRA

GRUPOS	NUMERO
Docentes	12
Padres de familia	35
Estudiantes	75
Total	122

Debido a que la población es manejable se aplicaron los instrumentos de investigación a la totalidad de población de los docentes, padres de familia y estudiantes, en consecuencia los resultados son objetivos.

13. PROCESAMIENTO DE DATOS

Una vez aplicados los instrumentos de investigación se procedió a realizar la respectiva tabulación de datos, posteriormente se los expresó a través de cuadros de doble entrada en los cuales consta la frecuencia y el porcentaje.

Estos porcentajes se evidenciaron en gráficos utilizando el programa Excel para finalmente realizar el respectivo análisis e interpretación de datos, que son el sustento para las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ENCUESTA A DOCENTES

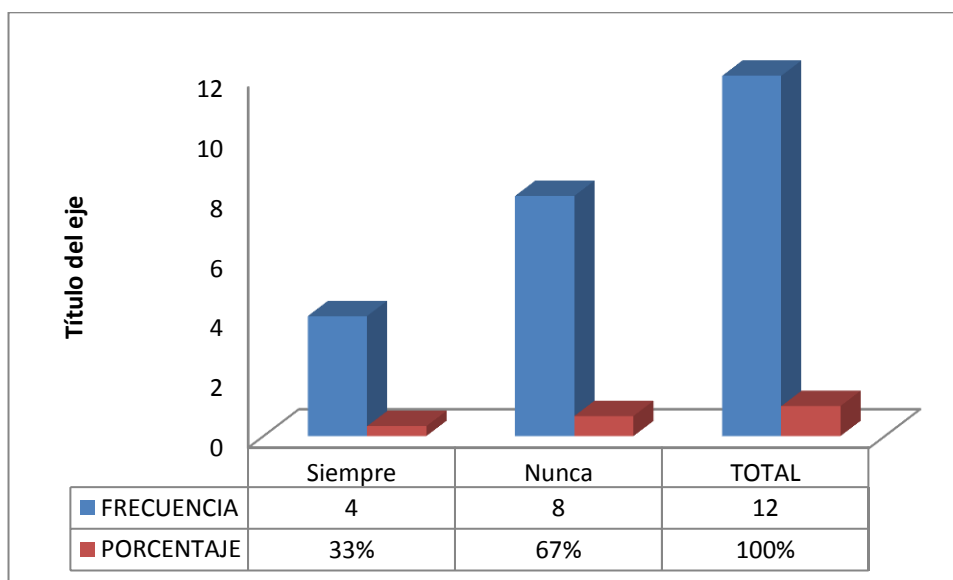
1. La comunicación fluye positivamente entre la autoridad, docentes, estudiantes y padres de familia para tomar decisiones en beneficio de la institución.

Tabla. 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	33 %
Nunca	8	67 %
TOTAL	12	100 %

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Gráfico. 1



FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

En base a los resultados de la encuesta, podemos señalar la importancia de promover la participación de los actores educativos en la toma de decisiones y consecuentemente la necesidad de fortalecer la Comunicación Institucional para satisfacer las necesidades del público y de los clientes de la institución educativa.

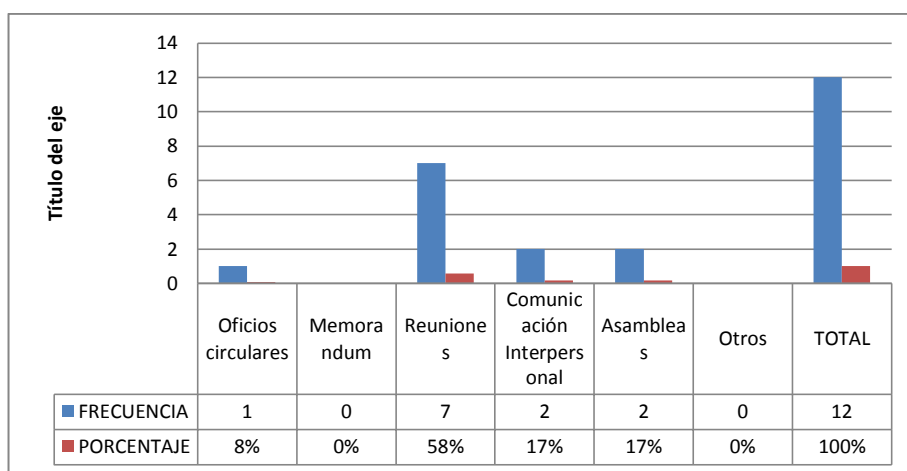
2. De qué manera la Dirección se comunica con la comunidad educativa de forma frecuente.

Tabla. 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Oficios circulares	1	8 %
Memorandum	0	0 %
Reuniones	7	58%
Comunicación Interpersonal	2	17 %
Asambleas	2	17 %
Otros	0	0 %
TOTAL	12	100 %

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Gráfico No.2



FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Las reuniones son los principales medios de comunicación entre la dirección del establecimiento y los actores educativos, por lo mismo debe ser utilizada de tal manera que permita la participación y comunicación de los miembros de la comunidad educativa.

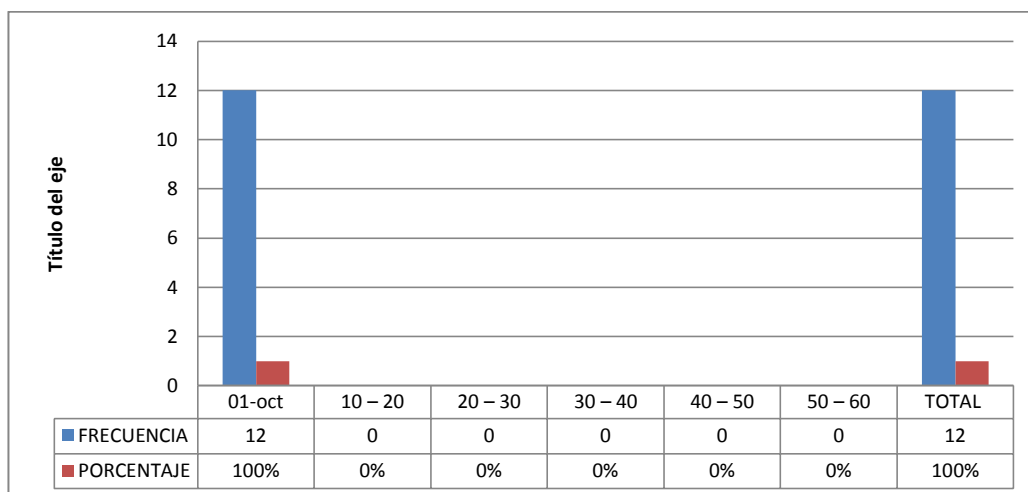
3. Cuántos documentos oficiales ha recibido durante el año lectivo 2011 - 2012
 Selecciones la opción.

Tabla. 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-10	12	100%
10 – 20	0	0%
20 – 30	0	0%
30 – 40	0	0%
40 – 50	0	0%
50 – 60	0	0%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
 ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Gráfico. 3



FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
 ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Se puede señalar que al interior del establecimiento educativo no se utilizan documentos oficiales como medio de Comunicación Institucional. Es importante considerar que la documentación oficial es parte de la historia institucional, por lo mismo debe ser enviada y archivada.

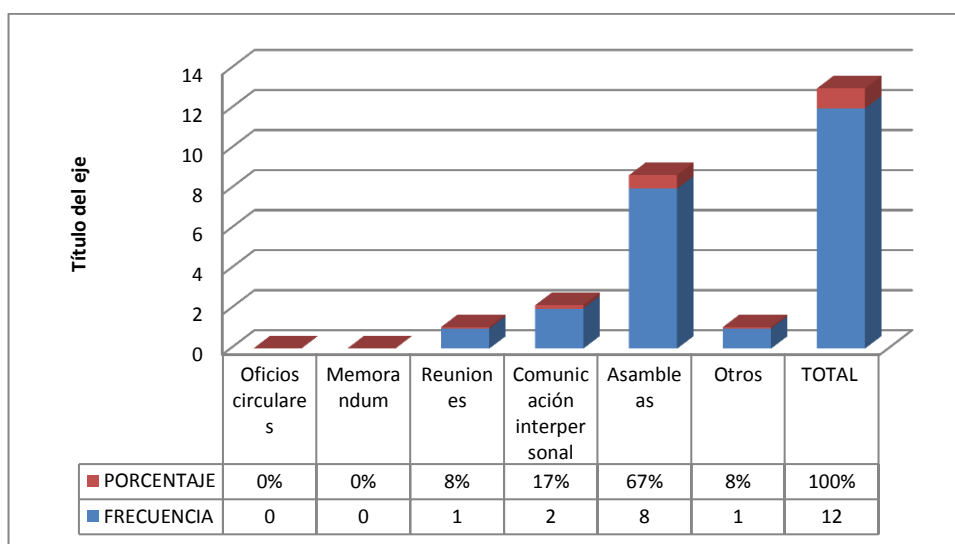
4. De qué manera el Centro Educativo “Nueva Esperanza” se comunica con la comunidad.

Tabla. 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Oficios circulares	0	0%
Memorandum	0	0%
Reuniones	1	8%
Comunicación interpersonal	2	17 %
Asambleas	8	67 %
Otros	1	8%
TOTAL	12	100 %

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
 ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Gráfico. 4



FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
 ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Las reuniones de padres de familia y asambleas generales de la comunidad son los principales medios de comunicación, por lo mismo deben ser aprovechados por los docentes y la autoridad para proporcionar información de calidad, aunque también se ha utilizado la comunicación de manera verbal.

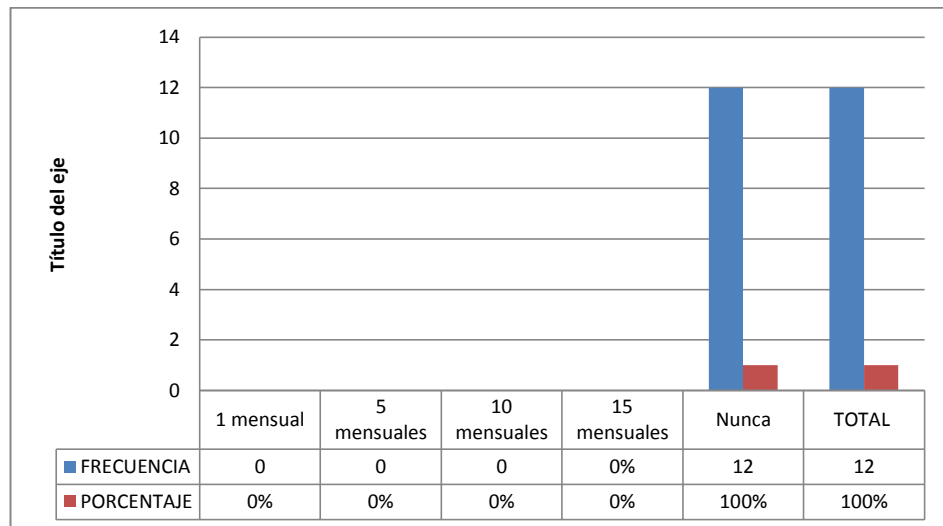
5. **Cuál es la periodicidad con la que se envía informes escritos a la comunidad.**

Tabla. 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 mensual	0	0%
5 mensuales	0	0%
10 mensuales	0	0%
15 mensuales	0%	0%
Nunca	12	100%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Gráfico. 5



FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Nunca se envían informes escritos a la comunidad, en consecuencia es necesario que se cree una cultura de comunicación escrita para que haya evidencias del proceso de Comunicación Institucional desarrollado.

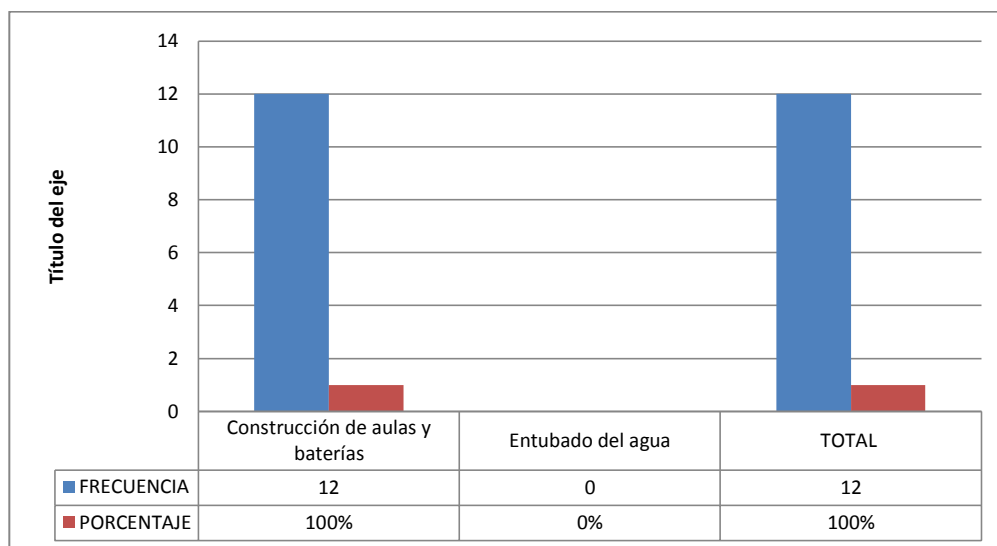
6. Cuáles son los proyectos que se desarrollan en la institución.

Tabla. 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Construcción de aulas y baterías	12	100%
Entubado del agua	0	0%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
 ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Gráfico. 6



FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
 ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Como son lógico los docentes conocen los trabajos desarrollados al interior del establecimiento educativo, ya que la ejecución de proyectos requiere que la Comunicación Institucional fluya de tal manera que los actores educativos se comprometan con las actividades planificadas.

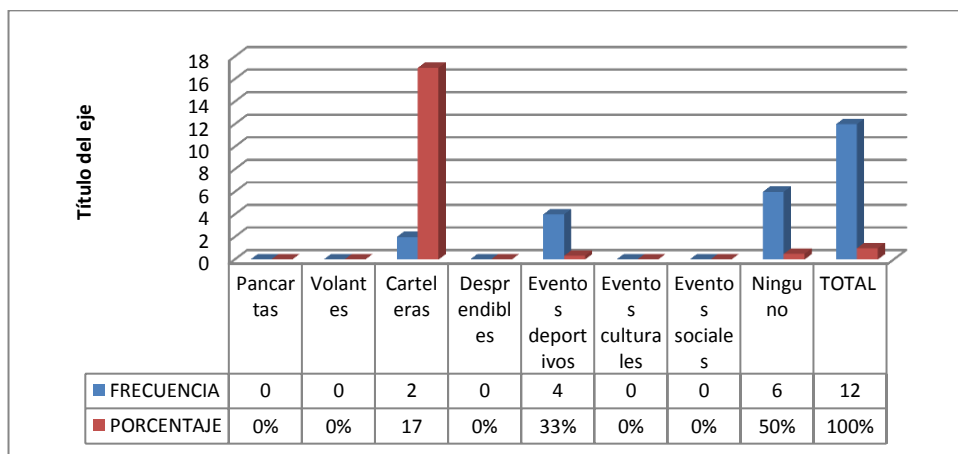
7. De qué manera la Escuela promociona su imagen institucional a los miembros de la comunidad.

Tabla. 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pancartas	0	0%
Volantes	0	0%
Carteleras	2	17
Desprendibles	0	0%
Eventos deportivos	4	33%
Eventos culturales	0	0%
Eventos sociales	0	0%
Ninguno	6	50%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Gráfico. 7



FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

La institución no realiza ningún tipo de promoción a nivel comunitario, consecuentemente es necesario utilizar estrategias de Comunicación Institucional para promocionar adecuadamente los servicios que oferta y la importancia de la educación en el ámbito comunitario.

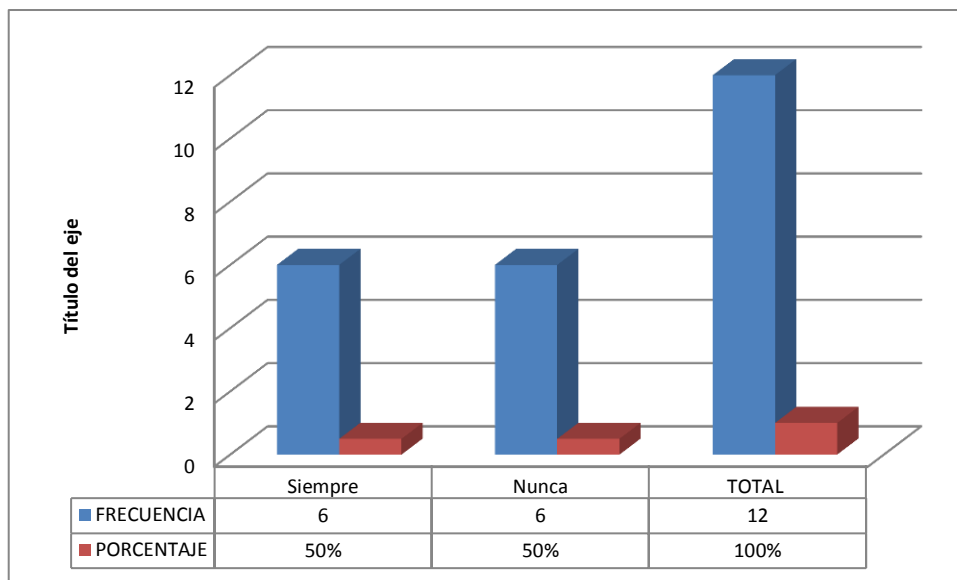
8. La institución educativa organiza reuniones para dar a conocer diferentes aspectos que conciernen a la escuela y la comunidad.

Tabla. 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	50%
Nunca	6	50%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Gráfico. 8



FUENTE:

Encuesta aplicada a los docentes del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Es importante incrementar el número de reuniones en la institución educativa para mejorar la Comunicación Institucional, en ellas se debe informar acerca de todos los aspectos inherentes a la Gestión Administrativa y escolar.

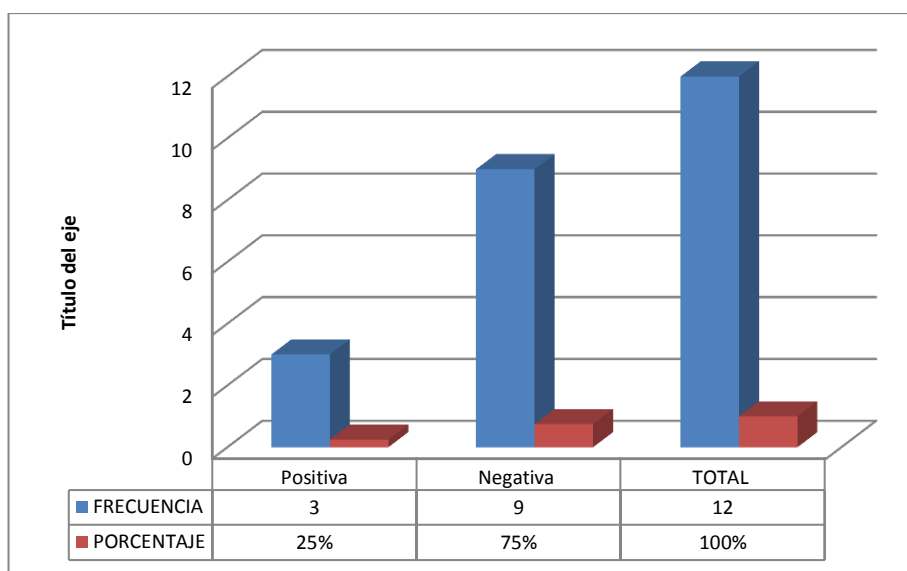
9. Cómo califica la Comunicación Institucional en la Gestión Administrativa en el Centro Educativo “Nueva Esperanza”.

Tabla. 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Positiva	3	25%
Negativa	9	75%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Gráfico. 9



FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Los docentes califican como negativa la Comunicación Institucional en la Gestión Administrativa desarrollada en el Centro Educativo “Nueva Esperanza”, en base a estos resultados se debe cambiar la percepción de los docentes, considerando que ellos son parte fundamental de este proceso.

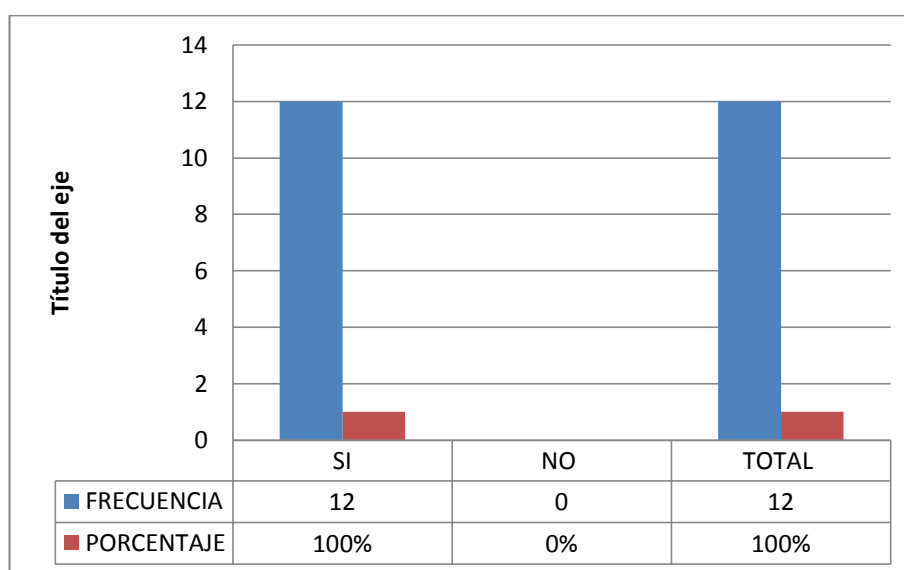
10. Considera que se debe capacitar a la comunidad educativa acerca de la Comunicación Institucional y su importancia en la Gestión Administrativa.

Tabla. 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
 ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Gráfico. 10



FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
 ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados

La totalidad de docentes señalan que es necesario capacitar a los miembros de la comunidad educativa acerca de la Comunicación Institucional, para que exista conocimiento y compromiso de los actores educativos en el mejoramiento de los canales de comunicación. De ahí que es necesario implementar un conjunto de estrategias que incidan positivamente en la Comunicación Institucional y consecuentemente en la Gestión Administrativa.

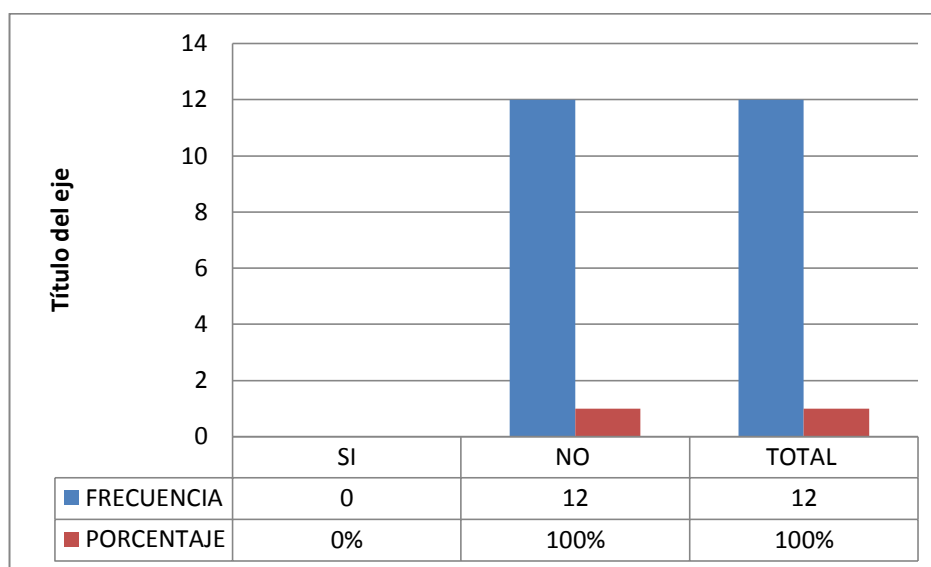
11. En la institución educativa se han organizado eventos de capacitación para tratar el tema de la Comunicación Institucional.

Tabla. 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Gráfico. 11



FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Todos los docentes que fueron encuestados sostienen que la institución educativa no ha organizado eventos de capacitación para tratar el tema de la Comunicación Institucional. Por lo mismo, es necesario que la Gestión Administrativa contemple en su plan educativo institucional la organización, ejecución y evaluación de eventos de capacitación en el área de la comunicación.

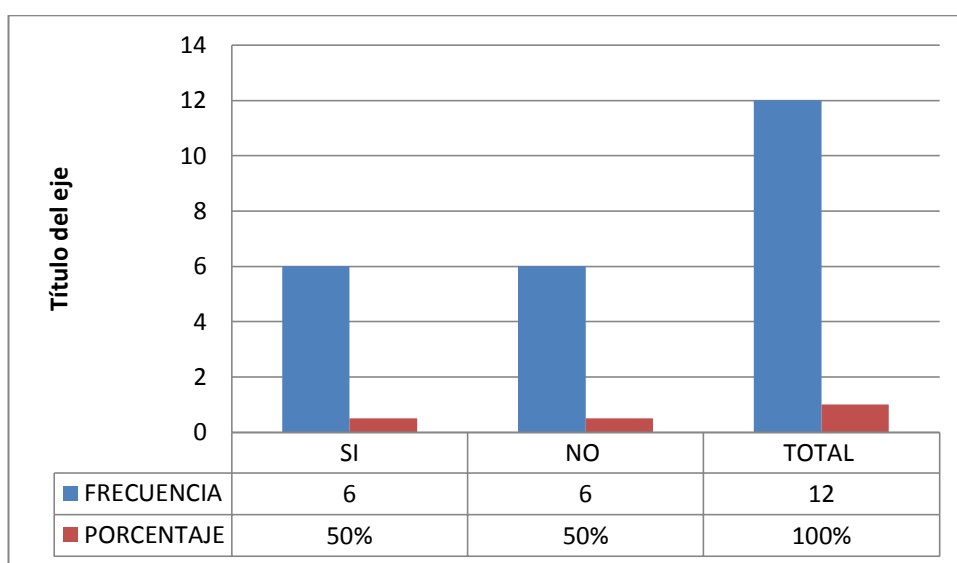
12. Se han implementado estrategias para fortalecer la Comunicación Institucional entre los actores educativos.

Tabla. 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	50%
NO	6	50%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Gráfico. 12



FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 12 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Existen criterios contrapuestos, ya que la mitad de docentes estiman que si se han implementado estrategias para mejorar la Comunicación Institucional en el establecimiento educativo, sin embargo la otra mitad de docentes estiman que el centro educativo no ha organizado estos eventos. En este sentido es evidente la necesidad de promover la utilización de estrategias adecuadas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES

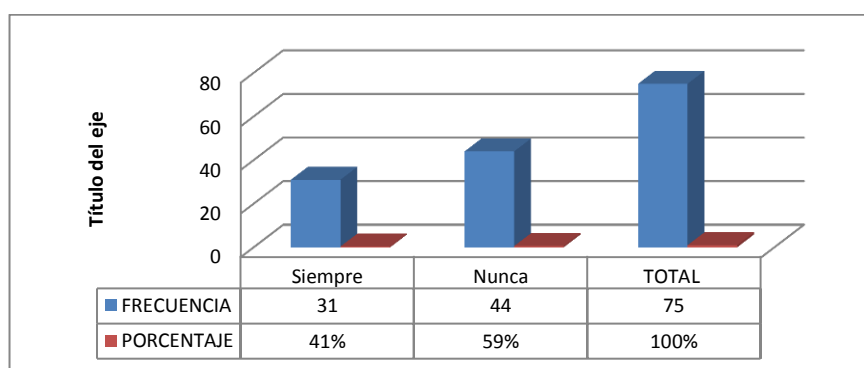
1. Ha observado qué la comunicación es permanente entre la autoridad, los docentes, padres de familia y estudiantes en la institución.

Tabla. 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	31	41%
Nunca	44	59%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Gráfico. 1



FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

No existe comunicación permanente entre la autoridad, docentes y padres de familia, por lo tanto es necesario fortalecer la Comunicación Institucional para mejorar la participación de los miembros de la comunidad educativa en las actividades planificadas.

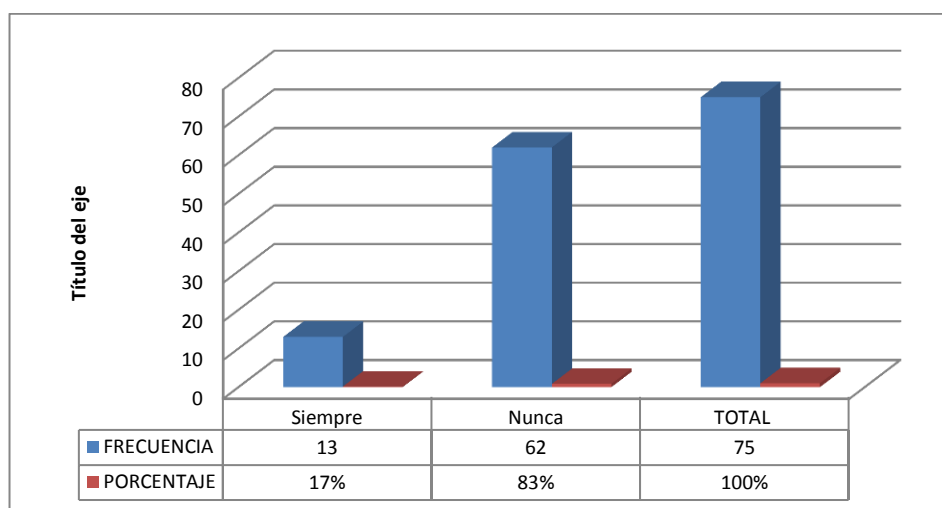
2. La Directora de la institución comunica oportunamente todo tipo de información a los estudiantes.

Tabla.2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	13	17%
Nunca	62	83%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Gráfico.2



FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Se evidencia la falta de comunicación de la autoridad a los estudiantes, entonces es urgente implementar estrategias de Comunicación Institucional, que permitan mantener informados a los estudiantes, ya que ellos son el nexo directo con los padres de familia y la comunidad.

3. Qué tipo de elemento utiliza la autoridad para convocar a los actores educativos.

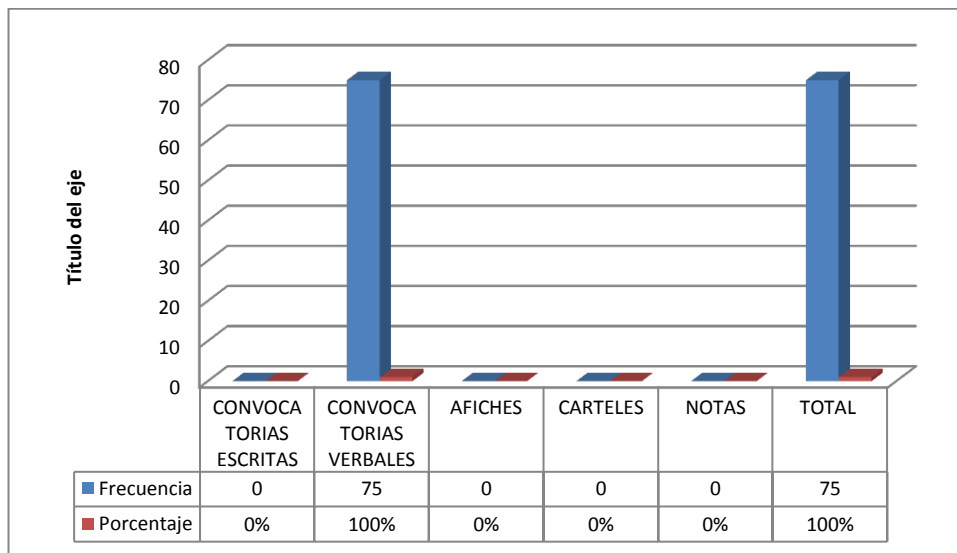
Tabla.3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Convocatorias escritas	0	0%
Convocatorias verbales	75	100%
Afiches	0	0%
Carteles	0	0%
Notas	0	0%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB “Nueva Esperanza”.

ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Gráfico. 3



FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB “Nueva Esperanza”.

ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Análisis en Interpretación de Resultados

La convocatoria verbal es el medio utilizado mayoritariamente para convocar a los padres de familia, sin embargo es importante que se registre este tipo de convocatoria para que se constituya en una evidencia institucional.

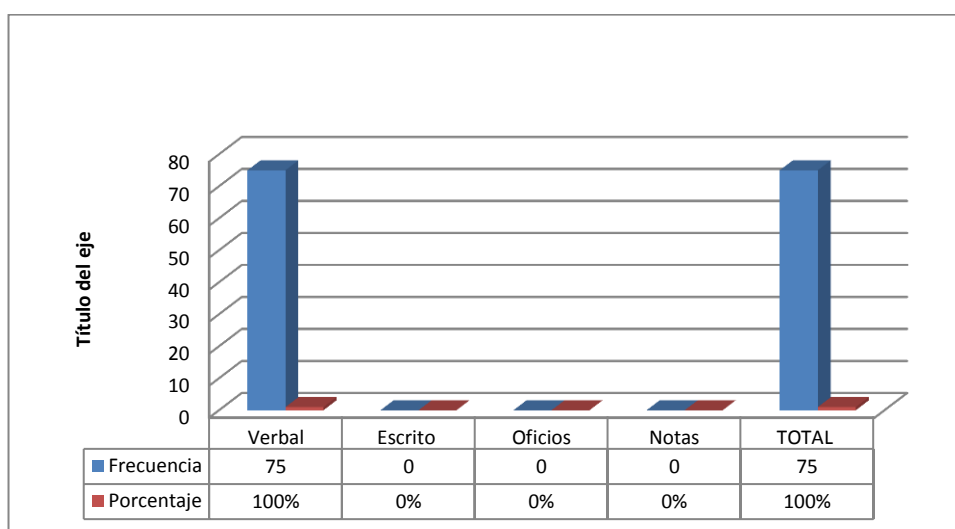
4. De qué manera se comunica con las autoridades para trámites estudiantiles.

Tabla. 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Verbal	75	100%
Escrito	0	0%
Oficios	0	0%
Notas	0	0%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Gráfico. 4



FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados

La comunicación verbal predomina en los trámites institucionales, por lo mismo debe desarrollarse en un marco de respeto y consideración, además en la institución no se registra el uso de oficios, notas u otros documentos, en consecuencia se debe crear una cultura de comunicación que utilice diferentes medios para desarrollar los procesos comunicativos.

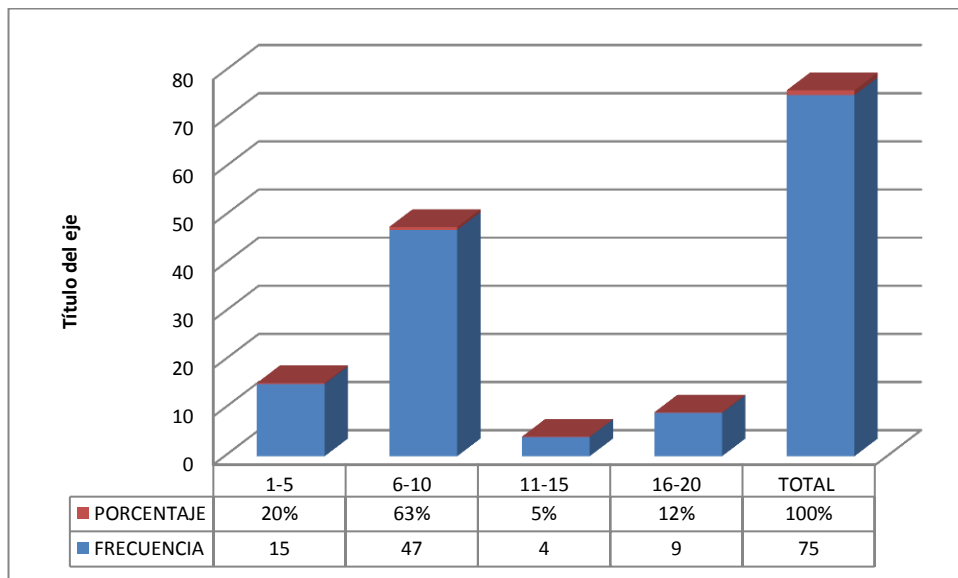
5. Cuántas veces en el año mantuvo comunicación directa con las autoridades y docentes.

Tabla. 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-5	15	20%
6-10	47	63%
11-15	4	5%
16-20	9	12%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Gráfico. 5



FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

La comunicación directa entre estudiantes, autoridad y docentes es mínima haciéndose necesario incrementar este tipo de comunicación para mejorar la gestión institucional.

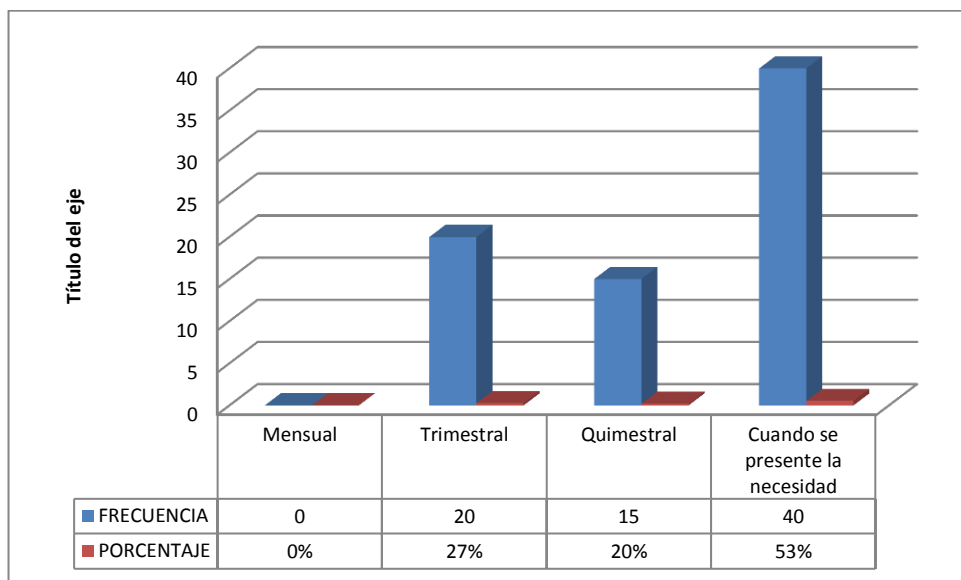
6. Con qué frecuencia realizan reuniones con los estudiantes y padres de familia.

Tabla. 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	0	0%
Trimestral	20	27%
Quimestral	15	20%
Cuando se presente la necesidad	40	53%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Gráfico. 6



FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Las reuniones entre estudiantes y padres de familia se dan únicamente cuando es necesario informar acerca de aspectos urgentes que ameriten la toma de decisiones, sin embargo es conveniente, que se realicen reuniones de manera planificada para instaurar una Comunicación Institucional que beneficie la gestión en el establecimiento.

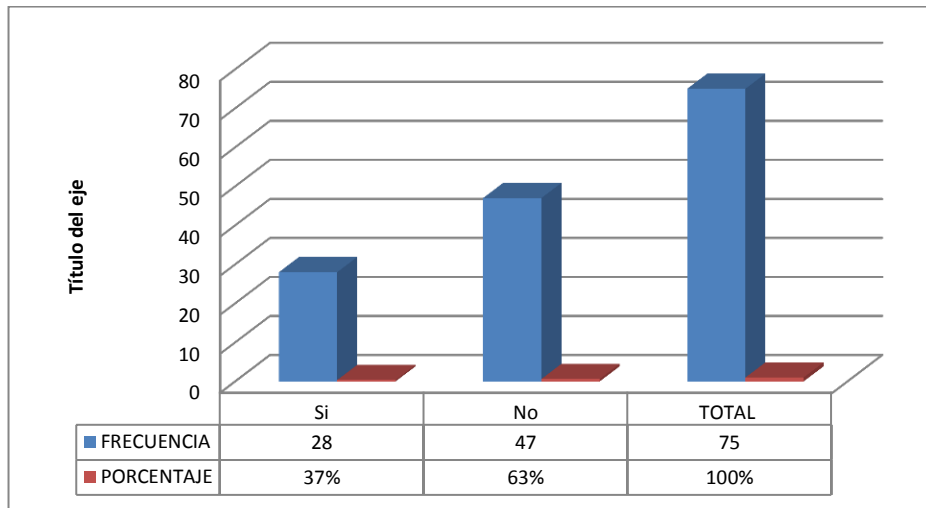
7. Conoce los proyectos que se desarrollan en la institución.

Tabla. 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	28	37%
No	47	63%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Gráfico. 7



FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Los estudiantes no conocen los proyectos que se llevan a cabo en la institución educativa, sin embargo esta apreciación puede estar relacionada con la información proporcionada por la autoridad e incluso por los padres de familia, ya que ellos tienen una visión que relaciona los proyectos con la construcción física, por lo mismo desestiman los proyectos de mejoramiento de la calidad educativa. La gestión institucional debe utilizar la comunicación de tal manera que todos los estudiantes conozcan y promocionen el trabajo que se desarrolla en la institución.

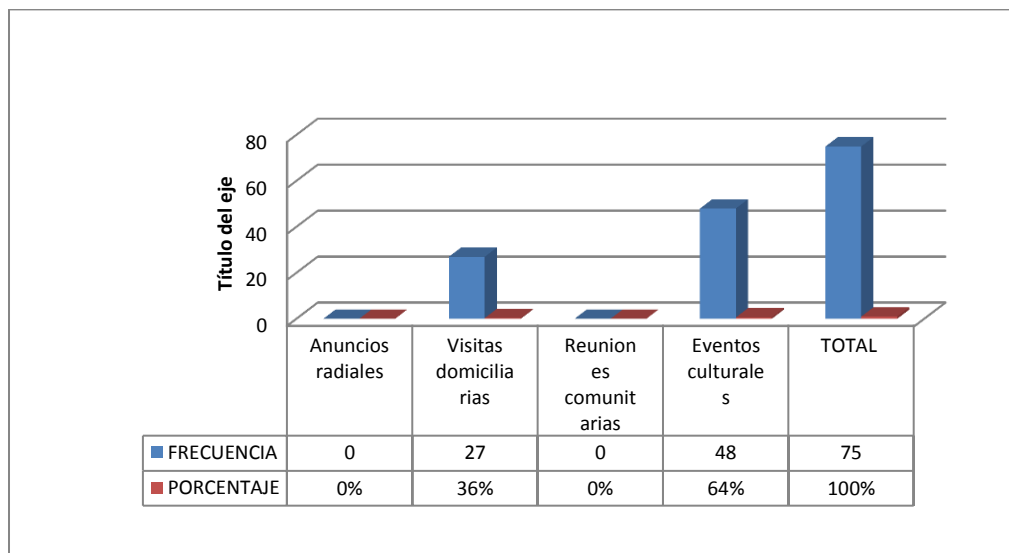
8. De qué manera la institución promociona las actividades y el servicio educativo.

Tabla. 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Anuncios radiales	0	0%
Visitas domiciliarias	27	36%
Reuniones comunitarias	0	0%
Eventos culturales	48	64%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Gráfico. 8



Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB “Nueva Esperanza”

FUENTE: .ELABORADO POR: Rosmary

Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Los eventos culturales son los espacios utilizados por la institución para promocionar las actividades y los servicios educativos, es muy importante que la autoridad institucional y los docentes seleccionen el tipo de estrategia de acuerdo al contexto socio cultural de la institución.

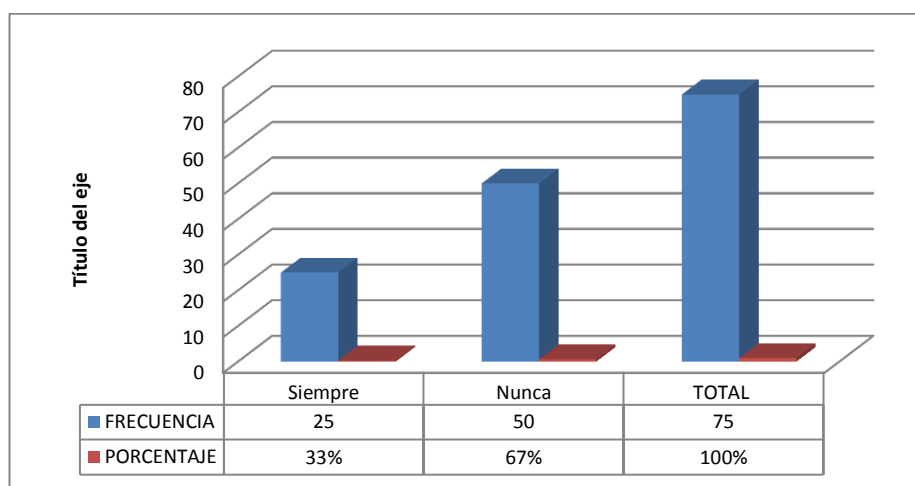
9. Cuándo se solicita información a la directora, a los docentes es atendido con amabilidad y cortesía.

Tabla. 9

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	25	33%
Nunca	50	67%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Gráfico. 9



FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

La mayoría de estudiantes señalan que al solicitar información a la directora o a los docentes nunca son atendidos con cordialidad y cortesía, sin embargo otro porcentaje de estudiantes afirman lo contrario pues señalan que son atendidos afectuosa. En base a lo señalado es importante que todos los estudiantes sean atendidos de manera que satisfagan sus intereses y necesidades.

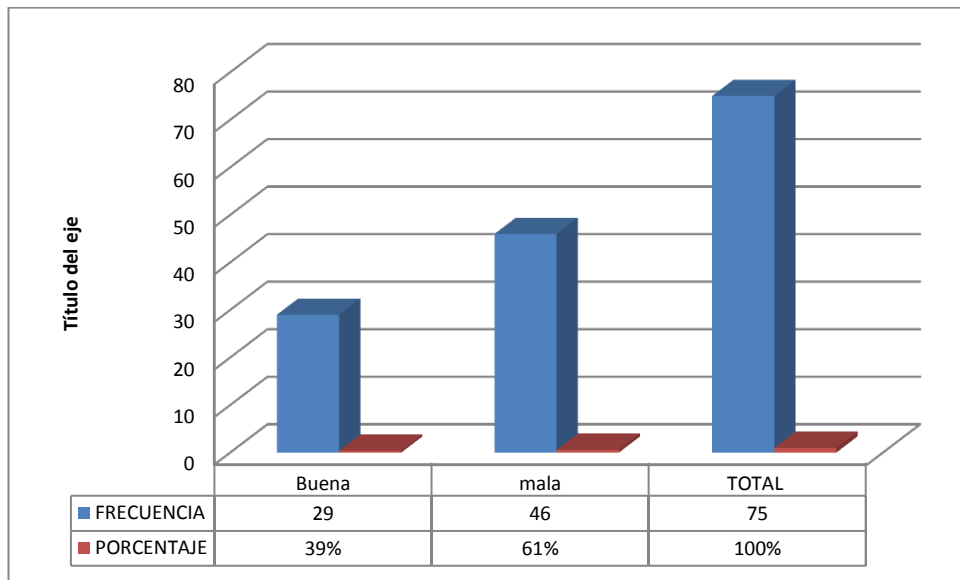
10. Cómo califica la gestión que desarrolla la autoridad de la institución.

Tabla. 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	29	39%
mala	46	61%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB "Nueva Esperanza".
 ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Gráfico. 10



FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes del CECIB "Nueva Esperanza".
 ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 13 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Existen criterios divididos con respecto a la valoración de la gestión desarrollada en la institución, pero al existir un juicio mayoritario que la califican como mala es necesario establecer una comunicación fluida y clara para cambiar esta apreciación.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

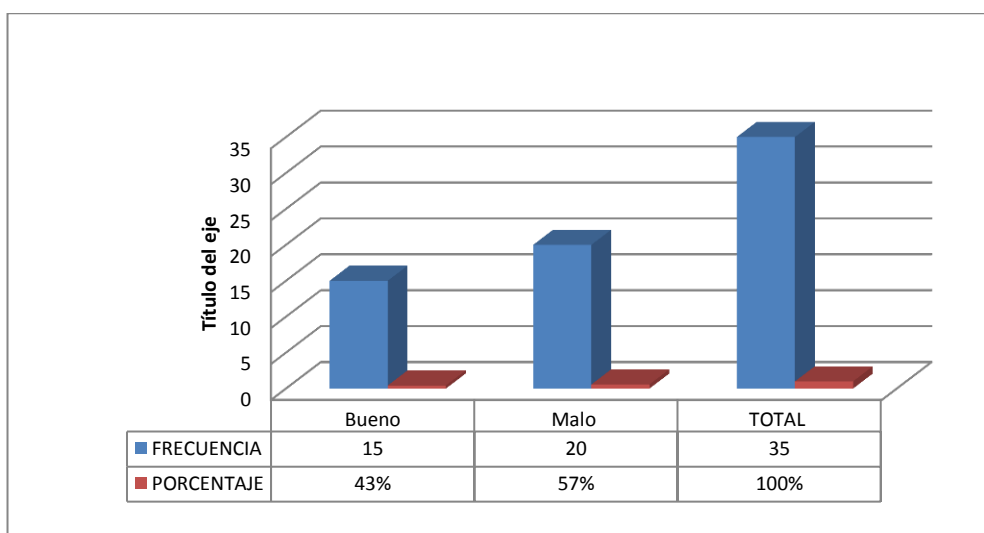
1. De su criterio respecto al nivel de comunicación existente en la Institución Educativa.

Tabla. 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	15	43 %
Malo	20	57%
TOTAL	35	100 %

.FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Gráfico. 1



FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Los padres de familia califican como malo el nivel de comunicación existente en la institución educativa, por ello se debe implementar estrategias de Comunicación Institucional que permitan que la información fluya de manera clara y precisa.

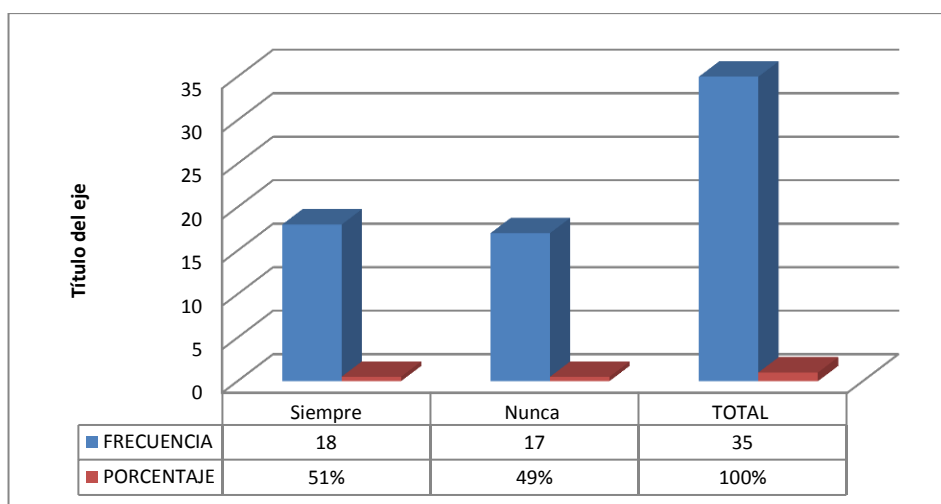
2. Se han presentado problemas de Comunicación Institucional entre los docentes que laboran en la escuela.

Tabla. 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	18	51%
Nunca	17	49%
TOTAL	35	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Gráfico. 2



FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Los padres de familia afirman que existen problemas de Comunicación Institucional entre los docentes lo cual ha debilitado la Gestión Administrativa, por lo tanto los docentes deben desempeñar sus funciones de manera que contribuyan a la gestión garantizando una adecuada Comunicación Institucional.

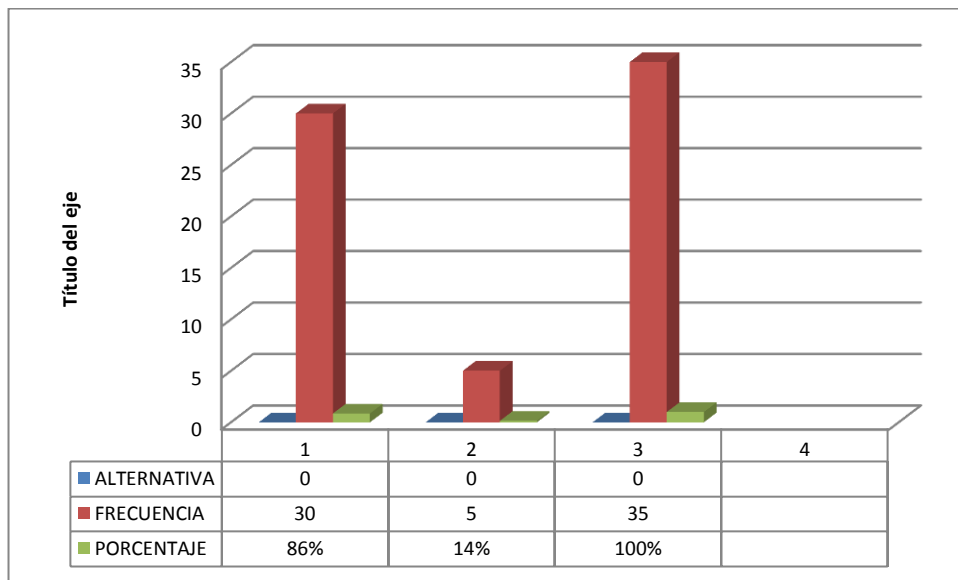
3. Considera que la Comunicación Institucional tiene relación directa con la imagen de la Institución Educativa.

Tabla. 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	86%
No	5	14%
TOTAL	35	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Gráfico. 3



FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

La Comunicación Institucional tiene relación directa con la imagen que proyecta la Institución Educativa, en consecuencia el centro educativo tiene responsabilidad para promover y crear una cultura de Comunicación Institucional que favorezca el cumplimiento de las metas institucionales.

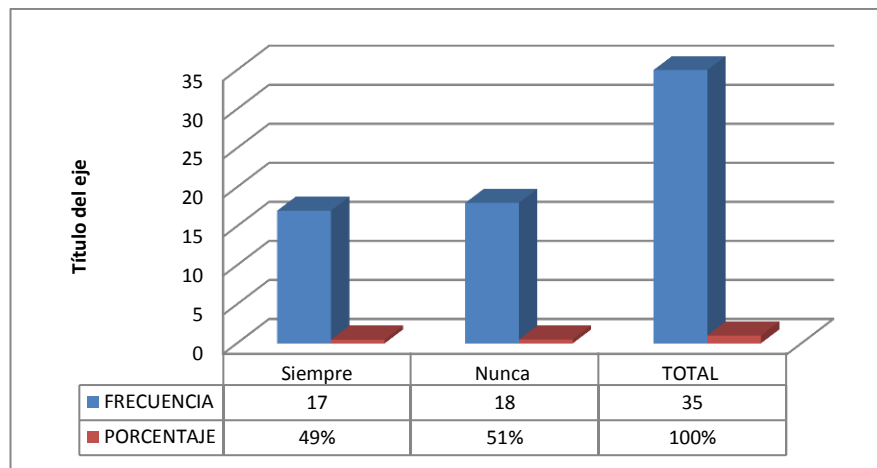
4. Con que frecuencia la Directora realiza procesos de Comunicación Institucional.

Tabla .4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	17	49%
Nunca	18	51%
TOTAL	35	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Gráfico. 4



FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Existen criterios diversos con respecto a la frecuencia con la cual la Directora realiza los procesos de Comunicación Institucional, por lo mismo, la autoridad debe organizar, planificar, ejecutar y evaluar estas acciones.

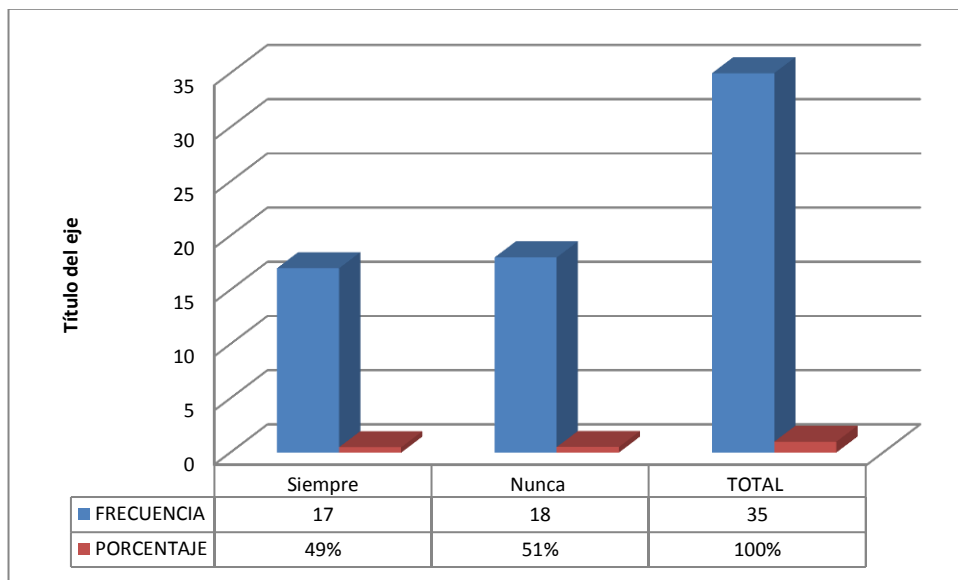
5. La Directora y los docentes se comunican con los padres de familia.

Tabla. 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	17	49%
Nunca	18	51%
TOTAL	35	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Gráfico. 5



FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Se evidencia la presencia de grupos antagónicos, unos que sostienen que existe Comunicación Institucional entre la autoridad, docentes y padres de familia y otros que no comparten este criterio, por lo mismo la institución a través de procesos de comunicación debe incluir a todos los actores educativos.

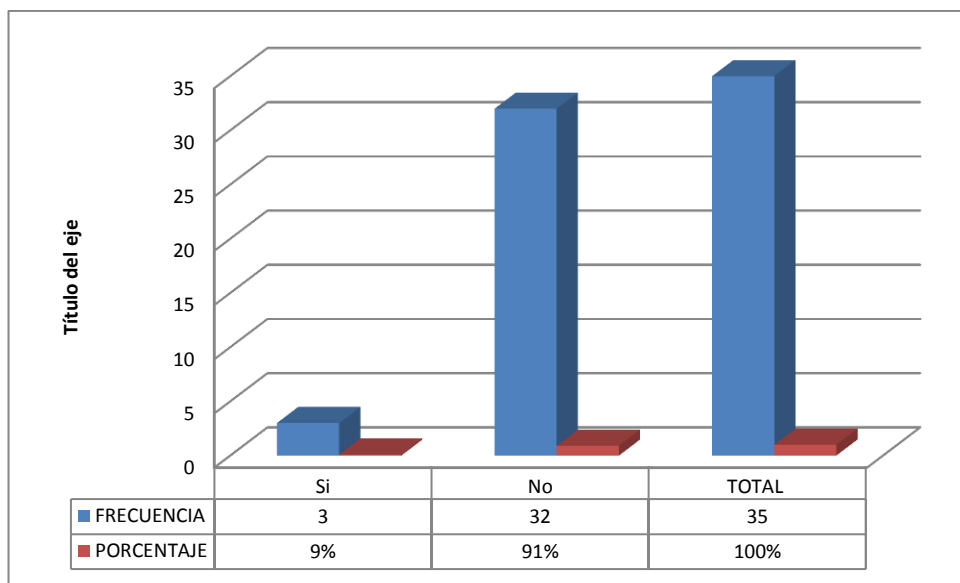
6. La Directora y los docentes se comunican con los líderes de la comunidad.

Tabla. 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	09%
No	32	91%
TOTAL	35	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB “Nueva Esperanza”.
 ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Gráfico. 6



FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB “Nueva Esperanza”.
 ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Los resultados de la investigación dejan saber que no existe comunicación entre la autoridad los docentes y los miembros de la comunidad. Como se puede evidenciar es urgente la utilización de medios comunicativos que permitan informar a la comunidad.

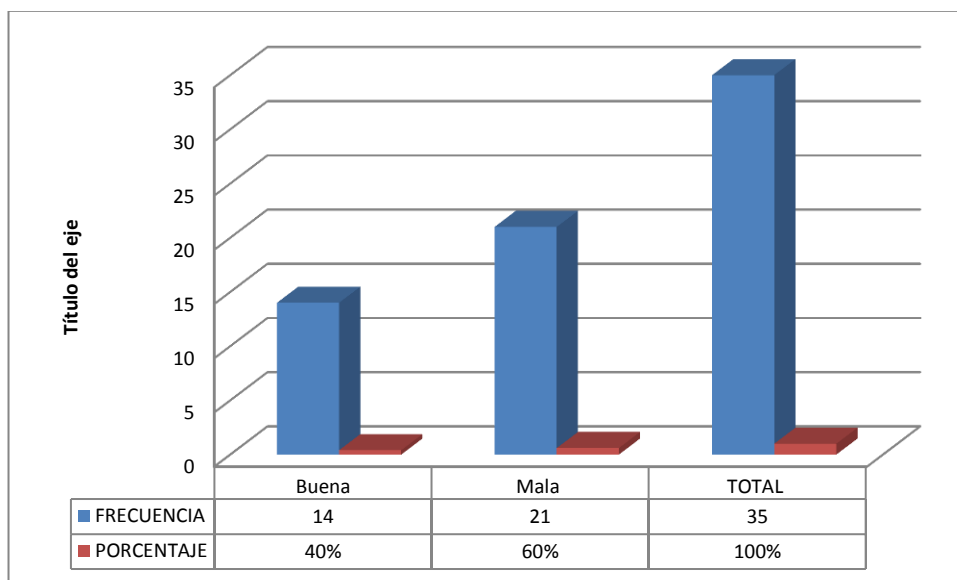
7. Cómo califica la gestión institucional.

Tabla. 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	14	40%
Mala	21	60%
TOTAL	35	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Gráfico. 7



FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB “Nueva Esperanza”.
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

La Gestión Administrativa desarrollada en el Centro Educativo es valorada como mala, en concordancia a estos resultados, se debe organizar el trabajo institucional a través de estrategias que permitan el trabajo en equipo y la toma de decisiones en forma democrática.

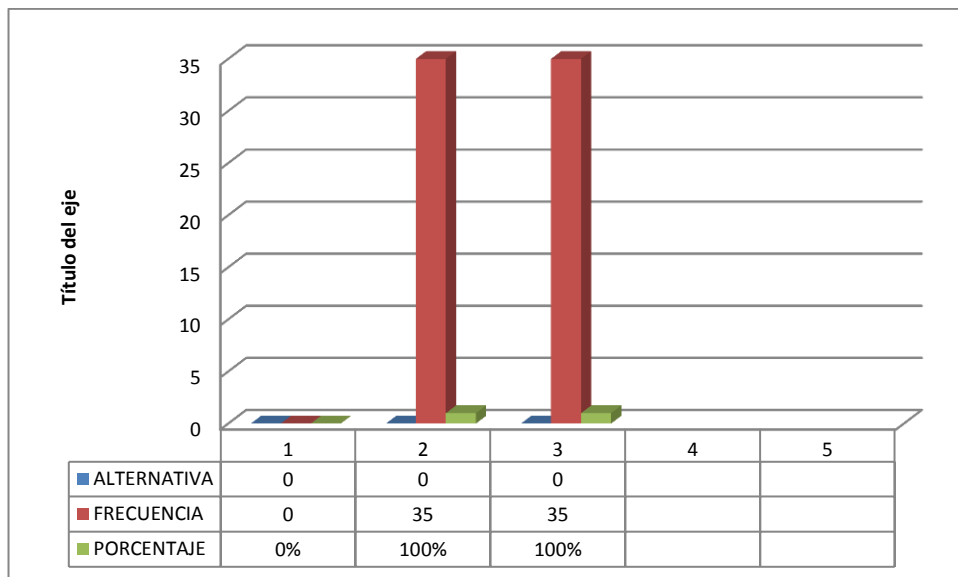
8. Ha recibido capacitación acerca de la Comunicación Institucional y su importancia en la Gestión Educativa.

Tabla. 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	35	100%
TOTAL	35	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Gráfico. 8



FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB "Nueva Esperanza"
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

No se han organizado eventos de capacitación acerca de Comunicación Institucional, con lo cual se evidencia la necesidad de realizar estos eventos de capacitación dirigidos a los padres de familia para sensibilizarlos acerca de la importancia de la comunicación en el proceso de gestión.

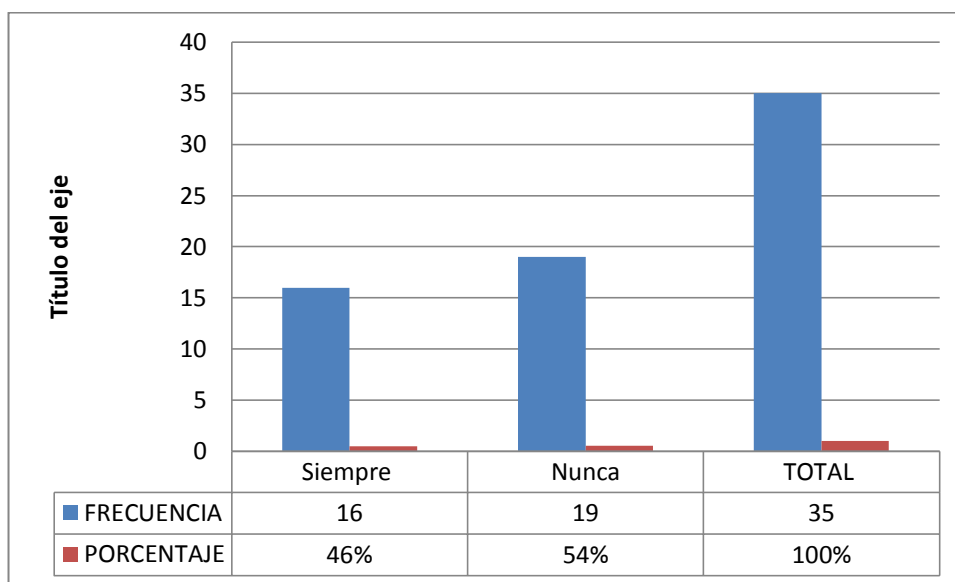
9. Cómo padre de familia acude a solicitar información a la autoridad y los docentes.

Tabla. 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	16	46%
Nunca	19	54%
TOTAL	35	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Gráfico.9



FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

Los padres de familia no acuden a solicitar información a la autoridad y los docentes de manera personalizada, debido a la falta de una cultura de comunicación institucional permanente que garantice una Gestión Administrativa de calidad.

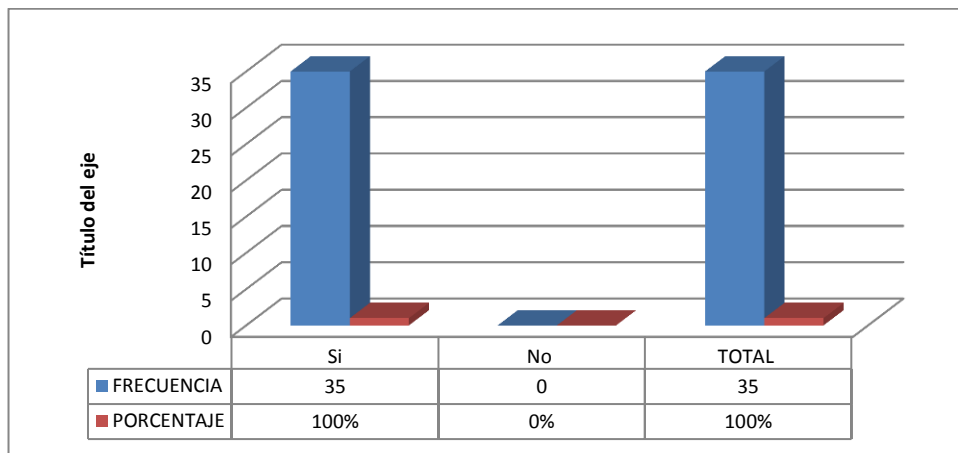
10. Considera que se debe capacitar a los padres de familia y líderes de la comunidad acerca de la Comunicación Institucional.

Tabla. 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	35	100%
No	0	0%
TOTAL	35	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Gráfico. 10



FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia del CECIB "Nueva Esperanza".
ELABORADO POR: Rosmary Jogacho Guano. Fecha 20 de diciembre del 2012

Análisis e Interpretación de Resultados.

La capacitación a los actores educativos y especialmente a los padres de familia es fundamental para mejorar la Comunicación Institucional y el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. En consecuencia es importante que la institución implemente un conjunto de estrategias que incidan positivamente en la Comunicación Institucional y consecuentemente en la Gestión Administrativa.

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis planteada es la siguiente: “Un Manejo adecuado de la Comunicación Institucional mejora la Gestión Administrativa del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza“ de la comunidad Guantuc - Cruz, Parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar durante el período 2011-2012”.

Para proceder a aceptarla o rechazarla tomaremos en consideración los siguientes aspectos:

Inst.	Pregunta	No	Descripción
Encuesta a docentes	¿Considera que se debe capacitar a la comunidad educativa acerca de la Comunicación Institucional y su importancia en la Gestión Administrativa?	10	La totalidad señalan que es necesario capacitar a los miembros de la comunidad educativa acerca de la Comunicación Institucional.
Encuesta a los padres de familia	¿Considera que se debe capacitar a los padres de familia y líderes de la comunidad acerca de la Comunicación Institucional?	10	La totalidad de padres de familia consideran necesario capacitar a los padres de familia y líderes de la comunidad acerca de la Comunicación Institucional, con la finalidad de mejorar los canales de comunicación.

En base a la pregunta No. 10 tanto de docentes y padres de familia se acepta la hipótesis ya que se puede determinar que la Comunicación Institucional es importante para el proceso de Gestión Administrativa y consecuentemente la institución debe capacitar a todos sus miembros

CONCLUSIONES

- La Comunicación Institucional es un proceso necesario para mejorar la Gestión Administrativa en el Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza” debiendo contemplar una serie de estrategias dirigidas a mejorar la atención de los clientes internos y externos, esto sin duda contribuye a la toma de decisiones apropiadas para alcanzar los objetivos y metas institucionales.
- La investigación de campo permitió determinar que la comunicación entre la autoridad, docentes, padres de familia y estudiantes se desarrolla a través de un limitado proceso comunicativo, así lo señalaron más de la mitad de estudiantes que fueron encuestados.
- Se establece que la autoridad institucional no contribuye de manera efectiva en la implementación de estrategias que favorezcan la comunicación, consecuentemente la Gestión Administrativa es calificada como negativa.
- En la institución no se utiliza la comunicación escrita, más bien se prioriza las convocatorias verbales a través de comunicados a los estudiantes, lo mismo sucede entre los docentes y la autoridad institucional. No se dan a conocer informes escritos y periódicos a la comunidad educativa.
- Existe desconocimiento en cuanto a los proyectos que son desarrollados por la institución educativa, ya que únicamente se valora los proyectos de carácter físico más no los educativos.
- Existe el criterio que la atención a los usuarios no se rige por normas de atención al público, ya que se determinó que la atención brindada por la directora y los docentes es poco amable.
- La Comunicación Institucional desarrollada en el Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza” no promueve adecuadamente su imagen

institucional ya que los únicos medios desarrollados para el efecto son los eventos deportivos, carteleras y visitas domiciliarias.

- Las reuniones son consideradas por la mitad de docentes como el principal medio de Comunicación Institucional para dar a conocer aspectos relacionados con el Centro Educativo, las mismas que se realizan cuando es necesario o cuando se debe convocar a la comunidad educativa en situaciones de emergencia.
- Existen estrategias de Comunicación Institucional que fueron sistematizadas en el Manual de Procedimientos para la Comunicación Institucional, proporcionando orientaciones importantes acerca de este proceso que requiere monitoreo para mejorar la Gestión Administrativa.

RECOMENDACIONES

- La autoridad debe conocer estrategias de Comunicación Institucional para implementarlas efectivamente en el Centro Educativo.
- Es necesario mejorar el proceso de Comunicación Institucional entre la autoridad, docentes, padres de familia y estudiantes, para ello se deben tomar medidas de carácter administrativo.
- El Ministerio de educación debe implementar procesos de formación dirigidas a las autoridades para capacitarlas adecuadamente en la aplicación de la Comunicación Institucional.
- Las estrategias de Comunicación Institucional permiten que la comunicación escrita sea un medio de verificación del trabajo desarrollado en el Centro Educativo.
- Se deben realizar procesos de rendición de cuentas de manera permanente para informar a la comunidad educativa, acerca de los proyectos y actividades institucionales.
- En la institución educativa se debe organizar actividades que promuevan la adecuada atención a los clientes, en este aspecto la supervisión institucional es necesaria e importante.
- El marketing y la publicidad son dos estrategias de la Comunicación Institucional que deben ser utilizados para promocionar la imagen institucional.
- Las reuniones deben ser espacios que promuevan la reflexión y el análisis del trabajo desempeñado por los actores educativos.

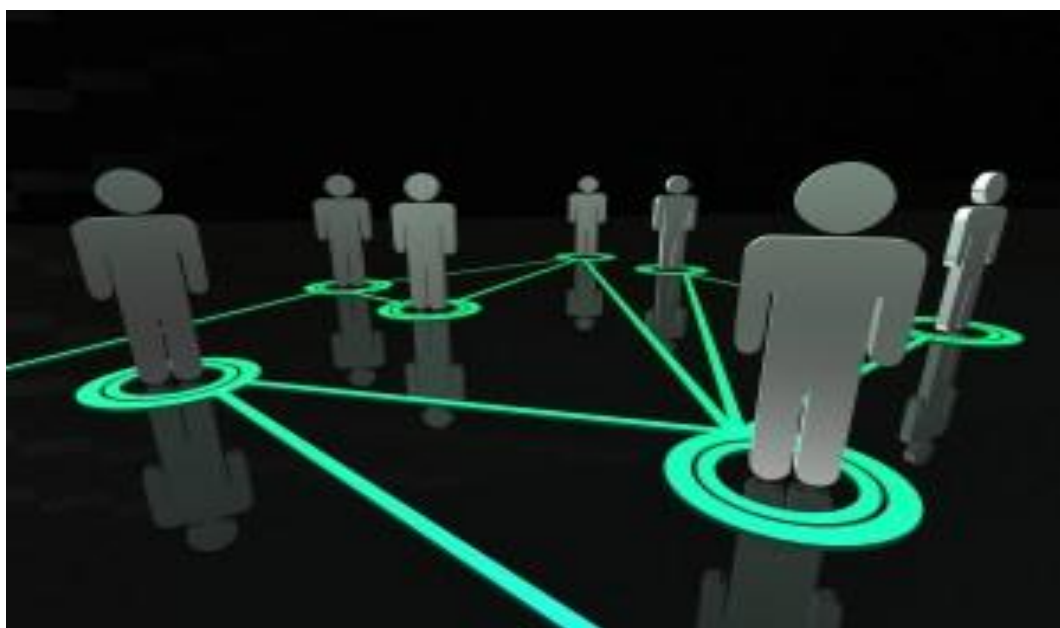
- El Manual de Procedimientos para la Comunicación Institucional debe ser socializado permanentemente en la comunidad educativa para garantizar su aplicación.

CAPITULO III

3. APORTE TEORICO Y /O PRACTIVO.

3.1. Título

Manual de Procedimientos para la Comunicación Institucional entre los actores educativos y sociales que faciliten la Gestión Administrativa en el Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza”.



3.1.2. Presentación

El presente Manual de procedimientos para la Comunicación Institucional entre los actores educativos y sociales tiene la finalidad de facilitar la Gestión Administrativa en el Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza” y responde a las necesidades de Comunicación Institucional en función de los objetivos de la Gestión Administrativa determinados en el proceso de investigación.

En la investigación de campo se determinó limitaciones y debilidades importantes en el proceso de Comunicación Institucional, además la institución educativa no ha

logrado desarrollar un sistema de Comunicación Institucional efectivo que fortalezca la Gestión Administrativa y el cumplimiento de los objetivos.

El documento aporta con contenidos básicos y necesarios para entender la función y acciones estratégicas de la Comunicación Institucional.

3.2. OBJETIVOS

3.2.1. General

Desarrollar un Manual de Procedimientos para la Comunicación Institucional que ayude a mejorar la Gestión Administrativa entre los actores educativos y sociales del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza”.

3.2.2. Específicos

- Aplicar eficientemente las estrategias de Comunicación Institucional para la participación activa de todos los miembros de la institución.
- Crear una cultura de Comunicación Institucional que permita organizar y ejecutar las actividades de la comunidad educativa.

3.3. DESARROLLO

3.3.1. Fundamentación teórica

3.3.1.1. El nuevo Paradigma de la Comunicación

La comunicación ha evolucionado y sobre todo se ha visto influida en los últimos tiempos por un mundo más globalizado; por la eliminación de barreras lo que provoca un aumento de la competencia; por la apertura de mercados y sobre todo por la convergencia de las tecnologías de la informática, las telecomunicaciones y la audiovisual; que han alterado las relaciones tradicionales entre el emisor y el

receptor. En este sentido no sólo se ha visto alterado el canal, sino que también se han visto alteradas con estos cambios las dimensiones tradicionales del tiempo y espacio.

Todo ello ha llevado a un nuevo paradigma de la comunicación, cuyos principios básicos se pueden resumir a continuación en:

- Comunicación más participativa.
- Interpersonal.
- Global: sin barreras de espacio ni fronteras.
- Operativa: volcada a la acción.
- Y para todo el mundo.

3.3.2. Tipos de la Comunicación

Existen distintas formas de clasificar la información y la comunicación, sin embargo tomaremos en cuenta la clasificación según el emisor, misma que se divide en:

Vertical descendente.- Aquella que fluye desde los rangos superiores de la empresa (gerencia) hasta los rangos inferiores (empleados). Ejemplos este tipo de comunicación son las órdenes, circulares, boletines de empresa, folletos de la empresa.

Vertical ascendente.- Aquella que fluye desde los rangos inferiores hasta los rangos superiores.

Los empleados tienen la posibilidad de expresarse y comunicarse con sus superiores.- Ejemplo: encuestas, reuniones con el personal.

Lateral u horizontal.- Es la que se da en los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la organización que comparten funciones. La comunicación fluye entre iguales.

3.3.3. Estilos de la Comunicación

El estilo de comunicación es la forma en la que se transmite el mensaje. Existen distintos tipos de estilo en función del lenguaje verbal, las creencias y otros aspectos empleados en la comunicación por los distintos interlocutores. Los estilos de comunicación más habituales se pueden clasificar en:

Estilo agresivo.- Este tipo de comunicación se representa en una persona que monopoliza la conversación, no escucha, interrumpe, con una actitud cerrada, no visualiza el punto de vista de los demás, emplea un tono sarcástico, el contacto visual es airado o la voz muy alta.

Estilo Pasivo.- Persona con un estilo indirecto, siempre de acuerdo y que a menudo no expresa su opinión, existe poco contacto visual y permite que otros tomen decisiones.

Estilo Asertivo.- Persona efectiva, sabe escuchar, considera a los demás, clarifica, establece observaciones no críticas, decisivo y proactivo.

3.3.4. Barreras de la Comunicación.

Existen diferentes aspectos que provocan errores o dificultan la comunicación, estas barreras o también conocido como ruidos pueden ser:

Psicológicas.- Barreras basadas en emociones (el estado de ánimo del receptor incidirá en la interpretación que haga del mensaje), valores propios o percepciones.

Físicas.- Corte en la comunicación, imposibilidad de comunicación, interferencias.

Semánticas.- Símbolos, palabras, imágenes que tienen distinto significado para cada persona en función de su edad y cultura.

Otras barreras.- Aquellas provocadas por interrupciones, por no escuchar, interpretaciones erróneas, a menudo muchos de los problemas de comunicación se deben a malos entendidos y malas interpretaciones.

Conviene citar en este apartado lo que se conoce como filtración. Se trata de una manipulación por parte del emisor de la información que llega al receptor. Cuantos más niveles verticales haya en un canal, más posibilidades existen que se produzca una filtración.⁴⁰

La comunicación en las empresas ha evolucionado desde el concepto de comunicación como una necesidad dentro de la empresa (la empresa tiene necesidad de comunicar) a la comunicación como una demanda de la sociedad (la sociedad es la que tiene necesidad de comunicación de las empresas). En este sentido cabe ampliar la evolución que ha tenido la comunicación en las empresas, llegando a un modelo basado en la comunicación-acción, que supera el mero hecho de comunicar.

La función de comunicación en la empresa es intangible, compleja y heterogénea. El éxito de la comunicación consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y/o un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados en toda la empresa.

Teniendo en cuenta este principio debemos entender que la comunicación es una política transversal que cruza toda la empresa.

Es por todo ello que la comunicación es uno de los principales pilares de la empresa, por lo cual se hace imprescindible poder integrarla dentro de la estrategia empresarial. Su objetivo principal es apoyar la estrategia de la empresa

⁴⁰ Manuales prácticos de la Pyme “Como elaborar el plan de comunicación” http://www.pjace.es/sites/default/files/como_elaborar_un_plan_de_comunicacion.pdf

proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes, las acciones de la dirección, la difusión, gestión de la imagen y de la información.

Así cuando hablamos de comunicación en la empresa debemos referirnos a la comunicación estratégica.

Se hace imprescindible extender la comunicación a todos los ámbitos de la empresa, no sólo preocuparse por la comunicación externa simplificada a través de la publicidad que se hace sobre la empresa o sobre sus productos, sino a cada área y actividad de la empresa. El mundo de la comunicación es más grande que el mundo de la publicidad.

En el pasado la empresa vendía una identidad para crear en el mercado una imagen de marca bajo la responsabilidad casi exclusiva de la función de la publicidad. Ahora la empresa comunica su concepto para crear en el mercado una imagen global bajo la comunicación.

La comunicación en la empresa es una necesidad diaria, debe realizarse de forma regular y controlada, cuyos resultados se muestran a largo plazo, que requiere de un seguimiento y control y por supuesto de una mejora constante.

3.3.5. Comunicación de intangibles

Un intangible es algo que “no se ve ni se toca”, pero que produce un valor al igual que la facturación o los beneficios. La empresa debe analizar cuáles son los intangibles de más valor para la misma y gestionar adecuadamente la comunicación de los mismos, pues si no se comunican sus acciones, su evolución.

3.3.6. La Comunicación efectiva

El éxito o efectividad de la comunicación depende del correcto entendimiento, la sintonía de las partes y por lo tanto la consecución de los objetivos marcados. Es

decir, el éxito de la comunicación consiste en que el receptor entienda cuál es el mensaje emitido por el emisor, a este hecho puede resumirse lo que es la comunicación efectiva y que toda empresa ha de buscar; es en resumen la excelencia en la comunicación, que debe ser la meta de toda institución educativa.

3.3.7. Cómo debe ser la persona encargada de la Comunicación

Es el encargado de informar y trasladar el mensaje a través de contenidos e imagen de la entidad a todos los públicos objetivos con todas las herramientas a su disposición.

El dircom así mismo tendrá a su cargo y será responsable del resto de personas que formen parte del equipo de comunicación, en caso de que exista más de una persona dedicada a la comunicación.

De él dependerá funcional y jerárquicamente cada una de las personas dentro del departamento.⁴¹

3.3.8. De la persona responsable de la Comunicación

Aquella persona responsable de la comunicación en la empresa ha de tener la capacidad y experiencia en el manejo y gestión de todos los recursos disponibles al servicio de la comunicación integral, incluyendo la gestión de la comunicación corporativa, las relaciones con los medios, la imagen y las relaciones externas.

Por otra parte, el dircom ha de gestionar la comunicación interna, la institucional, la de marketing y la de crisis, sin olvidar las acciones relacionadas con el patrocinio/mecenazgo y las que tienen que ver con los actores internos y externos.

⁴¹Mariano Wiszniacki. Técnicas Cualitativas en Comunicación Institucional, <http://comunicologosblog.blogspot.com/2009/01/tecnicas-cualitativas-en-comunicacin.html>. Publicado por ComunicologosBlog en 07:56

En base a esto y de forma resumida, la persona responsable de la comunicación ha de tener una serie de habilidades como las que se citan a continuación:

- Capacidad de comunicación y relación
- Accesibilidad a los medios
- Condición de estratega
- Influencia en la dirección y capacidad de negociación
- Alto conocimiento técnico
- Creatividad
- Capacidad de trabajo en equipo
- Liderazgo
- Capacidad de persuasión
- Visión global y capacidad de síntesis
- Empatía

3.3.9. La Comunicación Institucional Corporativa

La Comunicación Institucional corporativa es la actividad por la cual la empresa premeditadamente emite una comunicación, con el fin de transmitir o decir al público lo que la institución o empresa es.

La Comunicación Institucional corporativa es así el discurso o mensaje que la empresa emite de sí misma a sus destinatarios.

En el campo de la Comunicación Institucional corporativa existe una amplitud de términos para referirse a diferentes aspectos de la comunicación, cuyo uso, debido al éxito y la importancia que ha ido adquiriendo la comunicación en los tiempos actuales, ha provocado uso erróneo o mal interpretaciones de los términos de manera habitual. Por ejemplo decir “hemos cambiado la imagen de la empresa” cuando en realidad se trata de un cambio de identidad visual, del cambio o actualización de logo de la empresa. Para entender con claridad cada uno de los términos que se

refieren a la comunicación corporativa a continuación se define el sistema corporativo.

El sistema institucional corporativo está compuesto por:

Identidad institucional corporativa.- Lo que la empresa es. La esencia de la empresa expresada a través de su presencia, actuaciones y manifestaciones. La identidad institucional, corporativa puede dividirse en dos componentes:

La identidad conceptual.- Misión, visión, filosofía, ética de la empresa o responsabilidad social son aspectos que definen la identidad conceptual.

La identidad visual.- Logo, tipografía, códigos cromáticos. La identidad visual va desde el diseño del papel corporativo al diseño del uniforme o señalética de una oficina.⁴²

En este apartado cobra importancia contar con un manual de identidad visual corporativo, que es un documento escrito con carácter normativo e integrador en el que se reflejan todos los aspectos relacionados con la construcción del logo, su uso, así como las aplicaciones corporativas (folio, sobre, carpeta).

Imagen institucional / corporativa.- Lo que la gente cree que es la institución o empresa. La imagen corporativa está basada en la percepción que un determinado público tiene sobre la empresa.

Esta percepción está basada en la personalidad, cultura y comportamiento corporativo de la empresa, es decir en qué dice la empresa, qué hace y cómo lo dice y cómo lo hace.

⁴²Mariano Wiszniacki. Técnicas Cualitativas en Comunicación Institucional, <http://comunicologosblog.blogspot.com/2009/01/tecnicas-cualitativas-en-comunicacin.html>, Publicado por ComunicologosBlog en 07:56

De esta manera queda patente la diferencia entre identidad corporativa e imagen corporativa, términos que a menudo son utilizados de manera confusa. El objetivo principal de la persona responsable de la comunicación corporativa es velar por la integralidad del discurso de la compañía, comprendiendo este tanto en su identidad visual como en su identidad conceptual, con el fin de lograr la imagen deseada de la empresa.

Dentro de la comunicación corporativa, bajo este modelo que proponemos de comunicación, se incluyen las sub-áreas de:

3.3.10. Branding o Comunicación de marca

El branding es una herramienta que a través de una serie de estrategias tiene como fin comunicar los beneficios de la marca con el objetivo de que el consumidor o destinatario la elija en lugar de otras.

3.3.11. Lobbying o Lobbismo

El lobbying es un proceso planificado de comunicación persuasiva cuyo fin es influir y predisponer al receptor del mensaje. El lobby también es conocido como grupos de presión o influencia, a través del lobbying se aspira a que el destinatario suscriba los argumentos de la organización que los promueve y así sus decisiones favorezcan a la organización promotora.

El lobby se centra en la relación con centros de poder, especialmente públicos, su base es principalmente informativa, en el sentido de que se hace llegar información necesaria para la toma de decisiones.

3.3.12 Publicidad

La publicidad es un instrumento de comunicación que tiene como objetivo informar y convencer a los consumidores receptores del mensaje comercial de la existencia de productos, servicios y convencerlos para su adquisición.

Estrategia Above the line (ATL).- Estrategia que implica el empleo de medios tradicionales o convencionales para publicitar la oferta y los mensajes de la empresa, se trata de una estrategia que utiliza medios masivos para llegar al mayor número de público objetivo, entre los medios masivos se encuentran: la televisión, radio, prensa y la publicidad exterior.

Estrategia Below the line (BTL).- El empleo de una estrategia belowthe line se centra en utilizar medios no convencionales, que se caracterizan por ser menos masivos y más directos, algunos de ellos son: las relaciones públicas, internet, marketing directo, promociones.

Estrategias 360°.- Se basan en la utilización de todos los medios publicitarios masivos y no masivos, una comunidad virtual es un punto de encuentro en internet para que usuarios/as con intereses comunes puedan chalar, debatir, compartir información.

E-mail marketing.- Utilización del correo electrónico como herramienta de comunicación directa y personalizada con el usuario, este medio de comunicación está desbancando al fax y al correo postal, como otras formas de comunicación. En parte debido a: el bajo coste de la comunicación, que no depende de la distancia ni del número de destinatarios/as, la rapidez, la posibilidad de adjuntar ficheros así como las distintas técnicas que ofrece como puede ser la posibilidad de encriptación.

Publicidad en internet.- Otra forma de publicidad en diferentes páginas web a través de banners o anuncios publicitarios en internet, ventanas emergentes o pop

ups, botones, que aparecen cuando el usuario/a consulta otras páginas y contenidos web.

No debe confundirse marketing y publicidad, puesto que el marketing se refiere a un conjunto de herramientas, entre las que puede encontrarse la publicidad.

3.3.13. Herramientas para la Gestión de la Comunicación Corporativa

Dentro de la comunicación corporativa existe una serie de herramientas disponibles con el fin de gestionar la imagen de la empresa, las más importantes son:

Análisis del público.- Objetivo que consiste en el estudio en profundidad de todos los aspectos del destinatario al que se dirige la comunicación, sus hábitos sociales, sus preferencias, necesidades.

Análisis de la competencia.- Consiste en la identificación de los competidores, estudio de sus capacidades y estrategia, así como de sus acciones de comunicación.

Manual de identidad corporativa.- Documento que recoge el logo y el comportamiento o utilización de este en los distintos medios: materiales corporativos (tarjetas, sobres), materiales publicitarios (folletos), publicaciones (informes, revistas, dossiers), sistemas informáticos (web, puntos de información). Presentaciones corporativas, folletos, papelería (tarjetas, sobres...), mobiliario, señalética.

Manual de marca.- En relación a la comunicación financiera encontramos como herramientas la elaboración principalmente de informes y presentaciones de resultados financieros.

3.3.14. Herramientas de análisis de la efectividad

Auditoría de comunicación.- Método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional e identidad visual de la empresa, resumidamente los puntos que debe abarcar la auditoría:

Información de base.- Recopilación y análisis de la información sobre la empresa, el ámbito de actividad, los objetivos, descripción de organigramas, áreas funcionales de la empresa.

Análisis preliminar.- Análisis en profundidad del entorno general y específico: mercado, tendencias, cuota de mercado.

Análisis comunicacional.- Tendencias de la identidad corporativa, de la imagen corporativa, analysis BTL (Below The Line) y ATL (Above The Line).

El estudio del perfil de corporativo consiste en analizar la identidad corporativa que se divide en identidad conceptual (sistema de valores) e identidad visual (sistema de signos).

Análisis de la imagen corporativa de la empresa, tal como entendemos por imagen corporativa, lo que la gente cree que la empresa es.

Estudio de la notoriedad de la empresa, mide el grado de conocimiento que el público objetivo o target de la empresa tiene acerca de la misma. El estudio de notoriedad consiste en un análisis comparativo en relación a otras empresas.

El resultado de la investigación clasificará a la empresa según su grado de notoriedad en los siguientes puestos de la pirámide:

Top of mind

- Notoriedad

- Grupo selecto
- Recuerdo
- Reconocimiento
- Confusión
- No notoriedad
- Desconocimiento

Estudio del perfil de imagen corporativa: análisis y creación del perfil o mapa de imagen corporativa a través de la valoración que da cada público a los distintos valores o atributos de la empresa.

Medios auditivos.- Se trata de producciones auditivas desarrolladas por la Corporación para transmitir información, aprovechando las posibilidades de estos medios. Estas informaciones pueden ser generales sobre la Corporación (misión, visión, política de calidad), sus actividades, productos o servicios que pueden ser formativas al cliente interno y externo.

Alta voz.- Su principal ventaja, es comunicar y posibilitar asistencia a un llamado, invitaciones a conferencias, reuniones o explicaciones en cualquier momento, de manera instantánea, sin desplazamientos ni causar interrupciones importantes en el trabajo de cada uno de los servidores de la Corporación.

Es una herramienta de aplicación para la comunicación interna de la empresa en sentido bidireccional, ascendente y descendente, así como horizontal. Se trata de producciones auditivas gestionadas por cualquier servidor para transmitir información que en la entidad se genera y que sea de interés general.

Estas informaciones pueden ser generales sobre la entidad y sus actividades, productos o servicios o pueden ser formativas. Tiene las siguientes características:

- Es un medio motivador de intervención y acción in mediata.

- Su uso excesivo en duración o número de veces de empleo puede causar cansancio y pérdida de eficacia, además de interrumpir el trabajo de los asistentes en exceso.
Buena herramienta de comunicación en ambas direcciones.
- Permite toda clase de cruces de comunicación horizontal y vertical, individualizada o de grupos.
- Permite una rapidez total en la distribución de la información que puede ser en tiempo real.
- Se puede obtener respuesta, comentarios o nueva información de forma casi inmediata.

Megáfono.- Es una herramienta alterna que se usa en campo abierto cuando no se cuenta con medios electrónicos para convocatorias o información de interés general. No es de uso interno.

Servicio Telefónico.- Es un servicio de atención al cliente, que se brinda a través del conmutador y de las diferentes extensiones de las dependencias de la corporación.

Además se cuenta con el protocolo de atención, con el fin de estandarizar la atención del servicio telefónico; el cual debe ser utilizado por todos los funcionarios de la entidad de la manera adecuada.

Los beneficios que se adquieren es lograr un excelente posicionamiento de la entidad a través del servicio telefónico, satisfacción en la atención al cliente externo y centraliza, la información de la entidad a través de los canales de atención: oficina de atención al público, conmutador, finalmente se logra una excelente imagen corporativa.

El teléfono es uno de los medios por donde se recepción en llamadas que la ciudadanía utiliza para solicitar información, realizar las quejas, reclamos,

sugerencias, denuncias, consultas, opiniones etc. La importancia de este medio es que tiene un bajo costo para la comunidad y para la corporación es mucho más económico una llamada que la atención personal, ya que través de la voz se puede obtener información muy valiosa inclusive sin necesidad de un contacto visual retroalimentación (feedback) porque se puede pasar de una simple pregunta a un intercambio de información y una comunicación eficaz.

3.3.15. Protocolo de atención telefónica

La atención telefónica se divide en 2 fases:

Contacto inicial.- En el contacto inicial, lo más importante es el saludo donde se le da la bienvenida a la ciudadanía y se hace una presentación con actitud de servicio. El saludo debe ser uniforme, independientemente del servidor que reciba la llamada para darle el carácter de homogéneo al servicio. Se compone básicamente de dos partes:

Bienvenido a..... - Buenos días/tardes/Noches,

Localización: Subdirección de oficina, de secretaria, se puede añadirla identificación del servidor que recibe la llamada.

Desarrollo de la información.- El servidor público después de iniciar el contacto con la ciudadanía, pasa a descubrir la información que necesita y por qué se motivó a acudir a la llamada. Para ello es necesario:

- Escuchar atentamente
- Interpretar sus objeciones
- Realizar preguntas

Otro de los factores importantes en la transmisión eficaz de la información pues el mensaje se debe transmitir de forma clara precisa y comprensible.

3.3.16. Instructivo para contestar el teléfono

- Responder antes del tercer timbre.
- Actitud positiva para atender el cliente.
- No levantar el auricular cuando se está dialogando con otra persona.
- Tener a mano hoja y lápiz para tomar notas o razón es, si el cliente la suministra.
- Utilizar un tono de voz adecuado y que esté sólo al alcance del interlocutor.
- Responder con plantilla de saludo.
- Bienvenida, Saludo, nombre de la dependencia y de quien habla.
- Agradecer por llamar a la entidad, nombre del funcionario y ponerse a su disposición.

Para contestar el teléfono se debe conocer bien la distribución de las áreas de la entidad, saber la ubicación de los empleados y permanencia en la institución.

- Escuchar y dejar hablar al cliente.
- Entablar una conversación agradable con el cliente, evitando los choques.
- Indicarle al cliente en algunos casos, que existen otros canales de comunicación.
- Ax, pág. Web, línea gratuita, oficina de atención al cliente, centro de documentación, promotores ambientales, entre otros.
- Hacer sentir siempre al cliente que es muy importante para la entidad y en ocasiones dar las gracias por llamar.

3.3.17. Internet

La corporación o institución utiliza también la conocida súper autopista de la información, que es una interconexión de redes a nivel mundial y ofrece toda clase

de productos y servicios como chat, correo electrónico, mensajería instantánea, trámites en línea, transferencia de archivos, telefonía IP, radio, televisión y muchos más, así mismo para la intranet ofrece toda clase de productos y servicios en una red privada. En otras palabras, una intranet es una red perteneciente a la corporación con las mismas características de internet, ósea que podemos tener chat, correo electrónico, mensajería instantánea, trámites en línea, transferencia de archivos, telefonía IP, radio, televisión y muchos más en nuestra red empresarial.

La corporación posee una infraestructura de cómputo robusta compuesta por gran número de computadores e impresoras soportados por servidores centrales y una red interna a través de la cual tenemos acceso igualmente a todo tipo de información.

3.3.18 La Comunicación de Crisis

La comunicación de crisis pretende prever los posibles daños que pueden surgir en las empresas y anticipar soluciones al mal ocasionado, una vez ocurrida la crisis, la comunicación de crisis y los responsables de ella, son las personas encargadas de su gestión.

El fin último de la comunicación de crisis es defender la imagen de la empresa ante sus públicos objetivos y la opinión pública.

Existen una serie de características comunes a las crisis:

- Son inesperadas, se producen en un momento sorpresa.
- Son complejas y requieren soluciones definitivas, normalmente de forma urgente.
- Y especialmente por su urgencia a menudo requieren actuaciones más arriesgadas que habitualmente.

Ante este tipo de situaciones se extraen una serie de pautas que es importante conocer y seguir ante este tipo de situaciones:

- No especular con la información y no mentir.
- No minimizar el problema o hacer como si no existiese, la prensa lo descubrirá tarde o temprano.
- Establecer formalmente comunicados y mantener informado a los medios, con igual de oportunidades. Siempre se debe informar y evitar los “sin comentarios” que sólo ayudan a avivar la atención sobre el problema, es mejor generar noticias “controladas” a que haya información compartida y modificable por otros.

3.3.19. Estrategias de la Comunicación

La estrategia de comunicación, es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles.⁴³

La estrategia de comunicación, es a la vez una decisión, una intención y una estratagema. Prioriza objetivos y valora la información disponible tanto sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los sujetos receptores de esa comunicación, así como establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación.

La estrategia es un análisis, una ambición o intención y una decisión”. Antonio Monerris. La estrategia de comunicación es diseñada tomando como base la estrategia empresarial, la persona responsable del diseño de la estrategia de comunicación es la persona responsable de comunicación en la empresa.

⁴³ Mariano Wiszniacki. Técnicas Cualitativas en Comunicación Institucional, <http://comunicologosblog.blogspot.com/2009/01/tecnicas-cualitativas-en-comunicacin.html>. Publicado por ComunicologosBlog en 07:56

3.3.20. Tareas de la Comunicación Interna

- Definir las necesidades de comunicación interna y las herramientas necesarias.
- Captar los flujos de información y generar comunicación.
- Dotar a la empresa de un sistema de información y gestión del conocimiento desarrollando las comunicaciones internas: revistas, boletines, intranet, manual de acogida.
- Proponer iniciativas que estimulen al personal.
- Colaborar con las áreas de recursos humanos y formación.
- Definir indicadores y medir los resultados de las acciones.
- Reforzar la cultura organizacional.

3.3.21. Estrategias de Comunicación interna

Estrategia de contacto personal.- Es un canal que no puede controlarse, pero a la vez es altamente influenciable que consiste en establecer, transmitir directa y personalmente la comunicación a través de cualquier persona de la organización. Es importante que los niveles jerárquicos estén capacitados para que el mensaje no se distorsione y para mejorar las relaciones interpersonales.⁴⁴

Estrategia de canales de comunicación controlado.- La comunicación interna es responsabilidad del o los departamentos que manejen las comunicaciones internas, de modo exclusivo. Con carácter general es más recomendable esta estrategia cuando el departamento encargado de la comunicación interna esté plenamente capacitado.

Estrategia de canales de comunicación masivo.- La comunicación interna es responsabilidad del departamento que maneja la imagen institucional de la empresa,

⁴⁴ Mariano Wiszniacki. Técnicas Cualitativas en Comunicación Institucional, <http://comunicologosblog.blogspot.com/2009/01/tecnicas-cualitativas-en-comunicacin.html>. Publicado por ComunicologosBlog en 07:56

de manera exclusiva el mensaje y las relaciones internas son manejados desde un departamento capacitado para ello.

3.3.22. Cinco claves en una estrategia de Comunicación Interna

Partiremos de un ejemplo, para visualizar de manera precisa la aplicación de las cinco claves de comunicación interna.

Carlos contempla la silueta de Madrid a través del ventanal, mientras se pregunta cómo aún hoy puede uno encontrarse compañías que miran con recelo la comunicación. Tras implantar con éxito un modelo de comunicación interna 2.0 en una multinacional, ha sido fichado en una constructora como responsable de la recién creada unidad de comunicación interna. Presionada por la fuerte competencia, la dirección de la empresa decide apostar por vías que contribuyan a alcanzar resultados.⁴⁵

Desconocen el potencial de palabras como liderazgo, misión, valores o espíritu de equipo, pero han acabado por admitir que éstas han funcionado en otras compañías. <<Toca empezar de cero>>, piensa Carlos. Nada que ver con su anterior trabajo. Se incorpora sobre su escritorio y en una hoja en blanco diseña los cimientos de una estrategia de comunicación interna:

1. Dimensión estratégica de la función.- Como primer paso Carlos propone crear un **órgano de comunicación interna**, liderado por él e integrado además por los responsables de recursos humanos y estrategia. Su objetivo será **alinear los mensajes** a transmitir a los empleados con la estrategia de la compañía, plasmados en una misión, unos valores y unos objetivos concretos. Por supuesto, éstos deberán ser avalados por el comité de dirección.

⁴⁵Relatos corporativos “Cinco claves en una estrategia de comunicación interna” <http://relatoscorporativos.com/cinco-claves-en-una-estrategia-de-comunicacio>

2. Política de comunicación.- En base a estos mensajes macro, es importante definir una política, una línea editorial que determinará el estilo y la forma de comunicar en la organización. En su nueva compañía la comunicación se había limitado a un monólogo de la empresa a través del envío de comunicados. Carlos sabe que esto ha de cambiar: debe crear **portavoces**, impulsar el **liderazgo** y la comunicación en cascada y abrir poco a poco la puerta a **entornos de diálogo y participación** de los colaboradores.

3. Orientación al cliente interno.- La clave de éxito es **satisfacer las necesidades del negocio** de los equipos, con este objetivo Carlos se reunirá con los directores de cada área para conocer sus retos y necesidades y diseñar así **planes de comunicación** a su medida. Les pedirá también que designen una persona por cada área, cuya misión será nutrir de contenidos al equipo de comunicación interna y dar visibilidad a los hitos del negocio y a las personas que están detrás de los mismos, creará así la **red de corresponsales**.⁴⁶

4. Gestión de canales.- Carlos ya tiene una foto clara de las necesidades del negocio, ahora puede definir la **estructura de canales** más adecuada y de partida apuesta por dos grandes frentes: canal presencial (encuentros de líderes y comunicación en cascada) y desarrollar una nueva intranet más dinámica y participativa, como puerta de entrada a todas las herramientas y contenidos del empleado, propone también proyectar noticias en televisiones de plasma ubicados en los ascensores y ya piensa en nuevas herramientas digitales a medida que madure la comunicación en la organización y los retos del negocio lo demanden.

5. Medición de resultados.- Cada tres meses elaborará un **informe ejecutivo** en el que hará balance de la gestión de comunicación interna, ofrecerá **indicadores** cuantitativos (audiencia de canales, pero también datos de participación cuando se avance al modelo 2.0) y cualitativos (encuestas de satisfacción). Incluirá también las

⁴⁶Relatos corporativos “Cinco claves en una estrategia de comunicación interna” <http://relatoscorporativos.com/cinco-claves-en-una-estrategia-de-comunicacio>

campañas internas impulsadas (mensajes, piezas, impacto, etc) y la relación de las noticias internas publicadas. Carlos enviará este informe al director general y será compartido en el comité de dirección.

3.3.23. Relaciones Públicas y Gestión de medios

Estrategia activa.- Aquella estrategia donde la empresa genera noticias y promueve una política activa para dar a conocer sus actividades y crear su imagen a través de su aparición en los medios de comunicación.

Estrategia pasiva.- Son los medios de comunicación donde los interesados se ponen en contacto o buscan información sobre la empresa.

Actitud de Servicio.- El servicio significa renunciar a la arrogancia y entender que la entidad existe para el servicio, que asumirse como prestadora de servicio, lo cual debe traducirse en un modo de relacionarse con la comunidad en términos comunicativos de amabilidad, sencillez y calidez y en el hecho de que tanto la actitud institucional como de las personas que la representan no sea de prepotencia sino de disposición.

Interlocución.- La interlocución es la capacidad de construir sentido compartido, visión compartida, hay interlocución cuando el dirigente y la entidad desarrollan la capacidad de dialogar y están abiertos a conversar, a interactuar con sus equipos de trabajo.

Rendición de Cuentas.- Todos los informes necesarios para la rendición de cuentas a los públicos externos.

Documentos tipo informe, muestran de manera específica la forma en que se realizó la gestión de un aspecto determinado y los resultados de sus operaciones:

- Material escrito

- Papel y medio magnético
- Correo tradicional
- Charlas
- Foros
- Reuniones con la comunidad

En todos los procesos participan, públicos externos e internos.

Periodicidad variable por tipo de informe o la programación de las jornadas de rendición de cuentas que describe el nivel de cumplimiento de las metas propuestas por una administración en particular, material escrito, papel y medio magnético.

3.3.24. Informativos

Boletines.- Es un boletín de prensa donde se consigna y se da a conocer las actividades programadas a la comunidad interna y en general para realizar a corto plazo

3.3.25. Técnicas cualitativas en la Institución

Para el caso de la gestión en Comunicación Institucional y particularmente en comunicación interna es altamente efectivo aplicar algunas metodologías, fundamentalmente en lo referente a una de los objetivos básicos de la gestión humana en organizaciones que es generar motivación, compromiso y participación de sus integrantes. Existe una amplia variedad de técnicas, algunas de las cuales serán resumidas a continuación:⁴⁷

⁴⁷ Mariano Wiszniacki. Técnicas Cualitativas en Comunicación Institucional, <http://comunicologosblog.blogspot.com/2009/01/tecnicas-cualitativas-en-comunicacin.html>, Publicado por ComunicologosBlog en 07:56

Philips 66.- Se trata de una dinámica o técnica grupal en la cual se divide a los participantes en seis grupos que tratan durante seis minutos una cuestión. Conversan, piensan, debaten y elaboran en ese lapso una conclusión por equipo, finalizado el plazo, se exponen las conclusiones grupales (un minuto por grupo) y se construye finalmente una conclusión general, la intención de esta técnica es desarrollar una forma organizada temporalmente de comunicarse y participar, estimular la creatividad, intercambiar puntos de vista e incorporar cualidades de comunicación oral, dado que un participante por grupo debe exponer ante todos lo propuesto por el sexteto. Se trata de una técnica interesante para implementar con el objetivo de mejorar la comunicación entre diferentes áreas de una organización y ayudar a una mejor integración inter-áreas, una buena propuesta puede ser conformar esos grupos de seis con integrantes de distintos sectores y plantear algún tema o proceso que afecta la comunicación entre estos como ítem de debate.

2-4-8.-Técnica utilizada con el objetivo de generar cohesión o integración grupal. Se pide que un grupo grande de personas se numere en voz alta correlativamente como número uno o dos. Los que tienen el uno forman por un lado parejas (en lo posible que pertenezcan a distintos sectores o áreas) y lo mismo ocurre con los que tienen el número dos. Se ubican en espacios diferenciados del aula o sala. Se define un tema a conversar, cada pareja debate aproximadamente tres minutos y establecen un acuerdo acerca del tema, luego las parejas seleccionan a otra que pertenezca al otro lado del aula o sala para unirse en cuarteto, conversar los acuerdos que alcanzó cada pareja y elaborar nuevas conclusiones, lo mismo ocurrirá luego para pasar de los cuartetos a los octetos, la reunión de los grupos se va haciendo por consenso, los equipos pueden declinar de la invitación, pero finalmente debe llegarse a formar dos octetos, en los que se obtenga alguna conclusión o acuerdo.

Estudio de casos.- Se trabaja sobre un caso o problemática que afecte la comunicación de una organización a partir de la presentación de un informe detallado y que abarque en lo posible todas las dimensiones del tema. Se plantean los lineamientos, se discute grupalmente y se emiten conclusiones, que sirve para identificar problemáticas, conceptualizar y desarrollar soluciones a partir de la

creatividad. Implica también la necesidad de aprender a tomar decisiones debatidas y consensuadas, lo cual requiere compromiso y participación. Se trabaja con grupos mayores a 15 personas, pero puede ser interesante también trabajarlo con grupos de actores decisores de una organización como la gerencia, el directorio o el consejo de administración.

Eco.- Una herramienta poco utilizada, pero no por ello menos efectiva, se trabaja en definir un tema sobre el cual pensar en forma grupal, un integrante toma la palabra, emite una frase sobre ese tema y el siguiente orador toma la última oración y parte de ahí para emitir su opinión. Al estilo de cómo funciona la reverberancia acústica, la técnica trabaja en no desechar la opinión del otro para construir un debate. Puede utilizarse con equipos de algún área de una organización o incluso también con la gerencia, el directorio o el consejo de administración.

Juego de Roles.-Técnica más conocida por su denominación en inglés (Role-Playing), en la cual se trata de analizar una situación a partir de su representación actuada. Sirve para estudiar una situación problemática, reconocer errores propios y ajenos, aprender a buscar soluciones a los conflictos posibles, adoptar nuevas habilidades.

Los participantes deben simular personajes definidos por el facilitador del proceso, ponerse “en los zapatos del otro”, observar y observarse. En el campo de la comunicación interna sirve para incorporar la perspectiva de los demás, reflexionar sobre nuestras conductas y aprender a modificar actitudes. El Role-Playing suele ser también una técnica que se utiliza en procesos de selección de recursos humanos, ya que permite identificar fortalezas y debilidades de las personas ante determinadas situaciones conflictivas.

Tormenta de Ideas.- Muy utilizada y hasta transformada en un cliché de la creatividad publicitaria, el Brainstorming (tal su traducción al inglés) busca estimular la creatividad a partir de la producción no censurada de ideas, palabras, conceptos y propuestas. Se exponen bajo las premisas de que nada de lo que se dice debe

excluirse, prohibirse o limitarse, todas las opiniones son válidas, no se pueden emitir juicios de valor sobre ellas y todo se anota en un pizarrón para no olvidarse ni desecharse.

El objetivo de esta técnica es generar un mejor clima para la comunicación, libre, creativo y con el foco puesto en la búsqueda de soluciones ingeniosas y alternativas. Una vez finalizada las ideas, se propone establecer criterios para seleccionar, vincular propuestas y sistematizarlas para construir una solución consensuada por el grupo.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
DEL CENTRO EDUCATIVO “NUEVA ESPERANZA”**

Definición.- El término manual ostenta dos acepciones diferentes que coinciden en que ambas son ampliamente utilizadas por el común de la gente. Sin embargo para el trabajo de investigación podemos definirla como aquel libro que recoge lo esencial, básico y elemental de una determinada materia.

El manual de procedimientos para la Comunicación Institucional es aquel documento que contendrá la descripción de las actividades que deben ser observadas en la realización de las funciones de, cómo dijimos, una unidad administrativa o varias de ellas.

En él se incluye, para que no existan complicaciones en el desarrollo eficiente de la misma, los puestos y unidades administrativas con sus correspondientes participaciones y responsabilidades y también todos aquellos recursos, informaciones y elementos necesarios que contribuyen al funcionamiento de excelencia de una empresa.⁴⁸

En base a estas acepciones podemos concluir que el manual de comunicación es el documento que contiene la descripción de actividades que deben cumplir los actores educativos para asegurar un adecuado proceso de comunicación interno y externo.

Son documentos que sirven como medios de comunicación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

⁴⁸<http://www.definicionabc.com/general/manual.php#ixzz2VgPoT7o5>

Utilidad de un Manual de Procedimientos para la Comunicación Institucional.

Un Manual de Procedimientos es importante debido a las siguientes razones:

Contienen las normas que rigen las funciones y procedimientos de las distintas áreas y funcionarios que laboran en una organización o establecimiento educativo.

De esta manera todo lo inherente a un puesto de trabajo se encuentra escrito, determina con claridad el alcance del puesto.

Dictamina las responsabilidades e incluso forma de realizar las rutinas de trabajo.

Reducen la cantidad de errores en las tareas.

Favorecen el auto gestión y reducen también los niveles de supervisión para las tareas ya que su tarea específica está escrita en ellos.

Contribuye a la Gestión Administrativa de las instituciones.

Como ayuda a la Gestión Administrativa.

El Manual de Procedimientos para la Comunicación Institucional contribuye positivamente en la Gestión Administrativa desarrollada al interior de un establecimiento debido a las siguientes razones:

- Garantiza el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales porque mantiene la comunicación con los actores educativos.
- Facilita la toma de decisiones y la rendición de cuentas.
- Permiten mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes, autoridad y padres de familia.
- Mejora sustancialmente las relaciones humanas entre la comunidad educativa.

Objetivo del Manual de procedimientos para la Comunicación Institucional.

Mejorar la Comunicación Institucional del personal docente, administrativo y de servicio a nivel interno y externo a través de la aplicación de procedimientos estandarizados que permitan actuar con eficiencia y eficacia.

CONCEPTOS RELACIONADOS AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.

Boletín de prensa.- Noticias generadas en el Centro Educativo “Nueva Esperanza” y que se difunde a los medios de comunicación para su publicación.

Medios de comunicación.- Se refiere a cualquier medio de comunicación sea radio, prensa o televisión.

Evento.- Es la realización de algún acontecimiento que debe cumplir el Centro Educativo “Nueva esperanza”.

Protocolo.- Normas establecidas que deben seguirse en la realización de cualquier evento.(Relaciones Públicas).

Relaciones Públicas.- Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman el Centro Educativo “Nueva Esperanza “.

Revista institucional.- Es un medio de comunicación impreso que recoge temas Institucionales y de interés general que se edita anualmente.

Página Web.- Es un medio de comunicación electrónico que se utiliza para difundir las noticias que se generan y son de interés al interior de la Institución.

Correo electrónico.- Es un medio de comunicación electrónico mediante el cual los usuarios externos o internos adquieren información específica acerca de un tema.

Franelógrafo.- Armazón con superficie adecuada para colocar información Institucional y de interés general de los estudiantes, docentes y padres de familia del Centro Educativo “Nueva Esperanza”.

Oficios.- Es un comunicado personalizado con carácter formal y se utiliza para informar, solicitar, agradecer, invitar, entre otros. Se transcriben con letra estilo Arial, tamaño 12, utilizando papel tamaño carta con el membrete oficial de la Institución, en original y dos copias, salvo los casos excepcionales, donde, por la importancia de la información, se originarán las copias que se consideren estrictamente necesarias para su distribución.

Memorandos.- El memorando o memorándum es un escrito breve por el que se intercambia información entre diferentes departamentos de una organización para comunicar alguna indicación, recomendación, instrucción o disposición.

En algunos países, también es utilizado para incluir una sanción o falta de un empleado y figurar en su currículum, lo que puede reducir sus posibilidades de conseguir otro trabajo y afectar su vida laboral.

Desprendible.- Etiqueta de una pieza gráfica adecuada para su desprendimiento manual.

Volante.- También conocido como flyer, es un papel impreso, generalmente del tamaño de media cuartilla, que se distribuye directamente de mano en mano a las personas en las calles y en el cual se anuncia, pide, cuestiona o hace constar algo

PROCEDIMIENTOS Y/O ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLA EN EL CENTRO EDUCATIVO “NUEVA ESPERANZA”.

Entre las principales actividades que cumple el Centro Educativo tenemos las siguientes:

1.- Matriculación de estudiantes de educación inicial, educación básica elemental, media y superior.

Comunicación interna

- Comunicación Oficial: Comunicar periódicamente a los docentes y personal administrativo, mediante circulares y memorándum internos.
- Manejo de información periódica de cartelera informática quincenalmente.

Comunicación externa

- Difundir mediante comunicación escrita y verbal a los miembros de la comunidad acerca del procedimiento y requisitos para la matriculación escolar durante los primeros quince días del periodo escolar.
- Realizar visitas domiciliarias, para lo cual los docentes se responsabilizarán de un número específico de viviendas

2.- Ejecución del bono de matrícula, caja chica y fondo rotativo.

Comunicación interna.

- Comunicación oficial, memorandos para que los docentes señalen las necesidades de cada uno de los grados de Educación General Básica.
- Reunión con los docentes para priorizar las necesidades básicas y adecuaciones de las aulas.

Comunicación externa

- Reunión con los padres y madres de familia para determinar y priorizar las necesidades institucionales, elaborar las actas y demás documentos oficiales.

3.- Entrega de calificaciones de los bloques, parciales y quimestres de los estudiantes de todos los grados de educación básica.

Comunicación interna.

- Comunicación Oficial: Oficios para solicitar la entrega de los cuadros de asistencia mensual de los estudiantes a cargo y los cuadros de evaluaciones por parciales, quimestres y año lectivo.
- Registro de documentos entregados en la Secretaría de la Institución Educativa.

Comunicación externa

- Reuniones con padres y madres de familia para entregar de los reportes por parciales sobre las evoluciones, quimestres y finales de los estudiantes.

4.- Preparar el plan de necesidades y gastos anuales por el Consejo Directivo.

Comunicación interna

- Convocar al Gobierno Escolar para analizar las necesidades educativas de la institución y la toma de decisiones.
- Elaborar un acta de compromiso, en el cual se determine las necesidades institucionales.

Comunicación externa.

- Enviar notificaciones a los miembros de la comunidad y entidad ejecutora sobre las proformas y facturas de necesidades a comprar con los fondos provenientes de matrícula.

5.- Prepara y ejecuta reuniones periódicas con los miembros de la comunidad educativa.

Comunicación interna

- Comunicar permanentemente a los docentes y personal administrativo acerca del cronograma de reuniones convocadas por la unidad ejecutora desconcentrada.

Comunicación externa

- Enviar convocatorias escritas a los padres de familia con cada uno de los estudiantes de los diferentes grados de educación Básica.

6.- Organizar mingas comunitarias para desarrollar los proyectos de infraestructura.

Comunicación interna

- Comunicar permanentemente a los docentes y personal administrativo acerca del cronograma de mingas comunitarias.

Comunicación externa

- Enviar convocatorias escritas a los padres de familia con cada uno de los estudiantes de los diferentes años de educación Básica.

7.- Ejecutar los proyectos contemplados en el proyecto educativo institucional (Plan de Mejora).

Comunicación interna

- Reuniones mensuales para determinar el avance de las actividades contempladas en el Proyecto Educativo Institucional.
- Elaborar informes acerca de los logros y dificultades encontradas al evaluar el Proyecto Educativo Institucional.

Comunicación externa

- Dar a conocer los informes de logros y dificultades a los miembros de la comunidad educativa como también a la unidad ejecutora.
- Aplicar los planes de mejora a fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes del establecimiento.

8.- Elaborar el cronograma de actividades escolares en las cuales contempla los procesos administrativos y financieros que deben cumplir cada una de las comisiones.

Comunicación interna

- Junta General de Directivos y Docentes, para designar comisiones que se encarguen de elaborar los cronogramas de actividades.
- Publicar el cronograma en la cartelera de información de la institución.
- Elaborar trípticos para informar las actividades a realizarse en forma bimensual.

Comunicación externa

- Dar a conocer el cronograma de actividades a los padres y madres de familia.
- Entregar el cronograma a las instancias superiores correspondientes.

9.- Elaborar documentos de matrícula y promoción de los estudiantes.

Comunicación interna

- Comunicar a la encargada de Secretaria la obligatoriedad de entregar las matrículas y promociones de los estudiantes.
- Legalizar la matrícula de los estudiantes, previo la entrega de documentos.

Comunicación externa

- Entregar matrículas y promociones de los estudiantes a los padres de familia.

10.- Elaborar informes de actividades académicas de fin de año para entregar a la entidad ejecutora y DIPEIBB.

Comunicación interna

- Enviar comunicaciones dando a conocer los pasos a seguir para desarrollar el informe y la fecha en la cual deben ser presentados.
- Recibir mediante Secretaria los informes de actividades académicas, presentados por el personal docente de la institución educativa.

Comunicación externa.

- Consolidar la información presentada en un informe final de actividades académicas en base el proyecto educativo institucional y el plan de mejora.
- Entregar el informe final de actividades académicas a las instancias superiores para su aprobación.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
DEL CENTRO EDUCATIVO “NUEVA ESPERANZA”**

TEMA: BOLETINES DE PRENSA

Fecha de ejecución: 15/12/2013

Equipos y materiales

- Computador e impresora
- Televisión
- VHS
- Grabadora

Procedimiento

- Definición del tema a tratarse.
- Reunión del consejo ejecutivo o la asamblea general de directivos y docentes para preparar un documento general que debe ser publicado en los medios de comunicación.
- Entregar el comunicado a los medios de comunicación y solicitar la factura correspondiente y entregar en la secretaría del establecimiento educativo.
- Verificar que el medio de comunicación escogido haga público el Comunicado Institucional.

Responsabilidades

El cumplimiento de la presente estrategia de Comunicación Institucional será de responsabilidad del líder institucional o su delegado.

Registros y anexos

Se utilizará el formulario de boletines de prensa.

REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE LOS VOLETINES DE PRENSA.

FECHA DE ENVIO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	FECHA DE PUBLICACIÓN	COMENTARIOS

RESPONSABLE

REVISADO POR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
DEL CENTRO EDUCATIVO “NUEVA ESPERANZA”**

TEMA: EVENTOS, PROTOCOLO Y RELACIONES PÚBLICAS

Fecha de ejecución: 15/12/2013

Equipos y materiales

- Grabadora
- Filmadora
- Cámara de fotos
- VHS
- Televisión
- Equipos de amplificación
- Computador e impresora

Procedimiento

- Disposición del Director del establecimiento educativo.
- Reunión de la asamblea general de docentes para elaborar el programa.
- Reunión con los padres de familia para darles a conocer el programa del evento.
- Enviar al señor Director General.
- Establecer el aporte económico necesario para ejecutar el evento.
- Designar comisiones responsables de cada actividad.
- Enviar las invitaciones.
- Desarrollo del programa
- Difusión en medios de comunicación si el caso lo amerita
- Publicación en medios de comunicación.
- Seguimiento y archivo.

Responsabilidades

El cumplimiento del presente procedimiento es responsabilidad del líder y la comisión designada para el efecto.

Registros y anexos

Formulario para el registro de eventos, protocolo y relaciones públicas.

REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE EVENTOS, PROTOCOLO Y RELACIONES PÚBLICAS.

NOMBRE DEL EVENTO	FECHA Y HORA DE EJECUCIÓN	LUGAR DE EJECUCIÓN	PERSONA RESPONSABLE	NÚMERO DE ASISTENTES	COMENTARIOS

RESPONSABLE:

REVISADO POR:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
DEL CENTRO EDUCATIVO “NUEVA ESPERANZA”**

TEMA: REVISTA INSTITUCIONAL

Fecha de ejecución: 15/12/2013

Equipos y materiales

- Grabadora
- Filmadora
- Cámara de fotos
- VHS
- Televisión
- Computador e impresora

Procedimiento

- Pedir colaboración de artículos a todos los docentes que laboran en la institución, así como a la autoridad de la Red Escolar Autónoma Rural “Noroccidente” y demás escuelas anexas.
- Formación del consejo editorial, cuya función será seleccionar los artículos a publicarse.
- Tomar fotografías de los temas a publicarse.
- Se contratará con una empresa que realizará la venta de la publicidad para la edición de la revista, así como un contrato de cumplimiento y fechas.
- Entregar a la empresa editora un disco compacto (CD) con la información a publicarse, quienes se encargarán de corregir textos, diseño y publicación.
- Entregar la revista a las doce escuelas que pertenecen a la Red Escolar Autónoma Rural “Noroccidente”.

Responsabilidades

El cumplimiento del presente procedimiento es responsabilidad del líder y de la comisión social y cultural de la institución educativa.

Registros y anexos

Formulario para el registro de la revista institucional.

REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE REVISTA INSTITUCIONAL.

Número de revista	Fecha 1° revisión de originales	Responsable de la revisión	Imprenta	Fecha de inicio de impresión	Fecha de entrega por parte de la imprenta	Fecha de inicio de la distribución	Responsable de la distribución	Lugares de distribución	Comentarios

RESPONSABLE:

REVISADO POR:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
DEL CENTRO EDUCATIVO “NUEVA ESPERANZA”**

TEMA: CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA PÁGINA WEB INSTITUCIONAL.

Fecha de ejecución: 15/12/2013

Equipos y materiales

- Computador
- Impresora
- Página web institucional
- Cámara de fotos

Procedimiento

- Establecer la necesidad de contar con una página web del Centro Educativo “Nueva Esperanza”.
- Contratar los servicios de un profesional en programación para la creación de la página web.
- Determinar a la persona que será la encargada de actualizar la información a la cual se le entregará la clave correspondiente.
- Analizar la información que se publicará en la página web de la institución.
- Entregar la información a publicarse con las respectivas firmas de autorización del director del Centro Educativo.
- Inserción de la información en la página web de la institución.
- Retiro de información de la página web institucional.

Responsabilidades

El cumplimiento del presente procedimiento es responsabilidad del director, docentes y persona encargada de actualizar la información en la página web.

Registros y anexos

Formulario para el registro de actualización de la página web.

REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA PÁGINA WEB INSTITUCIONAL.

FECHA INICIO DE PUBLICACIÓN	FECHA RETIRO DE PUBLICACIÓN	REFERENCIA DEL CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN	COMENTARIOS

RESPONSABLE:

REVISADO POR:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
DEL CENTRO EDUCATIVO “NUEVA ESPERANZA”**

TEMA: CORREO INSTITUCIONAL

Fecha de ejecución: 15/12/2013

Equipos y materiales

- Computador
- Impresora
- Dirección de correo electrónico
- Cámara de fotos

Procedimiento

- Revisar el correo electrónico institucional a través de la dirección asignada al Centro Educativo “Nueva Esperanza”.
- Responder todos los mensajes recibidos por correo electrónico, si el caso lo amerita, tanto de sus usuarios internos como externos.
- Si el requerimiento solicitado necesita información adicional, se adjuntará los archivos que corresponda.
- Hacer el seguimiento del mensaje.

Responsabilidades

El cumplimiento del presente procedimiento es responsabilidad del Director del Centro educativo “Nueva Esperanza” y la persona encargada de actualizar la información.

Registros y anexos

Formulario para el registro del correo electrónico institucional.

REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE CORREO INSTITUCIONAL.

FECHA DEL MENSAJE	NOMBRE DEL SOLICITANTE	DIRECCIÓN ELECTRÓNICA DEL SOLICITANTE	FECHA DE LA RESPUESTA	COMENTARIOS

RESPONSABLE:

REVISADO POR:

ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DEL CENTRO EDUCATIVO “NUEVA ESPERANZA”

TEMA: FRANELOGRAFOS

Fecha de ejecución: 15/12/2013

Equipos y materiales

- Computador e impresora
- Papelería
- Cámara de fotos
- Fanelógrafos
- Marcadores, resaltadores

Procedimiento

- Pedir colaboración a los docentes de la institución, así como a los organismos estudiantiles para que den a conocer información relevante que debe ser colocado en el franelógrafo.
- Tomar fotografías de los temas a publicarse si es necesario.
- Determinar los artículos o notas que se incluirán en el franelógrafo.
- Elaborar y colocar el franelógrafo en un lugar visible para todos los miembros de la comunidad educativa.

Responsabilidades

El cumplimiento del presente procedimiento es responsabilidad del Director de la institución y una persona designado para ello.

Registros y anexos

Formulario para el registro y control del franelógrafo.

REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE FRANELOGRAFOS.

FECHA	ÁREA RELACIONADA	RESPONSABLES	COMENTARIOS/CONTENIDOS

RESPONSABLE:

REVISADO POR:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
DEL CENTRO EDUCATIVO “NUEVA ESPERANZA”**

TEMA: OFICIOS Y MEMORANDOS.

Fecha de ejecución: 15/12/2013

Equipos y materiales

- Computador e impresora
- Papelería

Procedimiento

- Se elaborará oficios o memorandos de acuerdo a las necesidades del director o sus colaboradores.
- Se debe contemplar las normas establecidas para la elaboración de estos documentos oficiales.
- Se entrega el oficio a la persona establecida.
- Se solicitará la correspondiente respuesta al trámite solicitado.

Responsabilidades

El cumplimiento de la estrategia es responsabilidad de la persona encargada de elaborar este documento, es decir guarda relación con sus necesidades.

Registros y anexos

Formulario para el registro y control de oficios y memorandos.

REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE OFICIOS Y MEMORANDOS.

FECHA	NOMBRE Y APELLIDO	ASUNTO	SUMILLADO A	

RESPONSABLE:

REVISADO POR:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
DEL CENTRO EDUCATIVO “NUEVA ESPERANZA”**

TEMA: VOLANTES Y DESPRENDIBLES.

Fecha de ejecución: 15/12/2013

Equipos y materiales

- Computador e impresora
- Papelería

Procedimiento

- Se realizará una reunión para determinar la necesidad de realizar este tipo de elementos comunicativos.
- Se elaborará el contenido de los volantes y los desprendibles.
- Se diseñará gráficamente la idea que se pretende comunicar al público interno y externo de la institución educativa.
- Se enviará a elaborar los volantes y desprendibles de acuerdo a las normas contempladas en las leyes vigentes.
- Se entregará los volantes y los desprendibles de acuerdo a las disposiciones señaladas por el gobierno escolar y la autoridad institucional.

Responsabilidades

El cumplimiento de la estrategia es responsabilidad de la autoridad institucional y del gobierno escolar.

Registros y anexos

Formulario para el registro y control de volantes y desprendibles.

REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE VOLANTES Y DESPRENDIBLES

FECHA DE ELABORACIÓN	NOMBRE Y APELLIDO DE LA PERSONA QUE RETIRA LOS DOCUMENTOS	ASUNTO O DESCRIPCIÓN DEL MENSAJE	NÚMERO DE VOLANTES Y DESPRENDIBLES ENVIADOS A ELABORAR	NÚMERO DE VOLANTES Y DESPRENDIBLES ENTREGADOS	COMENTARIOS /CALIDAD Y PRESENTACIÓN

RESPONSABLE:

REVISADO POR:

PLAN OPERATIVO

ACTIVIDADES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLES	EVALUACIÓN
Reunión de Trabajo con las autoridades y docentes.	Elaborar el cronograma de actividades que se implementaran para la ejecución de la propuesta	Solicitar la autorización del Director. Determinar las comisiones. Establecer responsabilidades	10-01- 2013	Rosmary Jogacho.	Contar con el respectivo cronograma de actividades.
Diseñar el Manual de Procedimientos para la Comunicación Institucional	Mejorar la Comunicación Institucional y la Gestión Administrativa del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza”	Revisar información. Determinar estrategias de Comunicación Institucional. Elaborar el Manual de Comunicación.	18-01-2013	Rosmary Jogacho.	Validar el Manual de Procedimientos para la Comunicación Institucional.

<p>Socialización del Manual de Procedimientos para la de Comunicación Institucional</p>	<p>Dar a conocer las estrategias de Comunicación Institucional para mejorar la Gestión Institucional.</p>	<p>Organizar el taller. Realizar las convocatorias Explicar el contenido del Manual de Procedimientos para la Comunicación Institucional. Establecer compromisos institucionales.</p>	<p>10-02- 2013</p>	<p>Rosmary Jogacho.</p>	<p>Verificar el registro de asistencia de los participantes.</p>
<p>Entrega de un ejemplar del Manual de Procedimientos para la Comunicación</p>	<p>Proporcionar orientaciones para mejorar la Comunicación Institucional.</p>	<p>Reunión con los docentes y autoridad. Entregar el documento. Agradecer el apoyo brindado por</p>	<p>Una vez defendida el trabajo de investigación se hará la entrega</p>	<p>Rosmary Jogacho.</p>	<p>Verificar la entrega del documento impreso de la Propuesta.</p>

Institucional.		los actores sociales.	formal del Manual a la Institución Educativa Beneficiaria.		
----------------	--	-----------------------	--	--	--

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar la propuesta se ejecutaron actividades en dos etapas:

Primera etapa

- Se seleccionó información para elaborar el Manual de Procedimientos para la Comunicación Institucional.
- Se diseñó el Manual de Procedimientos y se lo validó.
- Se entregó un ejemplar a la comisión ejecutiva.

Segunda etapa

Lográndose obtener los siguientes resultados:

- Se alcanzó la participación de los estudiantes y padres de familia en el proceso de socialización del Manual de Procedimientos para la Comunicación Institucional.
- Se establecieron acuerdos y compromisos para mejorar la Comunicación Institucional, logrando motivar a los padres de familia, estudiantes y docentes en el proceso de Gestión Administrativa.
- Se fortaleció la práctica de la Comunicación Institucional y en consecuencia se mejoró la Gestión Administrativa en un marco de respeto y consenso.

CONCLUSIONES DEL APORTE

La Comunicación Institucional es un proceso que exige compromiso de los actores educativos, autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes, ya que los canales de comunicación se direccionan en todos los sentidos y se enlazan todas las dimensiones de la Gestión Administrativa.

Existen estrategias de Comunicación Institucional relacionadas a los procesos de comunicación interna, externa y de crisis que deben ser manejados apropiadamente por la autoridad institucional.

La Comunicación Institucional se desarrolla en un marco de respeto a los derechos y los valores humanos, cuando nos comunicamos efectivamente las actividades educativas son desarrollados con rapidez y efectividad.

RECOMENDACIONES DEL APORTE

La Comunicación Institucional como todo proceso debe contar con una fase de sensibilización, en donde los actores educativos internalicen la importancia de la comunicación en la Gestión Administrativa.

Las estrategias de Comunicación Institucional deben ser implementadas de manera permanente para mejorar el trabajo desarrollado por los docentes, padres de familia, estudiantes y autoridad en beneficio de la institución educativa.

La Comunicación Institucional y sus estrategias deben ser consideradas como una política educativa que mejora la gestión institucional.

BIBLIOGRAFÍA

AGUINAGA, J. 2010 Secretos del éxito de un gerente educativo. Quito: Quality Print Cia. Ltda.

CORREA, A. La gestión educativa, un nuevo paradigma. Recuperado el 05 de 04 de 2012, de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>.

JABIT, L. 2004 Gestión Administrativa. Buenos Aires-Argentina: UNESCO.

LA PORTE, J. 2005 Introducción a la Comunicación Institucional. Recuperado el 05 de 04 de 2012, de <http://www.perspectivesoncommunication.com/files/6Pocnov05.pdf>.

MINGUEZ, N. 2000. Un marco conceptual para la comunicación corporativa. Recuperado el 30 de 10 de 2012, de <http://www.rppnet.com.ar/comcorporativa.htm?iframe=true&width=80%&height=80%>

MURIEL, L. 1980 Comunicación Institucional. Enfoque social de relaciones públicas. Quito-Ecuador: Andina.

RAMIREZ, C. La gestión educativa en las instituciones educativas. México: Limusa (2011).

RAMOS, C. 1991. La Comunicación, un punto de vista organizacional. México: Trillas.

INFOGRAFÍA:

<http://www.perspectivesoncommunication.com/files/6Pocnov05.pdf>

http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1601/3/Capitulo_II.pdf

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1158/T%20036-2%20CS.pdf?sequence=2>

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/299/5/Capitulo3.pdf>

<http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/261/1/ComunicacionElementoFortalacimientoOrganizacional.pdf>

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis138.pdf>

ANEXOS

Anexo. 1

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA.

ENTREVISTA APLICADA A LOS DOCENTES DEL CENTRO EDUCATIVO COMUNITARIO INTERCULTURAL BILINGÜE “NUEVA ESPERANZA” DE LA COMUNIDAD GUANTUC - CRUZ, PARROQUIA GUANUJO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2011-2012.

Objetivo:

Determinar la eficiencia de la Comunicación Institucional en la Gestión Educativa.

INDICACIONES:

Estimado/a docentes a continuación nos permitimos presentarle una serie de interrogantes para que se sirva contestarlas de la manera más objetiva, de ellas dependerá el éxito de la investigación.

CUESTIONARIO

1.- ¿La comunicación fluye positivamente entre la autoridad, docentes, estudiantes y padres de familia para tomar decisiones en beneficio de la institución?

Siempre () Nunca ()

2.- ¿De qué manera la Dirección se comunica con la comunidad educativa de forma frecuente?

Oficios	<input type="checkbox"/>	Circulares	<input type="checkbox"/>	Memorándum	<input type="checkbox"/>
Acuerdos	<input type="checkbox"/>	Informes	<input type="checkbox"/>	Reuniones	<input type="checkbox"/>

Asambleas Comunicación interpersonal - dialogo

3.- ¿Cuántos documentos oficiales ha recibido durante el año lectivo 2011 - 2012?

Selecciones la opción.

1 – 10 10 – 20 20 – 30
30 – 40 40 – 50 50 – 60

4.- ¿De qué manera el Centro Educativo “Nueva Esperanza” se comunica con la comunidad?

Oficios Circulares
Notas Reuniones
Asambleas Comunicación interpersonal

5.- ¿Cuál es la periodicidad con la que se envía informes a la comunidad?

1 mensual () 5 mensuales ()
10 mensuales () 15 mensuales ()
20 mensuales ()

6.- ¿Cuáles son los proyectos que se desarrollan en la institución?

7.- ¿De qué manera la institución promociona su imagen institucional a los miembros de la comunidad?

Pancartas () Volantes ()
Carteleras () Desprendibles ()
Eventos Culturales () Eventos Deportivos ()
Eventos Sociales ()

8.- ¿La institución educativa organiza reuniones para dar a conocer diferentes aspectos que conciernen a la escuela y la comunidad?

Siempre () Nunca ()

9.- ¿Cómo docente participa efectivamente en el proceso de Comunicación Institucional?

Siempre () Nunca ()

10.- ¿Considera que se debe capacitar a la comunidad educativa acerca de la Comunicación Institucional y su importancia en la Gestión Administrativa?

Si () No ()

11.- ¿En la institución educativa se han organizado eventos de capacitación para tratar el tema de la Comunicación Institucional?

Si () No ()

12.- ¿Se han implementado estrategias para fortalecer la Comunicación Institucional entre los actores educativos?

Si () No ()

Gracias.

Anexo. 2

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA.

ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES DEL CENTRO EDUCATIVO COMUNITARIO INTERCULTURAL BILINGÜE “NUEVA ESPERANZA” DE LA COMUNIDAD GUANTUC - CRUZ, PARROQUIA GUANUJO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2011-2012.

Objetivo:

Determinar la eficiencia de la Comunicación Institucional en la Gestión Administrativa.

INDICACIONES:

Estimados/as estudiantes a continuación nos permitimos presentarle una serie de interrogantes para que se sirva contestarlas de la manera más objetiva, de ellas dependerá el éxito de la investigación.

1.- ¿A observado qué la comunicación es permanente entre la autoridad, los docentes, padres de familia y estudiantes en la institución?

Siempre () Nunca ()

2.- ¿La Directora de la institución comunica oportunamente todo tipo de información a los estudiantes?

Siempre () Nunca ()

3.- ¿Qué tipo de elemento utiliza la autoridad para convocar a los actores educativos?

Convocatorias escritas Convocatorias verbales
Afiches Carteles
Notas

4.- ¿De qué manera se comunica con las autoridades para trámites estudiantiles?

Verbal Escrito
Oficios Notas

5.- ¿Cuántas veces en el año mantuvo comunicación directa con las autoridades y docentes?

1 – 5 () 5 – 10 ()
10 – 15 () 15 – 20 ()

6.- ¿Con qué frecuencia realizan reuniones con los estudiantes y padres de familia?

Mensual Trimestral
Quimestral Cuando se presente la necesidad

7.- ¿Conoce los proyectos que se desarrollan en la institución?

Si () No ()

.....
.....
.....

8.- ¿De qué manera la institución promociona las actividades y el servicio educativo?

Anuncios radiales () Visitas domiciliarias ()

Reuniones comunitarias ()

Eventos culturales ()

9.- ¿Cuándo se solicita información a la directora, a los docentes es atendido con amabilidad y cortesía?

Siempre () Nunca ()

10.- ¿Cómo califica la gestión que desarrolla la autoridad de la institución?

Buena () Mala ()

Gracias.

Anexo. 3

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA.**

ENCUESTA APLICADA A LOS PADRES DE FAMILIA DEL CENTRO EDUCATIVO COMUNITARIO INTERCULTURAL BILINGUE “NUEVA ESPERANZA” DE LA COMUNIDAD GUANTUC - CRUZ, PARROQUIA GUANUJO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2011-2012.

Objetivo:

Determinar la eficiencia de la Comunicación Institucional en la Gestión Administrativa.

INDICACIONES:

Estimados/as padres y madres de familia a continuación nos permitimos presentarle una serie de interrogantes para que se sirva contestarlas de la manera más objetiva, de ellas dependerá el éxito de la investigación.

CUESTIONARIO

1.- ¿De su criterio respecto al nivel de comunicación existente en la Institución Educativa?

Bueno () Malo ()

2.- ¿Se han presentado problemas de Comunicación Institucional entre los docentes que laboran en la escuela?

Siempre () Nunca ()

3.- ¿Considera que la Comunicación Institucional tiene relación directa con la imagen de la Institución Educativa?

Si () No ()

4.- ¿Con que frecuencia la Directora realiza procesos de Comunicación Institucional?

Siempre () Nunca ()

5.- ¿La Directora y los docentes se comunican con los padres de familia?

Siempre () Nunca ()

6.- ¿La Directora y los docentes se comunican con los líderes de la comunidad?

Siempre () Nunca ()

8.- ¿Ha recibido capacitación acerca de la Comunicación Institucional y su importancia en la Gestión Educativa?

Si () No ()

9. ¿Cómo padre de familia acude a solicitar información a la autoridad y los docentes?

Siempre () Nunca ()

10.- ¿Considera que se debe capacitar a los padres de familia y líderes de la comunidad acerca de la Comunicación Institucional?

Si () No ()

Gracias.

ANEXOS 4

FOTOGRAFIAS.



Fotografía No 1.- Fachada frontal del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza



Fotografía No 2.- Estudiantes y personal docente que labora en la Institución educativa.



Fotografía No 3.-Personal docente que labora en la Institución Educativa.



Fotografía No 4.- Estudiantes de décimo año de Educación Básica del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza”.



Fotografía No 5.- Fachada lateral del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza”.



Fotografía No 6.- Estudiantes del segundo año de Educación Básica del Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza”.



Fotografía No 7.-Srta. Rosmary Jogacho autora de la investigación.

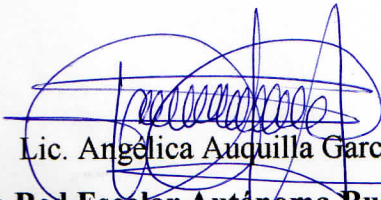
Evidencia de la aplicación de la propuesta

Lic. Angélica Auquilla García, Directora de la Red Escolar Autónoma Rural “Noroccidente” Centro Educativo adscrito “Nueva Esperanza” a petición verbal de la parte interesada:

CERTIFICA:

Que la Señorita Rosmary Reyta Jogacho Guano, estudiante de la Universidad Estatal de Bolívar, realizó la investigación titulada LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO EDUCATIVO COMUNITARIO INTERCULTURAL BILINGÜE “NUEVA ESPERANZA” DE LA COMUNIDAD GUANTUC - CRUZ, PARROQUIA GUANUJO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, DURANTE EL PERÍODO 2011-2012, la misma que implementó la propuesta: Manual de Procedimientos para la Comunicación Institucional entre los actores educativos y sociales para facilitar la Gestión Administrativa en el Centro Educativo Comunitario Intercultural Bilingüe “Nueva Esperanza”.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.


Lic. Angélica Auquilla García.

**Directora de la Red Escolar Autónoma Rural “Noroccidente”
Centro Educativo adscrito “Nueva Esperanza”**

