



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL DIRCOM

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA  
ORIENTADO A REFORZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA  
SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL  
ECUADOR Y FORTALECER LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magister en Dirección de Comunicación  
Empresarial DirCom

Profesor/a guía  
Miguel Vásquez

Autor  
Ana María Raffo Guevara

Año  
2015

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

**Mst. Miguel Vásquez C. PhD(c)**

C.C.: 1707996250

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

**Ana María Raffo Guevara**

C.C.: 0921146502

## **AGRADECIMIENTOS**

A cada uno de los seres que en mi caminar me enseñaron a querer más de la vida, a ver más allá de lo que puedo lograr imaginar, a cada uno de ellos, mi entera gratitud, porque gracias a ellos, soy lo que soy. A cada uno de los grandes expositores que forman parte del Master en Dirección de Comunicación Empresarial DirCom; en especial a Joan Costa, Michael Ritter, Andrés Aljure, Guillermo Bosovsky, José Carlos Losada, Miguel Vásquez; así como también al catedrático de la facultad de matemáticas, M. Sc. Andrés Alejandro Galvis; expertos que supieron brindarme todo su apoyo y conocimiento en el análisis y desarrollo de este proyecto.

## **DEDICATORIA**

Dedicado a la idea de creer que el cocimiento es poder; al valor comprometido de los que con su pasión aportan un grano de arena en la construcción de mentes brillantes, a ellos, los que te cambian la visión por el desarrollo a través de su profesión, a ellos los que nos hacen soñar en ser mejores, a ellos: nuestros mentores, nuestros catedráticos.

## RESUMEN

El diseño de un plan estratégico de comunicación interna para la Secretaría General de la Presidencia de la República, se orienta a reforzar la cultura organizacional y fortalecer la gestión del clima laboral con su ejecución. Delineado sobre la contribución que la gestión “estratégica” de la comunicación interna posee, como su incidencia en la gestión de equipos, la motivación del colaborador, entre otras bondades analizadas en el máster DirCom.

En el desarrollo del proceso de investigación, la metodología propuesta está combinada por entrevistas y un instrumento de medición usado en abril de 2013 por la consultora Great Place to Work® Institute, Trust Index. Esta encuesta permite conocer las percepciones por parte de los servidores sobre la gestión de la comunicación interna, el clima laboral, ciertos atributos culturales, y el grado de conocimiento (awareness) en determinados temas propuestos. Además, se realizaron entrevistas basadas en las afirmaciones del modelo propuesto, con altos directivos institucionales. Sumando un total de 19 variables. Se analiza la relación de la comunicación con las demás variables contenidas en el instrumento, denotando los puntos fuertes y débiles sobre la gestión comunicacional interna y como estos inciden en el clima laboral y su cultura organizacional.

Luego se planeó detallada y estratégicamente, cada acción para crear sinergia en la coordinación de actividades entre las diferentes áreas con atribuciones de gestión de comunicación, clima laboral y cultura organizacional; apuntando a una adecuada gestión de la comunicación organizacional e incidir directamente en la mejora de sus realidades; integrando a la gestión de la comunicación interna en la estrategia institucional para lograr un favorable clima laboral, afianzando el compromiso de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se realizó el estudio de viabilidad y factibilidad del proyecto institucional como

aporte de esta propuesta.

Es importante manifestar que para lograr cambios es imprescindible abordar la importancia que tiene escuchar a los “clientes internos”, a los funcionarios, antes de emprender cualquier mejora.

Es indispensable que la alta dirección, como los colaboradores de nivel gerencial comprendan sobre los beneficios de gestionar estratégicamente la comunicación interna y la apoyen. El plan de acción está basado en decisiones acertadas que ayuden a cerrar brechas, utilizando acciones y tácticas estratégicas que le permita a la Dirección de Comunicación, con asesoría de un DirCom y en coordinación con otras áreas, ejecutar, contribuir y cumplir con las bases legales enmarcadas en este proyecto.

## ABSTRACT

The design of a strategic plan for the internal communication for the General Secretary of the Presidency of the Republic, aims to strengthen the working climate and strengthen its organizational culture with its implementation. Pointing out the contribution that the management "strategy" of the internal communication has, as its impact on the management of teams, the motivation of the collaborator, among others. Qualities analyzed in the master DirCom.

In the development of the research process, the proposed methodology is combined with interviews and measuring instruments used in April 2013 by the consulting firm "Great Place to Work® Institute", Trust Index. This survey allows people to learn about the perceptions on the part of the servers on the management of internal communication, the work atmosphere, certain cultural attributes, and the degree of knowledge (awareness) in certain proposed themes. In addition, interviews were conducted based on the assertions of the proposed model, with institutional senior executives; with a total of 19 variables. We analyzed the relationship of the communication with the other variables contained in the instrument, denoting the strengths and weaknesses on the internal management communication and how these affect the working climate and the organizational culture.

After the analysis each action was strategically planned to create synergy in the coordination of activities among the areas, with powers of management communication, work environment, and organizational culture; pointing how the proper management of the organizational communication can have a direct impact on the improvement of their realities. By integrating the management of internal communication in the corporate strategy we can achieve a favorable working environment, strengthening the commitment of the partners in compliance with the organizational objectives.

We studied the viability and feasibility of the institutional project as a



contribution of this proposal. It is important to say that in order to achieve changes we should listen to the "internal customers", and the staff, prior to undertaking any improvement. It is essential that the higher departments such as the management-level, understand the benefits of the internal communication strategically management and support it. The action plan is based on decisions that will help us to close gaps, using actions and strategic tactics that will allow the Department of Communication; with advices from DirCom and in coordination with other areas to run, contribute and respect the legal bases framed in this project.

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

<b>Capítulo I</b> .....	1
Introducción .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Definición del problema.....	2
1.2.1 Situación de la organización .....	2
1.2.2 Problemas de comunicación.....	3
1.3 Delimitación espacial y temporal .....	4
1.4 Justificación.....	4
1.5 Profundidad .....	6
1.6 Objetivo general y específicos.....	7
1.6.1 Objetivo general.....	7
1.6.2 Objetivo específicos.....	7
1.7 Viabilidad del proyecto .....	8
1.7.1 Viabilidad financiera.....	8
1.7.2 Viabilidad técnica .....	9
1.7.3 Viabilidad legal.....	10
1.8 Factibilidad .....	11
1.9 Fases de acción .....	12
1.9.1 Compromiso.....	13
1.10 Desarrollo del marco teórico.....	13
1.11 Descripción de la estructura de la tesis .....	14
1.12 Tácticas a realizarse.....	16
<b>Capítulo II</b> .....	23
La Presidencia.....	23
2.1 Análisis presidencia puertas adentro.....	23
2.1.1 actividad organizacional.....	24

2.1.2 Características relevantes de la organización .....	25
2.1.3 Principales procesos .....	27
2.2 Estructura organizacional .....	29
2.3 Filosofía organizacional .....	31
2.4 Personal .....	32
2.5 Identidad visual .....	32
2.6 Situación de la gestión de la comunicación organizacional .....	34
2.7 Plataforma de comunicación en el ámbito organizacional .....	36
2.7.1 Estructura.....	39
2.7.2 Funciones .....	39
2.7.3 Mapa de públicos .....	42
2.7.4 Flujos de información.....	43
2.7.5 Plan operativo anual .....	43
2.7.6 Plan de comunicación.....	43
2.8 Audits internos.....	47
<b>Capítulo III</b> .....	<b>50</b>
La comunicación organizacional, nuestra apuesta de futuro .....	50
3.1 La comunicación en la actualidad y su valor .....	50
3.2 Los ámbitos de la comunicación .....	52
3.3 Mapa comunicacional de la organización.....	53
3.4 Comunicación política .....	54
3.4.1 Política es comunicación .....	54
3.4.2 Comunicación, política y empresa .....	55
3.5 Cultura organizacional o corporativa .....	55
3.6 Comunicación interna .....	57
3.6.1 Las funciones de la comunicación interna.....	58
3.6.2 La comunicación interna estratégica .....	59

3.6.3 Los canales e instrumentos de la comunicación interna .....	60
3.6.4 El público interno como público-objetivo.....	63
3.6.4.1 Características del público interno .....	64
3.6.4.2 Embajadores de la empresa .....	65
3.6.5 El plan de comunicación interna .....	65
3.6.5.1 Diagnóstico de la comunicación interna .....	66
3.6.6 Tendencias en comunicación interna .....	67
3.7 Cultura y cambio organizacional.....	67
3.8 El rol de la comunicación en el proceso de cambio.....	68
<b>Capítulo IV .....</b>	<b>71</b>
Investigación.....	71
4.1 Definición del problema.....	71
4.2 Objetivos .....	72
4.2.1 Objetivo general.....	72
4.2.2 Objetivos específicos .....	72
4.3 Metodología de los instrumentos de investigación.....	72
4.3.1 Encuesta .....	73
4.3.2 Entrevistas .....	78
4.4 Procedimiento de análisis estadístico .....	78
4.4.1 Supuestos previos de análisis .....	78
4.4.2 Tamaño de muestra.....	78
4.4.3 Contraste de hipótesis no paramétrica .....	80
4.4.3.1 Prueba de independencia.....	81
4.4.3.2 Prueba de correlación de rangos de Spearman .....	82
4.4.4 Análisis de correspondencia .....	83
4.5 Resultados.....	88
4.5.1 Gestión de la comunicación interna.....	88
4.5.2 Clima laboral, atributos culturales y el grado de conocimiento (awareness) en determinados temas propuestos.....	95

4.5.3 Relación o incidencia de la gestión de la comunicación interna con el clima laboral, atributos culturales y el grado de conocimiento (awareness) en determinados temas propuestos .....	99
<b>4.6 Análisis DAFO .....</b>	<b>101</b>
4.6.1 Gestión de la comunicación interna .....	102
4.6.2 Clima laboral, atributos culturales y el grado de conocimiento (awareness) en determinados temas propuestos .....	104
4.6.3 Relación o incidencia de la gestión de la comunicación interna con el clima laboral, atributos culturales y el grado de conocimiento (awareness) en determinados temas propuestos .....	108
<b>Capítulo V .....</b>	<b>119</b>
<b>Propuesta los cambios en Presidencia se viven .....</b>	<b>119</b>
<b>5.1 Plan de comunicación interna .....</b>	<b>119</b>
5.1.1 Planteamiento general .....	119
5.1.1.1 Situación de la organización.....	119
5.1.2 Objetivos de la organización .....	120
5.1.3 Problemas de comunicación .....	121
5.1.4 Objetivos de comunicación .....	123
5.1.4.1 Objetivo general .....	123
5.1.4.2 Objetivos específicos.....	123
5.1.5 Públicos relevantes internos .....	124
<b>5.2 Propuesta plan estratégico de comunicación .....</b>	<b>126</b>
5.2.1 Matriz estratégica de la Secretaría General de la Presidencia .....	126
5.2.2 Mapa general de tácticas a implementar .....	127
5.2.3 Matriz de tácticas detalladas.....	129
5.2.4 Cronograma de tácticas y actividades .....	203
5.2.5 Matriz de evaluación .....	213
5.2.6 Presupuesto .....	218

<b>Capítulo VI</b> .....	222
Conclusiones y recomendaciones.....	222
6.1 Conclusiones .....	222
6.2 Recomendaciones.....	224
<b>Referencias</b> .....	226
<b>Anexos</b> .....	230

# Capítulo I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 ANTECEDENTES

La Presidencia de la República del Ecuador con el objetivo general de alinear la estructura organizacional y el talento humano de las entidades que integran la Función Ejecutiva, solicitó al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), un préstamo para financiar parcialmente el costo del Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública. (BID, 2012)

Mediante **Decreto Ejecutivo No. 726**, en el **Art. 3.3.** se establece la creación de la Unidad de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional con el objeto de visualizar, administrar e implementar mejores prácticas de procesos de transformación y desarrollo institucional orientados a la mejora continua de la cultura organizacional, que conlleva a una madurez institucional. (Presidencia de la República del Ecuador, 2011)

En este sentido, en **Acuerdo Interministerial No. 996**, se emite la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Interinstitucional. En el **Art. 26.3.1. a)** la Secretaría Nacional de la Administración Pública a través de la Unidad de Gestión de Cambio y Cultura organizacional, realizará la medición de Clima y Cultura Organizacional de las Instituciones Públicas de la Función Ejecutiva y **b)** La medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional, se debe realizar anualmente durante el mes de octubre hasta el 15 de enero del siguiente año. (Presidencia de la República del Ecuador, 2011)

Para cumplir con este mandato, la Coordinación General de Gestión del Cambio de la Cultura Organizacional, priorizó a 16 entidades que inicialmente serán sometidas a este proceso, entre ellas la Presidencia de la República, bajo los servicios especializados de una firma consultora. (Yogobierno, 2013)

El proceso de medición para estas entidades seleccionadas se realizó el 8 de abril de 2013, de conformidad con lo que establece el Decreto Ejecutivo No. 726 y la Norma Técnica del Modelo de Reestructuración de la Gestión Pública. A través de este procedimiento se midió el clima laboral y se identificó la cultura organizacional vigente. (SNAP, 2013)

El 30 de junio de 2013, dentro del periodo Presidencial 2013-2017, mediante **Decreto Ejecutivo No. 1**, se expiden reformas a la estructura de la Presidencia de la República. En el **Art. 3**. Créase la Secretaría General (...) con atribuciones y actividades en el ámbito administrativo, financiero y logístico. (Presidencia de la República del Ecuador, 2013)

Resulta oportuno, señalar que la Secretaría General deberá disponer de acciones y tácticas enmarcadas en un plan de comunicación estratégico que le permitan ejecutar y cumplir con los marcos legales expuestos anteriormente y poder contribuir con el **Art. 33 de la Constitución**, aprobada bajo referéndum constitucional el 28 de septiembre de 2008: El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Asamblea Constituyente, 2008); y con el **Plan Nacional del Buen Vivir: Objetivo No. 6, Política 6.6**: Promover condiciones y entornos de trabajo seguros, saludables, incluyentes, no discriminatorios y **ambientalmente amigables**. (SENPLADES, 2009, p. 278)

## **1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

El análisis de los resultados de investigación serán presentados desde dos puntos:

### **1.2.1 SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Aunque la satisfacción del ambiente laboral en sus tres planos cuyos pilares están formados por la **Confianza (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad)** que



inspiran los líderes y la empresa: miden la confianza en la administración; la **Camaradería** presente en el grupo de trabajo; y el **Orgullo** que produce el trabajo, el equipo y la institución: estas dos últimas que miden los sentimientos de las servidoras (es) acerca de sus trabajos y colegas, poseen porcentajes positivos; existen importantes situaciones que se deben de tomar en cuenta como la Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Presidencia de la República, así como los temas relacionados con los concursos de mérito y oposición, remuneración variable, falta de tecnología y de automatización, y en especial la rotación del personal, ya que la Dirección de Talento Humano de la Presidencia de la República, registra desde enero a octubre del 2014, un porcentaje de desvinculaciones del 33.65%, mostrándonos un índice del 5,77%, además de la carencia de manuales y procesos levantados; son temas de cultura organizacional que encierran mucha burocracia y que dependen de marcos legales, en donde no todos se benefician; detonantes que impiden incentivar el equilibrio del clima laboral y cultura en la organización.

Sin embargo se requiere un mayor esfuerzo en la información y accesibilidad de la **comunicación** contemplada en la dimensión **CREDIBILIDAD**; además del **apoyo**, la **participación** y el **cuidado** perteneciente a la dimensión **RESPECTO**; en la dimensión **IMPARCIALIDAD** relacionada con la **equidad** y esta con la equidad en la remuneración, la **ausencia de favoritismo**; en la **CAMARADERÍA** se requiere mayor esfuerzo en el **sentido de equipo**, en la **fraternidad** y en la **hospitalidad** que contiene a la hospitalidad del lugar y de las personas; el **ESTILO GERENCIAL** y los **REACTIVOS ADICIONALES**; ya que necesitan sean tratados con especial atención para que se conviertan en fortalezas.

### 1.2.2 PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN

La nueva reforma Institucional de la Gestión Pública, con el objetivo general de alinear la estructura organizacional y el talento humano, orientados a la mejora

continua de la cultura organizacional que conlleva a una madurez institucional, requieren de comunicación estratégica interna que midan su impacto y logre así, vincularse y gestionarse acorde a la estrategia de la organización.

Se percibe cierta debilidad en el acceso a través de canales o herramientas comunicacionales existentes con la alta gerencia, así como el compartir espacios de información, participación y opinión en la institución, ya que el personal emplea los medios de comunicación internos sólo para receptor información.

Las áreas de la organización relacionadas con los Procesos y Gestión de Cambio y las que dirigen las estrategias de comunicación, aún no se encuentran estructuradas del todo.

Aunque se brinda el soporte comunicacional para contribuir en fomentar un ambiente laboral satisfactorio, se requiere de planeación estratégica comunicacional para contribuir con la competencia, el apoyo, la participación, el cuidado, la equidad, la hospitalidad, el estilo gerencial y las afirmaciones contenidas en la dimensión: reactivos adicionales; variables que mostraron mayor relación y significancia con la gestión de la comunicación.

### **1.3 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL**

La realización de este proyecto es para ser ejecutado en la Secretaría General de la Presidencia de la República, durante el año 2015 y 2016.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Sólo las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje, y por ello “no debemos perder la perspectiva correcta sobre qué significa, en el fondo, la comunicación estratégica en las

organizaciones. Y esa perspectiva define su función principal como la de tratar de modificar o consolidar las percepciones...” (Losada, 2012, pp. 5-8).

En efecto, a la C.I. se la debe de considerar como un valor estratégico para la compañía, “ya que no sólo sirve para optimizar la gestión de los procesos, la satisfacción de los empleados y el mejor funcionamiento de los equipos, sino que logra que las personas, los trabajadores -verdadero eje de la compañía- se conviertan en verdaderos embajadores de la marca a la que representan, tanto cuando prestan un servicio en nombre de la compañía como cuando contribuyen a la proyección social de la imagen positiva de la compañía fuera del entorno laboral.” (Losada, 2013, p. 12)

El proceso de comunicación, el de toma de decisiones y el de liderazgo, son procesos que dan vida a una organización; cuando uno de estos falla o posee falencias, puede afectar la supervivencia organizacional. (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, p. 18). En este propósito, “la cultura de una organización está estrechamente vinculada con la comunicación interna que se desarrolla en la misma. Si los colaboradores y directivos de una organización no comparten los mismos valores, objetivos y visión, difícilmente podrán trabajar en equipo, alcanzar los resultados proyectados y sumar esfuerzos. (Losada, 2010, p. 9)

En este contexto, la propuesta que se plantea, se enfoca y se alinea a esta visión regenerativa de la función pública, de reformar y optimizar la estructura organizacional y el talento humano con el que cuenta, a través de una planificada gestión de la comunicación interna, especialmente en la influencia que esta tiene sobre el ámbito del clima laboral y la cultura organizacional. Las instituciones necesitan contar con políticas, procedimientos y prácticas claras en la administración del talento humano, como las relacionadas con el desarrollo, el reconocimiento, la participación, el entorno de trabajo y la vida personal. (BID, 2012, pp. 1-5). También se requiere percibir el compromiso de la institución en la toma de decisiones con equidad y justicia, fomentar las

relaciones interpersonales armónicas entre compañeros y desarrollar orgullo por su trabajo, al equipo al cual pertenecen y a su institución.

## 1.5 PROFUNDIDAD

En el diagnóstico se abordó la gestión de la comunicación interna y su incidencia en el clima laboral y la cultura organizacional.

**1. Análisis de la gestión de la comunicación interna:** sobre si la *Información* y los contenidos que circulan por los canales comunicacionales ayudan a promover la comunicación entre sus miembros y mantenerlos informados; sobre la *Accesibilidad* a los espacios de información, participación y opinión con autoridades sobre la gestión de la institución a través de los canales o herramientas comunicacionales internos existentes, y sobre si la Comunicación interpersonal en doble vía entre jefe-servidor es abierta y accesible. Afirmaciones distribuidas en la variable de comunicación, constituida por dos subvariables: información y accesibilidad; ya que la gestión de la comunicación interna es la que permite desarrollar políticas de comunicación ordenadas, adecuadas y medibles. Una adecuada gestión de la comunicación interna incide directamente en la mejora de sus realidades, convirtiéndose en un ámbito que puede ser determinante para el futuro. De hecho, la integración de la comunicación interna en la estrategia institucional, es fundamental para sobrevivir en un entorno competitivo como el actual. (Losada, 2013, p.12).

**2. Análisis del clima laboral, atributos culturales, y el grado de conocimiento (awareness) en determinados temas propuestos, y la relación o incidencia de la gestión de la comunicación interna en ellos:** a través de un instrumento de medición compuesto por 90 reactivos o afirmativos, 75 de ambiente laboral (Modelo GPTW®), 5 preguntas adicionales propuestas por la SNAP, 10 reactivos asociados a los cinco atributos culturales, más 6 afirmaciones relacionadas con la gestión de la

comunicación interna; suman así un total de 96 reactivos, distribuidos en 19 variables, entre ellas la variable de comunicación con la que se buscará una relación. Porque para Losada (2010, p. 9), “Las relaciones internas se construyen día a día y para conocer su estado actual resulta indispensable saber previamente cómo se encuentra la comunicación dentro de la empresa. A partir de ahí se podrá emprender diversas acciones entre las que, sin duda, estarán las reuniones con los diferentes niveles, las redes de trabajo y otros instrumentos que contribuirán a estrechar vínculos entre la entidad y su gente”. Es evidente entonces que “la comunicación ha demostrado ser determinante para lograr un favorable clima laboral y afianzar el compromiso de los colaboradores” (Sotelo, 2012, p. 9); además, estos parámetros de buen ambiente laboral y de buenas prácticas, están contemplados tanto en la constitución como en el Plan Nacional del Buen Vivir, como se ha menciona en líneas anteriores.

## **1.6 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### **1.6.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Interna que permita a la Secretaría General con su gestión, fortalecer las percepciones sobre el clima laboral ante sus audiencias internas, contribuyendo a reforzar su cultura organizacional e incidir en su imagen institucional.

### **1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos están basados en los 4 programas propuestos. Para la planificación se ha tomado en cuenta la normativa sobre la medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional, la que debe realizarse anualmente durante el mes de octubre hasta el 15 de enero del siguiente año, así como la rotación del personal. Razón por la cual se propone el logro de los objetivos en plazos de 12 meses.

1. **Programa: Promover el proceso de cambio constante.** Planificar la comunicación como soporte para movilizar el cambio con el intercambio de información, recursos y visión; obteniendo el apoyo de los servidores para generar el compromiso individual con la estrategia institucional, reforzar los valores de la cultura interna y cambiar actitudes cuando el cambio así lo exige.
  
2. **Programa: Fomentar la participación.** Diseñar espacios en donde los servidores puedan involucrarse en un proceso de comunicación abierto y accesible en doble vía, ya que una comunicación descendente más efectiva estimula en forma creciente el aporte de ideas de los colaboradores, alentándolos a canalizarlas hacia arriba sin temor a ser ignorados o rechazados.
  
3. **Programa: Reforzar el trabajo en equipo.** Generar mecanismos para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio, con una amplia visión hacia la innovación.
  
4. **Programa: Valorar y alentar el talento humano.** Exhortar y apoyar el desarrollo profesional, el reconocimiento, la participación y el cuidado de los “clientes internos”, verdadero eje de la compañía, para obtener un mayor esfuerzo en el logro de los objetivos de la organización, simplemente porque tendrán un mayor grado de comprensión sobre cuáles son esos objetivos y qué significan para su propio bienestar.

## 1.7 VIABILIDAD DEL PROYECTO

### 1.7.1 VIABILIDAD FINANCIERA

En la realización del estudio, los gastos suscitados son exclusivos del maestrante; los inmersos en la realización y aplicación de la propuesta serán

cubiertos por la Secretaría General de la Presidencia de la República, ente en estudio.

Este es un proyecto que promoverá un impacto profundo en el cambio del esquema organizativo y de gestión de la Secretaría General y que puede ser una pauta a seguir para las demás entidades de la Administración Pública del Ecuador. Ya que la comunicación interna es una herramienta que ayuda a facilitar el proceso de cambio y a reforzar culturas corporativas en las organizaciones.

### **1.7.2 VIABILIDAD TÉCNICA**

En la realización de la investigación se contó con la participación de los públicos internos de la Secretaría General, la misma que facilitó los permisos y accesos correspondientes para las encuestas, entrevistas y selección de información como datos, documentos, registros oficiales, etc.

El público interno seleccionado corresponde al distributivo de acuerdo al Régimen de Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), publicada en el segundo suplemento del registro oficial 294 del 6 de octubre de 2010, y en la última modificación al Código de Trabajo vigente del 26 de septiembre de 2012. La selección de los encuestados fue variada, contó con personal de diferentes cargos, sexo, edades y de todas las áreas que conforman la Secretaría General. Con respecto a las entrevistas se trabajó con los representantes de la Subsecretaría General y las Direcciones de Talento Humano y Comunicación Social.

La ayuda contribuyó en la identificación del escenario real, analizar y conocer la dimensión de las variables relacionadas con la comunicación, el clima laboral, atributos culturales y el grado de conocimiento (awareness) en determinados temas propuestos, que intervienen en el proceso de transformación y desarrollo institucional de la Secretaría General.

El propósito es proponer soluciones y alternativas estratégicas que contribuyan con el objetivo general de alinear la estructura organizacional y el talento humano de las entidades que integran la Función Ejecutiva, orientados a la mejora continua de la cultura organizacional, que conlleva a una madurez institucional.

### **1.7.3 VIABILIDAD LEGAL**

Con Decreto Ejecutivo No. 3 de 30 de mayo de 2013, se creó la Secretaría General de la Presidencia, como dependencia de la Presidencia de la República, orientada a la gestión adecuada de las decisiones de carácter político que el Presidente de la República disponga, así como para ejercer atribuciones y actividades en el ámbito administrativo, financiero y logístico; en el artículo 6, numeral 8 del Decreto Ejecutivo No. 3 de 30 de mayo de 2013, textualmente se dispone: "La Secretaría General de la Presidencia, tendrá las siguientes atribuciones: (...) 8. Dirigir y autorizar la marcha administrativa y financiera de la Presidencia de la República, para lo cual podrá expedir, conforme a la normativa vigente, acuerdos, resoluciones, órdenes, instructivos y disposiciones, así como autorizar todos los actos y contratos necesarios para la gestión de la Presidencia de la República (...)", Secretaría en la cual está enfocado este proyecto comunicacional.

Mediante Oficio No. SGPR-2014-0004, el Secretario General de la Presidencia de la República, Omar Antonio Simón Campaña, acuerda expedir la Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Presidencia de la República, derogando el Acuerdo Ministerial No. SNPR-2013-0001 de 31 de julio del 2013 publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 72 de 3 de septiembre del 2013, y todas aquellas disposiciones de igual o menor jerarquía que contravengan el presente Estatuto Orgánico y como disposición final que el presente acuerdo ministerial entre en vigencia a partir del 24 de julio de 2014 sin perjuicio a su publicación en el Registro Oficial.



Y así como primera entidad de la Administración Pública Central, cumplir con el objetivo general de alinear la estructura organizacional y el talento humano de las entidades que integran la Función Ejecutiva.

## **1.8 FACTIBILIDAD**

Los resultados de este estudio permite asegurar que el Diseño de un plan estratégico de comunicación interna como proyecto, orientado a reforzar la cultura organizacional y fortalecer la gestión del clima laboral de la Secretaría General de la Presidencia de la República del Ecuador, ante sus audiencias es viable, por su factibilidad legal, técnica, organizacional, de tiempo y de política.

La estructura funcional de tipo formal e informal de la Secretaría General permitirá lograr y facilitar las relaciones para provocar un mejor aprovechamiento de los recursos especializados; una mayor eficiencia en la coordinación entre los que diseñan, procesan y producen los diferentes productos relacionados con la gestión de las comunicaciones y cambio del clima y cultura organizacional. Se cuenta con personal capacitado con conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones en las áreas de talento humano y comunicación que manejan los distintos tipos de públicos y sus necesidades.

Con los elementos conceptuales desarrollados, la información y datos generados en esta investigación, así como con los planteamientos y soluciones propuestas, se requiere contar con un community manager y la asesoría de un DirCom, que permita ejecutar el proyecto con mayor eficiencia y pertinencia. Además de contar con la implementación de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, la misma que contiene a la Dirección de Procesos y Gestión de Cambio y que tiene por misión interna la gestión de procesos y la gestión del cambio, esta última con atribuciones sobre metodologías de gestión del cambio del clima y cultura organizacional, estudios y mediciones de clima y cambio de cultura organizacional, entre otros.

Se cuenta con la plataforma tecnológica requerida y el personal capacitado disponible para la implementación de cada alternativa propuesta.

## **1.9 FASES DE ACCIÓN**

Para cumplir con los objetivos basados en el fortalecimiento del clima laboral y el refuerzo de la cultura organizacional, a través de la ejecución de este proyecto: un plan estratégico de comunicación interna; existieron 4 etapas:

La primera. En el desarrollo del proceso de investigación se utilizaron técnicas como: entrevistas en profundidad y encuestas por cuestionario, para lograr conocer cuáles son las demandas, expectativas y necesidades de los servidores a través del análisis previo de los datos obtenidos; los mismos que nos brindarán el estado actual de la gestión comunicacional, así como el actitudinal o de clima laboral, y además el grado de conocimiento (awareness) en determinados temas propuestos. Así se definieron los aspectos que rigen la conducta del público interno de la Secretaría General de la Presidencia, identificando y delimitando los problemas.

La segunda. La responsabilidad emprendida a partir del estudio de los hechos, que va más allá del análisis de los datos obtenidos sino que estadísticamente se comprueban; relacionándolos con las posibles causas que originaron los problemas, llegando a conocer, comprender, explicar y formular respuestas y posibles soluciones a los dificultades encontradas.

En la tercera etapa se concretaron programas que se encuentran enfocados y alineados al objetivo general de alinear la estructura organizacional y el talento humano para la mejora continua de la cultura organizacional, que conlleva a una madurez institucional, buscando garantizar a las personas trabajadoras un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado, así como promover condiciones y entornos de trabajo seguros, saludables, incluyentes, no

discriminatorios y ambientalmente amigables, acogiéndonos al marco legal expuesto con anterioridad.

En el último paso se proponen las acciones diseñadas bajo la importancia de la gestión estratégica de la comunicación interna como el conector entre la alineación de esta cultura organizacional planteada con los distintos públicos internos.

### **1.9.1 COMPROMISO**

La Secretaría General de la Presidencia de la República, para los próximos años se compromete a constituirse como ejemplo a seguir, por ser la primera entidad de la Administración Pública Central en el direccionamiento estratégico, formulando y garantizando la viabilidad del ejercicio de Gobierno y de la administración pública a cargo del Presidente (a) de la República, a través de procesos internos, que le permiten dar cumplimiento a sus competencias, atribuciones, misión y visión. (Presidencia, 2014).

## **1.10 DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO**

El desarrollo del marco teórico contó con tres pasos:

1. Se realizó un razonamiento crítico, metódico y holístico sobre conceptos, teorías y metodologías de *comunicación organizacional*. La bibliografía y material expuesto, su valor, teorías, ámbitos, nuevas formas de gestionarla, estructura e instrumentos, etc., en su gran mayoría pertenecientes a los mentores de la Maestría DirCom y a otros autores especialistas en nuestro ámbito de enfoque, nos muestran el beneficio y la importancia de gestionarla con enfoque estratégico, y sobre todo que es el fundamento que nos permitirá estructurar bases sólidas para el desarrollo de esta propuesta.

2. Además, paralelamente se llevó a cabo la investigación de campo, con su respectiva tabulación de datos y análisis estadístico descriptivo basado en clasificación o agrupación categórica, logrando detectar el estado de los hechos, siempre en constante interacción con el público interno.
3. A continuación, se diseñó la propuesta del Plan Estratégico de Comunicación, y se sintetizó en matrices los objetivos, estrategias, acciones, responsables, cronograma, actividades e indicadores; bajo las consideraciones realizadas por el profesor Andrés Aljure Saab, catedrático de la Maestría DirCom de la Universidad de las Américas, (Aljure, et al., 2005, pp. 141-161)

## **1.11 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA TESIS**

En el **capítulo I** se plantean a través de los antecedentes los objetos de estudio; luego se definen los problemas; se delimita espacial y temporalmente el proyecto para justificar su acción, profundidad y alcance; se plantea los objetivos, general y específicos; se determina la viabilidad y factibilidad del proyecto; así como el compromiso, el desarrollo del marco teórico, estructura del proyecto y sus respectivas fases de acción.

El **capítulo II** abordará un análisis de cómo está constituida y cuál es el ejercicio de la Presidencia de la República del Ecuador puertas adentro; así como, una reseña sobre su filosofía, estructura, personal, plataforma de comunicación en el ámbito organizacional y audits internos realizados.

El **capítulo III** fundamenta el marco conceptual de la investigación, situación y plataforma de la gestión de la comunicación en el ámbito organizacional de la Secretaría General de la Presidencia de la República, su planificación estratégica, atribuciones y responsabilidades, productos y servicios, estructura, funciones, mapa de públicos, flujos de información como planes operativos en

ejecución. Aborda un análisis de cómo está constituida y cuál es su ejercicio puertas adentro; así como una reseña sobre su filosofía, estructura, identidad visual, personal; además se presenta información preliminar sobre acciones internas realizadas.

Toda esta información se empleó como referencia para diagnosticar, estructurar, modelar y gestionar una nueva política de comunicación interna que a través de todos los recursos posibles, con los distintos mensajes visuales y audiovisuales logren el fortalecimiento del clima laboral y el refuerzo de la cultura organizacional; acorde a la nueva reforma Institucional de la Gestión Pública, que tiene por objetivo general alinear la estructura organizacional y el talento humano, orientados a la mejora continua de la cultura organizacional que conlleva a una madurez institucional.

En el **capítulo IV** se concentra todo el trabajo de investigación realizado en la Secretaría General de la Presidencia de la República, que va desde la detección del problema, los objetivos de investigación, la metodología característica de la investigación, el procedimiento de análisis estadístico que dio paso a las conclusiones específicas referentes al diálogo y entrevistas, para así conocer con certeza la realidad que se genera en la organización. Desde el diagnóstico de la situación real de la gestión la gestión de la comunicación interna, el clima laboral, atributos culturales, grado de conocimiento (awareness) en determinados temas propuestos, con el propósito de detectar aquellas variables en las cuales la gestión de la comunicación tiene incidencia. Cabe recalcar que la línea base de nuestra investigación nace de un proceso de medición con que cuenta la institución desde el 8 de abril de 2013. (SNAP, 2013). Se anexan los diferentes instrumentos utilizados, resultados y demás información pertinente empleada en este proyecto.

En el **quinto capítulo** se presenta la propuesta de diseño de un plan estratégico de comunicación interna orientado a reforzar la cultura organizacional y fortalecer la gestión del clima laboral de la Secretaría General

de la Presidencia de la República del Ecuador. Se anexan las matrices.

En el **sexto capítulo** se exponen las conclusiones y recomendaciones finales.

Al final se incluyen las diferentes referencias y anexos que a través de los capítulos se hace mención.

Se detecta la necesidad de asesoría y/o dirección de un DIRCOM para la realización de toda una gestión de comunicación interna estratégica.

## **1.12 TÁCTICAS A REALIZARSE**

Luego del trabajo de investigación y de diagnóstico, se desea que a través de la táctica Branding interno, la imagen de la gestión de la Secretaría General sea fuerte desde adentro hacia fuera. Involucrando a toda la institución en el proceso de construcción de una nueva identidad de cambio, considerando al servidor como el primer eslabón para construir la cadena de valor de la gestión. Reconociendo la importancia radical de los públicos internos ya que son los representantes y embajadores de la institución puertas hacia fuera.

Se construirá a través de una línea gráfica que represente la nueva identidad de gestión de la Secretaría General de la Presidencia de la República. El objetivo comunicacional de esta táctica, es la motivación a través de mensajes puramente emotivos que logren “emocionar”, así como crear experiencias (espacios para compartir), cuidando los detalles (gestos personales y directos), y vigilando constantemente los mensajes y canales. Sobre todo escuchando, ocupando el lugar del servidor para entender que la comunicación no consiste solamente en difundir información, sino muchas veces, debe ser el instrumento para reconocer problemas, carencias, vacíos o malas impresiones. Para a partir de ellos, generar los procesos de comunicación que pueden ayudar a mitigarlos o hacerlos desaparecer. Sólo así se establecerá un proceso de comunicación completo.

**El Branding Interno** promociona y difunde las tácticas contenidas en el plan propuesto, las mismas que están distribuidas en 4 programas que hagan frente a los problemas comunicacionales encontrados:

**Programa: Promover el proceso de cambio constante.** Planificar la comunicación como soporte para movilizar el cambio con el intercambio de información, recursos y visión; obteniendo el apoyo de los servidores para generar el compromiso individual con la estrategia institucional, reforzar los valores de la cultura interna y cambiar actitudes cuando el cambio así lo exige. Contiene a las siguientes tácticas:

1. **Mensaje del Sr. Presidente (Bianual):** El logro es cohesionar la imagen del Sr. Presidente a la nueva gestión del cambio de la Secretaría General de la Presidencia de la República.
2. **Foro: La Comunicación Interna como herramienta clave (Anual):** Lograr reflexión por parte de las autoridades competentes sobre la finalidad y beneficios de la comunicación interna, la importancia y el valor estratégico de la misma para la excelencia organizacional. Dar a conocer y debatir los roles que juegan y que deben de asumir los directivos en la comunicación interna.
3. **Congreso SG Modelo de Gestión (Anual):** Comunicar y promocionar el modelo de gestión que regirá el funcionamiento de la Presidencia de la República durante el período 2015-2016 demostrando el papel clave de las dependencias.
4. **¿Cómo se hace? (Semanal):** Comunicar y promocionar los procesos de cada área.
5. **Blog SG (Permanente):** Compartir las decisiones del Secretario General sobre principales regulaciones aceptadas o emprendidas en su gestión a través de la recopilación de opiniones de los servidores.

- 6. Portal del servidor 1<sup>ra</sup> y 1<sup>da</sup> fase (Permanente):** Con respecto a las dos fases: La implementación de este nuevo portal del servidor, pretende ser el escritorio de todos los computadores de trabajo de los servidores. Con una nueva retribución de los contenidos que vincule al servidor con la información e incentive la interacción con la misma.
- 7. Jornada SG Modelo de Gestión (Bianual):** Conocer los avances, inconvenientes y propuestas de mejora que permita dar continuidad al modelo de gestión con innovación.
- 8. Dossier de Prensa (Mensual):** El objetivo es lograr que todo el personal conozca la difusión externa que el gobierno tiene mes a mes respecto de los logros alcanzados, de las actividades emprendidas, así como de cartas de felicitación o agradecimiento por logros gubernamentales. Redundando desde la primera entidad de la Administración Pública con el trabajo Gubernamental hacia afuera. Esta información es para el público interno y visitantes.
- 9. Cartelera Virtual del Servidor “IVO” (Permanente):** Espacio destinado para que el servidor pueda expresarse y cuente con un sitio de distracción que le permita sentirse escuchado y en donde pueda desenvolverse de forma natural y sobre todo responsablemente.
- 10. Auditoría de percepciones (Anual):** Con el fin de que las acciones de comunicación de la organización sean estratégicas y no tácticas, es decir que cada acción emprendida apoye a mejorar la imagen de gestión de la Secretaría General en el ámbito de ambiente laboral y cultura organizacional en los públicos internos, es necesario conocer las percepciones de los mismos frente a la gestión de la organización. La comunicación en cualquiera de sus ámbitos, es efectiva si contempla al público y el mensaje adecuado para ese público, y la auditoría es el mecanismo por excelencia para ser efectivos y estratégicos.



**Programa: Fomentar la participación.** Diseñar espacios en donde los servidores puedan involucrarse en un proceso de comunicación abierto y accesible en doble vía, ya que una comunicación descendente más efectiva estimula en forma creciente el aporte de ideas de los colaboradores, alentándolos a canalizarlas hacia arriba sin temor a ser ignorados o rechazados.

**11. Manual de políticas y procedimientos comunicacionales**

**(Permanente):** Establecer las normativas para la gestión de la comunicación interna.

**12. Chat Corporativo (Permanente):**

Disponer de una herramienta comunicacional que permita a través de mensajes sencillos y estratégicos crear expectativa y curiosidad en el servidor para acceder a la información que se encuentran alojada en el portal del servidor y así evitar el envío de información a través del correo institucional.

**13. Info Centro (Permanente):**

Fomentar la participación de los servidores que no disponen de un computador asignado. Integrarlos al proceso de comunicación.

**14. Reporte del ambiente (Anual):**

Dar transparencia, publicando los resultados obtenidos en la encuesta, definiendo el estado de la organización.

**15. Buzón de sugerencias (Permanente):**

Espacio en anonimato en el que los servidores podrán dirigirse a la institución, altos mandos, directivos, jefes, con la intención de hacerles llegar alguna sugerencia, crítica o valoración de algún tipo.

- 16. Prácticas de Comunicación (Permanente):** Espacio que reconoce el incentivo de los servidores sobre propuestas de mejoras, si estas tienen aceptación, se brindará reconocimiento e incentivos.
- 17. Celebración de Encuentros (Bianual):** A través de la celebración de encuentros, contribuir en la camaradería y en los espacios de recreación que permitan equilibrar el trabajo con la vida personal de los servidores. Integración de la vida familiar con la vida laboral.
- 18. Monitores de señalética (Permanente):** El contar con un canal informativo a través de monitores de señalética en las instalaciones permitirá promocionar y contribuir en la difusión de la información.
- 19. Programa: Reforzar el trabajo en equipo.** Generar mecanismos para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio, con una amplia visión hacia la innovación.
- 20. Sesiones de trabajo(Permanente) y Reunión Directivos (Trimestral):**  
Despertar en los servidores la importancia y el valor estratégico de la comunicación interpersonal como vehículo indispensable que contribuye en el logro de los objetivos tanto por área como institucionales de manera más eficiente.  
Cohesionar a la organización, interrelacionar a las personas con sus actividades, compartir e intercambiar opiniones, criterios, e información de manera fluida y rápida.  
Estandarizar buenas prácticas de trabajo en equipo, ya que hablar y ser escuchado, sirve para desarrollar “equipo” y cohesión entre el grupo, permitiendo una interacción cara a cara tan necesaria en el contacto humano.

**21. Nube Institucional (Permanente):** Disponer de una herramienta que contribuya a los servidores en la realización de sus funciones de una forma más eficiente en donde quiera que se encuentren.

**22. SMS Corporativo (Permanente):** Disponer de una herramienta comunicacional que permita a través de mensajes sencillos crear expectativa, logrando llamar la atención del servidor que no dispone de un computador y así se muestre interesado por visitar los info centro.

**Programa: Valorar y alentar el talento humano.** Exhortar y apoyar el desarrollo profesional, el reconocimiento, la participación y el cuidado de los “clientes internos”, verdadero eje de la compañía, para obtener un mayor esfuerzo en el logro de los objetivos de la organización, simplemente porque tendrán un mayor grado de comprensión sobre cuáles son esos objetivos y qué significan para su propio bienestar.

**23. Manual de bienvenida (Permanente):** Facilitar al nuevo servidor tanto en soporte físico como en digital un manual que contenga la filosofía de la organización y la información importante del día a día que facilite su integración a la institución. Garantizar la homogeneidad de conocimientos sobre la organización, la actividad en el ámbito al que está adscrito, beneficios y servicios en general a los cuales puede tener acceso, información sobre el cargo que desempeñará, así como los aspectos operativos necesarios para trabajar desde el primer día en su nuevo puesto de trabajo.

**24. Buzón de Líderes (Permanente):** A través del E-Boletín informar a los cargos directivos sobre la evolución del modelo de gestión. A través de la plataforma directiva facilitar a los directivos información vinculada a su actividad profesional.

**25.Reconocimientos (Permanentes):** Incentivar la participación de los servidores, reconociendo las grandes ideas y aportaciones que hacen de la organización un lugar más saludable y eficiente.

**26.Acción Social (Permanente):** A través de este módulo se desea implementar la autogestión, permitiendo al servidor realizar trámites relacionados con: permisos, solicitudes de vacaciones, certificados, justificaciones, reclamos, denuncias, directamente desde el portal. Además contiene espacios de su total interés relacionados con las diferentes políticas, información y beneficios que la institución le ofrece. Así como los diferentes programas que Talento Humano ha desarrollado para contribuir con su bienestar.

Es un espacio destinado a la atención del servidor, es un espacio de conciliación en la relación institución-trabajador.

**27.Memoria de Acción Social (Anual):** Documento que recoge la estrategia de la Dirección de Talento Humano enfocada a la acción social interna, en donde el servidor es el objeto de interés sobre el cual se ejecuta.

## **Capítulo II. LA PRESIDENCIA**

Dentro de este proyecto de comunicación, en un contexto general, este segundo capítulo abordará un análisis de cómo está constituida y cuál es el ejercicio de la Presidencia de la República del Ecuador puertas adentro; así como, una reseña sobre su filosofía, estructura, personal, plataforma de comunicación en el ámbito organizacional y audits internos realizados.

Cabe señalar que el material bibliográfico expuesto se encuentra registrado en la última Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Presidencia de la República, aprobada en el Registro Oficial Suplemento 296 del 24 de julio de 2014, en documentos oficiales; así como en estudios realizados y en la debida información facilitada por las diferentes dependencias que constituyen su estructura organizacional.

### **2.1 ANÁLISIS PRESIDENCIA PUERTAS ADENTRO**

A lo largo de los años, el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de la Presidencia de la República, ha sufrido innumerables reformas, con la finalidad de dar operatividad y productividad a su gestión. En su última reforma que, mediante Oficio No. SGPR-2014-0004, el Secretario General de la Presidencia de la República, Omar Antonio Simón Campaña, bajo los antecedentes expuestos, en el ejercicio de las facultades y atribuciones constitucionales y legales pertinentes, por la necesidad de actualizar la gestión política, administrativa y financiera de la Presidencia de la República suscritos en dicho oficio, acuerda expedir la Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Presidencia de la República, derogando el Acuerdo Ministerial No. SNPR-2013-0001 de 31 de julio del 2013 publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 72 de 3 de septiembre del 2013, y todas aquellas disposiciones de igual o menor jerarquía que contravengan el presente Estatuto Orgánico y como disposición final que el presente acuerdo

ministerial entre en vigencia a partir del 24 de julio de 2014 sin perjuicio a su publicación en el Registro Oficial.

En este propósito cabe mencionar que, con Decreto Ejecutivo No. 3 de 30 de mayo de 2013, se creó la Secretaría General de la Presidencia, como dependencia de la Presidencia de la República, orientada a la gestión adecuada de las decisiones de carácter político que el Presidente de la República disponga, así como para ejercer atribuciones y actividades en el ámbito administrativo, financiero y logístico; en el artículo 6, numeral 8 del Decreto Ejecutivo No. 3 de 30 de mayo de 2013, textualmente se dispone: "La Secretaría General de la Presidencia, tendrá las siguientes atribuciones: (...) 8. Dirigir y autorizar la marcha administrativa y financiera de la Presidencia de la República, para lo cual podrá expedir, conforme a la normativa vigente, acuerdos, resoluciones, órdenes, instructivos y disposiciones, así como autorizar todos los actos y contratos necesarios para la gestión de la Presidencia de la República (...)", Secretaría en la cual está enfocado este proyecto comunicacional.

### **2.1.1 ACTIVIDAD ORGANIZACIONAL**

En el artículo 141 de la Constitución de la República del Ecuador, la Presidenta o Presidente de la República es el responsable de la administración pública; y en el artículo 147 se preceptuaron entre sus atribuciones y deberes, definir y dirigir las políticas públicas de la Función Ejecutiva; dirigir la administración pública en forma desconcentrada y expedir los decretos necesarios para su integración, organización, regulación y control; crear, modificar y suprimir los ministerios, entidades e instancias de control; y, expedir los reglamentos necesarios para la aplicación de las leyes, sin contravenirlas ni alterarlas, así como los que convengan a la buena marcha de la administración;

En este propósito, en el artículo 11, literales a), b), f), h) e i) del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, corresponde a la

Presidenta o Presidente de la República, dirigir y resolver sobre los asuntos superiores fundamentales de la Función Ejecutiva y del Estado ecuatoriano; orientar los aspectos fundamentales de las actividades de los organismos y entidades que conforman la Función Ejecutiva; y, adoptar decisiones de carácter general o específico, según corresponda, mediante decretos ejecutivos y suprimir, fusionar y reorganizar organismos de la Función Ejecutiva.

Precisando de una vez, la Presidencia de la República del Ecuador, en su direccionamiento estratégico como primera entidad de la Administración Pública Central, formula y garantiza la viabilidad del ejercicio de Gobierno y de la administración pública a cargo del Presidente (a) de la República, a través de procesos internos, conformados por: Procesos Gobernantes, Procesos Sustantivos y Procesos Adjetivos, que le permiten dar cumplimiento a sus competencias, atribuciones, misión y visión.

La institución en su Planificación Institucional 2014 publica como meta la implementación del sistema Gobierno por Resultados. Sus objetivos se enfocan en incrementar la eficiencia en la gestión que contribuya a la construcción de la sociedad del Buen Vivir, así como incrementar el fortalecimiento institucional. (Presidencia, 2014).

### **2.1.2 CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LA ORGANIZACIÓN**

- Es una institución pública, la primera entidad de la Administración Pública central.
- El cargo más alto en la institución es el del Presidente.
- Su sede está ubicada en la ciudad de Quito, Palacio de Carondelet.
- Cuenta con un total de 509 colaboradores con corte al miércoles 5 de marzo de 2014.
- Está regida por dos Secretarías: Secretaría General Jurídica y Secretaría General.

La Presidencia de la República, en su última reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Art. 1 acuerda que la estructura organizacional se alinea con su misión consagrada en la Constitución de la República del Ecuador, Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva y demás normas contempladas en el ordenamiento jurídico; se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico y se norma por el presente Acuerdo.

Con referencia a lo anterior, en el Art. 2, acuerda que los procesos, productos y servicios de la Presidencia de la República, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, se han definido dentro de su estructura como: procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos adjetivos de asesoría y de apoyo.

Cabe agregar que en el Art. 3 acuerda que los puestos directivos establecidos en la estructura organizacional son: Secretario/a General de la Presidencia, Secretario/a General Jurídico, Subsecretarios/as, Coordinadores/as Generales, y Directores/as Técnicos de Área.

En el Art. 4 acuerda que la Presidencia de la República de conformidad a lo dispuesto en el Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público debe mantener un Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional, conformado por la autoridad nominadora o su delegado, el responsable para la Gestión de Calidad, el titular de la Unidad de Administración de Procesos; responsables de los macro procesos de la Presidencia; representante de la Unidad de Talento Humano, otros interesados que determine la Máxima Autoridad o su delegado,

Y en el Art. 5 acuerda que el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional, a más de lo establecido en el Art. 138 del Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público, cumplirá lo establecido en la norma



técnica de Administración de Procesos y demás instrumentos que se apliquen a la actividad que realiza este comité.

### **2.1.3 PRINCIPALES PROCESOS**

En la Estructura Orgánica de Gestión Organizacional por Procesos de la Presidencia de la República, en su Capítulo II y en el Art. 9.- De la Estructura Orgánica.- La Presidencia de la República, para el cumplimiento de sus competencias, atribuciones, misión y visión, desarrollará los siguientes procesos internos que estarán conformadas por:

#### **Procesos Gobernantes:**

- Secretaría General Jurídica
- Secretaría General de la Presidencia

#### **Procesos Sustantivos:**

- Subsecretaría General Jurídica
- Subsecretaría General del Despacho Presidencial
- Subsecretaría de Gestión Logística y Protocolar
- Coordinación General de Logística en Territorio
- Coordinación General de Asuntos Internacionales y Protocolar
- Subsecretaría de Agenda Presidencial
- Coordinación General de Agenda Presidencial
- Subsecretaría de Disposiciones y Contenidos Presidenciales
- Coordinación General de Disposiciones Presidenciales
- Coordinación General de Contenidos Presidenciales.
- Subsecretaría de Seguridad e Información
- Coordinación General de Seguridad Informática e Información
- Coordinación General de Aseguramiento de Telecomunicaciones

**Procesos Adjetivos:**

- Subsecretaría General de la Presidencia.

**Adjetivos de Asesoría:**

- Dirección de Comunicación Social
- Dirección de Asesoría Jurídica
- Dirección de Auditoría Interna
- Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica
- Dirección de Planificación e Inversión
- Dirección de Planes, Programas y Proyectos
- Dirección de Procesos y Gestión del Cambio
- Dirección de Tecnologías de la Información
- Coordinación General de Gestión Estratégica Interinstitucional
- Gestión Estratégica Territorial

**Adjetivos de Apoyo:**

- Unidad de Gestión de Seguridad Interna
- Dirección de Gestión Documental y Archivo
- Coordinación General de Administración de Carondelet
- Dirección de Administración de Carondelet.
- Dirección de Gestión Cultural.
- Coordinación General Administrativa Financiera
- Dirección de Administración de Talento Humano
- Dirección Administrativa
- Dirección Financiera
- Dirección Administrativa Guayaquil
- Coordinación General de Atención Ciudadana

## 2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En el Art. 10 se muestran las representaciones gráficas de la estructura orgánica, mapa de procesos y cadena de valor.

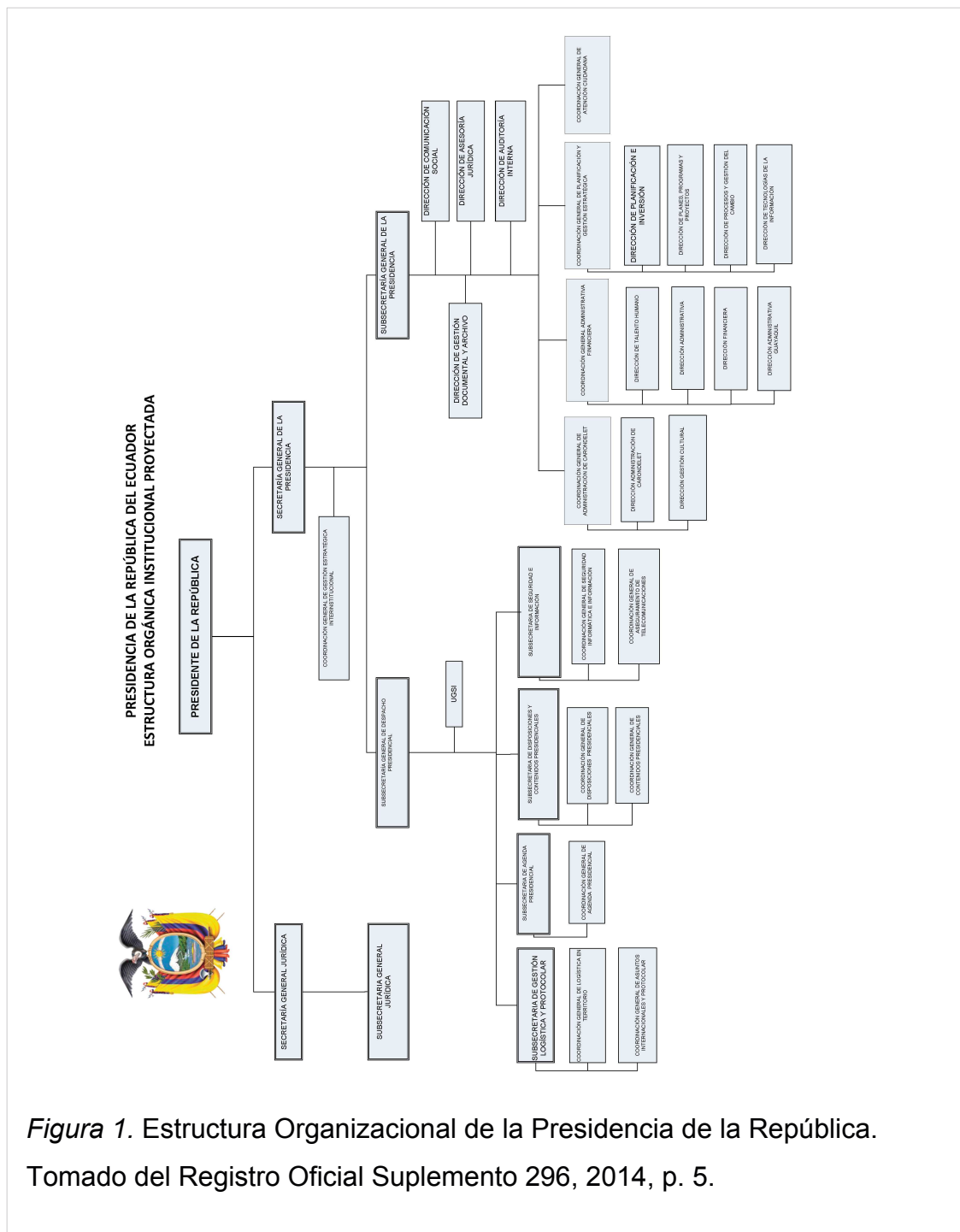
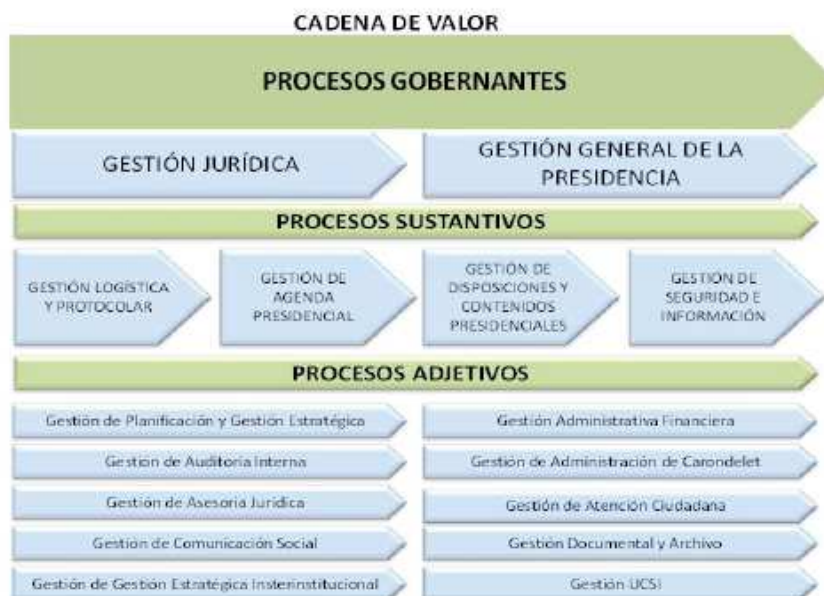


Figura 1. Estructura Organizacional de la Presidencia de la República.

Tomado del Registro Oficial Suplemento 296, 2014, p. 5.



*Figura 3.* Cadena de Valor de la Presidencia de la República.

Tomado del Registro Oficial Suplemento 296, 2014, p. 6.

*Nota:* Son las actividades que la institución debe realizar para diseñar, ordenar, producir, y entregar los productos y servicios a la ciudadanía.



*Figura 2.* Mapa de Procesos de la Presidencia de la República.

Tomado del Registro Oficial Suplemento 296, 2014, p. 6.

## 2.3 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

La Filosofía de la Presidencia de la República dentro del Capítulo 1 del Direccionamiento Estratégico de la Estructura Orgánica de Gestión Organizacional por Procesos, está compuesta por: misión, visión y objetivos estratégicos, como se detallan a continuación en los artículos del 6 al 8.

### **Art. 6.- Misión:**

Somos la primera entidad de la Administración Pública Central, responsable de viabilizar el ejercicio de Gobierno y la Administración de la Presidencia de la República, a fin de coadyuvar para la consecución de los más altos intereses del Estado ecuatoriano.

### **Art. 7.- Visión:**

La Presidencia de la República es una institución transparente, eficaz, eficiente y sostenible, facilitadora de la gestión de la Presidencia de la República, capaz de brindar un servicio con calidad y calidez a la ciudadanía.

### **Art. 8.- Objetivos Estratégicos:**

1. Proporcionar productos y servicios de carácter jurídico para el asesoramiento y patrocinio jurídico del Presidente/a de la República, de las máximas autoridades de la Presidencia de la República y la institución.
2. Diseñar e implementar un modelo de gestión para el levantamiento de escenarios que permitan emitir un adecuado y oportuno asesoramiento para la toma de decisiones.

3. Alcanzar y mantener un alto nivel de gestión operativa financiera, para apoyar eficiente y eficazmente las actividades y proyectos de la Presidencia de la República.

## 2.4 PERSONAL

La Dirección de Talento Humano clasifica al personal dentro de su distributivo de acuerdo al Régimen de Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), publicada en el segundo suplemento del registro oficial 294 del 6 de octubre de 2010, y en la última modificación al Código de Trabajo vigente del 26 de septiembre de 2012. (Ministerio de Relaciones Laborales, s.f.)

Tabla1: Clasificación del personal en Distributivo.

<b>DETALLE por actividades administrativas</b>	<b>TOTAL</b>
PERSONAL CODIGO DE TRABAJO	143
PERSONAL CONTRATOS OCASIONALES ESCALA 20 GRADOS	97
PERSONAL CONTRATOS OCASIONALES NIVEL JERARQUICO SUPERIOR	78
PERSONAL NOMBRAMIENTO REGULAR	102
PERSONAL NOMBRAMIENTO PROVISIONAL	89
<b>TOTAL PERSONAL</b>	<b>509</b>

*Nota:* Informe de la Dirección de Talento Humano de la Presidencia de la República con corte al miércoles 5 de marzo de 2014.

## 2.5 IDENTIDAD VISUAL

En el capítulo primero, del Art. 2 de la Constitución, aprobada bajo referéndum constitucional el 28 de septiembre de 2008, se establece que: la Bandera, el Escudo y el Himno Nacional, establecidos por la ley, son los Símbolos de la Patria.

La Secretaría Nacional de Comunicación, en noviembre del 2009, elaboró la primera parte de un instructivo de uso de los Símbolos Patrios de la República

del Ecuador. En el literal 2.3 se establece que algunos organismos y autoridades estatales, como Presidencia y Vicepresidencia de la República, Ministerios de Estado, Asamblea Nacional, Cortes, Tribunales y Gobernaciones podrán utilizar el Escudo Nacional en documentación. (El Comercio, 2013.)

El Escudo de Armas en dorado se utilizará exclusivamente para asuntos oficiales en tarjetas personales y en la documentación del Sr. Presidente, Sr. Vicepresidente, en la Asamblea Nacional, en la Corte Nacional de Justicia, del Sr. Ministro de Relaciones Exteriores y de Embajadores ecuatorianos acreditados en el exterior.

El Escudo repujado en blanco se utilizará en asuntos oficiales en tarjetas personales de los Ministros de Estado.

El Escudo impreso en color negro se lo utilizará en la documentación diaria de la Presidencia y Vicepresidencia de la República, Asamblea Nacional, Corte Suprema de Justicia, Cortes y Tribunales Nacionales, ministerios y embajadas ecuatorianas acreditadas en el exterior. Mencionado instructivo está basado en el Reglamento de Protocolo y Ceremonial Militar del Ministerio de Defensa Nacional de Agosto de 2006, y en la Resolución No. 24-047 expedida por el Congreso Nacional el 13 de marzo de 2003, publicado en el Registro Oficial No. 45 de 21 de marzo de 2003. (Derecho Ecuador, 2003)

La Presidencia de la República del Ecuador no cuenta con un documento oficial o manual de marca que especifique y norme su uso. Los Escudos empleados como isotipos en la marca como Presidencia de la República son, la representación ilustrada que encontramos en el instructivo de uso de los Símbolos Patrios elaborado por la SECOM, y la versión artística que encontramos en el sitio web de la Presidencia de la República como logotipo y marca.



*Figura 4.* Versiones de Escudos usados como isotipos en la marca de la Presidencia de la República del Ecuador.

1. Representación ilustrada del Escudo como isotipo. b. Versión artística como logotipo de la Presidencia de la República del Ecuador.

## **2.6 SITUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La Presidencia de la República al igual que las diferentes instituciones de la Función Ejecutiva carece y mantiene la necesidad de contar dentro de su organización y funcionamiento con Coordinaciones Generales que impulsen, bajo mejores prácticas y en forma estratégica la Gestión Institucional para el mejoramiento de la eficiencia en la Función Ejecutiva. Ante la situación planteada, el Sr. Presidente de la República, dispone que todos los Ministerios Sectoriales, con sus Instituciones Adscritas y Dependientes, las Secretarías Nacionales con sus Instituciones Adscritas y Dependientes, la Banca Pública y las Empresas Públicas creadas mediante Decreto Ejecutivo, cuenten en su estructura orgánica con una Coordinación General de Gestión del Cambio de la Cultura Organizacional, la misma que mediante Decreto No. 210, expedido a los 13 días del mes de enero de 2014, acuerda la fusión de la Coordinación General de Gestión Estratégica y la Coordinación General de Planificación, quedando como la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica que contiene cuatro direcciones: Planificación e Inversión; Planes Programas y Proyectos; Procesos y Gestión del Cambio; y TIC's. (CEGE, 2014)



Con referencia a lo anterior, cabe agregar que la Presidencia de la República en todos sus años de gestión, no ha contado con una dependencia en su estructura que gestione estratégicamente la comunicación interna. Es sólo a partir de la última reforma al Estatuto Orgánico por Procesos, aprobado con fecha del 24 de julio de 2014, que la Presidencia cuenta con la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, la misma que contiene a la Dirección de Procesos y Gestión de Cambio y que tiene por misión interna la Gestión de Procesos y la Gestión del Cambio, esta última con atribuciones sobre metodologías de gestión del cambio del clima y cultura organizacional, estudios y mediciones de clima y cambio de cultura organizacional, entre otros; así como también, dentro de los Procesos Adjetivos de Asesoría, se encuentra la Dirección de Comunicación Social, que tiene como misión dirigir las estrategias de comunicación que permitan difundir de manera oportuna, veraz transparente y profesional la información que genera la Presidencia de la República tanto a nivel interno como externo. Cabe mencionar que dicha dependencia desde el 20 de enero de 2014, empezó a ejecutar su plan Operativo Anual 2014 con un monto total de 198.600,00 USD, brindando el soporte comunicacional para contribuir en fomentar la diversión y el ambiente de camaradería entre los servidores a través campañas informativas y de integración.

Cuentan con varios productos comunicaciones de estimulación y de integración como parte del plan de comunicación 2014, entre ellos un KIT con productos básicos de utilería de trabajo y manejo de tarjetas impresas por diferentes acontecimientos como: bienvenida a un nuevo colaborador, satisfacción por logros profesionales, cumpleaños, condolecías familiares y reconocimiento por años de servicio.

Entre los canales de difusión y herramientas de comunicación para promoción interna cuentan con artes, mensajes, comunicados, correos electrónicos, intranet, carteleras, habladores, participación ciudadana, stand informativo, nota periodista de expectativa y revista institucional.

La Dirección de Comunicación Social afirma que en el nuevo diseño y restructuración de la intranet y a través de la creación de un correo electrónico de comunicación, les permite recibir opiniones, dudas y sugerencias. Sin embargo en la intranet no se evidencia, desde su nueva implementación, participación alguna o opinión sobre sus notas publicadas. La Subsecretaría General detecta como problema que la gestión de la comunicación interna no logre que la gente se involucre, no tienen garantías sobre si las personas acceden a la información. Muestra desacuerdo con que se envíe mucha información, ya que nadie asegura si será leída.

Aunque la institución se encuentra implementando tácticas comunicacionales, requiere de asesoría en la gestión de la comunicación organizacional, ya que estas no se encuentran intencional ni estratégicamente alineadas a la nueva reforma Institucional de la Gestión Pública, orientados a la mejora continua de la cultura organizacional que conlleva a una madurez institucional. Una política y estrategia de comunicación interna alienta a los empleados a realizar un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos de la organización, logra una comunicación descendente más efectiva que estimula en forma creciente el aporte de ideas de los colaboradores, ayuda a obtener el apoyo de los empleados a causas que pueden ser de gran relevancia para la institución en el plano nacional o local y, sobre todo, contribuye a reforzar los valores de la cultura interna y a cambiar actitudes cuando el cambio así lo exige, como lo considera Michael Ritter (2008, pp. 38-39).

## **2.7 PLATAFORMA DE COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL**

Dentro de los Procesos Adjetivos de Asesoría, se encuentra la Dirección de Comunicación Social al igual que la Coordinador/a General de Planificación y Gestión Estratégica, que incluye a la Dirección de Procesos y Gestión del Cambio, ambas aprobadas en la última reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Presidencia de la República.

## **Dirección de Comunicación Social**

**Misión:** Dirigir las estrategias de comunicación que permitan difundir de manera oportuna, veraz transparente y profesional la información que genera la Presidencia de la República tanto a nivel interno como externo.

**Responsable:** Director/a de Comunicación Social.

### **Atribuciones y responsabilidades:**

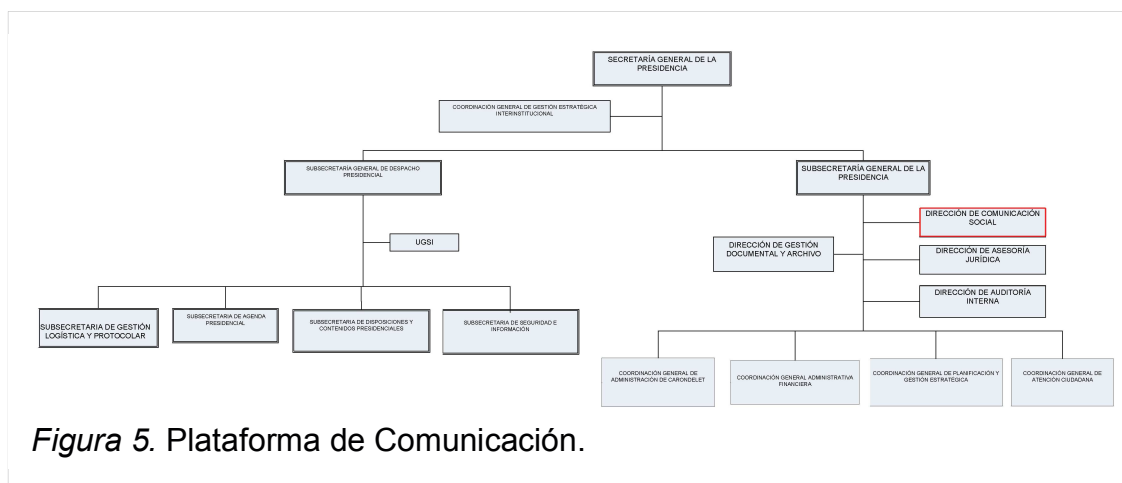
- a. Dirigir y evaluar la gestión de la Dirección;
- b. Asesorar al Secretario/a General de la Presidencia en materia de comunicación social, y coordinar estas actividades de manera que respondan a un enfoque y estrategia general determinada por el Gobierno Nacional;
- c. Diseñar, planificar e implementar estrategias integrales de comunicación y relaciones públicas;
- d. Planificar, dirigir e implementar herramientas de comunicación e información para difusión a público interno y externo;
- e. Manejar la imagen institucional acorde a los lineamientos establecidos para el efecto;
- f. Proponer una estrategia de vocería oficial para atender solicitudes de información de medios de comunicación; y,
- g. Ejercer las demás atribuciones y responsabilidades que le delegare el Secretario/a General de la Presidencia.

### **Productos y servicios:**

1. Revistas y manuales institucionales;
2. Actualización de carteleras;
3. Comunicados, artes y notas periodísticas;
4. Ayudas memorias;

5. Plan de comunicación interno y externo aprobado;
6. Plan de imagen institucional aprobado;
7. Plan de relaciones públicas aprobados;
8. Informes de actos protocolarios realizados;
9. Agenda de eventos institucionales.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, cabe agregar que dentro de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de los Procesos Adjetivos de Asesoría, se encuentra la Dirección de Procesos y Gestión de Cambio, la misma que tiene por misión dirigir la gestión por procesos institucional, aplicando las mejores prácticas de administración por procesos y diagnosticando continuamente la gestión institucional, con la finalidad de promover, administrar e implementar procesos de transformación y desarrollo organizacional, direccionados a mejorar la cultura organizacional apoyando la implementación de planes, programas y proyectos de eficiencia e innovación y articulando de la gestión interinstitucional. Entre sus atribuciones contempla la ejecución de estudios de medición del clima y cultura institucional, proponer y ejecutar estrategias y/o planes de acción y monitorear su desarrollo anual.



## 2.7.1 ESTRUCTURA



## 2.7.2 FUNCIONES

En referencia a la clasificación anterior, la Dirección de Comunicación cuenta con las siguientes perfiles y funciones:

### **Directora de Comunicación:**

- Diseño y elaboración de campaña de comunicación interna.
- Procesos de contratación pública.
- Guion video institucional.
- Elaboración presupuesto POA y PAC de la Dirección de Comunicación.
- Corrección de estilo de todo el material impreso, guiones y boletines de prensa.
- Revisión de comunicados de prensa.
- Coordinación interinstitucional.

- Coordinación y difusión de entrevistas del Secretario General de la Presidencia.
- Elaboración de fichas de entrevista para el Secretario General de la Presidencia.
- Elaboración de ayudas memoria para las entrevistas del Secretario General de la Presidencia.
- Generación de contenidos en redes sociales del Secretario General de la Presidencia.
- Constante actualización de la base de datos de medios de comunicación nacional e internacionales que dan cobertura en la Presidencia de la República.
- Coordinación permanente con la SECOM.

#### **Relacionista Público:**

- Número de eventos coordinados con prensa externa y relaciones públicas.
- Número de carteleras actualizadas (Prensa externa, siete carteleras, mesas comedores. (No siempre habrá comunicados que colocar en las carteleras, debemos buscar temas que posicionar, éstos podrían salir de las campañas de comunicación interna que realicemos).
- Número de actualizaciones y acreditaciones de prensa.
- Número de eventos coordinados en el Salón Azul.
- Número de kits entregados en fechas especiales a los empleados (Día de amor y la amistad, día de la madre, día del padre, día del niño, día del trabajador, etc.).
- Actualización de la lista del Gabinete Ministerial, sus directores y jefes de despacho.
- Coordinación y logísticas de las capacitaciones a funcionarios de la Presidencia. (Reuniones permanente con Talento Humano, responsable de las capacitaciones).
- Actualización de la base de datos de los cumpleaños, entrega de la tarjeta vía correo e impresa.

- Entrega de kit y arte de bienvenida a los nuevos funcionarios que ingresen a la Presidencia (Coordinación con Talento Humano, con la persona encargada de contratos).
- Número de arte de condolencias familiares (Coordinación con Talento Humano con la persona que autoriza permisos o salidas).
- Número de cartas de satisfacción por un logro profesional (Coordinación con Talento Humano para saber a quienes se les otorgó el bono de eficiencia).

#### **Generador de contenidos:**

- Número de notas periodísticas elaboradas para la revista institucional
- Número de comunicados difundidos al personal.
- Número de invitaciones difundidas al personal.
- Número de notas difundidas de los eventos que realiza cada dependencia de la Presidencia al intranet. (Reuniones permanentes con las dependencias para la elaboración de las notas periodísticas).
- Número de coberturas realizadas de los eventos que realicen los departamentos de la Presidencia.
- Número de campañas internas difundidas, (Buscar temas que podemos difundir entre los colaboradores de la Presidencia.
- Número de bits minuto a minuto del Enlace Ciudadano.
- Número de bits de las ayudas memoria de las entrevistas del Sr. Presidente.
- Número de bits punteo de ideas de las entrevistas del Sr. Presidente.

#### **Coordinadora de diseño y Comunicador Visual:**

- Artes en fechas especiales.
- Artes Invitaciones.
- Artes comunicados realizados.
- Campañas internas realizadas con el apoyo gráfico.
- Manuales.
- Línea gráfica eventos Presidenciales.

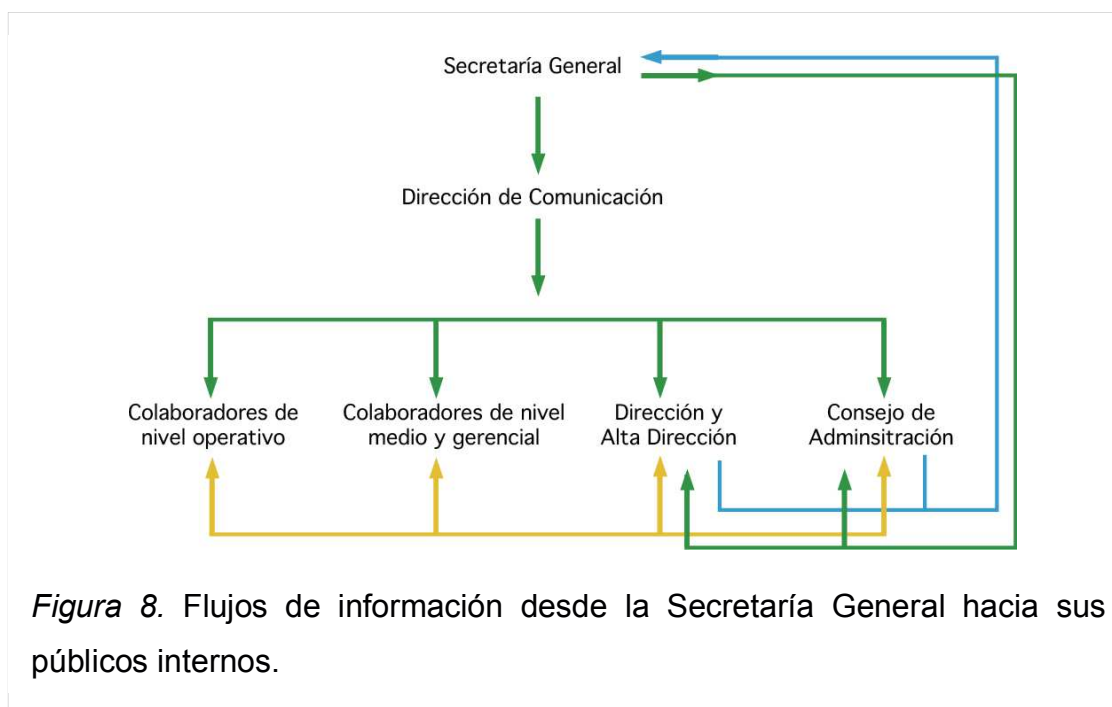
- Rediseño de la página de la intranet, número de segmentos creados.
- Número de actualizaciones subidas al intranet.
- Creación fan page de Facebook a la Secretaria General, número de links
- Creación de la cuenta de twitter de la Secretaria General, número de seguidores.
- Número de campañas internas visuales realizadas.
- Apoyo y diseño gráfico.
- Registro fotográfico de los eventos o coberturas realizadas.
- Registro en video de los eventos o coberturas realizadas.
- Edición de notas periodísticas.
- Creación de Flickr para el intranet.

### 2.7.3 MAPA DE PÚBLICOS





## 2.7.4 FLUJOS DE INFORMACIÓN



*Figura 8.* Flujos de información desde la Secretaría General hacia sus públicos internos.

Las líneas verdes representan los flujos de información directos, desde la Secretaría General hacia sus públicos claves. Las líneas restantes representan los flujos de información indirectos que se pueden generar desde dichos públicos.

## 2.7.5 PLAN OPERATIVO ANUAL

Mediante memorando Nro. PR-CPLSG-2014-0019-M del 20 de enero de 2014 la Coordinación General de Planificación Estratégica aprueba el plan Operativo Anual 2014 de la Dirección de Comunicación Social con un monto total de 198.600,00 USD, cumpliendo con sus funciones. Ver anexo 1.

## 2.7.6 PLAN DE COMUNICACIÓN

El Plan con el que cuenta el área de Comunicación es anual y es el primero que se realiza en la institución. Se ha construido sobre la base de los productos, servicios, atribuciones y responsabilidades establecidos en el

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Presidencia de la República para esta dependencia.

**Antecedentes:** La Dirección de Comunicación de la Secretaría General de la Presidencia trabaja de una forma primaria y no contaba con los estándares y lineamientos de comunicación generados por la Secretaría de Comunicación, ente rector de las políticas de comunicación gubernamentales.

Esto se evidenció por la ausencia de procesos y procedimientos que acompañen las estrategias de comunicación, así como los medios y equipos necesarios para cumplir con los objetivos planteados, con alto grado de eficiencia.

**Misión:** Dirigir, asesorar y supervisar el manejo técnico de la información, comunicación, institucional, y de relaciones públicas, implementando acciones estratégicas para generar opinión pública sobre la gestión de la Secretaría General de la Presidencia.

**Responsabilidades:**

- Dirigir y evaluar la gestión de la unidad.
- Asesorar al Secretario General de la Presidencia en materia de comunicación social que responda a un enfoque y estrategia general determinada por el Gobierno Nacional.
- Diseñar, planificar e implementar estrategias integrales de comunicación y relaciones públicas.
- Proponer una estrategia de vocería oficial para atender solicitudes de información de medios de comunicación.
- Ejercer las demandas y atribuciones que delegare el Secretario Nacional de la Presidencia.

**Meta:** Potenciar la comunicación interna de la Presidencia de la República en coordinación con la Secretaría Nacional de Comunicación.

**Objetivos:** A continuación se detallan los tres objetivos establecidos con sus acciones e indicadores:

**Objetivo 1:** Apoyo a la Secretaría Nacional de Comunicación en actividades dentro del Palacio de Carondelet.

**Acciones:**

1. Coordinación de prensa externa.  
Agenda del Sr. Presidente.  
Cartelera.
2. Coordinación aprovechamiento del Salón Azul.
3. Coordinación con la unidad de relaciones públicas SECOM.  
Cumpleaños Gabinete y demás autoridades.
4. Coordinación eventos o rueda de prensa.  
Acreditaciones, logística.
5. Convocatorias a medios de comunicación .
6. Envío y realización de información permanente. (Boletines, notas, Invitaciones, informes, etc.).
7. Apoyo en los enlaces ciudadanos.

**Indicadores:**

- Número de coordinaciones y soporte a prensa externa.
- Números de eventos realizados en el salón azul.
- Número de artes de cumpleaños enviados.
- Número de coberturas realizadas.
- Números boletines realizados.
- Número de informes realizados.
- Número de apoyo logístico realizado.

**Objetivo 2:** Manejo de la comunicación interna en la Presidencia de la República.

**Acciones:**

1. Reuniones semanales con la dirección de Recursos Humanos.
2. Capacitaciones al personal de la Presidencia.
3. Talleres dirigidos al personal Presidencia.
4. Diseño y elaboración de contenidos para difusión interna.
5. Alimentación y rediseño de la Intranet.
6. E-mailing masivo con Boletines artes informativos internos.
7. Implementación y actualización diaria de la cartelera virtual comunicacional.

**Indicadores:**

- Número de reuniones mantenidas, acciones realizadas, documentos enviados.
- Número de capacitaciones realizadas.
- Número de talleres realizados.
- Número de productos elaborados y entregados.
- Número de campañas realizadas.
- Información subida a la web.
- Número de artes enviados.
- Número de actualizaciones.

**Objetivo 3:** Asesoría de comunicación al Secretario General de la Presidencia. (Coordinación directa con Subsecretario de Comunicación y Coordinación de Medios).

**Acciones:**

1. Elaboración de ayudas memoria al Secretario General de la Presidencia.
2. Elaboración de Matriz de Línea Argumental para el Secretario General de la Presidencia.

3. Actualización de base de datos de medios de comunicación y periodistas locales y nacionales.
4. Realizar visitas guiadas in situ con diferentes medios.
5. Gestionar presencia en medios del Secretario General. Apoyo coordinación de medios SECOM.
6. Entrenamiento en medios del Secretario de General de la Presidencia.
7. Lograr entrevistas, programas especiales de temas puntuales al Secretario General de la Presidencia.
8. Alimentar con información en redes sociales del Secretario General de la Presidencia.
9. Cobertura de los eventos puntuales del Secretario General de la Presidencia.

**Indicadores:**

- Número de ayudas memoria realizadas.
- Número de MLA realizados.
- Cantidad de medios actualizados.
- Cantidad de visitas guiadas.
- Cantidad de entrevistas realizadas.
- Planes de medios realizados a expertos.
- Número de visitas de seguidores en las redes.
- Número de coberturas realizadas.

## **2.8 AUDITS INTERNOS**

El 8 de abril de 2013 en cumplimiento con lo que establece el Decreto Ejecutivo No. 726 y la Norma Técnica del Modelo de Reestructuración de la Gestión Pública, la Secretaría Nacional de la Administración Pública, a través de la Coordinación General de Planificación Estratégica, priorizó y realizó la medición de clima laboral y cultura organizacional en 16 instituciones públicas de la Función Ejecutiva, entre ellas la Presidencia de la República, bajo los

servicios especializados de la firma consultora Great Place to Work.

Dentro de los hallazgos más relevantes Great Place to Work® Institute observó en la Presidencia de la República del Ecuador, un Clima Laboral en nivel insuficiente, ya que la mayoría de sus indicadores de valoración se encuentran por debajo del promedio habitual del mercado. Es importante que la Institución se enfoque en las prioridades identificadas a partir de la valoración con el propósito de conseguir mejores resultados.

Las dimensiones mejor calificadas fueron Orgullo (74%), Apreciación General (72%) y Credibilidad (58%). Las dimensiones que obtuvieron menor calificación corresponden a la Imparcialidad (18%), Respeto (29%), Camaradería (38%).

En el anexo 2 se encuentra la síntesis de resultados y valoraciones obtenidos en la medición realizada en el año 2013.

Cabe recalcar que a la fecha de redacción de este capítulo, la Dirección de Procesos y Gestión de Cambio aún no se encuentra constituida. Además cabe mencionar que la Secretaría General no ha empezado ningún proceso con el tratamiento de los resultados obtenidos en la encuesta realizada el 8 de abril de 2013, de conformidad con lo que establece el Decreto Ejecutivo No. 726 y la Norma Técnica del Modelo de Reestructuración de la Gestión Pública. Es preciso indicar que los resultados de dicha medición de clima y cultura organizacional se encuentran en espera de difusión aún.

A manera de resumen final, el adentrarnos en la primera entidad de la Administración Pública Central, en su direccionamiento estratégico; el conocer la situación organizacional de la Secretaría General, nos permitirá tener un panorama amplio al momento de diseñar un plan de comunicación interna que, a través de acciones y tácticas estratégicas, permita a la Secretaría General, desde la gestión comunicacional, reforzar la cultura organizacional y fortalecer el clima laboral, siempre con el objeto de visualizar, administrar e implementar

mejores prácticas de procesos de transformación y desarrollo institucional orientados a la mejora continua de la cultura organizacional, que conlleva a una madurez institucional.

En este propósito, en el Capítulo III se tratará el marco teórico referencial, el mismo que será enfocado a la Secretaría General para ser el fundamento sólido del tema de estudio planteado.

## **Capítulo III. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, NUESTRA APUESTA DE FUTURO**

En este capítulo se abordará el marco teórico referencial aplicado al caso, se utilizará conceptos sobre teorías y metodologías de comunicación, enfocados a la comunicación organizacional, para que sean el fundamento que nos permita estructurar bases sólidas para el desarrollo de esta propuesta.

La bibliografía y material expuesto sobre comunicación organizacional, su valor, teorías, ámbitos, las nuevas formas de gestionarla, su estructura e instrumentos, etc., pertenecen en su gran mayoría a los mentores de la Maestría DirCom y a otros autores especialistas en nuestro ámbito de enfoque, que nos muestran el beneficio y la importancia de gestionar a la comunicación organizacional con enfoque estratégico.

### **3.1. LA COMUNICACIÓN EN LA ACTUALIDAD Y SU VALOR**

*“No hay forma de que una organización funcione sin comunicación. Moriría si sus nervios comunicacionales se paralizaran o dejaran de desarrollarse.”* (Ritter, 2008, p. 6). Con este razonamiento, la Presidencia, en su nuevo estatuto marca un hito en la visión que se le debe brindar a la gestión estratégica de la comunicación interna, la creación de una Dirección de Gestión de Cambio Organizacional y de una Dirección de Comunicación es, sin duda, el resultado de la intensa y cuidadosa atención de la comunicación gubernamental del régimen vigente, que posicionó a su líder como un personaje que posee un discurso fuerte y claro de pertenencia a un país en democracia.

Todo esto gracias a los procesos comunicacionales estratégicos continuos, enmarcados en políticas de acercamiento y conexión directa entre la ciudadanía y su líder, brindándoles siempre información y que los vuelva



consumidores de la misma.

En el estudio realizado por el European Communication Monitor 2013, como conclusión, nos muestra que la influencia percibida de la función de comunicación es muy alta. En el 79,4% de las organizaciones europeas, las recomendaciones de la función de comunicación son tomadas en serio por la alta dirección; y, en el 75,7% de las organizaciones europeas, a la función de comunicación es probable que se le invite a las reuniones de alto nivel que se ocupan de la planificación estratégica de la organización.

En este sentido, términos como “aceptación” y “credibilidad” no sólo se logran con gestión estratégica comunicacional sino con acción; en este punto, es preciso mencionar la frase *“Todo Comunica”* del profesor Joan Costa, en donde plantea que si partimos de la idea de que en la empresa todo comunica -para bien o para mal-, todo lo que ésta haga, diga, posea o muestre, es - voluntariamente o no- soporte de su identidad; y si a la comunicación no se le brinda un tratamiento estratégico global y se abandona al azar, no sólo a la hora de comunicar, sino en la toma de decisiones estratégicas, esta puede ser un arma de doble filo. (2013, p. 57)

Si para la profesora del Master DirCom en Ecuador, Sandra Fuentes, *“La comunicación es el eje estratégico de las organizaciones y es la forma a través de la cual ellas logran sus objetivos corporativos”* (Fuentes, 2013, p. 2-3-4); la Secretaría General de la Presidencia debe dar continuidad a este ejercicio comunicacional propuesto por el régimen, pero puertas adentro, a través de las áreas competentes, replicando posturas para el logro del objetivo general de alinear la estructura organizacional y el recurso humano de las entidades que integran la Función Ejecutiva, a través de acciones y tácticas enmarcadas en un plan de comunicación estratégico interno que le permitan ejecutar y dar cumplimiento. (BID, 2012)

Sin duda durante mucho tiempo, la comunicación interna ha sido una

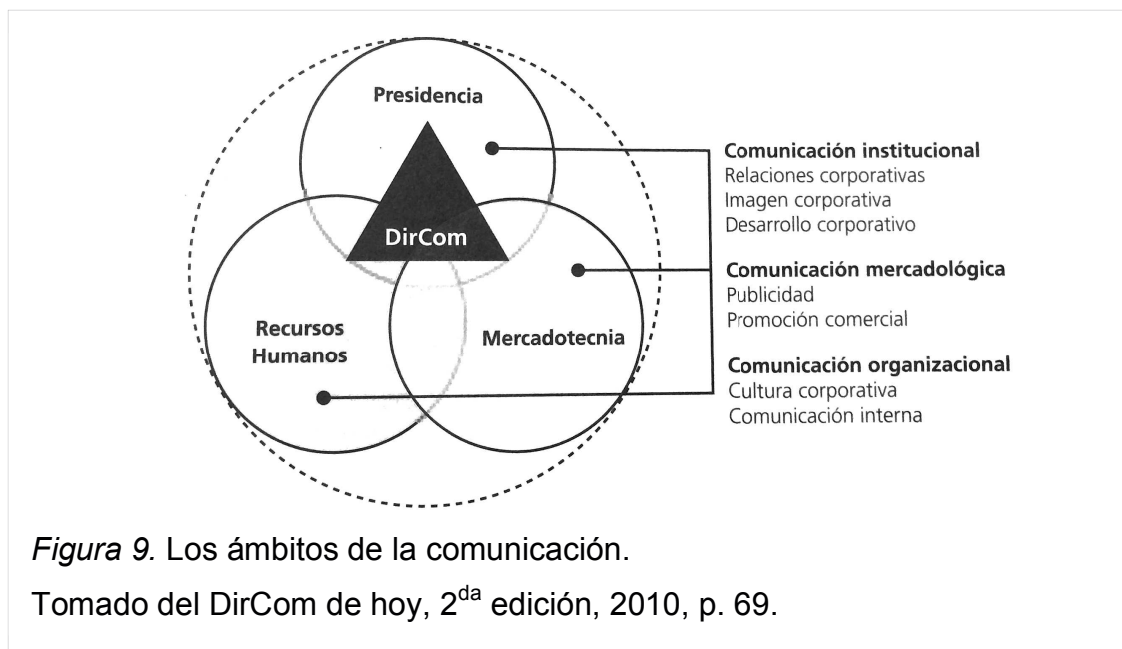
dimensión olvidada por los gestores de las organizaciones, quienes consideraban que la importancia de la comunicación se medía únicamente en su capacidad para proyectar la imagen de la organización en el exterior, no en el interior. (Losada, 2010, p. 9)

Se observa que la Administración Pública en el Ecuador experimenta un profundo cambio en sus esquemas organizativos y de gestión. El acercamiento y conexión directa con los “clientes internos”: los funcionarios, contribuye a facilitar el proceso de cambio, así como fortalecer la gestión del clima laboral y reforzar la cultura corporativa de las organizaciones.

### **3.2. LOS ÁMBITOS DE LA COMUNICACIÓN**

Joan Costa propone una clasificación práctica dentro del concepto comunicación global o corporativa, con tres ámbitos diferentes: ámbito de comunicación Institucional, un ámbito de comunicación organizacional y un ámbito de comunicación mercadológico, bajo el criterio de la regla de oro de la comunicación de privilegiar al *receptor* humano por encima del emisor, el mensaje y el medio. Cada ámbito constituye características, tanto psicológicas como estratégicas. El Método de este modelo se fundamenta en un listado exhaustivo de grupos tipológicos de públicos pertenecientes a la empresa y agrupados según el sistema de intereses que lo relacionan con la misma. (Aljure, et al., 2005, p. 21)

Cabe agregar que el estudio propuesto está enfocado en el ámbito de la comunicación organizacional.



### 3.3. MAPA COMUNICACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Dentro del análisis del comportamiento organizacional y la administración de empresas, las diferencias individuales son importantes por una razón fundamental: ejercen un efecto directo en el comportamiento. Cada persona es única en virtud de sus antecedentes, características individuales, necesidades y forma de percibir el mundo y a los demás, quienes perciben las cosas en forma diferente se comportan de manera distinta. (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, p. 728)

Razón por la cual, la Secretaría General de la Presidencia de la República debe gestionar los recursos humanos bajo su desarrollo, conocer y cuidar a fondo la estructura de las interrelaciones de su organización, con el fin de identificar cual es el “otro”, con quien debe construir relaciones y vínculos para llevar a cabo su plan de negocios. Para ello, es necesario identificar los públicos y los medios que emplea para construir su diálogo.

Fuentes, en primera instancia nos propone realizar el mapa de públicos, su metodología se desarrolla en tres pasos: 1. Inventario de los grupos de interés,

2. Caracterización de los grupos de interés, 3. Priorización y abordaje estratégico. Concluidos estos pasos, se procede a la identificación de la plataforma mediática con la cual cuenta o debería contar la organización para mantener el diálogo y las interrelaciones con sus grupos de interés. Este también cuenta con tres pasos: 1. Inventario de medios y espacios, 2. Caracterización de medios y espacios, 3. Definición de plataforma mediática corporativa. (Fuentes, 2013, p. 5-12)

### **3.4. COMUNICACIÓN POLÍTICA**

Toda primera entidad de Administración Pública Central, como la Presidencia de la República del Ecuador, en su direccionamiento estratégico, necesitan de comunicación y liderazgo para cumplir con los desafíos de comunicar y promocionar a la ciudadanía los derechos que a ésta le asisten. El profesor Michael Ritter (2008, pp. 1-3) en su artículo la Comunicación Política de las Empresas, menciona: *“La comunicación no comercial de las empresas no es ni corporativa, ni institucional, es ¡política!”*. La comunicación Política busca ganar apoyo para ganar lo que hoy se llama “la licencia social para operar” que toda empresa necesita. Daniel Nimmo y David Swanson (1990, pp. 7-47) definieron a la comunicación política como “el uso estratégico de la comunicación para influir en el conocimiento público, las creencias y la acción sobre asuntos públicos”.

#### **3.4.1. POLÍTICA ES COMUNICACIÓN**

Si para toda Administración Pública Central a nivel mundial, su ciudadanía es su público de mayor interés, ¿por qué sus funcionarios, ese recurso humano con que cuenta, no lo sería?, ¡también son ciudadanos!, o no?.

El título de este enunciado se basa en un artículo de Joan Costa, que es una analogía transferida a la empresa de una publicación del 26-03-2009 de Lluís Bassets, periodista de El País, sobre certeras observaciones de la

comunicación como herramienta de la gestión política de Barak Obama como protagonista, en donde destaca que la palabra pronunciada en público es finalmente su instrumento privilegiado, en su peculiar forma de relacionarse con sus stakeholders de interés, para dar explicaciones y recabar apoyos.

Costa nos plantea la interrogante: *“¿Es que, por ventura, la organización no tiene que explicarse con sus propios empleados, y convencer a sus públicos a los que se debe?”*. La necesidad de políticas de actuación y de comunicación, así como de tácticas y estrategias para llevarlas a cabo, marcan la diferencia y el futuro de toda organización, *“ya que el valor de una empresa es su capacidad por establecer, acrecentar y gestionar esos vínculos.”* (RedDircom, 2009.)

### **3.4.2. COMUNICACIÓN, POLÍTICA Y EMPRESA**

El objetivo de toda administración gubernamental es construir poder, generar opinión, apoyo o consenso bajo ciertas condiciones de conflicto a través de procesos comunicacionales, esto es: hacer política. Michael Ritter, en su artículo *“La Comunicación Política de las Empresas”*, resalta que toda comunicación que no tiene lugar en procesos comerciales, es decir que no es parte de la comunicación mercadológica, tiene otro carácter y ese carácter es político. Que su intención es la de *“generar, ganar y retener influencia para la causa que sea y eso tiene que ver directamente con el poder.”*

Hoy en día todo lo relacionado con el accionar de una empresa no es de carácter privado sino público, la comunicación que desarrolle con sus grupos de interés o stakeholders es comunicación política, porque su intención es la de persuadir a éstos.

### **3.5. CULTURA ORGANIZACIONAL O CORPORATIVA**

*“La cultura organizacional es lo que los empleados perciben, y cómo ésta*

*percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.”* (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, p. 41)

Para el profesor Michael Ritter en su libro *Cultura Organizacional* (2008, pp. 41-42), la cultura organizacional es: *“como se piensan y hacen las cosas aquí”*.

Concebir el comportamiento de las personas en las organizaciones es cada día más relevante, en la medida en que temas de la administración –como la productividad de los empleados, la calidad de vida laboral y el progreso profesional- son aún problemas latentes y noticias de primera plana en muchas organizaciones. (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, p. 10)

La realidad cultural que vivimos de constante evolución tanto en lo social, como en lo económico y lo tecnológico, obliga a las organizaciones a vivir en permanente cambio. Sólo las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje que es fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia; razón por la cual, la Secretaría Nacional de la Administración Pública SNAP, tiene por misión mejorar la eficiencia de las instituciones del Estado Central.

Grandes iniciativas, desde el inicio de este régimen, se han desarrollado como: la creación de las Coordinaciones Generales de Gestión Estratégica, la implementación de GPR, Gobierno por Resultados desde noviembre del 2011; pero estas iniciativas, a la redacción de este capítulo, en la Presidencia de la República se encuentran en proceso de implementación. Existen detalles que necesitan de gran atención dentro de estas iniciativas: rotación del personal, análisis de perfiles y habilidades, procesos y el liderazgo, ya que cabe agregar que algunos procesos organizacionales como el de comunicación, el de toma de decisiones y el de liderazgo, son procesos que dan vida a una organización; cuando uno de estos falla o posee falencias, puede afectar la supervivencia organizacional. (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, p. 18)

Muchas investigaciones sobre el contexto organizacional han señalado que es más probable obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales. No sorprende entonces pensar que, la relación entre las variables organizacionales y personales esté representando una influencia relevante sobre la dinámica de la vida organizacional. (Martín, Núñez y Vega, 2010, pp. 13-14)

### **3.6. COMUNICACIÓN INTERNA**

En relación con lo anterior, en el reciente estatuto aprobado con fecha del 24 de julio de 2014, la Presidencia de la República y las diferentes instituciones de la Función Ejecutiva, por primera vez contarán con una Dependencia en su estructura que gestione estratégicamente la comunicación y cultura organizacional, esta *Unidad de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional*, es una de las tres unidades perteneciente a la *Coordinación General de Gestión Estratégica*, que tiene el objeto de visualizar, administrar e implementar mejores prácticas de procesos de transformación y desarrollo institucional orientados a la mejora continua de la cultura organizacional, que conlleve a una madurez institucional.

La comunicación interna se ha convertido en uno de los pilares sobre los que se asienta la moderna gestión de la comunicación de las organizaciones actuales, por su incidencia directa en la gestión de equipos y la motivación del empleado y, por lo tanto, en la consecución de los objetivos y rentabilidad de las organizaciones. Es necesario una gestión profesional, la unificación de ésta con la estrategia de la compañía, son fundamentales para sobrevivir en un entorno competitivo como el actual. Una adecuada gestión de la comunicación interna incide directamente en la mejora de la realidad de la empresa.

En efecto, a la C.I. se la debe de considerar como un valor estratégico para la compañía, *“ya que no sólo sirve para optimizar la gestión de los procesos, la satisfacción de los empleados y el mejor funcionamiento de los equipos, sino que logra que las personas, los trabajadores -verdadero eje de la compañía- se conviertan en verdaderos embajadores de la marca a la que representan, tanto cuando prestan un servicio en nombre de la compañía como cuando contribuyen a la proyección social de la imagen positiva de la compañía fuera del entorno laboral.”* (Losada, 2013, p. 12)

Para Francisca Morales Serrano, Profesora de la Universidad Autónoma de Barcelona, en su artículo la Comunicación Interna, herramienta estratégica de gestión para las empresas, muchas de estas confunden la Comunicación Interna con un modelo de información unidireccional. La Comunicación Interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, haciendo las cosas cada vez mejor al menor coste posible. (RedDircom, 2001)

Cuando un empresa reduce la Comunicación Interna a la transmisión de datos y no profundiza en las múltiples funciones de ésta, sin duda está infravalorando esta herramienta y se ha instalado en un modelo de comunicación empresarial obsoleto. (Marchis, G., Casares, M. y Lanzas, F.J., 2007, p. 24)

### **3.6.1. LAS FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Como las finalidades más habituales en la gestión de la comunicación interna, José Carlos Losada menciona en su Material teórico Cultura Organizacional y Comunicación Interna (2013, p. 17) a Ángel Pintor, quien amplía los fines de la comunicación interna a los siguientes:



- ✓ Hacer públicos y explicar los objetivos de negocio, para que las actuaciones se orienten hacia ellos.
- ✓ Coordinar los esfuerzos de todos hacia los objetivos.
- ✓ Crear el entorno adecuado, motivando, integrando, implicando.
- ✓ Facilitar la evolución, los cambios, reduciendo la resistencia.
- ✓ Explicitar y fomentar los valores que impregnan la cultura de empresa.
- ✓ Impulsar el conocimiento de la organización, promoviendo la innovación, el reciclaje...
- ✓ Favorecer el desarrollo del talento, generando oportunidades de desarrollo internamente.

### **3.6.2. LA COMUNICACIÓN INTERNA ESTRATÉGICA**

Para encarar la comunicación interna con criterio estratégico, es necesario que la Secretaría General comprenda, en primer lugar que su planificación es por naturaleza proactiva y de largo plazo, debido a que los efectos de ésta se dan en un período extenso. Se necesita un enfoque que abarque varios años y dependerá de los objetivos que la SG se planee alcanzar, los mismos que serán monitoreados por GPR. Las comunicaciones internas estratégicas deben ser un proceso que impulse resultados (Ritter, 2008, p. 39), resultados que contribuyan con el objetivo general de alinear la estructura organizacional y el talento humano de las entidades que integran la Función Ejecutiva.

Michael Ritter (2008, pp. 38-39), considera que poseer una política y estrategia de comunicación interna alienta a los empleados a realizar un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos de la organización, logra una comunicación descendente más efectiva que estimula en forma creciente el aporte de ideas de los colaboradores, ayuda a obtener el apoyo de los empleados a causas que pueden ser de gran relevancia para la empresa en el plano nacional o local y, sobre todo, contribuye a reforzar los valores de la cultura interna y a cambiar actitudes cuando el cambio así lo exige.

### 3.6.3. LOS CANALES E INSTRUMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La Secretaría General, entre los períodos 2008-2013 desarrolló ciertos instrumentos comunicacionales a medida de las necesidades que enfrentaba. Desde la Dirección de Tecnología implementó una intranet institucional netamente informativa, a través de la cual publicaba comunicados y circulares de relevancia para el personal, de la misma manera, usaba el correo institucional. Cabe agregar que contribuir con el desarrollo y aplicación de ciertas herramientas y productos comunicacionales, era un plus por parte de esta dependencia, ya que al igual que la Dirección de Talento Humano, no poseían atribuciones ni responsabilidades comunicacionales.

Pero, debemos destacar que no es lo mismo un canal formal e informal de comunicación que una comunicación formal e informal. (Ritter, 2008, p.15).

Para Losada (2013, p.55-56), esta doble división de la comunicación interna en función de estas dos variables, naturaleza y dirección, permite diseñar el siguiente gráfico, en que se concretan los diferentes públicos implicados en la comunicación interna en función de las dos variables:

	DESCENDENTE	HORIZONTAL	ASCENDENTE
FORMAL	Subordinados	Colegas	Jefes
INFORMAL	Seguidores	Amigos	Líderes

*Figura 10.* Diferentes públicos implicados en la comunicación interna en función de las dos variables.

Tomado del Material teórico Cultura Organizacional y Comunicación Interna, Master DirCom, Promo V, Losada, 2013, p. 56.

El **canal formal** es un medio institucionalizado por donde circula información

referente al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa para la coordinación eficiente de todas las actividades de la organización, mientras que el **canal informal**, lo es cuando no hace uso de ningún medio institucionalizado, por ejemplo: la comunicación persona a persona.

La comunicación formal e informal son complementarias y están relacionadas para lograr el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; ambas son de carácter multidireccional: **descendente**: comunicación para impartir directrices a los empleados, instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; **ascendente**: comunicación empleado-superior en el que se reportan las novedades o problemas y se informa del avance de tareas; y **horizontal o transversal**: comunicación en un mismo nivel jerárquico para la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. (Ritter, 2008, p.17).

El principal rasgo diferencial entre la comunicación formal y la informal reside en la estética del discurso, por lo cual un mensaje por el correo electrónico puede ser tanto una comunicación formal como informal. (Ritter, 2008, p. 16-17)

		Canal y comunicación formal e informal	
		Formal	Informal
Canal	Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Memorando</li> <li>• Comunicado</li> <li>• Reunión</li> <li>• Revistas y boletines</li> <li>• Entrevista con el jefe</li> <li>• Cartelera</li> <li>• Intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Sobremesa del almuerzo laboral</li> <li>• Cena en casa del jefe</li> <li>• Reunión <i>after-office</i></li> <li>• Partido de golf</li> <li>• Vía pública</li> </ul>
	Informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norma de trabajo</li> <li>• información de prensa</li> <li>• Orden superior</li> <li>• Entrevista de evaluación</li> <li>• Informe de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charla con el colega</li> <li>• Mensaje por correo electrónico</li> <li>• <i>Off the record</i> al periodista</li> <li>• Comentario telefónico</li> <li>• Rumor</li> </ul>

*Figura 11.* Canal y comunicación formal e informal.

Tomado de Cultura Corporativa, Michael Ritter, 2008, p. 16.

## COMUNICACIÓN FORMAL, CARACTERÍSTICAS E INSTRUMENTOS PRINCIPALES

Algunos de estos **Instrumentos de Comunicación formal**, propuestos por Michael Ritter, son los más habituales y han demostrado mayor eficacia; dependiendo de su naturaleza, estructura y función, pueden aplicarse en dirección ascendente, descendente u horizontal. (2008, pp. 15-17)

- ✓ **Manual de Bienvenida.**
- ✓ **Intranet y Portal del Empleado.**
- ✓ **Comunicación Interna 2.0:** Redes Sociales, Blogs y wikis, Reuniones, Boletín, Periódico Interno (House Organ), Tablón, Cartas del Presidente, Buzón de sugerencias, Telefonía móvil/ Celulares, Cuestionarios ciegos, Comunicación Audiovisual

A modo de conclusión, exponemos cuales son los canales de comunicación más utilizados en la práctica actual (según los expertos entrevistados de las asociaciones DirCom, AEDECE, AEDIPE y AEAP). (Losada, 2013, p.57-79)

Grupos de Discusión o Mejora	57,4%
Boletines Internos	56,6%
Reuniones con cargos intermedios	51,5%
Reuniones con todos los empleados	48,5%
Revista para los empleados	30,9%
Videoconferencias	27,9%
Reuniones anuales/convenciones	27,2%
Circulares	9,6
Intranet	8,1
Tablón de Anuncios	5,1%

*Figura 12.* Canales de comunicación más utilizados en la práctica actual. Tomado del Material teórico Cultura Organizacional y Comunicación Interna, Master DirCom, Promo V, Losada, 2013, p. 79.

### 3.6.4. EL PÚBLICO INTERNO COMO PÚBLICO-OBJETIVO

“Una regla esencial para hacer cualquier tipo de comunicación con éxito es conocer al público al que se pretende influir. “. (Losada, 2013, p. 21)

Existe hoy un reconocimiento en ascenso sobre la naturaleza multidimensional de las audiencias. La característica de la multidimensionalidad puede afectar la actitud y acentuar el sentido crítico de los empleados hacia la organización. Los empleados son también votantes, accionistas, consumidores, etc., de las empresas en las cuales trabajan o activistas en diferentes organizaciones no-gubernamentales. Los empleados de hoy en día son frecuentemente tan escépticos, como el público en general, sobre temas controversiales que involucran a sus organizaciones.

Razón por la cual la Secretaría General de la Presidencia de la República debe gestionar los recursos humanos bajo su desarrollo, como activos estratégicos

que hay que cuidar. Los funcionarios deben ser lo primero. Para la correcta concepción de estas consideraciones, el uso de un mapa de públicos, su agrupamiento tipológico por el criterio estratégico, resulta práctico en la planeación de acciones puntuales para establecer el alcance oportuno en términos de motivaciones y para abordar los planes estratégicos globales. (Costa, 2010, p. 179)

Guillermo Bosovsky Favre, Director de DOXA, empresa especializada en investigación de públicos y consultoría para proyectos de marketing, comunicación e innovación, sostiene que, hoy, más que nunca, es necesario conocer a los empleados y a los clientes. Entenderlos, frecuentarlos, simpatizar con ellos, no solo implicarlos con la visión de la organización, sino también implicar a la organización con ellos. Tenerlos en cuenta no es “pensar en ellos” (pensar en ellos es, en cierto modo, “cosificarlos”, tratarlos como objetos “pensables”, no como sujetos pensantes). Necesitamos consultarlos porque son expertos e informantes altamente cualificados. (Doxa, 2011)

Si una organización desea el apoyo de sus colaboradores a su causa, debe conocer la información al respecto de sus necesidades. Hoy ya nadie pone en duda que las empresas deben generar en sus públicos internos y externos la percepción de una institución transparente acerca de lo que es, hace y piensa, ya que muchas buenas ideas son solo “buenas ideas” y fracasan al momento de ponerse en práctica pues, la felicidad y el bienestar, son sensaciones que no siempre tienen el mismo significado para todos. (Formanchuk, 2012, p. 5).

#### **3.6.4.1. CARACTERÍSTICAS DEL PÚBLICO INTERNO**

El público interno de una organización es, en esencia, el conjunto de personas que, además de guardar una relación directa y regular con la organización, se ven influenciados en mayor o menor medida por las decisiones que se toman en ella. La eficacia de la comunicación interna es proporcional al grado de segmentación de los públicos a los que se dirige.

El mapa de públicos internos debe tener en cuenta factores como la afiliación sindical, la existencia de líderes de opinión internos, los miembros del comité de empresa, los representantes de órganos de participación e, incluso, la división de todos estos públicos internos en función de áreas de actividad. Es decir, los criterios para dividir a los miembros de una organización en grupos de públicos pueden ser muy diversos y su agrupación puede responder desde aspectos jerárquicos o funcionales hasta a cuestiones socioculturales. De cualquier manera, lo más razonable parece ser el establecimiento de una tipología en función de características comunes y de necesidades equivalentes de comunicación. (Losada, 2013, p. 21-23)

#### **3.6.4.2. EMBAJADORES DE LA EMPRESA**

Para José Carlos Losada (2013, p. 23), nunca hay que olvidar que las personas que forman parte de la plantilla de una organización son los mejores embajadores de la misma, tanto en sentido positivo como negativo. Los empleados deben ser considerados como el público prioritario de la organización, ya que al margen de los que hacen posible el normal funcionamiento de la empresa son los principales proyectores de imagen de la organización.

En este mismo sentido, para Sotelo es evidente entonces que “la comunicación ha demostrado ser determinante para lograr un favorable clima laboral y afianzar el compromiso de los colaboradores” (2012, p. 9); además, estos parámetros de buen ambiente laboral y de buenas prácticas, están contemplados tanto en la constitución como en el Plan Nacional del Buen Vivir, como lo hemos mencionado en capítulos anteriores.

#### **3.6.5. EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Todo Plan de Comunicación Interna tiene como parte nuclear la fase de Investigación (o Diagnóstico), en la cual el DirCom, a través de una

metodología científica y consensuada, recopila ordenadamente toda la información sobre la realidad comunicativa de la organización, sus públicos y prioridades. Solo a partir de esta información seremos capaces de organizar una estrategia adecuada que resuelva los principales problemas o carencias que podamos hallar.

El Plan de Comunicación Interna estaría definido por las siguientes fases:

- Diagnóstico de la comunicación interna.
- Diseño del Plan de Comunicación Interna.
- Ejecución del Plan de Comunicación Interna.
- Evaluación del Plan de Comunicación Interna.

#### **3.6.5.1. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Todo Plan de Comunicación aplicado a una realidad organizacional debe partir necesariamente por la investigación, es la fotografía inicial sobre la situación real de la comunicación en la organización.

Hay dos partes, en primer lugar, es el análisis específico de la comunicación que se lleva a cabo en el interior de la organización, tanto en los ámbitos y canales de comunicación, como en su uso y los contenidos que circulan por ellos.

La segunda parte, complementaria a la anterior, trataría de recoger toda la información posible sobre la situación en la que se encuentran los públicos internos, especialmente la parte emocional, aspectos sobre los que gravitará parte importante de la estrategia de comunicación futura.

Todas estas cuestiones se resumen en dos tipos de variables que pueden arrojar bastante luz:



- **Clima Laboral:** Satisfacción, Motivación, Expectativas, Integración en la empresa o en su grupo de trabajo.
- **Cultura Corporativa:** Estudio de los Comportamientos, Valores y Presunciones compartidas más sobresalientes de la forma de trabajar. (Losada, 2013, pp. 92-95)

### 3.6.6. TENDENCIAS EN COMUNICACIÓN INTERNA

Uno de los caminos principales para el futuro en las complejas relaciones personales y profesionales en las organizaciones, es el del **Branding interno**, el que pretende conseguir que una marca sea fuerte desde dentro hacia fuera de la organización. Esta tendencia considera a los empleados como el primer eslabón para construir la cadena de valor de la marca; significa involucrar a toda la organización en el proceso de construcción de la marca; creando lealtad y fidelidad a la misma en el interior de la propia organización.

Otra de las vías es la **Comunicación Emocional Interna**, es decir, la cuidada incorporación de las emociones a los procesos comunicativos internos.

Una tercera tendencia, demostrar el **impacto real que la comunicación interna** tiene en el conjunto de la organización.

Por último, una cuarta tendencia, la gestión de la comunicación interna 2.0, principalmente a través de las redes sociales y su conexión con los smartphones. (Losada, 2013, pp. 98-101)

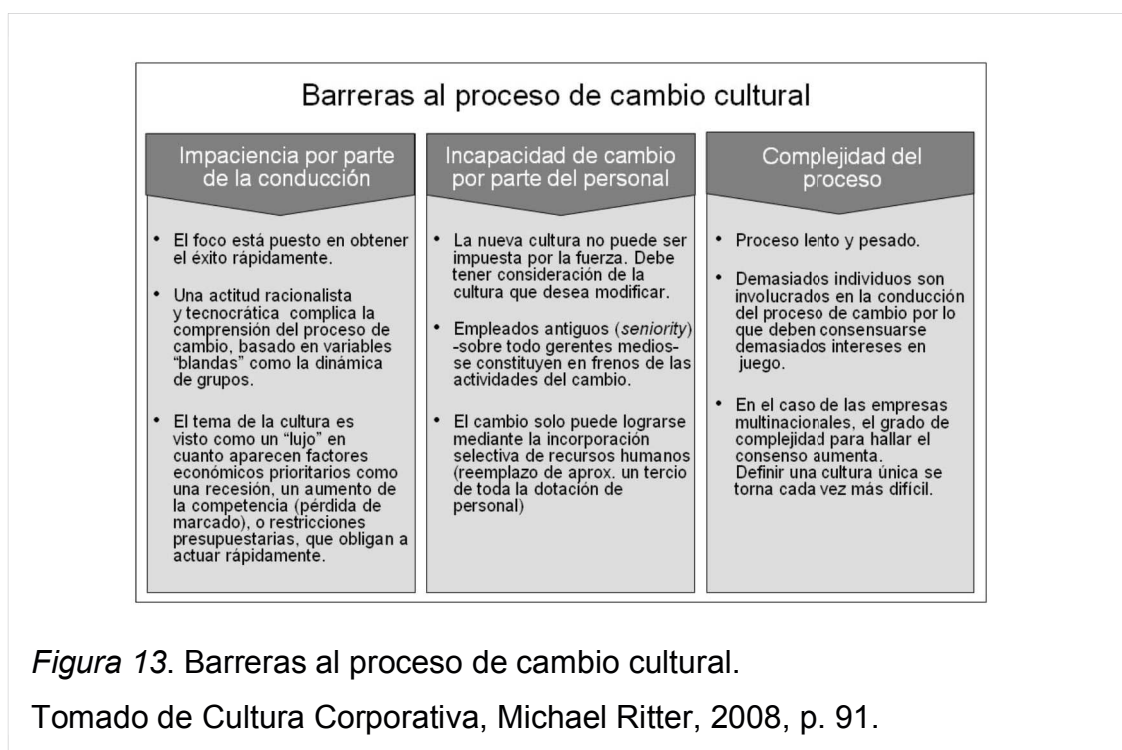
### 3.7. CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

La Presidencia de la República contribuye a mejorar la alineación de la estructura organizacional y de los recursos humanos de la Función Ejecutiva. (BID, 2012)

Para ello, resulta oportuno mencionar que el 95% de la población organizacional se preocupa por el cambio, y que sólo el 5% restante son líderes que desean implementar ese cambio. (blog.dharmacon.net, s.f.)

De acuerdo a los razonamientos que se han emitido sobre la cultura corporativa, ésta es útil en la medida en que es un instrumento imprescindible para el funcionamiento de la organización en todas sus dimensiones. Por su parte, Ritter (2008, pp. 73-115) manifiesta que todo cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación, y sobre todo del apoyo de quienes toman las decisiones de la organización.

Además, Ritter manifiesta que implementar un cambio cultural no es tarea fácil ni rápida. A continuación las principales barreras al proceso de cambio cultural:



### 3.8. EL ROL DE LA COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE CAMBIO

La esencia de la comunicación en un proceso de cambio es transmitir

acertadamente cuáles son los nuevos valores en juego, hacia dónde se deben encaminar los esfuerzos de una organización y cómo cada sector y cada individuo pueden contribuir al logro de modificarla al menor costo.

Con un sistema de medición bien diseñado podremos saber el grado de conciencia (awareness) de los empleados, pasando por el nivel de su percepción, comprensión y aceptación, y finalizando por el tipo de compromiso que impulsa su comportamiento e impacta en los resultados de la empresa. Ritter (2008, p. 35).

A modo de conclusión, señalemos que para lograr cambios es imprescindible abordar la importancia que tiene escuchar a los “clientes internos”: los funcionarios, antes de emprender cualquier mejora. Cuando el personal interno percibe la presencia de estos elementos resulta coherente hacer el esfuerzo para medir la percepción de los mismos acerca del entorno laboral, con miras a la construcción de un plan de acción que ayude a cerrar las brechas, utilizando acciones y tácticas que le permitan ejecutar y cumplir con las bases legales mencionadas en los párrafos que anteceden.

En este sentido, la gestión de la comunicación interna es la que permite desarrollar políticas de comunicación ordenadas, adecuadas y medibles, que sirvan para organizar las prioridades comunicacionales de una entidad y adecuarlas a los plazos más apropiados para la organización. Una adecuada gestión de la comunicación interna incide directamente en la mejora de sus realidades, convirtiéndose en un ámbito que puede ser determinante para el futuro. De hecho, la integración de la comunicación interna en la estrategia institucional, es fundamental para sobrevivir en un entorno competitivo como el actual. (Losada, 2013, p.12).

Por ello, la comunicación interna debe ser considerada por la Secretaría General como un valor estratégico, y como tal hay que gestionarla, orientándola adecuadamente al logro de los objetivos organizacionales de

todos los niveles. De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, “No debemos perder la perspectiva correcta sobre qué significa, en el fondo, la comunicación estratégica en las organizaciones. Y esa perspectiva define su función principal como la de tratar de modificar o consolidar las percepciones...” (Losada, 2012, pp. 5-8).

## Capítulo IV. INVESTIGACIÓN

Este apartado concentra la situación real de la gestión comunicacional interna y como esta influyen en el clima laboral y la cultura de la organización. Cabe recalcar que la línea base de nuestra investigación nace de un proceso de medición con que cuenta la institución desde el 8 de abril de 2013. El propósito es detectar aquellas variables en las cuales la gestión de la comunicación tiene incidencia, para enmarcarlas en una estrategia integral de comunicación interna orientada a fortalecer la gestión del clima laboral y a reforzar la cultura organizacional de la Secretaría General de la Presidencia de la República del Ecuador.

### 4.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- La implementación de tácticas comunicacionales, requieren de asesoría en el ámbito organizacional, ya que estas no se encuentran intencional ni estratégicamente alineadas a la nueva reforma Institucional de la Gestión Pública, como se puede observar en la planificación presentada.
- La política de comunicación interna diseñada y en ejecución, que cuenta con el apoyo de la alta gerencia, requiere de mayor esfuerzo y asesoría en la gestión y diseño en los contenidos y herramientas comunicacionales para crear espacios de opiniones, satisfacción de dudas y sugerencias.
- La gestión de la comunicación interna no logra que la gente se involucre y no garantizan el acceso a la información.
- El soporte comunicacional brindado para la estimulación y la integración, requiere de planeación estratégica comunicacional para contribuir en un ambiente laboral satisfactorio.

## **4.2 OBJETIVOS**

### **4.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Interna que permita a la Secretaría General con su gestión, fortalecer las percepciones sobre el clima laboral ante sus audiencias internas, contribuyendo a reforzar su cultura organizacional.

### **4.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Planificar la comunicación como soporte para movilizar el cambio con el intercambio de información, recursos y visión.
2. Diseñar espacios en donde los servidores puedan involucrarse en un proceso de comunicación abierto y accesible en doble vía.
3. Generar mecanismos para promover equipos de alto desempeño.
4. Exhortar y apoyar el desarrollo profesional, el reconocimiento, la participación y el cuidado de los “clientes internos”.

## **4.3 METODOLOGÍA DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

El diagnóstico de las percepciones y valoraciones de públicos se dividió en dos etapas de recolección de enfoque cuantitativo y cualitativo.

1. Se aplicó el instrumento de medición a 90 servidores pertenecientes a la Secretaría General de la Presidencia de la República, técnica de investigación No. 1.

2. Se realizaron entrevistas a la Subsecretaría General y las Direcciones de Talento Humano y Comunicación Social, técnica de investigación No. 2.

Se obtuvieron datos, que al ser tabulados y analizados nos permitió conocer cuáles son las demandas, expectativas y necesidades de los servidores, los mismos que nos brindarán el estado actual de la gestión comunicacional -abril 2013 – julio 2014, el estado actitudinal o de clima laboral, y el grado de conocimiento (awareness) en determinados temas propuestos. Así se definieron los aspectos que rigen la conducta del público interno de la Secretaría General de la Presidencia, identificando y delimitando los problemas hallados.

#### **4.3.1 ENCUESTA**

La metodología planteada está compuesta por el instrumento de medición usado en abril de 2013 por la consultora Great Place to Work® Institute, Trust Index, con una modificación de seis preguntas adicionales relacionadas con la gestión y el acceso a la información a través de los canales o herramientas comunicacionales internos. Esta encuesta permite conocer las percepciones por parte de los servidores públicos sobre la gestión de la comunicación interna, el clima laboral, determinados atributos culturales y el grado de conocimiento (awareness) en determinados temas propuestos. Las afirmaciones del Trust Index, que soportan las preguntas, están basadas en una gran cantidad de entrevistas a empleados durante 3 años que, Robert Levering y Milton Moskowitz efectuaron para su libro, éxito editorial, *The 100 Best Companies to Work for America in (1984)*. Este instrumento es parte de la metodología que mencionada consultora ha desarrollado y validado en 46 países para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral en tres planos cuyos pilares son:

1. La **Confianza (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad)** que inspiran los líderes y la empresa: miden la confianza en la administración.
2. La **Camaradería** presente en el grupo de trabajo, y
3. El **Orgullo** que produce el trabajo, el equipo y la institución: estas dos últimas miden los sentimientos de las servidoras (es) acerca de sus trabajos y colegas.

El modelo analiza 5 dimensiones, y esta a su vez 15 variables, las cuales también se dividen en subvariables, y estas por último en afirmaciones o reactivos. La estructura del modelo y las definiciones de las variables analizadas se encuentran en el anexo 3.

Originalmente el Trust Index© contiene 76 afirmaciones distribuidas por categorías referidas a las cinco dimensiones del Great Place to Work® Model©: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Camaradería y Orgullo.

La calificación de cada afirmación se lleva a cabo con una escala de medición por reactivos, como la escala de Likert, llamada así por su inventor, Renis Likert. La *escala* de Likert es una escala de medición ampliamente utilizada que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones sobre los objetos de estímulo. En general, cada reactivo de la escala tiene cinco categorías de respuesta, que van de “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”. (Malhotra, et al., 2004, pp. 257-258)

Afirmaciones Escala Likert:

1. Casi nunca es verdad
2. Pocas veces es verdad
3. A veces es verdad, a veces no
4. Frecuentemente es verdad
5. Casi siempre es verdad



Las respuestas, que se presentan en porcentajes con respecto al total de la población, se consideran así:

**1 y 2:** El servidor tienen una percepción negativa.

**3:** El servidor percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso.

**4 y 5:** El servidor tiene una percepción positiva.



La encuesta originalmente usada en la medición del año 2013 está compuesta por 90 reactivos o afirmativos, 75 de ambiente laboral (Modelo GPTW®), 5 preguntas adicionales propuestas por la SNAP, 10 reactivos asociados a los cinco atributos culturales.

Para este estudio se consideró aumentar 6 afirmaciones relacionadas con la gestión de los contenidos y canales o herramientas comunicacionales empleados por la institución en su gestión de la comunicación interna,

distribuidas en la variable de comunicación, constituida por dos subvariables: información y accesibilidad, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 2: Estructura de la Variable Comunicación.

» Variable Comunicación		
» Subvariable: Información		
1.	Mi jefe me mantiene informada(o) sobre asuntos y cambios importantes	
2.	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	
3.	La gestión de los canales o herramientas comunicacionales internos influyen en promover la comunicación entre los miembros de la institución.	Adicional
4.	Son adecuados los canales y las herramientas existentes de comunicación	Adicional
5.	Los contenidos y la forma de los mensajes transmitidos por los diferentes canales y herramientas comunicacionales logran llamar mi atención para mantenerme informado.	Adicional
» Subvariable: Accesibilidad		
6.	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa	
7.	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él	
8.	Los canales o herramientas comunicacionales existentes me permiten mantener comunicación con la alta gerencia.	Adicional
9.	La institución me ofrece canales, herramientas o métodos comunicacionales para establecer comunicación con mis Jefes sobre la gestión de la institución.	Adicional
10.	Los canales o herramientas comunicacionales internos existentes me permiten compartir espacios de información, participación y opinión en la institución.	Adicional

Las afirmaciones No. 1 y 2 ubicadas en la subvariable información, según definición del modelo, evalúan si los servidores públicos desean y requieren que sus jefes, tanto a nombre propio como de la institución, les contacten o reúnan para informarles políticas, metas, eventos, cambios, impresiones y en general lo que ellos deben conocer y compartir.

Las afirmaciones adicionales No. 3, 4 y 5, dentro de esta misma subvariable, evalúan si los canales comunicacionales y los contenidos que circula por ellos, ayudan a promover la comunicación entre sus miembros y a mantenerlos informados.

Las afirmaciones No. 6 y 7 distribuidas en la **subvariable accesibilidad** por definición del modelo, evalúa la disposición que el jefe muestra para escuchar a sus servidores, dándoles la oportunidad de comenzar conversaciones sobre

asuntos sobre los que ellas/os puedan necesitar información o quieran compartirla. Si los servidores saben que el jefe está con ellos y sienten que pueden hacer preguntas con libertad cuando hay preocupaciones, no habrá necesidad de llenar vacíos de información con suposiciones, especulaciones o rumores.

Las tres afirmaciones restantes No. 8, 9 y 10, evalúan si los canales o herramientas comunicacionales internos existentes, permiten espacios de información, participación y opinión con autoridades sobre la gestión de la institución.

Cabe mencionar que la identificación de los atributos culturales, los mismos que permiten evaluar la cultura organizacional, se realizaron en base al análisis del Código de Ética, CLAD (Centro Latinoamericano de la Administración para el Desarrollo), Plan Nacional del Buen Vivir y en consenso con delegados de la Dirección de Gestión del Cambio de la Secretaría Nacional de la Administración Pública SNAP y de la Unidad de Talento Humano de la Presidencia, en la encuesta realizada en abril de 2013 y que están distribuidas en 5 categorías:

1. Excelencia en la gestión pública.
2. Ética pública.
3. Equidad.
4. Flexibilidad al cambio.
5. Transferencia de conocimientos y Experiencia.

Las definiciones de los atributos culturales se encuentran en el anexo 4.

En el anexo 5 se detalla la nueva estructura del Trust Index®, el mismo que contiene las afirmaciones distribuidas en las categorías referidas a las cinco dimensiones del Great Place to Work® Model®, la apreciación general, el estilo gerencial, los reactivos adicionales y los atributos culturales, sumando un total

de 19 variables, entre ellas la variable de comunicación con la que se buscará una relación con las restantes.

### **4.3.2 ENTREVISTAS**

Como parte de la metodología en el desarrollo del proceso de investigación, se realizaron entrevistas basadas en las afirmaciones del modelo propuesto por la consultora Great Place to Work a altos directivos institucionales, compuestas por 17 reactivos que sondearán su visión sobre la gestión de la comunicación interna, el clima laboral y 7 sobre la atributos culturales. El guión de temas se encuentra en el anexo 6.

En el anexo 7 se presentan las respuestas por parte de la Subsecretaría General y las Direcciones de Talento Humano y Comunicación Social.

## **4.4 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

### **4.4.1 SUPUESTOS PREVIOS DE ANÁLISIS**

- Población y tamaño de la población de estudio.
- Nivel de confianza 95%.
- Error del 5% al 10%.
- Muestreo aleatorio simple bajo estimación de la proporción de máxima varianza.
- Método de análisis estadístico descriptivo basado en clasificación o agrupación categórica.

### **4.4.2 TAMAÑO DE MUESTRA**

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicará la fórmula estadística de población homogénea, para que los datos de la población sean

representativos. Este cálculo será realizado en una muestra de **90** personas de toda la población comprendida por 509 servidores públicos.

Donde **n**= Muestra; **N**= Población;  $Z_{\alpha/2}$ = Confiabilidad;  $\hat{p}$ =Proporción estimada y **E**= Error de estimación.

Ecuación 1

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 N \hat{p} \hat{q}}{NE_p^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \hat{p} \hat{q}}$$

Por lo tanto, reemplazando los diferentes valores para la población de estudio se obtiene que la muestra es de 81, sin embargo se realizaron 90 encuestas para evitar sesgos en las respuestas de la encuesta.

A continuación se ilustra la fórmula del cálculo de la muestra por proporciones, teniendo un error prefijado (E), a nivel de confianza del  $(1 - \alpha)$ , partiendo de una población de tamaño *N*. (Galindo, 2008, p. 386)

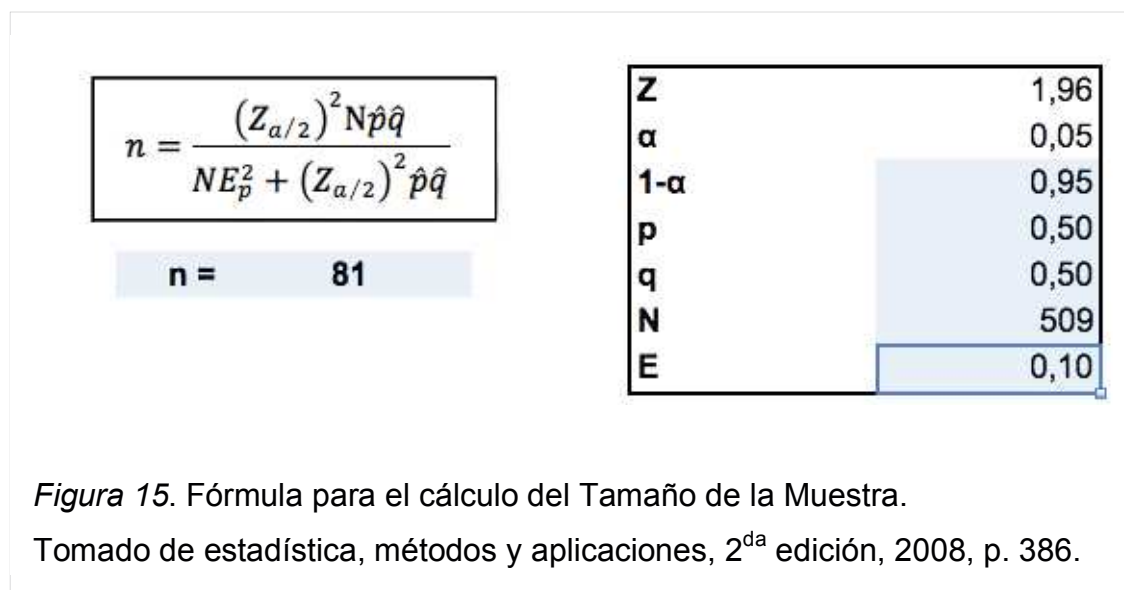


Figura 15. Fórmula para el cálculo del Tamaño de la Muestra.

Tomado de estadística, métodos y aplicaciones, 2<sup>da</sup> edición, 2008, p. 386.

### 4.4.3 CONTRASTE DE HIPÓTESIS NO PARAMÉTRICA

En la presente investigación se lleva a cabo un estudio de variables cualitativas que se pretende relacionar mediante una prueba de independencia entre factores. Según Edwin Galindo (2008, p. 274) esto es, si posee información de  $N$  elementos acerca de las variables  $A$  y  $B$ , de tal forma que presentan  $r$  y  $c$  modalidades respectivamente, la tabla de contingencia  $r \times c$  es de la forma:

Tabla 3: Tabla de contingencia  $r \times c$ .

Variable A	Variable B					
	$B_1$	...	$B_j$	...	$B_c$	Total
$A_1$	$n_{11}$	...	$n_{1j}$	...	$n_{1c}$	$n_{1\cdot}$
$\vdots$	$\vdots$	$\ddots$	$\vdots$	$\ddots$	$\vdots$	$\vdots$
$A_i$	$n_{i1}$	...	$n_{ij}$	...	$n_{ic}$	$n_{i\cdot}$
$\vdots$	$\vdots$	$\ddots$	$\vdots$	$\ddots$	$\vdots$	$\vdots$
$A_r$	$n_{r1}$	...	$n_{rj}$	...	$n_{rc}$	$n_{r\cdot}$
<b>Total</b>	$n_{\cdot 1}$	...	$n_{\cdot j}$	...	$n_{\cdot c}$	<b>N</b>

donde,

(Ecuación 2)

$$n_{i\cdot} = \sum_{j=1}^c n_{ij}$$

(total de la frecuencia de la fila  $i$ ),

$$n_{\cdot j} = \sum_{i=1}^r n_{ij}$$

(total de la frecuencia de la columna  $j$ ). (Galindo, 2008, p. 274)

#### 4.4.3.1 PRUEBA DE INDEPENDENCIA

Edwin Galindo (2008, pp. 274-275) explica: considérese las probabilidades  $p_{i.}$ , de encontrarse en la fila  $i$ ;  $p_{.j}$ , de encontrarse en la columna  $j$ ; y  $p_{ij}$  la probabilidad de encontrarse en la celda  $(i, j)$ . Debe cumplirse que

(Ecuación 3)

$$\sum_{i=1}^r p_{i.} = 1 \text{ y } \sum_{j=1}^c p_{.j} = 1,$$

y pueden ser estimadas por

$$\hat{p}_{i.} = \frac{n_{i.}}{N}, \quad i = 1, \dots, r,$$

$$\hat{p}_{.j} = \frac{n_{.j}}{N}, \quad j = 1, \dots, c,$$

Bajo la hipótesis de independencia entre filas y columnas, se tiene que la frecuencia esperada en la celda ubicada en la  $i$ -ésima fila y  $j$ -ésima columna es

(Ecuación 4)

$$e_{ij} = N\hat{p}_{i.}\hat{p}_{.j} = \frac{n_{i.}n_{.j}}{N}.$$

El estadístico que permite probar la hipótesis de independencia es

(Ecuación 5)

$$\chi_{obs}^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}},$$

que sigue aproximadamente una distribución  $\chi^2$  con  $[(r - 1)(c - 1)]$  grados de libertad.

Entonces, la prueba para la independencia es la siguiente:

**1. Hipótesis Nula.**  $H_0: p_i \cdot p_j$

(La variable  $A$  es independiente de la variable  $B$ ).

**2. Hipótesis Alternativa.**  $H_1: p_{ij} \neq p_i \cdot p_j$ , para al menos una celda de la tabla (las variables  $A$  y  $B$  no son independientes).

**3. Estadístico de Prueba.**

$$\chi_{obs}^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

**4. Región de Rechazo.** La hipótesis de independencia se rechaza si  $\chi_{obs}^2 > \chi_{\alpha}^2[(r-1)(c-1)]$ . (Galindo, 2008, pp. 274-275)

#### 4.4.3.2 PRUEBA DE CORRELACIÓN DE RANGOS DE SPEARMAN

En la búsqueda de comprobar la incidencia y relación de la gestión de la comunicación interna con los atributos culturales y el clima laboral de la Secretaría General de la Presidencia de la República, se aplicó la Prueba de Correlación de Rangos de Spearman, Galindo (2008, pp. 294-295), coeficiente que se emplea para determinar la existencia de asociación entre dos variables de tipo ordinal. Si disponemos de  $n$  parejas de observaciones  $(x_1, y_1), (x_2, y_2), \dots, (x_n, y_n)$  de dos variables  $X$  y  $Y$  y asignamos rangos a la primera  $(R_{x_i})$  y al segundo componente  $(R_{y_i})$  de las parejas, se define el coeficiente de correlación de Spearman como:

(Ecuación 6)

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

donde  $d_i = R_{x_i} - R_{y_i}$  es la diferencia entre los rangos asignados a  $x_i$  y  $y_i$ .

El coeficiente de correlación de Spearman tiene una interpretación similar a la de Pearson:



- Toma valores entre  $-1$  y  $+1$ .
- Cuando el valor absoluto de este coeficiente es cercano a 1 indica que hay asociación entre las dos variables.
- Cuando el valor del coeficiente es cercano a cero, indica que hay poca o ninguna asociación entre las variables.

La ventaja de este coeficiente es que no requiere realizar suposiciones de normalidad.

El contraste correspondiente al coeficiente de Spearman es:

1. **Hipótesis Nula.**  $H_0: \rho = 0$
2. **Hipótesis Alternativa.**  $H_1: \rho \neq 0$
3. **Estadístico de Prueba.**  $r_s$
4. **Región de Rechazo.**  $r_s > r_\alpha(n)$

#### 4.4.4 ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIA

Esta, es una técnica descriptiva que permite representar tablas de contingencia y bloques de información, facilitando discriminar variables de tal manera que se puede inferir comportamientos dimensionales equivalentes. En la presente investigación se utilizó el análisis de correspondencia simple.

En este caso se parte de la existencia de una tabla de contingencia; sin embargo, se sintetiza la base teórica del modelo explicando sólo el esquema simple puesto que el multivariado sólo se diferencia en términos estructurales por la tabla disyuntiva completa o por la tabla de Burt (contingencia generalizada).

Sea una tabla de contingencia que se obtiene clasificando una población o muestra a partir de dos variables o factores  $(A, B)$  de modo que cada elemento de la tabla indica la frecuencia conjunta de la fila  $i$  y de la columna  $j$ . Además,

tales frecuencias pueden ser transformadas en frecuencias relativas  $f_{ij}$  a través de la relación

(Ecuación 7)

$$f_{ij} = \frac{n_{ij}}{N}$$

Dado que las distancias entre filas o columnas están condicionadas por su masa, es necesario transformarlas en perfil-fila y en perfil-columna para hacerlas comparables.

El perfil-fila recoge las probabilidades condicionadas de una determinada modalidad  $j$  sabiendo que se presenta la modalidad  $i$  y forma una nube de puntos en el espacio de las columnas y su masa es igual a la frecuencia relativa. El centro de gravedad de aquella nube se define como la media de los perfiles-fila ponderados por su masa.

Por su parte, la tabla de perfiles-columna recoge las probabilidades condicionales de presentar una determinada modalidad  $i$  sabiendo que se presenta la modalidad  $j$  y plantea un análisis análogo que su similar de perfil-fila.

La distancia  $\chi^2$  define la distancia entre dos puntos fila y entre dos puntos columna, otorgando la misma importancia a las columnas en el cálculo de las distancias entre perfiles-columna, independiente de cuales sean sus frecuencias relativas,

(Ecuación 8)

$$\chi^2(i = a, i' = b) = \sum_{j=1}^J \frac{1}{f_{.j}} \left( \frac{f_{aj}}{f_{a.}} - \frac{f_{bj}}{f_{b.}} \right)^2$$

Ahora, la inercia de la nube de puntos respecto a su centro de gravedad es una medida de la dispersión de la nube tanto de la fila como la columna y utiliza como medida para ambas la métrica de la distancia  $\chi^2$ ,

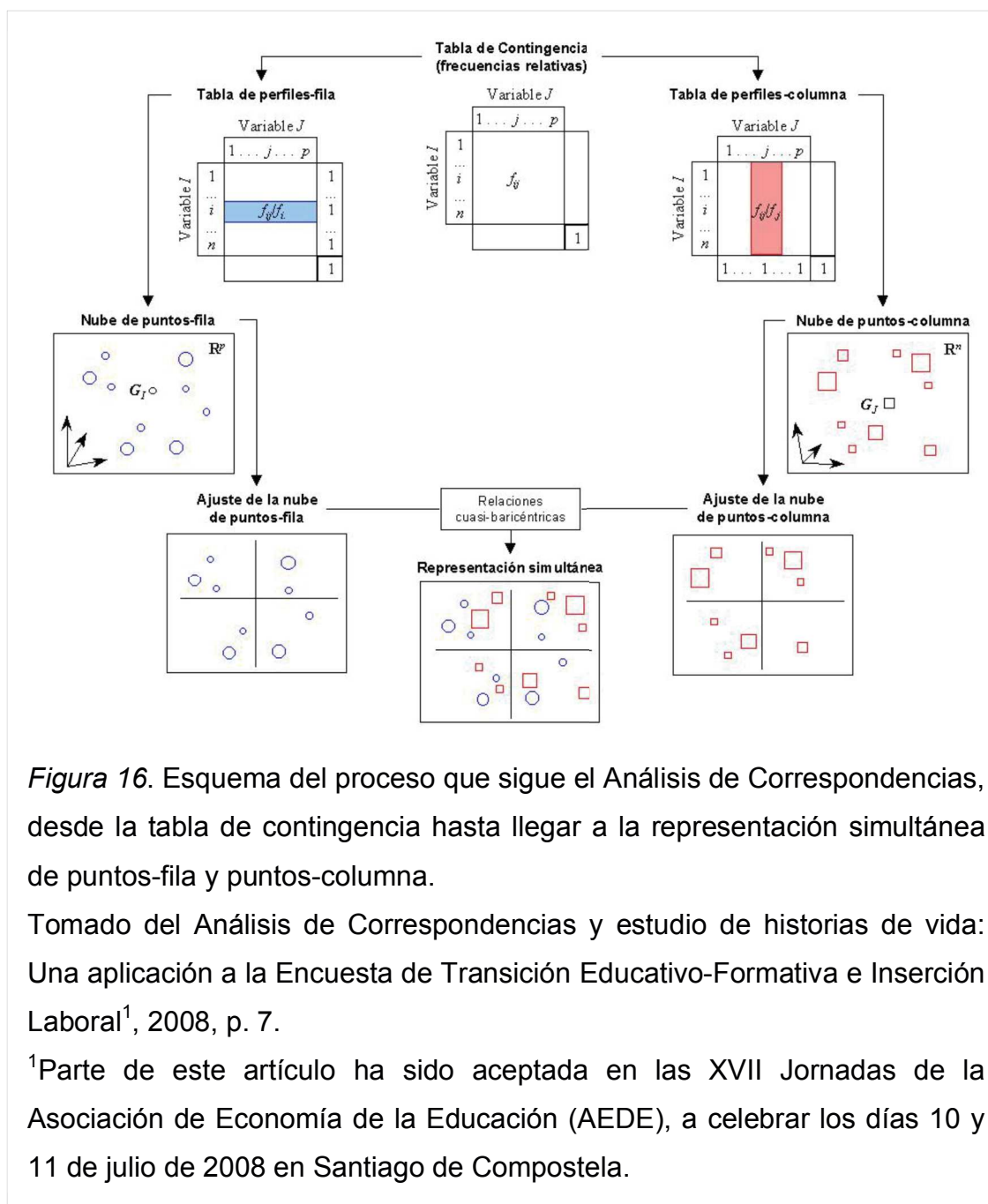
(Ecuación 9)

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \frac{(nf_{ij} - nf_{i.f} \cdot f_{.j})^2}{nf_{i.f} \cdot f_{.j}}$$

Por lo tanto, la inercia de la nube será mayor cuando mayor sea la distancia entre los puntos y su centro de gravedad, permitiendo así alejarse de la condición de independencia; esto implica que el objetivo es maximizar las inercias de las proyecciones tanto de las filas como de las columnas.

Finalmente, el concepto que permite relacionar ambas soluciones es el de relación de transición o cuasi-baricéntricas que justifican la representación gráfica conjunta de las proyecciones fila y columna. (Uriel y Aldás, 2005, pp.121-140)

A continuación, se presenta un gráfico que resume el proceso de análisis de correspondencia.



*Figura 16.* Esquema del proceso que sigue el Análisis de Correspondencias, desde la tabla de contingencia hasta llegar a la representación simultánea de puntos-fila y puntos-columna.

Tomado del Análisis de Correspondencias y estudio de historias de vida: Una aplicación a la Encuesta de Transición Educativo-Formativa e Inserción Laboral<sup>1</sup>, 2008, p. 7.

<sup>1</sup>Parte de este artículo ha sido aceptada en las XVII Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación (AEDE), a celebrar los días 10 y 11 de julio de 2008 en Santiago de Compostela.

Finalmente, la idea del análisis de correspondencia es encontrar grupos de atributos que tengan algún tipo de proximidad en las respectivas dimensiones permitiendo encontrar patrones más específicos en donde la tabla de contingencia es miope.

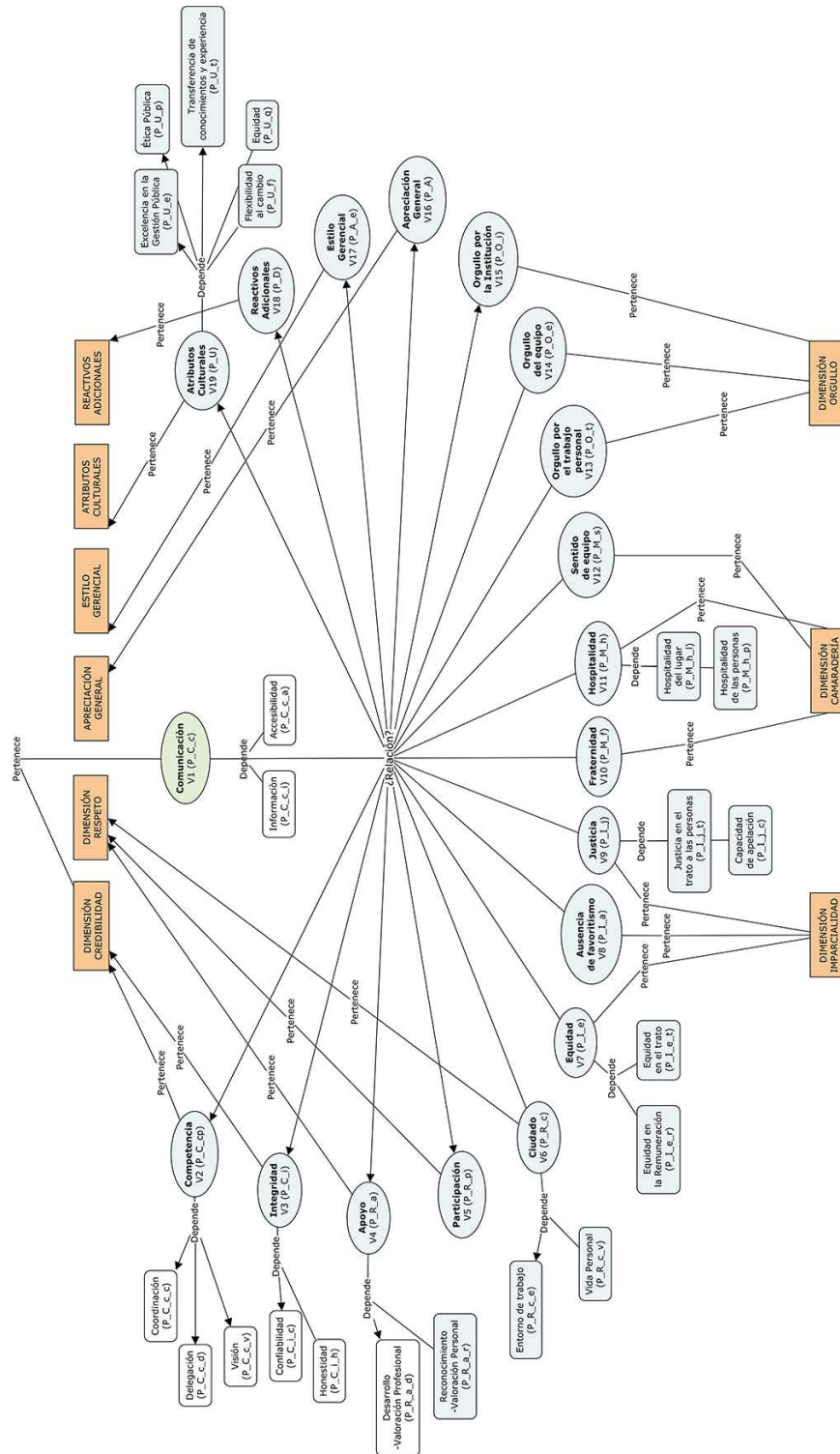


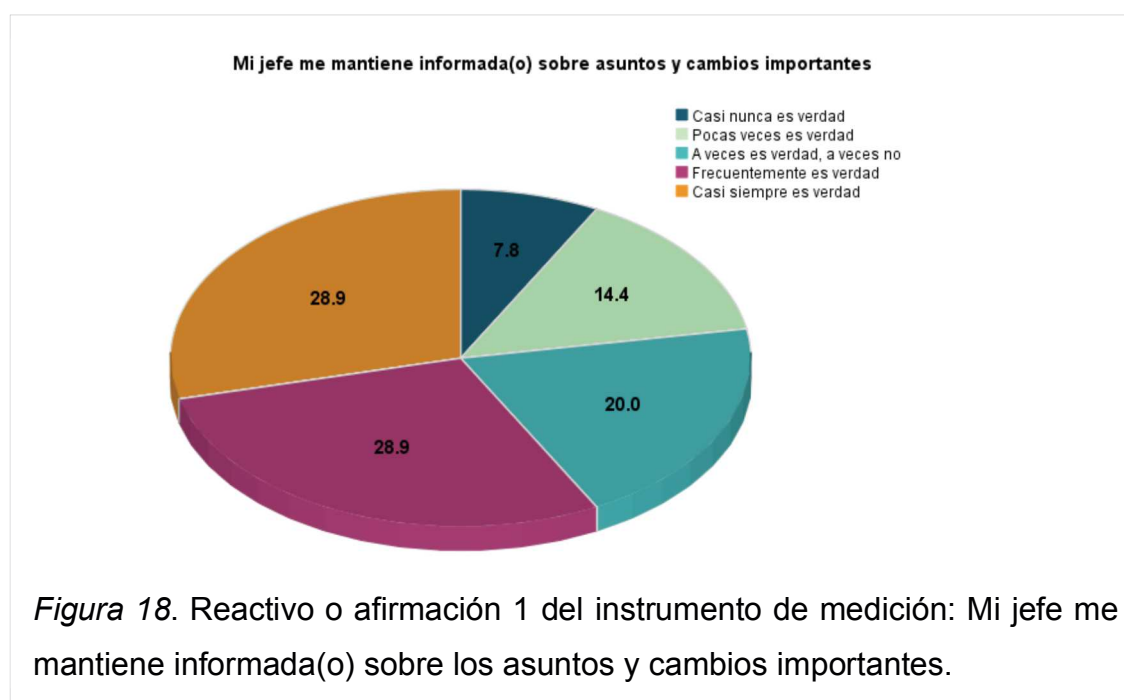
Figura 17. Anatomía del instrumento para la evaluación del clima laboral, atributos culturales y el grado de conocimiento (awareness) en determinados temas propuestos.

## 4.5 RESULTADOS

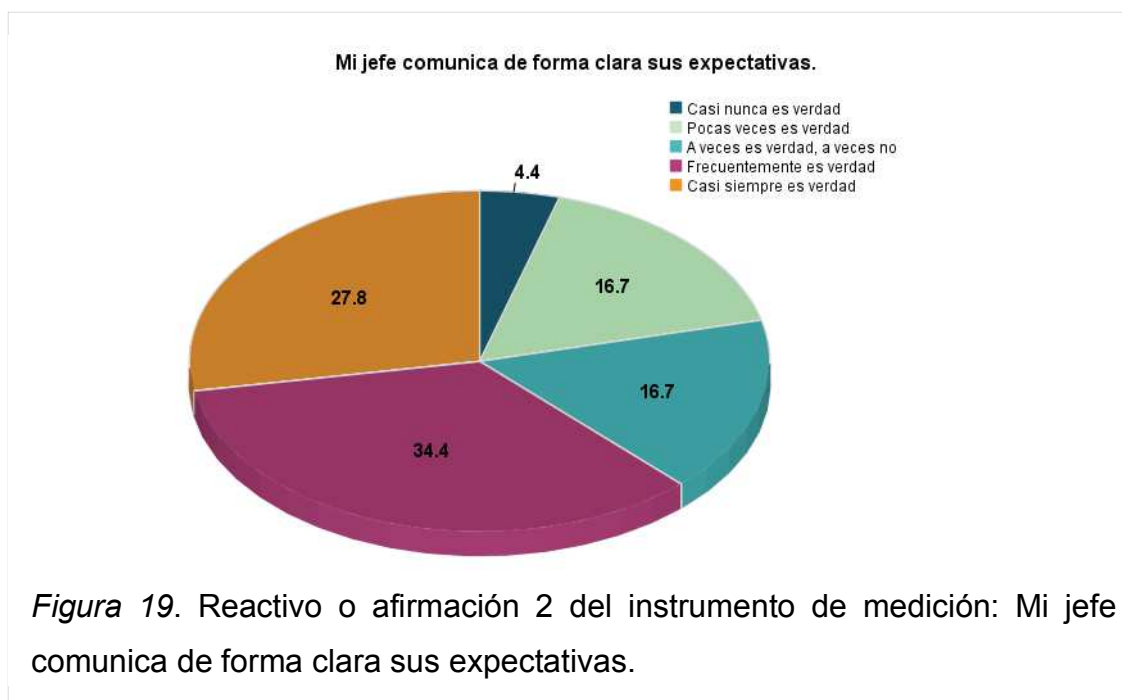
En esta apartado se presentan los datos obtenidos del estudio en los ámbitos: gestión de la comunicación interna, clima laboral, atributos culturales, el grado de conocimiento (awareness) en determinados temas propuestos, y la relación que existe entre la comunicación y los ámbitos mencionados.

### 4.5.1 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

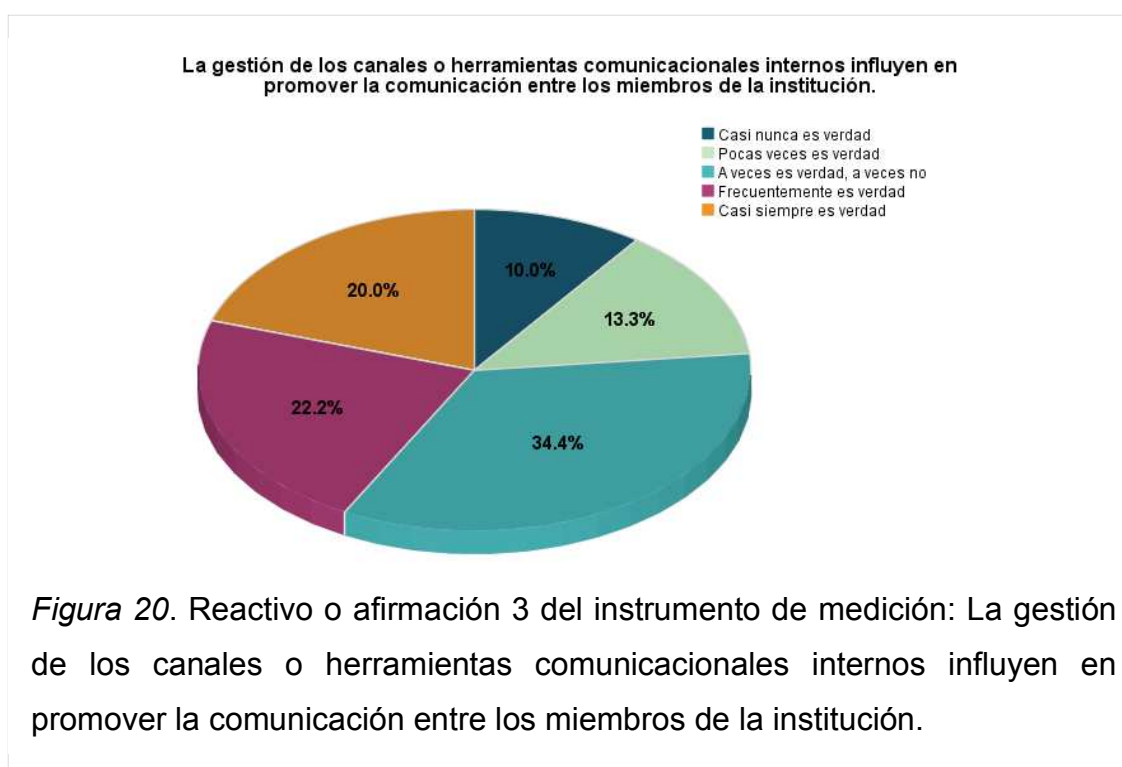
El análisis de las encuestas realizadas a los funcionarios será abordado desde las percepciones sobre la variable comunicación.



El 57.8% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 22.2% una percepción negativa y el 20% se encuentra indeciso.

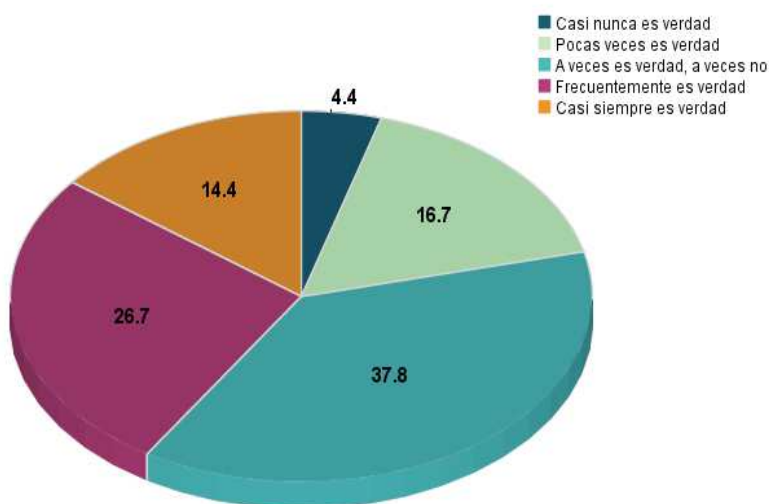


El 62.20% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 21.1% una percepción negativa y el 16.7% se encuentra indeciso.



El 42.20% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 23.3% una percepción negativa y el 34.4% se encuentra indeciso.

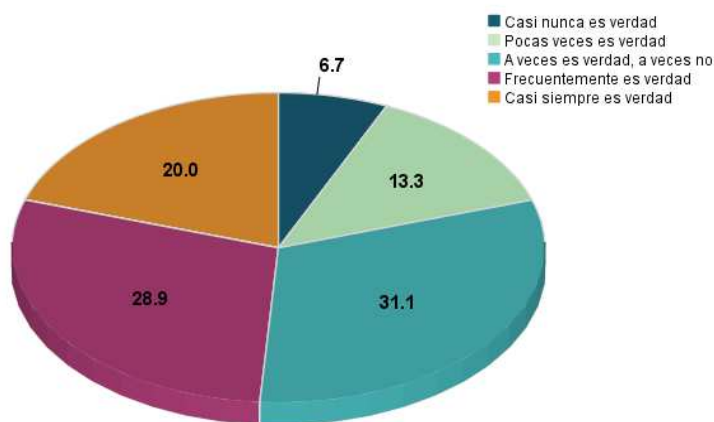
**Son adecuados los canales y las herramientas existentes de comunicación.**



*Figura 21.* Reactivo o afirmación 4 del instrumento de medición: Son adecuados los canales y las herramientas existentes de comunicación.

El 41.10% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 21.1% una percepción negativa y el 37.8% se encuentra indeciso.

**Los contenidos y la forma de los mensajes transmitidos por los diferentes canales y herramientas comunicacionales logran llamar mi atención para mantenerme informado.**



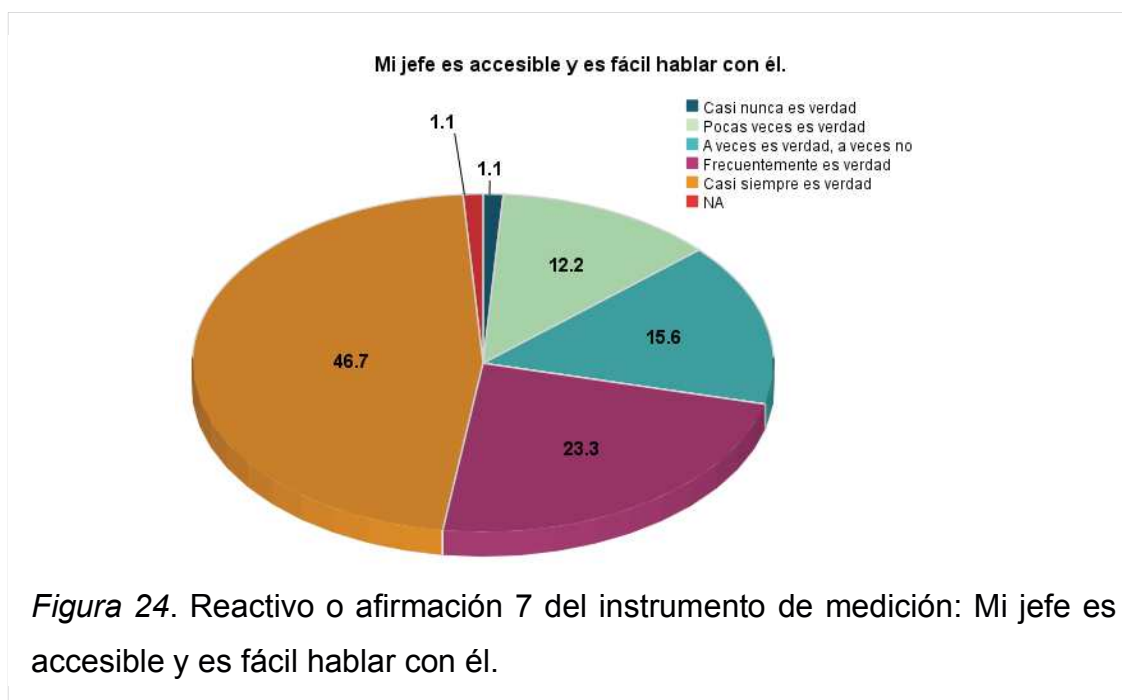
*Figura 22.* Reactivo o afirmación 5 del instrumento de medición: Los contenidos y la forma de los mensajes transmitidos por los diferentes canales y herramientas comunicacionales logran llamar mi atención para mantenerme informado.



El 48.90% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 20% una percepción negativa y el 31.1% se encuentra indeciso.



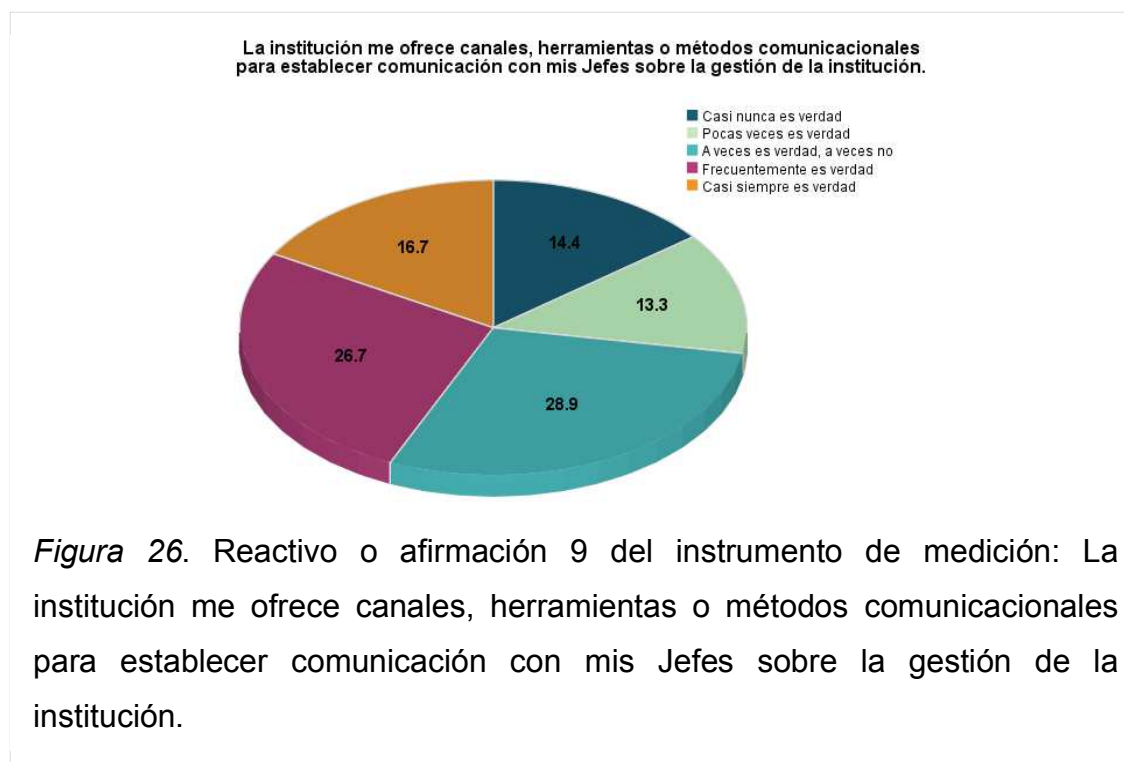
El 71.1% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 11.1% una percepción negativa y el 17.8% se encuentra indeciso.



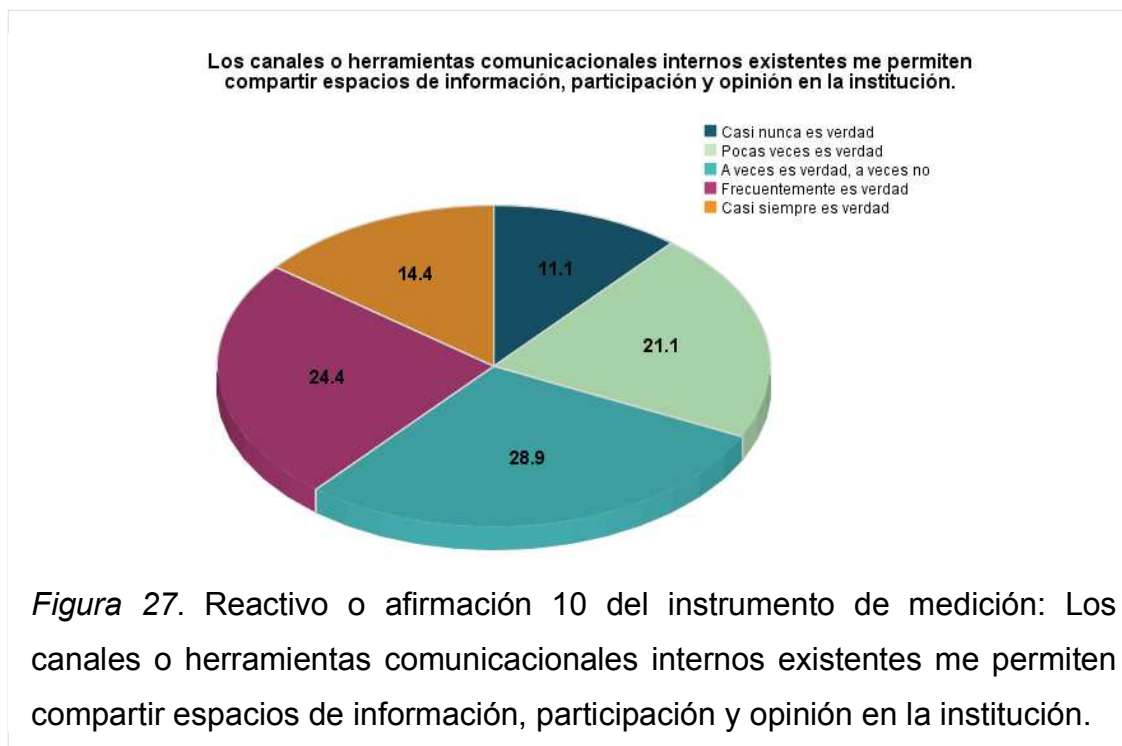
El 70% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 13.3% una percepción negativa y el 15.6% se encuentra indeciso y tan sólo el 1.1% no respondió.



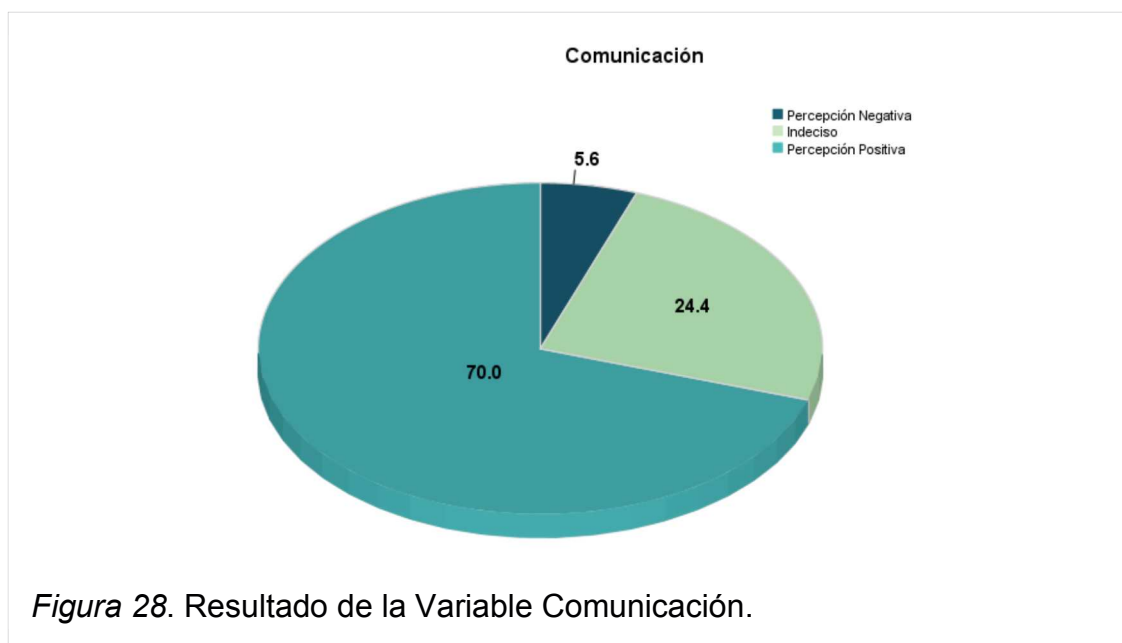
El 38.9% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 32.2% una percepción negativa y el 28.9% se encuentra indeciso.



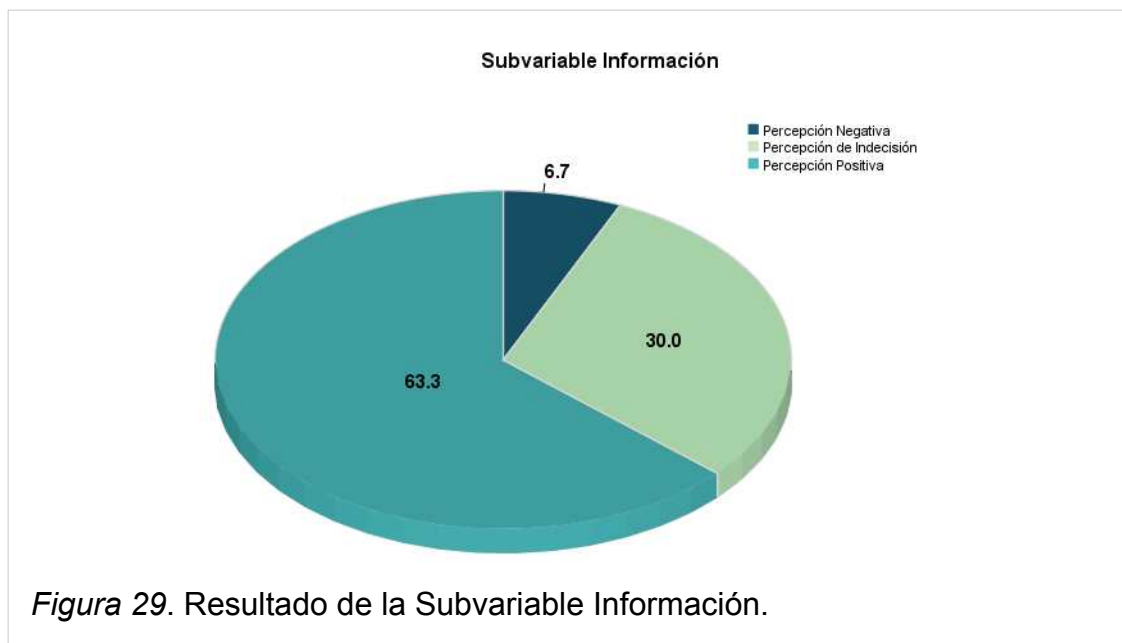
El 43.4% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 27.8% una percepción negativa y el 28.9% se encuentra indeciso.



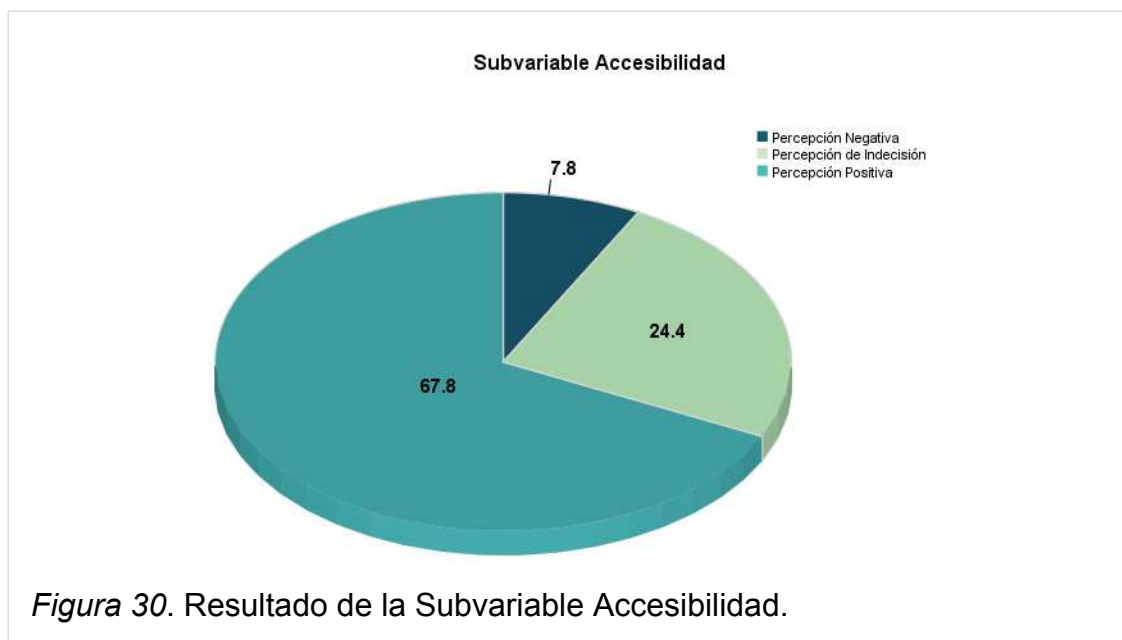
El 38.8% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 32.2% una percepción negativa y el 28.9% se encuentra indeciso.



La **Variable Comunicación** evidenció que el 70% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 5.6% una percepción negativa y el 24.4% se encuentra indeciso.



La **Subvariable Información** evidenció que el 63.3% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 6.7% una percepción negativa y el 30% se encuentra indeciso.



La **Subvariable Accesibilidad** evidenció que el 67.8% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 7.8% una percepción negativa y el 24.4% se encuentra indeciso.

En el análisis de las entrevistas encontramos que:

- No cuentan con canales o herramientas comunicacionales internas que permita al servidor expresarse, compartir espacios de información, participación y opinión en la institución.
- La Subsecretaría General detecta como problema que la gestión de la comunicación interna no logre que la gente se involucre, no tienen garantías sobre si las personas acceden a la información. Muestra desacuerdo con que se envíe mucha información, ya que nadie asegura si será leída.
- Falta de integración para colaborar en equipo.

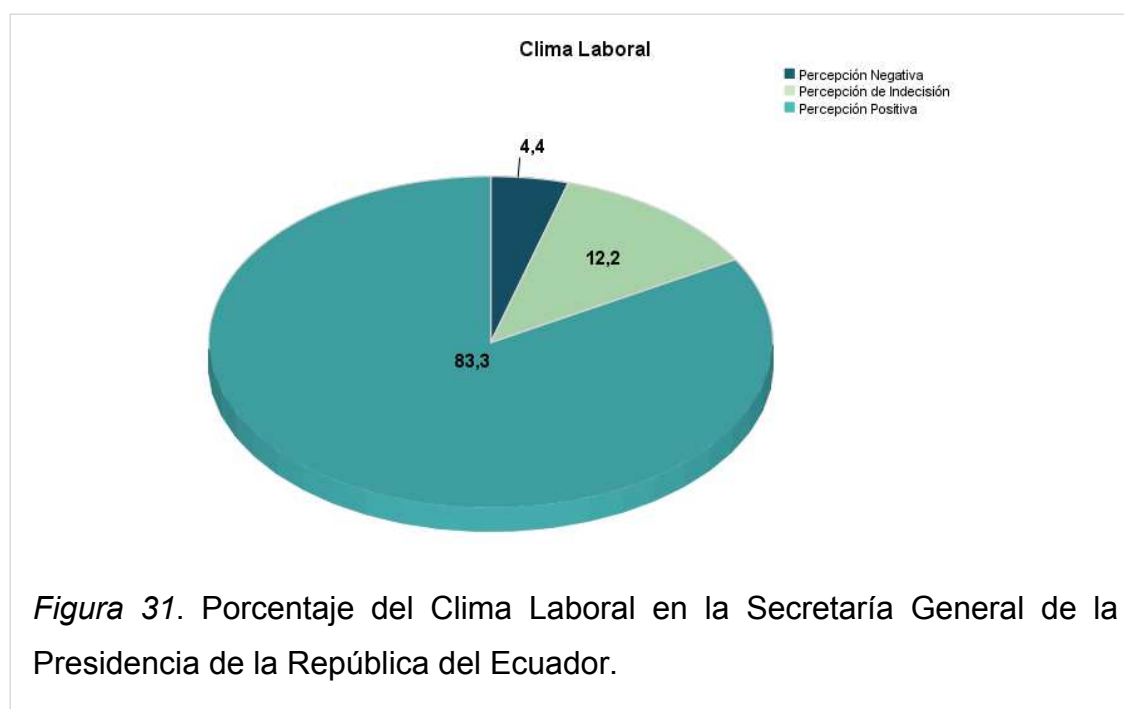
#### **4.5.2 CLIMA LABORAL, ATRIBUTOS CULTURALES Y EL GRADO DE CONOCIMIENTO (AWARENESS) EN DETERMINADOS TEMAS PROPUESTOS**

En las encuestas respecto a las dimensiones, la percepción positiva va desde el 64.4% al 93.3% superando en porcentajes a la indecisión que va desde el 5.6% hasta el 27.8% y a la percepción negativa con el 1.1% al 10%. Aunque la percepción en todas sus dimensiones es positiva, la Secretaría General debe de considerar que tan riesgoso es para la institución que los porcentajes de la indecisión bordeen un tope del 27.8%.

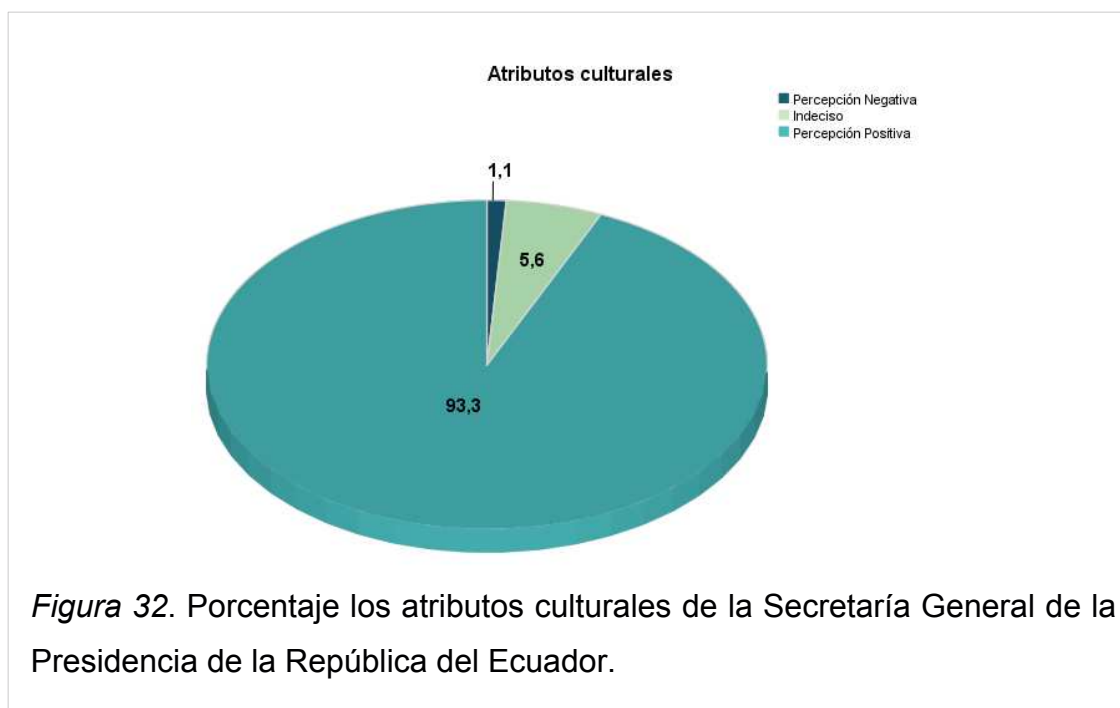
Tabla 4: Percepciones a Dimensiones-Variables

Dimensiones-Variables	Percepción Negativa %	Percepción Indecisión %	Percepción Positiva %
• Confianza	3.3	21.1	75.6
• Credibilidad	3.3	20.0	76.7
• Respeto	10.0	21.1	68.9
• Imparcialidad	4.4	27.8	67.8
• Camaradería	8.9	15.6	75.6
• Orgullo	2.2	5.6	92.2
• Variable: Apreciación General	5.6	23.3	71.1
• Variable: Estilo Gerencial	7.8	27.8	64.4
• Variable: Reactivos Adicionales	4.4	20.0	75.6
• Variable: Atributos Culturales	1.1	5.6	93.3

En el anexo 8 se encuentra la síntesis de resultados de la encuesta.



El porcentaje del clima laboral está determinado por una percepción positiva del 83.3%, mientras que un 12.% se encuentra indeciso, y sólo un 4.4% tiene una percepción negativa.



Los servidores muestran una percepción positiva hacia los atributos culturales con un 93.3%, mientras que un 5.6% se encuentra indeciso, y sólo un 1.1% tiene una percepción negativa.

En este mismo sentido, en el grado de conocimiento (awareness) sobre la apreciación general, que contempla si la institución en un gran lugar para trabajar, el 71.1% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 23.3% está indeciso y sólo el 5.6% tiene una percepción negativa. En relación al estilo gerencial el 64.4% tiene una percepción positiva, mientras que el 27.8% se encuentra indeciso y un 7.8% tiene una percepción negativa. Con los reactivos adicionales, el 75.6% posee una percepción positiva, mientras que el 20% se encuentra indeciso y sólo el 4.4% tiene una percepción negativa.

Las variables que menor porcentaje poseen en percepción positiva son: **D. Imparcialidad:** Equidad 47.8%, Ausencia de favoritismo 50%; **D. Respeto:** Participación 61%, Apoyo 62.2%, Cuidado 63.3% y en la **D. Camaradería:** Sentido de equipo 65.6%.

Las variables que reportan más bajos índices de indecisión son: **D. Orgullo:** Orgullo por el trabajo personal 6.7%, Orgullo del equipo 6.7%, Orgullo por la Institución 8.9%; **D. Credibilidad:** Integridad 12.2% y Competencia 16.7%.

Las variables con los porcentajes más bajos en percepciones negativas: **D. Orgullo:** Orgullo por la Institución 2.2%, Orgullo del equipo, Orgullo por el trabajo personal 4.4%; **D. Credibilidad:** Competencia 3.3%, Comunicación e Integridad tienen 5.6%; **D. Imparcialidad:** Justicia 4.4%; **D. Camaradería:** hospitalidad 7.8% y en la **D. Respeto:** Cuidado 10.0%.

En el análisis de las entrevistas encontramos que:

#### **Con respecto al clima laboral:**

- Problemas en el manejo en las relaciones interpersonales y las habilidades gerenciales de los líderes.
- Necesitan trabajar en la motivación del personal. El área de Talento Humano es clave en cualquier organización, pero lamentablemente tienen demasiada carga operativa.
- Evidencian resistencia por parte del personal en la implementación de programas como GPR que miden los logros institucionales alcanzados.
- Reconocen que el trabajo en equipo contribuye a que todos se encaminen hacia el mismo objetivo en un 100%, pero esto es lo que no se hace al momento.

#### **Con respecto a los atributos culturales:**

- No todas las áreas cuentan con manuales de procesos levantados.
- Existen leyes que benefician a los servidores, como el compartir sus



conocimientos y experiencias laborales, pero no se la práctica.

- El constante cambio de las políticas, normativas y resoluciones les impide cumplir con planificaciones a largo plazo. La falta de tecnología y de automatización vuelve el trabajo manual y operativo.
- Rotación del personal.
- Existen temas como los concursos de mérito, remuneraciones, cambios en la estructura organizacional, remuneración variable y temas de administración pública, que encierran mucha burocracia y que dependen de disposiciones legales en donde no todos se benefician.
- Alegan que los cambios de gobierno o de gestiones es un detonante que impide incentivar el equilibrio entre trabajo y vida personal de sus funcionarios.

#### **4.5.3 RELACIÓN O INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA CON EL CLIMA LABORAL, ATRIBUTOS CULTURALES Y EL GRADO DE CONOCIMIENTO (AWARENESS) EN DETERMINADOS TEMAS PROPUESTOS**

Dando continuación a nuestro análisis, en términos estadísticos, a través de la interpretación del coeficiente de Correlación Spearman, se muestra la relación positiva y directa existente entre la variable de comunicación con las 18 variables restantes - primera columna- ya que los valores son cercanos a 1, comprobando así la asociación entre las variables relacionadas, como podemos apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 5: Relación de variables.

Relación de Variables:		Correlación de Spearman		$\chi^2$
		Valor	Sig. Aprox.	Sig. Asintótica
<b>Dimensión Credibilidad (Confianza)</b>				
<b>V1</b>	Comunicación * Competencia	.552	.000	.000
<b>V2</b>	Comunicación * Integridad	.325	.002	.000
<b>Dimensión Respeto (Confianza)</b>				
<b>V3</b>	Comunicación * Apoyo	.486	.000	.000
<b>V4</b>	Comunicación * Participación	.479	.000	.000
<b>V5</b>	Comunicación * Cuidado	.481	.000	.000
<b>Dimensión Imparcialidad (Confianza)</b>				
<b>V6</b>	Comunicación * Equidad	.414	.000	.000
<b>V7</b>	Comunicación * Ausencia de favoritismo	.225	.033	.068
<b>V8</b>	Comunicación * Justicia	.248	.019	.000
<b>Dimensión Camaradería</b>				
<b>V9</b>	Comunicación * Fraternidad	.253	.016	.000
<b>V10</b>	Comunicación * Hospitalidad	.461	.000	.000
<b>V11</b>	Comunicación * Sentido de equipo	.366	.000	.000
<b>Dimensión Orgullo</b>				
<b>V12</b>	Comunicación * Orgullo por el trabajo personal	.119	.262	.002
<b>V13</b>	Comunicación * Orgullo del equipo	.340	.001	.000
<b>V14</b>	Comunicación * Orgullo por la institución	.141	.184	.000
<b>Apreciación General</b>				
<b>V15</b>	Comunicación * apreciación General	.344	.001	.000
<b>Estilo Gerencial</b>				
<b>V16</b>	Comunicación * Estilo Gerencial	.666	.000	.000
<b>Reactivos Adicionales</b>				
<b>V17</b>	Comunicación * Reactivos Adicionales	.447	.000	.000
<b>Atributos Culturales</b>				
<b>V18</b>	Comunicación * Atributos culturales	.190	.073	.000

De la misma forma se relacionan porque la tercera columna muestra un estadístico  $\chi^2$  con *valor p* inferior a 0,05, que permite rechazar la *hipótesis nula de independencia*, comprobando así la asociación entre las variables relacionadas a excepción de la *Variable Ausencia de Favoritismo*, que cuenta con un valor de 0.68.

Cabe destacar que aunque se muestran una relación  $\chi^2$  entre la *Variable comunicación* con la *Variable Orgullo por el Trabajo Personal*, *Orgullo por la*

*institución y Atributos culturales*, estas no son significativas dentro del análisis de Correlación de Spearman, ya que su significancia implica el no rechazo de su hipótesis nula, lo cual representa que no conocemos la dirección de su relación.

#### 4.6 ANÁLISIS DAFO

En esta sección se resumen los puntos fuertes y débiles basados en las interpretaciones de las percepciones y valoraciones del público interno de la Secretaría General de la Presidencia de la República, así como de la información que procede de la propia organización.

Así como las amenazas y oportunidades que anteceden del entorno en el que realiza su actividad la organización.

La síntesis también es presentada desde los ámbitos: gestión de la comunicación interna, clima laboral, atributos culturales, y el grado de conocimiento (awareness) en determinados temas propuestos y la relación que existe entre la comunicación y ellos.

Se contempla para toda la organización como amenazas y oportunidades los siguientes puntos:

Tabla 6: Amenazas y oportunidades de la organización.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambio de Gobierno.</li> <li>▪ Cambio de gestión en la Secretaría General de la Presidencia de la República del Ecuador.</li> <li>▪ El porcentaje de rotación del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normas legales dispuestas por la Administración Pública relacionadas con el objetivo general de alinear la estructura organizacional y el talento humano de las entidades que integran la Función Ejecutiva, y de todas las</li> </ul>

personal. Las desvinculaciones desde enero a octubre del 2014 representan el 33.65%, mostrándonos un índice del 5,77%.

normativas, resoluciones y decretos relacionados con la Constitución y el Plan Nacional del Buen Vivir, que garanticen un trabajo saludable, seguro, incluyente, no discriminatorio y ambientalmente amigable.

#### 4.6.1 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Tabla 7: Fortalezas y debilidades de la gestión de la Comunicación Interna.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción positiva de la gestión de la comunicación, el 70% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 5.6% una percepción negativa y el 24.4% se encuentra indeciso; la <b>Subvariable Información</b> evidenció que el 63.3% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 6.7% una percepción negativa y el 30% se encuentra indeciso; mientras que la <b>Subvariable Accesibilidad</b> evidenció que el 67.8% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 7.8% una percepción negativa y el 24.4% se encuentra indeciso.</li> <li>▪ Comunicación interpersonal en doble vía entre jefe-servidor son abiertas y accesibles. Las afirmaciones <b>No. 1</b>. Mi jefe me mantiene informada(o) sobre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se requiere esfuerzo en la gestión de los canales o herramientas comunicacionales para influir en promover la comunicación entre los miembros de la institución e involucramiento de los servidores, ya que el 34.4% se encuentra indeciso, el 23.3% tiene una percepción negativa y el 42.20% de los encuestados tiene una percepción positiva.</li> <li>▪ Poca percepción positiva, 41.10%, sobre si los canales y las herramientas existentes de comunicación son adecuados, mientras que el 37.8% se encuentra indeciso y el 21.1% de los encuestados tiene una percepción negativa.</li> <li>▪ Se requiere mayor esfuerzo en los contenidos y la forma de los mensajes transmitidos por los</li> </ul>

- asuntos y cambios importantes, arrojaron que el 57.8% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 22.2% una percepción negativa y el 20% se encuentra indeciso. Con respecto a la afirmación **No. 2.** Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas, el 62.20% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 21.1% una percepción negativa y el 16.7% se encuentra indeciso. Además la afirmación **No. 6.** Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa, el 71.1% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 11.1% tiene una percepción negativa y el 17.8% se encuentra indeciso, y la afirmación **No. 7.** Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él, presenta que el 70% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 13.3% una percepción negativa y el 15.6% se encuentra indeciso y tan sólo el 1.1% no respondió.
- Gestión profesional de la comunicación en su dimensión formal, cuenta con política comunicativa, presupuesto y personal profesional para cumplir funciones y objetivos.
  - Cuenta con todo el apoyo de la alta gerencia.
  - El área de comunicación acompaña a las necesidades de la alta gerencia en comunicación.
- diferentes canales y herramientas comunicacionales, para llamar la atención, ya que el 48.90% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 20% una percepción negativa y el 31.1% se encuentra indeciso.
- Debilidad en el acceso a la alta gerencia a través de canales o herramientas comunicacionales existentes por parte del público, porque el 38.9% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 32.2% una percepción negativa y el 28.9% se encuentra indeciso.
  - Se requiere esfuerzo en el ofrecimiento de canales, herramientas o métodos comunicacionales para establecer entre jefe-servidor sobre la gestión de la institución, ya que el 43.4% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 27.8% una percepción negativa y el 28.9% se encuentra indeciso.
  - Debilidad en los canales o herramientas comunicacionales que permitan compartir espacios de información, participación y opinión en la institución, porque el 38.8% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 32.2% una percepción negativa y el 28.9% se encuentra indeciso.
  - La comunicación interna es netamente descendente, unidireccional en una dimensión

- Variados canales de comunicación.
  - Incremento del flujo de comunicación descendente.
  - Buena divulgación de lo positivo de la institución.
- totalmente formal.
- La comunicación no logra que la gente se involucre.
- Reactivos adicionales:**
- La comunicación con otras unidades desconcentradas (provincias) o planta central no es clara y oportuna, ya que el 23.3% de los encuestados se encuesta indeciso, el 1% tiene una percepción negativa y sólo el 45.6% tiene una percepción positiva.

#### 4.6.2 CLIMA LABORAL, ATRIBUTOS CULTURALES Y EL GRADO DE CONOCIMIENTO (AWARENESS) EN DETERMINADOS TEMAS PROPUESTOS

Tabla 8: Fortalezas y debilidades del clima laboral y atributos culturales.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b><u>La D. Credibilidad (Confianza):</u></b> evidencia una percepción negativa del 3.3%, un 20.0% de indecisión y un 76.7% de percepción positiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Variable <b>Comunicación</b> interpersonal en doble vía entre jefe-servidor, son abiertas y accesibles. (Afirmaciones No. 1, 2, 6 y 7, comprendidas en las subvariables información y accesibilidad)</li> <li>▪ Mejora notable de la variable <b>Competencia</b> en la coordinación de los recursos humanos y</li> </ul>	<p><b><u>D. Credibilidad (Confianza):</u></b> evidencia una percepción negativa del 3.3%, un 20.0% de indecisión y un 76.7% de percepción positiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se requiere mayor esfuerzo en la variable <b>Comunicación</b> con respecto a las afirmaciones <b>No. 3, 4, 5, 8, 9, 10</b>, comprendidas en las subvariables <b>información y accesibilidad</b>, que hacen referencia a la gestión de los contenidos y canales o herramientas comunicacionales empleados por la institución en su</li> </ul>

materiales, ya que cuenta con una percepción positiva del 80% y sólo un 16.7% de indecisión y un 3.3% de percepción negativa.

- Existe percepción positiva en la variable **Integridad** para llevar a cabo la visión con consistencia, ya que cuenta con una percepción positiva del 82.2%, mientras que un 12.2% se encuentra indeciso y sólo el 5.6% tiene una percepción negativa.

**La D. Imparcialidad (Confianza):**

evidencia una percepción negativa del 4.4%, un 27.8% de indecisión y un 67.8% de percepción positiva.

- La variable **Justicia** en la ausencia de discriminación y acceso a mecanismos de apelación, mostró una percepción positiva del 77.8%, un 17.8% de indecisión y un 4.4% de percepción negativa.

**La D. Confianza, conformada por las dimensiones imparcialidad, credibilidad y respeto:**

evidencia una percepción negativa del 3.3%, un 21.1% de indecisión y un 75.6% de percepción positiva.

**La D. Camaradería:** evidencia una percepción negativa del 8.9%, un 15.6% de indecisión y un 75.6% de percepción positiva.

- La variable **Fraternidad**, se puede ser uno mismo, evidenció un 67.8% de percepción positiva, un 21.1% de indecisión y un 11.1% de percepción negativa.
- La variable **Hospitalidad**,

gestión de la comunicación interna. Con respecto a la afirmación **No. 3.** La gestión de los canales o herramientas comunicacionales internos influyen en promover la comunicación entre los miembros de la institución, el 42.2% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 34.4% está indeciso y el 23.3% tiene una percepción negativa. La afirmación **No. 4.** Son adecuados los canales y las herramientas existentes de comunicación, el 41.1% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 37.8% está indeciso y el 21.1% tiene una percepción negativa. La afirmación **No. 5.** Los contenidos y la forma de los mensajes transmitidos por los diferentes canales y herramientas comunicacionales logran llamar mi atención para mantenerme informado, el 48.9% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 31.1% está indeciso y el 20.0% tiene una percepción negativa. La afirmación **No. 8.** Los canales o herramientas comunicacionales existentes me permiten mantener comunicación con la alta gerencia, el 38.9% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 28.9% está indeciso y el 32.2% tiene una percepción negativa. La afirmación **No. 9.** La institución me ofrece canales, herramientas o métodos comunicacionales para establecer comunicación con mis Jefes sobre la gestión de la institución, el 43.4% de los

socialmente amigable y atmósfera de bienvenida, evidenció una percepción positiva del 70.0%, un 22.2% de indecisión y un 7.8 % de percepción negativa.

**La D. Orgullo:** evidencia una percepción negativa del 2.2%, un 5.6% de indecisión y un 92.2% de percepción positiva.

- La variable **Orgullo por el trabajo personal**, por el trabajo individual, tiene una percepción positiva del 88.9%, un 6.7% de indecisión y un 4.4% de percepción negativa.
- La variable **Orgullo del equipo** por el trabajo producido, tiene una percepción positiva del 87.8%, un 6.7% de indecisión y un 5.6% de percepción negativa.
- La variable **Orgullo por la institución**, en los productos de la institución y su posicionamiento en la comunidad, tiene una percepción positiva del 88.9%, un 8.9% de indecisión y un 2.2% de percepción negativa.

**La variable Apreciación General:** este es un gran lugar para trabajar, evidencia una percepción negativa del 5.6%, un 23.3% de indecisión y un 71.1% de percepción positiva.

**La variable Reactivos Adicionales:** evidencian una percepción negativa del 4.4%, un 20.0% de indecisión y un 75.6% de percepción positiva. Las afirmaciones:

- Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y responsabilidades, evidencia una

encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 28.9% está indeciso y el 27.8% tiene una percepción negativa. La afirmación **No. 10.** Los canales o herramientas comunicacionales internos existentes me permiten compartir espacios de información, participación y opinión en la institución, el 38.8% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 28.9% está indeciso y el 32.2% tiene una percepción negativa.

**La D. Imparcialidad (Confianza):** evidencia una percepción negativa del 4.4%, un 27.8% de indecisión y un 67.8% de percepción positiva.

- **Debilidad** en la variable **Equidad** con el tratamiento parejo para todos en reconocimientos, ya que el 47.8% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 34.4% está indeciso y el 17.8% tiene una percepción negativa.
- Se requiere mayor atención en la variable **Ausencia de favoritismo** en las contrataciones y promociones, ya que el 50.0% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 30.0% está indeciso y el 20.0% tiene una percepción negativa.

**La D. Camaradería:** evidencia una percepción negativa del 8.9%, un 15.6% de indecisión y un 75.6% de percepción positiva.

- Mayor esfuerzo en la variable **Sentido de equipo** y de familia, ya



percepción negativa del 8.9%, un 14.4% de indecisión y un 75.5% de percepción positiva.

- En mi Institución las servidoras/es públicos con discapacidad son tratadas/os con justicia, evidencia una percepción negativa del 8.9%, un 7.8% de indecisión y un 81.1% de percepción positiva.
- La misión de mi Institución me hace sentir que mi trabajo es importante, tiene una percepción negativa del 5.6%, un 15.6% de indecisión y un 78.9% de percepción positiva.

#### **Los Atributos culturales:**

evidencian una percepción negativa del 1.1%, un 5.6% de indecisión y un 93.3% de percepción positiva.

- La variable **Excelencia en la gestión pública**, evidencia una percepción negativa del 7.8%, un 13.3% de indecisión y un 78.9% de percepción positiva.
- La variable **Ética Pública**, evidencia una percepción negativa del 3.3%, un 18.9% de indecisión y un 77.8% de percepción positiva.
- La variable **Transferencia de conocimientos y experiencia**, evidencia una percepción negativa del 4.4%, un 8.9% de indecisión y un 86.7% de percepción positiva.
- La variable **Equidad**, evidencia una percepción negativa del 5.6%, un 14.4% de indecisión y un 80.0% de percepción positiva.
- La variable **Flexibilidad al cambio**, evidencia una percepción negativa del 4.4%, un 8.9% de indecisión y un 86.7% de percepción positiva.

que el 65.6% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 20.0% está indeciso y el 14.4% tiene una percepción negativa.

#### **La D. Respeto (Confianza):**

evidencia una percepción negativa del 10.0%, un 21.1% de indecisión y un 68.9% de percepción positiva.

- Mayor atención en la variable **Apoyo** y respaldo del desarrollo profesional y muestras de agradecimiento, ya que el 62.2% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 25.6% está indeciso y el 12.2% tiene una percepción negativa.
- Se requiere mayor esfuerzo en la variable **Participación** de los servidoras/es en las decisiones que les afectan, ya que el 61.1% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 26.7% está indeciso y el 12.2% tiene una percepción negativa.
- Mayor esfuerzo en la variable **Cuidado** y consideración por las servidoras/es como individuos con sus intereses particulares, ya que el 63.3% de los encuestados tiene una percepción positiva, mientras que el 26.7% está indeciso y el 10.0% tiene una percepción negativa.

Mayor esfuerzo y atención en la variable **Estilo Gerencial**, ya que evidenció una percepción negativa del 7.8%, un 27.8% de indecisión y un 64.4% de percepción positiva.

La variable **Reactivos Adicionales:** evidencian una percepción negativa del 4.4%, un 20.0% de indecisión y un 75.6% de percepción positiva. La afirmación:

- Estoy dispuesto a aceptar una oportunidad de ir a trabajar en otra Institución con la misma remuneración, evidencia una percepción negativa del 31.1%, un 23.3% de indecisión y un 43.3% de percepción positiva.

#### 4.6.3 RELACIÓN O INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA CON EL CLIMA LABORAL, ATRIBUTOS CULTURALES Y EL GRADO DE CONOCIMIENTO (AWARENESS) EN DETERMINADOS TEMAS PROPUESTOS

Tabla 9: Se presenta como oportunidades a las variables que muestran mayor significancia en la relación con la gestión de la comunicación interna.

#### OPORTUNIDAD

---

##### La D. Credibilidad (Confianza):

- La variable Comunicación \* la variable **Competencia:** en la coordinación de los recursos humanos y materiales.

##### La D. Respeto (Confianza):

- La variable Comunicación \* la variable **Apoyo:** y respaldo del desarrollo profesional y muestras de agradecimiento.
- La variable Comunicación \* la variable **Participación:** de los servidoras/es en las decisiones que les afectan.
- La variable Comunicación \* la variable **Cuidado:** y consideración por las servidoras/es como individuos con sus intereses particulares.

**La D. Imparcialidad (Confianza):**

- La variable Comunicación \* la variable **Equidad**: con el tratamiento parejo para todos en reconocimientos.

**La D. Camaradería:**

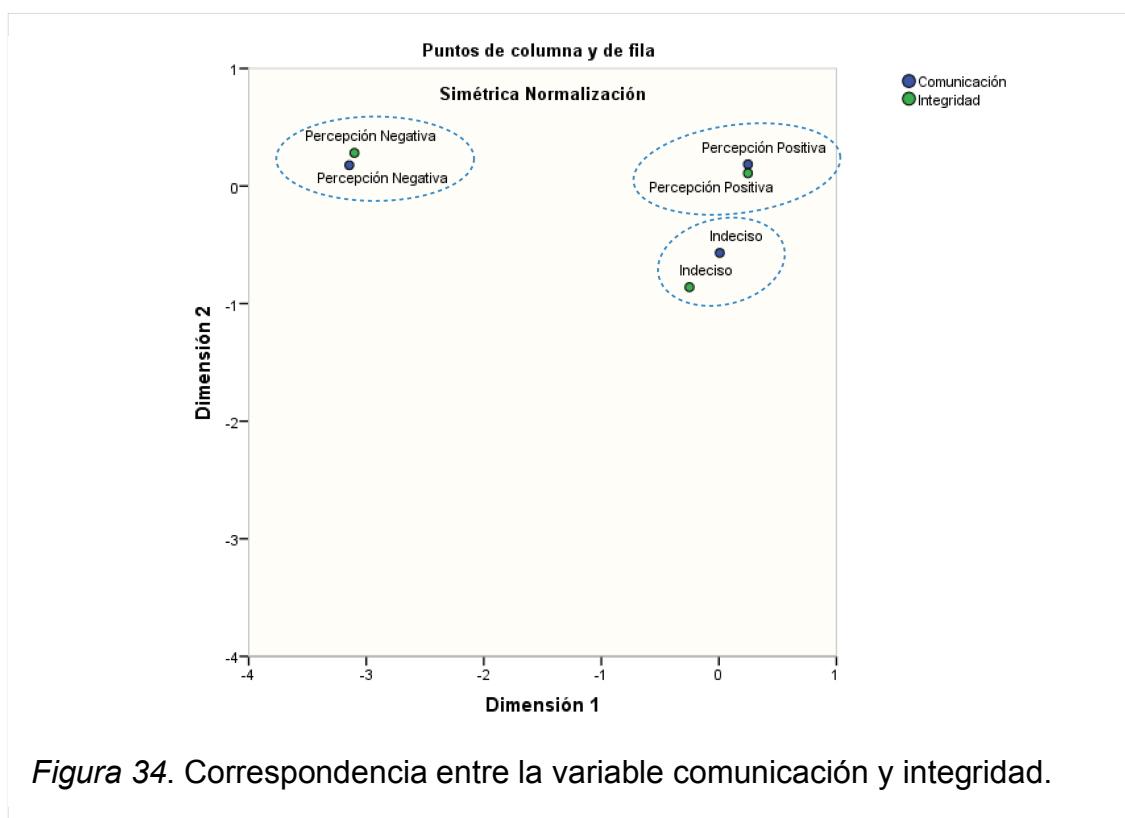
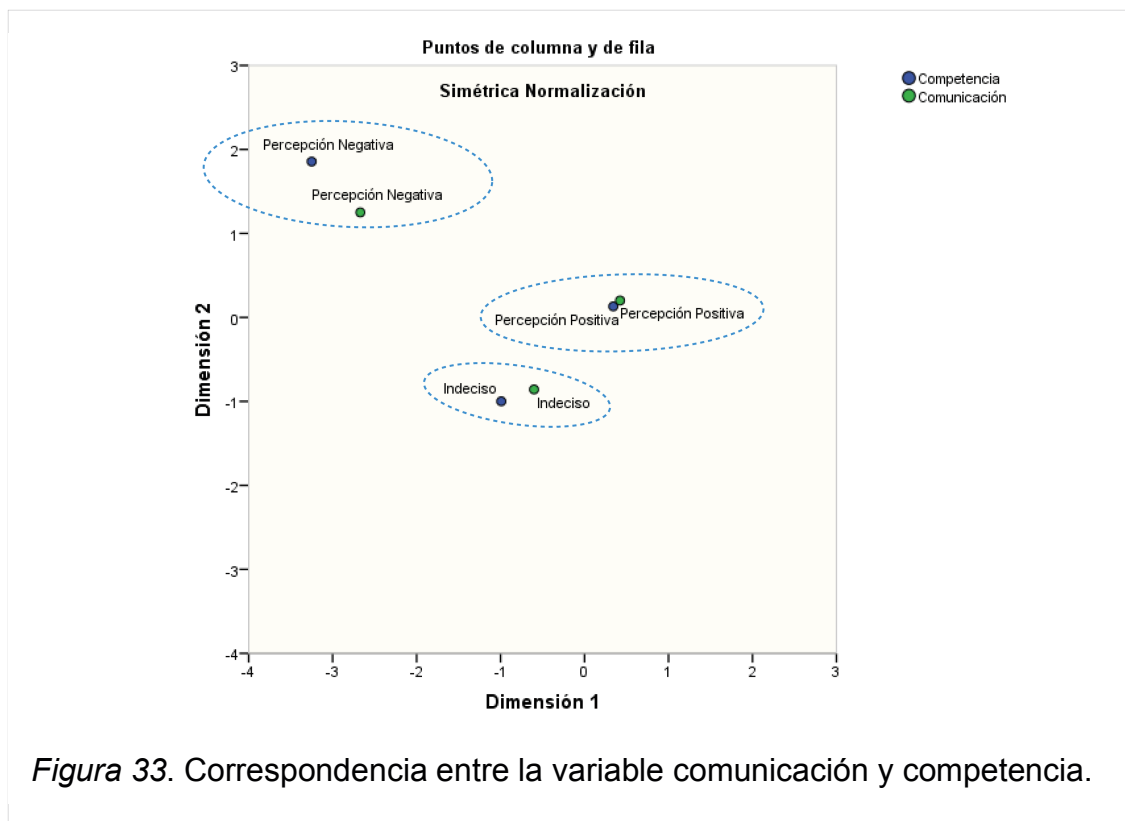
- La variable Comunicación \* la variable **Hospitalidad**: socialmente amigable y atmósfera de bienvenida.

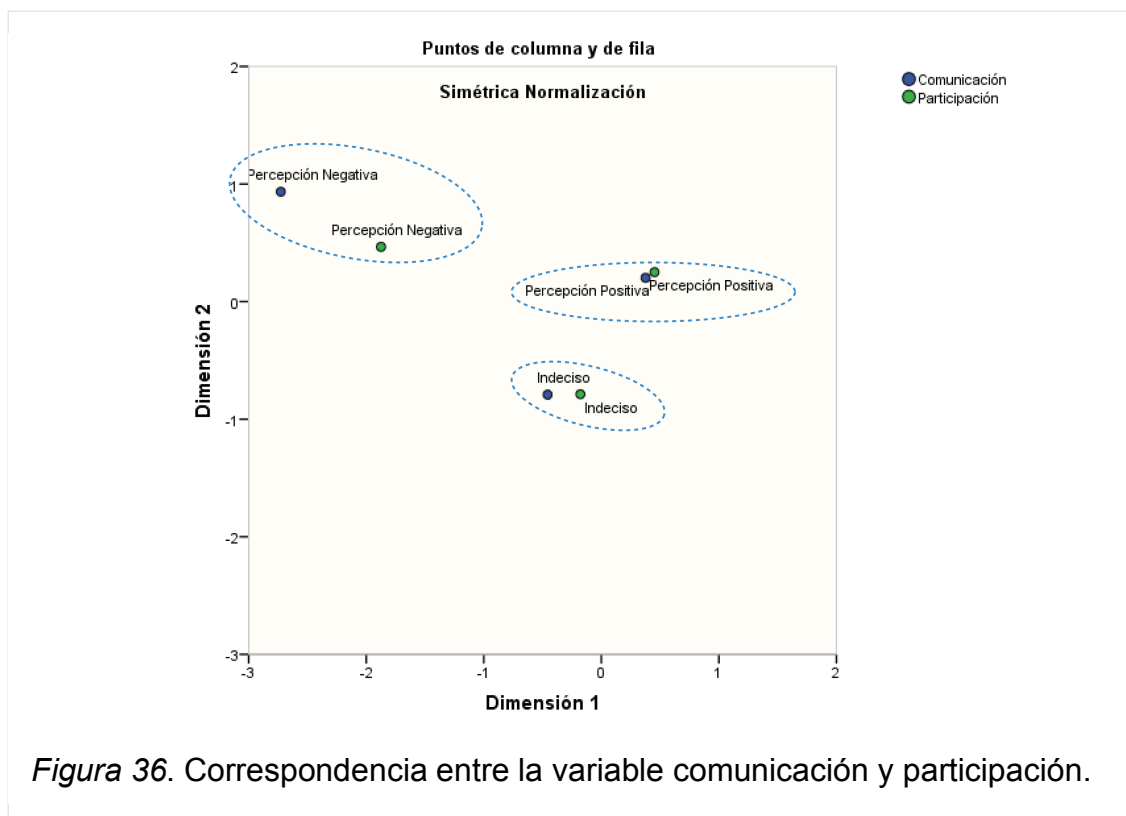
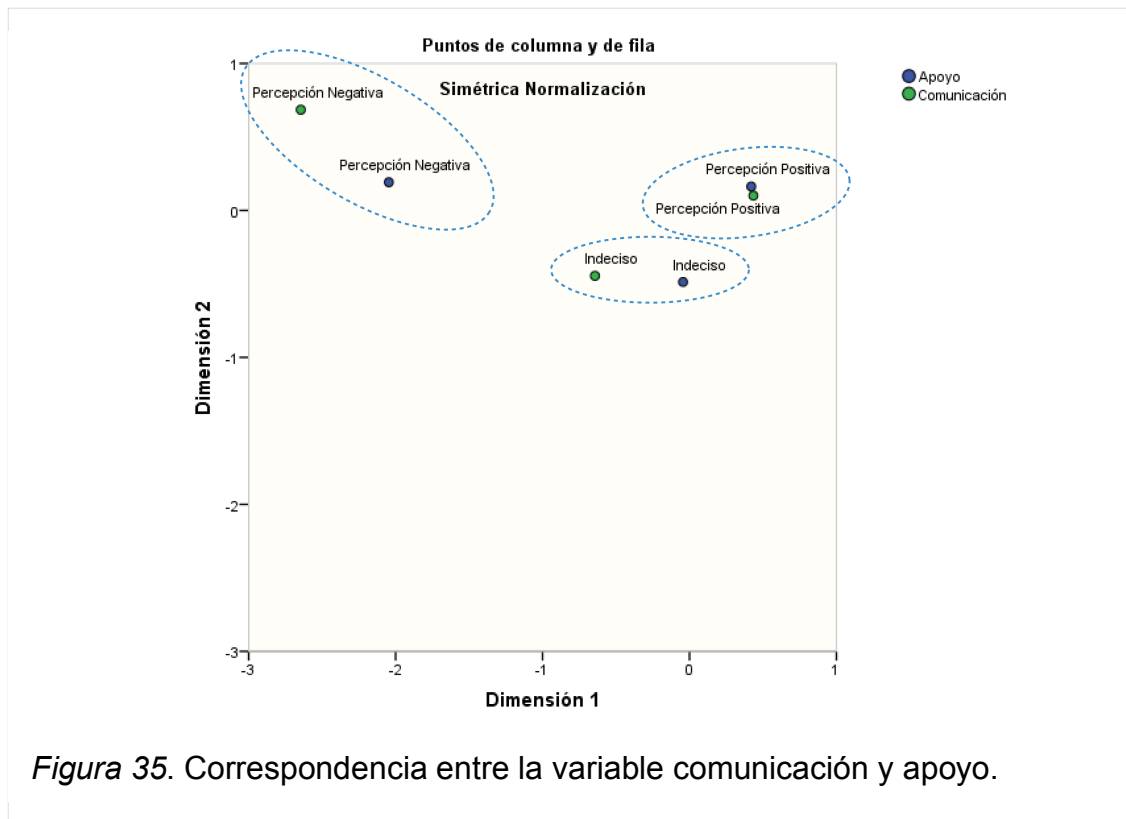
La variable Comunicación \* la variable **Estilo Gerencial**

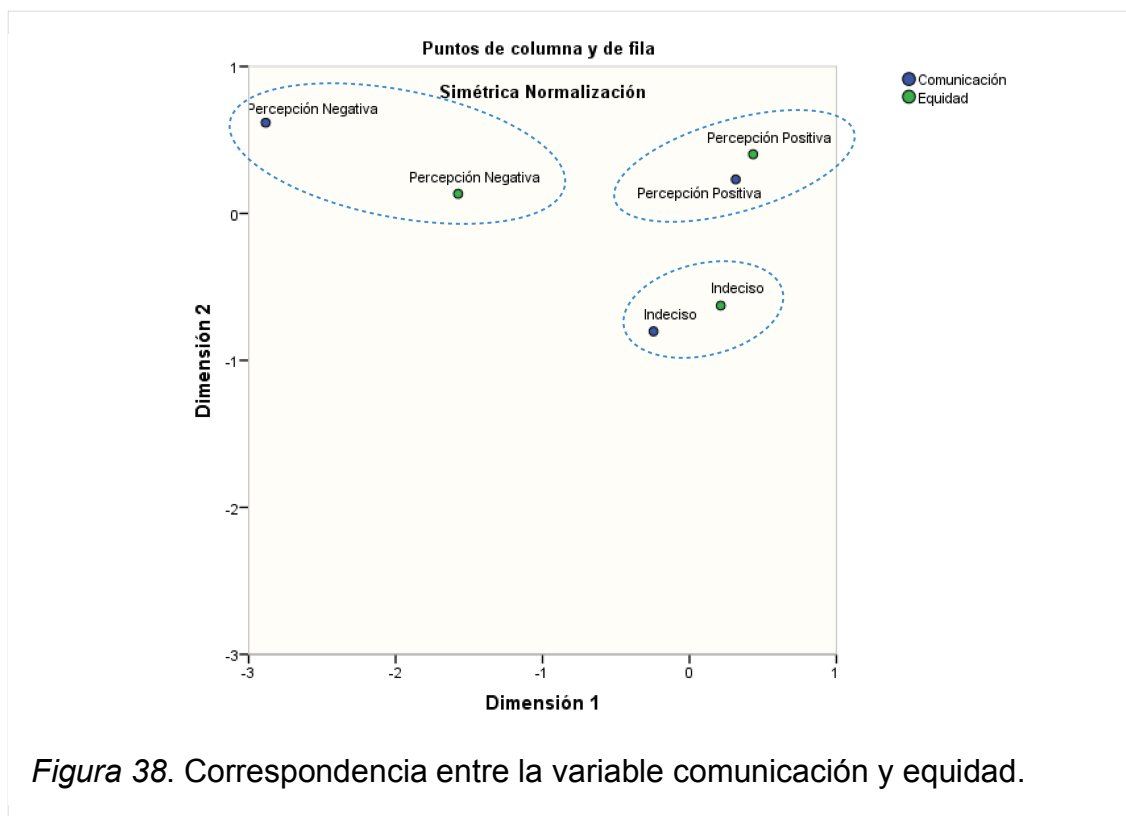
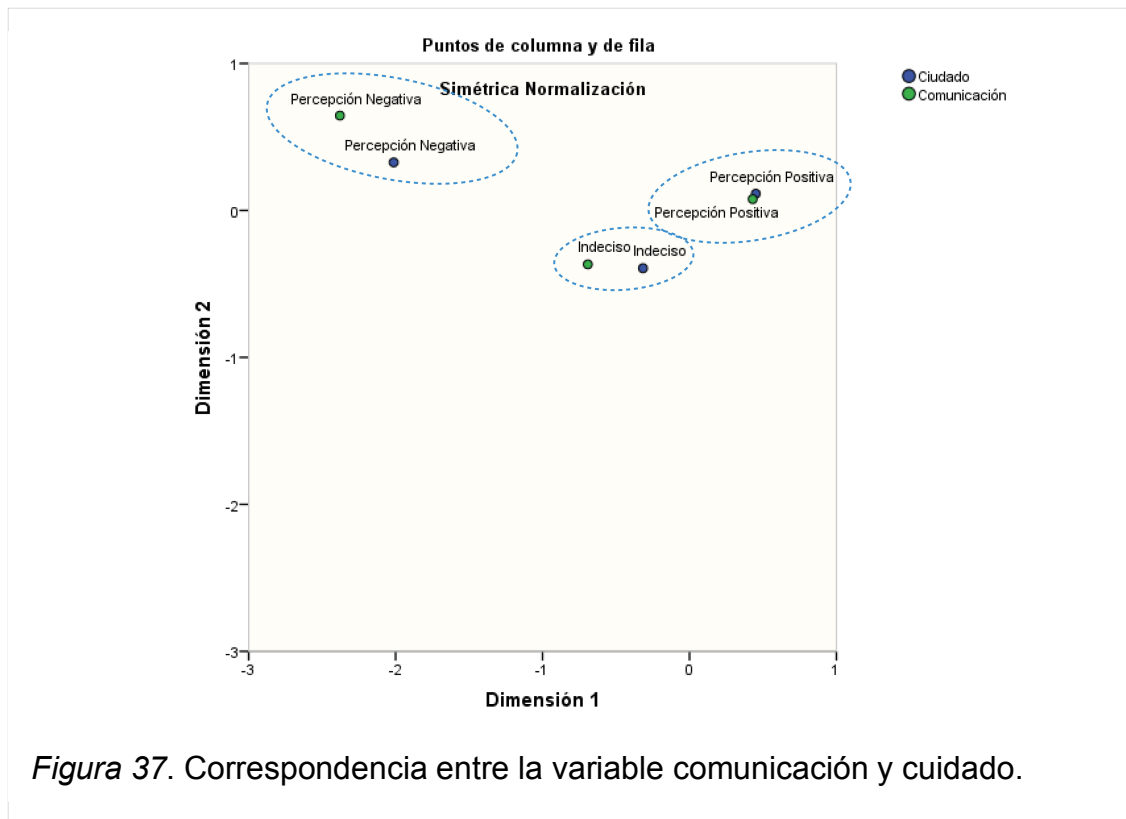
La variable Comunicación \* la variable **Reactivos Adicionales**

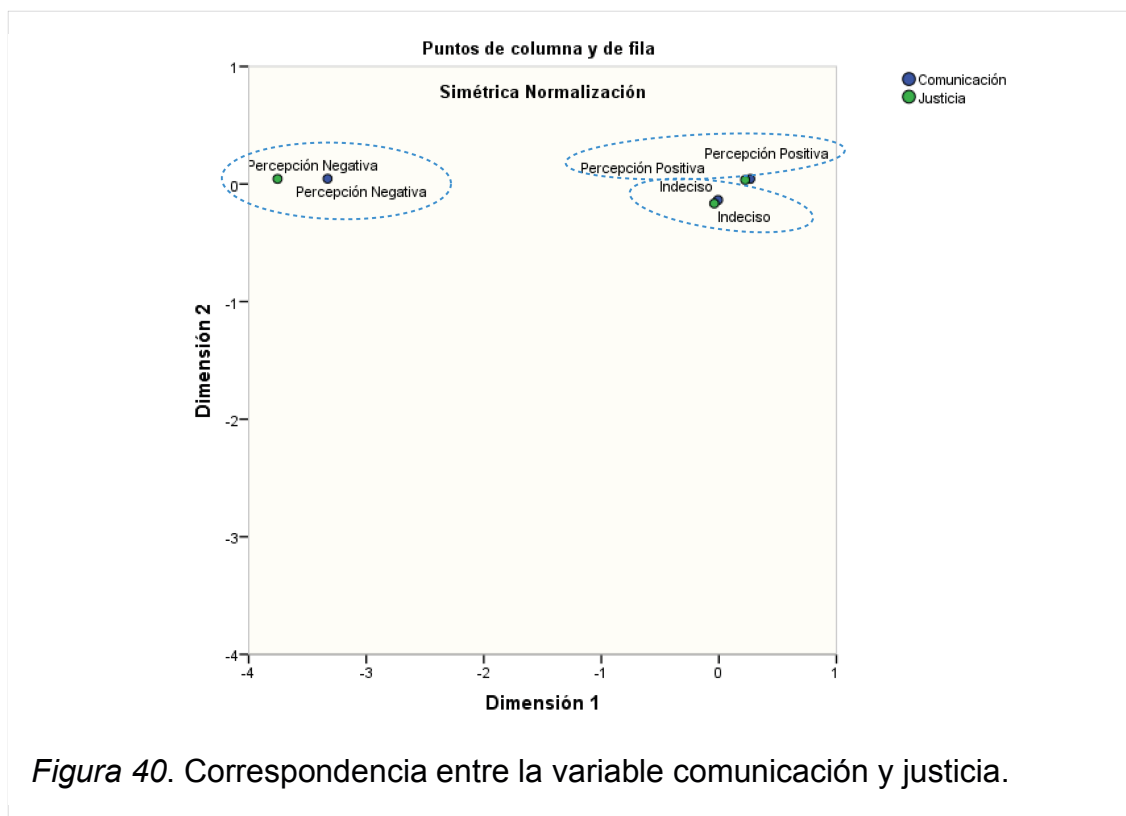
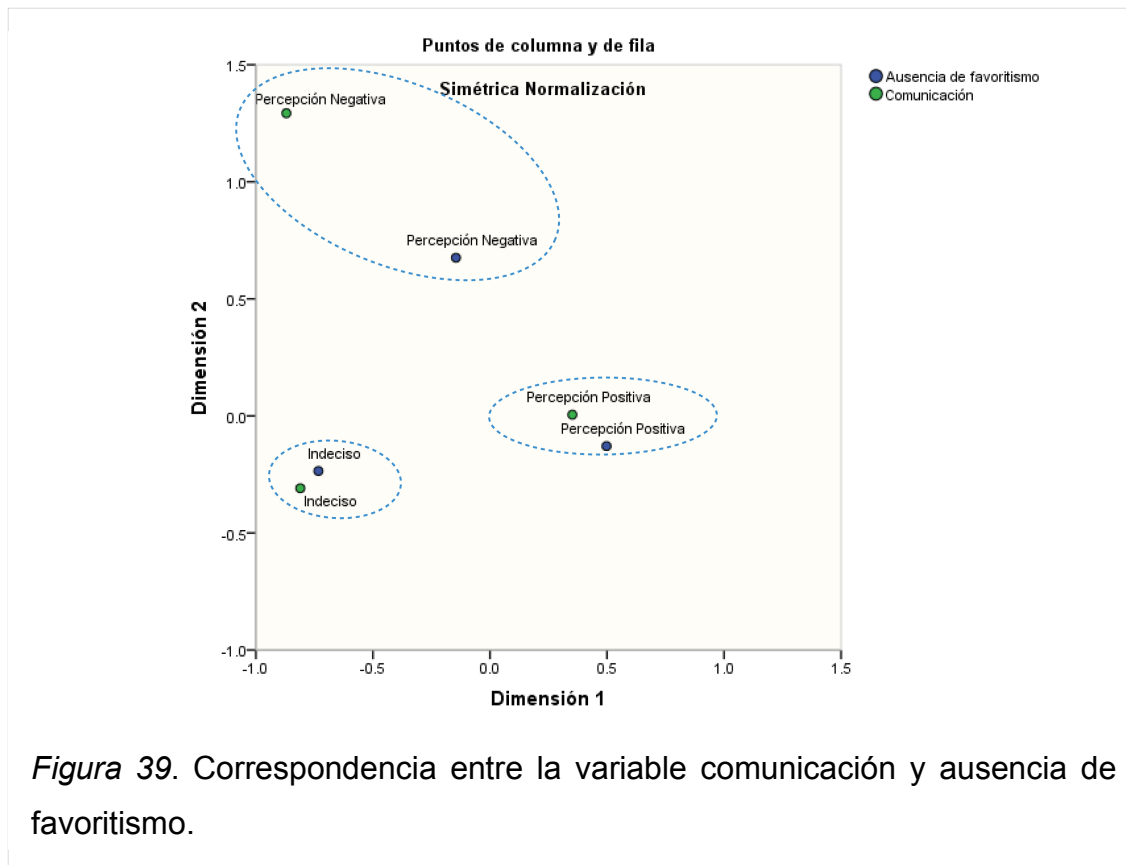
Bajo el concepto del análisis de correspondencia hemos encontrando que el atributo percepción positiva, tienen bastante proximidad entre la dimensión de comunicación en correspondencia con las dimensiones: competencia, integridad, apoyo, participación, cuidado, equidad, justicia, fraternidad, hospitalidad, sentido de equipo, orgullo del equipo, apreciación general, estilo gerencial y reactivos adicionales; demostrando la relación positiva existente entre ellas en el espacio bidimensional. Esto quiere decir que al incidir con tácticas estratégicas positivas en la dimensión de comunicación, se espera que esta afecte positivamente las otras dimensiones mencionadas anteriormente.

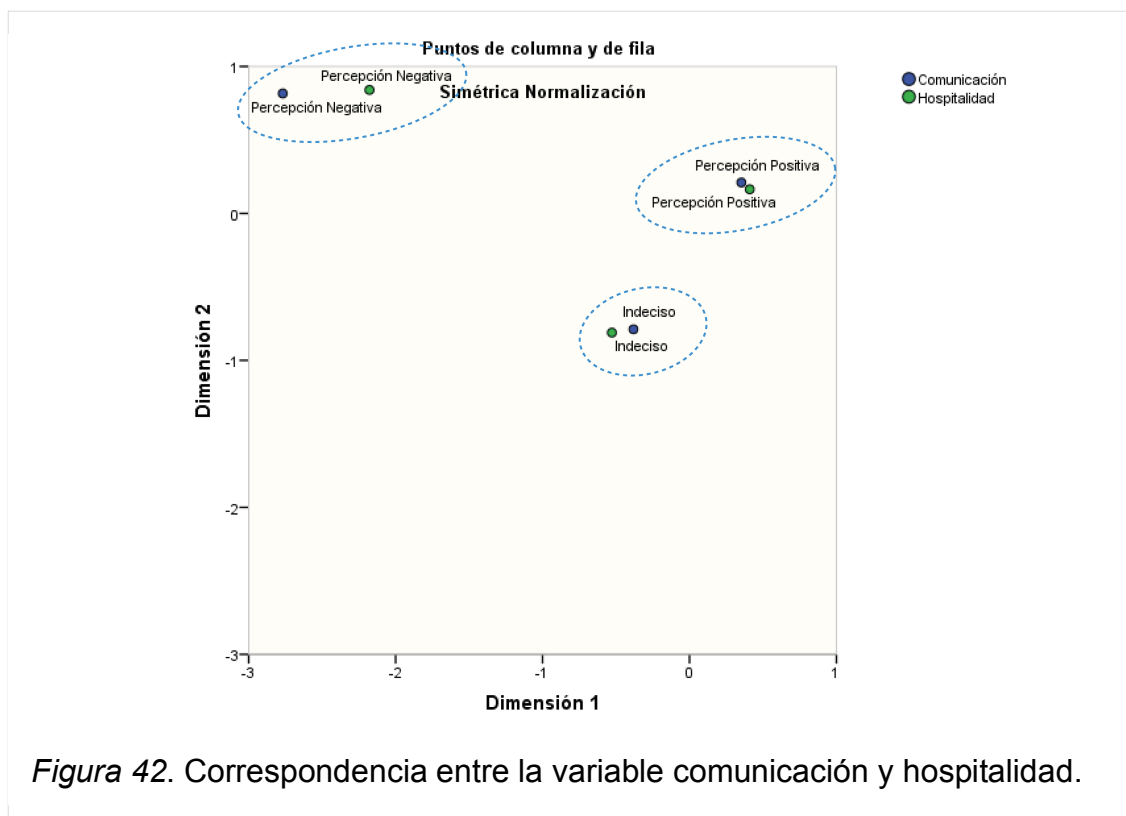
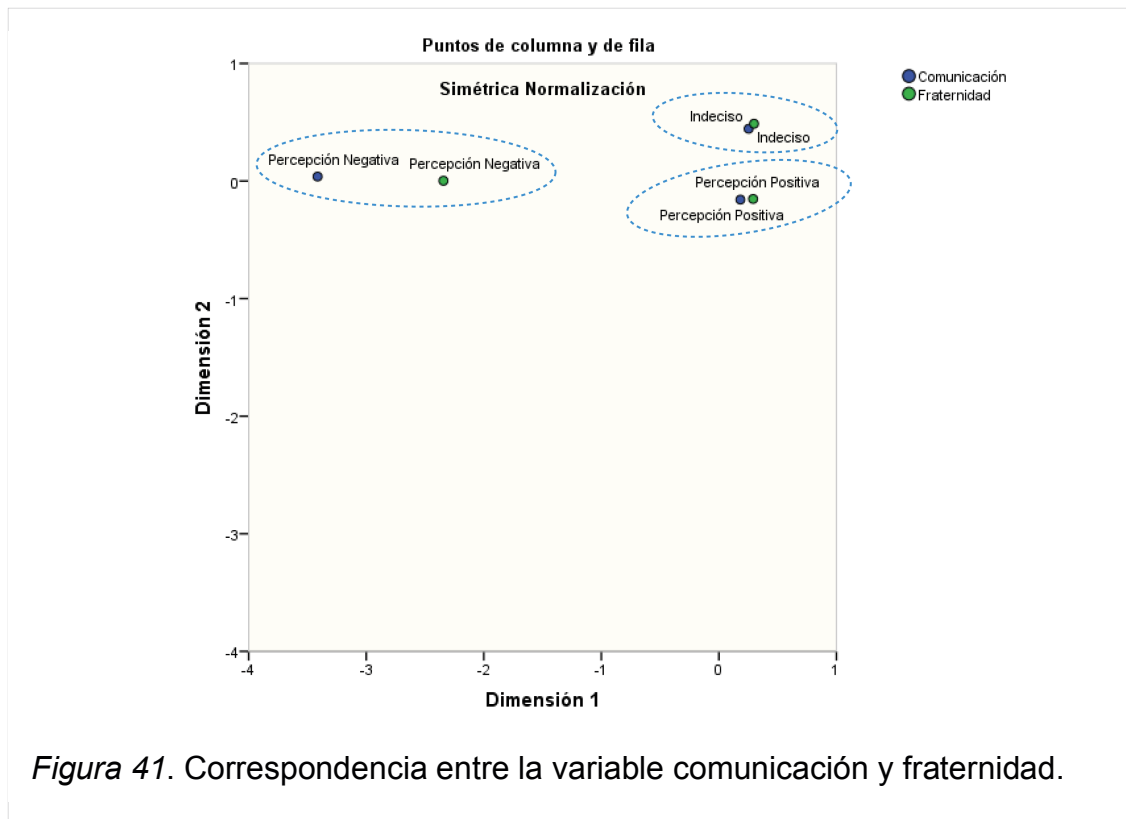
Los grupos de atributos: percepción positiva, percepción negativa y percepción de indecisión, entre ellos muestran que la medida de dispersión, la inercia, es alta, entre la dimensión de comunicación con las dimensiones: atributos culturales, ausencia de favoritismo, orgullo por la institución y orgullo por el trabajo personal, demostrando la no relación existente entre ellas en el espacio bidimensional.













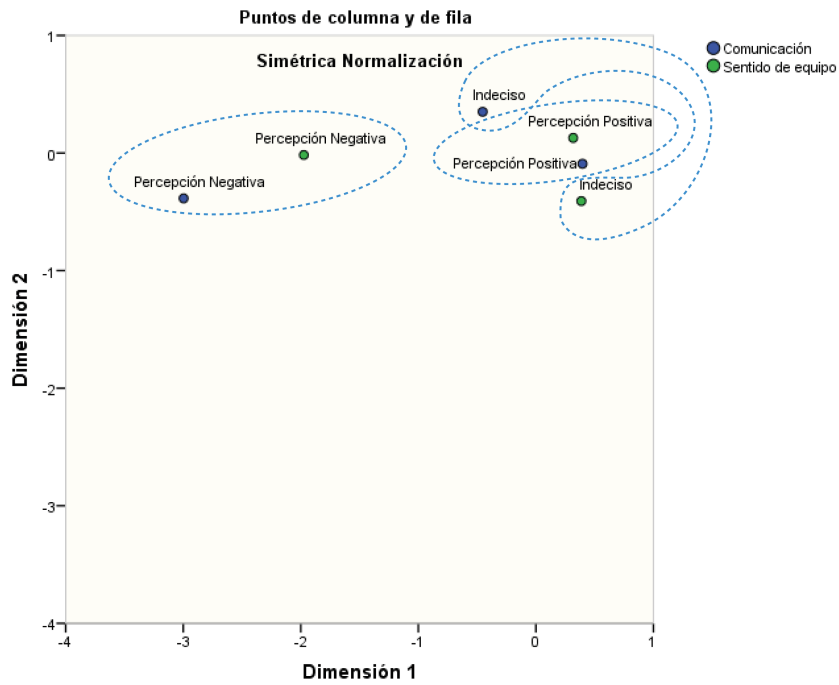


Figura 43. Correspondencia entre la variable comunicación y sentido de equipo.

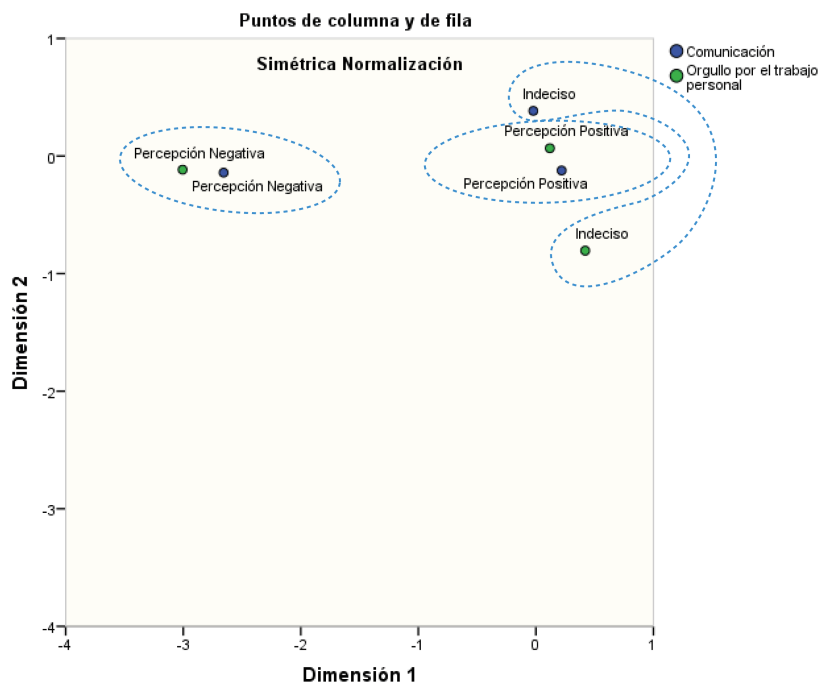


Figura 44. Correspondencia entre la variable comunicación y orgullo por el trabajo personal.

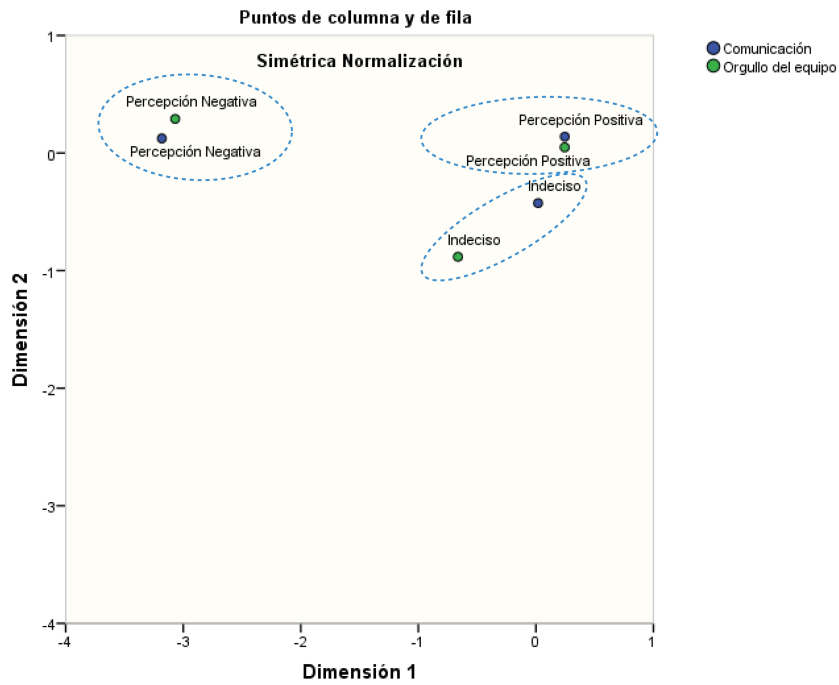


Figura 45. Correspondencia entre la variable comunicación y sentido de equipo.

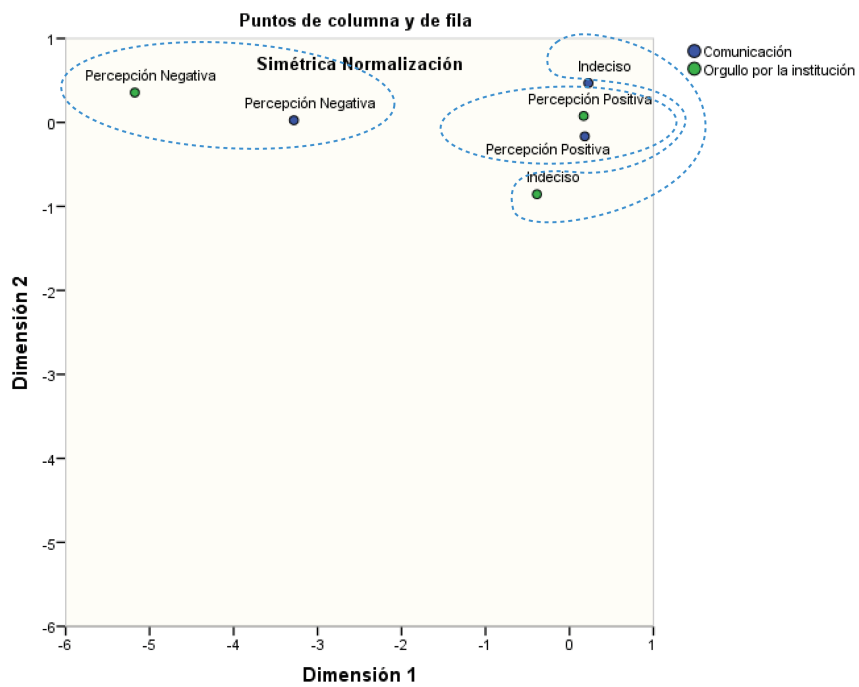


Figura 46. Correspondencia entre la variable comunicación y orgullo por la institución.

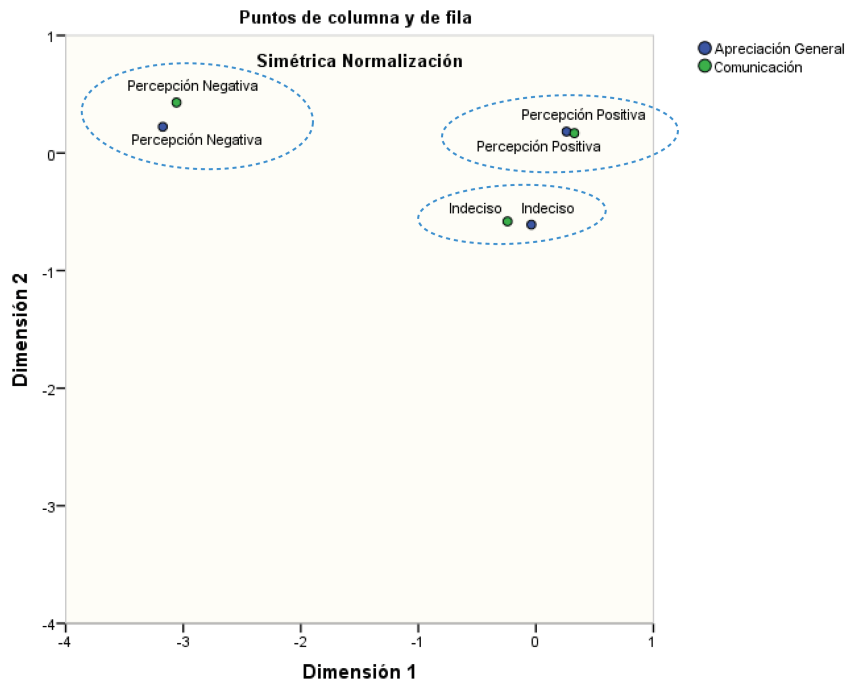


Figura 47. Correspondencia entre la variable comunicación y apreciación general.

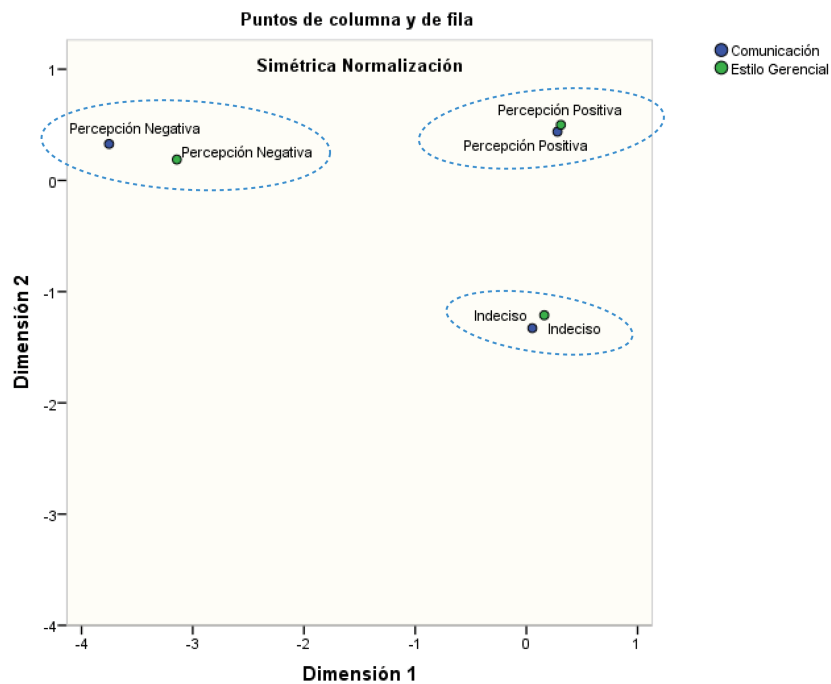
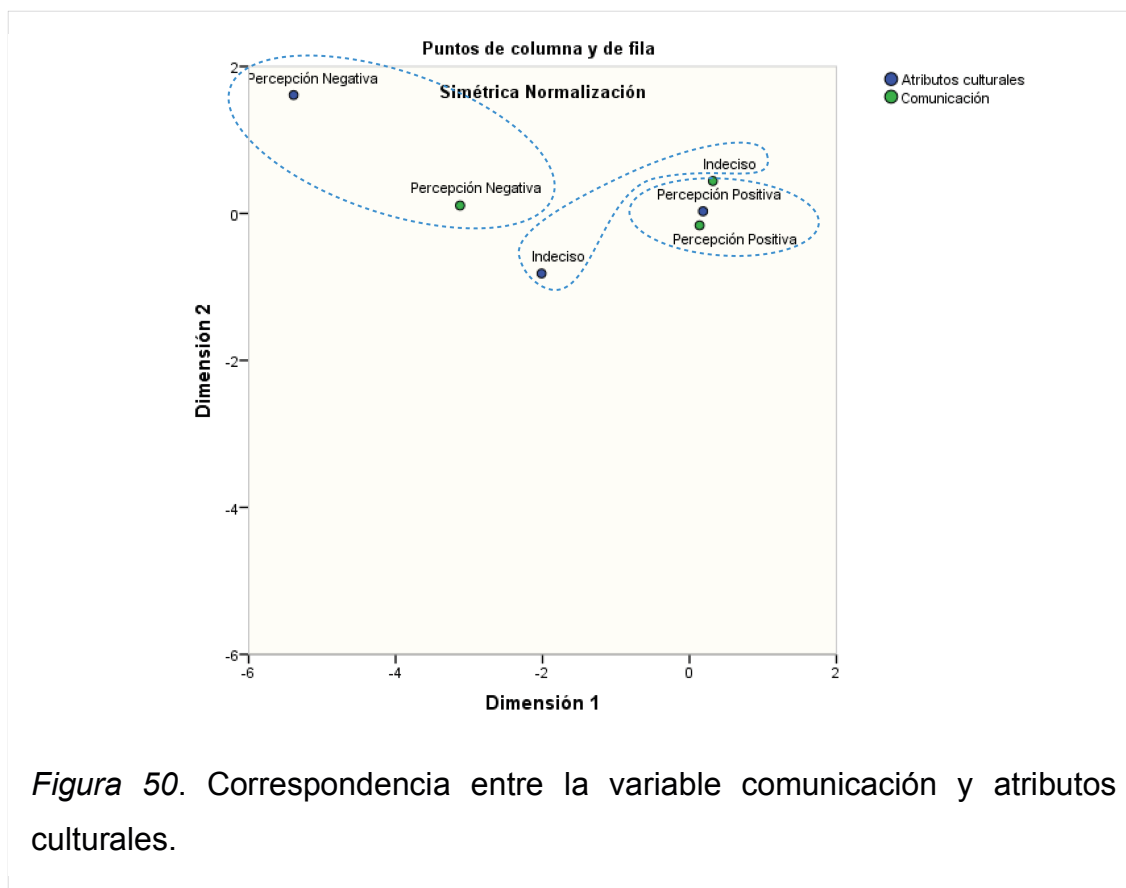
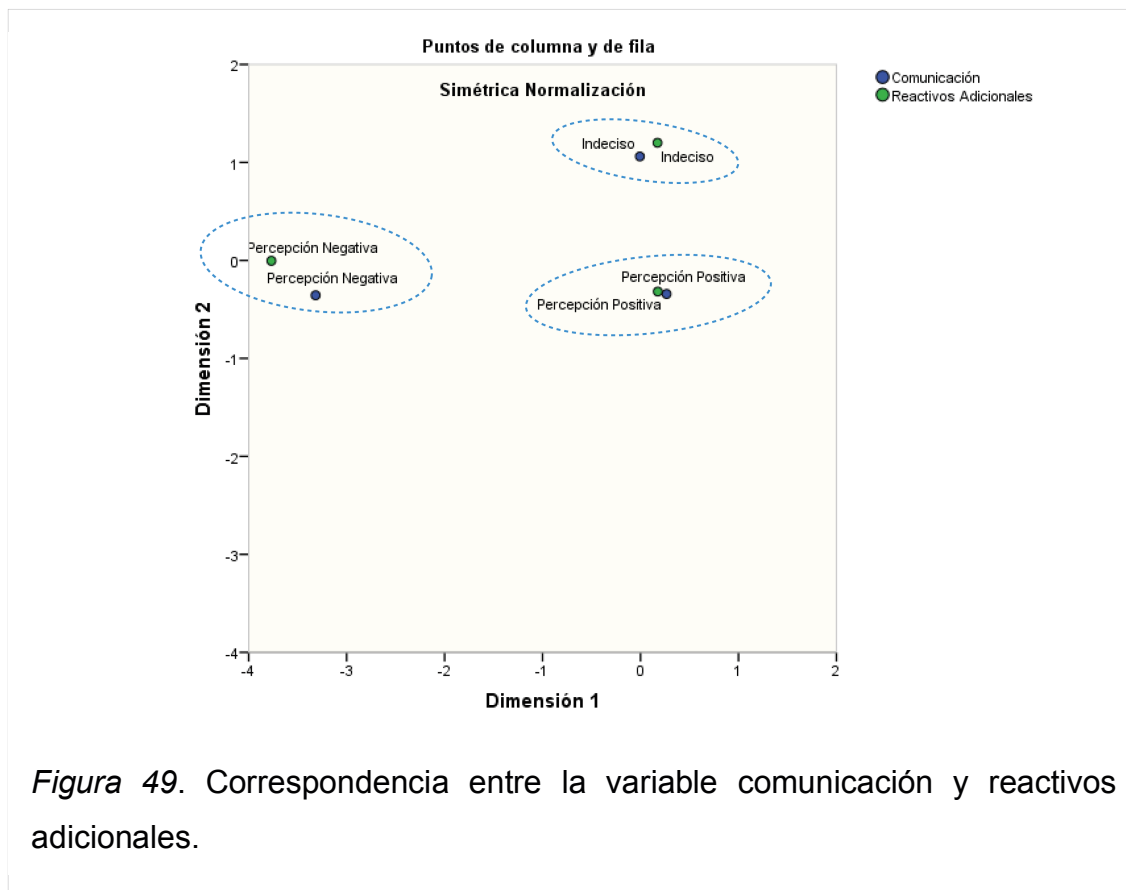


Figura 48. Correspondencia entre la variable comunicación y estilo gerencial.



## **Capítulo V. PROPUESTA**

### **LOS CAMBIOS EN PRESIDENCIA SE VIVEN**

Este capítulo aborda las estrategias de comunicación enmarcadas en un plan para fortalecer la gestión del clima laboral de la Secretaría General y reforzar su cultura organizacional, dando cumplimiento al objetivo general de alinear la estructura organizacional y el talento humano de las entidades que integran la Función Ejecutiva.

El diseño comprende la realización de la Política Comunicativa y esta a su vez la estructura de comunicación, el plan de comunicación y la delineación de los instrumentos de comunicación.

#### **5.1 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Luego de la investigación realizada a los directivos y servidores, se puede determinar que la Secretaría General cuenta con una buena apreciación positiva por parte de sus colaboradores en relación a la gestión de la comunicación y satisfacción laboral.

##### **5.1.1 PLANTEAMIENTO GENERAL**

###### **5.1.1.1 SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Aunque la satisfacción del ambiente laboral en sus tres planos cuyos pilares están formados por la **Confianza (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad)** que inspiran los líderes y la empresa: miden la confianza en la administración; la **Camaradería** presente en el grupo de trabajo; y el **Orgullo** que produce el trabajo, el equipo y la institución: estas dos últimas que miden los sentimientos de las servidoras (es) acerca de sus trabajos y colegas, poseen porcentajes positivos; existen importantes situaciones que se deben de tomar en cuenta

como la Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Presidencia de la República, así como los temas relacionados con los concursos de mérito y oposición, remuneración variable, falta de tecnología y de automatización, rotación del personal ya que las desvinculaciones desde enero a octubre del 2014 representan el 33.65%, mostrándonos un índice del 5,77%, la carencia de manuales y procesos levantados; son temas de cultura organizacional que encierran mucha burocracia y que dependen de marcos legales, en donde no todos se benefician; detonantes que impiden incentivar el equilibrio del clima laboral y cultura en la organización.

Sin embargo se requiere un mayor esfuerzo en la información y accesibilidad de la **comunicación** contemplada en la dimensión **CREDIBILIDAD**; además del **apoyo**, la **participación** y el **cuidado** perteneciente a la dimensión **RESPECTO**; en la dimensión **IMPARCIALIDAD** relacionada con la **equidad** y esta con la equidad en la remuneración, la **ausencia de favoritismo**; en la **CAMARADERÍA** se requiere mayor esfuerzo en el **sentido de equipo**, en la **fraternidad** y en la **hospitalidad** que contiene a la hospitalidad del lugar y de las personas; el **ESTILO GERENCIAL** y los **REACTIVOS ADICIONALES**; ya que necesitan sean tratados con especial atención para que se conviertan en fortalezas.

### 5.1.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

La Presidencia de la República del Ecuador tiene el objetivo general de alinear la estructura organizacional y el talento humano de las entidades que integran la Función Ejecutiva, incrementando la eficiencia en la construcción de la sociedad del Buen Vivir para lograr fortalecimiento institucional.

Proporcionar productos y servicios de carácter jurídico para el asesoramiento y patrocinio jurídico del Presidente/a de la República, de las máximas autoridades de la Presidencia de la República y la institución.

Diseñar e implementar un modelo de gestión para el levantamiento de escenarios que permitan emitir un adecuado y oportuno asesoramiento para la toma de decisiones.

Alcanzar y mantener un alto nivel de gestión operativa financiera, para apoyar eficiente y eficazmente las actividades y proyectos de la Presidencia de la República.

### **5.1.3 PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN**

La nueva reforma Institucional de la Gestión Pública, con el objetivo general de alinear la estructura organizacional y el talento humano, orientados a la mejora continua de la cultura organizacional que conlleva a una madurez institucional, requieren de comunicación estratégica interna.

Aunque existe una política de comunicación interna diseñada y en ejecución, que cuenta con el apoyo de la alta gerencia, requiere de mayor esfuerzo y asesoría en la gestión y diseño en los contenidos como en las herramientas comunicacionales, además del desarrollo de los indicadores de gestión que midan su impacto. Logrando así, vincularla y gestionarla acorde a la estrategia de la organización.

Se percibe cierta debilidad en el acceso a través de canales o herramientas comunicacionales existentes con la alta gerencia, así como el compartir espacios de información, participación y opinión en la institución, ya que el personal emplea los medios de comunicación internos sólo para receptor información.

Las áreas de la organización relacionadas con los Procesos y Gestión de Cambio y las que dirigen las estrategias de comunicación, aún no se encuentran estructuradas del todo.

Aunque se brinda el soporte comunicacional para contribuir en fomentar un ambiente laboral satisfactorio, se requiere de planeación estratégica comunicacional para contribuir con la competencia, el apoyo, la participación, el cuidado, la equidad, la hospitalidad, el estilo gerencial y las afirmaciones contenidas en la dimensión: reactivos adicionales; variables que mostraron mayor relación y significancia con la gestión de la comunicación.

Con la gestión estratégica de la comunicación interna se propone enfrentar los problemas comunicacionales encontrados a través de 4 programas, como se los describe a continuación.

- 1. Programa: Promover el proceso de cambio constante.** Planificar la comunicación como soporte para movilizar el cambio con el intercambio de información, recursos y visión; obteniendo el apoyo de los servidores para generar el compromiso individual con la estrategia institucional, reforzar los valores de la cultura interna y cambiar actitudes cuando el cambio así lo exige.
- 2. Programa: Fomentar la participación.** Diseñar espacios en donde los servidores puedan involucrarse en un proceso de comunicación abierto y accesible en doble vía, ya que una comunicación descendente más efectiva estimula en forma creciente el aporte de ideas de los colaboradores, alentándolos a canalizarlas hacia arriba sin temor a ser ignorados o rechazados.
- 3. Programa: Reforzar el trabajo en equipo.** Generar mecanismos para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio, con una amplia visión hacia la innovación.
- 4. Programa: Valorar y alentar el talento humano.** Exhortar y apoyar el desarrollo profesional, el reconocimiento, la participación y el cuidado de los “clientes internos”, verdadero eje de la compañía, para obtener un



mayor esfuerzo en el logro de los objetivos de la organización, simplemente porque tendrán un mayor grado de comprensión sobre cuáles son esos objetivos y qué significan para su propio bienestar.

#### **5.1.4 OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN**

##### **5.1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de comunicación que a través de tácticas estratégicas, permita a la Secretaría General desde su gestión, fortalecer en un 30% las percepciones sobre el clima laboral ante sus audiencias internas contribuyendo en reforzar su cultura organizacional.

##### **5.1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos están basados en los 4 programas propuestos. Para la planificación se ha tomado en cuenta la normativa sobre la medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional, la que debe realizarse anualmente durante el mes de octubre hasta el 15 de enero del siguiente año, así como la rotación del personal. Razón por la cual se propone el logro de los objetivos en plazos de 12 meses.

##### **Programa: Promover el proceso de cambio constante.**

1. Lograr un nivel de conocimiento del 40% de los procedimientos y objetivos organizacionales entre los servidores en un lapso de 12 meses que influyan en la percepción positiva de la D. Credibilidad.

**Contribución a:** D. Credibilidad.

##### **Programa: Fomentar la participación.**

2. Mejorar en un 30% la percepción positiva que tienen los servidores sobre la gestión de la comunicación interna, en un año.

**Contribución a:** D. Credibilidad-Comunicación: Información-Accesibilidad.

**Programa: Reforzar el trabajo en equipo.**

3. Incrementar la percepción positiva de los servidores por del sentido de equipo en un 40% de la D. Camaradería, en un lapso de 12 meses.

**Contribución a:** D. Camaradería: Sentido de Equipo.

**Programa: Valorar y alentar el talento humano.**

4. Aumentar la apreciación positiva en un 40% de los servidores sobre el apoyo, la participación, el cuidado y la equidad en un año.

**Contribución a:** D. Imparcialidad: Equidad, a la D. Respeto: Apoyo-Participación-Cuidado y al Estilo Gerencial.

**5.1.5 PÚBLICOS RELEVANTES INTERNOS**

La Dirección de Talento Humano clasifica al personal dentro de su distributivo de acuerdo al Régimen de Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y Código de Trabajo, contemplándolos a todos como sus servidores.

**NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR (LOSEP):**

- Presidente
- Secretarios y Subsecretarios
- Consejeros de Gobierno
- Gestión presidencial: Asesores
- Coordinadores
- Directores de área

**NIVEL OPERATIVO:**

- Jefes de área
- Profesional de la salud
- Servidores en general
- Servidores de servicio (CÓDIGO DE TRABAJO)

- Otros: pasantes

**Las áreas involucradas acorde a la estructura organizacional:**

- Secretaría General de la Presidencia
- Subsecretaría General
- Dirección de Comunicación Social
- Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica
  - Dirección de Planificación e Inversión
  - Dirección de Planes, Programas y Proyectos
  - Dirección de Procesos y Gestión del Cambio
  - Dirección de Tecnologías de la Información
- Coordinación General de Administración de Carondelet
  - Dirección de Administración de Carondelet.
  - Dirección de Gestión Cultural.
  - Coordinación General de Disposiciones Presidenciales
- Coordinación General de Asuntos Internacionales y Protocolar
- Coordinación General de Atención Ciudadana
- Dirección de Administración de Talento Humano
- Coordinación General de Contenidos Presidenciales.

**Las instituciones externas involucradas:**

- Secretaría Nacional de la administración Pública. SNAP.
- Secretaría Nacional de Comunicación. SECOM

## 5.2 PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

### 5.2.1 MATRIZ ESTRATÉGICA DE LA SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA (ENERO – DICIEMBRE 2015)

OBJETIVOS GENERAL			
Diseñar un plan de comunicación que a través de tácticas estratégicas, permita a la Secretaría General desde su gestión, fortalecer en un 30% las percepciones sobre el clima laboral ante sus audiencias internas contribuyendo en reforzar su cultura organizacional en un año.			
PROGRAMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIA
	Lograr un nivel de conocimiento del 40% de los procedimientos y objetivos organizacionales entre los servidores en un lapso de 12 meses que influyan en la percepción positiva de la D. Credibilidad.	Servidores	PROMOVER EL PROCESO DE CAMBIO CONSTANTE
	Mejorar en un 30% la percepción positiva que tienen los servidores sobre la gestión de la comunicación interna, en un año.	Servidores	FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN
	Incrementar la percepción positiva de los servidores por del sentido de equipo en un 40% de la D. Camaradería, en un lapso de 12 meses.	Servidores	REFORZAR EL TRABAJO EN EQUIPO
	Aumentar la apreciación positiva en un 40% de los servidores sobre el apoyo, la participación, el cuidado y la equidad en un año.	Servidores	VALORAR Y ALENTAR EL TALENTO HUMANO

## 5.2.2 MAPA GENERAL DE TÁCTICAS A IMPLEMENTAR

ESTRATEGIAS	PROMOVER EL PROCESO DE CAMBIO CONSTANTE	FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN	REFORZAR EL TRABAJO EN EQUIPO	VALORAR Y ALENTAR EL TALENTO HUMANO
ENERO 2015	Mensaje del Sr. Presidente (Bianual)	Manual de políticas y procedimientos comunicacionales (Permanente)	Sesiones de trabajo (Permanente)	Manual de bienvenida (Permanente)
	Foro: La Comunicación Interna como herramienta clave (Anual)			
	Congreso SG Modelo de Gestión (Anual)	Chat Corporativo (Permanente)		
	Branding interno (Permanente)			
FEBRERO 2015		Info Centro (Permanente)	Reunión Directivos (Trimestral)	
		Reporte del ambiente (Anual)		
MARZO 2015	¿Cómo se hace? (Semanal)			
ABRIL 2015	Blog SG (Permanente)			
MAYO 2015	Portal del servidor 1 <sup>ra</sup> fase: Sección: Inicio - Informativa (Permanente)	Buzón de sugerencias (Permanente)	Nube Institucional (Permanente)	Buzón de Líderes (Permanente)
		Prácticas de Comunicación (Permanente)		

<b>JUNIO 2015</b>		Celebración de Encuentros (Bianual)	SMS Corporativo (Permanente)	
			Reunión Directivos (Trimestral)	
<b>JULIO 2015</b>	Jornada SG Modelo de Gestión (Bianual)			Reconocimientos (Permanentes)
<b>AGOSTO 2015</b>		Monitores de señalética (Permanente)		
<b>SEPTIEMBRE 2015</b>	Dossier de Prensa (Mensual)			
<b>OCTUBRE 2015</b>	Cartelera Virtual del Servidor "IVO" (Permanente)		Reunión Directivos (Trimestral)	
<b>NOVIEMBRE 2015</b>		Portal del servidor 2 <sup>da</sup> fase: Sección: Operativa- Comunicativa (Permanente)		Acción Social (Permanente)
<b>DICIEMBRE 2015</b>	Auditoría de Percepciones (Anual)	Celebración de Encuentros (Bianual)		Memoria de Acción Social (Anual)
	Mensaje del Sr. Presidente (Anual)			
	Jornada SG Modelo de Gestión (Bianual)			

### 5.2.3 MATRIZ DE TÁCTICAS DETALLADAS

<b>Objetivo de Comunicación:</b> Lograr un nivel de conocimiento del 40% de los procedimientos y objetivos organizacionales entre los servidores en un lapso de 12 meses que influyan en la percepción positiva de la D. Credibilidad.		<b>Estrategia:</b> Promover el proceso de cambio constante		<b>Público:</b> A todos los Servidores		
<b>Mensaje del Sr. Presidente (Bianual)</b>						
<b>TÁCTICA:</b>	<b>DESARROLLO:</b>		<b>PARTICIPANTES</b>		<b>FECHA</b>	<b>TIEMPO</b>
	Elaboración del cuerpo del mensaje		Coordinación General de Contenidos Presidenciales		Ene 2015 Dic 2015	4 días
	Grabación del video		Coordinación General de Agenda Presidencial Secretaría Nacional de Comunicación. SECOM			1 día
	Difusión		Dirección de Comunicación Social			2 días
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	<b>ENE:</b>	Agradecimiento por la labor ya emprendida. Alentar a continuar con el proyecto de la revolución ciudadana y lograr vivir desde el interior de la primera Entidad de la Administración Pública el Plan Nacional del Buen Vivir.			<b>TONO-ESTILO:</b> Motivador Emotivo	
	<b>DIC:</b>	Alentar a las familias de la institución que en estas fechas fortalezcan los lazos de amor para que perdure el núcleo familiar y recordarles que la institución es su segundo hogar.				
<b>INDICADORES:</b>	Número de mensajes enviados	Número de valoraciones realizadas a la publicación		<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta a través de la intranet validando su visualización Comentarios en la publicación		
<b>LOGROS:</b>	Cohesionar la imagen del Sr. Presidente a la nueva gestión del cambio de la Secretaría General					
<b>E. TÉCNICAS:</b>	Los videos tendrá una duración de 1 minuto. El Sr. Presidente será la persona que se dirigirá a los servidores El campo de valoración debe de ser obligatorio para que el usuario poder salir de la publicación					

**FUNCIONAMIENTO:** En la primera semana del mes de enero y diciembre del 2015, la Coordinación General de Contenidos Presidenciales realizará la propuesta al Sr. Presidente sobre el contenido del mensaje que se desea comunicar. Una vez validado el mensaje, a través de la Coordinación General de Agenda Presidencial, se propondrá una fecha para la grabación del video en colaboración con la Secretaría Nacional de Comunicación, en el mes de enero y diciembre. La segunda semana del mes de enero y diciembre de 2015, se subirá el video en la intranet institucional existente en el mes de enero y en diciembre en el portal del servidor, y se difundirá a todos los trabajadores a través de un correo electrónico institucional. Por un período de tres meses se mantendrá la publicación. Se recomienda realizar una nota periodística sobre la grabación.

**Objetivo de Comunicación:** Lograr un nivel de conocimiento del 40% de los procedimientos y objetivos organizacionales entre los servidores en un lapso de 12 meses que influyan en la percepción positiva de la D. Credibilidad.

**Estrategia:** Promover el proceso de cambio constante

**Público:**

- Secretarios y Subsecretarios
- Coordinadores
- Directores de área
- Jefes de área

<b>Foro: La Comunicación Interna como herramienta clave (Anual)</b>					
	<b>DESARROLLO:</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FECHA</b>	<b>TIEMPO</b>	
<b>TÁCTICA:</b>	Organización del evento "Foro"	Dirección de Administración de Talento Humano Dirección de Comunicación Social Coordinación General de Administración de Carondelet	Ene 2015	1 semana	
	Preparación del Reporte del Ambiente		Dic 2014	1 semana	
	Preparación del Manual de comunicación interna <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qué es la comunicación interna y para qué sirve</li> <li>○ Tipos de comunicación interna</li> <li>○ Cómo planificar la comunicación interna</li> <li>○ El responsable y el departamento de comunicación</li> <li>○ Buenas prácticas de comunicación interna</li> <li>○ Situación actual de la función de la comunicación interna</li> <li>○ Cómo usar a la comunicación interna para contribuir en la mejora de la organización</li> <li>○ Casos de éxitos de implantación de planes de comunicación interna</li> <li>○ Incidencia de la gestión de la comunicación con el clima laboral, los atributos culturales y el grado de conocimiento (awareness) en determinados temas evaluados en el personal</li> </ul>	Dirección de Comunicación Social	Ene 2015	1 semana	
	Preparación del Branding Interno				
	Preparación del Manual de Administración para la gestión estratégica de la comunicación interna				1 semana



	Realización del “Foro”	Dirección de Administración de Talento Humano Dirección de Comunicación Social Coordinación General de Administración de Carondelet		3 horas
	Difusión	Dirección de Comunicación Social	Ene 2015	1 semana
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	La comunicación interna, nuestra herramienta clave de gestión en el logro de nuestros objetivos		<b>TONO-ESTILO:</b> Formal	
<b>INDICADORES:</b>	Número de invitaciones enviadas	Número de asistentes	<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet Número de propuestas recibidas para mejorar el plan de acción presentado	
<b>LOGROS:</b>	Lograr reflexión por parte de las autoridades competentes sobre la finalidad y beneficios de la comunicación interna, la importancia y el valor estratégico de la misma para la excelencia organizacional Dar a conocer y debatir los roles que juegan y que deben de asumir los directivos en la comunicación interna			

**FUNCIONAMIENTO:** En la cuarta semana del mes de enero de 2015 se llevará a cabo el Foro. La duración será de tres horas. Se recomienda servir un refrigerio. El evento se llevara a cabo en las instalaciones de la Presidencia. Se expondrán los diferentes temas especificados en el manual.

Se expondrá el plan de acción que se encuentra sintetizado y planificado en la campaña “Branding Interno”. Para receptar comentarios y propuestas de mejoras.

Al final de la jornada se entregan los Manual a los asistentes, y a los no asistentes se procederá a enviárselos a sus respectivos despachos.

La difusión se llevará a cabo al resto de la plantilla a través de la intranet institucional existente, y se difundirá a todos los trabajadores a través de un correo electrónico institucional.

Se requiere la elaboración de una nota periodística que mencione los resultados obtenidos, las propuestas de mejoras obtenidas, así como las percepciones de los asistentes.

Por un período de un tres meses se mantendrá toda la información publicada en la intranet existente, para luego del lanzamiento del portal del servidor, colocarla en las secciones correspondientes.

**Objetivo de Comunicación:** Lograr un nivel de conocimiento del 40% de los procedimientos y objetivos organizacionales entre los servidores en un lapso de 12 meses que influyan en la percepción positiva de la D. Credibilidad.

**Estrategia:** Promover el proceso de cambio constante

**Público:**

- Secretarios y Subsecretarios
- Coordinadores
- Directores de área
- Jefes de área

Congreso SG Modelo de Gestión (Anual)			
	DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA
<b>TÁCTICA:</b>	Organización del Congreso	Secretaría General de la Presidencia Coordinación General de Administración de Carondelet	Ene 2015
	Preparación de los documentos de trabajo y presentación	Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	
	Realización del Congreso	Dirección de Administración de Talento Humano	
	Difusión	Dirección de Comunicación Social	
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	“Tú presencia marca la diferencia” “Un modelo que nos hará mejores”		<b>TONO-ESTILO:</b> ○ Formal ○ Entusiasta
<b>INDICADORES:</b>	Número de invitaciones enviadas	Número de asistentes	<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> ○ Encuesta de valoración a través de la intranet ○ Número de propuestas recibidas para mejorar el modelo de gestión presentado
<b>LOGROS:</b>	Comunicar y promocionar el modelo de gestión que regirá el funcionamiento de la Presidencia de la República durante el período 2015-2016 demostrando el papel clave de las dependencias.		

**FUNCIONAMIENTO:** En la tercera semana del mes de enero se llevará a cabo el Congreso sobre el modelo de gestión de la Presidencia. La duración será de dos horas. Se recomienda servir un refrigerio. El evento se llevaría a cabo en las instalaciones de la Presidencia. Los puntos a tratarse son: Conocer los valores y ejes del nuevo modelo de gestión, los proyectos establecidos y recibir propuestas de mejoras sobre el modelo de gestión.

Al final de la jornada se enviará mediante correo institucional un enlace que permita a los asistentes descargar la versión digital de la presentación realizada al igual que a los no asistentes.

La difusión se llevará a cabo al resto de la plantilla a través de la intranet institucional existente, y se difundirá a todos los trabajadores a través de un correo electrónico institucional. La presentación debe ser una animación audiovisual resumida en su mínima expresión para generar impacto en los servidores.

Se requiere la elaboración de una nota periodística que mencione las propuestas de mejoras obtenidas, así como las percepciones de los asistentes.

**Objetivo de Comunicación:** Lograr un nivel de conocimiento del 40% de los procedimientos y objetivos organizacionales entre los servidores en un lapso de 12 meses que influyan en la percepción positiva de la D. Credibilidad.

**Estrategia:** Promover el proceso de cambio constante

**Público:** A todos los Servidores

### TÁCTICA: Branding interno (Anual) Anexo 9

DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Realización de la línea gráfica para la nueva identidad de gestión de la Secretaría G.		Ene 2015	1 semana
Difusión		2015	1 año
Plan de Difusión de todas las tácticas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Administración para la gestión estratégica de la comunicación interna</li> <li>• Portal del servidor 1<sup>ra</sup> fase</li> <li>• Portal del servidor 2<sup>da</sup> fase</li> <li>• ¿Cómo se hace?</li> <li>• Blog SG</li> <li>• Cartelera Virtual del Servidor "IVO" (Permanente)</li> <li>• Jornada SG Modelo de Gestión (Bianual)</li> <li>• Congreso SG Modelo de Gestión (Anual)</li> <li>• Foro: La Comunicación Interna como herramienta clave (Anual)</li> <li>• Mensaje Presidente (Bianual)</li> <li>• Dossier de Prensa (Mensual)</li> <li>• Percepción de Auditorías (Anual)</li> <li>• Manual de políticas y procedimientos comunicacionales</li> <li>• Info Centro</li> <li>• Chat Corporativo</li> <li>• Reporte del Ambiente</li> <li>• Celebración de encuentros</li> <li>• Buzón de sugerencias</li> <li>• Prácticas de comunicación</li> <li>• Monitores de señalética</li> <li>• Sesiones de trabajo</li> <li>• Reunión Directivos</li> <li>• Nube Institucional</li> <li>• SMS Corporativo</li> <li>• Manual de Bienvenida</li> </ul>	Dirección de Comunicación Social	2015	

- Buzón de Líderes
- Acción Social
- Reconocimientos
- Memoria Acción Social

<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	“El cambio en Presidencia se vive”, “Trabajamos por tu bienestar” <b>Slogan del logotipo:</b> “Somos una gestión de cambio”	<b>TONO-ESTILO:</b> Entusiasta Emotivo
<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b>	Resultados de la auditoría de percepciones. Porcentaje de percepción del clima laboral, atributos culturales y el grado de conocimiento (awareness) en determinados temas propuestos a realizarse en diciembre de 2015	
<b>LOGROS:</b>	Que la gestión de la Secretaría General sea fuerte desde adentro hacia fuera. Involucrando a toda la institución en el proceso de construcción de una nueva identidad de cambio, considerando al servidor como el primer eslabón para construir la cadena de valor de la gestión. Reconociendo la importancia radical de los públicos internos ya que son los representantes y embajadores de la institución puertas hacia fuera. El objetivo comunicacional de esta táctica es la motivación a través de <b>mensajes puramente emotivos</b> que logren “emocionar”, así como crear <b>experiencias</b> (espacios para compartir), <b>cuidando los detalles</b> (gestos personales y directos) y <b>vigilando constantemente los mensajes y canales</b> . Sobre todo <b>escuchando</b> : ocupando el lugar del servidor para entender que la comunicación no consiste solamente en difundir información, sino muchas veces, debe ser el instrumento para reconocer problemas, carencias, vacíos o malas impresiones. Para a partir de ellos, generar los procesos de comunicación que pueden ayudar a mitigarlos hacerlos desaparecer. Sólo así se establecerá un proceso de comunicación completo.	

**FUNCIONAMIENTO:** Esta táctica contiene la promoción de las demás tácticas del plan propuesto. Esta nueva identidad visual dispondrá de un logotipo que represente a la Secretaría General como una gestión de cambio, así como de dos personajes que simbolizen el trabajo por el cambio. La cuarta semana del mes de enero, los días miércoles y viernes se procederá a promocionar el logotipo animado de la SG en donde aparezcan los personajes de forma discreta generando expectativa. Esta animación se difundirá a todos los servidores a través del correo institucional.

La presencia de estos dos elementos serán indispensables en cada arte o producto que se use para la promoción e inducción de cada táctica según calendario.

Se recomienda que todo el material comunicacional considere las siguientes **características:** **Audiovisual:** Animaciones con audio que permitan crear mayor impacto en la difusión de la información. **Emocional:** que los contenidos tengan una visión más humana, más social. Además recordar que los servidores están clasificados por dos grupos: Servidores con computador y servidores sin computadores.

**Los personajes y el logotipo serán difundidos** a través de un arte promocional con los mensajes fuerza. Estos artes serán programados para que sean el fondo de pantalla de todos los computadores de la institución con medidas de 1280 x 800 pixeles.

Se recomienda la contratación de un community manager que alimente el portal que se implementará. Además de un profesional en diseño audiovisual. Dos periodistas que se encarguen de recolectar la información pertinente a las diferentes secciones propuestas al igual que cuidar el respectivo feedback que se

generará con los servidores. La Dirección de Administración de Talento Humano, cuando se implemente la táctica "Acción Social" requerirá de dos profesionales con perfil de trabajador social, que se encargue de la administración, alimentación y feedback de esta sección en el portal del servidor.

Se recomienda que una edición de la revista institucional existente, abarque todo el tema de gestión de cambio, de preferencia la edición del mes de abril, ya que la revista es bimensual.

PLAN DE DIFUSIÓN			
ACTIVIDAD: Difusión Manual de Administración para la gestión estratégica de la comunicación interna			
DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Preparación y redacción de la información	Dirección de Comunicación Social	Ene 2015	1 semana
<b>Estructura:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o <b>Estructura de comunicación:</b> organigrama de comunicación de las áreas involucradas.</li> <li>o <b>Flujos de comunicación:</b> relacionados con los públicos claves</li> <li>o <b>Plan de comunicación:</b> objetivos, procesos y protocolos</li> <li>o <b>Diseño de instrumentos de comunicación</b></li> <li>o <b>Difusión</b></li> </ul> <b>Entrega del manual</b>			
Diagramación del Manual (versión digital)			
Difusión			
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	"Somos un equipo de cambio y para el cambio", "Le apostamos al cambio"		<b>TONO-ESTILO:</b> Entusiasta
<b>INDICADORES:</b>	Número de manuales impresos	Número de manuales solicitados	<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet
<b>LOGROS:</b>	A través de este manual se pretende la administración de los objetivos y la coordinación del personal involucrado en la táctica Branding interno		

**FUNCIONAMIENTO:** Su difusión se llevará a cabo en el Foro: La Comunicación Interna como herramienta clave, la cuarta semana del mes de enero de 2015. Al final de la jornada se enviará mediante correo institucional un enlace que permita a los asistentes descargar la versión digital del manual. Para difundir a toda la plantilla se propone la realización de una animación que resuma este manual con un lenguaje claro, directo y sencillo. El formato de animación será de 1280x720 píxeles. Podrá usarse la herramienta más cómoda para el diseñador audiovisual. Se recomienda el uso de adobe flash o Toon Boom Studio. Se solicita que a medida que se vaya animando, exista una voz en off que describa la animación. La animación será promocionada a través de un correo institucional.

**ACTIVIDAD: Difusión del Portal del servidor 1<sup>ra</sup> fase**

DESARROLLO:		PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
<b>Organización del evento “Lanzamiento del Portal 1<sup>ra</sup> fase”</b>		Dirección de Administración de Talento Humano Coordinación General de Administración de Carondelet	Marzo 2015	1 semana
Preparación de los documentos de trabajo y presentación		Coordinación General de Administración de Carondelet Dirección de Comunicación Social	Marzo 2015	1 semana
Realización del video presentación				
Realización del evento		Dirección de Administración de Talento Humano	Abr 2015	1 semana
<b>Realización de la línea gráfica “Semana de la Institución”</b>		Dirección de Comunicación Social	Marzo 2015	1 semana
Montaje floor graphic				
<b>Difusión de la “Semana de la Institución”</b> <b>Estructura:</b> <b>Viernes:</b> mensaje de expectativa <b>Lunes:</b> Misión <b>Martes:</b> Visión <b>Miércoles:</b> Objetivos estratégicos <b>Jueves y Viernes:</b> Código de ética			Abr 2015	1 semana
<b>Difusión</b>			Abr 2015	1 semana
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	<b>Evento lanzamiento:</b> “Lanzamiento del Portal 1 <sup>ra</sup> fase”, “Todo cambio tiene su inicio”	<b>TONO-ESTILO:</b> Entusiasta - Divertido		
	<b>Semana de la institución:</b> “Nuestro valor, nuestra misión y nuestro objetivo, eres tú”, “Somos la misión, la visión y el objetivo de todo un país”			
<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b>	Encuesta de valoración a través de la intranet para ambas actividades.			
<b>LOGROS:</b>	La implementación de este nuevo portal del servidor, pretende ser el escritorio de todos los computadores de trabajo de los servidores. Con una nueva retribución de los contenidos que vincule al servidor con la información e incentive la interacción con la misma. Comunicar y promocionar la filosofía de la Presidencia de la República.			

**FUNCIONAMIENTO:** La cuarta semana de abril de 2015 se invitará a todo el personal al evento del lanzamiento. La invitación será enviada a través del correo

institucional. Según organigrama se armarán grupos conformados por 4 dependencias. El evento se llevará a cabo en las instalaciones por la tarde, de lunes a viernes. Se sugiere servir un refrigerio. Entregar material promocional institucional a los participantes. Se expondrá las dos secciones: INICIO y INFORMATIVA. Se recomienda instalar equipos para invitar a los usuarios a interactuar con la plataforma. Se presentará una animación que muestre en forma general sus funciones.

**La difusión de la “Semana de la Institución”, se llevará a cabo un día viernes, antes de iniciar la semana.** Se solicita enviar un mensaje que genere expectativa, a través del correo electrónico, con la frase: “nuestro valor, nuestra misión y nuestro objetivo, eres tú”. Luego de acabar la jornada laboral, el personal de la Dirección de Comunicación deberá de colocar las piezas gráficas impresas con la misión, visión, objetivos estratégicos y código de ética (floor graphic) en determinados puntos estratégicos en tres edificios. Se recomienda que sean tres juegos. En total son 30 impresiones en adhesivo con tinta para exteriores de full exposición. Se recomienda tamaños tanto de ancho y alto de 100 cm.

Cada publicación manejará un color de fondo diferente. Los mensajes serán promocionados a través del chat corporativo e intranet existente, y las piezas gráficas serán programadas como fondo de pantalla de todos los computadores pertenecientes al complejo de Presidencia.

Por un período de un mes se mantendrá toda la información relacionada con esta semana de la Institución.

Se requiere la elaboración de una nota periodística que mencione las expectativas de los servidores así como sus percepciones.

**GRUPOS PARA EVENTO “Lanzamiento del Portal 1<sup>ra</sup> fase”**

<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>
Secretaría General	Coordinación General de Gestión estratégica interinstitucional	Dirección de Asesoría Jurídica	Logística y Protocolar	Coordinación General de Administración de Carondelet
Subsecretaría General	Dirección de Comunicación	Dirección de Auditoría Interna	Subsecretaría de Agenda Presidencial	Coordinación administrativa financiera
Secretaría General Jurídica	Dirección de Gestión Documental y Archivo	Subsecretaría General del Despacho	Subsecretaría de disposiciones y contenidos presidenciales	Coordinación General de Planificación y Gestión estratégica
Subsecretaría General Jurídica	Dirección de Comunicación Social	Subsecretaría de Gestión	Subsecretaría de Seguridad e Información	Coordinación General de Atención Ciudadana

**ACTIVIDAD: Difusión del Portal del servidor 2<sup>da</sup> fase**

DESARROLLO:		PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
<b>Organización del evento “Lanzamiento del Portal 2<sup>da</sup> fase”</b>		Dirección de Administración de Talento Humano Coordinación General de Administración de Carondelet	Sep 2015	1 semana
Preparación de los documentos de trabajo y presentación		Coordinación General de Administración de Carondelet Dirección de Comunicación Social	Sep 2015	1 semana
Realización del video presentación				
Realización del evento		Dirección de Administración de Talento Humano	Oct 2015	1 semana
<b>Realización de la línea gráfica “Todos Conectados”</b>		Dirección de Comunicación Social	Sep 2015	1 semana
Realización del montaje de los habladores colgantes				
<b>Difusión campaña “Todos Conectados”</b>			Oct 2015	1 semana
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	<b>Evento lanzamiento:</b> “Lanzamiento del Portal 2 <sup>da</sup> fase”	<b>TONO-ESTILO:</b> Entusiasta-Divertido		
	<b>Difusión:</b> “Todos conectados, todos participando”			
<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b>	Encuesta de valoración a través de la intranet para ambas actividades.			
<b>LOGROS:</b>	La implementación de este nuevo portal del servidor, pretende ser el escritorio de todos los computadores de trabajo de los servidores. Con una nueva retribución de los contenidos que vincule al servidor con la información e incentive la interacción con la misma. Comunicar y promocionar la filosofía de la Presidencia de la República.			

**FUNCIONAMIENTO:** La cuarta semana de septiembre de 2015 se invitará a todo el personal al evento del segundo lanzamiento. La invitación será enviada a través del correo institucional. Según organigrama se armarán grupos conformados por 4 dependencias. El evento se llevará a cabo la primer semana de octubre en las instalaciones por la tarde, de lunes a viernes. Se sugiere servir un refrigerio. Entregar material promocional institucional a los participantes. Se expondrá las dos secciones: OPERATIVA y COMUNICATIVA. Se recomienda instalar equipos para invitar a los usuarios a interactuar con la plataforma. Se presentará una animación que muestre en forma general sus funciones.

Un día viernes, antes de iniciar la primera semana de octubre, luego de acabada la jornada laboral, el personal de la Dirección de Comunicación deberá de colocar los habladores colgantes en forma de íconos web en determinados puntos estratégicos en todos los edificios, Promocionando cada uno de las secciones a lanzarse, con un concepto sencillo del servicio que ofrecen. Se recomienda un tamaño de 90 x 60 cm e imprimir dos juegos de habladores, un juego a ser colocados en el Palacio y el otro en el edificio La Unión, cerca de los biométricos. Se propone promocionar 5 secciones. Se requerirá ayuda de mantenimiento para poder suspender



con hilos los habladores, asegurándolos tanto del techo como del suelo.

Como fondo de pantalla de todos los computadores pertenecientes al complejo de Presidencia se usará la frase “Todos conectados, todos participando”.

Por un período de un mes se mantendrá todos los habladores colgantes en las diferentes áreas de la institución, así como de toda el material promocional realizado en la página de inicio del portal del servidor.

Se requiere la elaboración de una nota periodística que mencione las expectativas de los servidores así como de sus percepciones.

**GRUPOS PARA EVENTO “Lanzamiento del Portal 2<sup>da</sup> fase”**

<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>
Secretaría General	Coordinación General de Gestión estratégica interinstitucional	Dirección de Asesoría Jurídica	Logística y Protocolar	Coordinación General de Administración de Carondelet
Subsecretaría General	Dirección de Comunicación	Dirección de Auditoría Interna	Subsecretaría de Agenda Presidencial	Coordinación administrativa financiera
Secretaría General Jurídica	Dirección de Gestión Documental y Archivo	Subsecretaría General del Despacho	Subsecretaria de disposiciones y contenidos presidenciales	Coordinación General de Planificación y Gestión estratégica
Subsecretaría General Jurídica	Dirección de Comunicación Social	Subsecretaría de Gestión	Subsecretaria de Seguridad e Información	Coordinación General de Atención Ciudadana

ACTIVIDAD: Difusión ¿Cómo se hace?				
DESARROLLO:		PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Animación de cada proceso		Dirección de Comunicación Social	Feb 2015	1 semana
Difusión			Mar-Jul 2015	1 semana
<b>E. TÉCNICAS:</b>	<p>El formato de animación será de 1280×720 píxeles. Podrá usarse la herramienta más cómoda para el diseñador audiovisual. Se recomienda el uso de adobe flash o Toon Boom Studio.</p> <p>Para cada área se deberá de seleccionar un color de fondo que permita diferenciar los procesos durante cada semana. Se recomienda que sean tonos pasteles, y que los elementos que se desplieguen mostrando el modelo de proceso sean llamativos.</p> <p>Se Solicita que en la animación exista una voz en off que describa la animación.</p> <p>La duración de la animación no será de más de 1 minuto. Se deberá valorar el tiempo acorde a los procesos de cada área, ya que unos tendrán más pasos que otros. Se debe de cuidar que el espectador cuente con una línea de tiempo que le permita captar todo lo que la animación muestre.</p>			

**FUNCIONAMIENTO:** Se recomienda trabajar y contar con el material listo para cada área por lo menos con dos semanas de antelación. Para las grabaciones de voz, se podrá solicitar la respectiva autorización para uso de los equipos pertenecientes a Prensa externa, gestionados por la SECOM. Cada semana se procederá a promocionar el modelo de proceso de cada área. Para promocionar todas las áreas pertenecientes a la Presidencia de la República, se estima un tiempo de cinco meses. La animación de cada proceso, será publicada en cada área en la sección información institucional del portal del servidor. De forma permanente se mantendrá publicada toda la información. Se requiere la elaboración de una nota periodística.

ACTIVIDAD: Difusión Blog SG				
DESARROLLO:		PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Elaboración del cuerpo del mensaje y aprobación del mensaje		Dirección de Comunicación Social	Abr 2015	1 día
Diagramación				1 día
Difusión				1 día
<b>E. TÉCNICAS:</b>	<p>Se debe de usar el formato institucional de comunicados. La animación no deberán de exceder de 30 segundos. El formato de animación será de 1280×720 píxeles. Podrá usarse la herramienta más cómoda para el diseñador audiovisual. Se recomienda el uso de adobe flash o Toon Boom Studio. Se Solicita que exista una voz en off que describa de forma precisa el funcionamiento del Blog.</p>			

**FUNCIONAMIENTO:** El miércoles de la cuarta semana del mes de abril, se procederá a difundir el comunicado formal por parte del Secretario General, invitando a los servidores a visitar su Blog, comentar y aportar con ideas que le permitan tener una idea más amplia sobre determinados temas. El comunicado será enviado a todos los servidores a través del correo institucional acompañado de una animación que explique de forma precisa el funcionamiento del Blog. De forma permanente se mantendrá publicada toda la información en el portal del servidor. Se requiere la elaboración de una nota periodística.

<b>ACTIVIDAD: Difusión Cartelera Virtual del Servidor "IVO" (Permanente)</b>				
<b>DESARROLLO:</b>		<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FECHA</b>	<b>TIEMPO</b>
Animación del video		Dirección de Comunicación Social	Oct 2015	1 día
Difusión				1 día
<b>E. TÉCNICAS:</b>	El formato de animación será de 1280x720 píxeles. La animación no deberán de exceder de 30 segundos. Podrá usarse la herramienta más cómoda para el diseñador audiovisual. Se recomienda el uso de adobe flash o Toon Boom Studio. Se Solicita que una voz en off vaya explicando de forma precisa el funcionamiento de IVO.			

**FUNCIONAMIENTO:** El lunes de la tercera semana del mes de octubre se procederá con la difusión y promoción de IVO. Un día viernes, antes de iniciar la tercera semana, luego de acabar la jornada laboral, el personal de la Dirección de Comunicación deberá colocar los floor graphic en los puntos de salida en todos los edificios. Los adhesivos deberán de contener los mensajes: "IVO, el espacio que esperabas". "No te vayas sin anunciar", "No te vayas sin sugerir", "Encuéntrame en tú portal". Los mensajes deberán estar contenidos en íconos web. Se recomienda que las impresiones sean con tinta para exterior y de un tamaño de 100 x 70 centímetros. En total son 4 impresiones. Se recomienda imprimir dos juegos, para ser colocados al ingreso del Palacio y del Edificio la Unión. A través del chat corporativo se promocionará a IVO con la frase "IVO, El espacio que esperabas", "Encuéntrame en tú portal". Se procederá a realizar la publicación de la animación en el inicio del portal. Se recomienda que la información publicada sea permanente en su respectiva sección dentro portal del servidor.

<b>ACTIVIDAD: Difusión Jornada SG Modelo de Gestión (Bianual)</b>				
<b>DESARROLLO:</b>		<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FECHA</b>	<b>TIEMPO</b>
Realización de la invitación		Dirección de Comunicación Social	Jun 2015	1 día
Realización de la presentación				2 días
Realización de la animación			Jul 2015 Dic 2015	2 días
Realización del comunicado				1 día
Realización de la nota periodística				
Realización del diploma			1 día	
Difusión				

#### E. TÉCNICAS:

El formato de animación será de 1280×720 píxeles. La animación no deberán de exceder de 30 segundos. Podrá usarse la herramienta más cómoda para el diseñador audiovisual. Se recomienda el uso de adobe flash o Toon Boom Studio. Se Solicita que una voz en off vaya explicando de forma precisa el funcionamiento de IVO. La realización de la presentación podrá llevarse a cabo en formato .ppt. manejando la línea institucional existente para presentaciones.

El formato de diploma, será en formato carta y diagramado en base a la imagen institucional. Se debe de incluir los logotipos pertenecientes a la nueva identidad de gestión de la Secretaría General así como los personajes. El formato de invitación a usarse será el institucional ya establecido. Se recomienda que las invitaciones sean digitales y enviadas a través del correo institucional a los diferentes participantes.

---

**FUNCIONAMIENTO:** Se recomienda que las animaciones estén listas las primeras semanas de julio para la primera jornada, así como para la segunda jornada en el mes de diciembre. El lunes de la segunda semana del mes de julio y del mes de diciembre se llevará a cabo la Jornada SG Modelo de Gestión.

Al final de la jornada se enviará mediante correo institucional un enlace que permita a los asistentes descargar la versión de la presentación realizada al igual que a los no asistentes. El martes se llevará a cabo la difusión al resto de la plantilla a través del portal con un comunicado por parte del Secretario General que informe los avances del modelo de gestión, enviado a través del correo electrónico institucional. La nota periodística será difundida a través del chat corporativo con el mensaje “Gracias (nombres de los servidores que realizaron las propuestas). Revisa la nota en tú portal”. La nota periodística deberá de contener los nombres, fotos y las ideas realizadas por los servidores. Esta será publicada en el inicio del portal. A nombre de la Secretaría General se enviará un diploma de reconocimiento firmado a todos los servidores que hayan realizado propuestas de mejoras. Estas propuestas serán evaluadas por la Secretaría y Subsecretaría General de la Presidencia. Además serán publicados en la sección “Reconocimientos” del portal.

**ACTIVIDAD: Difusión Congreso SG Modelo de Gestión (Anual)**

DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Realización de la invitación	Dirección de Comunicación Social	Ene 2015	1 día
Realización de la presentación			2 días
Realización de la animación			2 días
Realización del comunicado			1 día
Realización de la nota periodística			
Realización del diploma			
Difusión			

**E. TÉCNICAS:**

El formato de animación será de 1280x720 píxeles. La animación no deberán excederse de 1 minuto. Podrá usarse la herramienta más cómoda para el diseñador audiovisual. Se recomienda el uso de adobe flash o Toon Boom Studio. Se solicita una voz en off que vaya explicando de forma precisa el proceso de modelo de gestión. La animación deberá contener de forma precisa la información más relevante del modelo. La realización de la presentación podrá llevarse a cabo en formato .ppt.

El formato de diploma, será en formato carta y diagramado en base a la imagen institucional existente. Debe de incluir el logotipo pertenecientes a la nueva identidad de gestión de la Secretaría General, así como los personajes. El formato de invitación a usarse será el institucional ya establecido. Se recomienda que las invitaciones sean digitales y enviadas a través del correo institucional a los diferentes participantes.

**FUNCIONAMIENTO:** Se recomienda que las animaciones estén listas la segunda semana de enero. El lunes en la tercera semana del mes de enero se llevará a cabo el Congreso SG Modelo de Gestión. Al final de la jornada se enviará mediante correo institucional un enlace que permita a los asistentes descargar la versión de la presentación realizada al igual que a los no asistentes. El martes se llevará a cabo la difusión al resto de la plantilla a través del portal con un comunicado por parte del Secretario General que invite a conocer el modelo de gestión, enviado a través del correo electrónico institucional. La nota periodística será difundida a través del chat corporativo con el mensaje “Conoce el nuevo modelo de gestión, encuéntralo en tú portal”. La nota periodística deberá de contener los puntos relevantes del nuevo modelo de gestión de la Presidencia. Será publicada en el inicio del portal. A nombre de la Secretaría General se enviará un diploma de reconocimiento firmado a todos los servidores que hayan realizado propuestas de mejoras. Estas propuestas serán evaluadas por la Secretaría y Subsecretaría General de la Presidencia. Además serán publicados en la sección “Reconocimientos” del portal.

**ACTIVIDAD: Difusión Congreso SG Modelo de Gestión (Bianual)**

DESARROLLO:		PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Realización de la presentación		Dirección de Comunicación Social	Ene 2015	2 días
Realización de la animación				
Realización del comunicado				
Realización de la nota periodística				1 día
Realización del diploma				
Difusión				1 día
<b>E. TÉCNICAS:</b>	<p>El formato de animación será de 1280×720 píxeles. La animación no deberán de exceder de 30 segundos. Podrá usarse la herramienta más cómoda para el diseñador audiovisual. Se recomienda el uso de adobe flash o Toon Boom Studio. Se Solicita una voz en off que vaya explicando de forma precisa el funcionamiento de IVO.</p> <p>El formato de diploma, será en formato carta y de diploma diagramado en base a la imagen institucional, más los logotipos pertenecientes a la nueva identidad de gestión de la Secretaría General.</p>			

**FUNCIONAMIENTO:** La recomienda que las animación y la presentación estén listas la primera semanas de enero. El lunes de la segunda semana del mes de julio y del mes de diciembre se llevará a cabo la Jornada SG Modelo de Gestión.

Al final de la jornada se enviará mediante correo institucional un enlace que permita a los asistentes descargar la versión de la presentación realizada al igual que a los no asistentes. El martes se llevará a cabo la difusión al resto de la plantilla a través del portal con un comunicado por parte del Secretario General que informe los avances del modelo de gestión, enviado a través del correo electrónico institucional. La nota periodística será difundida a través del chat corporativo con el mensaje "Gracias (nombres de los servidores que realizaron las propuestas), revisa la nota en tú portal". La nota periodística deberá de contener los nombres, fotos y las ideas realizadas por los servidores. Será publicada en el inicio del portal. A nombre de la Secretaría General se enviará un diploma de reconocimiento firmado a todos los servidores que hayan realizado propuestas de mejoras. Estas propuestas serán evaluadas por la Secretaría y Subsecretaría General de la Presidencia.

**ACTIVIDAD: Difusión Foro: La Comunicación Interna como herramienta clave (Anual)**

DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Realización de la invitación	Dirección de Comunicación Social	Ene 2015	1 día
Realización de la presentación			2 días
Realización de la animación			2 días
Realización del manual			1 semana
Realización de la nota periodística			1 día
Difusión			

**E. TÉCNICAS:**

El formato de animación será de 1280×720 píxeles. La animación no deberán de exceder 1 minuto de duración. Podrá usarse la herramienta más cómoda para el diseñador audiovisual. Se recomienda el uso de adobe flash o Toon Boom Studio. Se Solicita una voz en off que vaya explicando de forma precisa el contenido del manual. La animación deberá contener de forma precisa la información más relevante del todo el manual. La realización de la presentación podrá llevarse a cabo en formato .ppt.

El formato de invitación a usarse será el institucional ya establecido. Se recomienda que las invitaciones sean digitales y enviadas a través del correo institucional a las diferentes participantes.

**FUNCIONAMIENTO:** Se recomienda que la animación, la presentación y el manual estén listos la primera semana de enero. El lunes en la segunda semana del mes de enero se llevará a cabo el Foro. Al final de la jornada se enviará mediante correo institucional un enlace que permita a los asistentes descargar la versión de la presentación realizada al igual que a los no asistentes. El martes se llevará a cabo la difusión al resto de la plantilla a través de la intranet existente, con un comunicado por parte de la Dirección de Comunicación con la frase “Conoce la herramienta que nos ayudará a emprender el cambio que necesitamos”, enviado a través del correo electrónico institucional. La nota periodística será difundida a través de la intranet. La nota periodística deberá de contener los resultados obtenidos, referentes a las propuestas de mejoras obtenidas, así como las percepciones de los asistentes. Será publicada en el inicio del portal. Estas propuestas serán evaluadas por la Secretaría y Subsecretaría General de la Presidencia. Además serán publicados en la sección “Reconocimientos” del portal.

<b>ACTIVIDAD: Difusión Mensaje Presidente (Bianual)</b>			
<b>DESARROLLO:</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FECHA</b>	<b>TIEMPO</b>
Elaboración del cuerpo del mensaje.	Coordinación General de Contenidos Presidenciales	Ene 2015 Dic 2015	4 días
Grabación del video	Coordinación General de Agenda Presidencial Secretaría Nacional de Comunicación. SECOM		1 día
Difusión	Dirección de Comunicación Social		2 días
<b>E. TÉCNICAS:</b>	Los videos tendrá una duración de 1 minuto cada uno. El Sr. Presidente será la persona que se dirigirá a los servidores. Se solicita el video en formato web. Se sugiere que las grabaciones sean realizadas en el Salón Protocolar del Palacio de Carondelet. Se debe de usar el formato institucional de comunicado.		

**FUNCIONAMIENTO:** En la primera semana del mes de enero y diciembre del 2015, la Coordinación General de Contenidos Presidenciales realizará la propuesta al Sr. Presidente sobre el contenido del mensaje que se desea comunicar.

Una vez validado el mensaje, a través de la Coordinación General de Agenda Presidencial, se propondrá una fecha para grabación del video en colaboración de la Secretaría Nacional de Comunicación, en el mes de enero y diciembre. Se recomienda que la grabación se lleve a cabo la segunda semana de enero y de diciembre. Se recomienda servir un refrigerio en la grabación.



ACTIVIDAD: Lanzamiento Dossier de Prensa (Mensual)				
DESARROLLO:		PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Elaboración del dossier		Dirección de Comunicación Social	Ago 2015	1 mes
Impresión del catálogo				3 semanas
Animación del catálogo				3 días
Diseño de arte promocional				1 día
Difusión			Sep 2015	1 semana
<b>E. TÉCNICAS:</b>	En formato A5, se pretende formar un catálogo animado en formato web. El formato impreso será en A5 tipo folleto en papel couché mate de 125 gramos, impreso tiro y retiro a full color, de máximo 10 páginas. La cubierta deberá ser de 170 gramos. La impresión podrá ser láser o de imprenta, dependiendo de la carga de trabajo de la Dirección de Comunicación. Se recomienda que el formato impreso sea traducido al idioma inglés y que se realicen impresiones en ambos idiomas.			

**FUNCIONAMIENTO:** El folleto impreso será entregado a los visitantes del museo de Carondelet. La versión digital será difundida a todo el personal a través del portal. En la primera semana del mes de septiembre y en cada inicio de semana de cada mes, la Dirección de Comunicación a través del chat corporativo y de SMS procederá a promocionar el Dossier de prensa. El mensaje enviado será “Tú esfuerzo vale la pena, en el portal encuentra los grandes logros de este nuestro gobierno”. Además creará un arte promocional con el mismo mensaje descrito, que será programado para que sea el fondo de pantalla de todos los computadores de la institución con medidas de 1280 x 800 pixeles. Se recomienda que el catálogo de prensa permanezca una semana en el inicio del portal. Luego sea ubicado en la sección correspondiente dentro del portal.

ACTIVIDAD: Difusión Percepción de Auditorías (Anual)			
DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Creación de la línea gráfica	Dirección de Comunicación Social	Nov 2015	2 semanas
Difusión			
<b>E. TÉCNICAS:</b>	<p>La creación de la línea gráfica se dividirá en tres fases, cada una se ejecutará durante una semana, los días lunes, miércoles y viernes.</p> <p><b>1<sup>ra</sup> fase:</b> “Muy pronto necesitaremos escucharte, tú bienestar es nuestra apuesta de futuro” , “Muy pronto tu opinión será nuestro pase al cambio continuo”. “Muy pronto danos la oportunidad de mejorar para ti, danos tú opinión”.</p> <p><b>2<sup>da</sup> fase:</b> “Por qué medir el clima” , “Trabajar en un lugar del que te sientas orgulloso, donde te escuchen, con trato justo, en donde sientas que ocupas un lugar especial” , “Cultura y ambiente positivo”.</p> <p><b>3<sup>ra</sup> fase:</b> “Participa de la encuesta” , “Es en línea y anónima” , “Sé parte del cambio“ , “La construcción de un gran clima laboral es responsabilidad de todos”.</p> <p>La línea gráfica estará compuesta por piezas gráficas y animaciones audiovisuales. Se deberá de emplear a los dos personajes creados al igual que el logo de la Secretaría General. En cada fase debe de existir por lo menos un diseño audiovisual.</p> <p>La difusión de las tres fases será a través del portal, todo la campaña deberá estar publicada en el portal. Además las piezas gráficas deberán ser configuradas como fondos de pantalla de todos los computadores. A través del chat corporativo y de SMS se procederá a promocionar cada fase a través de los mensajes diseñados. Al Correo electrónico sólo se enviarán las animaciones que se desarrollen. Estas también deberán de ser promocionadas a través de los monitores de señalética. Unos dos días antes de la realización de la encuesta, se procederá a entregar un volante que contenga las instrucciones básicas sobre el proceso de evaluación. Este diseño debe de ser sencillo, vistoso y concreto en su información. El volante deberá tener formato A5, en cartulina de 270 gramos. Se recomienda alguna cartulina elegante y vistosa, que le permita al servidor mostrarse atraído por poseerla.</p> <p>Se recomienda además que se impriman dos juegos de tres habladores cada uno con la imagen de los personajes, y el otro con el logo de la Secretaría General. El tamaño de altura a considerar es de 170 x 100 cm. A full color, con tinta para exteriores. Deberán ser colocados durante la tercera semana, que se promociona la tercera fase, cerca de los biométricos, en donde el personal timbra su ingreso y salida. La Frase que acompañe a los personajes deberá ser “Participa de la encuesta” , “Es en línea y anónima”.</p>		

**FUNCIONAMIENTO:** La difusión se llevará a cabo a partir de la segunda, tercera y cuarta semana del mes de noviembre.

**ACTIVIDAD: Lanzamiento del Manual de políticas y procedimientos comunicacionales**

DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Diagramación del manual	Dirección de Comunicación Social	Ene 2015	1 semana
Animación		Ene 2015	1 día
Difusión		Feb 2015	1 día

**E. TÉCNICAS:**

El manual deberá tener formato A5 impreso tipo folleto en papel couché mate de 125 gramos, impreso tiro y retiro a full color. La cubierta deberá ser de 170 gramos. La impresión podrá ser láser o de imprenta, dependiendo de la carga de trabajo de la Dirección de Comunicación. También se debe de contar con una versión digital del manual para ser colocada en la intranet existente. El formato de animación será de 1280x720 píxeles. Podrá usarse la herramienta más cómoda para el diseñador audiovisual. Se recomienda el uso de adobe flash o Toon Boom Studio. Se Solicita una voz en off que describa la animación. La publicación de la nota periodística se encontrará en la intranet existente en la sección inicio.

**FUNCIONAMIENTO:** El lunes de la primera semana del mes de febrero de 2015 se llevará a cabo el lanzamiento del Manual. La difusión se llevará a cabo al resto de la plantilla a través de un correo electrónico institucional. La animación a ser difundida al resto de la platilla mostrará los puntos más claros de las políticas y cual es el proceso a seguir para acceder a asesoría comunicacional. Por un período indefinido se mantendrá toda la información publicada en la intranet existente. Luego del lanzamiento del portal, se procederá a ubicar la información en sus respectivas secciones. Se requiere la elaboración de una nota periodística.

**ACTIVIDAD: Difundir los Info Centro**

DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Diseño de volante	Dirección de Comunicación Social	Ene 2015	1 semana
Diseño de pieza gráfica		Ene 2015	1 día
Difusión		Feb 2015	1 día

**E. TÉCNICAS:**

EL lunes de la primera semana del mes de febrero de 2015 se procederá a entregar un volante que contenga las instrucciones básicas sobre el uso de un computador así como las políticas de uso al personal que no dispone de computar. Este diseño debe de ser sencillo, vistoso y concreto en su información. El volante deberá tener formato A5, en cartulina de 270 gramos, se recomienda alguna cartulina elegante y vistosa, que le permita al servidor mostrarse atraído por poseerla.

**FUNCIONAMIENTO:** El lunes de la segunda semana del mes de febrero de 2015 se implantará y se llevarán a cabo pruebas desde los info centro. El día martes se procederá con la difusión al resto del personal a través de una pieza gráfica con dimensiones de 1280 x 800 pixeles que será colocada como fondo de pantalla de todos los computadores de la Presidencia.

<b>ACTIVIDAD: Difundir Chat Corporativo</b>			
<b>DESARROLLO:</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FECHA</b>	<b>TIEMPO</b>
Diseño de volante	Dirección de Comunicación Social	Feb 2015	1 día
Redacción de los textos			
Difusión			1 día
<b>E. TÉCNICAS:</b>	<p>El volante deberá contener las instrucciones básicas sobre el uso de la aplicación chat corporativo así como las políticas de uso. Este diseño debe de ser sencillo, vistoso y concreto en su información. El volante deberá tener formato A5, impreso en cartulina de 270 gramos. Se recomienda alguna cartulina elegante y vistosa, que le permita al servidor mostrarse atraído por poseerla. Se invita que una vez terminada la entrega de los volantes, se proceda a enviar a todos los computadores los textos a través de la aplicación chat corporativo.</p> <p>La redacción de textos a ser difundidos a través de la aplicación se recomiendan que cumplan con características de entusiasmo y se basen en el lema de: “Todos conectados, todos participando”</p>		

**FUNCIONAMIENTO:** El viernes de la tercera semana del mes de enero de 2015 se difundirá a través de la misma aplicación. Al personal que no dispone de computador, se procederá a entregarle una volante con la información necesaria. Se recomienda realizar una nota periodística sobre las diferentes reacciones y comentarios por parte de los usuarios.

**ACTIVIDAD: Difusión de Celebración de encuentros**

DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Elaboración de la línea gráfica “ <b>Campeonato Deportivo</b> ”	Dirección de Comunicación Social	Mayo 2015	1 semana
Difusión		Junio 2015	1 semana
Elaboración de la línea gráfica “ <b>Un año más entre amigos</b> ”		Nov 2015	1 día
Difusión		Dic 2015	1 día

**E. TÉCNICAS:**

La elaboración de las piezas gráficas “**Campeonato Deportivo**” se distribuirán de la siguiente forma:

- Lunes:** invitación a participar del “**Campeonato Deportivo**”
- Martes:** promoción de las diferentes actividades a realizarse
- Miércoles:** promoción de las diferentes disciplinas deportivas
- Jueves:** convocatorio a inscripciones
- Viernes:** Entrega de tickets de refrigerio

La diagramación de los artes debe de ser sencilla, llamativa y con la información concisa. La difusión se realizará a través del chat corporativo y SMS con los siguientes mensajes promocionales: “Sé parte de la diversión, participa”, “**Campeonato Deportivo**”.

Los artes serán publicados día a día en el portal y deberán permanecer publicados durante una semana. A los servidores que no disponen de computador se procederá a enviar una invitación física. Se deberá usar el formato institucional de invitación impresa. Deberá tener formato A5, impreso en cartulina de 270 gramos. Se recomienda alguna cartulina elegante y vistosa, que le permita al servidor mostrarse atraído por poseerla. Personalizadas. Se entregan tres tickets impresos y numerados. Impresión láser de tamaño 7 x 3 cm. Se entregarán 4 tickets por servidor. Sumando un total de 2036 tickets.

Para el encuentro “**Un año más entre amigos**”, se recomienda enviar una invitación formal por parte del Secretario General invitando a nombre del Sr. Presidente a los servidores a celebrar con un brindis un año de amistad y trabajo. Se deberá usar el formato institucional de invitación digital. La invitación será difundida a todos los servidores a través del correo institucional. A los servidores que no disponen de computador se procederá a enviar una invitación física. Se deberá usar el formato institucional de invitación impresa. Deberá tener formato A5, impreso en cartulina de 270 gramos. Se recomienda alguna cartulina elegante y vistosa, que le permita al servidor mostrarse atraído por poseerla. Personalizadas. La difusión se realizará a través del chat corporativo y SMS con los siguientes mensajes promocionales: “Más que un trabajo, somos una familia”, “**Un año más entre amigos**”.

**FUNCIONAMIENTO:** El “Campeonato Deportivo” se llevará a cabo la segunda semana de junio se llevará a cabo el evento. Se recomienda realizar una nota periodística sobre el evento. El encuentro “Un año más entre amigos” se llevará a cabo la tercera semana de diciembre, evento que permitirá a los servidores compartir un momento con el Sr. Presidente y realizar un brindis por las festividades de navidad y de fin de año. Se recomienda servir bocaditos y realizar una nota periodística sobre el evento.

**ACTIVIDAD: Difusión del Reporte del Ambiente**

DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Preparación de los artes con los resultados	Dirección de Comunicación Social	Ene 2015	2 Semanas
Difusión		Feb 2015	2 Semanas

<b>E. TÉCNICAS:</b>	<p>Las piezas gráficas se distribuirán de la siguiente forma, acorde al modelo del instrumento usado para la evaluación:</p> <p><b>Lunes:</b> Dimensión Credibilidad  <b>Martes:</b> Dimensión Respeto  <b>Miércoles:</b> Dimensión Imparcialidad  <b>Jueves:</b> Dimensión Camaradería  <b>Viernes:</b> Dimensión Orgullo  <b>Lunes:</b> Apreciación General y estilo gerencial  <b>Martes:</b> Reactivos adicionales y atributos culturales</p> <p>La diagramación de los artes debe de ser sencilla y con la información concisa. Se recomienda cada dimensión maneje un fondo de color tono pastel diferente, que día a día ayude con su diferenciación.</p>
---------------------	--

**FUNCIONAMIENTO:** Entre la tercera y cuarta semana del mes de febrero de 2015 se procederá con la difusión de la información a través del correo institucional. Se enviará cada una de las piezas gráficas, hasta concluir con el proceso. La información se publicará día a día en la intranet existente y permanecerá publicada por el lapso de un mes. Se recomienda la realización de una nota periodista que plantee los resultados en un lenguaje sencillo, que contengan comentarios de diferentes servidores sobre los resultados. Además se recomienda que en la primera edición de la revista institucional existentes, se elabore una nota relacionada a este tema de una forma más amplia que la nota periodística.

**ACTIVIDAD: Difusión de Buzón de sugerencias**

DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Elaboración de la línea gráfica	Dirección de Comunicación Social	Abr 2015	1 semana
Difusión		May 2015	1 semana

**E. TÉCNICAS:**

La línea gráfica estará compuesta por piezas gráficas: un volante que contengan las instrucciones básicas sobre el uso del servicio de buzón de sugerencia, como su política y leyes de anonimato. Este diseño debe de ser sencillo, vistoso y concreto en su información. El volante deberá tener formato A5, impreso en cartulina de 270 gramos. Se recomienda alguna cartulina elegante y vistosa, que le permita al servidor mostrarse atraído por poseerla. Se invita que una vez terminada la entrega de las volantes, se proceda a enviar a todos los computadores los textos promocionando al Buzón de Sugerencias a través de la aplicación chat corporativo.

La redacción de textos a ser difundidos a través de la aplicación se recomiendan que cumplan con características de entusiasmo y se basen en el lema de: "Tú opinión nos hace mejores", "Todos conectados, todos participando".  
 La segunda pieza son habladores. Se recomienda además que se impriman dos juegos de ellos con forma de buzón, con mensajes que incentiven su uso. El tamaño de altura a considerar es de 1.20 m, a full color, con tinta para exteriores. Deberán ser colocados un día antes de la difusión cerca de los biométricos, en donde el personal timbra su ingreso y salida. La Frase que acompañe a los personajes y al logo de la SG deberá ser "Participa", "Tú opinión nos hace mejores".

**FUNCIONAMIENTO:** La primera semana del mes de mayo de 2015 se promocionará el buzón de sugerencias. Al personal que no dispone de computador, se procederá a entregarle una volante con la información necesaria. Se solicita la realización de una nota periodística que recoja las diferentes reacciones de los usuarios, así como su política y leyes de anonimato.

**ACTIVIDAD: Difusión Prácticas de comunicación**

<b>DESARROLLO:</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FECHA</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Organización del evento “Lanzamiento de Prácticas de comunicación”</b>	Dirección de Administración de Talento Humano Coordinación General de Administración de Carondelet	Abr 2015	1 semana
Preparación de los documentos de trabajo y presentación	Dirección de Comunicación Social Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	Abr 2015	1 semana
Realización del video presentación	Dirección de Comunicación Social	May 2015	1 semana
Difusión		May 2015	1 semana

**E. TÉCNICAS:**

Se invitará a todo el personal al evento. La invitación será enviada a través del correo institucional. Según organigrama se armarán grupos conformados por 4 dependencias. El evento se llevará a cabo la segunda semana del mes de mayo de 2015 en las instalaciones por la tarde, de lunes a viernes. Se sugiere servir un refrigerio. Entregar material promocional institucional a los participantes. Este material impreso será en A5 tipo folleto en papel couché mate de 125 gramos, impreso tiro y retiro a full color. La cubierta deberá ser de 170 gramos.

A los servidores que no disponen de computador se procederá a enviar una invitación física. Se deberá usar el formato institucional de invitación impresa. Deberá tener formato A5, impreso en cartulina de 270 gramos. Se recomienda alguna cartulina elegante y vistosa, que le permita al servidor mostrarse atraído por poseerla. Personalizadas.

La impresión podrá ser láser o de imprenta, dependiendo de la carga de trabajo de la Dirección de Comunicación.

Se expondrá el objetivo, lo que se desea apreciar y detectar a través de esta herramienta. Se recomienda instalar equipos para invitar a los usuarios a interactuar con la plataforma.

Se Presentará una animación muestre en forma general sus funciones. El formato de animación será de 1280x720 píxeles. Podrá usarse la herramienta más cómoda para el diseñador audiovisual. Se recomienda el uso de adobe flash o Toon Boom Studio. Se Solicita que exista una voz en off que describa la animación.

Un día viernes, antes de iniciar la primera semana de mayo, luego de acabada la jornada laboral, el personal de la Dirección de Comunicación deberá de colocar las habladores colgantes en forma de íconos web en determinados puntos estratégicos en todos los edificios, promocionando cada una de las acciones disponibles de esta herramienta (tres), con un concepto sencillo del servicio que ofrecen. Se recomienda un tamaño de 120 x 100 cm e imprimir dos juegos de habladores, un juego a ser colocados en el Palacio y el otro en el edificio La Unión, cerca de los biométricos. Se requerirá ayuda de mantenimiento para poder suspender con hilos los habladores, asegurándolos tanto del techo como del suelo.



Como fondo de pantalla de todos los computadores pertenecientes al complejo de Presidencia se usará la frase “Tú opinión nos hace mejores”, “Todos conectados, todos participando”. Por un período de un mes se mantendrá todos los habladores colgantes en las diferentes áreas de la Institución. Se requiere la elaboración de una nota periodística que mencione las expectativas de los servidores. En la sección respectiva, se publicará toda la información perteneciente a esta herramienta de comunicación.

**FUNCIONAMIENTO:** La segunda semana del mes de mayo de 2015 se llevará a cabo el lanzamiento.

**GRUPOS PARA EL LANZAMIENTO**

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Secretaría General	Coordinación General de Gestión estratégica interinstitucional	Dirección de Asesoría Jurídica	Logística y Protocolar	Coordinación General de Administración de Carondelet
Subsecretaría General	Dirección de Comunicación	Dirección de Auditoría Interna	Subsecretaría de Agenda Presidencial	Coordinación administrativa financiera
Secretaría General Jurídica	Dirección de Gestión Documental y Archivo	Subsecretaría General del Despacho	Subsecretaria de disposiciones y contenidos presidenciales	Coordinación General de Planificación y Gestión estratégica
Subsecretaría General Jurídica	Dirección de Comunicación Social	Subsecretaría de Gestión	Subsecretaria de Seguridad e Información	Coordinación General de Atención Ciudadana

**ACTIVIDAD: Difusión Monitores de señalética**

DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Elaboración de la línea gráfica	Dirección de Comunicación Social	Ago 2015	1 semana
Difusión		Ago 2015	1 semana

**E. TÉCNICAS:**

Los mensajes a promocionarse a través del chat corporativo deben de alinearse al concepto “Todos informados, todos conectados”, al igual que en los SMS. Se debe de diseñar una pieza gráfica con el mismo texto que será configurado como fondo de pantalla de todos los computadores pertenecientes al complejo de Presidencia con medidas de 1280 x 800 pixeles.

Se requiere la instalación de 6 televisores de 40 pulgadas con puertos HDMI. Dos de ellos deberán estar cerca de los biométricos. Los cuatro restantes deberán ser instalados entre el Palacio y el Edificio la Unión.

Se procederá a enviar un correo a los Secretarios, Subsecretarios, Coordinadores, Directores de área y Jefes de área recordándoles las políticas de uso de este canal de comunicación.

**FUNCIONAMIENTO:** La segunda semana del mes de agosto de 2015 se promocionará los monitores de señalética a través del chat corporativo, SMS y con fondos de pantalla en todos los computadores al igual que en los mismos monitores de señalética. Se solicita la realización de una nota periodística que recoja las diferentes reacciones de los usuarios. Cabe mencionar que la política de uso de esta herramienta se encuentra dentro del manual de Política Comunicativa.

**ACTIVIDAD: Difusión Sesiones de trabajo**

<b>DESARROLLO:</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FECHA</b>	<b>TIEMPO</b>
Elaboración de la línea gráfica	Dirección de Comunicación Social	Ene 2015	1 semana
Difusión		Feb 2015	1 semana

**E. TÉCNICAS:**

La línea gráfica está compuesta por: invitación, presentación, pieza gráfica y animación.

La invitación se diagramará en el formato institucional establecido y será difundida a través del correo institucional con formato establecido.

A los servidores que no disponen de computador se procederá a enviar una invitación física. Se deberá usar el formato institucional de invitación impresa. Deberá tener formato A5, impreso en cartulina de 270 gramos. Se recomienda alguna cartulina elegante y vistosa, que le permita al servidor mostrarse atraído por poseerla. Personalizadas.

La presentación deberá contar con un lenguaje directo, claro y sencillo, con perspectiva interna, evitando el exceso de información y buscando el equilibrio. Se recomienda que se realice sobre fondo blanco y con encabezado y pie de página acorde a la papelería gráfica institucional. La presentación deberá ser en formato .ppt.

El formato de animación será de 1280x720 píxeles. Podrá usarse la herramienta más cómoda para el diseñador audiovisual. Se recomienda el uso de adobe flash o Toon Boom Studio. Se Solicita una voz en off que describa la animación.

La duración de la animación no será de más de 1 minuto. Se debe de cuidar que el espectador cuente con una línea de tiempo que le permita captar todo lo que la animación muestre.

La pieza gráfica con medidas de 1280 x 800 pixeles debe de contener los mensajes “El trabajo en equipo es mejor” , “El trabajo en equipo nos beneficia a todos”, y deberán estar acompañados por los personajes y el logo de la Secretaría General.

Los mensajes promocionales a emplearse deben de alinearse al concepto de: “El trabajo en equipo es mejor” , “El trabajo en equipo nos beneficia a todos”

**FUNCIONAMIENTO:** La difusión se llevará a cabo a través del chat corporativo con mensajes promocionales. La pieza gráfica será configurado como fondo de pantalla de todos los computadores pertenecientes al complejo de Presidencia. Toda la información concerniente a esta táctica deberá estar colocada en la página de inicio de la intranet existente. Se recomienda que la información esté publicada durante un mes. Luego del lanzamiento del portal del servidor, esta información será ubicada en sus respectivas secciones. Se requiere la elaboración de una nota periodística. Se recomienda servir un refrigerio.

ACTIVIDAD: Difusión Reunión Directivos			
DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Elaboración de la línea gráfica	Dirección de Comunicación Social	Ene 2015	1 semana
Difusión		Feb 2015	1 semana
		Jun 2015	1 día
		Oct 2015	1 día
<b>E. TÉCNICAS:</b>	<p>La línea gráfica está compuesta por: invitación, presentación, pieza gráfica y animación.</p> <p>La invitación se diagramará en el formato institucional establecido y será difundida a través del correo institucional con formato establecido.</p> <p>La presentación deberá contar con un lenguaje directo, claro y sencillo, con perspectiva interna, evitando el exceso de información y buscando el equilibrio. Se recomienda que se realice sobre fondo blanco y con encabezado y pie de página acorde a la papelería gráfica institucional. La presentación deberá ser en formato .ppt.</p> <p>El formato de animación será de 1280x720 píxeles. Podrá usarse la herramienta más cómoda para el diseñador audiovisual. Se recomienda el uso de adobe flash o Toon Boom Studio. Se Solicita una voz en off que describa la animación. La duración de la animación no será de más de 1 minuto. Se debe de cuidar que el espectador cuente con una línea de tiempo que le permita captar todo lo que la animación muestre.</p> <p>La pieza gráfica con medidas de 1280 x 800 píxeles debe de contener los mensajes “Nos tomamos en serio nuestro trabajo” , “El trabajo en equipo nos beneficia a todos”, y deberán estar acompañados por los personajes y el logo de la Secretaría General. Se recomienda que maneje un color de fondo distinto del usado en la difusión de Sesiones de trabajo.</p> <p>Los mensajes promocionales a emplearse deben de alinearse al concepto de: “El trabajo en equipo es mejor” , “El trabajo en equipo nos beneficia a todos”</p>		

**FUNCIONAMIENTO:** La difusión se llevará a cabo a través del chat corporativo con mensajes promocionales. La pieza gráfica será configurado como fondo de pantalla de todos los computadores pertenecientes al complejo de Presidencia. Toda la información concerniente a esta táctica deberá estar colocada en la página de inicio de la intranet existente. Se recomienda que la información esté publicada durante un mes. Luego del lanzamiento del portal del servidor, esta información será ubicada en sus respectivas secciones. Se requiere la elaboración de una nota periodística.

**ACTIVIDAD: Difusión Nube Institucional**

DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Elaboración de la línea gráfica	Dirección de Comunicación Social	May 2015	1 semana
Difusión		May 2015	1 día

**E. TÉCNICAS:**

La línea gráfica está compuesta por: pieza gráfica y animación.

La pieza gráfica con medidas de 1280 x 800 pixeles debe de contener los mensajes “Herramientas inteligentes, para trabajos inteligente” , “Todos conectados, todos participando” y deberán estar acompañados por los personajes y el logo de la Secretaría General.

El formato de animación será de 1280x720 pixeles. Podrá usarse la herramienta más cómoda para el diseñador audiovisual. Se recomienda el uso de adobe flash o Toon Boom Studio. Se Solicita una voz en off que describa la animación. La duración de la animación no será de más de 1 minuto. Se debe de cuidar que el espectador cuente con una línea de tiempo que le permita captar todo lo que la animación muestre.

Los mensajes promocionales a emplearse deben de alinearse al concepto de: “Herramientas inteligentes, para trabajos inteligente” , “Todos conectados, todos participando”.

**FUNCIONAMIENTO:** La difusión se llevará a cabo a través del chat corporativo con mensajes promocionales. La pieza gráfica será configurado como fondo de pantalla de todos los computadores pertenecientes al complejo de Presidencia. Toda la información concerniente a esta táctica deberá estar colocada en la página de inicio del portal. Se recomienda que la información esté publicada durante un mes. Se requiere la elaboración de una nota periodística, también publicada en el portal que acompañe a las publicaciones realizadas.

ACTIVIDAD: Difusión SMS Corporativo			
DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Elaboración de la línea gráfica	Dirección de Comunicación Social	Jun 2015	1 día
Visitas			2 días
<b>E. TÉCNICAS:</b>	<p>La línea gráfica está compuesta por piezas gráficas en forma de ícono de mensajes.</p> <p>Las piezas gráficas deben de contener los mensajes “Todos conectados, todos participando” y deberán estar acompañados por los personajes y el logo de la Secretaría General. Los tamaños de las piezas gráficas a considerar son de 90 cm x 60 cm. Además en cada ícono se deberán destacar beneficios para el servidor. Se recomienda que sean tres habladores.</p> <p>Se recomienda contratar mimos que porten las piezas gráficas, mientras que un representante de la Dirección de Comunicación va de área en área visitando y exponiendo los beneficios y a su vez solicitando la inscripción de los números celulares.</p> <p>Las políticas de uso y beneficios deben publicarse en la página inicio del portal del servidor y se recomienda una permanencia de un mes.</p>		

**FUNCIONAMIENTO:** La difusión se llevará a cabo de visitas. Se requiere la elaboración de una nota periodística.

ACTIVIDAD: Manual de Bienvenida			
DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Elaboración del manual de Bienvenida	Dirección de Comunicación Social	Ene 2015	1 mes
<b>E. TÉCNICAS:</b>	<p><b>Elemento contenedor:</b> Se recomienda que sea una maleta con logotipo de Presidencia, bordados de tamaños 7 x 7 cm.</p> <p><b>Manual de Bienvenida:</b> En formato A5, se pretende diagramar un folleto que contengan todos los puntos detallados en la táctica, así como un catálogo animado en formato web. El formato impreso será en A5 tipo folleto en papel couché mate de 125 gramos, impreso tiro y retiro a full color. La cubierta deberá ser de 170 gramos. La impresión podrá ser láser o de imprenta, dependiendo de la carga de trabajo de la Dirección de Comunicación.</p> <p>El formato de animación será tipo catálogo de 1280x720 píxeles. Podrá usarse la herramienta más cómoda para el diseñador audiovisual. Se recomienda el uso de adobe flash o Toon Boom Studio.</p> <p><b>Kit de bienvenida:</b> material promocional institucional: termo, jarro, agenda, bolígrafo, porta credencial, que contenga el logo de presidencia.</p>		

**FUNCIONAMIENTO:** En la primera semana del mes de febrero de 2015 se procederá a entregar todos los kits de bienvenida a los nuevos servidores. Se recomienda realizar una nota periodística.

ACTIVIDAD: Difusión Buzón de líderes			
DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Elaboración de la línea gráfica	Dirección de Comunicación Social	May 2015	1 semana
Difusión		May 2015	1 día
<b>E. TÉCNICAS:</b>	<p>La línea gráfica está compuesta por una pieza gráfica y una animación.</p> <p>La pieza gráfica debe de contener los mensajes “Un gran espacio de interés” y deberán estar acompañados por los personajes y el logo de la Secretaría General. Será difundida a través del correo institucional.</p> <p>Además se propone la realización de una animación que resuma el proceso de uso del Buzón de líderes con un lenguaje claro, directo y sencillo.</p> <p>El formato de animación será de 1280×720 píxeles. Podrá usarse la herramienta más cómoda para el diseñador audiovisual. Se recomienda el uso de adobe flash o Toon Boom Studio. Se Solicita una voz en off que describa la animación. La animación se promocionada a través de un correo institucional conjuntamente con la pieza gráfica.</p>		

**FUNCIONAMIENTO:** En la cuarta semana del mes de mayo de 2015 se procederá a promocionar el Buzón de los líderes a través de un correo institucional. Se recomienda realizar una nota periodística que describa las bondades.

ACTIVIDAD: Difusión módulo Acción Social			
DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Elaboración de la línea gráfica	Dirección de Comunicación Social	Oct 2015	1 mes
Difusión		Nov 2015	1 semana

**E. TÉCNICAS:**

La línea gráfica está compuesta por piezas gráficas y animaciones. La difusión se distribuirán de la siguiente forma:  
**Lunes:** Planes y beneficios sociales, reclamos y denuncias  
**Martes:** Promoción Profesional y normas del régimen interno  
**Miércoles:** Planes de formación y salud ocupacional  
**Jueves:** Seguridad ocupacional, prevención de Riesgos laborales y conciliación trabajo-familia  
**Viernes:** Servicios: permisos, vacaciones, certificados, justificaciones.

La diagramación de los artes debe de ser sencilla, llamativa y con la información concisa. Las piezas gráficas debe de contener los mensajes "Un espacio pensado sólo para ti", "Tú bienestar es nuestra apuesta de futuro", "Trabajamos para tu bienestar" y deberán estar acompañados por los personajes y el logo de la Secretaría General, con medidas de 1280 x 800 pixeles para ser colocados día a día como protectores de pantalla de todos los computadores. Cada día luego de terminada la jornada, el personal de turno de la Dirección de Tecnología deberá configurar el nuevo fondo de pantalla, para que al día siguiente cuando los servidores enciendan sus maquinas se encuentren con la pieza gráfica promocional correspondiente.

Además se propone la realización de animaciones que resuman el beneficio de cada sección del módulo con un lenguaje claro, directo y sencillo. Al igual que las piezas gráficas, las animaciones deben de promocionar dos secciones del módulo por día. A excepción del viernes que se promociona solo los servicios de autogestión.

El formato de animación será de 1280x720 pixeles. Podrá usarse la herramienta más cómoda para el diseñador audiovisual. Se recomienda el uso de adobe flash o Toon Boom Studio. Se solicita una voz en off que describa la animación. La animación se promocionada a través de un correo institucional conjuntamente con la pieza gráfica. Las animaciones serán enviadas a todos los servidores a través del correo institucional.

A los servidores que no disponen de computadores, a través de SMS se los alentará a acercarse a los info centro para que conozcan del módulo. Toda la información debe de ser publicada en el portal y tendrá la duración de un mes en la página de inicio del portal.

**FUNCIONAMIENTO:** En la primera semana del mes de noviembre de 2015 se empezará a promocionar la sección Acción social. Se recomienda realizar una nota periodística.



<b>ACTIVIDAD: Difusión Reconocimientos</b>			
<b>DESARROLLO:</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FECHA</b>	<b>TIEMPO</b>
Diseño del reconocimiento	Dirección de Comunicación Social	Nov 2015	1 día
Difusión			1 día
<b>E. TÉCNICAS:</b>	<p>La difusión se llevará a cabo a través del chat corporativo a todo el personal, con los nombres de los servidores galardonados. Se recomienda realizar una nota periodística que promocióne a todos las ideas premiadas. Al igual que la creación de una pieza gráfica. Las piezas gráficas deben de contener los mensajes “Reconociendo la excelencia” , “Los esfuerzos merecen su recompensa” y deberán estar acompañados por los personajes y el logo de la Secretaría General, con medidas de 1280 x 800 pixeles para ser difundida a través de los monitores de señalética.</p> <p>La línea gráfica del reconocimiento está compuesto por un diploma en formato carta e impreso en un soporte elegante, diagramado en base a la imagen institucional. Deberá incluir los logotipos pertenecientes a la nueva identidad de gestión de la Secretaría General.</p> <p>Se realizará la publicación de la nota periodística en el portal en la página de inicio, luego del lanzamiento de la segunda fase del portal, se procederá a realizar las publicaciones en la sección: Reconocimientos.</p>		

**FUNCIONAMIENTO:** En la segunda semana del mes de julio de 2015 se procederá a entregar los reconocimientos que cumplieron con la política.

**ACTIVIDAD: Difusión Memoria Acción Social**

DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Animación del catálogo	Dirección de Comunicación Social	Dic 2015	1 semana
Difusión			1 semana

**E. TÉCNICAS:**

La línea gráfica está compuesta por una pieza gráfica y un catálogo animado.

Las piezas gráficas deben de contener los mensajes “Trabajamos para tu bienestar” , “Tú bienestar es nuestra apuesta de futuro” y deberán estar acompañados por los personajes y el logo de la Secretaría General, con medidas de 1280 x 800 pixeles para ser colocados como fondos de pantalla de todos los computadores así como también en los monitores de señalética.

El catálogo animado con medidas 1280x720 píxeles. Podrá usarse la herramienta más cómoda para el diseñador audiovisual. Se recomienda el uso de adobe flash o Toon Boom Studio. Se Solicita una voz en off que describa la animación. La animación se promocionada a través de un correo institucional conjuntamente con la pieza gráfica.

La difusión se llevará a cabo a través del chat corporativo a todo el personal, y a los servidores que no disponen de computadores a través de SMS se los alentaré a acercarse a los info centro para que revisen la memoria en el portal. Toda la información debe de ser publicada en el portal y tendrá la duración de un mes en la página de inicio del portal.

Se recomienda la realización de una nota periodística que acompañe a la publicación de la memoria.

**FUNCIONAMIENTO:** En la cuarta semana del mes de diciembre, se llevará a la publicación y promoción de la Memoria de Acción Social.

**Objetivo de Comunicación:** Lograr un nivel de conocimiento del 40% de los procedimientos y objetivos organizacionales entre los servidores en un lapso de 12 meses que influyan en la percepción positiva de la D. Credibilidad.

**Estrategia:** Promover el proceso de cambio constante

o **Público:** A todos los Servidores

¿CÓMO SE HACE? (Durante 5 meses)				
TÁCTICA:	DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
	Preparación de los documentos de trabajo y los procesos de cada área	Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	Febrero 2015	3 semanas
	Animación de cada proceso	Dirección de Comunicación Social	Feb 2015	1 semana
	Difusión		Mar-Jul 2015	1 semana
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	"Conocernos, nos hace fuertes", Soy (colocar el nombre del área que se presenta)" "Somos lo que hacemos"		<b>TONO-ESTILO:</b> Entusiasta - Amistoso	
<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b>	Encuesta de valoración a través de la intranet Número de comentarios recibidas para mejorar el modelo de cada proceso presentado			
<b>LOGROS:</b>	Comunicar y promocionar los procesos de cada área			

**FUNCIONAMIENTO:** El primer día de cada semana se llevará a cabo la difusión del proceso de cada área a través de la intranet existente. Se incentivará la personal a que deje sus comentarios o ideas de cómo mejorar el proceso. Será promocionado a través del chat corporativo. Un arte con el texto " Soy (colocar el nombre del área que se presenta)" será configurado como fondo de pantalla de todos los computadores pertenecientes al complejo de Presidencia con medidas de 1280 x 800 pixeles. La presentación debe ser una animación audiovisual resumida en su mínima expresión para generar impacto en los servidores. Por un período de una semana se mantendrá toda la información relacionada con el modelo del proceso de dicha área promocionada. Se recomienda la contratación de un profesional ilustrador que sea complemento del diseñador audiovisual. Cuando se realice el lanzamiento del portal del servidor, se recomienda que la información sea ubicada en sus respectivas secciones.

#### GRUPOS

PRIMER MES	SEGUNDO MES	TERCER MES	CUARTO MES	QUINTO MES
Secretaría General	Coordinación General de Gestión estratégica interinstitucional	Dirección de Asesoría Jurídica	Logística y Protocolar	Coordinación General de Administración de Carondelet
Subsecretaría General		Dirección de Auditoría Interna	Subsecretaría de Agenda Presidencial	Coordinación administrativa financiera
Secretaría General Jurídica	Dirección de Comunicación		Subsecretaria de	

Subsecretaría General Jurídica	Dirección de Gestión Documental y Archivo Dirección de Comunicación Social	Subsecretaría General del Despacho Subsecretaría de Gestión	disposiciones y contenidos presidenciales Subsecretaria de Seguridad e Información	Coordinación General de Planificación y Gestión estratégica Coordinación General de Atención Ciudadana
--------------------------------	---	--	---	---

**Objetivo de Comunicación:** Lograr un nivel de conocimiento del 40% de los procedimientos y objetivos organizacionales entre los servidores en un lapso de 12 meses que influyan en la percepción positiva de la D. Credibilidad.

**Estrategia:** Promover el proceso de cambio constante

**Público:** A todos los Servidores

BLOG SG (Permanente)				
	DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
<b>TÁCTICA:</b>	<b>Definición de la arquitectura de contenidos y tecnología</b> Eventos del Secretario General Mensajes del Secretario General	Secretaria General Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	Ene 2015	1 mes
	<b>Selección y adaptación de los contenidos</b> Eventos del Secretario General Mensajes del Secretario General			1 mes
	<b>Desarrollo informático</b>		Feb-Mar 2015	2 Meses
	<b>Pruebas</b>	Dirección de Tecnologías de la Información	Abr 2015	2 semanas
	<b>Capacitación</b>		Abr 2015	1 semana
	<b>Difusión</b>	Dirección de Comunicación Social	Abr 2015	1 semana
	<b>Implementación y seguimiento</b>	Dirección de Tecnologías de la Información	May 2015	1 mes
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	"Tus ideas puede cambiarnos"		<b>TONO-ESTILO:</b> Formal - Amistoso	
<b>INDICADORES:</b>	Número eventos publicados Número mensajes publicados	Número de eventos comentados Número de mensajes comentados	<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet	
<b>LOGROS:</b>	Compartir las decisiones del Secretario General sobre principales regulaciones aceptadas o emprendidas en su gestión a través de la recopilación de opiniones de los servidores			
<b>E. TÉCNICAS:</b>	Se deberá facilitar al usuario administrador una clave y usuario que le permitan desde cualquier dispositivo estar siempre conectado. El seguimiento será realizado por un periodista que semana a semana mantenga reuniones con el Secretario General para definir la información a publicarse durante cada semana, así como la definición de posibles respuestas a preguntas y comentarios.			

**FUNCIONAMIENTO:** EL Blog del SG consta de dos módulos. El primero: Eventos del Secretario General, relacionado con las diferentes actividades en calendario del SG. El segundo módulo: Mensajes del Secretario General. Se recomienda una interfaz de comunicación amigable e intuitiva.

**Objetivo de Comunicación:** Lograr un nivel de conocimiento del 40% de los procedimientos y objetivos organizacionales entre los servidores en un lapso de 12 meses que influyan en la percepción positiva de la D. Credibilidad.

**Estrategia:** Promover el proceso de cambio constante

**Público:** A todos los Servidores

<b>CARTELERA VIRTUAL DEL SERVIDOR “IVO” (Permanente)</b>				
	<b>DESARROLLO:</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FECHA</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>TÁCTICA:</b>	<b>Definición de la arquitectura de contenidos y tecnología de la Cartelera virtual del servidor:</b> Anuncios Encuestas Sugerencias	Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	Jun 2015	1 mes
	Selección y adaptación de los contenidos			1 mes
	Desarrollo informático	Dirección de Tecnologías de la Información	Jul-Sep 2015	3 Meses
	Pruebas		Oct 2015	2 semanas
Capacitación	Oct 2015		2 semanas	
	Difusión	Dirección de Comunicación Social	Oct 2015	1 semana
	Implementación y seguimiento	Dirección de Tecnologías de la Información	Nov 2015	Indefinido
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	"IVO, El espacio que esperabas". "No te vayas sin anunciar", "No te vayas sin sugerir", "Encuéntrame en tú portal"		<b>TONO-ESTILO:</b> Entusiasta - Amistoso	
<b>INDICADORES:</b>	Número anuncios publicados Número de participación en las encuestas Número sugerencias publicadas		<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet	
<b>LOGROS:</b>	Espacio destinado para que el servidor pueda expresarse, cuente con un sitio de distracción que le permita sentirse escuchado en donde pueda desenvolverse de forma natural y sobre todo responsablemente.			
<b>E. TÉCNICAS:</b>	El desarrollo de este módulo es parte de la segunda fase del portal del servidor. No se requerirá ni usuario ni clave para realizar publicaciones			

**FUNCIONAMIENTO:** El seguimiento de IVO será realizado por un periodista de la Dirección de Comunicación que a diario brinde el soporte. Deberá de existir una contestación automática cuando un servidor realice una publicación. La contestación formal dependiendo del tema no deberá de tomar más de una semana. Para la definición de posibles respuestas a preguntas y comentarios, estas deberán ser validadas por la Dirección de Comunicación mediante consultas realizadas a otras

áreas involucradas de ser el caso.

**La Cartelera virtual del servidor** es un espacio destinado para que el servidor pueda publicar sus comentarios sobre cualquier tema en particular.

- **Anuncios:** anuncios personales realizados por los servidores: ventas, promociones, cursos, publicaciones. Es un espacio para que el servidor pueda promocionar algún servicio, habilidad o determinada información que desee compartir.
  - **Encuestas:** En esta sección se realizarán encuestas sobre diferentes propuestas realizadas por los servidores. Ejemplo: Creación de un área de parqueaderos para bicicletas. Se encuestarán temas de debate, que nos permita conocer la aceptación o el rechazo que puedan tener.
  - **Sugerencias:** se recibirán las diferentes sugerencias sobre gestión del portal del servidor que nos permitan mejorar.
-

**Objetivo de Comunicación:** Lograr un nivel de conocimiento del 40% de los procedimientos y objetivos organizacionales entre los servidores en un lapso de 12 meses que influyan en la percepción positiva de la D. Credibilidad.

**Estrategia:** Promover el proceso de cambio constante

**Público:**

- Secretarios y Subsecretarios
- Coordinadores
- Directores de área
- Jefes de área

Jornada SG Modelo de Gestión (Bianual)				
	DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
<b>TÁCTICA:</b>	Organización de la Jornada	Secretaría General de la Presidencia Coordinación General de Administración de Carondelet	Jun 2015	2 días
	Preparación de los documentos de trabajo y presentación.	Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica		1 semana
	Realización de la Jornada	Dirección de Administración de Talento Humano	Jul 2015	2 horas
	Difusión	Dirección de Comunicación Social		1 semana
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	“Tú opinión nos hace mejores”, “Tú trabajo nos hace grande”		<b>TONO-ESTILO:</b> Formal - Amistoso	
<b>INDICADORES:</b>	Número de invitaciones enviadas	Número de asistentes	<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> ○ Encuesta de valoración a través de la intranet ○ Número de propuestas recibidas para mejorar el modelo de gestión presentado	
<b>LOGROS:</b>	Conocer los avances, inconvenientes y propuestas de mejora que permita dar continuidad al modelo de gestión con innovación.			

**FUNCIONAMIENTO:** La presentación debe ser una animación audiovisual resumida en su mínima expresión. La duración de la Jornada será de dos horas. Se recomienda servir un refrigerio. El evento se llevaría a cabo en las instalaciones de la Presidencia. En la primera semana del mes de julio se llevará a cabo la Jornada SG Modelo de Gestión. Los puntos a tratarse son: conocer los avances, inconvenientes y propuestas de mejora que permita dar continuidad al modelo de gestión con innovación.

Al final de la jornada se enviará mediante correo institucional un enlace que permita a los asistentes descargar la versión de la presentación realizada al igual que a los no asistentes. La difusión se llevará a cabo al resto de la plantilla a través del portal con un comunicado por parte del Secretario General que informe los avances del modelo de gestión, enviado a través del correo electrónico institucional.

Se requiere la elaboración de una nota periodística que mencione los avances expuestos en la Jornada, así como las propuestas de mejoras obtenidas, estas serán reconocidas y difundidas a toda la plantilla a través de la sección “Reconocimientos”.



**Objetivo de Comunicación:** Lograr un nivel de conocimiento del 40% de los procedimientos y objetivos organizacionales entre los servidores en un lapso de 12 meses que influyan en la percepción positiva de la D. Credibilidad.

**Estrategia:** Promover el proceso de cambio constante

○ **Público:** A todos los Servidores y visitantes

<b>Dossier de Prensa (Mensual)</b>				
	<b>DESARROLLO:</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FECHA</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>TÁCTICA:</b>	Establecimiento de circuitos de recogida de la información	Dirección de Comunicación Social	Jul 2015	1 mes
	Elaboración del dossier		Ago 2015	1 semana
	Diseño del dossier		Sept 2015	1 semana
	Difusión		Sept 2015	1 semana
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	"Tú esfuerzo vale la pena " , "El compromiso y esfuerzo realizado vale la pena"		<b>TONO-ESTILO:</b> ○ Formal	
<b>INDICADORES:</b>	Número de comentarios a la publicación digital Número de valoraciones a la publicación digital Número de folletos entregados	<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> ○ Encuesta de valoración a través de la intranet.		
<b>LOGROS:</b>	El objetivo es lograr que todo el personal conozca la difusión externa que el gobierno tiene mes a mes respecto de los logros alcanzados, de las actividades emprendidas, así como de cartas de felicitación o agradecimiento por logros gubernamentales. Redundando desde la primera entidad de la Administración Pública con el trabajo Gubernamental hacia afuera. Esta información es para el público interno y visitantes.			
<b>E. TÉCNICAS:</b>	Catálogo animado en tamaño A5 y en formato web. Catálogo impreso tipo folleto para entregar a visitantes del museo de Carondelet. El campo de valoración debe de ser obligatorio para que el usuario poder salir del artículo.			

**FUNCIONAMIENTO:** En la primera semana del mes de septiembre y en cada inicio de semana de cada mes, se llevará a la publicación y promoción del Dossier de Prensa. Mensualmente se editará un volumen con noticias relacionadas con proyectos, logros a nivel gobierno, acciones presidenciales. Pequeñas notas que no contengan más de 5 líneas y que estén acompañadas de un fotografía que la ilustre. Se recomienda que la información sea recolectada durante el mes anterior, ya que se promociona actividades de mes vencido. La Dirección de Comunicación tiene la responsabilidad de recolectar la información durante un mes a través de las siguientes instituciones: Secretaría Nacional de la administración Pública SNAP(GPR), Secretaría Nacional de Comunicación SECOM, Coordinación General de Disposiciones Presidenciales, Coordinación General de Asuntos Internacionales y Protocolar, Coordinación General de Atención Ciudadana.

**Objetivo de Comunicación:** Lograr un nivel de conocimiento del 40% de los procedimientos y objetivos organizacionales entre los servidores en un lapso de 12 meses que influyan en la percepción positiva de la D. Credibilidad.

**Estrategia:** Promover el proceso de cambio constante

**Público:** A todos los Servidores

Auditoría de Percepciones (Anual)				
TÁCTICA:	DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
	Ejecución de la auditoría	Consultor Dirección de Procesos y Gestión del Cambio	Dic 2015	1 semana
	Difusión	Dirección de Comunicación Social	Nov 2015	3 semanas
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	<p><b>1ra fase:</b> “Muy pronto necesitaremos escucharte, tú bienestar es nuestra apuesta de futuro”, “Muy pronto tu opinión será nuestro pase al cambio continuo”, “Muy pronto danos la oportunidad de mejorar para ti, danos tú opinión”.</p> <p><b>2da fase:</b> “Por qué medir el clima”, “Trabajar en un lugar del que te sientas orgulloso, donde te escuchen, con trato justo, en donde sientas que ocupas un lugar especial”, “Cultura y ambiente positivo”.</p> <p><b>3ra fase:</b> “Participa de la encuesta”, “Es en línea y anónima”, “Sé parte del cambio”, “La construcción de un gran clima laboral es responsabilidad de todos”.</p>		<p><b>TONO-ESTILO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Entusiasta</li> <li>o amistoso</li> </ul>	
<b>INDICADORES:</b>	Número de invitaciones enviadas a participar en la encuesta	Número de participantes en la encuesta	<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet	
<b>LOGROS:</b>	<p>Con el fin de que las acciones de comunicación de la organización sean estratégicas y no tácticas, es decir que cada acción emprendida apoye a mejorar la imagen de gestión de la Secretaría General en el ámbito de ambiente laboral y cultura organizacional en los públicos internos, es necesario conocer las percepciones de los mismos frente a la gestión de la organización.</p> <p>La comunicación en cualquiera de sus ámbitos, es efectiva si contempla al público y el mensaje adecuado para ese público, y la auditoría es el mecanismo por excelencia para ser efectivos y estratégicos.</p>			
<b>E. TÉCNICAS:</b>	<p>Validar con el área de Talento Humano y con el área Tecnológica que todos los requisitos por parte de la consultora contratada les permita desarrollar su trabajo de forma continua y con excelencia.</p>			

**FUNCIONAMIENTO:** En la primera semana del mes de diciembre y de año se llevará a cabo la Auditoría de Percepciones. Se recomienda continuar con el instrumento de evaluación utilizado en esta propuesta de tesis, para poder realizar comparaciones, y valorar los índices de mejora obtenidos a través de la ejecución de este plan.

**Objetivo de Comunicación:** Lograr un nivel de conocimiento del 40% de los procedimientos y objetivos organizacionales entre los servidores en un lapso de 12 meses que influyan en la percepción positiva de la D. Credibilidad.

**Estrategia:** Promover el proceso de cambio constante

**Público:** A todos los Servidores

Portal del servidor (Permanente)			
DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
Definición de la arquitectura de contenidos y tecnología 1 <sup>RA</sup> FASE		Ene 2015	1 mes
<p><b>SECCIÓN: Inicio:</b></p> <p><b>Estructura:</b></p> <p><b>Blog SG:</b> Compartir las decisiones del Secretario General sobre principales regulaciones aceptadas o emprendidas en su gestión a través de la recopilación de opiniones de los servidores:  <b>Eventos del Secretario General:</b> eventos, actividades y calendario del SG.  <b>Mensajes del Secretario General:</b> Visualizar en forma de carteleras los mensajes destinados a los servidores de parte del Director General</p> <p><b>Buzón de líderes:</b> Información útil que favorezca su rol.  <b>Plataforma Directiva:</b> Noticias, artículos, buenas prácticas, benchmark.  <b>E-Boletín:</b> publicación informativa para los cargos directivos sobre la evolución de los proyectos en cumplimiento de los objetivos institucionales (mensual para toda la plantilla).</p> <p><b>Buzón de sugerencias:</b> Espacio en el que los servidores podrán dirigirse a la compañía, directivos, jefes, con la intención de hacerle llegar alguna sugerencia, crítica o valoración de algún tipo.</p> <p><b>Blog innovación:</b> Espacio para realizar propuestas por parte de los servidores sobre los diferentes procesos:  <b>Propuestas nuevas.</b>  <b>Gestión de propuestas por áreas.</b> (Comité de evaluación, proceso de ejecución).</p>	<p>Proveedor</p> <p>Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica</p> <p>Dirección de Tecnologías de la Información</p>		

**TÁCTICA:**

<p><b>Práctica de comunicación :</b> Programa que reconoce el incentivo de los servidores sobre propuestas de mejoras.</p> <p><b>Nube institucional:</b> servicio que funciona a través de internet que permite a los servidores guardar información de cualquier tipo y disponer de ellos 24 horas del día y los 365 días del año.</p> <p><b><u>SECCIÓN INFORMATIVA: Presidencia</u></b></p> <p><b><u>Estructura:</u></b></p> <p><b>Información institucional:</b> estructura, atribuciones y responsabilidades, misión, visión, modelo de gestión.</p> <p><b>Responsabilidad Social Institucional:</b> MIES, Vicepresidencia (a nivel gobierno).</p> <p><b>Código de ética institucional</b></p> <p><b>Pan Nacional del Buen Vivir</b></p> <p><b>Constitución</b></p> <p><b>Red social:</b> YoGobierno</p> <p><b>Biblioteca multimedia:</b> distribución de archivos multimedia, audio o vídeo, sobre: Gobierno a sus mandantes, Enlace Ciudadano, intervenciones del primer mandatario en general.</p> <p><b>Dossier de prensa:</b> volumen con noticias relacionadas a proyectos, logros a nivel Gubernamental.</p>			
<p><b>Selección y adaptación de los contenidos</b></p>	<p>Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica</p>	<p>Ene 2015</p>	<p>1 mes</p>
<p><b>Desarrollo informático</b></p>	<p>Dirección de Tecnologías de la</p>	<p>Feb-Mar 2015</p>	<p>2 Meses</p>

<b>Pruebas</b>	Información	Abr 2015	2 semanas
<b>Capacitación</b>		Abr 2015	1 semana
<b>Difusión</b>	Dirección de Comunicación Social	Abr 2015	1 semana
<b>Implementación y seguimiento</b>	Dirección de Tecnologías de la Información	May 2015	Indefinida
<b>Definición de la arquitectura de contenidos y tecnología 2<sup>DA</sup> FASE</b>		Jun 2015	1 mes
<p><b><u>SECCIÓN OPERATIVA: Servicios</u></b></p> <p><b><u>Estructura:</u></b></p> <p><b>Módulo de Acción social:</b> Sección de conciliación en la relación institución-servidor destinada a la atención del servidor.</p> <p><b>Rutas de transporte:</b> horarios, rutas, registros de conductores.</p> <p><b>Servicios a los ciudadanos:</b>  <b>Visitas guiadas:</b> horarios, requisitos de ingreso, exposiciones, reservas, formularios  <b>Recepción de documentación:</b> requisitos, horarios de atención, modelos de documentos. FAQs</p> <p><b>Restaurantes:</b> listados, dirección, teléfonos y precios referenciales.</p> <p><b>Directorio institucional.</b></p> <p><b>Cumpleaños del mes:</b> nombre, día, área, foto.</p> <p><b>Enlaces aplicaciones internas:</b> archivo pasivo, control de bienes, transportes, obsequios presidenciales, sistema de solicitudes de viáticos y horas extras, trámites de Talento Humano: solicitudes de vacaciones, solicitudes de permisos por actividades</p>		<p>Proveedor</p> <p>Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica</p> <p>Dirección de Tecnologías de la Información</p>	

<p>personales, permisos médicos, certificados institucionales. Quipux, GPR, CEGE - centro de gestión gubernamental, ZIMBRA.</p> <p><b>Enlaces externos:</b> a todas los sitios web pertenecientes a la administración pública.</p> <p><b>Cartelera virtual del servidor “IVO”:</b> Comunicación entre los servidores a través de los comentarios sobre los diferentes temas que se planteen como, noticias de la Secretaría General, o de algún departamento, revista.</p> <p><b>Anuncios:</b> realizados por los servidores: ventas, promociones, cursos, publicaciones.</p> <p><b>Encuestas:</b> sobre diferentes propuestas realizadas por los servidores. Ejemplo: Creación de un área de parqueaderos para bicicletas. Publicación de temas de debate, que nos permita conocer la aceptación o el rechazo que puedan tener.</p> <p><b>Sugerencias:</b> sobre gestión del portal del servidor.</p> <p><b>Reconocimientos:</b> publicación de todo los reconocimientos realizados al personal por los diferentes programas propuestos.</p> <p><b>SECCIÓN COMUNICATIVA: Comunicación interna:</b></p> <p><b>Estructura:</b></p> <p><b>Manual de políticas y procedimientos comunicacionales internos de la dirección de comunicación</b></p> <p><b>Comunicados:</b> de la alta gerencia sobre leyes, procesos, decisiones, compromisos, presentaciones.</p> <p><b>Espacio ¿Cómo se Hace?:</b> sección nos dará a conocer cada proceso de cada área. Se mostrará paso a paso las diferentes etapas de determinado proceso de todas las área.</p>			
<p><b>Selección y adaptación de los contenidos</b></p>	<p>Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica</p>	<p>Jun 2015</p>	<p>1 mes</p>
<p><b>Desarrollo informático</b></p>	<p>Dirección de Tecnologías de la</p>	<p>Jul-Sep 2015</p>	<p>3 Meses</p>

	<b>Pruebas</b>		Información	Oct 2015	2 semanas
	<b>Capacitación</b>			Oct 2015	1 semana
	<b>Difusión</b>		Dirección de Comunicación Social	Oct 2015	1 semana
	<b>Implementación y seguimiento</b>		Dirección de Tecnologías de la Información	Nov 2015	Indefinida
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	<b>ENE-JUN:</b>	<b>1<sup>RA</sup> FASE-SECCIÓN INICIO:</b> “Todo cambio tiene su inicio” <b>1<sup>RA</sup> FASE-SECCIÓN INFORMATIVA:</b> Presidencia: “Todos informados, todos conectados”			<b>TONO-ESTILO:</b> Motivador - Entusiasta
	<b>JUL-NOV:</b>	<b>2<sup>DA</sup> FASE-SECCIÓN OPERACIONAL:</b> Servicios: “Todos conectados, todos participando” <b>2<sup>DA</sup> FASE-SECCIÓN COMUNICATIVA:</b> Comunicación interna: “Todos informados, todos opinando”			
<b>INDICADORES:</b>	Número de personas que acceden al portal		<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet		
	Número de publicaciones realizadas por sección y por módulo	Número de publicaciones valoradas o comentadas por sección y por módulo			
<b>LOGROS:</b>	<b>CON RESPECTO A LAS DOS FASES:</b> La implementación de este nuevo portal del servidor, pretende ser el escritorio de todos los computadores de trabajo de los servidores. Con una nueva retribución de los contenidos que vincule al servidor con la información e incentive la interacción con la misma.				
<b>E. TÉCNICAS:</b>	<p><b>DISEÑO:</b> intuitivo posee las siguientes ventajas:</p> <p><b>Accesibilidad:</b> interno y externo. Diseño intuitivo. Posibilidad de personalizar.</p> <p><b>Actualización:</b> constante. Administrado por un community manager.</p> <p><b>Retroalimentación:</b> monitoreo constante. Distribución eficaz de los mensajes e información a las áreas pertinentes y responsables de los temas. Administración especializada y técnica. El servidor adquiere papel de emisor.</p> <p><b>Participación:</b> interna entre todas los ordenadores de la Presidencia.</p> <p><b>Utilidad:</b> Autogestión, herramienta de gestión sin límite de espacio.</p> <p><b>Responsive:</b> característica que permite al sitio web adaptarse al tamaño de la pantalla del visitante.</p> <p><b>Notificaciones:</b> poder programar notificaciones hacia el correo electrónico, que alerte sobre publicaciones, ediciones o valoraciones que los usuarios realicen en las diferentes secciones permitidas.</p>				

**ESTRUCTURA:** Diagramada en una única columna para que los diferentes contenidos aparezcan alineados en forma vertical. Proceso de maquetación como se describe a continuación:

- **Cabecera:** dos módulos.
- **Contenido principal:** dos módulos. 1er módulo que permite mostrar mensajes con transiciones entre cada cambio. 2do módulo que muestre noticias contraídas.
- **Contenido de segundo orden:** 3 módulos. Archivo, contador y buscador.
- **Contenido de segundo orden:** 6 módulos. Blog SG, buzón de líderes, buzón de sugerencias, blog de innovación, prácticas de comunicación, nube institucional.
- **Contenido de segundo orden:** 2 módulos, el primero tendrá una sección, y el segundo se dividirá en 5 secciones
- **Pie de pagina**
- **Características:**
  - **Audiovisual:** Animaciones con audio que permitan crear mayor impacto en la difusión de la información.
  - **Emocional:** Teniendo en cuenta a los servidores, con una visión más humana, más social.

**MÓDULOS:** Se recomienda la implementación de los siguientes módulos:

- **Buscador inteligente**
- **Contador**
- **Sistema de valoración**
- **Fecha**
- **Acceso**
- **Archivo**

El módulo de acción social requiere de firma electrónica.

El campo de valoración debe de ser obligatorio para que el usuario pueda salir de la sección en donde se encuentre.

**FUNCIONAMIENTO:** Lo primordial es que el nuevo portal del servidor sea la página de inicio de todos los navegadores de cada computador de la Institución. Se recomienda la contratación de un community manager para la administración del portal. Además que la plataforma sea un Sistema de gestión de contenidos, en inglés: Content Management System más conocido por sus siglas CMS, programa informático que permita crear una estructura de soporte (framework) para la creación y administración de contenidos, principalmente en páginas web, por parte de los posibles administradores, editores, participantes y demás usuarios. Consiste en una interfaz que controla una o varias bases de datos donde se aloja el contenido del sitio web. El sistema permite manejar de manera independiente el contenido y el diseño. Así, es posible manejar el contenido y darle en cualquier momento un diseño distinto al sitio web sin tener que darle formato al contenido de nuevo, además de permitir la fácil y controlada publicación en el sitio a varios editores. Un ejemplo clásico es el de editores que cargan el contenido al sistema y otro de nivel superior (moderador o administrador) permite que estos contenidos sean visibles a todo el público (los aprueba). Se requiere realización de back up diaria y que la información despublicada pase a una sección de archivo, que permita al servidor en cualquier momento encontrarla y hacer uso de la misma.

Se solicita la colaboración de los programadores de la Dirección de Tecnología para la administración de la base de datos y solución de posibles problemas.



**1<sup>RA</sup> FASE-SECCIÓN: Inicio:** Esta sección contendrá diferentes módulos que permitan incentivar la aportación de ideas innovadoras de los servidores, como sus opiniones y sugerencias.

**1<sup>RA</sup> FASE-SECCIÓN INFORMATIVA:** Presidencia: Sección contenedora de toda la información institucional que vincule al servidor con la filosofía de la organización. Esta sección deberá abarcar la información de cada área con sus atribuciones y responsabilidades, misión, proyectos y avances.

**2<sup>DA</sup> FASE-SECCIÓN OPERACIONAL:** Servicios e información que en el día a día permita a los servidores la autogestión.

**2<sup>DA</sup> FASE-SECCIÓN COMUNICATIVA: Comunicación interna:** Sección destinada a gestión comunicacional formal de Secretaría General.

**Objetivo de Comunicación:** Mejorar en un 30% la percepción positiva que tienen los servidores sobre la gestión de la comunicación interna, en un año.

**Estrategia:** Fomentar la participación

**Público:**

- Secretarios y Subsecretarios
- Coordinadores
- Directores de área
- Jefes de área

Manual de políticas y procedimientos comunicacionales (Permanente)				
	DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
<b>TÁCTICA:</b>	Lanzamiento	Dirección de Administración de Talento Humano Coordinación General de Administración de Carondelet	Feb 2015	1 día
	Elaboración del manual:	Dirección de Comunicación Social		1 semana
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Objetivo del manual</li> <li>○ Marco normativo</li> <li>○ Alcance y nivel de aplicación</li> <li>○ Funciones de la comunicación</li> <li>○ Comité de la comunicación</li> <li>○ Políticas y lineamientos</li> <li>○ Acciones de comunicación</li> <li>○ Matriz de comunicación</li> <li>○ Mapa de Públicos</li> <li>○ Diseño de instrumentos</li> </ul>			
	Difusión			1 día
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	"Comunicación responsable y estratégica"		<b>TONO-ESTILO:</b> Formal - Amistoso	
<b>INDICADORES:</b>	Número de enlaces enviados para descarga Número de manuales impresos	Número de descargas Número de manuales entregados	<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet	
<b>LOGROS:</b>	Establecer las normativas para la gestión de la comunicación interna			

**FUNCIONAMIENTO:** En la primera semana del mes de febrero de 2015 se llevará a cabo el lanzamiento. La duración será de una hora. Se recomienda servir un refrigerio. El evento se llevaría a cabo en las instalaciones de la Presidencia. Se expondrán los diferentes temas especificados. Al final de la jornada se entregará un Manual a los asistentes y a los no asistentes se procederá a enviárselos a sus respectivos despachos.

La difusión se llevará a cabo al resto de la plantilla a través de la intranet institucional existente, y se difundirá a todos los trabajadores a través de un correo

electrónico institucional.

Se requiere la elaboración de una nota periodística sobre las percepciones de los asistentes. Por un período indefinido se mantendrá toda la información publicada en la intranet existente. Cuando se implemente el portal del servidor, el manual en versión digital será ubicado en su respectiva sección asignada. Se enviará un correo electrónico a los participantes para informarles de su nueva ubicación y de esta forma recordarles su existencia.

**Objetivo de Comunicación:** Mejorar en un 30% la percepción positiva que tienen los servidores sobre la gestión de la comunicación interna, en un año.

**Estrategia:** Fomentar la participación

**Público:** A todos los Servidores

<b>Info Centro (Permanente)</b>				
	<b>DESARROLLO:</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FECHA</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>TÁCTICA:</b>	Definición de la arquitectura tecnología	Dirección de Tecnologías de la Información	Ene 2015	1 semana
	Políticas de uso	Dirección de Administración de Talento Humano	Ene 2015	2 días
	Implementación	Dirección de Tecnologías de la Información	Feb 2015	1 semana
	Pruebas		Feb 2015	1 día
	Difusión	Dirección de Comunicación Social	Feb 2015	1 día
	<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	"Todos conectados, todos participando"		<b>TONO-ESTILO:</b> Entusiasta
<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b>	Sondeo sobre el uso de los equipos a los servidores pertenecientes al grupo de los que no tienen asignado según control de bienes, un computador.			
<b>LOGROS:</b>	Fomentar la participación de los servidores que no disponen de un computador asignado. Integrarlos al proceso de comunicación			
<b>E. TÉCNICAS:</b>	Computadores que tengan acceso a internet. Se recomienda que en los navegadores este configurada como página de inicio la intranet institucional existente. Cuando se implemente el portal del servidor se recomienda el mismo tratamiento. Además la configuración respectiva del chat corporativo.			

**FUNCIONAMIENTO:** En la Segunda semana del mes de febrero de 2015 se implantará y se llevarán a cabo pruebas desde los info centro. Se recomienda crear dos centros, cada uno con mínimo tres computadores cada uno. Un centro deberá ser ubicado en el Palacio y otro en el Edificio la Unión, edificios más concurridos por los servidores. El acceso será libre y sin límite.

**Objetivo de Comunicación:** Mejorar en un 30% la percepción positiva que tienen los servidores sobre la gestión de la comunicación interna, en un año.

**Estrategia:** Fomentar la participación

**Público:** A todos los Servidores

Chat Corporativo (Permanente)				
TÁCTICA:	DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
	Definición de la arquitectura tecnología	Dirección de Tecnologías de la Información	Ene 2015	2 semana
	Implementación	Dirección de Tecnologías de la Información		2 días
	Pruebas			
	Difusión	Dirección de Comunicación Social		1 día
FUERZA MENSAJE (S)	"Todos conectados, todos participando"		TONO-ESTILO: Entusiasta	
INDICADORES:	Número de mensajes enviados	Número mensajes leídos	CONTROL DE EVALUACIÓN: Encuesta de valoración a través de la intranet	
LOGROS:	Disponer de una herramienta comunicacional que permita a través de mensajes sencillos y estratégicos crear expectativa y curiosidad en el servidor para acceder a la información que se encuentran alojada en el portal del servidor y así evitar el envío de información a través del correo institucional.			
E. TÉCNICAS:	Que a través de un ícono se pueda acceder instantáneamente al chat. Que se puedan crear grupos y permitir personalizarlos. Cada mensaje no debe de exceder los 140 caracteres. La política de uso debe de especificarse en el Manual de Política de Comunicación.			

**FUNCIONAMIENTO:** El viernes de la tercera semana del mes de enero de 2015 se difundirá a través de la misma aplicación. Al personal que no dispone de computador, se procederá a entregarle una volante con la información necesaria. La administración de la aplicación es competencia de la Dirección de Comunicación, pero de mantenimiento y backups de la Dirección Tecnológica.

**Objetivo de Comunicación:** Mejorar en un 30% la percepción positiva que tienen los servidores sobre la gestión de la comunicación interna, en un año.

**Estrategia:** Fomentar la participación

**Público:** A todos los Servidores

Reporte del ambiente (Anual)				
TÁCTICA:	DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
	Preparación de los documentos de trabajo y presentación	Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	Feb 2015	1 semana
	Difusión	Dirección de Comunicación Social	Feb 2015	2 semanas
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	“La construcción de un gran clima laboral es responsabilidad de todos” “Somos una gestión transparente y de cambios” “Ya estamos trabajando, porque nuestra apuesta de futuro es tú bienestar”		<b>TONO-ESTILO:</b> Formal - Entusiasta	
<b>INDICADORES:</b>	Número de accesos a la publicación digital Número de comentarios sobre la publicación Número de valoraciones	<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet.		
<b>LOGROS:</b>	Dar transparencia, publicando los resultados obtenidos en la encuesta, definiendo el estado de la organización.			
<b>E. TÉCNICAS:</b>	El campo de valoración debe de ser obligatorio para que el usuario pueda salir del artículo.			

**FUNCIONAMIENTO:** Entre la tercera y cuarta semana del mes de febrero de 2015 se procederá con la difusión de la información. Se invita a que en la tercera semana, se expongan los resultados de cada dimensión cada día correspondiente a la semana laboral, ya que son 5. La cuarta semana se invita a difundir por día los resultados correspondientes a atributos culturales, reactivos adicionales y estilo gerencial.

**Objetivo de Comunicación:** Mejorar en un 30% la percepción positiva que tienen los servidores sobre la gestión de la comunicación interna, en un año.

**Estrategia:** Fomentar la participación

**Público:** A todos los Servidores

Celebración de Encuentros (Bianual)				
	DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
TÁCTICA:	Organización del Encuentro “Campeonato Deportivo”	Dirección de Administración de Talento Humano	Mayo 2015	1 mes
	Difusión	Dirección de Comunicación Social	Junio 2015	1 semana
	Organización del Encuentro “Un año más entre amigos”	Dirección de Administración de Talento Humano Coordinación General de Administración de Carondelet	Nov 2015	1 mes
	Difusión	Dirección de Comunicación Social	Dic 2015	1 día
	<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	“Sé parte de la diversión, participa”, “Campeonato Deportivo” “Más que un trabajo, somos una familia”, “Un año más entre amigos”		<b>TONO-ESTILO:</b> Amistoso - Entusiasta
<b>INDICADORES:</b>	Número de asistentes al encuentro Número de tickets de refrigerios entregados Número de invitaciones enviadas Número de asistentes		<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet	
<b>LOGROS:</b>	A través de la celebración de encuentros, contribuir en la camaradería y en los espacios de recreación que permitan equilibrar el trabajo con la vida personal de los servidores. Integración de la vida familiar con la vida laboral.			

**FUNCIONAMIENTO:** El “Campeonato Deportivo” se llevará a cabo la segunda semana de junio se llevará a cabo el evento. Se recomienda realizar una nota periodística sobre el evento. El encuentro “Un año más entre amigos” se llevará a cabo la tercera semana de diciembre, evento que permitirá a los servidores compartir un momento con el Sr. Presidente y realizar un brindis por las festividades de navidad y de fin de año. Se recomienda realizar una nota periodística sobre el evento.

Toda la coordinación logística es responsabilidad de la Dirección de Administración de Talento Humano. La coordinación relacionada con las instalaciones de la institución son responsabilidad de la Coordinación General de Administración de Carondelet. Se recomienda que el desarrollo de actividades al menos en la Organización del Encuentro “Campeonato Deportivo”, se entreguen tickets para refrigerios tanto para el servidor como para sus familiares. Para el evento “Un año más entre amigos”, se recomienda realizar un brindis en donde se pueda ofrecer algún tipo de bocadito.

**Objetivo de Comunicación:** Mejorar en un 30% la percepción positiva que tienen los servidores sobre la gestión de la comunicación interna, en un año.

**Estrategia:** Fomentar la participación

**Público:** A todos los Servidores

<b>Buzón de sugerencias (Permanente)</b>				
	<b>DESARROLLO:</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FECHA</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>TÁCTICA:</b>	Definición de la arquitectura tecnología	Dirección de Tecnologías de la Información	Feb-Mar 2015	2 Meses
	Leyes y Políticas de uso y de exclusividad de la información	Dirección de Administración de Talento Humano Secretaría Jurídica Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	Abr 2015	1 semanas
	Implementación	Dirección de Tecnologías de la Información		1 semanas
	Pruebas			1 semanas
	Difusión	Dirección de Comunicación Social	May 2015	1 semana
	<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	“Tú opinión nos hace mejores”, “Todos conectados, todos participando”		<b>TONO-ESTILO:</b> Entusiasta
<b>INDICADORES:</b>	Número de sugerencias realizadas	Número de sugerencias atendidas	<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet.	
<b>LOGROS:</b>	Espacio en anonimato en el que los servidores podrán dirigirse a la institución, altos mandos, directivos, jefes, con la intención de hacerles llegar alguna sugerencia, crítica o valoración de algún tipo.			
<b>E. TÉCNICAS:</b>	Desde cualquier computador se pueda realizar alguna opinión o sugerencia sin clave. Debe de solicitar el nombre del servidor para poder comentar.			

**FUNCIONAMIENTO:** La primera semana del mes de mayo de 2015 se promocionará el buzón de sugerencias. Al personal que no dispone de computador, se procederá a entregarle una volante con la información necesaria.



**Objetivo de Comunicación:** Mejorar en un 30% la percepción positiva que tienen los servidores sobre la gestión de la comunicación interna, en un año.

**Estrategia:** Fomentar la participación

**Público:** todos los Servidores

<b>Prácticas de comunicación (Permanente)</b>				
	<b>DESARROLLO:</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FECHA</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>TÁCTICA:</b>	Definición de la arquitectura tecnología	Dirección de Tecnologías de la Información	Feb-Mar 2015	2 Meses
	Leyes y Políticas de uso y de exclusividad de la información	Dirección de Administración de Talento Humano Secretaría Jurídica Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	Abr 2015	1 semana
	Implementación	Dirección de Tecnologías de la Información		1 semana
	Pruebas			1 semana
	Difusión	Dirección de Comunicación Social	May 2015	1 semana
	<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	“Ayúdanos a mejorar” , “Tú opinión nos hace mejores” , “Todos conectados, todos participando”		<b>TONO-ESTILO:</b> Entusiasta
<b>INDICADORES:</b>	Número de sugerencias realizadas	Número de sugerencias aceptadas	<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet	
<b>LOGROS:</b>	Especio que reconoce el incentivo de los servidores sobre propuestas de mejoras, si estas tienen aceptación, se brindará reconocimiento e incentivos			
<b>E. TÉCNICAS:</b>	<p><u>Objetivo:</u> fomentar la comunicación interdepartamental entre los servidores a través de propuestas receptadas para la mejora de los procesos interdepartamentales.</p> <p><u>Apreciar</u> tanto nuestro trabajo personal como el de otros departamentos, permitiéndonos colaborar y contribuir con ideas innovadoras que logren mejoras con el trabajo en equipo.</p> <p><u>Detectar</u> posibles mejoras en los procesos establecidos para continuar con la filosofía de diseñar e implementar un modelo de gestión para el levantamiento de escenarios que permitan emitir un adecuado y oportuno asesoramiento para la toma de decisiones.</p> <p>La herramienta de comunicación tiene la siguiente estructura:</p> <p><b>BLOG INNOVACIÓN:</b> Espacio para realizar propuestas por parte de los servidores sobre los diferentes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Propuestas nuevas</li> <li>○ Gestión de propuestas por áreas</li> </ul>			

**CÓMITE DE EVALUACIÓN:** Comité evaluador que a través de reuniones con personal especializado les permitirá analizar las mejoras de los procesos propuestos para validar su efectividad. En la gestión de los conocimientos aprobados se tendrán en cuenta:

**Estadísticas de las propuestas:** sistema de puntuación para premiación

**Políticas de puntuación:** plan de incentivos

**PROCESO DE EJECUCIÓN:** modificación de los respectivos procesos para su puesta en marcha.

Los responsables del comité son: Secretaria General, Gestión de procesos, Talento Humano, Comunicación Social.

Los responsables en el proceso de ejecución son: Dirección de Gestión de Procesos y las áreas involucradas en las propuestas de mejoras.

Desde cualquier computador se pueda realizar alguna opinión o sugerencia sin clave. Debe validar el nombre del servidor y el área al que pertenece así como el área en la que desea trabajar o comentar.

El campo de valoración debe de ser obligatorio para que el usuario poder salir del artículo.

---

**FUNCIONAMIENTO:** La segunda semana del mes de mayo de 2015 se promocionará las prácticas de comunicación. Al personal que no dispone de computador, se procederá a entregarle una volante con la información necesaria.

**Objetivo de Comunicación:** Mejorar en un 30% la percepción positiva que tienen los servidores sobre la gestión de la comunicación interna, en un año.

**Estrategia:** Fomentar la participación

**Público:** A todos los Servidores

<b>Monitores de señalética (Permanente)</b>				
	<b>DESARROLLO:</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FECHA</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>TÁCTICA:</b>	Definición de la arquitectura y especificaciones tecnológicas	Dirección de Tecnologías de la Información	Jul 2015	2 semanas
	Implementación	Dirección de Tecnologías de la Información		1 semana
	Pruebas			1 semana
	Difusión	Dirección de Comunicación Social	Ago 2015	1 semana
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	“Todos informados, todos conectados”		<b>TONO-ESTILO:</b> Entusiasta	
<b>INDICADORES:</b>	Número de publicaciones realizadas		<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet	
<b>LOGROS:</b>	El contar con un canal informativo a través de monitores de señalética en las instalaciones permitirá promocionar y contribuir en la difusión de la información			
<b>E. TÉCNICAS:</b>	Se debe de colocar mínimo un televisor en cada edificio. Se recomienda que en los edificios en los que haya mayor movimiento se coloque un monitor por piso. En total se solicita la instalación de 6 monitores distribuidos tanto en el Palacio como en el edificio la Unión. El campo de valoración debe de ser obligatorio para que el usuario poder salir del artículo.			

**FUNCIONAMIENTO:** La segunda semana del mes de agosto de 2015 se promocionará los monitores de señalética a través del chat corporativo, SMS y con fondos de pantalla en todos los computadores al igual que en el mismo canal informativo. Se recomienda que el diseñador audiovisual sea el encargado de operar la aplicación desde la Dirección de Comunicación.

**Objetivo de Comunicación:** Incrementar la percepción positiva de los servidores por del sentido de equipo en un 40% de la D. Camaradería, en un lapso de 12 meses.

**Estrategia:** Reforzar el trabajo en equipo

**Público:**  
 Directores de área  
 Jefes de área

Sesiones de trabajo (Permanente)				
	DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
<b>TÁCTICA:</b>	Desarrollo de las políticas de la práctica	Dirección de Administración de Talento Humano Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	Ene 2014	1 semana
	Definición de la arquitectura tecnología	Dirección de Tecnologías de la Información	Ene 2014	1 mes
	Pruebas			1 semana
	Evento para la presentación de la herramienta y capacitación	Dirección de Administración de Talento Humano Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica Dirección de Tecnologías de la Información	Feb 2015	1 semana
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	“El trabajo en equipo es mejor” , “El trabajo en equipo nos beneficia a todos”		<b>TONO-ESTILO:</b> Formal - Entusiasta	
<b>INDICADORES:</b>	Número de sesiones organizadas	Número de sesiones llevadas a cabo	<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet.	
<b>LOGROS:</b>	<p>Despertar en los servidores la importancia y el valor estratégico de la comunicación interpersonal como vehículo indispensable que contribuye en el logro de los objetivos tanto por área como institucionales de manera más eficiente.</p> <p>Cohesionar a la organización, interrelacionar a las personas con sus actividades, compartir e intercambiar opiniones, criterios, e información de manera fluida y rápida.</p> <p>Estandarizar buenas prácticas de trabajo en equipo, ya que hablar y ser escuchado, sirve para desarrollar “equipo” y cohesión entre el grupo, permitiendo una interacción cara a cara tan necesaria en el contacto humano.</p>			
<b>E. TÉCNICAS:</b>	<p>Se solicita que cada jefatura de cada dirección cree un correo grupal, a través del cual puedan recibir las notificaciones respecto de los documentos colocados en su nube con las respectivas notificaciones de edición o publicación.</p> <p>Se recomienda que cada lunes en todas las dependencia de las Presidencia, se reúnan primero las jefaturas para que puedan facilitar a su dirección la información de avance de los proyectos en los que se encuentran implementando. Luego los jefes con el respectivo Director de área, el mismo que deberá alimentar en el portal una ficha que le permita mostrar sus avances y así poder difundirlos. Luego los directores puedan reunirse con su Coordinador, reportando los avances e inconveniente. Cabe mencionar que esta información debe ir acorde al sistema GPR.</p>			

Las herramientas tecnológicas a usarse son la nueva institucional, así como la sección destinada a cada dependencia dentro del portal, y así cada área sea responsable de la actualización de su sección en el nuevo portal del servidor que desde el mes de mayo 2015 se implementará. Se recomienda trabajar con la nube y la intranet, sistemas que actualmente posee la institución.

Estructura: tema, objetivos a alcanzar, orden del día, integrantes, convocatoria, tiempo (máximo 20 minutos), conductor, desarrollo de minuta.

**FUNCIONAMIENTO:** En la primera semana del mes de febrero se llevará a cabo la difusión de las sesiones de trabajo. La duración del evento será máximo de una hora. Se realizará en las instalaciones de la institución.

Se realizará una invitación a través del correo institucional a los jefes y directores de áreas. Según organigrama se armarán grupos conformados por 4 dependencias. El evento se llevará a cabo en las instalaciones y en la tarde, de lunes a viernes. Se sugiere servir un refrigerio. Se recomienda instalar equipos para invitar a los usuarios a interactuar con la plataforma. Se presentará una animación que muestre en forma general sus funciones.

Al final de la jornada se enviará mediante correo institucional un enlace que permita a los asistentes descargar la versión de la presentación realizada al igual que a los no asistentes.

La difusión se llevará a cabo a través del chat corporativo con mensajes promocionales. La pieza gráfica será configurada como fondo de pantalla de todos los computadores pertenecientes al complejo de Presidencia. Toda la información concerniente a esta táctica deberá estar colocada en la página de inicio de la intranet existente. Se recomienda que la información esté publicada durante un mes. Luego del lanzamiento del portal del servidor, esta información será ubicada en sus respectivas secciones. Se requiere la elaboración de una nota periodística.

#### GRUPOS

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Secretaría General	Secretaría General	Secretaría General	Secretaría General	Secretaría General
Subsecretaría General	Subsecretaría General	Subsecretaría General	Subsecretaría General	Subsecretaría General
Secretaría General Jurídica	Secretaría General Jurídica	Secretaría General Jurídica	Secretaría General Jurídica	Secretaría General Jurídica
Subsecretaría General Jurídica	Subsecretaría General Jurídica	Subsecretaría General Jurídica	Subsecretaría General Jurídica	Subsecretaría General Jurídica

**Objetivo de Comunicación:** Incrementar la percepción positiva de los servidores por del sentido de equipo en un 40% de la D. Camaradería, en un lapso de 12 meses.

**Estrategia:** Reforzar el trabajo en equipo

**Público:**

- Secretarios y Subsecretarios
- Coordinadores

Reunión Directivos (Trimestral)				
	DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
<b>TÁCTICA:</b>	Desarrollo de las políticas de la práctica	Dirección de Administración de Talento Humano Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	Ene 2014	1 semana
	Definición de la arquitectura tecnología	Dirección de Tecnologías de la Información	Ene 2014	1 mes
	Pruebas			1 semana
	Evento para la presentación de la herramienta y capacitación	Dirección de Administración de Talento Humano Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica Dirección de Tecnologías de la Información	Feb 2015	1 semana
	Reunión para revisar avances		Jun 2015	1 día
	Reunión para revisar avances		Oct 2015	1 día
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	"Nos tomamos en serio nuestro trabajo" , "El trabajo en equipo nos beneficia a todos"		<b>TONO-ESTILO:</b> Formal - Entusiasta	
<b>INDICADORES:</b>	Número de reuniones organizadas	Número de reuniones llevadas a cabo	<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet.	
<b>LOGROS:</b>	<p>Despertar en los servidores la importancia y el valor estratégico de la comunicación interpersonal como vehículo indispensable que contribuye en el logro de los objetivos tanto por área como institucionales de manera más eficiente.</p> <p>Cohesionar a la organización, interrelacionar a las personas con sus actividades, compartir e intercambiar opiniones, criterios, e información de manera fluida y rápida.</p> <p>Estandarizar buenas prácticas de trabajo en equipo, ya que hablar y ser escuchado, sirve para desarrollar "equipo" y cohesión entre el grupo, permitiendo una interacción cara a cara tan necesaria en el contacto humano.</p>			
<b>E. TÉCNICAS:</b>	<p>Se solicita que cada Secretaría, Subsecretaría y Coordinación cree un correo grupal, a través del cual puedan recibir las notificaciones respecto de los documentos colocados en su nube con las respectivas notificaciones de edición o publicación.</p> <p>Se deberá alimentar en el portal una ficha que le permita mostrar sus avances y así poder difundirlos. Cabe mencionar que esta información debe ir acorde al sistema GPR.</p>			

Las herramientas tecnológicas a usarse son la nueva institucional, así como la sección destinada a cada dependencia dentro del portal, y así cada área sea responsable de la actualización de su sección en el nuevo portal del servidor que desde el mes de mayo 2015 se implementará. Se recomienda trabajar con la nube y la intranet, sistemas que actualmente posee la institución.

Estructura: tema, objetivos a alcanzar, orden del día, integrantes, convocatoria, tiempo (máximo 20 minutos), conductor, desarrollo de minuta.

**FUNCIONAMIENTO:** En la segunda semana del mes de febrero se llevará a cabo la primera de reunión de Directivos. La siguiente se celebrará la primera semana del mes de junio, y la tercera será la primera semana del mes de octubre. La duración del evento será máximo de una hora en el mes de febrero. En los meses de junio y octubre sólo deberá durar media hora. Se realizará en las instalaciones de la institución.

Se realizará una invitación a través del correo institucional. Según organigrama se armarán grupos conformados por 4 dependencias. El evento se llevará a cabo en las instalaciones y por tarde, de lunes a viernes. Se sugiere servir un refrigerio. Se recomienda instalar equipos para invitar a los usuarios a interactuar con la plataforma. Se presentará una animación que muestre en forma general sus funciones.

Al final de la jornada se enviará mediante correo institucional un enlace que permita a los asistentes descargar la versión de la presentación realizada al igual que a los no asistentes.

La difusión se llevará a cabo a través del chat corporativo con mensajes promocionales. La pieza gráfica será configurada como fondo de pantalla de todos los computadores pertenecientes al complejo de Presidencia. Toda la información concerniente a esta táctica deberá estar colocada en la página de inicio de la intranet existente. Se recomienda que la información esté publicada durante un mes. Luego del lanzamiento del portal del servidor, esta información será ubicada en sus respectivas secciones. Se requiere la elaboración de una nota periodística.

#### GRUPOS

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Secretaría General	Secretaría General	Secretaría General	Secretaría General	Secretaría General
Subsecretaría General	Subsecretaría General	Subsecretaría General	Subsecretaría General	Subsecretaría General
Secretaría General Jurídica	Secretaría General Jurídica	Secretaría General Jurídica	Secretaría General Jurídica	Secretaría General Jurídica
Subsecretaría General Jurídica	Subsecretaría General Jurídica	Subsecretaría General Jurídica	Subsecretaría General Jurídica	Subsecretaría General Jurídica

**Objetivo de Comunicación:** Mejorar en un 30% la percepción positiva que tienen los servidores sobre la gestión de la comunicación interna, en un plazo de 12 meses.

**Estrategia:** Fomentar la participación

**Público:** A todos los Servidores

Nube institucional (Permanente)				
	DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
<b>TÁCTICA:</b>	Desarrollo informático	Dirección de Tecnologías de la Información	Feb-Mar 2015	2 Meses
	Políticas de uso		Feb 2015	1 semana
	Pruebas		Abr 2015	1 mes
	Implementación		May 2015	2 semanas
	Difusión	Dirección de Comunicación Social	May 2015	1 día
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	"Herramientas inteligentes, para trabajos inteligente" , "Todos conectados, todos participando"		<b>TONO-ESTILO:</b> Entusiasta	
<b>INDICADORES:</b>	Porcentaje de almacenamiento disponible	Porcentaje de almacenamiento usado	<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet	
<b>LOGROS:</b>	Disponer de una herramienta que contribuya a los servidores en la realización de sus funciones de una forma más eficiente en donde quiera que se encuentren			
<b>E. TÉCNICAS:</b>	Servicio en funcionamiento a través de internet los 365 días del año, que permite a los servidores guardar información de cualquier tipo y disponer de ellos 24 horas del día y durante todo el año. Debe de facilitar un usuario y contraseña para acceder al almacenamiento asignado			

**FUNCIONAMIENTO:** En la tercera semana del mes de mayo de 2015 se implantará y promocionará. Se recomienda realizar una nota periodística sobre los beneficios y las políticas de uso.



**Objetivo de Comunicación:** Mejorar en un 30% la percepción positiva que tienen los servidores sobre la gestión de la comunicación interna, en un plazo de 12 meses.

**Estrategia:** Fomentar la participación

**Público:** A todos los Servidores

SMS Corporativo (Permanente)				
TÁCTICA:	DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
	Definición de la arquitectura tecnología	Dirección de Tecnologías de la Información	May 2015	2 semanas
	Pruebas			1 semana
	Implementación			1 semana
	Difusión	Dirección de Comunicación Social	Jun 2015	1 día
FUERZA MENSAJE (S)	“Todos conectados, todos participando”		TONO-ESTILO: Entusiasta	
INDICADORES:	Número de mensajes enviados Número de celulares registrados		CONTROL DE EVALUACIÓN: Encuesta de valoración a través de la intranet	
LOGROS:	Disponer de una herramienta comunicacional que permita a través de mensajes sencillos crear expectativa, logrando llamar la atención del servidor que no dispone de un computador y así se muestre interesado por visitar los info centro			
E. TÉCNICAS:	La administración será responsabilidad de la Dirección de Comunicación. La política de uso debe de especificarse en el Manual de Política de Comunicación. Cada mensaje no debe de exceder los 140 caracteres. Se requiere que los servidores se inscriban registrando sus números celulares, información de carácter confidencial y de uso solo para recibir información institucional			

**FUNCIONAMIENTO:** En la tercera semana del mes de junio de 2015 se implantará y promocionará. Se recomienda realizar una nota periodística sobre los beneficios y las políticas de uso.

**Objetivo de Comunicación:** Aumentar la apreciación positiva en un 40% de los servidores sobre el apoyo, la participación, el cuidado y la equidad en un año.

**Estrategia:** Valorar y alentar el talento humano

**Público:** A todos los Servidores

Manual de Bienvenida (Permanente)				
	DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
<b>TÁCTICA:</b>	Construir un grupo de trabajo y el circuito de transmisión de información <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolo de bienvenida</li> <li>• Protocolo de Desvinculación</li> </ul>	Dirección de Administración de Talento Humano	Ene 2015	1 semanas
	Elaboración del manual de Bienvenida		Ene 2015	1 semana
	Diseño del manual de bienvenida	Dirección de Comunicación Social	Ene 2015	1 semana
	Presentación del Manual al grupo de trabajo	Dirección de Administración de Talento Humano	Ene 2015	1 semana
	Entrega del Manual de Bienvenida		Feb 2015	1 semana
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	“Bienvenido a tú segundo hogar” , “Somos la primera entidad de la Administración Pública”		<b>TONO-ESTILO:</b> Entusiasta	
<b>INDICADORES:</b>	Número manuales	Número de manuales entregados	<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet	
<b>LOGROS:</b>	Facilitar al nuevo servidor tanto en soporte físico como en digital un manual que contenga la filosofía de la organización y la información importante del día a día que facilite su integración a la institución. Garantizar la homogeneidad de conocimientos sobre la organización, la actividad en el ámbito al que está adscrito, beneficios y servicios en general a los cuales puede tener acceso, información sobre el cargo que desempeñará, así como los aspectos operativos necesarios para trabajar desde el primer día en su nuevo puesto de trabajo.			
<b>E. TÉCNICAS:</b>	<p><b>PROTOCOLO DE BIENVENIDA:</b> se recomienda realizar un evento de bienvenida a los nuevos servidores y un recorrido por las instalaciones. Este evento se realizará cada tres meses.</p> <p>Se realizará en las instalaciones de la institución, con una duración 10 minutos. Se recomienda llevar a cabo un brindis de forma informal por parte del Secretario General dando la bienvenida a los nuevos servidores. Las autoridades invitadas serán: el Subsecretario General, El Director de Talento Humano. Luego se realizará una visita guiada tanto por el Palacio de Carondelet como las instalaciones aledañas, que les permitan al nuevo servidor conocer las diferentes áreas con la que cuenta.</p>			

En el protocolo de bienvenida se contempla la entrega de un kit que contenga los siguientes elementos. Este material debe de ser entregado, el primer día de trabajo del nuevo Servidor por la máxima autoridad del área a la que pertenecerá.

**Elemento contenedor:** Se recomienda que sea una maleta con logotipo de Presidencia, que contenga lo siguiente:

**Manual de Bienvenida:**

**Información común:** La Presidencia

- Carta de Bienvenida: Secretario General.
- Filosofía Organizacional: misión, visión, objetivos estratégicos, modelo de gestión.
- Estructura orgánica institucional
- Información específica de la Institución: actividad, total servidores, etc.

**Información específica:** Área de trabajo

- Información del área: funciones, responsabilidades y objetivos.
- Detalle de los integrantes del área: Nombres y apellidos, fotos, funciones y responsabilidades.

**Información del cargo:** Funciones y Servicios

- Funciones: descripción de las responsabilidades del cargo
- Descripción del Programa de Acción Social: Información sobre beneficios institucionales, servicios institucionales, etc.

**Kit de bienvenida:** material promocional institucional. (Termo, jarro, agenda, bolígrafo, porta credencial).

**Documentación requerida:** listado con instrucciones sobre los documentos que la institución requiere como: declaración juramentada, ficha de datos personales, etc.

**PROTOCOLO DE DESVINCULACIÓN:** se recomienda realizar un evento de despedida a los servidores que ya no podrán ser parte de la institución en el mes de diciembre. El Secretario General deberá agradecer por el esfuerzo realizado y desear éxitos en las nuevas funciones a emprender los servidores. Las autoridades invitadas serán: el Subsecretario General, El Director de Talento Humano. Se recomienda que se sirvan bocaditos. tendrá una duración de 15 minutos.

---

**FUNCIONAMIENTO:** En la primera semana del mes de febrero de 2015 se procederá a entregar todos los kits de bienvenida a los nuevos servidores. Se recomienda realizar una nota periodística.

**Objetivo de Comunicación:** Aumentar la apreciación positiva en un 40% de los servidores sobre el apoyo, la participación, el cuidado y la equidad en un año.

**Estrategia:** Valorar y alentar el talento humano

**Público:**

- Secretarios y Subsecretarios
- Coordinadores
- Directores de área
- Jefes de área

Buzón de lideres (Mensual)				
	DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
<b>TÁCTICA:</b>	Construir un grupo de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Directiva: seleccionar los artículos</li> <li>• E-Boletín: armar los reportes del avance de los proyectos registrados en el portal</li> </ul>	Dirección de Administración de Talento Humano	Ene 2015	1 semana
	Detección de temas de interés			1 semana
	Identificación y contacto con fuentes de información			1 semana
		Diseño de los formatos		Dirección de Comunicación Social
	Desarrollo informático (reportes del avance de los proyectos registrados en el portal del servidor en cada área perteneciente a la sección informativa)	Dirección de Tecnologías de la Información	Feb-Mar 2015	1 mes
	Implementación y seguimiento		May 2015	1 semana
	Difusión			1 día
<b>MENSAJE (S)</b>	“Un gran espacio de interés”		<b>TONO-ESTILO:</b> Entusiasta	
<b>INDICADORES:</b>	Número de boletines realizados Número de artículos publicados Número de comentarios	Número de boletines valorados Número de artículos valorados	<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet	
<b>LOGROS:</b>	A través del E-Boletín informar a los cargos directivos sobre la evolución del modelo de gestión. A través de la plataforma directiva facilitar a los directivos información vinculada a su actividad profesional.			
<b>E. TÉCNICAS:</b>	El campo de valoración debe de ser obligatorio para que el usuario poder salir del artículo.			

**FUNCIONAMIENTO:** En la cuarta semana del mes de mayo de 2015 se procederá a promocionar el Buzón de los Líderes a través de un correo institucional. Se recomienda realizar una nota periodística.

**Objetivo de Comunicación:** Aumentar la apreciación positiva en un 40% de los servidores sobre el apoyo, la participación, el cuidado y la equidad en un año.

**Estrategia:** Valorar y alentar el talento humano

**Público:** A todos los Servidores

Acción Social (Permanente)				
	DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
<b>TÁCTICA:</b>	<b>Definición de la arquitectura tecnológica del módulo acción social.</b>  <b>Secciones de servicios y contenidos:</b> Planes y beneficios sociales Reclamos y denuncias Promoción Profesional Normas del régimen interno Planes de formación Salud ocupacional Seguridad ocupacional Servicios: permisos, vacaciones, certificados, justificaciones. Prevención de Riesgos laborales Conciliación trabajo-familia	Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	Jul 2015	1 mes
	Selección y adaptación de los contenidos para cada sección del módulo	Dirección de Administración de Talento Humano		
	Desarrollo informático		Jul-Sep 2015	3 Meses
	Pruebas	Dirección de Tecnologías de la Información	Oct 2015	1 semana
	Capacitación			2 semanas
	Difusión	Dirección de Comunicación Social	Nov 2015	1 semana
	Implementación y seguimiento	Dirección de Administración de Talento Humano		Indefinido
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	"Un espacio pensado sólo para ti", "Tú bienestar es nuestra apuesta de futuro", "Trabajamos para tu bienestar"		<b>TONO-ESTILO:</b> Formal - Cálido	
<b>INDICADORES:</b>	Número de valoraciones Número de reclamos y denuncias		<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet.	

	Número de comentarios Número de solicitudes de servicios
<b>LOGROS:</b>	A través de este módulo se desea implementar la autogestión, permitiendo al servidor realizar trámites relacionados con: permisos, solicitudes de vacaciones, certificados, justificaciones, reclamos, denuncias, directamente desde el portal. Además contiene espacios de su total interés relacionados con las diferentes políticas, información y beneficios que la institución le ofrece. Así como los diferentes programas que Talento Humano ha desarrollado para contribuir con su bienestar. Es un espacio destinado a la atención del servidor, es un espacio de conciliación en la relación institución-trabajador.
<b>E. TÉCNICAS:</b>	El campo de valoración debe de ser obligatorio para que el usuario pueda salir del artículo o publicación en la que se encuentra En la sección servicios, sólo se requiere validar nombres, apellidos, cédula y dependencia. El módulo no debe de requerir ni usuario ni clave para la platilla que desea servirse de la información. La administración si requiere y estará a cargo de la Dirección de Administración de Talento Humano. Se recomienda la contratación de dos profesionales con perfil de trabajador social que se encarguen del correcto funcionamiento de este módulo

**FUNCIONAMIENTO:** En la primera semana del mes de noviembre de 2015 se procederá a promocionar la sección Acción social. Se recomienda realizar una nota periodística. La sección: **Conciliación trabajo-familia**, es la encargada de crear un acercamiento por parte de la institución hacia la familia del servidor en temas delicados catalogados como calamidades domésticas. Esta sección cuenta con todo el respaldo de la Dirección de Comunicación para la realización de papelería que contengan mensajes de aliento.

**Objetivo de Comunicación:** Aumentar la apreciación positiva en un 40% de los servidores sobre el apoyo, la participación, el cuidado y la equidad en un año.

**Estrategia:** Valorar y alentar el talento humano

**Público:** A todos los Servidores

Reconocimientos (Mensual)				
	DESARROLLO:	PARTICIPANTES	FECHA	TIEMPO
<b>TÁCTICA:</b>	Construir un grupo de trabajo y el circuito de transmisión de información	Dirección de Administración de Talento Humano	Jun 2015	1 mes
	Definición de políticas			
	Detección de los candidatos			
	Elaboración del reconocimiento			
	Diseño del reconocimiento	Dirección de Comunicación Social	Jul 2015	1 semana
Entrega del Reconocimiento	Dirección de Administración de Talento Humano			
Difusión	Dirección de Comunicación Social			
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	"Reconociendo la excelencia", "Los esfuerzos merecen su recompensa"		<b>TONO-ESTILO:</b> Entusiasta -Formal	
<b>INDICADORES:</b>	Número candidatos a reconocimiento	Número de reconocimientos realizados	<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet.	
<b>LOGROS:</b>	Incentivar la participación de los servidores, reconociendo las grandes ideas y aportaciones que hacen de la organización un lugar más saludable y eficiente.			

**FUNCIONAMIENTO:** En la segunda semana del mes de julio de 2015 se procederá a entregar los reconocimientos que cumplieron con la política. Se recomienda realizar una nota periodística. Este proceso se llevará a cabo mensualmente. La información será publicada en el portal en la página de inicio, luego del lanzamiento de la segunda fase del portal, se procederá a realizar las publicaciones en la sección: Reconocimientos.

**Objetivo de Comunicación:** Aumentar la apreciación positiva en un 40% de los servidores sobre el apoyo, la participación, el cuidado y la equidad en un año.

**Estrategia:** Valorar y alentar el talento humano

**Público:** A todos los Servidores

<b>Memoria de Acción Social (Anual)</b>				
	<b>DESARROLLO:</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FECHA</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>TÁCTICA:</b>	Establecimiento de circuitos de recogida de la información	Dirección de Comunicación Social	Nov 2015	1 semana
	Elaboración de la memoria			1 semana
	Animación del catálogo		Dic 2015	1 semana
	Difusión			1 semana
<b>FUERZA MENSAJE (S)</b>	"Trabajamos para tu bienestar" , "Tú bienestar es nuestra apuesta de futuro"		<b>TONO-ESTILO:</b> Formal - Emotivo	
<b>INDICADORES:</b>	Número de accesos a la publicación digital Número de comentarios a la publicación digital Número de valoraciones a la publicación digital		<b>CONTROL DE EVALUACIÓN:</b> Encuesta de valoración a través de la intranet	
<b>LOGROS:</b>	Documento que recoge la estrategia de la Dirección de Talento Humano enfocada a la acción social interna, en donde el servidor es el objeto de interés sobre el cual se ejecuta.			
<b>E. TÉCNICAS:</b>	El campo de valoración debe de ser obligatorio para que el usuario poder salir del artículo.			

**FUNCIONAMIENTO:** En la cuarta semana del mes de diciembre, se llevará a la publicación y promoción de la Memoria de Acción Social.



## 5.2.4 CRONOGRAMA DE TÁCTICAS Y ACTIVIDADES

TÁCTICAS / ACTIVIDADES	2014	2015											
	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>Branding interno (Anual)</b>													
Realización de la línea gráfica para la nueva identidad de gestión de la Secretaría G.													
Plan de Difusión de todas las tácticas													
<b>Portal del servidor 1<sup>ra</sup> fase (Permanente)</b>													
<b>Definición de la arquitectura de contenidos y tecnología 1<sup>RA</sup> FASE</b>													
Selección y adaptación de los contenidos													
Desarrollo informático													
Pruebas													
Capacitación													
Difusión													
Implementación y seguimiento													
<b>Portal del servidor 2<sup>da</sup> fase (Permanente)</b>													
<b>Definición de la arquitectura de contenidos y tecnología 2<sup>DA</sup> FASE</b>													
Selección y adaptación de los contenidos													
Desarrollo informático													

TÁCTICAS / ACTIVIDADES	2014	2015											
	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Pruebas													
Capacitación													
Difusión													
Implementación y seguimiento													
<b>¿Cómo se hace? (Durante 5 meses)</b>													
Preparación de los documentos de trabajo y los procesos de cada área													
Animación de cada proceso													
Difusión													
<b>Blog SG (Permanente)</b>													
Definición de la arquitectura de contenidos y tecnología													
Selección y adaptación de los contenidos													
Desarrollo informático													
Pruebas													
Capacitación													
Difusión													
Implementación y seguimiento													
<b>Cartelera Virtual del Servidor “IVO” (Permanente)</b>													
Definición de la arquitectura de contenidos y tecnología de la Cartelera virtual del servidor													

TÁCTICAS / ACTIVIDADES	2014	2015											
	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Selección y adaptación de los contenidos													
Desarrollo informático													
Pruebas													
Capacitación													
Difusión													
Implementación y seguimiento													
<b>Jornada SG Modelo de Gestión (Bianual)</b>													
Organización de la Jornada													
Preparación de los documentos de trabajo y presentación													
Realización de la Jornada													
Difusión													
<b>Congreso SG Modelo de Gestión (Anual)</b>													
Organización del Congreso													
Preparación de los documentos de trabajo y presentación													
Realización del Congreso													
Difusión													
<b>Foro: La Comunicación Interna como herramienta clave (Anual)</b>													
Organización del evento "Foro"													

TÁCTICAS / ACTIVIDADES	2014	2015											
	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Preparación del Reporte del Ambiente													
Preparación del Manual de comunicación interna													
Preparación del Branding Interno													
Preparación del Manual de Administración para la gestión estratégica de la comunicación interna													
Realización del "Foro"													
Difusión													
<b>Mensaje Presidente (Bianual)</b>													
Elaboración del cuerpo del mensaje													
Grabación del video													
Difusión													
<b>Dossier de Prensa (Mensual)</b>													
Establecimiento de circuitos de recogida de la información													
Elaboración del dossier													
Diseño del dossier													
Difusión													
<b>Percepción de Auditorías (Anual)</b>													
Ejecución de la auditoría													
Difusión													
<b>Manual de políticas y procedimientos comunicacionales</b>													

TÁCTICAS / ACTIVIDADES	2014	2015											
	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>(Permanente)</b>													
Lanzamiento													
Elaboración del manual													
Difusión													
<b>Info Centro (Permanente)</b>													
Definición de la arquitectura tecnología													
Políticas de uso													
Implementación													
Pruebas													
Difusión													
<b>Chat Corporativo (Permanente)</b>													
Definición de la arquitectura tecnología													
Implementación													
Pruebas													
Difusión													
<b>Reporte del Ambiente (Anual)</b>													
Preparación de los documentos de trabajo y presentación													
Difusión													
<b>Celebración de encuentros (Bianual)</b>													

TÁCTICAS / ACTIVIDADES	2014	2015											
	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Organización del Encuentro "Campeonato Deportivo"													
Difusión													
Organización del Encuentro "Un año más entre amigos"													
Difusión													
<b>Buzón de sugerencias (Permanente)</b>													
Definición de la arquitectura tecnología													
Leyes y Políticas de uso y de exclusividad de la información													
Implementación													
Pruebas													
Difusión													
<b>Prácticas de comunicación (Permanente)</b>													
Definición de la arquitectura tecnología													
Leyes y Políticas de uso y de exclusividad de la información													
Implementación													
Pruebas													
Difusión													
<b>Monitores de señalética (Permanente)</b>													
Definición de la arquitectura y especificaciones tecnológicas													
Implementación													

TÁCTICAS / ACTIVIDADES	2014	2015											
	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Pruebas													
Difusión													
<b>Sesiones de trabajo (Permanente, cada lunes)</b>													
Desarrollo de las políticas de la práctica													
Definición de la arquitectura tecnología													
Pruebas													
Evento para la presentación de la herramienta y capacitación													
<b>Reunión Directivos (Trimestral)</b>													
Desarrollo de las políticas de la práctica													
Definición de la arquitectura tecnología													
Pruebas													
Evento para la presentación de la herramienta y capacitación													
Reunión para revisar avances													
Reunión para revisar avances													
<b>Nube Institucional (Permanente)</b>													
Desarrollo informático													
Políticas de uso													
Pruebas													
Implementación													

TÁCTICAS / ACTIVIDADES	2014	2015											
	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Difusión													
<b>SMS Corporativo (Permanente)</b>													
Definición de la arquitectura tecnología													
Pruebas													
Implementación													
Difusión													
<b>Manual de Bienvenida (Anual)</b>													
Construir un grupo de trabajo y el circuito de transmisión de información													
Elaboración del manual de Bienvenida													
Diseño del manual de bienvenida													
Presentación del Manual al grupo de trabajo													
Entrega del Manual de Bienvenida													
<b>Buzón de líderes (Permanente)</b>													
Construir un grupo de trabajo													
Detección de temas de interés													
Identificación y contacto con fuentes de información													
Diseño de los formatos													
Desarrollo informático (reportes del avance de los proyectos registrados en el portal del servidor en cada área perteneciente a la sección informativa)													



TÁCTICAS / ACTIVIDADES	2014	2015											
	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Implementación y seguimiento													
Difusión													
<b>Acción Social (Permanente)</b>													
Definición de la arquitectura tecnológica del módulo acción social.													
Selección y adaptación de los contenidos para cada sección del módulo													
Desarrollo informático													
Pruebas													
Capacitación													
Difusión													
Implementación y seguimiento													
<b>Reconocimientos (Permanente)</b>													
Construir un grupo de trabajo y el circuito de transmisión de información													
Definición de políticas													
Detección de los candidatos													
Elaboración del reconocimiento													
Diseño del reconocimiento													
Entrega del Reconocimiento													
Difusión													

TÁCTICAS / ACTIVIDADES	2014	2015											
	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>Memoria Acción Social (Anual)</b>													
Establecimiento de circuitos de recogida de la información													
Elaboración de la memoria													
Animación del catálogo													
Difusión													

## 5.2.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN

TÁCTICAS	NIVEL DE EVALUACIÓN	INSTRUMENTO	INDICADOR
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> Lograr un nivel de conocimiento del 40% de los procedimientos y objetivos organizacionales entre los servidores en un lapso de 12 meses que influyan en la percepción positiva de la D. Credibilidad.			
<b>TIPO DE OBJETIVO:</b> informativo - Motivacional			
Branding interno	Final	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Porcentaje de percepción del clima laboral</li> <li>○ Porcentaje de percepción de los atributos culturales</li> <li>○ Porcentaje de percepción del grado de conocimiento (awareness) en determinados temas propuestos</li> </ul>
Portal del servidor	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de personas que acceden al portal</li> <li>○ Número de publicaciones realizadas por sección y por módulo</li> <li>○ Número de publicaciones valoradas o comentadas por sección y por módulo</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>
¿Cómo se hace?	Final	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>
		Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de comentarios recibidas para mejorar el modelo de cada proceso presentado</li> </ul>
Blog SG	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número eventos publicados</li> <li>○ Número de eventos comentados</li> <li>○ Número mensajes publicados</li> <li>○ Número de mensajes comentados</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>
Cartelera Virtual del Servidor “IVO”	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número anuncios publicados</li> <li>○ Número de participación en las encuestas</li> <li>○ Número sugerencias publicadas</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>

TÁCTICAS	NIVEL DE EVALUACIÓN	INSTRUMENTO	INDICADOR
<b>Jornada SG Modelo de Gestión</b>	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de invitaciones enviadas</li> <li>○ Número de asistentes</li> <li>○ Número de propuestas recibidas para mejorar el modelo de gestión presentado</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>
<b>Congreso SG Modelo de Gestión</b>	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de invitaciones enviadas</li> <li>○ Número de asistentes</li> <li>○ Número de propuestas recibidas para mejorar el modelo de gestión presentado</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>
<b>Foro: La Comunicación Interna como herramienta clave</b>	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de invitaciones enviadas</li> <li>○ Número de asistentes</li> <li>○ Número de propuestas recibidas para mejorar el plan de acción presentado</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>
<b>Mensaje Presidente</b>	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de mensajes enviados</li> <li>○ Número de valoraciones realizadas a la publicación</li> <li>○ Comentarios en la publicación</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta a través de la intranet validando su visualización</li> </ul>
<b>Dossier de Prensa</b>	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de comentarios a la publicación digital</li> <li>○ Número de valoraciones a la publicación digital</li> <li>○ Número de folletos entregados</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>
<b>Percepción de Auditorías</b>	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de invitaciones enviadas a participar en la encuesta</li> <li>○ Número de participantes en la encuesta</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>

TÁCTICAS	NIVEL DE EVALUACIÓN	INSTRUMENTO	INDICADOR
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> Mejorar en un 30% la percepción positiva que tienen los servidores sobre la gestión de la comunicación interna, en un año..			
<b>TIPO DE OBJETIVO:</b> informativo - Motivacional			
<b>Manual de políticas y procedimientos comunicacionales</b>	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de enlaces enviados para descarga</li> <li>○ Número de descargas</li> <li>○ Número de manuales impresos</li> <li>○ Número de manuales entregados</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>
<b>Info Centro</b>	Final	Sondeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Uso del equipo</li> </ul>
<b>Chat Corporativo</b>	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de mensajes enviados</li> <li>○ Número mensajes leídos</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>
<b>Reporte del Ambiente</b>	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de accesos a la publicación digital</li> <li>○ Número de comentarios sobre la publicación</li> <li>○ Número de valoraciones</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>
<b>Celebración de encuentros</b>	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de asistentes al encuentro</li> <li>○ Número de tickets de refrigerios entregados</li> <li>○ Número de invitaciones enviadas</li> <li>○ Número de asistentes</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>
<b>Buzón de sugerencias</b>	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de sugerencias realizadas</li> <li>○ Número de sugerencias atendidas</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>
<b>Prácticas de comunicación</b>	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de sugerencias realizadas</li> </ul>

TÁCTICAS	NIVEL DE EVALUACIÓN	INSTRUMENTO	INDICADOR
			○ Número de sugerencias aceptadas
		Encuesta	○ Encuesta de valoración a través de la intranet
<b>Monitores de señalética</b>	Final	Conteo	○ Número de publicaciones realizadas
		Encuesta	○ Encuesta de valoración a través de la intranet

**OBJETIVO ESPECÍFICO:** Incrementar la percepción positiva de los servidores por del sentido de equipo en un 40% de la D. Camaradería, en un lapso de 12 meses.

**TIPO DE OBJETIVO: informativo - Actitudinal**

<b>Sesiones de trabajo</b>	Final	Conteo	○ Número de sesiones organizadas ○ Número de sesiones llevadas a cabo
		Encuesta	○ Encuesta de valoración a través de la intranet
<b>Reunión Directivos</b>	Final	Conteo	○ Número de reuniones organizadas ○ Número de reuniones llevadas a cabo
		Encuesta	○ Encuesta de valoración a través de la intranet
<b>Nube Institucional</b>	Final	Conteo	○ Porcentaje de almacenamiento disponible ○ Porcentaje de almacenamiento usado
		Encuesta	○ Encuesta de valoración a través de la intranet
<b>SMS Corporativo</b>	Final	Conteo	○ Número de mensajes enviados ○ Número de celulares registrados
		Encuesta	○ Encuesta de valoración a través de la intranet

**OBJETIVO ESPECÍFICO:** Aumentar la apreciación positiva en un 40% de los servidores sobre el apoyo, la participación, el cuidado y la equidad en un año.

**TIPO DE OBJETIVO: informativo - Motivacional**

TÁCTICAS	NIVEL DE EVALUACIÓN	INSTRUMENTO	INDICADOR
<b>Manual de Bienvenida</b>	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número manuales</li> <li>○ Número de manuales entregados</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>
<b>Buzón de líderes</b>	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de boletines realizados</li> <li>○ Número de boletines valorados</li> <li>○ Número de artículos publicados</li> <li>○ Número de artículos valorados</li> <li>○ Número de comentarios</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>
<b>Acción Social</b>	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de valoraciones</li> <li>○ Número de reclamos y denuncias</li> <li>○ Número de comentarios</li> <li>○ Número de solicitudes de servicios</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>
<b>Reconocimientos</b>	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número candidatos a reconocimiento</li> <li>○ Número de reconocimientos realizados</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>
<b>Memoria Acción Social</b>	Final	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de accesos a la publicación digital</li> <li>○ Número de comentarios a la publicación digital</li> <li>○ Número de valoraciones a la publicación digital</li> </ul>
		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de valoración a través de la intranet</li> </ul>

## 5.2.6 PRESUPUESTO

TÁCTICAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	PRESUPUESTO
<b>Branding interno (Anual)</b>				Dirección de Comunicación Social
Community Manager (1año)	1	\$1.700,00	\$20.400,00	
Diseñador audiovisual (1año)	1	\$1.700,00	\$20.400,00	
Periodista (1año)	2	\$1.700,00	\$40.800,00	
Ilustrador	1	\$1.700,00	\$20.400,00	
DirCom (1 año)	1	\$3.400,00	\$40.800,00	
<b>Desarrollo e implementación del Portal del Servidor</b>	1	\$40.000,00	\$40.000,00	Dirección de Comunicación Social
<b>Portal del servidor 1<sup>ra</sup> fase</b>				
Refrigerio (sanduche y bebida)	509	\$2,00	\$1.018,00	
Floor graphic, tamaño 100 x 70 cm	30	\$40,00	\$1.200,00	
<b>Portal del servidor 2<sup>da</sup> fase</b>				
Refrigerio (sanduche y bebida)	509	\$2,00	\$1.018,00	
Habladores de 90 x 60 cm	10	\$40,00	\$400,00	
<b>Cartelera Virtual del Servidor “IVO” (Permanente)</b>				Dirección de Comunicación Social
Floor graphic, tamaño 100 x 70 cm	8	\$40,00	\$320,00	
<b>Jornada SG Modelo de Gestión (Bianual) / Reconocimientos</b>				Dirección de Comunicación Social
Cartulinas finas en formato diploma. 270 gramos	1000	\$0,80	\$800,00	
<b>Mensaje Presidente (Bianual)</b>				Dirección de Comunicación Social
Refrigerio para grabación (sanduche y bebida) en enero y diciembre #20	40	\$2,00	\$80,00	
<b>Dossier de Prensa (Mensual)</b>				Dirección de Comunicación Social



TÁCTICAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	PRESUPUESTO
Folleto en papel couché mate de 125 gramos, impreso tiro y retiro a full color, 10 páginas en formato A5. La cubierta deberá ser de 170 gramos. Impresión offset. Por mes se requieren mínimo 15 mil folletos. Se requiere cubrir 4 meses.	60.000	\$0,40	\$24.000,00	
<b>Percepción de Auditorías (Anual)</b>	1	\$10.000,00	\$10.000,00	Coord. Gral. de Planificación y Gestión Estratégica
Volantes A5 cartulina elegante de 2070 gramos. Impresión láser	509	\$1,10	\$559,90	
Dummies de alto 170x100 cm, full color, con tinta para exteriores	6	\$90,00	\$540,00	
<b>Manual de políticas y procedimientos comunicacionales</b>				Dirección de Comunicación Social
Folleto en papel couché mate de 125 gramos, impreso tiro y retiro a full color, 10 páginas en formato A5. La cubierta deberá ser de 170 gramos. Impresión láser	250	\$4,00	\$1.000,00	
<b>Info Centro (6 computadores)</b>	2	\$3.450,00	\$6.900,00	Dirección de Comunicación Social
Volantes A5 cartulina elegante de 2070 gramos. Impresión láser	150	\$1,10	\$165,00	
Implementación (6 computadores)				
<b>Chat Corporativo</b>	1	\$30.000,00	\$30.000,00	Dirección de Comunicación Social
Volantes A5 cartulina elegante de 2070 gramos. Impresión láser	150	\$1,10	\$165,00	
<b>Celebración de encuentros (2 eventos)</b>				Dirección de Comunicación Social
Impresión láser A3 tiro. Tickets	40	\$1,50	\$60,00	
Invitaciones y sobres tamaño A5. Cartulina fina e impresión	300	\$1,80	\$540,00	
Brindis y bocaditos	509	\$7,27	\$3.700,00	
Refrigerio	2036	\$6,00	\$12.216,00	
<b>Buzón de sugerencias</b>				Dirección de Comunicación Social

TÁCTICAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	PRESUPUESTO
Volantes A5 cartulina elegante de 2070 gramos. Impresión láser	150	\$1,10	\$165,00	
Dummiess 120x100 cm, full color, con tinta para exteriores	6	\$90,00	\$540,00	
<b>Prácticas de comunicación</b>				Dirección de Comunicación Social
Refrigerio (sanduche y bebida)	509	\$2,00	\$1.018,00	
Invitaciones y sobres tamaño A5. Cartulina fina e impresión	150	\$1,80	\$270,00	
Folleto en papel couché mate de 125 gramos, impreso tiro y retiro a full color, 10 páginas en formato A5. La cubierta deberá ser de 170 gramos. Offset	509	\$3,20	\$1.628,80	
Habladores de alto 120x100 cm, full color, con tinta para exteriores	6	\$80,00	\$480,00	
<b>Monitores de señalética</b>				Dirección de Comunicación Social
Implementación (6 TV)	1	\$35.000,00	\$35.000,00	
<b>Sesiones de trabajo (evento de lanzamiento)</b>				Dirección de Comunicación Social
Invitaciones y sobres tamaño A5. Cartulina fina e impresión	150	\$1,80	\$270,00	
Refrigerio (sanduche y bebida)	370	\$2,00	\$1.480,00	
<b>Reunión Directivos (evento de lanzamiento)</b>				
Refrigerio (sanduche y bebida)	150	\$2,00	\$300,00	
<b>SMS Corporativo</b>	1	\$20.000,00	\$20.000,00	Dirección de Comunicación Social
Habladores de 90 x 60 cm	3	\$40,00	\$120,00	
Contratación de Mimos	3	\$120,00	\$360,00	
<b>Manual de Bienvenida</b>				Dirección de Comunicación Social
Maleta con dos logos bordados de tamaño 7 x 7 cm	400	\$25,00	\$10.000,00	
"Folleto en papel couché mate de 125 gramos, impreso tiro y retiro a full color, 10 páginas en formato A5. La cubierta deberá ser de 170 gramos. Impresión offset	400	\$3,00	\$1.200,00	
Material promocional con impresión de logo Presidencia				

TÁCTICAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	PRESUPUESTO
Termo	400	\$2,60	\$1.040,00	
Jarro	400	\$3,50	\$1.400,00	
Agenda	400	\$3,35	\$1.340,00	
Bolígrafo	400	\$0,80	\$320,00	
Porta credencial con cordón	400	\$3,17	\$1.268,00	
<b>Acción Social</b>				Dirección de Comunicación Social
Trabajador Social (un año)	2	\$1.700,00	\$40.800,00	
<b>SUBTOTAL</b>			\$396.481,70	
<b>5% DE IMPREVISTOS</b>			\$19.824,09	
<b>PRESUPUESTO TOTAL USD</b>			<b>\$416.305,79</b>	

## Capítulo VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

La nueva reforma Institucional de la Gestión Pública, con el objetivo general de alinear la estructura organizacional y el talento humano, orientados a la mejora continua de la cultura organizacional que conlleva a una madurez institucional, requieren de comunicación estratégica interna. Para ello la Secretaría General de la Presidencia debe identificar la esencia de la gestión de la comunicación interna dentro de un proceso de cambio, ya que a través de esta podremos transmitir acertadamente cuáles son los nuevos valores en juego, hacia dónde se deben encaminar los esfuerzos de una organización y cómo cada área y cada individuo pueden contribuir al logro de modificarla. Además, recordar que todo cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación, y sobre todo del apoyo de quienes toman las decisiones en la organización.

La Secretaría Nacional de la Administración Pública SNAP, en atención a la realidad cultural de constante evolución, desde el inicio de este régimen, ha desarrollado: la creación de las Coordinaciones Generales de Gestión Estratégica, la implementación de Gobierno por Resultados, entre otros. Pero existen detalles que necesitan atención dentro de estas iniciativas, como son el proceso de comunicación interna y el del liderazgo, procesos que dan vida a una organización; ya que las áreas de la organización relacionadas con los Procesos y Gestión de Cambio y las que dirigen las estrategias de comunicación, aún no se encuentran estructuradas del todo.

Aunque se brinda el soporte comunicacional para fomentar un ambiente laboral satisfactorio, se requiere de planeación estratégica comunicacional para contribuir con el apoyo, la participación y el cuidado, la equidad en la remuneración, la ausencia de favoritismo, el sentido de equipo, la hospitalidad del lugar y de las personas, así también como el estilo gerencial; variables que

demanda mayor atención y que demostraron relación y significancia con la gestión de la comunicación, a excepción de la ausencia de favoritismo.

Se percibe cierta debilidad en el acceso a través de canales o herramientas comunicacionales existentes con la alta gerencia, así como el compartir espacios de información, participación y opinión en la institución, ya que los colaboradores emplean los medios de comunicación internos sólo para receptar información.

Con el análisis de los flujos de información podemos detectar que la Presidencia de la República es una organización informativa más que comunicativa. Es conveniente para la institución poseer una gestión comunicacional de carácter multidireccional descendente, ascendente y horizontal o transversal, que estimula en forma creciente el aporte de ideas de los colaboradores.

Aunque existe una política de comunicación interna diseñada y en ejecución, que cuenta con el apoyo de la alta gerencia, requiere de mayor esfuerzo y asesoría en la gestión y diseño en los contenidos como en las herramientas comunicacionales, además del desarrollo de los indicadores de gestión que midan su impacto. Logrando así, vincularla y gestionarla acorde a la estrategia de la organización.

La integración de la comunicación interna en la estrategia organizacional, es fundamental para optimizar la gestión de los procesos, la satisfacción de los servidores y el mejor funcionamiento de los equipos, así como para lograr que las personas, los servidores -verdadero eje de la compañía- se conviertan en verdaderos embajadores de la institución.

Los altos mandos de la Secretaría General de la Presidencia, deberían aceptar que si su personal está motivado, tiene la camiseta puesta, tiene seguridad, un trabajo desafiante, el respeto de sus equivalentes y el de la autoridad, y se le

otorga confianza, logrará sus propósitos, deseos, objetivos y por ende, los de la organización se alcanzarán más fácilmente.

Aunque la comunicación interna no es una condición suficiente para el cambio, como sistema nervioso central de las organizaciones, tal como Joan Costa la considera, sí es una condición necesaria, porque sin la ayuda de la comunicación está claro que no podemos inducir al cambio en la forma de pensar y trabajar de nuestros colaboradores.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

Ejercer las políticas comunicacionales planteadas para organizar las prioridades comunicacionales de la Secretaría General y adecuarlas a los plazos más apropiados para la organización.

Ejecutar gestión estratégica de la comunicación interna para promover el proceso de cambio constante, fomentar la participación, reforzar el trabajo en equipo, valorar y alentar el talento humano, con la aplicación de esta propuesta; porque como Joan Costa lo sostiene: la “comunicación es acción y la acción es comunicación, todo comunica, porque todo significa”.

Auditar las percepciones de los servidores, ya que un proceso de comunicación es confiable, no sólo cuando difunde información, sino cuando se vuelve un instrumento para reconocer problemas, carencias, vacíos o malas impresiones; poniendo en evidencia la importancia imprescindible de escuchar a los “clientes internos”, los servidores, antes de emprender cualquier mejora, con miras a la construcción de un plan de acción que ayude a cerrar las brechas que demanden atención.

Permitirse desarrollar una metodología de trabajo que los ayuden a crear sinergia, para no trabajar “fragmentados entre las diferentes áreas con atribuciones de gestión de comunicación, clima laboral y cultura organizacional.

La contratación de un DirCom y demás personal profesional ya mencionados, que permitan llevar a cabo la gestión de una comunicación de manera estratégica y planificada.

Realizar propuestas y recomendaciones a la Secretaría Nacional de la Administración Pública, sobre la influencia y la pertinencia de las diferentes reglamentos y marcos legales impuestos, que les permita identificar mejoras y reajustes con cierto grado de libertad a cada institución del sector público. Entre estos podremos recomendar, que los manuales de procesos y aplicaciones de medición de desempeño, son el mapa que permitirá a cualquier institución cumplir con los objetivos planteados con eficacia y eficiencia; reconocer que la tecnología y la automatización de los procesos dentro de una organización, brindan mayor agilidad y contribuyen a un modelo de negocios inteligente, que acorta plazos, ahorra recursos y esfuerzos; además del beneficio que representa para una organización contar con servidores motivados, seguros y estables laboralmente.

## REFERENCIAS

- Aldás, J., Uriel, E. (2005). *Análisis Multivariante Aplicado*. Madrid, España: Editorial S.A. Ediciones Paraninfo.
- Aljure, A., Bocco, M., Bosovsky, G., Buenaventura, M., Costa, J., Fuentes, S., Ritter, M. (2005). *Los Profesores tienen la palabra*. (1ra ed.). La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Design.
- Aljure, A. (2013). *Fundamentos: Plan Estratégico de Comunicación*. Quito, Ecuador: UDLA
- Centro de Gestión Gubernamental. (2014, enero 13). *PDF: Decreto No. 210. Expedir disposiciones para organización, atribuciones y responsabilidades de unidades de planificación, gestión estratégica, asesoría jurídica y administración del talento humano de instituciones*. Recuperado el 24 de abril de 2014 de <http://decretos.cege.gob.ec/decretos/>
- Costa, J. (2010). *El DirCom hoy*. (2.da ed.). Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2012). *Material teórico Identidad, Marca e Imagen Corporativa*. 2<sup>da</sup> parte. La especificidad del DirCom. Quito, Ecuador: UDLA
- Costa, J. (2013). *Material teórico Gestionar la Identidad íntegramente es gestionar la Imagen*. Quito, Ecuador: UDLA
- Crettaz, J. (2012). *Joan Costa: "Hay que desburocratizar y descentralizar las organizaciones"*. Recuperado el 4 de noviembre de 2014 de <http://www.lanacion.com.ar/1539446-joan-costa-hay-que-desburocratizar-y-descentralizar-las-organizaciones>



Doxa. (2011). *El papel de los stakeholders en la estrategia de branding*.

Recuperado el 10 de enero de 2015 de

<http://www.doxaweb.es/art%C3%ADculos-el-ideario-de-doxa/el-papel-de-los-stakeholders/>

El Comercio. (2013, Octubre 30). *PDF: Instructivo de Uso de los Símbolos Patrios*. Recuperado el 22 de febrero de 2014 de

<http://www.elcomercio.com.ec/buscador/?text=Instructivo+de+Uso+d+e+los+S%C3%ADmbolos+Patrios>

Eumed. (2011, Julio). *De la Teoría de la Comunicación a enfoques particulares*. Recuperado el 20 de abril de 2014 de

<http://www.eumed.net/rev/cccsc/13/tace.htm>

Fuentes, S. (2013). *Guía Didáctica Módulo 11: La Comunicación de Marketing de Producto / Servicio. PARTE 1 – Marco Estratégico. Tema 1: La comunicación y la Organización*. Quito, Ecuador: UDLA

Galindo, E. (2008). *Estadística, métodos y aplicaciones*. (2ª. ed.). Quito, Ecuador: Prociencia Editores.

Goldhaber G. M. (1998). *Comunicación Organizacional*. Editorial: Diana Tecnico.

Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. (7.ma ed.). Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España.

Losada, J. C. (2013). *Material teórico Cultura Organizacional y Comunicación Interna*. Quito, Ecuador: UDLA

- Lozano, J. C. (2007). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. (2.da ed.). México: Pearson Educación.
- Malhotra, N., Dávila, J., Treviño, M. (2004). *Investigación de mercados*. (4ta ed.). México: Pearson Educación.
- Marchis, G., Gil-Casares, M., & Lanzas, F. J. (2007). *Organización y psicología en la comunicación interna*. Madrid: Editorial Fragua.
- Martín, M.J., Núñez, A. y Vega, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Editorial Universidad Pontificia Comillas.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (s.f.). Biblioteca. Biblioteca Legal. Recuperado el 3 de marzo de 2014 de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/biblioteca/>
- Presidencia. (2014, Junio 20). Transparencia. *Estatuto Orgánico por Procesos de la Presidencia de la República 2014*. Recuperado de [https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/estatuto\\_vigente.pdf](https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/estatuto_vigente.pdf)
- Presidencia. (2014, Mayo 2). + 2014 Información de Planificación Institucional 2014, A) *Metas y Objetivos de las Unidades Administrativas 2014*. Recuperado de <http://www.presidencia.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=1837&force=0>
- RedDircom. (2009). *Política es comunicación*. Recuperado el 22 de marzo de 2014 de <http://www.reddircom.org/textos/politicaescomunicacion.pdf>

- RedDircom. (2011). La Comunicación Interna, herramienta estratégica de gestión para las empresas. Recuperado el 10 de enero de 2015 de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Research Gate. (2008, Enero). PDF Análisis de correspondencias y estudio de historias de vida: una aplicación a la encuesta de transición educativo-formativa e inserción laboral. Recuperado el 25 de noviembre de 2014 de [http://www.researchgate.net/publication/42253235\\_Analisis\\_de\\_correspondencias\\_y\\_estudio\\_de\\_historias\\_de\\_vida\\_una\\_aplicacion\\_a\\_la\\_encuesta\\_de\\_transicin\\_educativo-formativa\\_e\\_insercin\\_laboral](http://www.researchgate.net/publication/42253235_Analisis_de_correspondencias_y_estudio_de_historias_de_vida_una_aplicacion_a_la_encuesta_de_transicion_educativo-formativa_e_insercion_laboral)
- Revista Judicial Derecho Ecuador. (2003, Marzo 21). *Registro Oficial. 21 de MARZO del 2003*. Recuperado el 22 de febrero de 2014 de <http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2003/marzo/code/17768/registro-oficial-21-de-marzo-del-2003#anchor564834>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. (1.ª ed.). Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2012, Julio 1). PDF: Manual de Creación de la Coordinación General de Gestión Estratégica. Recuperado el 2e de febrero de 2014 de [http://www.administracionpublica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1\\_Manual\\_de\\_creacion\\_de\\_la\\_coordinacion\\_general\\_de\\_Gestion\\_Estrategica.pdf](http://www.administracionpublica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1_Manual_de_creacion_de_la_coordinacion_general_de_Gestion_Estrategica.pdf)

## **ANEXOS**



# ANEXO 2

## SÍNTESIS DE RESULTADOS Y VALORACIONES OBTENIDOS EN LA MEDICIÓN REALIZADA EN EL AÑO 2013.

Relación	Dimensión - Variable - Subvariable - Afirmación	%			Valoración	
		Aceptación	Indecisión	No Aceptación		
Servidoras - Administración	<b>CREDIBILIDAD</b>	71	16	13		
	<b>Comunicación</b>	66	16	17	Media (-)	
	Información	62	18	20	Media (-)	
	Mi jefe me mantiene informado(s) sobre asuntos y cambios importantes	65	21	14	Media (-)	
	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	68	16	16	Media (-)	
	<b>Accesibilidad</b>	71	14	14	Media (-)	
	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa	72	15	13	Media (-)	
	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él	71	14	15	Media (-)	
	<b>Competencia</b>	70	18	12	Media (-)	
	Coordinación	70	20	11	Media (-)	
	Mi jefe conduce el trabajo de forma competente	70	13	8	Media (-)	
	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	64	22	14	Media (-)	
	Las servidoras que han sido vinculadas a nuestra Institución se han adaptado bien a nuestra forma de hacer las cosas	67	23	10	Baja	
	<b>Delegación</b>	64	19	17	Baja	
	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	70	17	14	Media (-)	
	Aquí nos dan libertad para actuar y desarrollar nuestro trabajo en forma adecuada	58	21	21	Baja	
	<b>Visión</b> <i>Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la Institución y cómo alcanzarla</i>	69	16	9	Media (-)	
	<b>Integridad</b>	77	13	10	Media (-)	
	<b>Continuidad</b>	67	16	15	Media (+)	
	Mi jefe cumple sus promesas	64	21	16	Media (-)	
Mi jefe hace lo que dice	70	16	13	Media (-)		
Honestidad: <i>Mi jefe conduce el trabajo de forma honesta y ética</i>	87	7	6	Media (+)		
Servidoras - Administración	<b>RESPETO</b>	54	21	25	Baja	
	<b>Apoyo</b>	53	21	26	Baja	
	Desarrollo - <i>Valoración profesional</i>	46	22	33	Muy Baja	
	Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollarme profesionalmente	39	20	40	Baja	
	Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	63	22	15	Baja	
	<b>Reconocimiento - <i>Valoración personal</i></b>	61	20	19	Media (-)	
	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales	60	19	22	Media (-)	
	Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo	61	22	17	Media (-)	
	<b>Participación</b>	67	21	22	Media (-)	
	Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas	60	20	20	Media (-)	
	Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo	54	22	24	Baja	
	<b>Cuidado</b>	53	20	27	Baja	
	Entorno de trabajo	57	23	21	Baja	
	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar	68	17	15	Media (-)	
	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar	51	27	22	Baja	
	Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo	50	24	26	Muy Baja	
	<b>Vida personal</b>	49	18	33	Baja	
	Puedo acceder a permisos ocasionales, de manera coordinada cuando tengo una necesidad personal	72	15	13	Media (+)	
	En esta Institución nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal	32	23	45	Muy Baja	
	Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como servidor(a) público	66	15	19	Media (-)	
Aquí tenemos beneficios, que no son comunes	34	20	46	Baja		
Servidoras - Administración	<b>IMPARCIALIDAD</b>	48	21	30	Baja	
	<b>Equidad</b>	40	24	36	Baja	
	Equidad en la remuneración	35	20	45	Baja	
	Mi remuneración está acorde a mis funciones y grupo ocupacional	45	22	33	Media (-)	
	Siento que me reconocen económicamente cuando cumplo resultados en la Institución	25	17	57	Muy Baja	
	Equidad en el trato	45	24	31	Muy Baja	
	En esta Institución todos tenemos la oportunidad de recibir un gesto/detalle	33	25	42	Baja	
	Aquí las personas, no importa cuál sea su posición en la Institución, reciben un buen trato	56	23	21	Muy Baja	
	<b>Ausencia de favoritismo</b>	46	22	32	Media (-)	
	En esta Institución todos tenemos iguales oportunidades para participar en un concurso de méritos y oposición	53	19	28	Media (-)	
	Mi jefe evita el favoritismo	56	21	23	Media (-)	
	Las personas en esta Institución evitan el chisme y las intrigas como medio para conseguir cosas	39	22	44	Muy Baja	
	<b>Justicia</b>	59	19	21	Baja	
	Justicia en el trato a las personas	70	17	13	Media (+)	
	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad	66	21	13	Baja	
	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su etnia, pueblo o nacionalidad	78	13	9	Media (-)	
	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su género	73	17	9	Media (-)	
	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual	71	18	12	Media (-)	
	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica	73	16	11	Media (-)	
	Capacidad de apelación: <i>Si soy tratado de forma injusta, tengo la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo</i>	48	22	30	Baja	
Servidoras - Pares	<b>AMABILIDAD</b>	58	21	20	Baja	
	<b>Fraternidad</b>	54	20	27	Baja	
	Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo	83	11	5	Media (+)	
	Aquí celebramos eventos que fomentan el compañerismo	39	17	43	Muy Baja	
	Las personas aquí se preocupan por las demás	38	31	31	Muy Baja	
	<b>Hospitalidad</b>	65	20	14	Baja	
	Hospitalidad del lugar	70	21	10	Baja	
	Este es un lugar acogedor para trabajar	64	20	15	Baja	
	Es agradable trabajar aquí	75	21	5	Media (-)	
	<b>Hospitalidad de las personas</b>	61	20	19	Baja	
	Cuando alguien ingresó aquí, se le hace sentir bienvenido	71	16	13	Baja	
	Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa"	51	24	25	Baja	
	<b>Sentido de equipo</b>	56	24	20	Baja	
	Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo	54	24	22	Muy Baja	
	Siento que estamos todos "en el mismo barco"	48	28	25	Baja	
	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros	65	21	14	Media (-)	
	Servidoras - Institución	<b>ORGULLO</b>	41	12	7	Media (-)
		<b>Orgullo por el trabajo personal</b>	46	9	5	Media (-)
		Siento que mi contribución aquí es importante	85	10	5	Media (-)
		Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es un trabajo más	46	9	5	Media (-)
<b>Orgullo del equipo</b>		71	17	12	Muy Baja	
Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo		86	8	6	Baja	
Las personas aquí están dispuestas a dar lo mejor de sí mismas, para hacer su trabajo		69	23	18	Baja	
<b>Orgullo por la Institución</b>		56	11	4	Media (+)	
Quiero trabajar aquí por mucho tiempo		82	13	5	Media (+)	
Siento orgullo al decirle a otros que trabajo aquí		86	9	4	Media (-)	
Es grato para mí acudir a trabajar a esta Institución		87	11	3	Media (+)	
Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad		86	10	4	Media (-)	
<b>APRECIACIÓN GENERAL</b> <i>Tomando todo en consideración, yo diría que esto es un gran lugar para trabajar</i>		77	17	6	Media (-)	
<b>Indicador del vínculo Institución - Servidor</b>		69	22	18	Muy Baja	
<b>Estilo Gerencial</b>		51	24	25	Baja	
Los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes		58	24	17	Muy Baja	
Los jefes comunican de forma clara sus expectativas		51	24	24	Baja	
Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa		59	22	19	Baja	
Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos		50	24	26	Baja	
Los jefes conducen el trabajo de forma competente		67	21	12	Media (-)	
Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	48	29	23	Baja		
Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	61	9	19	Baja		
Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la Institución y cómo alcanzarla	62	20	18	Baja		
Los jefes cumplen sus promesas	69	20	13	Media (-)		
Los jefes hacen lo que dicen	53	27	20	Media (-)		
Los jefes conducen el trabajo de forma honesta y ética	72	8	12	Media (+)		
Los jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo	38	24	37	Baja		
Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicionales	43	28	29	Baja		
Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas	41	29	30	Baja		
Los jefes involucran a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo	40	24	35	Baja		
Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como servidor(a) público	49	25	26	Baja		
Los jefes evitan el favoritismo	40	27	34	Baja		

Great Place to Work Institute, Inc. 2013. All Rights Reserved

Consenso Inusual  
Cuestionamiento Inusual  
Indecisión elevada  
Indecisión baja

Tomado del Producto 5 entregado por la Consultora: modelo de informe de resultados, Trust Index© - síntesis de resultados y valoraciones, 2013, sección 3.

## ANEXO 3

### GREAT PLACE TO WORK® MODEL©

El Great Place to Work® Institute ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las tres relaciones básicas en cualquier lugar de trabajo, como son: la persona con la administración o la dirección, con su rol u Institución y con sus pares o compañeros(as) de trabajo. Está basado en la definición de lo que se considera un gran lugar para trabajar: “Un gran lugar para trabajar es aquel en el que usted confía en las personas para las cuales trabaja, siente orgullo de lo que hace y le gustan las personas con las que trabaja”.

A partir de esta definición el Great Place to Work® Model© analiza cinco (5) dimensiones y quince (15) variables que se agrupan de acuerdo con la siguiente tabla.

Dimensiones	Variabes	Como funciona en el lugar de trabajo (Propósitos)
Persona – Administración	Credibilidad Competencia Integridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las comunicaciones son abiertas y accesibles (comunicación en doble vía)</li> <li>• Existe competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales</li> <li>• Se tiene integridad en llevar a cabo la visión con consistencia</li> </ul>
	Respeto Participación Cuidado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se respalda el desarrollo profesional y se muestra agradecimiento</li> <li>• Se involucra a las servidoras/es en las decisiones que les afectan</li> <li>• Se muestra consideración por las servidoras/es como individuos con sus intereses particulares</li> </ul>
	Imparcialidad Ausencia de favoritismo Justicia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamiento parejo para todos en lo que hace a los reconocimientos</li> <li>• Ausencia de favoritismo en las contrataciones y promociones</li> <li>• Ausencia de discriminación y acceso a mecanismos de apelación</li> </ul>
Persona – Pares	Camaradería Fraternidad Hospitalidad Sentido de Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede ser uno mismo</li> <li>• Socialmente amigable y atmósfera de bienvenida</li> <li>• Sentido de familia o de equipo</li> </ul>
Persona – Institución	Orgullo por el trabajo personal Orgullo del equipo Orgullo de la Institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el trabajo personal, por el trabajo individual</li> <li>• En el trabajo producido por el equipo o por la Institución</li> <li>• En los productos de la Institución y su posicionamiento en la comunidad</li> </ul>

Confianza

## **Definición de las variables analizadas:**

**CREDIBILIDAD:** Esta dimensión recoge los diferentes aspectos que las servidoras/es valoran en sus líderes:

**Información:** Las servidoras/es desean y requieren que sus líderes, tanto a nombre propio como de la Institución, les contacte o reúna para informarles políticas, metas, eventos, cambios, impresiones y en general lo que ellos deben conocer y compartir.

**Accesibilidad:** Es la disposición que el líder muestra para escuchar a sus servidoras/es, dándoles la oportunidad de comenzar conversaciones sobre asuntos sobre los que ellos puedan necesitar información o quieran compartirla. Si las servidoras/es saben que el líder está con ellos y sienten que pueden hacer preguntas con libertad cuando hay preocupaciones, no habrá necesidad de llenar vacíos de información con suposiciones, especulaciones o rumores.

**Coordinación:** Es la habilidad que muestra el líder para coordinar personas y recursos de forma efectiva, en el seguimiento del trabajo de las servidoras/es y en la articulación e instrumentación de planes de trabajo para alcanzar la visión propuesta.

**Delegación:** Es la claridad que el líder tiene sobre las fortalezas de sus servidores, que le permite una delegación de funciones de acuerdo con estas. La Autonomía no está asociada al cumplimiento de los reglamentos y eventualmente normativas (legales, de salubridad, ambientales) que rigen las actividades propias de la Institución. El líder puede estar seguro que las servidoras/es reconocen la diferencia.

**Visión:** Las servidoras/es esperan que los líderes de la Institución tengan una idea clara de hacia donde debe dirigirse la Institución y como lograrlo.



**Confiabilidad:** Las servidoras/es esperan que sus líderes sean personas íntegras, que hagan lo que dicen y que cumplan sus promesas.

**Honestidad:** Las servidoras/es esperan que el trabajo se conduzca de una forma honesta y ética. Los líderes de la Institución deberán demostrar con sus actitudes, comportamientos y decisiones que efectivamente esto es así.

**RESPECTO:** Esta dimensión recoge los diferentes aspectos que para las servidoras/es son importantes, en tanto y en cuanto son personas con necesidades, expectativas y deseos:

**Desarrollo:** Las servidoras/es desean recibir apoyo para crecer como personas y también en su trabajo. Por esto es que valoran las oportunidades de entrenamiento y capacitación así como la disponibilidad de recursos y equipos necesarios para realizar su trabajo.

**Reconocimiento:** Para las servidoras/es, el reconocimiento de sus logros y del esfuerzo adicional, les alienta, motiva y compromete, e incluso les anima a innovar y tomar riesgos que podrían generar nuevas ideas para la Institución.

**Participación:** Para las servidoras/es es muy importante el interés que sus líderes demuestran en sus ideas, subdirecciones y aportes de sus servidoras/es y la forma en que la Institución los involucra en las decisiones que les afectan.

**Entorno de trabajo:** Para las servidoras/es es muy importante la preocupación que sus líderes demuestran por ellos, proporcionándoles un entorno de trabajo seguro y saludable, que facilite su desempeño.

**Vida Personal:** Las servidoras/es esperan que la Institución muestre consideración por ellos como individuos con intereses particulares así como por el balance entre la vida personal y laboral.

**IMPARCIALIDAD:** Esta dimensión recoge los diferentes aspectos que le confirman a las servidoras/es, que trabajan para una Institución que se caracteriza por la equidad, transparencia y justicia:

**Equidad en la Remuneración:** Para las servidoras/es es motivo de confianza el sentir que son compensados de forma adecuada por el trabajo que realizan.

**Equidad en el trato:** El que cualquier persona en la Institución, y por ende en el grupo de trabajo, reciba el mismo trato, independientemente de su posición dentro de ella, reafirma un mensaje de inclusión que estimula y compromete a las servidoras/es, quienes ya no solo se sienten haciendo parte de una Institución sino de un proyecto de vida.

**Ausencia de favoritismo:** Las servidoras/es esperan que las decisiones de los líderes con respecto a ellos estén basadas exclusivamente en aspectos laborales y no en consideraciones personales. La imparcialidad se refleja principalmente en las interacciones personales, en la asignación de actividades o proyectos, en los concursos de mérito y oposición y hasta cuando se pide ayuda para realizar las tareas.

**Justicia en el trato a las personas:** Las servidoras/es esperan que no haya ninguna razón por la que puedan ser discriminados, como etnia, raza o nacionalidad, género, edad, condición socioeconómica u orientación sexual. Esto no solo se consideraría anacrónico sino también como una violación a los derechos naturales y constitucionales de las personas.

**Capacidad de apelación:** Las servidoras/es deben sentir la más absoluta confianza y tranquilidad para manifestar eventuales desacuerdos y saber que una vez efectuados, serán escuchados y tratados con justicia.

**CAMARADERÍA:** Esta dimensión recoge los diferentes aspectos que son importantes cuando se piensa en los compañeros de trabajo:

**Fraternidad:** Para las servidoras/es es reconfortante saber que se pueden desenvolver de forma natural y genuina en su lugar de trabajo, que cuentan con la ayuda de sus compañeros y que la Institución y sus líderes promueven la realización de eventos que les integren.

**Hospitalidad del lugar:** El que las servidoras/es puedan considerar acogedor su lugar de trabajo, no es algo menor si se tiene en cuenta que pasan más tiempo en la Institución que en cualquier otra parte.

**Hospitalidad de las personas:** Las servidoras/es sienten la hospitalidad del grupo cuando son bienvenidos al llegar a éste o cuando cambian de funciones dentro de la Institución.

**Sentido de equipo:** Es el reconocimiento que hacen las servidoras/es de pertenecer a una Institución donde las personas se sienten en el mismo barco y donde se advierte que los compañeros ponen un esfuerzo comparable en alcanzar los objetivos del trabajo.

**ORGULLO:** Esta dimensión recoge los sentimientos que se han arraigado en las servidoras/es, con respecto a las diferentes facetas de la Institución:

**Orgullo del trabajo:** Es el sentimiento de satisfacción de las servidoras/es por su rol particular en la Institución, que se desarrolla a partir de la percepción de que sus contribuciones son especiales y únicas para la Institución.

**Orgullo del equipo:** Es el sentimiento de satisfacción de las servidoras/es por ser miembro del equipo y por los logros de éste. Este orgullo es a la vez el reconocimiento de que el éxito de la Institución proviene con más frecuencia del trabajo de equipo que de las contribuciones individuales.

**Orgullo de la Institución y su imagen externa:** Es el sentimiento de las personas frente al papel de la Institución en la comunidad. Proviene de su

reputación general o en el sector, de su habilidad para satisfacer las necesidades de los usuarios y de su compromiso con la comunidad en la que está localizada.

## **ANEXO 4**

### **DEFINICIÓN DE LOS ATRIBUTOS CULTURALES**

**Excelencia en la Gestión Pública:** hace referencia a la vivencia de prácticas que favorezcan el servicio, así como la percepción del conocimiento de cada Servidora/or-Funcionaria/o del aporte de su trabajo al logro de los objetivos Institucionales.

**Ética Pública:** se refiere a la percepción de trabajar con transparencia y de compromiso para combatir la corrupción, así como disposición a trabajar oportunamente.

**Transferencia de conocimientos y experiencia:** hace alusión al interés de las Servidoras/es-Funcionarias/os para documentar su trabajo de cara a las necesidades futuras de las Instituciones, así como por compartir lo que conocen y saben hacer con sus compañeros.

**Equidad:** se trata del compromiso con una atención a todos los ciudadanos sin distinción, respetando las ideas, opiniones y condiciones de todas las personas.

**Flexibilidad al cambio:** Se trata de la disposición de las servidoras/os para comprender y asumir los cambios de las Instituciones, como una oportunidad.

## ANEXO 5

### NUEVA ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

<b>1. DIMENSIÓN: CREDIBILIDAD (CONFIANZA)</b>	
<b>1. » Variable Comunicación</b>	
<b>» Subvariable: Información</b>	
11. Mi jefe me mantiene informada(o) sobre asuntos y cambios importantes	
12. Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	
13. La gestión de los canales o herramientas comunicacionales internos influyen en promover la comunicación entre los miembros de la institución.	Adicional
14. Son adecuados los canales y las herramientas existentes de comunicación	Adicional
15. Los contenidos y la forma de los mensajes transmitidos por los diferentes canales y herramientas comunicacionales logran llamar mi atención para mantenerme informado.	Adicional
<b>» Subvariable: Accesibilidad</b>	
16. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa	
17. Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él	
18. Los canales o herramientas comunicacionales existentes me permiten mantener comunicación con la alta gerencia.	Adicional
19. La institución me ofrece canales, herramientas o métodos comunicacionales para establecer comunicación con mis Jefes sobre la gestión de la institución.	Adicional
20. Los canales o herramientas comunicacionales internos existentes me permiten compartir espacios de información, participación y opinión en la institución.	Adicional
<b>2. » Variable Competencia</b>	
<b>» Subvariable: Coordinación</b>	
21. Mi jefe conduce el trabajo de forma competente	
22. Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	
23. Las servidoras/es que han sido vinculados a nuestra Institución se han adaptado bien a nuestra forma de hacer las cosas	
<b>» Subvariable: Delegación</b>	
24. Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	
25. Aquí nos dan libertad para actuar y desarrollar nuestro trabajo en forma adecuada	
<b>» Subvariable: Visión</b>	
26. Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la Institución y cómo alcanzarla	
<b>3. » Variable Integridad</b>	
<b>» Subvariable: Confiabilidad</b>	
27. Mi jefe cumple sus promesas	
28. Mi jefe hace lo que dice	
<b>» Subvariable: Honestidad</b>	
29. Mi jefe conduce el trabajo de forma honesta y ética	

<b>2. DIMENSIÓN RESPETO (CONFIANZA)</b>
<b>4. » Variable Apoyo</b>
» Subvariable: Desarrollo - Valoración profesional
30. Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollarme profesionalmente
31. Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo
» Subvariable: Reconocimiento - Valoración personal
32. Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales
33. Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo
<b>5. » Variable Participación</b>
34. Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas
35. Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo
<b>6. » Variable Cuidado</b>
» Subvariable: Entorno de trabajo
36. Éste es un lugar físicamente seguro para trabajar
37. Éste es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar
38. Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo
» Subvariable: Vida personal
39. Puedo acceder a permisos ocasionales, de manera coordinada cuando tengo una necesidad personal
40. En esta Institución nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal
41. Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como servidora/or público
42. Aquí tenemos beneficios, que no son comunes
<b>3. DIMENSIÓN IMPARCIALIDAD (CONFIANZA)</b>
<b>7. » Variable Equidad</b>
» Subvariable: Equidad en la remuneración
43. Mi remuneración esta acorde a mis funciones y grupo ocupacional
44. Siento que me reconocen económicamente cuando cumple resultados mi Institución
» Subvariable: Equidad en el trato
45. En esta Institución todos tenemos la oportunidad de recibir un gesto/detalle
46. Aquí las personas, no importa cuál sea su posición en la Institución, reciben un buen trato
<b>8. » Variable Ausencia de favoritismo</b>
47. En esta Institución todos tenemos iguales oportunidades para participar en un concurso de méritos y oposición
48. Mi jefe evita el favoritismo

49. Las personas en esta Institución evitan el chisme y las intrigas como medio para conseguir cosas
<b>9. » Variable Justicia</b>
<b>» Subvariable: Justicia en el trato a las personas</b>
50. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad
51. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su etnia, pueblo o nacionalidad
52. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su género
53. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual
54. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica
<b>» Subvariable: Capacidad de apelación</b>
55. Si soy tratado de forma injusta, tengo la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo
<b>4. DIMENSIÓN CAMARADERÍA</b>
<b>10. » Variable Fraternidad</b>
56. Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo
57. Aquí celebramos eventos que fomentan el compañerismo
58. Las personas aquí se preocupan por las demás
<b>11. » Variable Hospitalidad</b>
<b>» Subvariable: Hospitalidad del lugar</b>
59. Éste es un lugar acogedor para trabajar
60. Es agradable trabajar aquí
<b>» Subvariable: Hospitalidad de las personas</b>
61. Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido
62. Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa"
<b>12. » Variable Sentido de equipo</b>
63. Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo
64. Siento que estamos todos "en el mismo barco"
65. Puedo contar con la ayuda de mis compañeros
<b>5. DIMENSIÓN ORGULLO</b>
<b>13. » Variable Orgullo por el trabajo personal</b>
66. Siento que mi contribución aquí es importante
67. Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es un trabajo más
<b>14. » Variable Orgullo del equipo</b>
68. Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo



69. Las personas aquí están dispuestas a dar lo mejor de sí mismas, para hacer su trabajo
<b>15. » Variable Orgullo por la Institución</b>
70. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo
71. Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí
72. Es grato para mí acudir a trabajar a esta Institución
73. Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad
<b>16. » Variable Apreciación General</b>
74. Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar
<b>17. » Variable Estilo Gerencial</b>
75. Los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes
76. Los jefes comunican de forma clara sus expectativas
77. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa
78. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos
79. Los jefes conducen el trabajo de forma competente
80. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas
81. Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua
82. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la Institución y cómo alcanzarla
83. Los jefes cumplen sus promesas
84. Los jefes hacen lo que dicen
85. Los jefes conducen el trabajo de forma honesta y ética
86. Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicionales
87. Los jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo
88. Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas
89. Los jefes involucran a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo
90. Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como servidora/or público
91. Los jefes evitan el favoritismo
<b>18. » Variable Reactivos Adicionales</b>
92. La comunicación con otras unidades desconcentradas (provincias) o planta central es clara y oportuna
93. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y responsabilidades
94. Estoy dispuesto a aceptar una oportunidad de ir a trabajar en otra Institución con la misma remuneración
95. En mi Institución las servidoras/es públicos con discapacidad son tratadas/os con justicia
96. La misión de mi Institución me hace sentir que mi trabajo es importante

<b>19. » Variable Atributos Culturales</b>
<b>» Excelencia en la gestión pública</b>
97. La Institución implementa buenas prácticas de servicio
98. Tengo claridad de mi contribución en mi trabajo y los objetivos institucionales
<b>» Ética Pública</b>
99. El servidor público demuestra oportuna disposición en el trabajo que realiza
100. Mi Institución es ejemplo de transparencia y combate la corrupción
<b>» Transferencia de conocimientos y experiencia</b>
101. Comparto mis conocimientos y experiencia con mis compañeros
102. Documento mi trabajo para el aprovechamiento futuro
<b>» Equidad</b>
103. En la Institución atendemos a todos los ciudadanos sin distinción
104. Aquí se respetan las ideas, opiniones o prácticas de todas las personas
<b>» Flexibilidad al cambio</b>
105. Aquí tenemos una buena disposición a los cambios
106. Asumo los cambios como una oportunidad

## ANEXO 6

### GUIÓN DE TEMAS PARA CLIMA LABORAL

1. ¿La Institución posee algún programa o normativa que le permita medir y evaluar la gestión de su talento humano en el cumplimiento de los objetivos institucionales?
2. ¿Qué oportunidades proporciona la Institución a los servidores(as) para ayudarlos a descubrir y desarrollar sus talentos de modo que puedan realizar una mejor contribución profesional a la institución y obtener crecimiento en el plano personal?
3. ¿La Institución posee planes contingentes de seguridad industrial y salud ocupacional sobre la infraestructura en dónde opera?
4. ¿Qué actividades o programas ejecuta la Institución para incentivar el equilibrio entre trabajo y vida personal de sus funcionarios?
5. ¿Cómo la Institución logra promover la equidad en lo que respecta a la remuneración y beneficios económicos, bajo qué ley o programas se rige?
6. ¿Cómo la Institución trata de garantizar que las personas sean tratadas con justicia y respeto sin ninguna condición ni distinción?
7. ¿De qué forma un servidor puede someter a reconsideración una situación de trabajo que considere injusta?  
  
¿El servidor cuenta con procesos, normas, mecanismos o herramientas comunicacionales con los que puede hacer escuchar su malestar?  
  
¿Existe algún departamento de mediación de conflictos laborales en la Institución?
8. ¿Cómo la Institución logra motivar al personal a realizar trabajo en equipo?
9. ¿Cómo se fomenta la diversión y el ambiente de camaradería entre los servidores?
10. ¿La impresión de ser un lugar “agradable para trabajar” es un valor intangible de gran importancia para la Institución?, ¿cómo lo estimula?

11. ¿Se cuenta con programas o prácticas que faciliten la adaptación de un nuevo servidor a la cultura de la Institución?
12. ¿Es importante para la Institución trabajar bajo la idea de que el “trabajo en equipo” contribuye a que todos se encaminen hacia el mismo objetivo?
13. ¿Qué estrategias o prácticas la Institución tiene frente al desarrollo de las capacidades de sus líderes para que realicen el trabajo de forma competente?
14. ¿A través de qué medios y de qué manera, la Institución se preocupa de que la visión de los líderes este alineada al logro de los objetivos institucionales?
15. ¿Cómo la Institución logra mantener los valores de honestidad y ética en el personal?
16. ¿Cuál considera usted que sea el símbolo o atributo de la Institución por el que un servidor pueda sentir orgullo de trabajar en la misma?
17. ¿Considera usted que este es un gran lugar para trabajar, por qué?

### **GUION DE TEMAS SOBRE ATRIBUTOS CULTURALES**

18. ¿Antes de realizar alguna implementación de buenas prácticas gerenciales, la Institución realiza algún proceso previo en donde el servidor es tomado en cuenta?  
  
¿La Institución posee un manual de políticas comunicacionales, mapa de públicos y canales para difusión de la información?  
  
¿Considera importante la influencia de la comunicación interna en el cumplimiento de las tareas y por ende del clima laboral y la cultura organizacional, por qué?
19. ¿La Institución posee algún código de ética en el cual se rija su comportamiento, cuál es?

20. ¿Respetar las ideas, opiniones o prácticas de las personas son valores intangibles de gran importancia y reputación para la Institución, cómo los gestiona?
21. ¿Qué estrategias la Institución implementa cuando hay cambios tanto en su estructura como en su gestión para evitar que los servidores lo tomen como una oportunidad y no como una imposición?
22. ¿La Institución cuenta con programas o proyectos en donde los funcionarios entre si compartan sus conocimientos y experiencias laborales?

## ANEXO 7

### ENTREVISTA A LA SUBSECRETARÍA GENERAL

**GUIÓN DE TEMAS:** son 17 reactivos que evaluarán el clima laboral y 7 la cultura organizacional.

1. ¿La Institución posee algún programa o normativa que le permita medir y evaluar la gestión de su talento humano en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

La institución pública desde mi punto de vista se traba en muchas cosas. Desde la Administración Pública, SNAP, existen muchas normativas, que nos obligan a trabajar con el talento humano, por ejemplo una de ellas es calificar la calidad de servicio, si no lo haces, no tienes opción a contar con remuneración variable. Calificar significa que el MRL realiza mediciones de satisfacción tanto del cliente interno como del externo y de las instalaciones también.

En ese mismo orden para poder ganar una remuneración variable, se deben de tener objetivos, que son registrados por los jefes, los funcionarios para así poder acceder a esta remuneración variable. Están atados a objetivos del gobierno, desde el Presidente hacia abajo.

Internamente cada jefe de área tiene que programar sus capacitaciones para el año, plasmarlas en le PAC (Plan Anual de Compras), es obligatorio.

Existen demasiadas cosas, pero concretarlas es la parte complicada, por decir, los jefes están obligados a elaborar el PAC, pero muchas veces no lo hacen, entonces cuando un funcionario desea asistir a algún curso de capacitación, supongamos con un costo de 600 USD, sino estuvo presupuestado en el PAC, finanzas no falacita los fondos por rubro, lo cual significa que podría aprobarlo vía gasto corriente, el mismo que ahora está bastante limitado. Entonces, estos aspectos que el personal no conoce, causan desmotivación.

Entra también el GPR (Gobierno por Resultados), el PAC, algunas cosas en donde los jefes tienen que involucrarse un poco más para que se puedan llevar a efecto.

El GPR si está en funcionamiento, nunca la Presidencia ha tenido GPR, no tengo la fecha exacta desde cuando GPR está en funcionamiento a nivel

nacional. Recién arrancó este año pero ha sido muy difícil, la información está ingresada en el sistema, pero aún no estamos evaluando, ni teniendo los resultados, pero el sistema está alimentado para luego medir. GPR vendría a ser la aplicación que empiece a medir en sí lo que es la medición y evaluación de los resultados.

2. ¿Qué oportunidades proporciona la Institución a los servidores(as) para ayudarlos a descubrir y desarrollar sus talentos de modo que puedan realizar una mejor contribución profesional a la institución y obtener crecimiento en el plano personal?

Creo que no son muchas para ser sumamente honesta. Existen varios factores que limitan, usted experimentó uno. Por ejemplo, para crecer profesionalmente tienes que abandonar ciertas cosas, si una persona tiene un nombramiento provisional o incluso nombramiento fijo, deben perderlo en ciertas ocasiones, para poder acceder a otras posiciones en la organización. Aunque un servidor cuente con maestría, -ojalá que el Ministro de Trabajo actual cambie un poco las políticas-, si posee un nombramiento SP1, mueres como SP1, a menos que participes en un concurso de mérito y oposición.

Este año lanzaremos un concurso de méritos, pero como ha tardado tanto este tema debido a la burocracia que encierra, es probable que para las personas que están participando ya no sea motivacional. Si tiempo a tras se hubiera dado el concurso y lo ganabas, de seguro era una satisfacción, pero ahora no es una satisfacción, creo que para el 80% de las personas del concurso ya no es satisfacción, ya es algo como que “ya tenían que dármele”, pero si se hubiera hecho el concursos en el 2012 cuando efectivamente se dieron los nombramientos provisionales hubiera sido satisfacción. El retraso fue nuevas leyes, es un poco de administración pública. De hecho hoy está saliendo una nueva ley, para supuestamente facilitar los concursos. Pero si hay oportunidades de que la gente pueda crecer. Si hay oportunidades de capacitarse.

Otra desventaja del sector público, es la rotación del personal, por lo cual es difícil invertir en una persona que probablemente no se va a quedar.

¿En ese sentido, usted considera recomendable crear alguna estructura de gestión en donde nos preparemos para trabajar con personal de alta rotación, que por ley conocemos, “no puede estar más de dos años en una institución”?

Creo que hay que trabajar, pensando en las personas, más no tanto en la institución, porque hay temas que le sirve a los servidores, y creo que las instituciones debemos aprender a desprendernos de hacer cosas para la institución y hacer más cosas para las personas.

¿Muchos autores consideran que gestionar al talento humano hará que la institución crezca, sea más productiva, usted está de acuerdo con aquello?

Definitivamente. Hoy por hoy estamos brindando capacitación principalmente al personal de Agenda, probablemente no se queden todos, pero se van a llevar esos conocimientos y la institución se va a beneficiar.

Una institución se beneficia 100% cuando su personal está motivado. Falta trabajar más en eso, el área de Talento Humano es clave en cualquier organización, por ejemplo, la Directora de Talento Humano propicia el plan de capacitación, plan que es obligatorio hacerlo y presentarlo al Ministerio de Relaciones Laborales, ya que después contraloría revisa si cumpliste o no el con el mismo.

Pero cuando revisé el plan, me encontré con que las áreas de apoyo, habían cumplido con diversos cursos, pero el área estratégica tenía 0 presupuesto, porque nunca llenaron el Plan de Capacitación, el mismo que es obligatorio. Debíamos de haberlos obligado a llenar hasta la saciedad. Por ende resulta que tengo presupuesto para las áreas de apoyo, que no se lo desmerecen para nada, pero para las áreas estratégicas que son las que trabajan para el Presidente, 0 sucres. Para solucionar este inconveniente tuvimos que hacer una modificación al Plan de Capacitación para poder brindar cursos al área de Agenda Estratégica.

El área de Talento Humano tiene una misión súper importante y no se puede quedar con el “NO”, “no me facilitaron el dato”, “estuvo ocupada la persona”, tiene que conseguir la información, hacerle ver a los jefes la importancia.

Lo más difícil sobre todo en esta institución, es lograr que los jefes de las áreas estratégicas, dejen un poquito de lado su cantidad de trabajo y se concentren en las cosas que necesitamos para bien de su propio personal. Los jefes de las áreas estratégicas manifiestan que no disponen de tiempo, pero no comprenden que son las áreas más importantes de la institución, son los jefes que menos le dedican hacer cosas para la institución. Si el apoyo de esos jefes, tenemos inconvenientes.

Debemos de trabajar mucho con los jefes, con los niveles altos, eso es lo que hace falta, muchísimo. Me imagino que como pasa aquí pasa en todo



lado, las áreas estratégicas obviamente son las más ocupadas, pero es el personal que más necesitamos que crezca, que se proyecte, que trabaje bien, que tenga una formación y son las que menos se benefician debido al tiempo.

¿Con su acotación sobre la Dirección de Talento Humano, muchos autores manifiestan que esta Dirección es la columna vertebral y el sistema nervioso de toda una entidad, está de acuerdo con eso?

100%, pero depende de cómo esté conformada. Las Direcciones de Talento Humano, lamentablemente tienen demasiada carga operativa, si analizamos el número de personas que están dedicadas a realizar la nómina, a llenar los formularios del IESS, a temas de trabajo social, temas de seguridad, en fin una serie de asuntos, pero la cantidad de gente que está dedicada a la formación, la capacitación, es muy poca.

El personal está imbuido operativamente en el día a día. Hay instituciones como las multinacionales en donde el área de Talento Humano es sólo Talento Humano, ellos no saben nada de nómina, sino que nómina reporta a contabilidad, seguridad de salud ocupacional reporta a un área específica de seguridad, no es Talento Humano, que el trabajo social, que la póliza de seguro, no es Talento Humano, esa es el área de trabajo social que reporta al área administrativa y el área de Talento Humano en sí está conformado por personas que se dedican a la formación, a capacitación, a desarrollo y tienen bastante personal. Existen muchos ejemplos de empresas como Coca Cola, que conozco de cerca, gente que trabaja mucho en temas de formación, también Fybeca tiene un área muy bonita de formación, y las multinacionales generalmente.

¿En ese sentido, usted como autoridad podría alterar la estructura o las designaciones o esto tendría que venir de la SNAP?

Tiene que venir desde la SNAP y del MRL, yo no puedo alterar una estructura, es más nosotros tenemos que acatar las disposiciones.

¿Con referencia a administración, ustedes como acatan disposiciones, cuentan con oportunidades en donde puedan acotar sugerencias de gestión?

NO se descarta que pueda proponer a la SNAP, pero sería un cambio para todo el estado.

¿Usted considera que sea factible que la SNAP brinde un poco de autonomía al momento de crear un poco la estructura y la gestión de la institución, ya que ninguna se parece a otra?

Yo creo que sí, las instituciones en el sector público son todas iguales, todas hacemos las estructuras con las mismas normas, a veces cambian los nombres, pero si analizamos un organigrama de la Presidencia, Vicepresidencia o de un Ministerio, lo vamos a encontrar igual, súper parecidos, con sus particularidades, pero te enfocas enseguida, porque las estructuras están hechas con las normas que determina SENPLADES, SNAP y MRL.

Debería ser prioridad para la SNAP este tema, me imagino que la lista de ellos es inmensa. Ahora la SNAP está trabajando mucho en el tema del famoso “Tramitón”, el Gobierno Electrónico, tienes sus ejes muy importantes, no lo descarto, pero habría que analizar que prioridad podría ser el tema de Talento Humano para la Administración Pública.

3. ¿La Institución posee planes contingentes de seguridad industrial y salud ocupacional sobre la infraestructura en dónde opera?

Estamos trabajando recién en eso, ahora contamos con dos personas, una Jefa de Seguridad Ocupacional y una Asistente que están trabajando en los planes. Hemos realizado cosas muy pequeñas. Recién aprobé el tema de señalización, el mismo que no es económico. Estamos recién dando los primeros pasos. Hemos realizado contactos con el IESS, el mismo que nos propuso una aplicación a través de la cual podremos ir evaluando nuestros avances en temas de seguridad y salud ocupacional. No acepté la propuesta, porque siento que estamos muy en “pañales”, sin embargo solicité que analicen la implementación en alguna otra institución para saber si es factible aplicarlo en Presidencia. Siento que es muy pronto.

4. ¿Qué actividades o programas ejecuta la Institución para incentivar el equilibrio entre trabajo y vida personal de sus funcionarios?

No nos hemos involucrado mucho en este tema. Lo que puedo manifestar que existen dos grupos bien marcados. Las personas antiguas con nombramiento, las mismas que 5 minutos antes de las 17H00 se retira de la institución en estampida, y las personas de libre remoción, que somos contratada específicamente para apoyar y las que nos quedamos hasta más tarde. Me comentan que en otras instituciones públicas es común, las personas de nombramiento son las que salen a las 17H00.

¿Podría decirse que estas personas de libre remoción bajo contrato tienen un mayor compromiso con la institución que las que se encuentran bajo nombramiento?

Si

¿Cree usted que esta característica pueda ser una causa de las diferentes gestiones por las cuales la institución tiene que pasar?

A muchas personas no les interesa, vienen de otros gobiernos, y sienten que no tienen por qué colaborar más allá de las 17H00, cumplen sus funciones y con eso creen que están cumpliendo e incluso cumpliendo demás.

¿Usted cree que someter a un empleado a muchas horas de trabajo es mayor productividad, cuándo estadísticamente y científicamente es todo lo contrario?

No estoy de acuerdo con quedarse tantas horas, para nada, es más estoy en total desacuerdo que una persona se quede hasta muy tarde. Las personas que no trabajen directamente con el Presidente no deberían de quedarse más allá de 19h00.

¿A todo el personal se le paga horas extras?

Sólo a las personas que están en los 20 grados, asesores no ganan horas extras, ni los Directores. Estoy totalmente en desacuerdo que te quedes más tiempo. Pueden haber picos, como por ejemplo obtener una nómina, puede haber un pico, que te quedas calculando un día, pero ese pico al día siguiente comienza a bajar. Es más si una persona se queda demasiada horas significa que no es eficiente. En Presidencia hemos tenido algunos inconvenientes como el tema de horas extras, no en todos los casos es igual, pero existen abusos en horas extras. He pedido y se está trabajando en turnos. Por ejemplo aquí hay dos mensajeros, un día uno de ellos se queda después de las 17h00 y el otro se va a su casa. Los jefes también tienen mucha incidencia en esto, ya que tienen que organizar los grupos y los turnos para que todos tengan la oportunidad y el beneficio de turnarse, salir y ganar horas extras de forma equitativa, ya que todo el mundo tiene derecho a ganar horas extras.

Las áreas que trabajan directamente con el Presidente, obviamente generan más horas extras, dependiendo del horario que realicen, normalmente no tienen horarios, pero las otras áreas cuando están en orden no necesitan quedarse, pero cuando no es así, comienzan a quedarse y es un desorden, pero tampoco se ha visto en la Presidencia, que todo el personal trabaja exhaustivamente.

5. ¿Cómo la Institución logra promover la equidad en lo que respecta a la remuneración y beneficios económicos, bajo qué ley o programas se rige?

No podemos hacer mucho, más que acogernos a la ley. Mensajeros y choferes son Código de Trabajo. Son normativas del MRL, cada quién gana tanto, ya son disposiciones legales del Código de Trabajo, el mismo que sectorizado por ramas de negocio y por cargo. Por decirte, la remuneración de un chofer en una empresa privada es diferente, porque como dueña de la empresa puedo decidir pagarle 1000 USD, pero en una empresa pública, si el chofer gana hasta 522 USD, es 522 USD, así sea PHD, o tenga la licencia que sea. En los otros grados que son LOSEP, también hay escalas y cada una tiene su regla. Por ejemplo para ser SP7 necesitas título, no puedo contratar una bachiller y pagarle 1600 USD, en el sector privado, puedo contratar una bachiller y pagarle 2000 USD si deseo. Pero aquí no. Y si es SP8, SP9, SP11, necesitas otros estudios, incluso si eres asesor hay una norma en donde hay que hacer una calificación previa para ver si tiene el puntaje necesario para ser asesor. Estamos regidos por leyes, en donde LOSEP y Código de Trabajo son las leyes con las que nos regimos.

6. ¿Cómo la Institución trata de garantizar que las personas sean tratadas con justicia y respeto sin ninguna condición ni distinción?

Hemos trabajado mucho en el Código de Ética, que es una disposición de la SNAP. Esta es la parte de no tener esas distinciones de las cuales me hablas, respeto, etc., hacia el personal. Es una responsabilidad que tienen todas las instituciones del sector público, y déjame decirte que en la última reunión que hubo, las otras instituciones aún están elaborando el manual. El Código de Ética es justamente para regular que los servidores sean honestos, que trabajen con ética. Está publicado en el Registro Oficial. Aquí se incentiva a trabajar en equipo, trabajar con calidez, con responsabilidad, con honestidad, honradez, ser imparciales, creo que esto va a ayudar muchísimo, pero hay que difundirlo, la Dirección de Comunicación se encuentra con esa tarea.

7. ¿De qué forma un servidor puede someter a reconsideración una situación de trabajo que considere injusta?

No hay ningún tipo de programa, pero la Dirección de Talento Humano es la indicada para escuchar a todo el personal.

¿El servidor cuenta con procesos, normas, mecanismos o herramientas comunicacionales con los que puede hacer escuchar su malestar, por ejemplo, en la intranet, alguna sección o foro?

No hay. Existen puertas fuera, para el ciudadano, pero hacia el interno no existe. Pero Me parece una buena idea que sea a través de la intranet, en donde a través de una sección puedan los servidores manifestar sus quejas, comentarios o sugerencias. Me parece interesante que se haga. Podría ser un buen trabajo para Talento Humano y Comunicación.

¿Existe algún departamento de mediación de conflictos laborales en la Institución?

No, es el mismo Talento Humano quién se ocupa de este tema.

8. ¿Cómo la Institución logra motivar al personal a realizar trabajo en equipo?

Intentamos. El Código de Ética lo manifiesta. Se han hecho muchas cosas que unen al personal, pero al mismo tiempo desunen. Por ejemplo, la mañana deportiva, el campeonato de fútbol te une pero también logra lo contrario. ¿Pero en dónde más aprendes a trabajar en equipo que jugando fútbol?, que mejor muestra. Estos encuentros si ayudan a que le personal se conozca, aunque de vez en cuando existen discordias por las pasiones de los encuentros, pero terminas conociéndote. Considero que este tipo de eventos fomenta mucho el trabajo en equipo.

Esto para algunos autores, son consideradas actividades que incentiven la camaradería. ¿Pero en sí la institución ejecuta algún tipo de programa o capacitaciones que logren difundir los éxitos de un trabajo en equipo, muy aparte de las actividades de camaradería?

No. Solamente a través de las diferentes actividades que se han realizado, como el campeonato deportivo y las capacitaciones.

9. ¿Cómo se fomenta la diversión y el ambiente de camaradería entre los servidores?

Realizamos diversas actividades. La celebración de los cumpleaños mensuales, día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño, Navidad, tomando en cuentas fechas especiales. Pero a veces nos limitamos, porque pensamos que legalmente no es posible, y que nos puede auditar contraloría si hemos gastado una cantidad de dinero en una actividad que no está permitida por ley, ya que si no está en la ley, simplemente en el sector público no puedes ejecutarlo. Pero la Semana pasada tuve una experiencia grata, el Vicepresidente solicitó el Salón de Banquetes para un almuerzo en honor al personal, entonces voy a averiguar cómo lo justificó, porque me pareció interesante, claro que ahorró algo de dinero en alquiler de un salón, pero si nosotros ponemos un esfuerzo y lo hacemos en nuestras instalaciones, nos saldría muy económico. Sería algo bonito realizar un almuerzo, claro que tenemos más personal que la Vicepresidencia, pero hemos hecho algunas actividades que si nos han permitido integrarnos.

El Presidente en diciembre invita a autoridades más cercanas a una cena. Eventualmente se realizan sorteos para que el personal asista a determinados almuerzos, como por ejemplo en almuerzos con selecciones deportivas.

Existen otras actividades, que tienen otro tinte, a veces político o social y no corresponde que asista el personal, pero al final del año, el Sr. Presidente invita a los servidores para realizar un brindis, y a sus más allegados entrega pequeños detalles.

10. ¿La impresión de ser un lugar “agradable para trabajar” es un valor intangible de gran importancia para la Institución?, ¿cómo lo estimula?

No es sólo intangible, es tangible. La Revista Ekos nos entregó un diploma, que manifiesta que la institución es el lugar en donde la gente quiere trabajar. Creo que el diploma fue porque en la encuesta del año pasado el orgullo por la institución fue una de las variables que mayor porcentaje de aceptación tuvo.

El tema de la selección en el sector público es compleja, porque los funcionarios de altos niveles tienen la libertad de traer a sus personas de confianza, sin embargo al personal que trabaja directamente con el Presidente, el mismo que me ha brindado la potestad para que entre o no una persona y esto ha sido muy importante sobre todo en el área del despacho, porque efectivamente, por más que un alto mando me traiga un CV y manifieste “aquí va a entrar”, si esta persona no cumple con el

proceso de selección, no entra. Considero que las personas que trabajan directamente con el Presidente están conscientes que tienen que seguir un proceso, algunas veces la gente se pone difícil, pero lastimosamente se debe de cumplir con el proceso (pasar una evaluación, una prueba de polígrafo). En las otras áreas también. Hay determinados asesores que traen su gente de confianza y se les deja un poco la libertad, porque son cargos de libre remoción.

Desde que empezó mi gestión, se acabó “el amigo, del amigo”, “el recomendado”, si cumple con el proceso y el perfil ingresa, de lo contrario no. Las oportunidades son para los que se las merecen.

Nuestra motivación como empleados de la Presidencia es un resultado como Gobierno, es el orgullo de que probablemente estoy viendo la carretera nueva, la escuela del milenio, esa es la motivación, y el orgullo que sale tan alto en la Presidencia. Trabajar para el Presidente, contribuir con el país, para los resultados que se ven en el país, esa es la motivación intangible que nosotros tenemos. Nuestra motivación se genera del trabajo que realiza el gobierno encabezado por el Sr. Presidente y los resultados que se ven, ese es el orgullo de pertenecer a la Presidencia, incluso más que pertenecer a un Ministerio.

Puede ser que el GPR ayude, recién se alimentó hay que ver los resultados y los porcentajes de lo que entiendo es bajo algunos parámetros. El GPR va a ser una herramienta excelente si la aprendemos a usar y si el personal se compromete para poder medir los logros alcanzados.

Tampoco es una herramienta fácil, es una herramienta de medición. Obviamente tiene mucha resistencia por parte del personal. Hemos comenzado por objetivos muy sencillos, muy básicos, para que el personal se vaya adentrado. Al final del periodo vamos a tener un resultado, y con ello podríamos premiar a las diferentes áreas por el cumplimiento. Ahora tenemos que tener conciencia de que el GPR va a influir en nuestra remuneración variable y que por más que sea Presidencia, probablemente si una área no obtiene una buen porcentaje, por más que las otras si, va a ser el promedio lo que va a influir mucho en el alcance de los objetivos institucionales. El GPR debe de ser una herramienta que nos ayude a premiar a las diferentes áreas.

11. ¿Se cuenta con programas o prácticas que faciliten la adaptación de un nuevo servidor a la cultura de la Institución?

No hay tal. Debería de haber un programa de inducción previo. Comunicación está trabajando en eso, un poco involucrar a la gente desde el inicio que conozcan que es la Presidencia, el recorrido del Palacio, hacer un programa inductivo.

Cada Presidente pone su estilo y las culturas se han mezclado con las personas que pertenecen a otros gobiernos, es difícil conocer cuál es la cultura organizacional de la Presidencia, es bien complicado.

Debería de haber una norma o programa base, pero no lo hay.

12. ¿Es importante para la Institución trabajar bajo la idea de que el “trabajo en equipo” contribuye a que todos se encaminen hacia el mismo objetivo?

Por supuesto, 100%.

13. ¿Qué estrategias o prácticas la Institución tiene frente al desarrollo de las capacidades de sus líderes para que realicen el trabajo de forma competente?

Esto es lo que no se hace al momento, creo que hay que trabajar más en los líderes, más en las cabezas. Incluso son aquellas las que menos tienen el tiempo necesario para dedicarse a su gente. Deberíamos de apuntar a trabajar con ellos ahora.

14. ¿A través de qué medios y de qué manera, la Institución se preocupa de que la visión de los líderes este alineada al logro de los objetivos institucionales?

Más que la visión de un líder, es la visión de un proyecto político, eso es lo que la gente tiene que conocer, que estamos trabajando en esta institución, pero bajo un proyecto político. Tenemos un líder, pero aquí debemos de saber que esto no se trata de liderazgo, se trata de un proyecto. Esa es la diferencia con una institución privada.

Esto es diferente, es un proyecto político, que este momento tiene un líder que es el presidente actual, pero que puede ser otro líder, pero el proyecto político tiene que seguir.

No se cuenta con ningún programa ni proceso en donde nos alineemos siempre a los objetivos institucionales, y esto debería de venir desde el partido político Alianza País más que nada. Ellos están trabajando hoy por



hoy en eso. Pero creo que a las personas que contratamos se les debe de transmitir eso: “ustedes vienen a trabajar para un proyecto”, obvio que tenemos un líder, pero si nos desviamos de eso, se va el Presidente y también nos vamos.

La Presidencia contribuye a un proyecto político, el proyecto de la Revolución Ciudadana y no sólo de Presidencia, sino de todas las instituciones del estado. Tenemos que trabajar para eso, de no ser así, el proyecto desaparece y quedaríamos totalmente desalineados, y lo manifiesta el mismo Presidente, yo estoy ahora, pero el proyecto tiene que continuar sin mí.

15. ¿Cómo la Institución logra mantener los valores de honestidad y ética en el personal?

Difundiendo el Código de Ética justamente. El mismo que está publicado recién desde el 27 de febrero. Estamos recién empezando.

16. ¿Cuál considera usted que sea el símbolo o atributo de la Institución por el que un servidor pueda sentir orgullo de trabajar en la misma?

El Presidente obviamente. La visión de nuestro Presidente, ese es el orgullo aquí, no hay que darle vueltas. El proyecto de gobierno influye, pero el símbolo es él, sin dar vueltas, cualquier persona de la Presidencia, va a manifestar que aunque nunca vea al Presidente, trabaja en la Presidencia con el Presidente, ese es el símbolo.

17. ¿Considera usted que este es un gran lugar para trabajar, por qué?

Si, primero por el símbolo, lo que él representa. Segundo por el proyecto político, la experiencia en este gobierno sobre todo. Personas que he entrevistado, quieren venir a trabajar acá, sin importar el cargo con tal de decir “yo contribuí”.

18. ¿Antes de realizar alguna implementación de buenas prácticas gerenciales, la Institución realiza algún proceso previo en donde el servidor es tomado en cuenta?

Deberíamos hacerlo si vamos a realizar buenas prácticas gerenciales. Pero también depende mucho de la estabilidad de las gestiones, creo que ahora tenemos una estabilidad. Deberíamos de aprovechar eso para hacerlo y debería de salir justo de programas como “clima laboral”, una medición para luego trabajar en buenas prácticas gerenciales, ósea aplicar

nuevamente una herramienta de clima laboral, no sé si la SNAP lo va a volver a hacer o nos va a tocar hacerlo como Presidencia. Deberíamos hacer otra medición. Con la medición tendríamos un punto de partida para luego saber como estamos mejorando.

¿La Institución posee un manual de políticas comunicacionales, mapa de públicos y canales para difusión de la información?.

Es una pregunta para comunicación.

¿Considera importante la influencia de la comunicación interna en el cumplimiento de las tareas y por ende del clima laboral y la cultura organizacional, por qué?

Si, 100%. Pero la comunicación tiene que ver con difusión, ósea no sólo comunicar, sino cómo lo comunica, cómo lo difundes, cómo llegas a las personas. Ese es el problema, no solamente es la comunicación. Se pueden hacer muchas cosas, pero por ejemplo, controlo mucho los comunicados, al menos a Talento humano, con el uso del Administrador de red, ya que ¿quién me garantiza si lo leyó o no?

Segundo es la oportunidad para que esta área haga un acercamiento con el personal, un trato de persona a persona, no se trata de un tema de difundir por difundir. No estoy de acuerdo con que se envíe mucha información, ya que nadie me asegura que si van a leerla. Un ejemplo, cuando se realizó una encuesta para el servicio de alimentación, enviaron un sinnúmero de comunicados para que participen, de los 500 funcionarios, si contestaron 100 fueron demasiados. Este es un buen ejemplo, insistes e insistes, pero no logras que la gente se involucre.

19. ¿La Institución posee algún código de ética en el cual se rija su comportamiento, cuál es?

Si, definitivamente.

20. ¿Respetar las ideas, opiniones o prácticas de las personas son valores intangibles de gran importancia y reputación para la Institución, cómo los gestiona?

¿Cómo gestionarlos? No te podría decir cómo se gestiona, pero obviamente.

La razón de ser de la Dirección de Talento Humano es escuchar, pero esta área maneja otra serie de actividades y por ley debe de ejecutar. Pero en muy pocas empresas en el país, incluso a nivel de Latinoamérica, encontraremos un área en donde si usted tiene un problema puede acudir “donde fulano de tal”.

No es una mala cultura ni de la Presidencia, ni del sector público ni del país. Considero que sería una falta de visión casi mundial de poseer un canal en el que una persona sea escuchada. Es un tema de mucha avanzada. Para eso existe Talento Humano, donde se supone que puedes acercarte y manifestarte, de hecho la gente lo hace, a llorar o a exteriorizar su inconformidad. A veces los servidores prefieren acudir a las autoridades nominadoras, ya que visualizan que cuentan con la autoridad “para”, más allá de ser escuchados, les puedan ofrecer una solución. Esto sucede mucho en la institución pública, lo cual no es correcto, ya que existe un área que debería atenderlos como es Talento Humano. Ahora si esto está identificado y se trabaja en aquello o si hay planes para eso, es futurista.

¿Considera usted que con respecto a la gestión del Talento Humano, la Administración Pública aún está en pañales?

Pública y privada. 100%.

21. ¿Qué estrategias la Institución implementa cuando hay cambios tanto en su estructura como en su gestión para evitar que los servidores lo tomen como una oportunidad y no como una imposición?

Es imposición en este caso para el sector público. Ahora tenemos una nueva estructura. No es negociable esa estructura, es impuesta, lo que si hay que difundirla.

Esta estructura lamentablemente no es algo que se pueda previamente sociabilizar, “¿qué te parece si...?”. Aquí es una estructura impuesta y viene desde la SNAP y la SENPLADES. Estas dos entidades nos dicen que debemos de tener. Si manifestemos muchas veces lo que necesitamos, es el MRL el que nos dice como realmente debe de ser.

Al diseñar una nueva estructura intervienen varias instituciones las mismas que manifiestan que estructura nos podrían aprobar.

Se podría proponer repotenciar ciertas áreas, como crear más Subsecretarías o cosas por el estilo. Pero no es un tema pre negociable

con el personal. Las personas se pueden sentir afectadas por una nueva estructura, pero debemos adaptarnos a las normativas.

Las áreas con sus respectivas responsabilidades y atribuciones ya viene reguladas, por ley. Por ejemplo, en la nueva estructura creamos una nueva área de procesos y de gestión del cambio, que no existían. El estatuto ya está aprobado desde el 16 de julio de 2014.

Por ejemplo, en el área de Adquisiciones se tiene que hacer lo que la ley dice. Si es un proceso de ínfima cuantía, o un proceso que se debe de subir al portal, etc., tienes que hacerlo de acuerdo a la ley.

Con adquisiciones hemos tenido múltiples reuniones para lograr que la gente haga su trabajo de forma más eficiente. Involucramos al personal y hemos salido adelante. Hemos levantamos procesos por ejemplo de ínfima cuantían y por subasta inversa etc.

Brindaremos una capacitación en dónde no sólo asistirán adquisiciones sino otras áreas, para evitarnos problemas en las adquisiciones. Porque a pesar que la gente disponga de tiempo en la institución, no hacen las cosas como la ley lo establece.

Como ejemplo, ayer me reuní para analizar el evento “Velada Libertaria” que se llevará a cabo el 9 de agosto. Es programa que cuesta aproximadamente 60 mil USD. Para este proyecto sea una realidad, se lo debió subir al portal de comprar públicas y por el mes de mayo mínimo para cumplir con todo el proceso. Como autoridad tengo dos opciones, negarlo o hacer un convenio de pago. Con la opción dos puedo ser auditada por la Contraloría General del Estado, así que no me puedo arriesgar, entonces lo negué. Pedí que se lo realice por ínfima cuantía, que son 6800 USD.

¿En conclusión como autoridad, usted puede manifestar que cuando existe algún cambio de gestión en ciertos procesos internos si se toma en cuenta la personal?

Por supuesto que si. En ciertos, pero en otros no. Tenemos como ejemplo lo del Estatuto, es un tema de imposición, no es negociable. Un tema de cambio de estructura imposible, es legal.

Con respecto a los procesos o manuales, recién existe en la nueva estructura, debemos de contratar al nuevo Director. Hay procesos que

están levantados, pero no todos cuentan con manuales de procesos, y no sé por qué la Presidencia no cuenta con procesos levantados.

22. ¿La Institución cuenta con programas o proyectos en donde los funcionarios entre si compartan sus conocimientos y experiencias laborales?

No hemos trabajado en eso. Pero un servidor está obligado a difundir sus conocimientos, de hecho existe una ley pero no se la práctica. Deberíamos de trabajar un poco en eso.

## ENTREVISTA A LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

**GUIÓN DE TEMAS:** son 17 reactivos que evaluarán el clima laboral y 7 la cultura organizacional.

1. ¿La Institución posee algún programa o normativa que le permita medir y evaluar la gestión de su talento humano en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

No poseemos, sólo participamos de la medición de clima laboral y cultura organizacional a través de la Consultora Great Place to Work.

¿Y qué opina del GPR?

El sistema GPR (Gobierno por Resultados) recién lo estamos implementando, apenas hemos definido objetivos tipos macro. Todavía no está al detalle como para saber por persona como vamos con el cumplimiento de los objetivos, solamente por unidades. Entra GPR, y no hay ningún otro programa adicional, no poseemos todavía.

2. ¿Qué oportunidades proporciona la Institución a los servidores(as) para ayudarlos a descubrir y desarrollar sus talentos de modo que puedan realizar una mejor contribución profesional a la institución y obtener crecimiento en el plano personal?

Parcialmente contamos con las evaluaciones de desempeño que se hacen una vez al año y la detección de necesidades de capacitación, evaluaciones del MRL que se realizan en noviembre y en función de esas se ven las brechas que tienen las personas para tratar de compensarlo de alguna manera a través de las capacitaciones.

Existe un monto general en el presupuesto para capacitación de toda la Presidencia pero por persona no. Analizamos las solicitudes y de acuerdo a su prioridad, buscamos la forma de poder abarcar a todo el personal, incluso cursos que no tienen costo. Se lo realiza a través de formularios y lo maneja nuestra área de DEO (Desarrollo Organizacional), y debe de estar incluido en el PAC y en el POA.

Por ejemplo, cuando son cursos que no están alineados a los cargos existen restricciones, no se pueden hacer. Los montos dependen de la posición, del área en la que estas. Si es un curso muy costoso para un

nivel operativo o un nivel administrativo, podemos decidir que ese mismo curso, por el mismo costo, lo podemos ofrecer a todo un equipo y no solo enmarcarnos en una sola persona. Realizamos un análisis para quién, que curso, el costo y que incidencia va a tener en las actividades del servidor. La responsabilidad del servidor capacitado es luego formar y transmitir todos los conocimientos adquiridos a las demás personas de los equipos.

Básicamente los servidores desarrollan sus talentos a través de capacitaciones.

3. ¿La Institución posee planes contingentes de seguridad industrial y salud ocupacional sobre la infraestructura en dónde opera?

Si, estamos trabajando en eso. Tenemos un área desde el mes de febrero, la unidad de salud ocupacional. Nos encontramos con el tema del reglamento, manuales y señalética. Vamos a realizar comités paritarios. Hemos brindado cursos de seguridad a los señores de mantenimiento en el tema de los usos de los asesores. Estamos capacitando a los proveedores.

Nos encontramos trabajando, es un área que en poco tiempo está desarrollando un sin número de normas que debemos implementar.

4. ¿Qué actividades o programas ejecuta la Institución para incentivar el equilibrio entre trabajo y vida personal de sus funcionarios?

No tenemos. Pero estamos controlando el tema de horas extras, ya que eso ayuda también a tener un equilibrio vida-trabajo, para que las personas en lo posible salgan a las 17H00. Es un tema cultural salir tarde.

El tema de horas extras se pagan acorde a la ley, pero a veces se distorsiona ese pago y ese mensaje, y como resultado, la gente vive aquí. Estamos procurando que el personal salga a las 17h00 con otras actividades, como el campeonato de futbol, ya que de una manera procuramos que por el hecho de ir a jugar, salgan a realizar otras actividades. Además es responsabilidad de las jefaturas que las personas no tengan que vivir en sus trabajos.

Tenemos planeado algunas actividades, pero dependemos también del presupuesto y del número de personas. Una de ellas, es el coro de la Presidencia, esperando que ir a realizar prácticas el personal salga a las 17h00. Otra, es realizar un espacio de círculo de lectura. Lo que deseamos

es lograr que el personal salga a una hora, para que pueda reunirse con otros compañeros y hacer otras actividades.

5. ¿Cómo la Institución logra promover la equidad en lo que respecta a la remuneración y beneficios económicos, bajo qué ley o programas se rige?

Nos regimos a la normativa del MRL. En temas de sueldos todo está establecido. Se basa en función de los estudios, la experiencia y de títulos. Existe una escala profesional que van desde el SP1 al SP7 en la Presidencia, esta escala va hasta los 20 grados. Todo está estipulado en la normativa LOSEP y Código de Trabajo. No se puede negociar un solo centavo, todo está escrito y no hay como salirse de la norma.

6. ¿Cómo la Institución trata de garantizar que las personas sean tratadas con justicia y respeto sin ninguna condición ni distinción?

A través de Talento Humano y con el apoyo de la Dirección de Comunicación estamos en la sociabilización del Código de Ética, a través de las carteleras, de la intranet y de las carteleras estamos promocionando un valor semanal. Desde mi gestión no hemos tenido ningún caso, de quejas sobre sufrido de discriminación de etnias, al contrario aquí tenemos personal indígena, afro ecuatoriano, mestizos, de todo. No creo que tengamos problemas en ese sentido.

7. ¿De qué forma un servidor puede someter a reconsideración una situación de trabajo que considere injusta?

A través de Talento Humano. Primero a su jefatura, siguiendo el órgano regular, si el problema no puede solucionarse, entra Talento Humano y empezamos a mediar. Se dialoga con las partes y analizamos como solucionar el problema.

Apertura existe en Talento Humano. Más los casos, han sido sobre temas puntuales de relaciones interpersonales, que no se llevan, etc., pero estamos tratando de controlarlo. Realizamos reuniones con el personal de cada Dirección, con las jefaturas y con el personal, para analizar cómo podemos mejorar, que se debe cambiar y sobre todo para conocer la realidad de cada una de las áreas.

Dentro de capacitación están contemplados talleres sobre relaciones interpersonales para poder mejorar el tema de relacionamiento.



¿El servidor cuenta con procesos, normas, mecanismos o herramientas comunicacionales con los que puede hacer escuchar su malestar, por ejemplo, en la intranet, alguna sección o foro?

Una metodología formal, como un buzón de quejas, un formulario o través de la intranet, no poseemos todavía. Estamos con la Dirección de Comunicación planeando un montón de cosas, pero son demasiadas aristas las que tenemos que cubrir.

¿Existe algún departamento de mediación de conflictos laborales en la Institución?

No, dentro de talento Humano se resuelve todo.

8. ¿Cómo la Institución logra motivar al personal a realizar trabajo en equipo?

Como institución no lo manejamos, se lo hace a través de cada jefatura, depende mucho de cada jefe. Creo que el tema de problemas o no problemas o cómo manejar las relaciones interpersonales depende muchísimo de la jefatura.

Ahora hemos detectado también que hay falencias en las Jefaturas. Estamos pensando dentro de nuestro plan de capacitación dar un curso de habilidades gerenciales, donde abarque todo temas del coaching, de power men, de manejo del tiempo, de relaciones interpersonales, de agendas, que les falta nuestras jefaturas, a nuestras direcciones, a nuestros coordinadores.

Lamentablemente todavía no lo tenemos. Nos encontramos en ese proceso de implementar cursos y analizar si es que a través de las jefaturas podemos mejorar el clima, el relacionamiento, las quejas, los problemas, ya que es un mal que depende mucho de las cabezas.

Tenemos una debilidad en las instituciones públicas, las cabezas rotan más que el personal operativo, entonces te adaptas a una jefatura y viene otra. Es un constante cambio el tema de las jefaturas que a veces no te permite mantener en el tiempo una continuidad sobre el relacionamiento, la capacitación y el manejo de las mismas personas, de los equipos.

Deberíamos todos los directores realizar un proceso de inducción, un curso de habilidades gerenciales, deberíamos. Porque las personas que se quedan, que son las operativas, las áreas administrativas, de

nombramiento regular, ya que si estuvieran encaminadas, sería más fácil que una persona que ya tiene el conocimiento, te siga encaminando bajo esa misma figura, pero cada jefatura viene con un liderazgo diferente, con una manera de hacer las cosas diferente. Todo es borra y va de nuevo, entonces hasta que la gente se adapte a esa nueva jefatura y conozca otro nivel de trabajo, pasa un tiempo. Pero si el equipo tuviera ya una cultura formada, que no importa la jefatura que venga, que trabajen solos, que no necesita supervisión constante, que no se pase en el chisme, que sepan que tienen que trabajar por resultados, el equipo funcionaría con o sin cabeza.

En conclusión, la institución no cuenta con un modelo de gestión en donde el personal pueda funcionar sin cabezas, no trabajamos por resultados, se trabaja en el día a día. Existe algo sui géneris en las empresas públicas, todo es para ayer. No puedes planificar con mucho tiempo de anticipación, porque las cosas cambian de un día para otro, ósea cambian los viajes, cambian las políticas, es más las normativas cambian, hay resoluciones todos los días, no es una constante en la cual estés seguro que vas a trabajar con un modelo un año. En el día a día, van cambiando las prioridades y las planificaciones en la mayor parte no se mantienen.

En ese día a día, también descubres que existen normativas y ciertas resoluciones que ya no son prácticas. Necesitamos, algo más moderno, más flexible. Vivimos con que cada mes hay una nueva normativa y resolución nueva, tú haces una cosa pero cambia, ya que cambia el sistema.

El no tener, por ejemplo un sistema ERP (Planificación de Recursos Empresariales) a nivel de toda la institución pública, impide mantener información actualizada, completa, ni concreta, aunque debería de ser software independiente, ya que ninguna base te da una información real, segura, que te permite una gestión más dinámica. No tenemos una estabilidad en este sentido.

La falta de tener un software, de tecnología, de automatización, no nos permite procesar, porque el trabajo es muy manual, muy operativo y te desgasta hacer informes, reportes, porque lamentablemente vivimos todavía con un una hoja de cálculo, haciendo fórmulas, desarrollando pedazos de software para una cosita, otra cosita, pero por lo menos con eso vas sobre guardando un poco de información, pero no tienes un buen software o un buen ERP que te permita consolidar la información.

9. ¿Cómo se fomenta la diversión y el ambiente de camaradería entre los servidores?

Bueno lo que estamos haciendo por ahora, es por ejemplo, los cumpleaños del mes, una actividad que se realiza el último día laborable del mes. Invitamos a todos los que cumplieron años en un mismo mes. Además invitamos a alguien que cante o realice algún show. Se brinda un pedazo de pastel hecho en Residencia. Es un momento en que personas muchas áreas se integran e incluso se llegan a conocer.

Otra actividad, es el día de la madre, el mismo que nos permitió integrarnos de una forma alegre y dinámica. El día del Padre, la mañana deportiva, los encuentros deportivos que tuvimos, son actividades que nos permiten que los equipos se fusionen con otras áreas, por ejemplo para armar los equipos para el campeonato de fútbol masculino y femenino, muchas áreas se vieron obligadas a buscar personal de otras áreas para participar ya que a veces no alcanzan en una misma área no cuentan con el personal requerido.

Tenemos planeado otros eventos deportivos más, ya que con el tema del deporte logramos camaradería. Esperamos lograr el tema del coro, para que también nos permita unificar varias áreas al igual que con el círculo de lectura. Planes para diversificar las actividades que le gusta a la gente, existen.

A veces el tiempo es el problema, por ejemplo, el área del despacho es medio complicado que puedan atarse a las actividades que tal vez el área administrativa financiera pueda hacer. Cosas que hacer hay. Por ejemplo con el soporte del Ministerio de Deportes logramos que muchos hijos nuestros colaboradores asistan a los vacacionales. Tratamos de ver opciones que nos permita dar soporte a nuestro personal.

10. ¿La impresión de ser un lugar “agradable para trabajar” es un valor intangible de gran importancia para la Institución?, ¿cómo lo estimula?

100%, lo estimulamos a través de camaradería, compañerismo, de trabajo en equipo, de felicitar a las personas que trabajan, cuando tienen buenos logros, cuando realizan un buen trabajo.

No manejamos ningún tipo de programa, creo que desde este mes posiblemente empecemos a premiar o reconocer el trabajo de las personas que tienen 15, 20, 25 años en la Presidencia.

Hay áreas en las que de verdad se siente un buen ambiente laboral, pero lastimosamente existen otras áreas en la cual es todo lo contrario y en función de eso estamos pensando dar unos talleres.

11. ¿Se cuenta con programas o prácticas que faciliten la adaptación de un nuevo servidor a la cultura de la Institución?

No, el tiempo que nos demoramos en el proceso de inducción es súper corto. Hacemos un poco más amigable la llevada de la persona a través de Talento Humano y con el área de Comunicación, otorgamos un Kit de bienvenida (jarro, agenda, esfero, etc.), entregamos un puesto de trabajo, lo presentamos. Pero el procesos de inducción en sí, pertenece a cada área, a cada jefatura.

Nos encontramos analizando como brindar un reconcomiendo a la persona que realice el proceso de inducción o de acompañamiento a las personas nuevas.

Estamos creando un proceso de inducción más elaborado, que incluya una presentación, realizar un proceso más formal. Las personas que llegan, van a tener un proceso de inducción bajo una presentación, que contemple la misión, visión y valores corporativos. Explicar los diferentes servicios que ofrecen Recursos Humanos, cómo funciona el proceso de viáticos, el tema de pagos de salarios, sobre los beneficios de ley, la parte de salud ocupacional que todo el mundo tiene que conocer, la normativa. Todo lo estamos armando para hacer más formal el ingreso de las personas a nuestra institución.

12. ¿Es importante para la Institución trabajar bajo la idea de que el “trabajo en equipo” contribuye a que todos se encaminen hacia el mismo objetivo?

Sí, deberíamos trabajar todos por el mismo objetivo, de lo contrario, no vamos a llegar a ninguna parte, no vamos a cumplir con GPR, necesitamos de la interrelación tanto interna de las áreas como interdepartamental.

13. ¿Qué estrategias o prácticas la Institución tiene frente al desarrollo de las capacidades de sus líderes para que realicen el trabajo de forma competente?

Al momento, la detección de necesidades de capacidades, que nos va a permitir formar y cerrar brechas en lo que tengamos falencias o debilidades en nuestras jefaturas.

Con la nueva Subsecretaría General, si existen sanciones. Por ejemplo cuando una jefatura maltrata a un servidor, Glenda Soto, Subsecretaria General de la Presidencia, es una persona que bajo ninguna circunstancia permite el maltrato a ningún personal. Los casos que hemos tenido, los hemos resuelto, si el caso amerita poner una sanción, se la pone. Dialogamos con la persona y se llegan a acuerdos.

14. ¿A través de qué medios y de qué manera, la Institución se preocupa de que la visión de los líderes este alineada al logro de los objetivos institucionales?

Creo que uno de los factores será: GPR, porque eso nos permite cumplir con los objetivos de la institución y la institución con el último Plan, que es el del Buen Vivir.

No hacemos nada por mantener ningún tipo de reunión o metodología que nos permita crear sinergia y a no vivir “departamentalizados.”

Me imagino que cada área, de lo que más o menos he visto, realiza reuniones semanales con sus coordinadores o sus jefaturas, pero este proceso es dentro de cada área. Pero en sí, no poseemos talleres ni procesos establecidos que ayude a la alineación de la visión de todos los líderes en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sólo en el taller de GPR, logramos estar todos los líderes.

15. ¿Cómo la Institución logra mantener los valores de honestidad y ética en el personal?

A través de campañas de comunicación, que es lo que estamos haciendo ahora con el Código de Ética. Es la primera vez que se cuenta con un código institucional.

16. ¿Cuál considera usted que sea el símbolo o atributo de la Institución por el que un servidor pueda sentir orgullo de trabajar en la misma?

El Presidente. Es la primera institución pública del país, trabajas en la Presidencia.

17. ¿Considera usted que este es un gran lugar para trabajar, por qué?

Sí, porque es la primera institución pública del estado, en donde vas a tener mucha exposición y si haces un buen trabajo, creo que se te van abrir muchas puertas, y lo que hagas aquí, si está bien hecho, van a tener que replicarlo en todas las instituciones a nivel nacional. El factor multiplicador es súper importante si se hacen las cosas bien.

18. ¿Antes de realizar alguna implementación de buenas prácticas gerenciales, la Institución realiza algún proceso previo en donde el servidor es tomado en cuenta?

Sí. Primero realizamos la planificación de capacitación y en función del análisis de las conversaciones con las jefaturas y el personal de las diferentes áreas, podemos tener un criterio más amplio para conocer en que tenemos que trabajar, que nos hace falta y en qué temas debemos capacitar al personal.

Esto solo con respecto a capacitación. En relación a otros términos referente a Talento Humano, no contamos con otro proceso previo en donde el servidor es tomado en cuenta. Básicamente sólo capacitación.

¿La Institución posee un manual de políticas comunicacionales, mapa de públicos y canales para difusión de la información?

Es una pregunta para comunicación. Nosotros trabajamos de la mano con ellos, pero dicha área es la que tiene definido si se usa un hablador, o un díptico, tríptico, la intranet, ya que ciertos temas los podemos manejar a través de la intranet pero no en el administrador de red, y así sustantivamente.

¿Considera importante la influencia de la comunicación interna en el cumplimiento de las tareas y por ende del clima laboral y la cultura organizacional, por qué?

Por supuesto, porque si la gente conoce lo que se está haciendo, conocen los problemas, las cosas buenas, la gente sabe a dónde direccionarse, sabe que hacer y no empiezan los rumores de pasillo que elucubran información distorsionada. Para evitar aquello la comunicación debe de ser totalmente transparente. Las personas deben de conocer lo que pasa. Claro que hay restricciones y limitaciones de hasta donde un servidor puede conocer, pero lo mejor es que la gente conozca lo que pasa en su

entorno, en su Dirección, en su Presidencia, lo que vamos hacer, a donde vamos y si están de acuerdo con esas políticas, si comparten esa filosofía de vida, tienes la opción de quedarse o no, pero si se vive en un lugar en donde todo es un secreto, todo es tapado, lo único que generará es malestar y rumores por todas partes.

19. ¿La Institución posee algún código de ética en el cual se rija su comportamiento, cuál es?

Si y es el Código de Ética institucional.

20. ¿Respetar las ideas, opiniones o prácticas de las personas son valores intangibles de gran importancia y reputación para la Institución, cómo los gestiona?

A través de tu práctica diaria. Primero, creo que las jefaturas son el ejemplo. Uno tiene que ser y parecer, practicar lo que dice. Y a través del tema del código de ética, con comunicación, estamos reforzando ese tema. No hemos tenido todavía un asunto complejo en donde alguien venga a denunciar o algo por el estilo. Vamos con el área de comunicación a sacar preguntas medio capciosas sobre si alguien te propone determinado acto, si lo llevara a cabo o no, como deberían de actuar en función del Código de Ética, con el objetivo de reforzar los valores que tenemos, que exista un poco de interacción con el usuario.

Los valores no solo se practican en el trabajo, sino todas partes, en los hogares, en la escuela, en el colegio, en el día a día, ósea, no es que son solo valores de la Presidencia, no es un tema en que solo aquí tenemos que ser honestos y transparentes.

21. ¿Qué estrategias la Institución implementa cuando hay cambios tanto en su estructura como en su gestión para evitar que los servidores lo tomen como una oportunidad y no como una imposición?

Eso depende de cómo maneje el líder los cambios. A veces hay cosas que nos imponen y hay otras cosas que sometemos a consideración. Cosas que puedes hacer y otras que debes de hacer. Pero creo que a través de la comunicación directa sería una estrategia.

22. ¿La Institución cuenta con programas o proyectos en donde los funcionarios entre si compartan sus conocimientos y experiencias laborales?

No, pero la ley estipula que se deben de compartir los conocimientos adquiridos por capacitaciones. Si no me equivoco, se tiene hasta 3 meses para retroalimentar al equipo sobre lo que aprendiste, está normado, pero no se practica. Estamos viendo cómo manejar el tema para que el conocimiento no se lo lleve la persona que se capacitó, sino que sea compartido.

Como hemos estado de cierta manera educándonos y normándonos, ya Talento Humano está dividido en subsistemas. Antes habían pero no tenían definidas sus funciones y era una mezcla de atribuciones y responsabilidades, lo que hacemos ahora, es que cada uno, en su área maneje adecuadamente sus funciones, lo que nos permite dar un mejor servicio al cliente interno.

He pensado que con colaboración de la Dirección de Comunicación realizar una evaluación súper pequeña sobre la gestión de Talento Humano en estos últimos 10 meses, saber cómo nos percibe la gente, que más toca hacer, porque hay millón cosas que hacer ahora.

En un corto tiempo no puedes cambiar una cultura de tanto años, un cambio de cultura organizacional te puede llevar entre 2,3,4 y 5 años, es un tema largo, es un tema de convicción y de todos los días estar en el tema y “dale y dale”, conocer la misión, la visión, cuales son nuestros valores, adonde apuntamos, que queremos, saber si conocen el plan del buen vivir?, si lo han leído?, es un tema del día a día.

Pero si quisiera saber la percepción que los servidores tienen de Talento Humano, que ha mejorado, que ha cambiado, que nos hace falta, ya que en las encuestas del año pasado, nos fue terrible, todo rojo, los índices bajos. Talento Humano es la parte emocional de todas las personas. Estamos en nuestros pinitos de cambio de cultura organizacional con la Dirección de Comunicación.



## ENTREVISTA A LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

**GUIÓN DE TEMAS:** son 17 reactivos que evaluarán el clima laboral y 7 la cultura organizacional.

1. ¿La Institución posee algún programa o normativa que le permita medir y evaluar la gestión de su talento humano en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

No corresponde a la DIRCOM, direccionar a la Talento Humano.

2. ¿Qué oportunidades proporciona la Institución a los servidoras(es) para ayudarlos a descubrir y desarrollar sus talentos de modo que puedan realizar una mejor contribución profesional a la institución y obtener crecimiento en el plano personal?

No corresponde a la DIRCOM, direccionar a la Talento Humano.

3. ¿La Institución posee planes contingentes de seguridad industrial y salud ocupacional sobre la infraestructura en dónde opera?

No corresponde a la DIRCOM, direccionar a la Talento Humano.

4. ¿Qué actividades o programas ejecuta la Institución para incentivar el equilibrio entre trabajo y vida personal de sus funcionarios?

No corresponde a la DIRCOM, direccionar a la Talento Humano.

5. ¿Cómo la Institución logra promover la equidad en lo que respecta a la remuneración y beneficios económicos, bajo qué ley o programas se rige?

No corresponde a la DIRCOM, direccionar a Talento Humano y Dirección Financiera

6. ¿Cómo la Institución trata de garantizar que las personas sean tratados con justicia y respeto sin ninguna condición ni distinción?

No corresponde a la DIRCOM, direccionar a Talento Humano.

7. ¿De qué forma un servidor puede someter a reconsideración una situación de trabajo que considere injusta?

No corresponde a la DIRCOM, direccionar a Talento Humano.

¿El servidor cuenta con procesos, normas, mecanismos o herramientas comunicacionales con los que puede hacer escuchar su malestar?

No corresponde a la DIRCOM, direccionar a Talento Humano

¿Existe algún departamento de mediación de conflictos laborales en la Institución?

No corresponde a la DIRCOM, direccionar a Talento Humano

8. ¿Cómo la Institución logra motivar al personal a realizar trabajo en equipo?

No responde

9. ¿Cómo se fomenta la diversión y el ambiente de camaradería entre los servidores?

Parte de 2013 y durante el primer semestre de 2014, en la Presidencia de la República se han realizado 21 campañas informativas y de integración con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y de esa manera construir un cambio institucional e incrementar el respeto, la camaradería y la imparcialidad entre los colaboradores que conducirá a una nueva cultura organizacional.

Dentro de las campañas que se han realizado se puede citar el Campeonato de Fútbol, que reunió a 250 deportistas que se agruparon en 16 equipos; 11 de varones y 5 de mujeres. La integración, el deporte y el compañerismo se evidenció en el certamen deportivo que duró un mes y medio. El día Internacional de la Tierra y el Libro también fueron fechas que captaron la atención y la reflexión de los colaboradores. Esos dos días se entregaron más de 200 plantas ornamentales y 500 textos, entre libros y revistas, entre otras.

De igual forma en fechas especiales se entrega un recuerdo y se realiza un evento de integración con el personal, ponemos citar las fechas de: Navidad, Día de la amistad y Día de la Mujer, Día del Trabajo, Día de la Tierra, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño.

10. ¿La impresión de ser un lugar “agradable para trabajar” es un valor intangible de gran importancia para la Institución?, ¿cómo lo estimula?

Para que el colaborador se sienta bienvenido y que sus acontecimientos de vida son importantes para la institución, se han creado varios productos comunicaciones, de estimulación y de integración como parte del plan de comunicación 2014.

- a. Bienvenida al colaborador que ingrese a Presidencia: Entrega de KIT con productos básicos de utilería de trabajo junto a un arte de bienvenida.
- b. Arte de satisfacción por un logro profesional.
- c. Arte de cumpleaños: impresa y vía correo se entrega de forma personalizada a cada colaborador que cumple años y el último viernes de cada mes, se festeja al grupo de cumpleañoseros y se comparte sus experiencias junto a sus programas de entretenimiento didáctico.
- d. Arte de condolecías familiares: entrega impresa y vía correo.
- e. Reconocimiento a los colaboradores cuando han cumplido más de 10 años en la institución.

11. ¿Se cuenta con programas o prácticas que faciliten la adaptación de un nuevo servidor a la cultura de la Institución?

Actualmente la DIRCOM, desde febrero tiene implementado la entrega de una tarjeta de bienvenida y la entrega de un kit promocional de utilería de trabajo, sin embargo se tiene previsto para el mes de agosto junto a la difusión de la nueva estructura de Presidencia, crear productos que apoyen a una mejor adaptación del nuevo colaborador en la Institución.

- Se le presentará un video de la nueva estructura de la Presidencia
- Se entregará el kit promocional de bienvenida
- Se entregará el manual del código de ética y de tecnología.
- Se le hará una visita por los departamentos y una visita guiada por el "Palacio de Carondelet.

12. ¿Es importante para la Institución trabajar bajo la idea de que el "trabajo en equipo" contribuye a que todos se encaminen hacia el mismo objetivo?

Como lo contesté, dentro del plan de comunicación 2014, se ha previsto campañas que generen y motiven el trabajo en equipo y también promover la comunicación interna en la institución.

- Artes novedosos con mensajes comunicaciones
- Correo electrónico, intranet, carteleras y habladores.
- Participación ciudadana
- Stand Informativos.
- Nota periodista de expectativa
- Revista institucional

13. ¿Qué estrategias o prácticas la Institución tiene frente al desarrollo de las capacidades de sus líderes para que realicen el trabajo de forma competente?

No corresponde a la DIRCOM, direccionar a Talento Humano

14. ¿A través de qué medios y de qué manera, la Institución se preocupa de que la visión de los líderes este alineada al logro de los objetivos institucionales?

No corresponde a la DIRCOM, direccionar a Talento Humano

15. ¿Cómo la Institución logra mantener los valores de honestidad y ética en el personal?.

La DIRCOM entregó el manual de ética de la Institución y realizó una primera campaña de difusión de valores institucionales como la honestidad, respeto, lealtad, y sobre todo el trabajo en equipo.

Se realizaron mensajes de fácil interpretación, de diseños llamativos los cuales se difundieron por:

- Habladores en los comedores
- Artes en A3 en las carteleras institucionales
- Publicación de los artes mediante correo e intranet
- POP UP: y Wall Paper 1366 X 768 pixels x 72 dpi
- Entrega de banderines para escritorio con los mensajes de los valores de la institución.

16. ¿Cuál considera usted que sea el símbolo o atributo de la Institución por el que un servidor pueda sentir orgullo de trabajar en la misma?

La Presidencia de la República es la primera institución del Estado y cada colaborador formaría parte de la memoria histórica y símbolo de nuestro pasado y fuente de nuestros valores cívicos.

17. ¿Considera usted que este es un gran lugar para trabajar, por qué?

Se repite la idea de la pregunta 16.

18. ¿Antes de realizar alguna implementación de buenas prácticas gerenciales, la Institución realiza algún proceso previo en donde el servidor es tomado en cuenta?

No corresponde a la DIRCOM, direccionar a Talento Humano

¿La Institución posee un manual de políticas comunicacionales, mapa de públicos y canales para difusión de la información?

Si la DIRCOM tiene un mapa de procesos y canales de difusión previamente establecidos que se han implementados para incrementar los niveles de acceso a la información de los colaboradores de la Presidencia MEDIANTE la creación e implementación de herramientas de comunicación y promoción interna.

- Artes novedosos con mensajes comunicaciones
- Correo electrónico, intranet, carteleras y habladores.
- Participación ciudadana
- Stand Informativos.
- Nota periodista de expectativa.
- Revista informativa
- Intranet

Mapa de públicos:



¿Considera importante la influencia de la comunicación interna en el cumplimiento de las tareas y por ende del clima laboral y la cultura organizacional, por qué?

Si, debemos considerar que si programas, eventos, capacitaciones, logros, cambios institucionales, políticas, no son difundidos a través de los canales de comunicación interna, es como que este producto nunca fue realizado en imaginario de los colaboradores, es decir nunca existió ni se construyó

La comunicación interna está dirigida al cliente interno, es decir, al colaborador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades del Gobierno Nacional de motivar a su equipo humano y profesional.

En épocas anteriores se pensaba que la comunicación interna era un lujo y algo exclusivo de las grandes instituciones y que la comunicación era meramente para informar a través de circulares de los cambios o reglas institucionales y esta solo se dirigía al personal directivo.

Hoy en día es uno de los grandes retos profesionales es la implementación de una adecuada política de comunicación interna que cumpla con los objetivos corporativos y estratégicos de la institución.

Una verdadera comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica para potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la institución.

19. ¿La Institución posee algún código de ética en el cual se rija su comportamiento, cuál es?

Si posee, como lo dije anteriormente, la Presidencia implementó la creación y entrega del código de ética.

20. ¿Respetar las ideas, opiniones o prácticas de las personas son valores intangibles de gran importancia y reputación para la Institución, cómo los gestiona?

A través del intranet y la creación de un correo electrónico de comunicación, recibimos opiniones, dudas y sugerencias.

En el nuevo diseño y reestructuración de la intranet, en cada una de sus secciones estará vigente un buzón de sugerencia donde la opinión del

colaborador será importante para cada una de nuestras políticas comunicacionales.

Noticias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Noticias</li><li>• Comunicados</li><li>• Invitaciones</li><li>• Artes</li></ul> <p><b>Nota:</b> Esta sección debe ser visible en la página, las noticas deben ser rotativas.</p>
Multimedia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enlace ciudadano</li><li>• Spot publicitarios</li><li>• Ecuador en positivo</li><li>• Entrevistas del Sr Presidente</li><li>• El Ciudadano al día</li><li>• Animación y videos de la campañas internas</li></ul> <p><b>Nota:</b> Esta sección debe ser visible en la página principal</p>
Revista "Construyendo historia"	<ul style="list-style-type: none"><li>• El Lugar que habitas</li><li>• La Patria Grande la hacemos todos</li><li>• Retratos ocultos de la Presidencia</li><li>• La Presidencia por dentro</li><li>• Exposiciones en Palacio</li><li>• Noticia Pura</li><li>• Los talentos de Presidencia</li><li>• Entretenimiento</li></ul> <p><b>Nota:</b> Todas estas secciones deben tener la opción de enviar mensajes y comentarios</p>
Solicitudes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salida por horas</li><li>• Salida por días</li><li>• Salida de vacaciones</li><li>• Solicitud de suministros</li><li>• Cálculo de viáticos</li></ul>
Manuales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manual de agenda</li><li>• Políticas de tecnología</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas de colaboración</li> </ul>
Cumpleaños	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foto en forma de galería de los cumpleaños del mes.</li> </ul>
Enlaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de transportes</li> <li>Sistema de archivo pasivo</li> <li>Directorio</li> <li>Sistema de Recursos Humanos</li> <li>Sistema de solicitudes</li> <li>Página Presidencia</li> <li>Página del Ciudadano</li> </ul>
Palacio de Carondelet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Museo</li> <li>Visitas guiadas</li> <li>Tour virtual</li> <li>Cambio de Guardia</li> </ul>
Redes sociales Presidencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Twitter</li> <li>Facebook</li> <li>You Tube</li> <li>Flickr</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Íconos abiertos</p>
Autoridades	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Foto:</b> Semblanza o crónica de las autoridades</li> </ul>
Contactos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directorio Institucional</li> </ul>
Menú y calendario de vacaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visible en la página principal</li> </ul>
Creación de una galería interna fotográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se usarían las fotos de la revista, será visibles y rotativas en la página principal.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> todas las secciones tiene espacio de buzón de opiniones.</p>

21. ¿Qué estrategias la Institución implementa cuando hay cambios tanto en su estructura como en su gestión para evitar que los servidores lo tomen como una oportunidad y no como una imposición?



No corresponde a la DIRCOM, direccionar a Talento Humano

22. ¿La Institución cuenta con programas o proyectos en donde los funcionarios entre si compartan sus conocimientos y experiencias laborales?

No corresponde a la DIRCOM, direccionar a Talento Humano

## ANEXO 8

### SÍNTESIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

CÓDIGO	DIMENSIONES-VARIABLES-SUBVARIABLES		% NR	% -	% I	% +
	<b>CONFIANZA = CREDIBILIDAD + RESPETO + IMPARCIALIDAD</b>			3.3	21.1	75.6
<b>P_C</b>	<b>1. DIMENSIÓN: CREDIBILIDAD (CONFIANZA)</b>			3.3	20.0	76.7
<b>P_C_c</b>	<b>1. » Variable: Comunicación</b>			5.6	24.4	70.0
<b>P_C_c_i</b>	<b>» Subvariable: Información</b>			6.7	30.0	63.3
	1.	Mi jefe me mantiene informada(o) sobre asuntos y cambios importantes		22.2	20	57.8
	2.	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas		21.1	16.7	62.2
	3.	La gestión de los canales o herramientas comunicacionales internos influyen en promover la comunicación entre los miembros de la institución.	Adicional	23.3	34.4	42.2
	4.	Son adecuados los canales y las herramientas existentes de comunicación	Adicional	21.1	37.8	41.1
	5.	Los contenidos y la forma de los mensajes transmitidos por los diferentes canales y herramientas comunicacionales logran llamar mi atención para mantenerme informado.	Adicional	20	31.1	48.9
<b>P_C_c_a</b>	<b>» Subvariable: Accesibilidad</b>			7.8	24.4	67.8
	6.	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa		11.1	17.8	71.1
	7.	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él	1.1	13.3	15.6	70
	8.	Los canales o herramientas comunicacionales existentes me permiten mantener comunicación con la alta gerencia.	Adicional	32.2	28.9	38.9
	9.	La institución me ofrece canales, herramientas o métodos comunicacionales para establecer comunicación con mis Jefes sobre la gestión de la institución.	Adicional	27.8	28.9	43.4
	10.	Los canales o herramientas comunicacionales internos existentes me permiten compartir espacios de información, participación y opinión en la institución.	Adicional	32.2	28.9	38.8
<b>P_C_cp</b>	<b>2. » Variable Competencia</b>			3.3	16.7	80
<b>P_C_c_c</b>	<b>» Subvariable: Coordinación</b>			6.7	17.8	75.6
	11.	Mi jefe conduce el trabajo de forma competente		10	20	72.2
	12.	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	1.1	16.7	23.3	58.8
	13.	Las servidoras/es que han sido vinculados a nuestra Institución se han adaptado bien a nuestra forma de hacer las cosas	2.2	16.7	24.4	56.6
<b>P_C_c_d</b>	<b>» Subvariable: Delegación</b>			8.9	16.7	74.4
	14.	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua		12.2	18.9	68.9

	15. Aquí nos dan libertad para actuar y desarrollar nuestro trabajo en forma adecuada		22.2	13.3	64.4
P_C_c_v	» Subvariable: Visión		8.9	18.9	72.2
	16. Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la Institución y cómo alcanzarla		8.9	18.9	72.2
P_C_i	3. » Variable Integridad		5.6	12.2	82.2
P_C_i_c	» Subvariable: Confiabilidad		11.1	26.7	62.2
	17. Mi jefe cumple sus promesas		16.7	26.7	56.4
	18. Mi jefe hace lo que dice		14.4	21.1	64.4
P_C_i_h	» Subvariable: Honestidad		5.6	6.7	87.8
	19. Mi jefe conduce el trabajo de forma honesta y ética	1.1	11.1	34.4	53.3
P_R	2. DIMENSIÓN RESPETO (CONFIANZA)		10.0	21.1	68.9
P_R_a	4. » Variable Apoyo		12.2	25.6	62.2
P_R_a_d	» Subvariable: Desarrollo - Valoración profesional		14.4	26.7	58.9
	20. Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollarme profesionalmente		28.9	25.6	45.6
	21. Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo		18.9	18.9	62.2
P_R_a_r	» Subvariable: Reconocimiento - Valoración personal		18.9	24.4	56.7
	22. Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales		23.3	22.2	54.4
	23. Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo		25.6	23.3	51.1
P_R_p	5. » Variable Participación		12.2	26.7	61.1
	24. Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas		20	26.7	53.3
	25. Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo	1.1	18.9	21.1	58.9
P_R_c	6. » Variable Cuidado		10.0	26.7	63.3
	» Subvariable: Entorno de trabajo		11.1	24.4	64.4
	26. Éste es un lugar físicamente seguro para trabajar	1.1	14.4	16.7	67.8
	27. Éste es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar		17.8	36.7	55.5
	28. Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo		25.6	27.8	74.5
P_R_c_e	» Subvariable: Vida personal		13.3	31.1	55.6
	29. Puedo acceder a permisos ocasionales, de manera coordinada cuando tengo una necesidad personal		11.1	17.8	71.1
	30. En esta Institución nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal		38.9	26.7	34.4
	31. Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como servidora/or público		21.1	28.8	50
	32. Aquí tenemos beneficios, que no son comunes		44.4	22.2	33.3
P_I	3. DIMENSIÓN IMPARCIALIDAD (CONFIANZA)		4.4	27.8	67.8

P_I_e	<b>7. » Variable Equidad</b>		17.8	34.4	47.8
P_I_e_r	<b>» Subvariable: Equidad en la remuneración</b>		35.6	30.0	34.4
	33. Mi remuneración esta acorde a mis funciones y grupo ocupacional		36.7	22.2	41.1
	34. Siento que me reconocen económicamente cuando cumple resultados mi Institución	1.1	46.7	25.6	26.7
P_I_e_t	<b>» Subvariable: Equidad en el trato</b>		15.6	31.1	53.3
	35. En esta Institución todos tenemos la oportunidad de recibir un gesto/detalle		26.7	32.2	40
	36. Aquí las personas, no importa cuál sea su posición en la Institución, reciben un buen trato		23.3	18.9	57.7
P_I_a	<b>8. » Variable Ausencia de favoritismo</b>		20.0	30.0	50.0
	37. En esta Institución todos tenemos iguales oportunidades para participar en un concurso de méritos y oposición	1.1	45.6	24.4	53.3
	38. Mi jefe evita el favoritismo	1.1	25.6	31.1	42.2
	39. Las personas en esta Institución evitan el chisme y las intrigas como medio para conseguir cosas	1.1	43.3	28.9	26.6
P_I_j	<b>9. » Variable Justicia</b>		4.4	17.8	77.8
P_I_j_t	<b>» Subvariable: Justicia en el trato a las personas</b>		4.4	18.9	76.7
	40. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad		16.7	25.6	57.7
	41. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su etnia, pueblo o nacionalidad		8.9	16.7	74.4
	42. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su género	1.1	10	12.2	76.6
	43. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual	1.1	8.9	18.9	71.1
	44. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica		10	28.9	58.1
P_I_j_c	<b>» Subvariable: Capacidad de apelación</b>		23.3	36.7	40.0
	45. Si soy tratado de forma injusta, tengo la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo		23.3	36.7	40
P_M	<b>4. DIMENSIÓN CAMARADERÍA</b>		8.9	15.6	75.6
P_M_f	<b>10. » Variable Fraternidad</b>		11.1	21.1	67.8
	46. Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo		15.6	10	74.5
	47. Aquí celebramos eventos que fomentan el compañerismo		22.2	25.6	52.2
	48. Las personas aquí se preocupan por las demás		27.8	33.3	38.9
P_M_h	<b>11. » Variable Hospitalidad</b>		7.8	22.2	70.0
P_M_h_l	<b>» Subvariable: Hospitalidad del lugar</b>		7.8	25.6	66.7
	49. Éste es un lugar acogedor para trabajar		14.4	32.2	53.3
	50. Es agradable trabajar aquí		8.9	26.7	64.4
P_M_h_p	<b>» Subvariable: Hospitalidad de las personas</b>		16.7	14.4	68.9
	51. Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido	1.1	16.7	15.6	66.7

	52. Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa"	2.2	17.8	24.4	55.5
<b>P_M_s</b>	<b>12. » Variable Sentido de equipo</b>		14.4	20.0	65.6
	53. Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo	1.1	24.4	26.7	47.7
	54. Siento que estamos todos "en el mismo barco"	1.1	22.2	31.1	45.6
	55. Puedo contar con la ayuda de mis compañeros	2.2	15.6	18.9	63.3
<b>P_O</b>	<b>5. DIMENSIÓN ORGULLO</b>		2.2	5.6	92.2
<b>P_O_t</b>	<b>13. » Variable Orgullo por el trabajo personal</b>		4.4	6.7	88.9
	56. Siento que mi contribución aquí es importante		8.9	16.7	74.4
	57. Mi trabajo tiene un significado especial para mi: éste no es un trabajo más	1.1	5.6	4.4	88.9
<b>P_O_e</b>	<b>14. » Variable Orgullo del equipo</b>		5.6	6.7	87.8
	58. Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo		5.6	7.8	86.7
	59. Las personas aquí están dispuestas a dar lo mejor de sí mismas, para hacer su trabajo	1.1	7.8	21.1	70
<b>P_O_i</b>	<b>15. » Variable Orgullo por la Institución</b>		2.2	8.9	88.9
	60. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	1.1	10	20	68.9
	61. Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí		6.7	12.2	81.1
	62. Es grato para mi acudir a trabajar a esta Institución	1.1	3.3	12.2	83.3
	63. Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad	1.1	3.3	7.8	87.8
<b>P_A</b>	<b>APRECIACIÓN GENERAL</b>		5.6	23.3	71.1
	64. Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar		5.6	23.3	71.1
<b>P_A_e</b>	<b>Estilo Gerencial</b>		7.8	27.8	64.4
	65. Los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes		26.7	22.2	51.1
	66. Los jefes comunican de forma clara sus expectativas		24.4	23.3	52.2
	67. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa		12.2	31.1	56.6
	68. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos		21.1	24.4	54.5
	69. Los jefes conducen el trabajo de forma competente	2.2	15.6	23.3	58.9
	70. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	2.2	15.6	31.1	51.1
	71. Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	1.1	20	21.1	57.8
	72. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la Institución y cómo alcanzarla	3.3	17.8	14.4	64.4
	73. Los jefes cumplen sus promesas	1.1	22.2	31.1	45.6
	74. Los jefes hacen lo que dicen	1.1	21.1	32.2	45.6
	75. Los jefes conducen el trabajo de forma honesta y ética	1.1	6.7	18.9	73.3
	76. Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicionales	1.1	25.6	28.9	44.4

	77. Los jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo	1.1	30	23.3	45.5
	78. Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas	1.1	25.6	27.8	45.6
	79. Los jefes involucran a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo	2.2	22.2	34.4	41.1
	80. Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como servidora/or público	1.1	25.6	30	43.3
	81. Los jefes evitan el favoritismo	1.1	30	30	38.9
<b>P_D</b>	<b>REACTIVOS ADICIONALES</b>		<b>4.4</b>	<b>20.0</b>	<b>75.6</b>
	82. La comunicación con otras unidades desconcentradas (provincias) o planta central es clara y oportuna	1.1	31.1	23.3	45.6
	83. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y responsabilidades	2.2	8.9	14.4	75.5
	84. Estoy dispuesto a aceptar una oportunidad de ir a trabajar en otra Institución con la misma remuneración	2.2	31.1	23.3	43.3
	85. En mi Institución las servidoras/es públicos con discapacidad son tratadas/os con justicia		8.9	7.8	81.1
	86. La misión de mi Institución me hace sentir que mi trabajo es importante		5.6	15.6	78.9
<b>P_U</b>	<b>ATRIBUTOS CULTURALES</b>		<b>1.1</b>	<b>5.6</b>	<b>93.3</b>
<b>P_U_e</b>	<b>» Excelencia en la gestión pública</b>		<b>7.8</b>	<b>13.3</b>	<b>78.9</b>
	87. La Institución implementa buenas prácticas de servicio	1.1	11.1	23.3	64.5
	88. Tengo claridad de mi contribución en mi trabajo y los objetivos institucionales	1.1	5.6	13.3	80
<b>P_U_p</b>	<b>» Ética Pública</b>		<b>3.3</b>	<b>18.9</b>	<b>77.8</b>
	89. El servidor público demuestra oportuna disposición en el trabajo que realiza	1.1	5.6	24.4	68.9
	90. Mi Institución es ejemplo de transparencia y combate la corrupción		11.1	10	78.9
<b>P_U_t</b>	<b>» Transferencia de conocimientos y experiencia</b>		<b>4.4</b>	<b>8.9</b>	<b>86.7</b>
	91. Comparto mis conocimientos y experiencia con mis compañeros	2.2	1.1	12.2	84.5
	92. Documento mi trabajo para el aprovechamiento futuro	2.2	7.8	13.3	76.7
<b>P_U_q</b>	<b>» Equidad</b>		<b>5.6</b>	<b>14.4</b>	<b>80</b>
	93. En la Institución atendemos a todos los ciudadanos sin distinción	2.2	3.3	8.9	85.6
	94. Aquí se respetan las ideas, opiniones o prácticas de todas las personas	1.1	8.9	32.2	57.8
<b>P_U_f</b>	<b>» Flexibilidad al cambio</b>		<b>4.4</b>	<b>8.9</b>	<b>86.7</b>
	95. Aquí tenemos una buena disposición a los cambios	1.1	8.9	22.2	67.8
	96. Asumo los cambios como una oportunidad	2.2	-	12.2	85.5

**ANEXO 9**  
**LÍNEA GRÁFICA PARA LA NUEVA IDENTIDAD DE**  
**GESTIÓN DE LA SECRETARÍA GENERAL**



**LOGO**



**ANIMACIÓN LOGO**



**FONDO DE PANTALLA**

# LÍNEA GRÁFICA PARA LA NUEVA IDENTIDAD DE GESTIÓN DE LA SECRETARÍA GENERAL



**PERSONAJES**



**ANIMACIÓN PERSONAJES**



**FONDO DE PANTALLA**

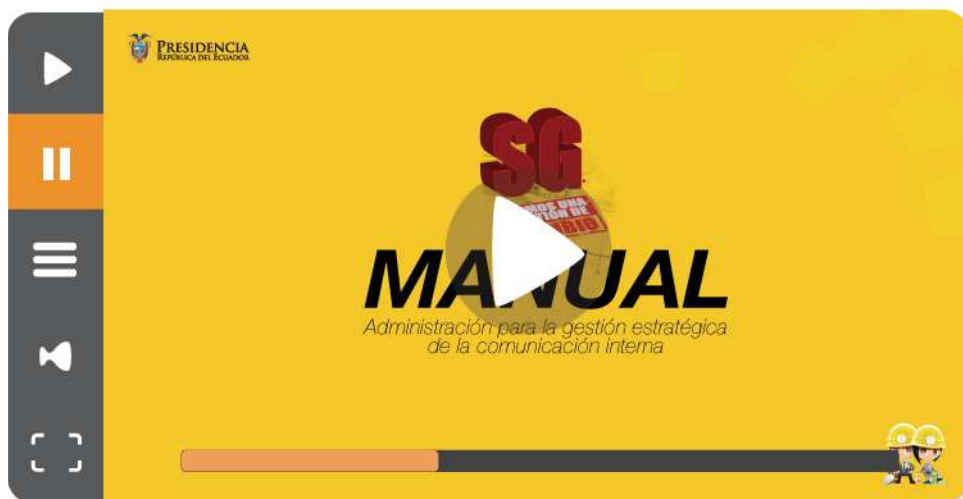


# MANUAL DE ADMINISTRACIÓN PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

## MANUAL VERSIÓN DIGITAL PARA DESCARGA



DESCARGAR



ANIMACIÓN MANUAL

# PORTAL DEL SERVIDOR 1<sup>RA</sup> FASE

## SECCIÓN: INICIO

**PRESIDENCIA** REPUBLICA DEL ECUADOR

INICIO | PRESIDENCIA | SERVICIOS | COMUNICACIÓN | INICIAR SESIÓN | SOPORTE WEB

Blog SG  
Buzón de líderes  
Plataforma Directiva  
Buzón de sugerencias  
Blog innovación  
Práctica de comunicación  
Nube institucional

LOREM IPSUM  
LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET

ARCHIVO | CONTADOR 15,000

**BLOG SG** DIRECTIVOS | 200 SEGUIDORES | + INGRESAR

**BUZÓN DE LÍDERES** BIENVENIDOS | 100 SEGUIDORES | + INGRESAR

**BUZÓN DE SUGERENCIAS** | 100 SEGUIDORES | + INGRESAR

**BLOG INNOVACIÓN** BIENVENIDOS | 150 SEGUIDORES | + INGRESAR

**PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN** | 400 SEGUIDORES | + INGRESAR

**NUBE INSTITUCIONAL** BIENVENIDOS | 500 SEGUIDORES | + INGRESAR

**Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur**  
Posted on July 28, 2013 | James Reed | Technology  
Lorem ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor (N. del T. persona que se dedica a la imprenta)...

**Read More**

**PREVIOUS** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ... | 18 | **NEXT**

Inicio | Presidencia | Servicios | Comunicación | Iniciar Sesión | Soporte Web  
© 2015 Presidencia de la República. Todos los derechos reservados.

# PORTAL DEL SERVIDOR 1<sup>RA</sup> FASE

## SECCIÓN INFORMATIVA: PRESIDENCIA

# PORTAL DEL SERVIDOR 1<sup>RA</sup> FASE

## “LANZAMIENTO DEL PORTAL 1<sup>RA</sup> FASE”

 **PRESIDENCIA**  
REPÚBLICA DEL ECUADOR

# INVITACIÓN



**INVITACIÓN AL LANZAMIENTO DEL PORTAL 1RA FASE**  
**“Todo cambio tiene su inicio”**

*Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor (N. del T. persona que se dedica a la imprenta) desconocido usó una galería de textos y los mezcló de tal manera que logró hacer un libro de textos especimen. No sólo sobrevivió 500 años, sino que también ingresó como texto de relleno en documentos electrónicos, quedando esencialmente igual al original.*

  
*Lorem Ipsum*  
LOREM IPSUM



## INVITACIÓN DIGITAL

 **PRESIDENCIA**  
REPÚBLICA DEL ECUADOR

# MENSAJE



**“Nuestro Valor, nuestra Misión y nuestro Objetivo, eres TÚ”**

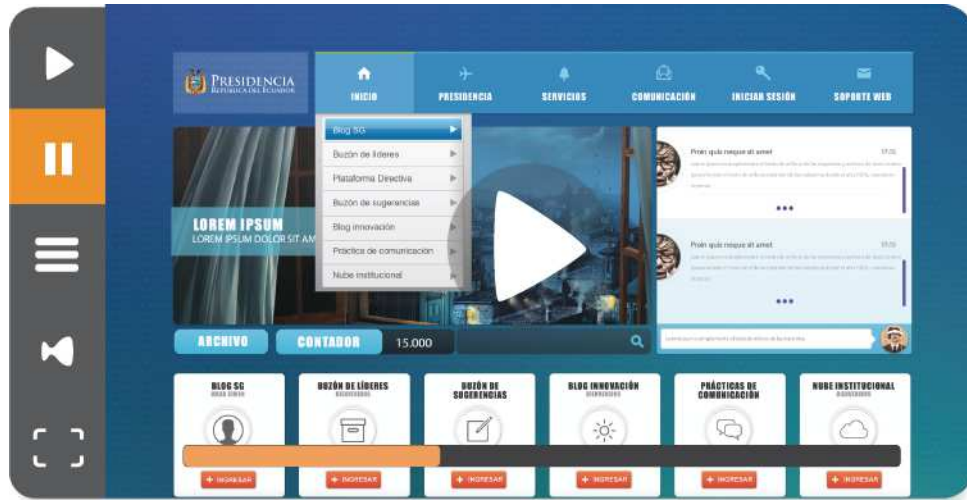
  
*Lorem Ipsum*  
LOREM IPSUM



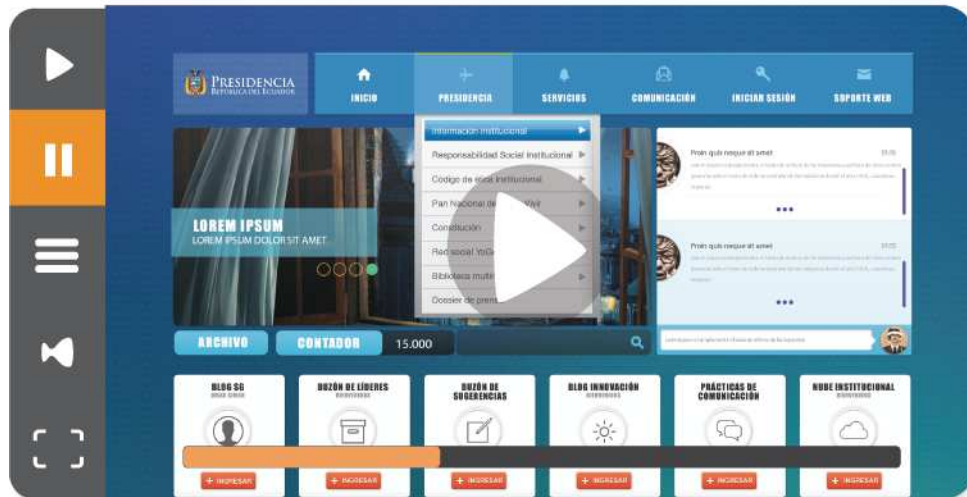
## MENSAJE DIGITAL

# PORTAL DEL SERVIDOR 1<sup>RA</sup> FASE

## “LANZAMIENTO DEL PORTAL 1<sup>RA</sup> FASE”

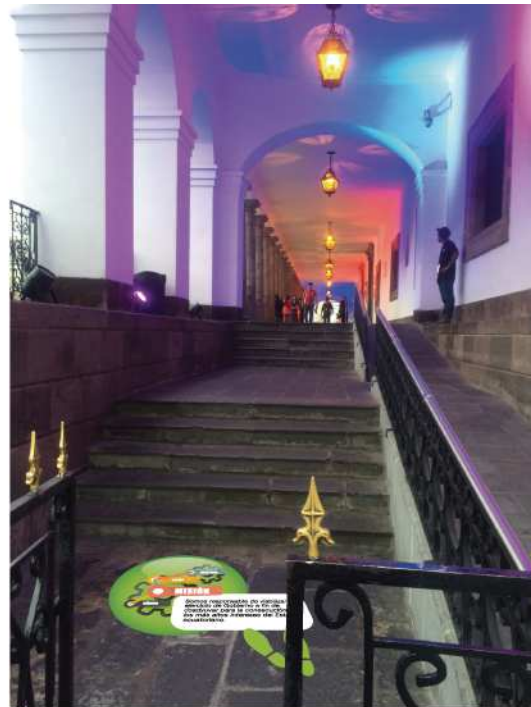


ANIMACIÓN DE FUNCIONES SECCIÓN INICIO



ANIMACIÓN DE FUNCIONES SECCIÓN INFORMATIVA

# PORTAL DEL SERVIDOR 1<sup>RA</sup> FASE “SEMANA DE LA INSTITUCIÓN”



EJEMPLO FOOT GRAPHIC: MISION



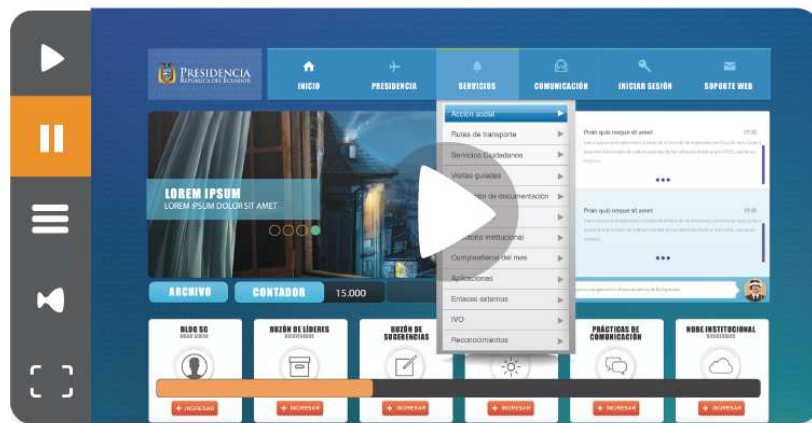
EJEMPLO DE PIEZA GRÁFICA Y FONDO DE PANTALLA: MISION

# PORTAL DEL SERVIDOR 2<sup>DA</sup> FASE

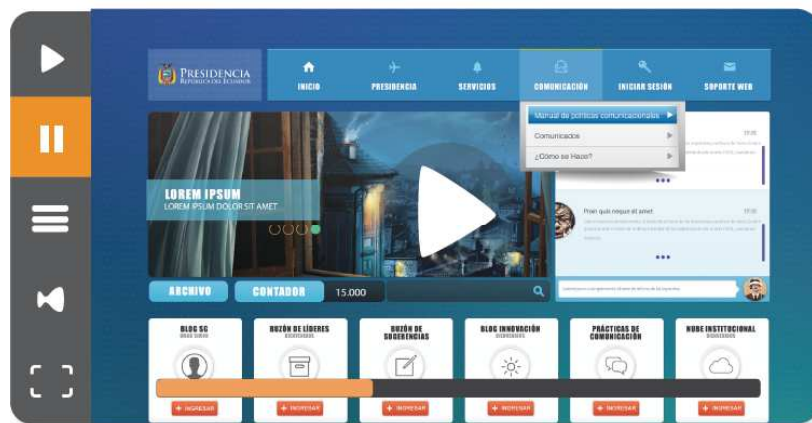
## “LANZAMIENTO DEL PORTAL 2<sup>DA</sup> FASE”



### INVITACIÓN DIGITAL



### ANIMACIÓN DE FUNCIONES SECCIÓN OPERATIVA



### ANIMACIÓN DE FUNCIONES SECCIÓN COMUNICATIVA

**PORTAL DEL SERVIDOR 2<sup>DA</sup> FASE**  
**“TODOS CONECTADOS, TODOS PARTICIPANDO”**



**EJEMPLO HABLADOR  
SECCIÓN COMUNICATIVA**



**EJEMPLO HABLADOR  
SECCIÓN OPERATIVA**



**FONDO DE PANTALLA**



# PORTAL DEL SERVIDOR 2<sup>DA</sup> FASE

## SECCIÓN OPERATIVA: SERVICIOS

**PR**ESIDENCIA  
REPÚBLICA DEL ECUADOR

INICIO PRESIDENCIA SERVICIOS COMUNICACIÓN INICIAR SESIÓN SOPORTE WEB

LOREM IPSUM  
LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET

ARCHIVO CONTADOR 15.000

**BLOG SG**  
ORARI SIMON  
260 SEGUIDORES  
+ INGRESAR

**BUZÓN DE LÍDERES**  
BIENVENIDOS  
100 SEGUIDORES  
+ INGRESAR

**BUZÓN DE SUGERENCIAS**  
100 SEGUIDORES  
+ INGRESAR

**PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN**  
490 SEGUIDORES  
+ INGRESAR

**NUBE INSTITUCIONAL**  
BIENVENIDOS  
509 SEGUIDORES  
+ INGRESAR

**Acción social**

Rutas de transporte

Servicios Ciudadanos

Visitas guiadas

Recepción de documentación

Restaurantes

Directorio Institucional

Cumpleaños del mes

Aplicaciones

Enlaces externos

IVO

Reconocimientos

Proin quis neque sit amet 17:15  
Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor...

Proin quis neque sit amet 17:15  
Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor...

Proin quis neque sit amet 17:15  
Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor...

**>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur**  
Posted on July 28, 2013 James Reed Technology  
Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor (N. del T. persona que se dedica a la imprenta)...

**...**

**...**

**...**

**...**

**...**

**...**

PREVIOUS 1 2 3 4 5 ... 18 NEXT

Inicio | Presidencia | Servicios | Comunicación | Iniciar Sesión | Soporte Web  
© 2015 Presidencia de la República. Todos los derechos reservados.

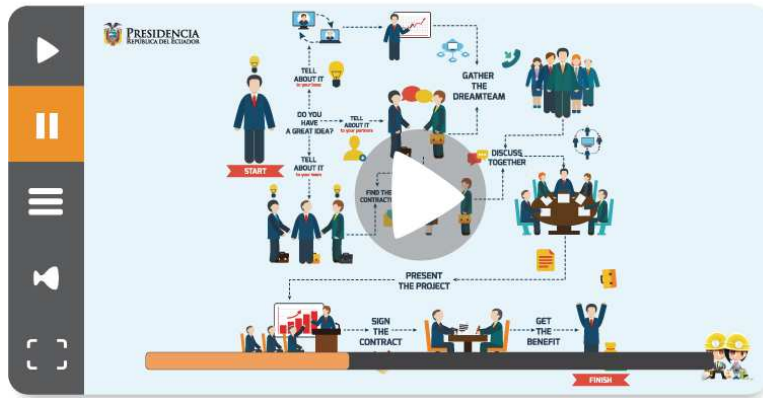
# PORTAL DEL SERVIDOR 2<sup>DA</sup> FASE

## SECCIÓN COMUNICATIVA: COMUNICACIÓN INTERNA

The screenshot displays a web portal for internal communication. At the top, there is a navigation bar with the logo of the 'PRESIDENCIA REPUBLICA DEL ECUADOR' and several menu items: 'INICIO', 'PRESIDENCIA', 'SERVICIOS', 'COMUNICACIÓN', 'INICIAR SESIÓN', and 'SOPORTE WEB'. The 'COMUNICACIÓN' menu is expanded, showing options like 'Manual de políticas comunicacionales', 'Comunicados', and '¿Cómo se Hace?'. Below the navigation is a large banner area with a cityscape background and the text 'LOREM IPSUM LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET'. To the right of the banner is a sidebar with a search bar and a user profile. Below the banner is a 'CONTADOR' showing '15.000' and an 'ARCHIVO' button. The main content area features six 'BUZÓN DE...' widgets: 'BLOG SG', 'BUZÓN DE LÍDERES', 'BUZÓN DE SUGERENCIAS', 'BLOG INNOVACIÓN', 'PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN', and 'NUBE INSTITUCIONAL'. Each widget includes an icon, a title, a follower count, and an 'INGRESAR' button. Below these are six article cards, each with a thumbnail image, a title, a date, an author, a category, and a 'Read More' link. At the bottom, there is a pagination bar with 'PREVIOUS', '1', '2', '3', '4', '5', '18', and 'NEXT' buttons. The footer contains the text 'Inicio | Presidencia | Servicios | Comunicación | Iniciar Sesión | Soporte Web' and '© 2015 Presidencia de la República. Todos los derechos reservados.'

# ¿CÓMO SE HACE?

## EJEMPLO ANIMACIÓN DE UN PROCESO



## BLOG SG

**PRESIDENCIA REPUBLICA DEL ECUADOR** INVITACIÓN **SG**  
SOMOS UNA GESTIÓN DE CAMBIO

**LOREM IPSUM**

*Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor (N. del T. persona que se dedica a la imprenta) desconocido usó una galería de textos y los mezcló de tal manera que logró hacer un libro de textos especimen.*

**LOREM IPSUM**  
*LOREM IPSUM*  
**LOREM IPSUM**

## INVITACIÓN SECRETARIO GENERAL

**PRESIDENCIA REPUBLICA DEL ECUADOR**

INICIO PRESIDENCIA SERVICIOS COMUNICACIÓN INICIAR REGIÓN SOPORTE WEB

- Blog SG
- Buzón de líderes
- Plataforma Directiva
- Buzón de sugerencias
- Blog innovación
- Prácticas de comunicación
- Nube institucional

**SOBRE LA GESTIÓN**  
GOBIERNO POR RESULTADOS

Duis placerat nisi et neque laoreet ornare. Duis vitae dolor eget dui dignissim luctus ac nec mi. Praesent in

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14

Jon Snow Beyond the Wall 5 minutes ago  
First lesson, stick em with the pointy end.

Jon Snow Beyond the Wall 5 minutes ago  
First lesson, stick em with the pointy end.

Jon Snow Beyond the Wall 5 minutes ago  
First lesson, stick em with the pointy end.

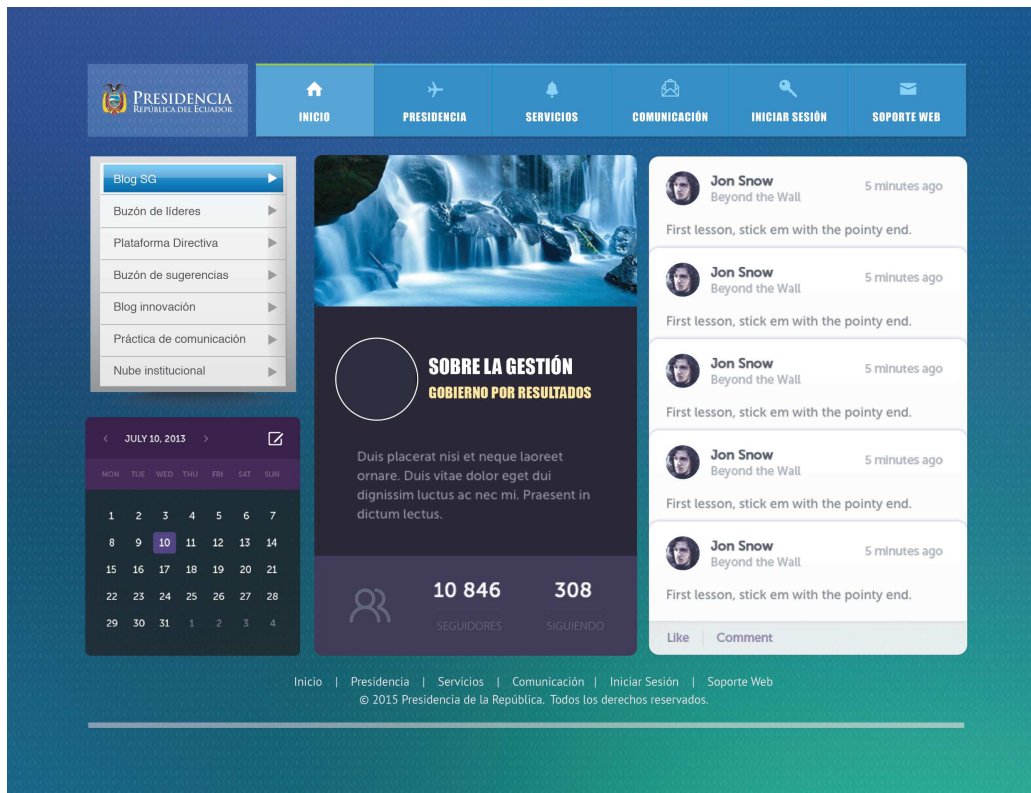
Jon Snow Beyond the Wall 5 minutes ago  
First lesson, stick em with the pointy end.

Jon Snow Beyond the Wall 5 minutes ago  
First lesson, stick em with the pointy end.

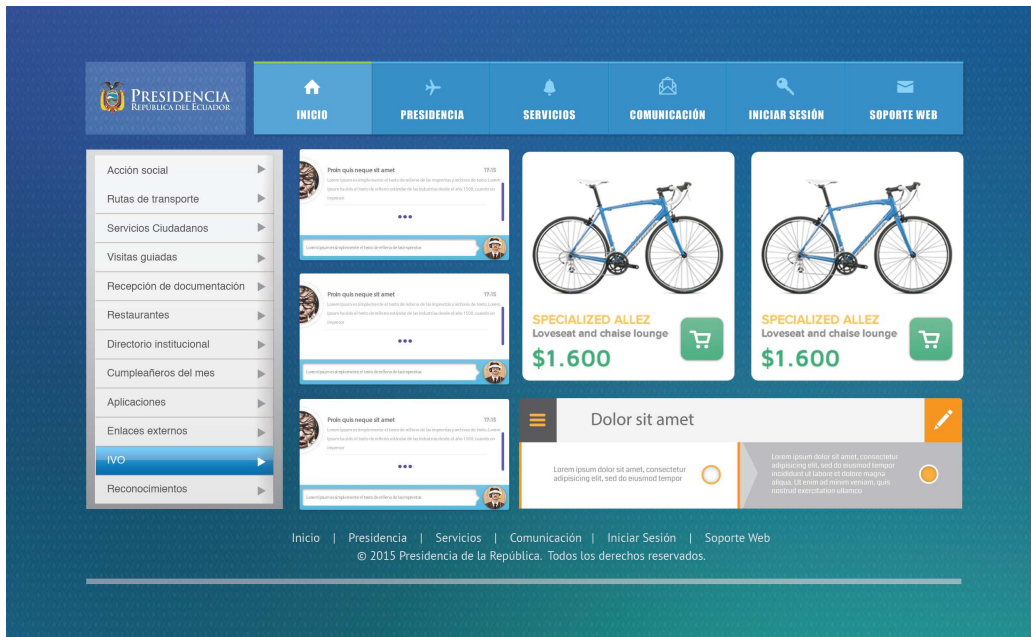
Jon Snow Beyond the Wall 5 minutes ago  
First lesson, stick em with the pointy end.

## ANIMACIÓN BLOG SG

# BLOG SG



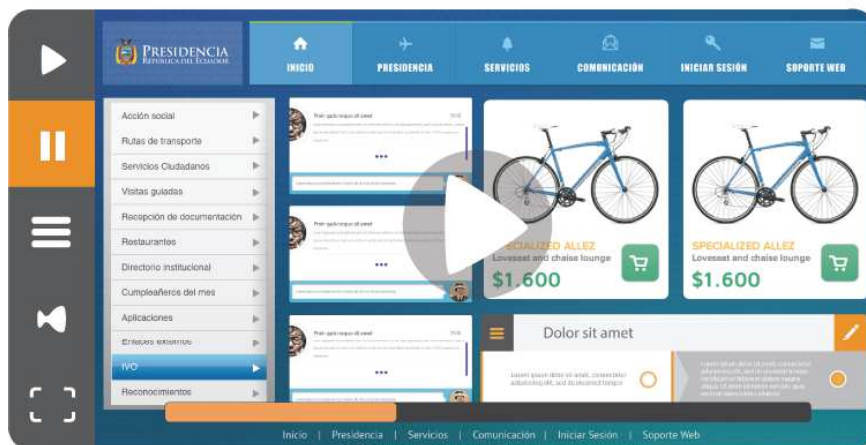
# CARTERLA VIRTUAL DEL SERVIDOR "IVO"



## CARTERLA VIRTUAL DEL SERVIDOR “IVO”



EJEMPLO FOUR GRAPHIC



ANIMACIÓN IVO

## JORNADA SG MODELO DE GESTIÓN



The invitation card features the logo of the Presidency of the Republic of Ecuador on the left. The word 'INVITACIÓN' is written in large, light grey letters across the top. On the right, there is a large red 'SG' logo with a tagline 'SOMOS UNA GESTIÓN DE CAMBIO' below it. The main title is 'INVITACIÓN JORNADA SG MODELO DE GESTIÓN' with the subtitle '“Tú trabajo nos hace grande”'. A paragraph of Lorem Ipsum text follows. At the bottom, there is a signature graphic, the text 'Lorem Ipsum' and 'LOREM IPSUM', and a small illustration of two construction workers wearing yellow hard hats.

**PRESIDENCIA**  
REPÚBLICA DEL ECUADOR

# INVITACIÓN

**SG**  
SOMOS UNA GESTIÓN DE CAMBIO

**INVITACIÓN JORNADA SG MODELO DE GESTIÓN**  
“Tú trabajo nos hace grande”

*Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor (N. del T. persona que se dedica a la imprenta) desconocido usó una galería de textos y los mezcló de tal manera que logró hacer un libro de textos especimen. No sólo sobrevivió 500 años, sino que también ingresó como texto de relleno en documentos electrónicos, quedando esencialmente igual al original.*

*LOREM IPSUM*  
LOREM IPSUM



## INVITACIÓN DIGITAL



The digital communication card features the logo of the Presidency of the Republic of Ecuador on the left. The word 'Comunicado' is written in large, light grey letters across the top. On the right, there is a large red 'SG' logo with a tagline 'SOMOS UNA GESTIÓN DE CAMBIO' below it. The main title is 'SG MODELO DE GESTIÓN' with the subtitle '“Tú trabajo nos hace grande”'. A paragraph of Lorem Ipsum text follows. At the bottom, there is a signature graphic, the text 'Lorem Ipsum' and 'LOREM IPSUM', and a small illustration of two construction workers wearing yellow hard hats.

**PRESIDENCIA**  
REPÚBLICA DEL ECUADOR

# Comunicado

**SG**  
SOMOS UNA GESTIÓN DE CAMBIO

**SG MODELO DE GESTIÓN**  
“Tú trabajo nos hace grande”

*Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor (N. del T. persona que se dedica a la imprenta) desconocido usó una galería de textos y los mezcló de tal manera que logró hacer un libro de textos especimen. No sólo sobrevivió 500 años, sino que también ingresó como texto de relleno en documentos electrónicos, quedando esencialmente igual al original.*

*LOREM IPSUM*  
LOREM IPSUM



## COMUNICADO DIGITAL SG MODELO DE GESTIÓN

# JORNADA SG MODELO DE GESTIÓN

## SG MODELO DE GESTIÓN PARA DESCARGA

PRESIDENCIA  
REPÚBLICA DEL ECUADOR

SG  
SECRETARÍA GENERAL

Step 01 Step 02 Step 03 Step 04 Step 05 Step 06

# MODELO DE GESTIÓN

SECRETARÍA GENERAL  
"Tú trabajo nos hace grande"

DESCARGAR

PRESIDENCIA  
REPÚBLICA DEL ECUADOR

SG  
SECRETARÍA GENERAL

Step 01 Step 02 Step 03 Step 04 Step 05 Step 06

# MODELO DE GESTIÓN

SECRETARÍA GENERAL  
"Tú trabajo nos hace grande"

## ANIMACIÓN SG MODELO DE GESTIÓN

## JORNADA SG MODELO DE GESTIÓN

### DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO SG MODELO DE GESTIÓN



PRESIDENCIA  
REPÚBLICA DEL ECUADOR

RECONOCIMIENTO



*Lorem Ipsum*

---

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.*

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.*

LOREM IPSUM



*Lorem Ipsum*

LOREM IPSUM



## CONGRESO SG MODELO DE GESTIÓN



PRESIDENCIA  
REPÚBLICA DEL ECUADOR

INVITACIÓN



**INVITACIÓN CONGRESO SG MODELO DE GESTIÓN**  
**“Un modelo que nos hará mejores”**

*Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor (N. del T. persona que se dedica a la imprenta) desconocido usó una galería de textos y los mezcló de tal manera que logró hacer un libro de textos especimen. No sólo sobrevivió 500 años, sino que también ingresó como texto de relleno en documentos electrónicos, quedando esencialmente igual al original.*

LOREM IPSUM



*Lorem Ipsum*

LOREM IPSUM



## INVITACIÓN DIGITAL



## CONGRESO SG MODELO DE GESTIÓN



**Comunicado**



**CONGRESO SG MODELO DE GESTIÓN**  
*“Un modelo que nos hará mejores”*

*Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor (N. del T. persona que se dedica a la imprenta) desconocido usó una galería de textos y los mezcló de tal manera que logró hacer un libro de textos especimen. No sólo sobrevivió 500 años, sino que también ingresó como texto de relleno en documentos electrónicos, quedando esencialmente igual al original.*



*Lorem Ipsum*  
LOREM IPSUM



## COMUNICADO DIGITAL CONGRESO SG MODELO DE GESTIÓN



**CONGRESO SG MODELO DE GESTIÓN**  
SECRETARÍA GENERAL  
*“Un modelo que nos hará mejores”*



DESCARGAR

**PRESENTACIÓN CONGRESO SG MODELO  
DE GESTIÓN PARA DESCARGA**

## CONGRESO SG MODELO DE GESTIÓN



 **PRESIDENCIA**  
REPÚBLICA DEL ECUADOR

# Comunicado

**SG**  
SOMOS UNOS  
GESTIÓN DE  
CAMBIO

**CONGRESO SG MODELO DE GESTIÓN**  
“Un modelo que nos hará mejores”

*Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor (N. del T. persona que se dedica a la imprenta) desconocido usó una galería de textos y los mezcló de tal manera que logró hacer un libro de textos especimen. No sólo sobrevivió 500 años, sino que también ingresó como texto de relleno en documentos electrónicos, quedando esencialmente igual al original.*

  
*Lorem Ipsum*  
LOREM IPSUM



## COMUNICADO DIGITAL CONGRESO SG MODELO DE GESTIÓN



 **PRESIDENCIA**  
REPÚBLICA DEL ECUADOR

**SG**  
SOMOS UNOS  
GESTIÓN DE  
CAMBIO



**CONGRESO  
SG MODELO  
DE GESTIÓN**  
SECRETARÍA GENERAL  
“Un modelo que nos hará mejores”



DESCARGAR

**PRESENTACIÓN CONGRESO SG MODELO  
DE GESTIÓN PARA DESCARGA**

## FORO: LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA CLAVE



The invitation card features the logo of the Presidency of the Republic of Ecuador on the left. The word "INVITACIÓN" is written in large, light grey letters. On the right, there is a red "SG" logo and a red banner that says "SOMOS UNA GESTIÓN DE CAMBIO". The main title is "INVITACIÓN FORO: LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA CLAVE" followed by the subtitle "“Conoce la herramienta que nos ayudará a emprender el cambio que necesitamos”". Below this is a paragraph of Lorem Ipsum text. At the bottom, there is a stylized signature, the text "Lorem Ipsum" and "LOREM IPSUM", and a small cartoon illustration of two construction workers wearing yellow hard hats.

**PRESIDENCIA**  
REPÚBLICA DEL ECUADOR

# INVITACIÓN

**SG**  
SOMOS UNA GESTIÓN DE CAMBIO

**INVITACIÓN FORO: LA COMUNICACIÓN INTERNA  
COMO HERRAMIENTA CLAVE**  
**“Conoce la herramienta que nos ayudará a  
emprender el cambio que necesitamos”**

*Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor (N. del T. persona que se dedica a la imprenta) desconocido usó una galería de textos y los mezcló de tal manera que logró hacer un libro de textos especimen. No sólo sobrevivió 500 años, sino que también ingresó como texto de relleno en documentos electrónicos, quedando esencialmente igual al original.*

*LOREM IPSUM*  
LOREM IPSUM



## INVITACIÓN DIGITAL FORO: LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA CLAVE



The digital communication card features the logo of the Presidency of the Republic of Ecuador on the left. The word "Comunicado" is written in large, light grey letters. On the right, there is a red "SG" logo and a red banner that says "SOMOS UNA GESTIÓN DE CAMBIO". The main title is "FORO: LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA CLAVE" followed by the subtitle "“Conoce la herramienta que nos ayudará a emprender el cambio que necesitamos”". Below this is a paragraph of Lorem Ipsum text. At the bottom, there is a stylized signature, the text "Lorem Ipsum" and "LOREM IPSUM", and a small cartoon illustration of two construction workers wearing yellow hard hats.

**PRESIDENCIA**  
REPÚBLICA DEL ECUADOR

# Comunicado

**SG**  
SOMOS UNA GESTIÓN DE CAMBIO

**FORO: LA COMUNICACIÓN INTERNA  
COMO HERRAMIENTA CLAVE**  
**“Conoce la herramienta que nos ayudará a  
emprender el cambio que necesitamos”**

*Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor (N. del T. persona que se dedica a la imprenta) desconocido usó una galería de textos y los mezcló de tal manera que logró hacer un libro de textos especimen. No sólo sobrevivió 500 años, sino que también ingresó como texto de relleno en documentos electrónicos, quedando esencialmente igual al original.*

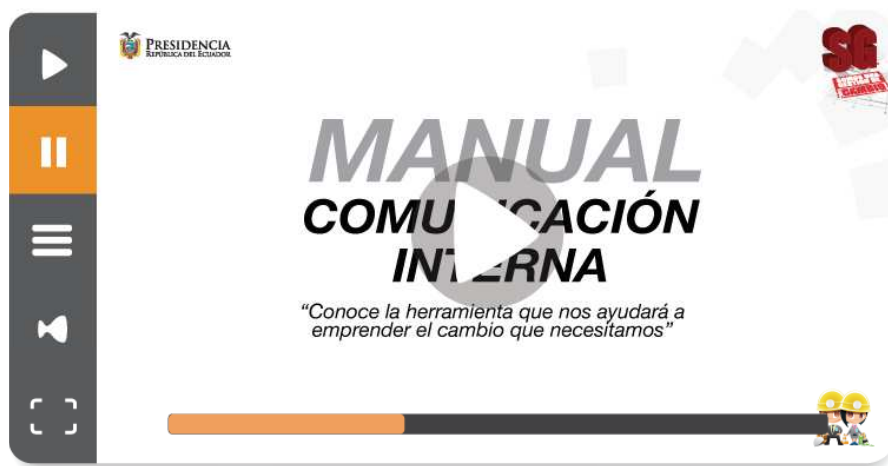
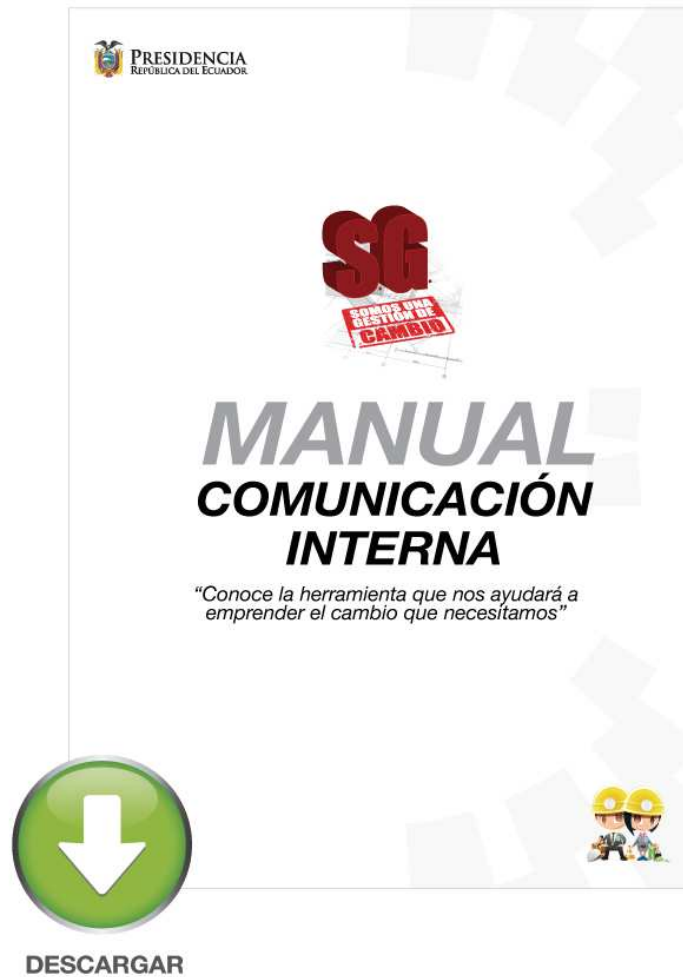
*LOREM IPSUM*  
LOREM IPSUM



## COMUNICADO DIGITAL FORO: LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA CLAVE

## FORO: LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA CLAVE

### MANUAL VERSIÓN DIGITAL PARA DESCARGA



### ANIMACIÓN MANUAL

## MENSAJE PRESIDENTE

### VIDEO MENSAJE PRESIDENTE



### DOSSIER DE PRENSA



DESCARGAR

VERSIÓN DIGITAL PARA DESCARGA

## DOSSIER DE PRENSA



## ANIMACIÓN DOSSIER DE PRENSA



## FONDO DE PANTALLA

# PERCEPCIÓN DE AUDITORÍAS

## 1<sup>RA</sup> FASE



**) cultura y ambiente  
laboral positivo**

**MUY PRONTO...  
DANOS LA OPORTUNIDAD  
DE MEJORAR PARA TI  
DANOS TÚ OPINIÓN**

## 2<sup>DA</sup> FASE



**) cultura y ambiente  
laboral positivo**

**¿POR QUÉ MEDIR EL  
CLIMA LABORAL?**

Para  
**LOGRAR  
un MEJOR**  
Ambiente  
Desempeño  
Resultados

**PRESIDENCIA  
REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**SG  
SERVICIO  
GUBERNAMENTAL**

# PERCEPCIÓN DE AUDITORÍAS

## 3<sup>RA</sup> FASE



EJEMPLO DE FONDO DE PANTALLA



## PERCEPCIÓN DE AUDITORÍAS



EJEMPLO MONITORES DE SEÑALÉTICA



EJEMPLO PARA ANIMACIÓN

# PERCEPCIÓN DE AUDITORÍAS

**1** ¿QUIÉN VA A REALIZAR LA ENCUESTA?  
La consultora Great Place To Work®.

**2** ¿QUÉ PERMITIRÁ CONOCER EL ESTUDIO?  
Evaluar el nivel de confianza, orgullo y compromiso, que se constituyen a partir de las relaciones que se dan en el lugar de trabajo.

**3** ¿CUÁLES SON LAS OPCIONES DE RESPUESTA QUE TIENES PARA RESPONDER LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL?  
La encuesta consta de 90 preguntas y las opciones de respuesta son:  
1= Casi nunca es verdad  
2= Pocas veces es verdad  
3= A veces es verdad, a veces no  
4= Frecuentemente es verdad  
5= Casi siempre es verdad.

**4** ¿CÓMO SE VA A REALIZAR LA ENCUESTA?  
La encuesta se va a realizar 100% en línea.

**5** ¿CÓMO SE INGRESARÁ O ACCEDERÁ A LA ENCUESTA EN LA WEB?  
Great Place to Work® enviará un correo a cada servidor/a con un instructivo para ingresar a la encuesta, así como su respectivo usuario y contraseña.

**6** ¿CÓMO VAN A CONTESTAR LA ENCUESTA LAS PERSONAS QUE NO CUENTAN CON ACCESO A INTERNET O COMPUTADOR?  
Recuerde que la herramienta tecnológica colaborativa (como institucional) es un cliente web, esto quiere decir que podrá acceder al mismo desde cualquier computador con acceso a internet, fuera y dentro de la institución. Aquellos funcionarios que aún no disponen de correo institucional, se les hará llegar sus cuentas a través de sus jefes de línea.

**7** ¿QUÉ INSTITUCIONES VAN A PARTICIPAR?  
Todo el sector público.

**8** ¿EN QUÉ IDIOMAS VA A ESTAR DISPONIBLE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL?  
En Español, Inglés, Quichua y Shuar.

**9** ¿QUIÉNES CONTESTARÁN LA ENCUESTA?  
Absolutamente todos los servidores/as que estén trabajando en la institución.

**10** ¿CUÁNDO DEBO DE CONTESTAR LA ENCUESTA?  
Se deja de contestar cuando se haya seleccionado el botón "ENVIAR" que se encuentra dentro de la encuesta.

**11** ¿CON QUIÉN DEBO COMUNICARME SI NO PUEDO ACCEDER A LA ENCUESTA O LA RED?  
ACCEDER A LA ENCUESTA: (0295003980 Ext.101) o enviando un correo electrónico a [usuarios@participaciongtpw.com.ec](mailto:usuarios@participaciongtpw.com.ec).  
ACCEDER A LA RED: Soporte Técnico a la ext.: 7400.

**12** ¿CÓMO SE GARANTIZA LA CONFIDENCIALIDAD EN LAS RESPUESTAS QUE DOY EN LA ENCUESTA?  
La encuesta es completamente anónima, el momento de responder la encuesta no requiere registrar tu nombre.

**Participa HASTA EL DOMINGO 21 DE ABRIL**

## EJEMPLO VOLANTE

Participa de la encuesta

Es en línea y anónima

Participa de la encuesta

Es en línea y anónima

## EJEMPLO DE HABLADORES

# MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS COMUNICACIONALES

## MANUAL VERSIÓN IMPRESA Y DIGITAL



DESCARGAR



ANIMACIÓN MANUAL

## INFO CENTRO



**PRESIDENCIA**  
REPUBLICA DEL ECUADOR

**INFO CENTROS**

**SG**  
ESTADOS  
CAMBIO

Lorem ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem ipsum ha sido el texto de relleno estándar.

Lorem ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem ipsum ha sido el texto de relleno estándar.

Lorem ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem ipsum ha sido el texto de relleno estándar.

Lorem ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem ipsum ha sido el texto de relleno estándar.

Lorem ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem ipsum ha sido el texto de relleno estándar.

Lorem ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem ipsum ha sido el texto de relleno estándar.

*"Todos conectados, todos participando"*

The graphic features a central laptop displaying various social media and utility icons (shopping cart, home, RSS, speech bubble, @, padlock, gear, dollar sign). To the right, two cartoon construction workers wearing yellow hard hats and carrying tools stand together. The background is white with faint, light gray geometric shapes.

## EJEMPLO VOLANTE



**PRESIDENCIA**  
REPUBLICA DEL ECUADOR

**INFO CENTROS**

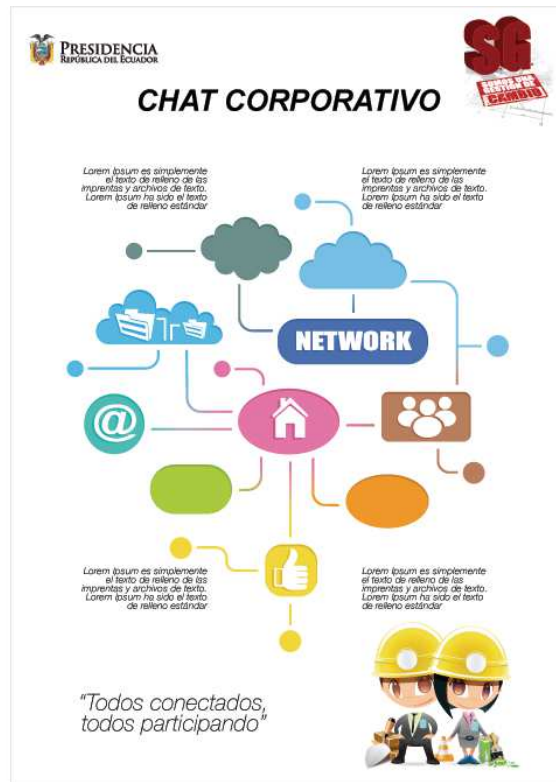
**SG**  
ESTADOS  
CAMBIO

*"Todos conectados, todos participando"*

This flyer version of the graphic design is more compact. The text 'INFO CENTROS' is positioned above the laptop. The two cartoon construction workers are now placed directly in front of the laptop. The background features a pattern of light gray squares of varying sizes.

## FONDO DE PANTALLA

# CHAT CORPORATIVO

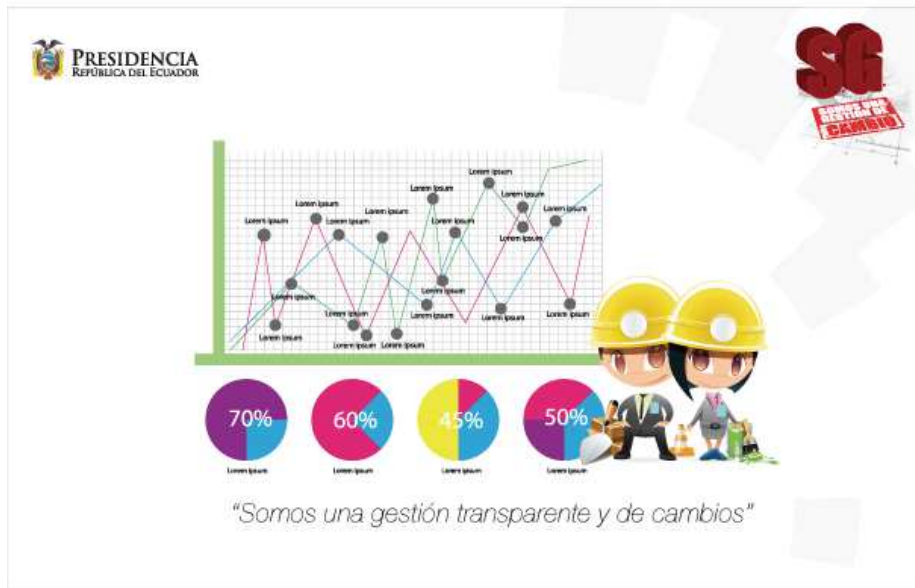


## EJEMPLO VOLANTE



## FONDO DE PANTALLA

## REPORTE DEL AMBIENTE



## EJEMPLO DE PIEZA GRÁFICA

### CELEBRACIÓN DE ENCUENTROS



## EJEMPLO DE INVITACIÓN Y REFRIGERIO "CAMPEONATO DEPORTIVO"

# BUZÓN DE SUGERENCIAS



## EJEMPLO VOLANTE



## EJEMPLO DE HABLADORES

## BUZÓN DE SUGERENCIAS

The screenshot shows the 'BUZÓN DE SUGERENCIAS' page. The header includes the Presidency logo and navigation links: INICIO, PRESIDENCIA, SERVICIOS, COMUNICACIÓN, INICIAR SESIÓN, and SOPORTE WEB. A left sidebar menu lists: Blog SG, Buzón de líderes, Plataforma Directiva, Buzón de sugerencias (highlighted), Blog innovación, Práctica de comunicación, and Nube institucional. The main content area features the heading 'ESCRIBE TU SUGERENCIA' with a placeholder text 'Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto'. Below this is a text input field labeled 'ESCRIBE' and an orange 'ENVIAR' button. The footer contains the text: 'Inicio | Presidencia | Servicios | Comunicación | Iniciar Sesión | Soporte Web © 2015 Presidencia de la República. Todos los derechos reservados.'

## PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN

The screenshot shows the 'PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN' page. The header and navigation are identical to the previous page. The left sidebar menu lists: Blog SG, Buzón de líderes, Plataforma Directiva, Buzón de sugerencias, Blog innovación, Práctica de comunicación (highlighted), and Nube institucional. The main content area features the heading 'ESCRIBE TU SUGERENCIA' with the same placeholder text. Below this is a text input field labeled 'ESCRIBE' and an orange 'ENVIAR' button. The footer contains the text: 'Inicio | Presidencia | Servicios | Comunicación | Iniciar Sesión | Soporte Web © 2015 Presidencia de la República. Todos los derechos reservados.'



# PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN



FOLLETO IMPRESO



INVITACIÓN IMPRESA

# PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN



## FONDO DE PANTALLA



## EJEMPLO DE HABLADORES



## ANIMACIÓN MANUAL

## MONITORES DE SEÑALÉTICA



## FONDO DE PANTALLA

## SESIONES DE TRABAJO



## INVITACIÓN IMPRESA Y DIGITAL

# SESIONES DE TRABAJO



## ANIMACIÓN



## FONDO DE PANTALLA

## REUNIÓN DIRECTIVOS

 PRESIDENCIA  
REPÚBLICA DEL ECUADOR

# INVITACIÓN

**SG**  
SOMOS UNA GESTIÓN DE CAMBIO

**INVITACIÓN REUNIÓN DIRECTIVOS**  
"Nos tomamos en serio nuestro trabajo"

Lorem Ipsum es simplemente el texto de relleno de las imprentas y archivos de texto. Lorem Ipsum ha sido el texto de relleno estándar de las industrias desde el año 1500, cuando un impresor (N. del T. persona que se dedica a la imprenta) desconocido usó una galería de textos y los mezcló de tal manera que logró hacer un libro de textos especímen. No sólo sobrevivió 500 años, sino que también ingresó como texto de relleno en documentos electrónicos, quedando esencialmente igual al original.

  
Lorem Ipsum  
LOREM IPSUM



## INVITACIÓN IMPRESA Y DIGITAL

 PRESIDENCIA  
REPÚBLICA DEL ECUADOR

# REUNIÓN DIRECTIVOS

**SG**  
SOMOS UNA GESTIÓN DE CAMBIO

**REUNIÓN DIRECTIVOS**  
"Nos tomamos en serio nuestro trabajo"



## ANIMACIÓN

 PRESIDENCIA  
REPÚBLICA DEL ECUADOR

# REUNIÓN DIRECTIVOS

**SG**  
SOMOS UNA GESTIÓN DE CAMBIO

**REUNIÓN DIRECTIVOS**  
"Nos tomamos en serio nuestro trabajo"



## FONDO DE PANTALLA

# NUBE INSTITUCIONAL



## ANIMACIÓN



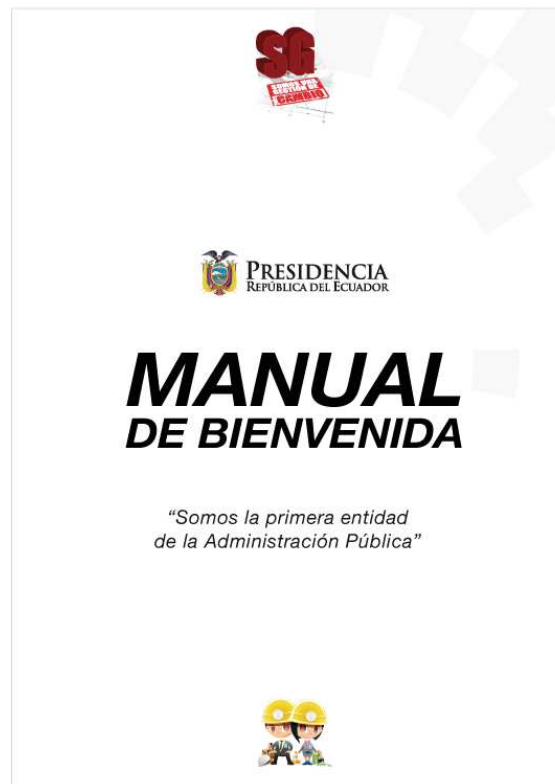
## FONDO DE PANTALLA

## SMS CORPORATIVO



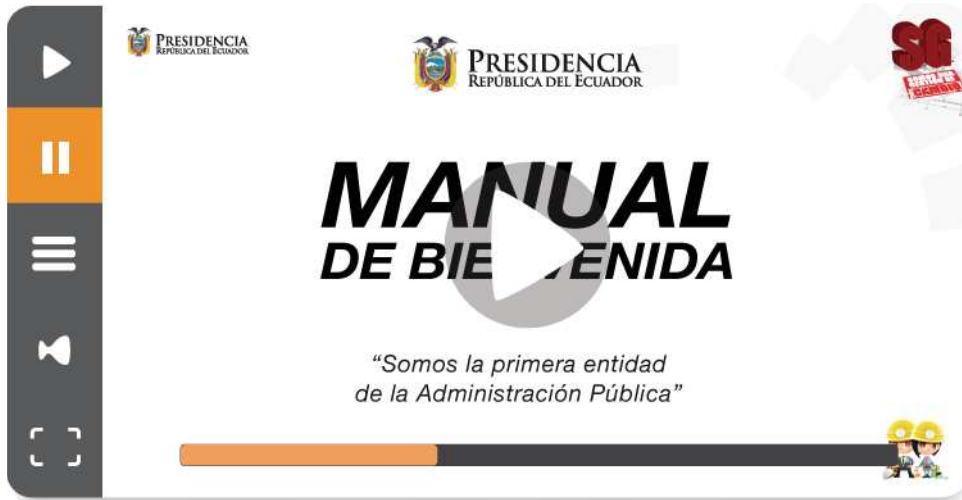
HABLADOR

## MANUAL DE BIENVENIDA



MANUAL

## MANUAL DE BIENVENIDA



## ANIMACIÓN

## MANUAL DE BIENVENIDA

## KIT DE BIENVENIDA





# BUZÓN DE LÍDERES



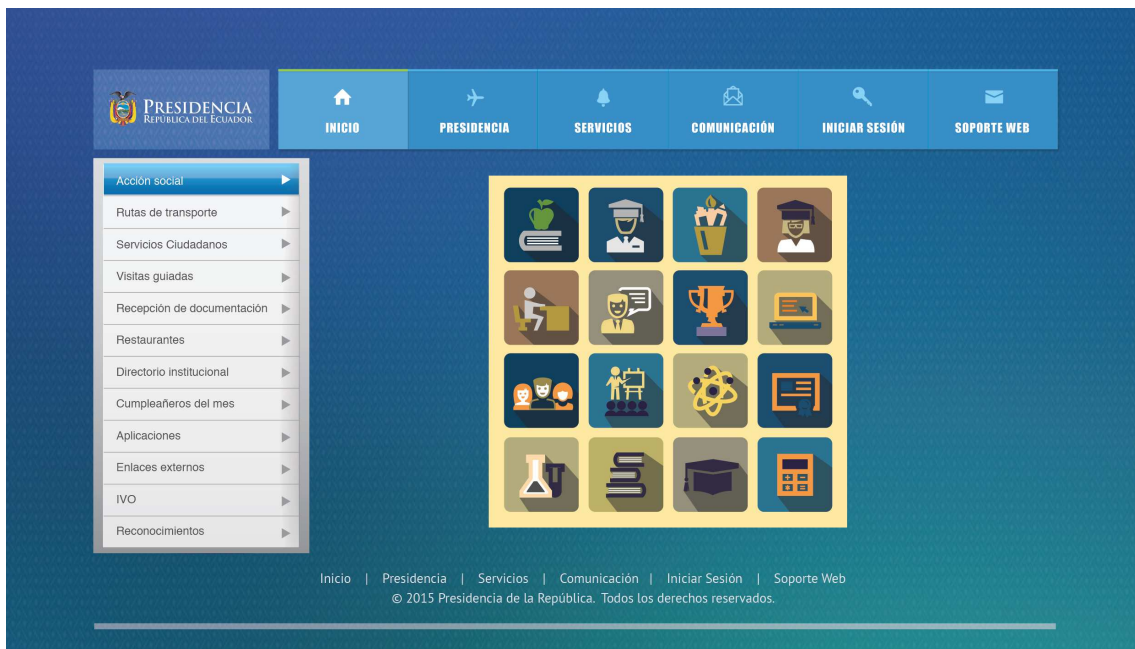
ANIMACIÓN BUZÓN DE LÍDERES



FONDO DE PANTALLA



# ACCIÓN SOCIAL



## FONDO DE PANTALLA



## ANIMACIÓN

## RECONOCIMIENTOS



## FONDO DE PANTALLA



## DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO

# MEMORIA ACCIÓN SOCIAL



## FONDO DE PANTALLA



## ANIMACIÓN