



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL INTERNA
ORIENTADO A FORTALECER LA CULTURA E IDENTIDAD Y CONTRIBUIR
AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA AGENCIA DE
REGULACIÓN Y CONTROL MINERO.”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Licenciada
en Comunicación Corporativa.**

Profesora Guía:

María Belén Monteverde

Autora:

Michelle Lorena Salvador Cabezas

Año

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.”

Nombre Profesora Guía

María Belén Monteverde

Máster DirCom

C.I.: 170765435-4

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”

Nombre de la estudiante

Michelle Lorena Salvador Cabezas

C.I.: 172135023-7

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por la confianza que depositaron en mí y por darme la oportunidad de estudiar en las mejores instituciones. A los profesores que tuve la oportunidad de conocer en esta etapa de estudios.

A mis amigos y compañeros que formaron parte muy importante de estos cuatro años de universidad y en especial a mi profesora guía, quien tuvo la paciencia de ayudarme y orientarme con sus conocimientos.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi Padre, mi Madre y mi Hermana, quienes han sido desde siempre mi apoyo incondicional en todo momento de mi vida.

RESUMEN

Mediante Ley No. 045, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 517 de 29 de enero del 2009, se expidió la Ley de Minería que norma el ejercicio de los derechos soberanos del Estado Ecuatoriano para administrar, regular, controlar y gestionar el sector estratégico minero;

La Agencia de Regulación y Control Minero se crea a través de la Ley antes indicada para fortalecer la conducción del Estado en la gestión de la regulación y control; garantizar, por un lado, el desarrollo sustentable de la pequeña minería y de la minería artesanal; y por otro, abastecer de manera segura y oportuna la sustancias mineras, además de promover la recuperación óptima de los recursos mineros e hidrocarburíferos y asegurar las operaciones mineras en beneficio de los intereses nacionales.

Para cumplir con las atribuciones establecidas en la Ley de Minería es necesario dotar a la Agencia de Regulación y Control Minero de una estructura organizacional, sobre la base del direccionamiento estratégico, la identificación de los procesos institucionales responsables de su gestión, que facilite el desarrollo de las actividades de competencia de esta Institución, contando con los dictámenes favorables del estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, aprobación del SENPLADES, Ministerio de Finanzas y SENRES.

El fortalecimiento de la Comunicación Interna de la Agencia ocupa un papel fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la misma. Contar con estrategias que establezcan una comunicación activa y llena de confianza dentro de la institución logrará mejorar y efectivizar el trabajo de los funcionarios para cumplir los proyectos determinados en el tiempo indicado y con la calidad necesaria.

Las estrategias que se proponen en este proyecto son de tipo informativo y motivacional. Se propone llegar a la conciencia de los directivos y funcionarios sobre la importancia que tiene la comunicación en una institución, el cual genera un ambiente que ayuda a cumplir el trabajo de los funcionarios, mediante reuniones, eventos y actividades motivacionales.

En conclusión, este proyecto busca entablar un fortalecimiento sólido dentro de la comunicación interna de la Agencia para alcanzar sus objetivos y mejorar su labor.

ABSTRACT

Through Act No. 045, published in the Supplement of the Official Register No. 517 in January 29, 2009, issue of the Mining Act which regulates the exercise of sovereign rights of the Ecuadorian State to manage, regulate, control and manage the sector strategic mining;

The Agency of Mining Regulation and Control is created through the Act referred above to strengthen state leadership in the management of regulation and control, ensuring on the one hand, sustainable development of small-scale and artisanal mining; and secondly, provide a safe and timely mineral substances, and to promote optimal recovery of mineral resources and hydrocarbons and mining operations to ensure the benefit of national interests. To comply with the terms set out in the Mining Act is necessary to provide the Agency of Mining Regulation and Control of an organizational structure, based on strategic management, identification of business processes responsible for its management, to facilitate the development of competitive activities of this institution, with favorable opinions of the statutes of organizational management by processes, approval SENPLADES, Ministry of Finance and SENRES. Strengthening the Agency's Internal Communication plays a key role at getting their objectives. Have strategies to establish active communication and full of confidence in an institution manage to improve and make effective the worker's development of the projects identified in the indicated time and the required quality.

The strategies proposed in this project are educative and motivational. Aims to reach the awareness of managers and staff the importance of communication within an institution to create a harmonious environment that seeks to comply fully with the work, through events, meetings, motivations.

In conclusion, this project seeks to establish a solid strengthening internal communication within the Agency to achieve its objectives and improve the work of the country in the mining sector.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I.....	2
1. Comunicar es fortalecer.....	2
1.1 La comunicación.....	2
1.1.1 Origen y evolución de la comunicación.....	2
1.1.2 Concepto de comunicación.....	2
1.1.3 Importancia de la comunicación.....	4
1.2 La comunicación corporativa.....	5
1.2.1 ¿Qué es la comunicación corporativa?.....	5
1.2.2 Importancia de la comunicación corporativa.....	6
1.3 Públicos.....	7
1.3.1 Público Interno.....	8
1.3.2 Comunicación Interna.....	10
1.3.3 Herramientas de la comunicación interna.....	11
1.3.4 Público externo.....	14
1.3.5 Comunicación externa.....	15
1.3.6 Herramientas de la comunicación externa.....	16
1.3.7 La identidad corporativa.....	16
1.3.8 La cultura corporativa.....	18
1.3.8.1. La imagen como elemento de diferenciación..	21
1.3.9 La imagen intencional.....	23
1.3.10 La imagen pública.....	23
1.4 Las tecnologías de información y comunicación... 	24
1.4.1 Las tecnologías de la información y comunicación al servicio de la comunicación institucional.....	26
1.4.2 Nuevos medios y herramientas de comunicación con los ciudadanos.....	26
1.5 Planificación general.....	28
1.6 Plan de comunicación.....	28

1.6.1 Elementos.....	30
Capítulo II.....	32
2. Entendiendo a la comunicación institucional.....	32
2.1 La comunicación institucional.....	32
2.1.1 ¿Qué es la comunicación institucional?.....	32
2.1.2 Importancia de la comunicación institucional.....	36
2.1.3 Función de la comunicación institucional.....	38
2.2 Procesos comunicacionales dentro de una	
Institución.....	40
2.2.1 La comunicación interna en las instituciones.....	42
2.2.2 Estructura, organización y funcionamiento.....	44
2.2.3 Gestión de la información en las instituciones: la	
comunicación interna. Objetivo, estrategia y	
herramientas.....	47
2.2.4 La dirección de comunicación.....	50
2.2.5 Perfil del director de comunicación en las instituciones	51
2.3 La comunicación externa y los públicos de una	
institución.....	54
Capítulo III.....	56
3. La Agencia de Regulación y Control Minero en su	
concepción.....	56
3.1 Antecedentes históricos.....	56
3.1.1 Ministerio de recursos no renovables.....	60
3.1.2 Principales labores del ministerio.....	61
3.2 Agencia de regulación y control minero.....	63
3.2.1 Antecedente institucional.....	63
3.2.2 La agencia como una nueva institución de	
Administración.....	67
3.2.3 Filosofía institucional.....	71
3.2.4 Valores institucionales de la Agencia de Regulación	

y Control Minero.....	72
3.2.5 Objetivos estratégicos.....	73
3.2.6 Estrategias institucionales.....	74
3.2.7 Estructura organizacional.....	75
3.2.7.1 Estructura organizacional para la gestión del proceso institucional.....	76
3.2.7.2 Departamento de comunicación.....	77
3.3 Análisis FODA.....	79
Capítulo IV.....	85
4. Investigación.....	85
4.1. Objetivos de investigación.....	85
4.1.1 Objetivo general.....	85
4.1.2 Objetivos específicos.....	85
4.2. Tipo de estudio.....	85
4.3. Métodos de investigación.....	86
4.4. Técnicas de investigación.....	88
4.5. Técnicas de investigación en práctica.....	90
4.5.1. Población y muestra.....	90
4.5.2. Encuestas.....	90
4.5.3. Entrevistas.....	115
4.5.4. Técnica de observación.....	120
4.6. Conclusiones de la investigación.....	123
Capítulo V.....	125
5. Propuesta de un plan de comunicación institucional interna orientado a fortalecer la cultura e identidad y contribuir al logro de los objetivos institucionales de la Agencia de Regulación y Control Minero.....	125
5.1. Análisis FODA.....	125

5.2. Objetivos.....	127
5.2.1. Objetivo General.....	127
5.2.2. Objetivos Específicos.....	127
5.3. Públicos.....	127
5.4. Matriz Estratégica.....	128
5.5. Matriz Acciones.....	129
5.6. Cronograma.....	130
5.7. Presupuesto.....	131
5.8. Control y Evaluación.....	132
5.9. Cuadro de Resumen.....	133
Capítulo VI.....	134
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	134
6.1. Conclusiones.....	134
6.2. Recomendaciones.....	135
Referencias.....	136
Anexos.....	141

INTRODUCCIÓN

El sector minero es, posiblemente, el menos conocido de la economía nacional. Sin embargo, es el sector que presenta las mejores posibilidades de desarrollo a corto, mediano y largo plazo y, por lo tanto, su incidencia podría ser determinante en la economía del país. Por datos del Banco Central del Ecuador, se conoce que de los 32 sectores más importantes de la economía nacional, solo uno no precisa de insumos mineros (alquiler de vivienda), mientras que los 31 sectores restantes los requieren, ya sea en forma de materia prima o como productos semielaborados y elaborados.

Cabe agregar que la minería en el Ecuador del siglo XXI se encuentra en un punto de transición, particularmente en actividades en pequeña escala en extracción de minerales metálicos, no metálicos y materiales de construcción, el sector minero ha permanecido siempre a la sombra del sector hidrocarburífero como un sector marginal.

La Agencia de Regulación y Control Minero considera que dentro de la institución las funciones administrativas comunicacionales no se llevan a cabo adecuadamente. Según el Ingeniero José Luis Arrieta la filosofía institucional no está establecida, esto se ve reflejado en el desconocimiento y falta de identidad institucional, produciendo un débil apoyo por parte de los funcionarios en el desarrollo de las actividades administrativas

Buscar las estrategias más adecuadas y útiles para lograr los objetivos de la Agencia es de suma importancia, es por eso que a continuación se presenta una propuesta de estrategias para el fortalecimiento de la comunicación interna de la Agencia de Regulación y Control Minero.

CAPÍTULO I

1. Comunicar es Fortalecer

1.1. La Comunicación

1.1.1. Origen y evolución de la Comunicación.

“Comunicación viene del latín “communis” que significa “común”. Cuando comunicamos, hacemos algo “común” con alguien, es decir, tratamos de compartir una idea, una información, un conocimiento con otra u otras personas“. (Arias, 1970, pág.1) La comunicación aparece en el instante mismo que surge la vida de una sociedad, ya que nacemos comunicándonos. Las personas tienen la necesidad de comunicarse constantemente para poder llevar adelante un propósito u objetivo o si están compartiendo diferentes actividades y sucesos.

Sin la comunicación aun estaríamos en las cavernas. (Castro, 2007, pág. 6) La humanidad fue evolucionando paralelamente con la comunicación, es decir, las diferentes etapas evolutivas de la sociedad en nuestra civilización se desarrollaron a la par del avance de la comunicación, por ejemplo, los primeros hombres que habitaron este planeta, como los cavernícolas, empezaron comunicándose a través de señas u otras formas totalmente básicas las cuales se han involucrado en la actualidad y existen numerosas tecnologías como los celulares, internet, etc., que permiten una comunicación sin barreras de espacio ni tiempo y que además son rápidas y efectivas.

La comunicación ha sido conceptualizada por diferentes autores a fin de ser comprendida y aplicada, como se verá a continuación.

1.1.2 Concepto de comunicación.

John Fiske define a la comunicación como una interacción social por medio de mensajes. (Tacoronte, (2003) Recuperado el 24 de 07 de 2011, de

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mogescomorg.htm>) Por su parte, Antonio Pasquali afirma que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. (Ruso, (2011) Recuperado el 24 de 07 de 2011, de <http://174.129.35.29/trabajos39/comunicacion-centros-educativos/comunicacion-centros-educativos.shtml>)

La comunicación es la necesidad y capacidad básica del ser humano para poder expresar sentimientos, necesidades y opiniones. Es la vida que nos rodea y lo que nacemos sabiendo hacer, según Carol Wilder “No se puede no comunicar”. (Armand, 1997, pág. 49) Las personas nos comunicamos ya sea lingüística o corporalmente pero nunca dejamos de comunicarnos.

La comunicación funciona como la argamasa que une y facilita todas las mejoras. Sin ella no podríamos transmitir datos e información a los demás, ni siquiera entendernos. (Castro, 2007, pág.6) Con ella se transmite creencias y teorías pudiendo establecer un vínculo común para lograr ser comprendidos y así expresar cada idea para desarrollarnos eficazmente y estar al tanto de los acontecimientos diarios.

Es evidente entonces que la comunicación involucra al menos a dos personas las cuales desarrollan un proceso inevitable que se debe a la relación que existe entre el emisor, el mensaje, el canal y el receptor, con el objetivo de crear un feedback o retroalimentación.

El feedback consiste en abrir dicho proceso de comunicación creando un mensaje, el cual es un conjunto de ideas que se desea transmitir mediante símbolos verbales y no verbales, que va dirigido al receptor, quien analiza y reconstruye el mensaje para convertirse en un nuevo emisor, eso es la retroalimentación. (Gutierrez, 2007, pág. 34)

A través de estos procesos, la real importancia de la comunicación tiene su efecto para que los mensajes sean claros y libres de condicionamientos exógenos.

1.1.3 Importancia de la Comunicación.

La importancia de la comunicación es ser la base de la libertad de expresión, es ejercer el derecho de expresarse y de ser informados a través de los medios de comunicación sobre la realidad de los hechos sin que exista de por medio ningún tipo de presión que tergiverse la verdad de la información.

Así como la libertad de prensa se sigue concibiendo como un derecho individual de libertad, cuyo ejercicio concurre a la conformación de opinión pública, la importancia de la comunicación es una necesidad que se establece día a día en la interacción del mundo entero. (Ortiz, 2004, pág. 34)

De hecho, los medios de comunicación y la tecnología se han convertido en bases fundamentales de los procesos sociales, políticos, económicos y culturales, donde el exceso de información ha generado transformaciones radicales en los valores y en la identidad del público que está en el medio.

Para tener una buena comunicación se tiene que tomar en cuenta aspectos como:

- “Superar el error de reducir la comunicación a medios y mensajes.
- Es necesario conocer las formas de comunicación y los procesos comunicacionales de hombres y mujeres de una comunidad.
- Incluir en los diagnósticos de comunicación tipos de comunicación, relaciones, espacios diferenciados, etc.
- Incluir desde el planteamiento de los proyectos, estrategias de comunicación.
- No olvidar que las formas de comunicación mejoran la calidad de las relaciones.

- La comunicación se debe dar sin estereotipos sociales, económicos, políticos, de género para reconocer maneras de sentir, de pensar y de imaginar.
- Reconocer los diferentes discursos como son los líderes de opinión e impulsar procesos de comunicación que partan de la cultura y de los problemas reales”. (Benítez, 1996, pág. 67)

Se puede entender que la comunicación de manera general es uno de los pilares en el cual se asienta el desarrollo de una sociedad y su importancia radica en el impacto que genera en la misma. Por esta razón las organizaciones privadas o públicas tienen que desarrollar una comunicación óptima y veraz para lograr sus objetivos.

1.2 Comunicación Corporativa

1.2.1 ¿Qué es la Comunicación Corporativa?

Para empezar la comunicación es esencial en cualquier espacio, lugar y organización, pero para comprender qué es la Comunicación Corporativa es necesario presentarla con su nombre y apellido.

“En primer lugar, lleva consigo la palabra Comunicación, que es esencial. Pero, ya que esta palabra sola es insuficiente al usarse en múltiples ámbitos, es necesario encontrarle un apellido.

Y el apellido necesario es Corporativa, pues, si lo pensamos, podemos llegar a considerar como corporación a una empresa, una institución pública o privada. Una ONG, un sindicato, al Ejército, a la Conferencia Episcopal”. (Castro, 2007, pág.15)

Es destacable que las dos palabras unidas dan como resultado la integridad de una Corporación en la que busca transmitir ideas y conceptos que tengan coherencia y homogeneidad, por eso es necesario saber qué es y cómo se

debe comunicar en un espacio ocupado por varias personas que buscan llegar a un objetivo.

Cabe agregar que la Comunicación Corporativa como concepto es el paraguas que abarca la integración interna y externa de una organización para poder obtener un desarrollo comunicacional en el que se pueda establecer un ambiente digno para llegar a una meta o un objetivo. Según Benito Castro, “La comunicación Corporativa es hoy por hoy la herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo.” Es decir, la comunicación corporativa es el plus que toda compañía debería estar buscando para poder destacarse en un entorno rodeado de competencia, ya que es la ayuda fundamental para que una organización tenga concordancia, se sienta identificada e incluida y sobretodo este lo suficientemente informada de su cultura corporativa para llegar a un fin común y crecer eficazmente, sin dejarse detener por problemas que pueden ser solucionados con estrategias comunicacionales.

La Comunicación Corporativa incluye a la comunicación organizativa y la comunicación de dirección. Sería una organización en la que varios especialistas en comunicación –que trabajan desde una organización estratégica, mutuamente establecida– pueden integrar sus inputs de comunicación. (Riel, 1997, pág. 1)

La importancia de la comunicación corporativa, radica en el desarrollo de herramientas que coadyuven al progreso de una organización y su competitividad.

1.2.2 Importancia de la Comunicación Corporativa.

La mayoría de las definiciones de comunicación corporativa comienzan con la búsqueda de la sinergia como la cuestión más importante que afecta a la forma en la que las organizaciones despliegan la comunicación como herramienta de dirección. (Riel, 1997, pág. 149)

La importancia de la comunicación corporativa es mirar hacia un rumbo establecido y hallar un complemento esencial a través de una asociación de recursos, para lograr conquistar dicha dirección. Cada organización debe tener una herramienta extra que ayude a buscar estrategias para superar problemas. Inmersos en esta dirección que se quiere establecer convalidan los públicos internos y externos, mediante los cuales se complementa el rumbo que va a interesar a la organización.

1.3 Públicos

“La comunicación corporativa se divide en dos: La Comunicación Interna y la Comunicación Externa. La primera trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir, aquellas ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización. La segunda se encarga de gestionar la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad. El objetivo de ambas es colaborar en alcanzar los niveles de rentabilidad previstos”. (Castro, 2007, pág. 17)

La comunicación habita en los lugares más importantes de la empresa; su interior y exterior, ambas deben tener una congruencia necesaria para alcanzar los objetivos ya establecidos por la organización.

Los públicos tanto internos como externos tienen la necesidad de obtener información la cual debe cubrir todas sus expectativas para así saber hacia dónde va la organización y sentirse identificados e integrados con ella.

Las herramientas de comunicación adecuadas para cubrir toda la información necesaria y precisa que requieren los públicos internos, pueden ser: revistas, boletines, cartelera, juntas de trabajo, reuniones informativas y otros. Cuando estos medios no existen o no funcionan correctamente, se generan problemas, ya que los colaboradores al no disponer de la información requerida, no tendrán elementos en qué basarse para tomar decisiones, no cumplirán con

sus objetivos y podrán enfrentar conflictos disfuncionales con sus jefes, subordinados, pares, proveedores y clientes internos.

Por su parte, los públicos externos también tienen que recibir información pertinente acerca de la empresa y de sus productos o servicios, ya que a través de ella se forman una imagen de la organización y llegan a preferir lo que ésta les ofrece, en lugar de optar por la competencia. (Andrade, 2006, pág. 12)

Estos dos segmentos de la Comunicación Corporativa, requieren ser analizados y estudiados con más profundidad, a fin de tener un estándar que permita comprender como actúan dentro y fuera de la organización.

1.3.1 Público Interno

“Las relaciones más importantes de una organización son aquellas que mantienen sus empleados a todos los niveles.” (Cutlip, 2006, pág. 406)

Las organizaciones se obligan a mantener un buen nivel de interacción con todos sus empleados, siempre deben tener en cuenta que esa es la estratégica básica para amparar un clima organizacional aceptable y simpático.

En efecto, el clima laboral es una clave esencial para el desarrollo de la eficiencia del trabajo de los miembros de la organización, este ayuda a construir en forma colectiva al éxito diario de la compañía, las empresas deben hacer un hincapié en satisfacer las aspiraciones de sus empleados.

“Los términos público interno y público empleados representa el mayor recurso de una organización: los recursos humanos”. (Cutlip, 2006, pág. 406)

Significa entonces que el recurso humano es el más importante y el todo de la compañía, sin este no habría organización, ya que estos demuestran tener las habilidades fundamentales para llevar a dicha organización al crecimiento diario y a la meta deseada por todos los integrantes de la compañía.

“Las relaciones de trabajo cotidianas fomentan el contacto, pero la comunicación efectiva con los empleados desarrolla un clima de confianza. Las relaciones laborales ideales se caracterizan por siete condiciones:

1. Confianza entre el empresario y los empleados.
2. Información sincera en todas las direcciones.
3. Status satisfactorio y participación de todos.
4. Continuidad laboral sin contiendas.
5. Ambiente saludable.
6. Éxitos empresariales.
7. Optimismo sobre el futuro”. (Cutlip, 2006, pág. 407)

Las condiciones citadas se deben aplicar para lograr el éxito en el clima laboral interno y transmitirlo externamente. Dentro de una organización es indispensable tener confianza y claridad para evitar toda clase de rumores que puedan afectar a la compañía de manera significativa.

Una vez determinado el clima laboral interno, es necesario definir quienes integran el público interno en una organización.

Se denomina Público Interno a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas; los directivos; los funcionarios; los empleados; etc. (Mitecnológico, (2011) Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de <http://www.mag.go.cr/circulares/upe-manual-organigramas.pdf>)

En efecto, los públicos internos básicamente son aquellos que están dentro de la empresa y constan organizacionalmente, ayudan desde el interior al funcionamiento y colaboración realizando el trabajo primordial y por ende el más importante para la compañía.

Es primordial la sinergia que debe tener el público interno para colaborar dependiendo de las normas ya establecidas por la organización que focalizan la estrategia a utilizar para lograr las metas y objetivos.

La cultura corporativa se vigoriza en una organización, por medio de una comunicación interna efectiva, logrando de esta manera una lealtad indispensable para el desarrollo de la empresa.

1.3.2 Comunicación Interna

La comunicación interna interesa a la institución porque se encarga de mantener un ambiente medianamente controlado, percibe a la institución a través de los públicos que la componen y la proyección de estos en la gestión de la comunicación externa. (Alcorta, 2004, pág. 39) Significa entonces que la Comunicación Interna busca unir a los públicos internos a que actúen de manera uniforme para tener buenos resultados como organización, es necesario que la comunicación interna esté organizada y claramente entendible para que la empresa no tome un rumbo equivocado o exista falta de conciencia en cuanto al trabajo que desarrollan cada uno de sus miembros. Lo que se debe es tratar de conectar todas las direcciones de una organización para que se trabaje a un mismo ritmo para lograr los objetivos planteados.

Los elementos constitutivos de la institución son su cultura, su identidad, su imagen y sus públicos. Estos elementos justifican la existencia de la institución y permiten el desarrollo de la misma. (Alcorta, 2004, pág. 32) Sobre la base de los elementos constitutivos de la empresa, ésta puede desarrollarse, progresar y alcanzar sus objetivos, estos elementos son complementos fundamentales en el posicionamiento de la empresa para lograr la percepción de sus públicos.

El lograr una sinergia por parte de todos los elementos clarifica el éxito; y, garantiza el desarrollo de un sentido de pertenencia por parte del público interno quien se puede identificar con los objetivos, valores, colores, etc.

La Comunicación Interna, dentro de la disciplina de la Comunicación Corporativa, es aquella que trabaja en la concepción y desarrollo de la cultura corporativa de la empresa. (Castro, 2007, pág.18) Dentro de la organización se debe mantener una clara definición de su cultura y filosofía y darla a conocer a cada uno de sus públicos estableciendo un compromiso y un sentido de pertenencia que pueda ser la estrategia más importante para lograr cumplir con las metas planteadas.

La Comunicación en el interior de las instituciones está considerada como una herramienta de gestión y es un signo exterior de modernidad para aquellas empresas o instituciones que la aplican, (Alcorta, 2004, pág. 32). La comunicación interna al ser una herramienta de gestión, se alimenta de otras herramientas que son necesarias para lograr el propósito principal de la comunicación interna que es la integración de los miembros de la empresa.

1.3.3 Herramientas de la Comunicación Interna

Según Benito Castro, en cuanto a la Comunicación Interna son necesarias las siguientes herramientas:

- **Gestión de los contenidos de intranet:** Establecer la información dirigida a los miembros de la empresa a través del correo electrónico interno.
- **Elaboración de publicaciones internas: Desde cartas a revistas.** Realizar los trabajos periodísticos necesarios, a fin de dar a conocer al público interno todos los temas de la empresa.
- **Asesoría del líder de la organización:** Esta herramienta es de las más importantes, por cuanto el líder de la organización, es la vitrina de la empresa, por lo que la asesoría debe ser de alto nivel.
- **Organización de reuniones y elaboración de documentos internos relativos a la situación de la comunicación y sus aplicaciones:** Organizar todo tipo de reuniones no es tarea fácil y se requiere de una gran coordinación y disciplina. Los documentos internos deben ser elaborados en base en información verificada y comprobada.

- **Tablones informativos:** Es una herramienta que por medio de su centrada ubicación permite al público interno informarse de manera actualizada de acontecimientos y noticias de la organización.
- **Buzón de sugerencia:** Se emplea para poder tener una conexión más accesible con los clientes y obtener datos de importancia con respecto a calidad de servicio.
- **Las encuestas de clima laboral:** Permiten conocer la opinión de los trabajadores y trabajadoras de la empresa sobre diferentes aspectos.
- **Los manuales de acogida:** Facilitan a las nuevas incorporaciones toda la información sobre la empresa en la que van a trabajar para favorecer así su integración. (Castro, 2007, pág. 28)
- **La intranet.** Una Intranet no es más que una internet privada, interior a una organización y protegida de las miradas indiscretas por una barrera (firewall) que impide a cualquier intruso conocer su red informática interna. (Lafrance, 2001, pág. 17)

La intranet proporciona una herramienta para la comunicación más efectiva y dinámica entre los diferentes empleados y las unidades de una organización.

“Las redes internas son entramados tecnológicos, autopistas de la información dentro de la empresa, que sirven para transportar un volumen de datos inimaginable en la época de los archivadores A-Z. A través de ellas, se comparten bases de datos y se tienen a disposición servicios fundamentales dentro de la propia casa, como, por ejemplo, los correos electrónicos. Los sistemas de información de las empresas tienen, por tanto, su plasmación más genuina en las intranets”. (Castro, 2007, pág.89)

La comunicación a través de correos electrónicos dentro de una organización permite ahorrar gran cantidad de tiempo y la toma de decisiones es más práctica.

Las nuevas tecnologías como la intranet, implican nuevos retos. Dejar a un lado la apuesta tecnológica por miedo a entrar en terrenos desconocidos (como el de la interactividad) implica el rechazo de las potencialidades de estos nuevos medios. (Castro, 2007, pág. 92) En consecuencia las tecnologías van avanzando con el tiempo y cada día aparecen nuevas tecnologías que abarcan nuevos retos de superación.

En el futuro la intranet posiblemente sea reemplazada por un innovador invento que venda mayor eficiencia comunicacional dentro de las empresas, pero no cabe duda que el intranet ha revolucionado de manera importante la comunicación interna empresarial.

Es común que una nueva herramienta asuste al público que la va a utilizar, siempre se tiene un rechazo hacia lo desconocido, lo importante es capacitar a los públicos para poder eliminar el temor y aprovechar de la voluntad de aprendizaje que tienen las personas.

De hecho en algunas ocasiones las empresas cuentan con empleados tradicionales que se sienten incómodos con las nuevas tecnologías, en estos casos es esencial transmitir el mensaje de importancia y necesidad del uso de este nuevo instrumento y capacitar a los empleados para asegurar su bienestar, agrado y satisfacción.

La comunicación interna no puede ser desarrollada por ninguna organización si es que no se cuenta con la aplicación de las herramientas de comunicación interna. Para lograr que la comunicación interna sea favorable es necesario tener estrategias que colaboren con el trabajo de integración. Los instrumentos de la comunicación son esenciales para establecer la información necesaria, diaria y mantener una comunicación directa con los miembros de la organización.

El público externo en la Comunicación Corporativa, requieren ser analizado, a fin de tener un estándar que permita comprender cómo actúa fuera de la organización.

1.3.4 Público Externo

Grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama (Anónimo, 2010, pág. 168). Es decir, los públicos externos no pertenecen a la organización, pero ayudan indirectamente a su crecimiento, posicionamiento e importancia.

“Los públicos externos de una organización son numerosísimos, aun que no debe perderse de vista que alguno de ellos interesa más que otros a la empresa o institución. De hecho solo unos cuantos de ese gran espectro social serán clientes o servirán a la empresa para difundir la imagen que se pretende proyectar”. (Anónimo, 2010, pág. 168)

Cabe decir que la importancia de los públicos externos es esencial para el surgimiento de la compañía, ya que estos le permiten diferenciarse de la competencia por eso las empresas se dedican a satisfacer sus necesidades y ganarse su preferencia.

Los públicos externos son:

- Clientes: Cliente como consumidor o usuario de productos o servicios.
- Proveedores y suministradores: Son todas aquellas empresas que proveen la materia prima para producir.
- Comunidad: Una comunidad surge cuando un grupo de personas e instituciones se hacen independientes. Y se relaciona a través de lazos de cooperación hábitos, estilos de vida como partidos, cultura común (formas de hablar) costumbres.

- Gobierno: Público indirecto se lo debe tener en cuenta en todos sus niveles, nacional, provincial, regional, y comunal. Es un público obligado (lo tomamos en cuenta porque es el que hace leyes, normas etc.) (Altaidea, (2011) Recuperado el 19 de Septiembre de 2011, de CFR: <http://www.slideshare.net/altaidea/publico-en-relaciones-pblicas-presentation>)

El Público Externo como parte de su vinculación con la organización se relaciona a través de una efectiva Comunicación Externa. De esta manera se establece una confianza e interés mutuo.

1.3.5 Comunicación Externa

La Comunicación Externa es el apartado de la Comunicación Corporativa que trabaja en la gestión de la imagen que la empresa quiere ofrecer al mercado o sociedad, con la idea de que tal gestión se traduzca en resultados (Castro, 2007, pág. 19). A los efectos de esta, las organizaciones deben trabajar externamente para fortalecer el mensaje interno y llegar a sus públicos fácilmente, es decir la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace debe estar claramente plasmada en la comunicación.

Otro detalle importante de la Comunicación Externa es que busca demostrar lo que es la empresa con respecto al público externo. Es esencial que la imagen tenga una impecable esencia para ser percibida por la sociedad.

La comunicación externa gestiona la imagen de la empresa, la cual se alimenta de otras herramientas que son necesarias para lograr el propósito principal de la comunicación externa que es la de obtener una imagen positiva de la empresa.

1.3.6 Herramientas de la Comunicación Externa

La Comunicación Externa se da gracias a herramientas que facilitan su desarrollo.

Según Benito Castro en cuanto a la Comunicación Externa son necesarias las siguientes herramientas:

- Relación con los medios de comunicación, lo que incluye desde redactar una nota de prensa u organizar una rueda de prensa hasta ser el portavoz oficial.
- Gestión de la publicidad: organizar la coordinación de los mensajes publicitarios en todos los soportes.
- Gestión de los contenidos corporativos e internet.
- Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Relaciones institucionales.
- Patrocinio y mecenazgo.
- Diseño y ejecución de eventos.
- Elaboración de publicaciones para la calle.
- Apoyo a las tareas de marketing, como puede ser el diseño de envases, la investigación de mercados o la promoción.

Una vez que se ha establecido toda la temática de los públicos internos y externos, es necesario analizar lo que la organización es a través de su identidad.

1.3.7. La identidad corporativa.

“Etimológicamente, el término “identidad” viene de idem, que significa “idéntico a sí mismo”. Tal como se ha mostrado en el Paradigma del siglo XXI, la identidad se define por medio de cuatro parámetros: quién es (o qué es la empresa), qué hace (o para que sirve lo que se hace) cómo lo

hace (estilo, conducta) y cómo lo comunica (relaciones, información)".(Costa, 2007, pág. 125)

Las organizaciones fueron creadas para cumplir una función y para ser eficientes. Por esta razón todos los miembros de la empresa deben identificar claramente este concepto, la transparencia con que debe ser tratada la información debe establecer detalladamente cada aspecto de lo que es, lo que hace y lo que quiere la organización, el objetivo es que los miembros se sientan identificados con la empresa.

Toda organización al encontrarse posicionada en el mercado y con una identidad fuerte que transmite a lo externo, está en capacidad de establecer una identidad inconfundible.

Por esta razón la identidad busca ser auténtica y reconocida por el público recurriendo a varios factores para diferenciarse de su competencia como la identidad visual. Todo sistema gráfico de identidad gira en torno al nombre, ya sea de la empresa o de los productos o servicios. (Costa, 2007, pág. 128)

En tal sentido, la organización se establece en la memoria de las personas por factores como: el logotipo, el nombre, el slogan, los colores, etc.

Buscar diferenciarse en mínimos detalles es un plus, es una identidad objetual que le da a la organización ya que los seres humanos se guían por lo visual, por ende la empresa se hace más atractiva para el cliente.

La incorporación de la arquitectura corporativa al sistema de identidad es una consecuencia de la gran proliferación de los servicios. Y de la extensión y diversidad que adquiere progresivamente la cultura de servicio. (Costa, 2007, pág. 128) La arquitectura corporativa, que es la personalización del edificio que forma la empresa. Se utilizan dos clases de identificación de un edificio corporativo, el que se identifica con la imagen de la propia empresa, o bien con el propio edificio corporativo. También debe ser un detalle que se establezca

para recalcar y diferenciarse de la competencia, hacer sentir que el cliente sabe a quién le pertenece dicha arquitectura es una característica de gran importancia dentro del mundo organizacional.

Cada actividad (cultural, conducta, nombre, etc.) se justifica en el mundo empresarial por sus objetivos, sus fines y su función. (Alcorta, 2004, pág. 38) En consecuencia, la identidad corporativa se basa en el ser de la empresa, el objetivo es lograr que sus públicos conozcan y se sientan parte de la organización, lo que la hará llegar al éxito que desea.

Otro componente importante de la comunicación interna en una organización es su cultura corporativa.

1.3.8. Cultura corporativa

La cultura es un pilar fundamental para la institución. Es el conjunto de valores, creencias, costumbres y conjeturas principales que comparten los integrantes de una institución y que se manifiestan inconscientemente gracias a una experiencia grupal. (Alcorta, 2004, pág.33) Al determinar qué es y qué elementos conforman la cultura de una empresa, se está en capacidad de comprender sus fortalezas y debilidades a fin de que al momento de aplicar un esquema de comunicación interna, se logre una integración efectiva de todos los miembros de la organización.

El público interno al ser partícipe de las costumbres, valores, creencias y objetivos de una organización, es el integrante más importante, el cual está dispuesto a efectuar su trabajo con compromiso. Por esta razón es fundamental tener en cuenta el cuidado y mantenimiento de una cultura corporativa con la cual el público interno esté conforme.

Las características culturales más comunes en las instituciones son:

- La cultura dominante expresa los valores principales de la institución, aquellos que son compartidos por la mayoría de sus integrantes y por lo tanto caracteriza a la misma.
- Las subculturas que, en general, se forman en las grandes instituciones a fin de manifestar problemas para que se busquen soluciones a los mismos. Se puede decir que son como mini culturas de la institución. (Alcorta, 2004, pág.39) Cada organización tiene su propia cultura de acuerdo a los factores a la que está expuesta, lo importante es que todos los integrantes de la empresa estén en la capacidad de actuar con base en la cultura ya establecida por la propia organización.

“La visión y la misión son componentes importantes de la institución si se entiende que son el punto de partida de la misma. Será la visión el primer momento de la institución, cuando nace, la proyección que alguna persona se hizo sobre el futuro de la institución. Y la misión es aquello que marcará el camino para cumplir con este ideal planteado y proyectado” (Alcorta, 2004, pág.30)

Al crearse una organización es básico saber para qué fue creada y cómo establece sus estrategias para lograr su éxito empresarial a través de la implementación de herramientas como: El Intranet, publicaciones internas, tableros de anuncio, reuniones y documentos internos.

La identidad institucional es la manera de pensar y producir de la misma; se manifiesta en el comportamiento y comunicación de la empresa, y en su expresión estética y formal. (Riel, 1997, pág. 32) Es importante mantener una identidad institucional fuerte y solida que permita un posicionamiento efectivo de la competitividad de la empresa. Cuando el público interno tiene claro y se siente identificado con la organización es capaz de realizar un desempeño de

calidad el cual se verá reflejado en el trato con el público externo quien juzgará a través de percepciones a la empresa.

Un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que éstos se manifiestan. (Collado, 2002, pág. 39)

Las personas al pertenecer a una organización necesitan conocer completamente las creencias y valores que en ésta se comparten, es indispensable tener claro conocimiento de lo que la empresa quiere llegar a ser.

Según Fernández Collado, las creencias son todas aquellas ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. (Collado, 2002, pág. 89)

Es importante recalcar que las creencias de una organización fundamentalmente están establecidas para formar a sus miembros y lograr que se desarrollen congruentemente compartiendo vivencias que se convertirán en estrategias para establecer resultados simultáneos. Los valores, por su parte, son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento. (Collado, 2002, pág. 89)

Al ser miembro de un lugar es necesario ser aceptado y aceptar, estar cómodo con lo que se hace dentro de la empresa para hacerlo bien y buscar estrategias que ayuden a establecer un mejor funcionamiento de acuerdo a la cultura que la organización ofrece.

La cultura es una forma de proyectar en el trabajo cotidiano los valores, la misión y la visión en la actitud laboral de todos los miembros de la organización por lo que la cultura pasa a ser un sistema implícito de comportamiento

organizacional interno en el que se definen los parámetros para ser alcanzados y priorizados.

Otro segmento de la comunicación es la imagen de la organización que debe ser estandarte primordial para puntualizar lo mejor de la empresa.

1.3.8.1. La imagen como elemento de diferenciación.

Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan (Riel, 1997, pág. 77). La buena imagen de una organización es lo que la diferencia respecto a su competencia y debe ser desarrollada en base al objetivo de la empresa.

La imagen de una organización debe ser cuidada y estrictamente tratada ya que todo depende de ella. Los públicos al interactuar con la organización por primera vez crean un espacio en su mente, a través de la primera impresión o percepción que tuvieron, la cual va a ser perpetuada para toda la vida.

La imagen es muy delicada y se la debe cuidar porque un error podría ser altamente problemático. Cuanto más grande sea la confianza que el sujeto ponga en la imagen (corporativa) al tomar una decisión, más importante será que la empresa tenga una reputación sólida. (Riel, 1997, pág. 81)

Lo fundamental que debe tener una organización es tratar de que su imagen esté fuertemente posicionada y que su reputación sea aceptada por el público interesado.

Ante la situación planteada la imagen abarca todo lo que es la organización ya que remarca la calidad, el servicio, la eficacia y la eficiencia con la que la empresa trabaja y busca ser aceptada y aplaudida por sus clientes.

“La expresión de tener buena imagen plantea hoy en día el objetivo que de forma irremediable se debe seguir. En términos de liderazgo, de empresa, o de cualquier otra organización humana, la buena imagen es un activo muy importante, aunque su consecución es complicada. Contar con una buena imagen es tener cuota de presencia, algo que relacionamos con el éxito de los resultados” (Castro, 2007, pág. 72).

Es muy difícil mantener un tipo de imagen permanentemente ya que siempre hay diferentes conflictos que buscan atacar y destruyen su éxito.

Para lograr una imagen de éxito, los públicos deben ser tratados de la mejor forma y por ende que se satisfaga lo que ellos necesitan. Por esto es importante que la empresa no permita que su imagen sufra un deterioro.

“La imagen de una empresa representa un fenómeno intangible, muy poco estable a veces, y generalmente construido a partir de un proceso de acumulación de *inputs* que, en sí mismos, no serían determinantes a la hora de adoptar una decisión de compra o de quitar una elección, pero que, en conjunto, pueden llegar a ser decisivos, conculcando en ocasiones los principios canónicos del marketing clásico”. (Gallego, 1993, pág. 30)

Para tomar decisiones sobre una compra o elegir a tal o cual empresa, las personas se guían por su percepción, por lo tanto, es un deber de cada organización preocuparse por mantener su imagen en la cúspide, pese a que es una tarea difícil ya que la imagen varía día a día, y por ello se debe tener una permanente observación para no decaer.

Comúnmente las empresas desean llegar al público vendiendo una imagen soñada, la cual puede coincidir o no con lo que realmente es la organización. Lo importante es tener en claro su identidad y lo que el público percibe sobre ellas.

1.3.9. La imagen intencional

La empresa busca transmitir al exterior su propia identidad. Es lo que se denomina imagen intencional. (Arco, 2009, pág. 46) La organización no debe estar obsesionada en lo que quiere proyectar dejando atrás lo que realmente es, sino debe buscar estrategias para dar a conocer su identidad.

Todas las organizaciones buscan tener una imagen exitosa pero solo algunas logran tener dicha imagen. Puede ocurrir que la imagen intencional no coincida con la imagen externa de la empresa, en cuyo caso habrá que identificar la causa de las desviaciones y buscar soluciones. (Arco, 2009, pág. 46)

En algunas situaciones la imagen real es distinta a la imagen intencional, es por esta razón que es necesario identificar los problemas y solucionar los a fin de que no afecten a la imagen de la empresa.

Todo lo contrario a la imagen intencional es la imagen pública que permite ver a la empresa en su real dimensión de cómo es y cómo maneja su imagen.

1.3.10. La imagen pública

“La imagen es un resultado y por lo tanto está provocada por algo; dicho de otra manera, es el efecto de una o varias causas. Estas causas siempre serán externas, ajenas al individuo y el efecto será interno, ya que se produce dentro del mismo individuo, en su mente. El efecto producido dependerá de la coherencia de las causas. En este sentido siempre nos referiremos a la imagen en su carácter mental”. (Geynar, (2011) Recuperado el 15 de junio de 2011, de <http://html.rincondelvago.com/imagen-publica.html>)

La imagen de la empresa es el conjunto de características que determinan a una organización frente a la sociedad, es uno de los factores más importantes que tiene la empresa ya que de esta depende la aceptación del público. En cuanto a la imagen, esta debe ser ocupada en diversos ámbitos y muchas veces reducirse a unas pocas acciones visibles de la empresa.

Con referencia a lo anterior, la imagen corporativa es la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización. (Fernández, 2006, pág. 28)

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) son herramientas que permiten hacer llegar un mensaje de la manera más rápida y eficiente.

1.4. Las Tecnologías de información y comunicación.

Las TIC son herramientas decisivas que fomentan las comunidades de aprendizaje y el aprendizaje colaborativo. (González, 2006, pág. 120) En tal sentido, las tecnologías de información y comunicación juegan un papel importante dentro de una organización, ya que las TIC son herramientas del siglo XXI que ayudan a la evolución de la empresa.

“Las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están presentes en todos los niveles de nuestra sociedad actual, desde las más grandes corporaciones multinacionales, a las PYMES, gobiernos, administraciones, universidades, centros educativos, organizaciones socioeconómicas y asociaciones, profesionales y particulares.

Ordenadores, teléfonos móviles, reproductores MP3, tarjetas de memoria, Televisión Digital Terrestre (TDT), Discos Versátiles Digitales (DVD), portátiles, navegadores Global Position System (GPS), Internet, etc. Son tecnologías que se han convertido en imprescindibles para muchas personas y empresas.” (Suárez, 2007, pág. 2)

Es evidente que en todas partes encontramos un aparato tecnológico utilizado para comunicarse o informarse incluso para entretenerse, pero es indispensable ya que nadie puede abstenerse a esta revolución que está avanzando día a día y por lo visto no va a parar.

Las TIC son las herramientas más accesibles para el comunicador con las que puede hacer llegar un mensaje de la manera más rápida y eficiente posible a

cualquier parte del mundo, por lo tanto, las TIC han ayudado a garantizar un canal de confianza para elevar el nivel de interés y percepción en el mensaje que se intenta transmitir.

Por una parte, tenemos el concepto de tecnología, definida como la ciencia que estudia los métodos, técnicas y los procesos empleados en las diferentes ramas de la industria y de los negocios. (Suárez, 2007, pág. 2) La tecnología es el conocimiento de técnicas que ayudan a crear objetos, los cuales forman parte de la evolución. En suma, la tecnología con el tiempo ha llegado a crear un sometimiento imprescindible entre los seres humanos, las organizaciones, las industrias, la producción, el comercio, ya que facilita realizar la actividad con resultados convenientes para cada una de ellas.

Hoy en día, es más fácil hacer llegar un mensaje o una información por medio de la informática. Las tecnologías de la comunicación, o exactamente las tecnologías de la telecomunicación, estudian las técnicas y procesos para permitir enviar y recibir la información a distancia. (Suárez, 2007, pág. 2)

En síntesis, la emisión de un mensaje puede llegar a establecerse relativamente cerca gracias a las tecnologías de la comunicación, creando así una comunicación directa y fácil para el emisor y el receptor que, a través de diferentes canales, pueden tener la capacidad de dialogar y mantener un mensaje claramente estructurado.

Las TIC cada vez están más presentes en el mundo empresarial “Las cifras referentes a equipos informativos, conexiones en red, equipamiento telefónico, etc. Muestran que pese a que ya es muy alto el porcentaje de empresas que cuentan con todo este tipo de mecanismos, aun queda camino por recorrer, pero se hace a grandes pasos. (Maristany, 2006, pág. 88) No cabe duda que las TIC están cumpliendo un papel fundamental dentro de las organizaciones que las utilizan, si no las utilizan quedarán atrás de la competencia que trata de

mantenerse a la vanguardia de las nuevas tendencias para seguir progresando y continuar creciendo.

1.4.1. Las Tecnologías de la Información y Comunicación al servicio de la comunicación empresarial.

“Una reflexión contemporánea sobre la comunicación estratégica sería incompleta sin considerar los cambios y posibilidades emergentes que la irrupción de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y los nuevos medios han traído a las organizaciones. Aunque se trata hoy en día de un fenómeno ya lo suficientemente visible como para desconocer su relevancia, su abordaje desde la comunicación organizacional está lejos de ser de la amplitud y profundidad que requiere”. (Guzmán, 2007, pág. 197)

No puede existir una empresa sin las TIC ya que hoy en día son un elemento básico que ayuda al desenvolvimiento de la organización, nadie puede dejar de ver su importancia y desistir de utilizarlas ya que son armas que están al servicio de la búsqueda de la superación de la compañía.

1.4.2. Nuevos medios y herramientas de comunicación.

En la actualidad existen nuevas herramientas que tienen tecnología avanzada y que obliga a las organizaciones a estar al día y pendientes de su uso.

Un entorno de aprendizaje ideal permite recibir retroalimentación, visualizar conceptos complejos mediante la modelización y simulación, construir conocimiento y comprensión. (Azinián, 2009, pág. 52) Por esta razón, las organizaciones tienen que ser completamente abiertas al momento de utilizar las herramientas de las TIC para incentivar su buen uso y desarrollar el trabajo para el que fueron creados sin ningún problema u obstáculo, lo importante es no desperdiciar el uso de estos recursos, más bien aprovecharlos.

Las herramientas utilizadas en la actualidad son las siguientes:

- Internet: es un medio de utilización ágil y rápido que contiene información altamente avanzada y necesaria para el uso de una organización.
- Correo electrónico: medio fácil y efectivo utilizado para compartir información entre varios miembros desde cualquier lugar del mundo.
- Listas de correo electrónico: opción que ayuda por medio del correo electrónico poder llegar a varias personas de los contactos.
- Grupos de discusión (foros): es un temático en línea en el cual está ocupado por varios participantes que pueden expresar sus opiniones.
- Salón de conversación (chat room): servicio que permite en tiempo real realizar un debate sobre un tema en particular.
- Weblogs: espacio personal para escribir opiniones a diario.
- Presentaciones con diapositivas: ofrecen una forma sencilla para realizar presentaciones por medio del programa PowerPoint.
- Manejo de datos: permite procesar datos e información gráficamente en diferentes formatos.
- Simulaciones: es una útil forma de conocer casos de la vida habitual y tomar decisiones.
- Fotografía digital: medio útil y eficaz que permite recoger información visual cuidando el recurso ambiental.
- Grabadoras de audio y de video: registra fácilmente información relevante.
- Sitio Web: desarrollar una página web propia permite publicar información y estimular al desarrollo de la organización. (EDUTEKA, (2011) Recuperado el 21 de junio de 2011, de CFR : <http://www.eduteka.org/imprimible.php?num=383>)

La organización debe tener una debida planificación para cumplir con los objetivos empresariales a través de estrategias y actividades administradas de acuerdo a la planificación organizacional.

1.5. Planificación General

“La planificación, al establecer un marco para el desarrollo de las actuaciones empresariales, permite el adecuado desenvolvimiento de las demás funciones administrativas, como la organización, la dirección y, sobre todo, el control. (Alegre, 2008, pág. 43)

Las organizaciones requieren de una planificación a través de estrategias encargadas de buscar alternativas para el cumplimiento de las metas que contribuyan con el crecimiento y bienestar de la entidad con el fin de mantenerse informados y en capacidad de manejar con fundamentos la dirección de las actividades para lograr el objetivo de la empresa.

Sin, embargo la planificación exitosamente estructurada es una herramienta que posee la empresa, sin la cual sería imposible que la misma se desarrolle de una manera práctica y ordenada. Consiguiendo de esta manera un acelerado progreso en un marco de competitividad muy avanzado y con logros medibles.

Así, la planificación general se refiere “al conjunto de la actividad empresarial” es el paraguas que ordena, motiva y sobre todo establece una formación activa para realizar la actividad empresarial, busca ser la base de construcción para llegar al éxito. (Alegre, 2008, pág. 43)

1.6. Plan de Comunicación.

Un plan de comunicación debe realizarse a imagen y semejanza de la empresa, adaptándose a la estructura de la organización. (Diez, 2006, pág. 88) La planificación de la organización debe tener un claro conocimiento de qué es y a qué se dedica, debe tener en cuenta aspectos como antigüedad, presupuesto y situación ante la competencia, para poder establecer un análisis sobre el trabajo que se realiza interna y externamente a través de una auditoría

para determinar su situación, establecer sus problemas y respectivas soluciones para llegar a obtener la coherencia de actividades que se necesita para que la organización sea exitosa.

Es necesario un conocimiento muy amplio de la empresa, ya que éste define en gran medida la orientación del plan. (Lacasa, 2004, pág. 206) Se debe investigar a la empresa, analizarla interna y externamente para estar satisfactoriamente informados sobre todo lo que le rodea para proseguir con la planificación. En consecuencia, debe existir el diseño de un plan que determine la situación de la organización y tenga en claro los objetivos que se desean conseguir. Fundamentalmente, se requiere toda la información posible y desarrollar una serie de investigaciones dentro de los niveles de análisis internos y externos de la empresa.

El análisis interno se basa en: el personal o público interno, sus acciones e imagen. Conociendo a detalle la empresa se puede orientar mejor el plan considerando la cultura de la empresa y un análisis de sus recursos humanos, materiales y financieros.

Por lo tanto, el análisis externo de los parámetros que inciden sobre la empresa a nivel exógeno y marcan su actividad, debe permitir aprovechar o rechazar los factores que influyen en la consecución de los objetivos.

Al realizar un plan de comunicación es necesario utilizar una serie de elementos para ayudar a que la información recolectada sea verídica para obtener un resultado que permita realizar un diagnóstico, el cual determine la raíz de los problemas y sus posibles soluciones enfocadas al cumplimiento de metas.

1.6.1. Elementos

Según la escritora Sara Diez, existen diferentes puntos para efectuar un plan de comunicación. Como primer punto está: Marcar un objetivo general: Qué imagen la empresa quiere dar y qué tipo de comunicación se quiere en la organización. Después de analizar la organización es necesario saber en qué dirección se desea dirigir y tener el apoyo de la dirección para lograr el objetivo. Como segundo punto se establecen las bases de la política general de comunicación: La dirección asume y acepta la política de comunicación. Los miembros de la organización deben sentirse comprometidos y sobretodo implementados dentro de su desarrollo de trabajo. (Diez, 2006, pág. 93)

El tercer punto se basa en la evaluación de la situación actual (a la que puede contribuir una auditoría de comunicación) Si las actuaciones de la empresa están bien o mal comunicadas, si la organización cuenta o no con un gabinete de resolución de crisis. (Diez, 2006, pág. 93) En las organización es una realidad que ocurre problemas, lo importante es contar con un apoyo investigativo que sea capaz de analizar a la empresa y diagnosticar la posible solución a diferentes obstáculos comunicacionales que impiden que la entidad pueda llegar a su objetivo principal.

Para realizar un plan de comunicación dentro de una empresa es necesario establecer la dimensión del proyecto, ver los principales obstáculos a los que tendría que enfrentarse, saber qué apoyos son necesarios, fijar los tiempos que hay que marcar para cada acción que se emprenda (Diez, 2006, pág. 93).

Es importante estar preparados para acontecimientos predecibles o impredecibles, que puedan afectar a la organización como tal, se debe comprender que un plan requiere de estrategias que estén adaptadas al medio en que la organización está expuesta.

Un plan se elabora a través de medios que permita su progreso eficientemente, el cual usa el tiempo y los materiales necesarios sin desperdiciarlos, logrando una exitosa investigación y ejecución del plan.

Como último punto está la elaboración de acciones que consiste en ejecutar cada parte del plan progresivamente controlando tiempo y las estrategias programadas. (Diez, 2006, pág. 88)

CAPÍTULO II

2. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

2.1 La Comunicación Institucional

2.1.1 ¿Qué es la Comunicación Institucional?

Para definir qué es la Comunicación institucional se debe conocer primero el término institución.

“El significado del término institución tiene diferentes connotaciones. Desde el punto de vista sociológico se ha visto que la institución se refiere a los mecanismos a través de los cuales los individuos participan unos con otros en relaciones estructurales más o menos persistentes.” (Muriel, 1980, pág. 37)

Según la Real Academia de la Lengua Española, una institución es un “organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente. Una institución tiene una razón esencial de desarrollar la comunicación ya que su función es servir al gobierno y al país. Las instituciones públicas a diferencia de las privadas, es que trabajan en un ámbito público, es decir su objetivo principal es cumplir con las funciones dentro de un país, mientras que las instituciones privadas buscan cumplir sus propios objetivos para obtener un lucro para su conveniencia.

La institución pública es una organización que contiene individuos que se conectan para trabajar coordinadamente y conseguir un mismo objetivo con respecto al gobierno y al país. (Española R.A., (2011) Recuperado el 26 de junio del 2011 http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=instituci%C3%B3n)

La institución como sistema social es considerada como sistema abierto (Muriel, 1980, pág. 39). Una institución es emprendedora ya que interactúa y depende de su entorno y medio ambiente para subsistir; por ende siempre se debe estar alerta a los sucesos del interior que pueden afectar el exterior.

Las instituciones privadas, son todas aquellas que pertenecen en propiedad a sectores no gubernamentales. Generalmente son lucrativas (Muriel, 1980, pág. 42)

Las instituciones privadas habitualmente buscan recompensas económicas, sin embargo existen otras instituciones privadas que no son lucrativas y se dedican a ocupaciones sociales, caridad, políticas, etc.

Las instituciones públicas son aquellas que pertenecen a la nación y son administradas por el gobierno (Muriel, 1980, pág. 42). Es evidente entonces que las instituciones públicas son piezas fundamentales dentro de la administración del gobierno de un país, ya que cumplen funciones específicas contemplando la búsqueda del bien común. La Agencia de Regulación y Control Minero es una Institución Pública adscrita al Ministerio de Recursos Naturales No Renovables que busca servir al país. Al ser una institución pública necesita de la comunicación para poder realizar un trabajo eficaz y cumplir con las funciones determinadas por el Gobierno y así ayudar al país.

Desde la perspectiva de la comunicación institucional, administrar el flujo informativo tiene el objeto de descubrir y construir identidad de la organización, mediante el establecimiento de las relaciones informativas internas y externas (Sotelo, 2008, pág. 159).

En efecto, dentro de una institución debe haber un proceso comunicativo claro entre los públicos, tanto internos como externos, en el cual se establece la formación de un canal para establecer un mensaje que sea comprendido y aceptado por todos sus integrantes, debiendo estar comprometidos y en total

acuerdo con la cultura e identidad corporativa, ya que estas son la base fundamental para que sus miembros trabajen de forma coordinada y en busca del objetivo del país con respecto su función específica.

Antiguamente la comunicación institucional una tomada de una manera rutinaria y sin importancia. Con el paso del tiempo se ha ido determinando la importancia potencial que tiene la comunicación dentro y fuera de una institución para poder servir a cabalidad con los proyectos del Estado y así cumplir con su deber.

“La realidad institucional la forman una serie de elementos, manifestaciones y valores propios de cada institución. Dentro de esa realidad entran aspectos tan diversos como su naturaleza jurídica, su estructura, sus principios, sus objetivos y fines declarados, sus recursos o los medios puestos a su disposición para alcanzar los fines marcados”.
(Fernandez, 2002, pág. 41)

Significa entonces que una institución contempla varios aspectos fundamentales que establecen y determinan la existencia de la misma, sus componentes y sus características como tal. Todos estos deben tener una coherencia para llegar a cumplir el trabajo que permita efectuar las metas determinantes de la institución y del gobierno en sí.

La identidad institucional es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Constituyen el discurso de la entidad que se desarrolla en el seno de la misma de modo análogo al de la identidad personal del individuo (Fernandez, 2002, pág. 41). La institución debe mantener una identidad bien marcada y desarrollada que sea transmitida desde el Gobierno a todos sus miembros y formar un sentido de pertenencia que marque un compromiso intenso por la institución. La identidad es el ser de la institución y se transmite a sus públicos.

“La comunicación institucional la constituyen la serie de mensajes que voluntariamente o no, emite toda institución. La sola condición de existir y ser perceptible ya supone la emisión de mensajes. La comunicación es una dimensión esencial propia y específica de toda forma de organización social” (Fernandez, 2002, pág. 41)

Significa entonces que la comunicación palpita dentro de una institución y corrobora al compromiso que se necesita. De la comunicación depende el éxito o el fracaso de una institución ya que es un factor clave, el cual debe ser cuidado y alimentado constantemente pues una institución pública cumple con deberes estatales en beneficio de la población. La comunicación es básica dentro de un sector que depende de agentes internos y externos que requieren de la capacidad de comprenderse mutuamente e informarse para accionar sinérgicamente y contar con herramientas que ayuden al desarrollo de la comunicación dentro de la institución.

“La imagen institucional es definida por Chaves como el registro público de los elementos identificativos del sujeto social. Es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos tiene o constituye de modo intencional o espontáneo”. (Fernandez, 2002, pág. 41)

Es decir, la imagen es el reflejo de lo que es la institución que a su vez es la imagen del Gobierno, la cual expresa qué desea, qué hace y cómo hace la Institución su trabajo, ya que los públicos tanto internos como externos pueden crear una percepción que generalmente es muy difícil de cambiar.

A partir de estos conceptos y apreciaciones de comunicación institucional, es básico definir la importancia dentro y fuera de la organización y su función para desarrollar un mensaje.

2.1.2. Importancia de la Comunicación Institucional.

En la actividad de comunicación institucional, la institución se constituye casi siempre en la fuente iniciadora de los procesos de comunicación (Muriel, 1980, pág. 195). La comunicación es un factor fundamental dentro de una institución ya que busca herramientas que agilitan y facilitan la transmisión de la información dentro de un ambiente institucional, está inmiscuida dentro y fuera de la institución para poder crecer, crear y sobretodo subsistir con sus funciones en un básico concepto de supervivencia.

Las instituciones tratan de establecer un destino que defina su importancia dentro de un país, sus actividades son piezas que ayudan al crecimiento de la economía y el bienestar de la población.

Afirmamos que la comunicación es un proceso y ésta, al igual que otros procesos, fluye como una corriente a través del tiempo, sin principio ni fin, en un devenir constante, sin posibilidad de dividir sus partes en elementos constitutivos independientes (Muriel, 1980, pág. 196). Básicamente, la comunicación, es un transcurso inconsciente que se desarrolla naturalmente en todos los entornos y que tiene el mismo objetivo, que un mensaje pueda ser transmitido por varias áreas; y, sobretodo que exista retroalimentación para corroborar que la comunicación fue clara y precisa.

Dentro de una institución el proceso comunicacional es un poco más complejo ya que la comunicación interna debe llegar hacia la cabeza del gobierno y la comunicación externa debe llegar a la población de un país en general.

“Actualmente las organizaciones están inmersas en un proceso de transición, evidenciado en el paso de la producción de masas y de la economía de mercado a las sociedades del conocimiento, basadas en la información y en la comunicación; este profundo cambio de paradigma afecta, por supuesto, todos los aspectos del funcionamiento organizacional lo cual se interpreta como esencialmente comunicativo,

dado el avance de estudios y tecnologías de la comunicación para la expansión del conocimiento”. (Alcorta, 2004, pág. 49)

Sin la comunicación ninguna institución podría sobrevivir puesto que es la herramienta básica y fundamental por la cual se establecen mensajes debidamente expuestos para poder llegar a los públicos, buscando su aceptación e insistiendo su importancia en la tarea difundida por el Gobierno para la ayuda del país. Por lo tanto, las instituciones son un aporte al medio al que pertenecen y es necesario que este sea comunicado y aceptado por la sociedad que necesita de esa actividad para crecer o evolucionar dentro de un campo específico.

Uno de los factores de mayor importancia dentro de la comunicación institucional es la opinión pública.

“En el caso específico de la opinión pública, el “hecho” deberá ser conocido por los diversos grupos sociales a través de la difusión realizada por los medios de comunicación interpersonales y colectivos. En otras palabras, la información compartida es la “chispa” que genera la opinión pública.” (Muriel, 1980, pág. 350)

Las instituciones gubernamentales deben manejar la comunicación con mucho cuidado, ya que el Gobierno vive de la opinión pública y esta se forma de la información que es transmitida hacia el público externo, en la cual es básico generar credibilidad sobre la institución, el Gobierno y sus miembros integrantes.

La información orienta al público dando a todos y a cada uno de los individuos que lo integra una idea de lo que está sucediendo, con base en la cual cada uno puede formarse una opinión (Muriel, 1980, pág. 350-351).

Los públicos buscan información para poder encontrar un estereotipo que denomine a la institución y al trabajo como Estado en sí, en ese instante es

cuando viene el papel fundamental de la comunicación, el cual busca organizar a la información de manera que los públicos tanto internos como externos puedan compartir y percibir a los objetivos del Estado como propios.

Por lo tanto la comunicación cumple un deber fundamental dentro de la institución, la cual desempeña funciones que faciliten el cumplimiento de sus objetivos.

2.1.3 Función de la Comunicación institucional.

La comunicación institucional cumple con las siguientes funciones principales: a) apoyar las operaciones centrales internas y externas; b) definir a la organización o la orientación del trabajo; c) informar al público interno y externo; y d) socializar a los individuos en la organización (Alcorta, 2004, pág. 53). La comunicación debe tener en claro la actividad que debe realizar para complementar la responsabilidad para la que fue creada, la institución busca un refugio dentro de la comunicación, y el refugio es mantener la conexión de cada uno de los departamentos, del gobierno y sobre todo del país.

Para realizar estas actividades es necesario contar con una organización capaz de agenciar la información, mantener coherencia en el mensaje a partir de varios factores que intervienen en la institución, entre ellos se puede citar el hecho de que las instituciones son emisores y receptores de señales, informaciones, mensajes. Estos factores demarcan la nueva problemática comunicacional para la mayoría de las instituciones (Alcorta, 2004, pág. 63).

Uno de los objetivos fundamentales de la comunicación institucional es el de integrar la estructura hacia una identidad coherente y unívoca, lo cual contribuye al consenso de los hombres en la institución gubernamental (Alcorta, 2004, pág. 53). Es función de la Comunicación Institucional clarificar el mensaje que la institución quiere dar a conocer a todos sus públicos y así conceder el sentido de pertenencia y fortalecer el desempeño de sus miembros

para contar con su aceptación logrando así contemplar una visión que sinérgicamente vaya desarrollándose a través del tiempo.

Es importante recalcar que el propósito de una comunicación institucional efectiva es lograr el crecimiento de un sistema para difundir sus funciones y llegar al objetivo de contribuir a la sociedad.

La comunicación institucional podría ser utilizada como instrumento que permitiera a la institución alcanzar objetivos que no fueron acordes al bienestar común (Muriel, 1980, pág. 55). Cada institución fue creada con una meta que abarca varios motivos, es esencial poner énfasis en el bienestar común, ya que las consecuencias pueden ser graves e inolvidables.

La principal función de la comunicación institucional es aportar al desarrollo nacional. Los objetivos específicos de la institución modelan los objetivos de la comunicación institucional, en última instancia, tanto los fines de la institución como los de su sistema de comunicación, se encuentran al servicio del equilibrio (bienestar) del sistema social (Muriel, 1980, pág. 55).

Cada institución, cada gobierno tiene claro el objetivo fundamental para el que fue creado, el único deber que debe cumplir el Estado es velar por el bienestar social y es la función específica el camino por el que debe ser guiada la comunicación.

Las entidades gubernamentales han llevado consigo la responsabilidad de llevar las riendas de una nación, de ahí que sea de gran relevancia su funcionamiento interno y externo como tal, es así como la comunicación entra a jugar un papel fundamental en dichas instituciones.

Para cumplir con este objetivo y como parte importante hay que destacar los procesos comunicacionales dentro de una institución.

2.2 Procesos Comunicacionales dentro de una institución.

Para que la comunicación institucional cumpla con su deber debe ser aceptada dentro de la misma para que posteriormente pueda cumplir con los planes y las estrategias básicas para facilitar su desarrollo. La actividad de implementación implica la puesta en práctica o ejecución de los planes de comunicación institucional (Muriel, 1980, pág. 195). El proceso empieza desde la implementación.

A diferencia de la investigación y de la planificación, que se desarrollan en forma poco aparente, la implementación implica acciones visibles a los ojos de todos, de lo que se deriva en gran parte su importancia (Muriel, 1980, pág. 195). Las instituciones deben estar a la responsabilidad de conseguir un proceso de comunicación efectivo para que todos los miembros lo acepten y comprendan para actuar con vigor y conseguir las metas planteadas por el gobierno.

La comunicación debe ser una herramienta muy utilizada y controlada de manera que actúe eficientemente para ocupar un papel fundamental dentro de las instituciones. En la actividad de comunicación institucional, la institución se constituye casi siempre en la fuente iniciadora de los procesos de comunicación (Muriel, 1980, pág. 195). La institución es una entidad que emite información, la cual debe ser transmitida y monitoreada correctamente, ya que el mensaje que es enviado a sus públicos debe ser claro para evitar confusiones o desacuerdos dentro de la opinión pública.

La institución, a través de su sistema de comunicación institucional, entra en contacto con su medio ambiente del cual forman parte sus públicos (Muriel, 1980, pág. 195).

La comunicación dentro de una institución debe ser coordinada como un proceso, el cual con el paso del tiempo va a cooperar con el objetivo básico y

fundamental del gobierno que es el bienestar social, el cual se distingue en tres fases principales.

a) Fase de innovación

Es la adaptación a nuevos patrones tanto tecnológicos como ideológicos que buscan innovar y capacitar a las instituciones para cumplir un trabajo más eficiente en cuanto a su objetivo.

b) Fase de selección

Es la aceptación a las innovaciones y cambios dentro del sistema de trabajo, este es el proceso más importante ya que se busca una respuesta positiva o negativa frente al cambio del cual depende el éxito de la comunicación institucional.

c) Fase integrativa o de incorporación

Es la innovación frente al sistema que anteriormente se usaba y en donde se ven cambios paulatinos (Muriel, 1980, pág. 59).

Está relacionada con los contactos funcionales que se producen en la organización, típicamente, en aquellos puntos en donde se necesita información o asesoría especializada, y en donde se realiza algún tipo de supervisión funcional. En estos casos existen personas o unidades que dictan el camino a seguir en virtud de su capacidad técnica.

Es diferente de la autoridad de tipo oficial que se desprende de la jerarquía cargo – labor institucionalizada y claramente definida. (ECONOMICA, (2011) Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de <http://www.mag.go.cr/circulares/upe-manual-organigramas.pdf>)

Para poder realizar un proceso comunicacional dentro de una institución como es la Agencia de Regulación y Control Minero es necesario conocer a sus públicos internos e ideología, ya que la mayoría de instituciones gubernamentales fueron implementando cambios a través del tiempo.

2.2.1 La comunicación interna en las instituciones gubernamentales.

“La comunicación interna interesa a la institución porque se encarga de mantener un ambiente medianamente controlado, percibe a la institución a través de los públicos que la componen y la proyección de estos en la gestión de la comunicación externa. La misma está presente en todas las instituciones ya sea consciente o inconscientemente” (Alcorta, 2004, pág. 39).

La comunicación interna debe tener un papel primordial dentro de las instituciones que buscan comprometer a cada uno de sus miembros, ya que de esta manera permite reflejar la filosofía y la creencia del gobierno. Por lo que es fundamental que la comunicación interna fluya adecuadamente para realizar sus tareas de manera comprometida y alentadora.

Internamente las organizaciones están compuestas por varios departamentos que comprenden diferentes e importantes funciones para la organización. La comunicación interna debe conseguir comprometer a sus miembros para que actúen en concordancia y sinergia, y así puedan desarrollar las actividades determinadas por el Estado y que éstas se reflejan en el exterior.

Una comunicación interna saludable, permite que los funcionarios tengan identidad institucional y la transmitan al público.

“La política de comunicación institucional, de acuerdo con una filosofía integradora, se lleva a cabo en los ámbitos interno y externo. Es un proceso simultáneo, y por tanto, no sucede primero en el interior de la organización para después difundirse en el exterior, tal como han pretendido algunas doctrinas.” (Sotelo, 2008, pág. 269)

La comunicación interna integra el interior de una institución, pero primeramente debe existir una fuerte composición comunicacional que apoye y sostenga permanentemente el desarrollo diario de la comunicación. Dentro de

toda institución se debe recalcar, fortalecer y controlar diariamente el proceso comunicacional para buscar satisfacer las necesidades de los públicos internos de la institución y complementar el compromiso de los mismos.

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales (Muriel, 1980, pág. 269).

Por consecuencia los públicos internos son los componentes más importantes de la institución ya que deben tener una característica fundamental que es estar comprometidos con los objetivos de Estado para llegar al éxito, los públicos internos deben ser cuidados y considerados dentro de un clima laboral satisfactorio para contribuir al desarrollo de sus funciones. Cada miembro tiene una actividad a desarrollar, la institución depende de la manera en como sea desplegada.

“La noción de comunicación interna abarca dos aspectos: 1) Una función operativa, cuantitativa, que asegura el tratamiento, la difusión y el flujo óptimo de la información; es la gestión de los sistemas de información, dentro de la institución. 2) Una función de “estímulo”, cualitativa, que anima, completa o cortocircuita las redes anteriores y que se está más dispuesto a confiar a prestatarios externos.” (Alcorta, 2004, pág. 39)

La comunicación interna abarca complementos que hay que cuidar para contemplar el éxito al cual se quiere llegar. No se debe ignorar a ninguna estrategia, la cual pueda complementar y magnificar la búsqueda del éxito y lo más importante mantenerse en ese nivel.

Las instituciones públicas se componen de públicos internos que funcionan a nivel jerárquico en el cual cada miembro pertenece a distintas ubicaciones dentro del organigrama y cumple funciones que ayudan al cumplimiento laboral de la institución, pueden distinguirse dos tipos de públicos internos; los

directivos o jefes y los empleados en general o subordinados (Muriel, 1980, pág. 271).

Para tener una visión clara sobre la función del directivo se entiende “por directivos a las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos (Muriel, 1980, pág. 271), los directivos están comprometidos directamente con el objetivo del Estado que es el bienestar nacional, puesto que al tomar decisiones se comprometen fuertemente. En lo que se refiere a la función de los subordinados son todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos (Muriel, 1980, pág. 271).

Cada uno de los miembros de la institución debe tomar conciencia y formar parte de la comunicación institucional. El comunicador con los directivos debe tener una relación basada en la confianza para que entre los subordinados realicen eficientemente su trabajo y en un clima laboral satisfactorio.

La Comunicación Institucional requiere de una estructura, organización y funcionamiento para poder ser aplicada en la empresa y así lograr su efectivo desarrollo y propósito para hacer más eficiente la operación de la institución.

2.2.2 Estructura, organización y funcionamiento de la Comunicación Institucional.

A medida que las instituciones se han ido haciendo conscientes de que un clima favorable de relaciones entre una institución y sus públicos propicia la consecución de sus objetivos, han visto la necesidad de racionalizar y encauzar adecuadamente su comunicación, tanto con públicos internos como externos (Muriel, 1980, pág. 237). Gestionar la comunicación de una institución no es tarea fácil, ya que requiere de un alto grado de organización que defina una estructura efectiva para la delegación de funciones y establecimientos para contribuir a obtener un clima laboral estable mediante el control.

Las instituciones plantean objetivos que desean cumplir para mejorar el funcionamiento de un Gobierno, pero para lograrlo deben esclarecer sus necesidades y expectativas a través de una inteligente delegación de actividades.

El centro de comunicaciones, como integrador dentro de la institución, será quien se plantee varios objetivos acordes a los objetivos de la institución. Para generar líneas de acción que permitan coordinar la comunicación. (Alcorta, 2004, pág. 65)

Establecer actividades que regulen el rendimiento comunicacional es un paso primordial dentro de la tarea de control comunicacional y así establecer un perfecto orden para cubrir todas las tareas necesarias para llegar a los objetivos planteados por la institución. Estos deben ser informados a cada uno de los miembros de la organización para obtener un grado de aceptación y compromiso con la debida cooperación para trabajar juntos coordinadamente, aprovechando el tiempo y los recursos; las instituciones gubernamentales tienen tareas ya establecidas por el gobierno, las cuales deben seguir por un riguroso camino para desarrollarlas, puesto que de éstas depende el cumplimiento del Gobierno para con el Estado.

En la estructura funcional de la organización, aparece una serie de límites que van desde la gerencia hasta el último elemento (Cavassa, 2005, pág. 149). Todos deben estar involucrados en las metas institucionales y deben tener conocimiento absoluto de los avances positivos o negativos que gracias a su desempeño están siendo alcanzados.

Una comunicación bien estructurada y efectuada es aquella que logra completar las aspiraciones de cada uno de sus miembros, los cuales deben ser tomados en cuenta dentro de la institución para poder complacer y permitir

la participación de ideas y conceptos para la ayuda del cumplimiento de metas y objetivos.

“La comunicación no es ajena al arreglo jerárquico, se afectan mutuamente; no depende de la configuración y la complejidad organizacionales, las reconstruye de modo constante; es permeable a la centralización, pero sin sometersele; no escapa a la formalización, la reescribe”. (González, 2004, pág. 171)

La comunicación abarca las soluciones de los acontecimientos diarios del Estado que contempla crecer significativa y permanentemente. Si la comunicación no está siendo cuidada por el director de comunicación, un problema puede llevar al mal desempeño de la institución, por esta razón, la persona encargada de esta tarea debe ser capaz de ver más allá de lo evidente y esclarecer cada pequeño problemas para evitar grandes daños. (Costa, 2001, pág. 66)

Al establecer la importancia de la comunicación se debe delegar actividades a los funcionarios los cuales deben asumir responsabilidad y contemplar cada uno de los detalles comunicacionales necesarios para informar a todos los miembros de la institución. En un país surgen problemas diariamente, un comunicador debe ser capaz de informar a sus colegas para evitar graves problemas.

Se suele reconocer dentro de la actividad comunicacional que la ejecución de una política exige un proceso de racionalización que permita sistematizar, dar congruencia y ordenar las operaciones comunicativas (Muriel, 1980, pág. 162). Cada movimiento debe estar clara e inteligentemente calculado ya que el objetivo es que ayuden al funcionamiento de la organización a través de un plan específico y el compromiso de todos y cada uno de los miembros comprometidos de la institución, ya que estos darán su mejor esfuerzo para conseguir la meta deseada.

La Comunicación Institucional es un sistema que coordina a la organización con sus públicos, tanto internos como externos, está constituido por una serie de componentes individuales que se relacionan entre sí dando forma a una estructura determinada. (Muriel, 1980, pág. 239)

El primero es la estructura interna que se ubica dentro de la institución, son sus empleados, los cuales están establecidos de acuerdo a su estructura orgánica, funciones y condiciones económicas. En este caso, el comunicador institucional encabeza un departamento o sección especializada dentro de la organización y tiene bajo su mando a una o varias personas que trabajan con él (Muriel, 1980, pág. 241). El comunicador institucional es el encargado de la planificación comunicacional dentro de la institución.

En el segundo caso el comunicador institucional opera a manera de “staff” o de asesoría de los estratos más altos de la institución, los cuales manejan todas las políticas generales de la misma, en este caso debe existir un alto nivel de confianza y responsabilidad ya que gracias a la asesoría del comunicador el alto ejecutivo tomará decisiones en base a su planteamiento.

Para poder lograr una estructura institucional eficiente y coordinada es necesario contar con objetivos claros con tiempos determinados que aporten al crecimiento de la organización, estrategias que abarquen contenidos que ayuden a cumplir los objetivos planteados y herramientas innovadoras que complazcan y colaboren con el desempeño de sus usuarios, las cuales deben ser gestionadas inteligentemente.

2.2.3 Gestión de la información en las instituciones: la comunicación interna. Objetivo, estrategia y herramientas.

Con un conjunto homogéneo y coordinado de herramientas debe constar la necesidad de aprovechar las capacidades de todos los instrumentos de comunicación organizados y planificados para buscar sistemas de eficacia

(Lacasa, 2004, pág. 189). El éxito comunicacional de las organizaciones consiste en la integración de cada uno de los departamentos para obtener un aporte que sea la base del compromiso de cada uno de sus miembros ya que se obtiene un sentido de pertenencia con el Estado, el cual es el componente más importante para el rendimiento laboral.

El saber coordinar inteligentemente cada una de las actividades funcionales trabajadas para mejorar y mantener la comunicación, es un factor que debe ser tomado en cuenta por todas las organizaciones interesadas en el triunfo de dicha institución.

Deben existir estrategias que conlleven al logro de un objetivo propuesto por la organización y que busquen tácticas para cumplirlo de una manera eficiente y eficaz.

De igual manera, las entidades públicas no deben ser ajenas a la transformación paralela con las diferentes actualizaciones tecnológicas del mundo corporativo, pues siempre será fundamental trabajar por su fortalecimiento el cual garantice el desarrollo sostenible de una nación, de allí a que se miren diferentes alternativas con el fin de mejorar los procesos de gestión y servicio al usuario.

Además, la comunicación debe aprovechar recursos compartidos generando sinergias. Un efecto de ello es que la comunicación horizontal debe “empatar” las dinámicas de gestión de las diferentes partes de la organización, generando cierto sincronismo que desde un punto de vista macro se involucra con la dinámica general de gestión de la institución. (Aguilera, (2007) Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-con-interaccion-para-entidades-del-gobierno.htm>)

Las instituciones públicas deben tener una comunicación entre sus departamentos, una cultura de reconocimiento que le aporte al clima organizacional desde las comunicaciones, cabe recalcar que tienen una

necesidad de mejoramiento tecnológico, el cual requiere trabajo en equipo para poder implementarlo y relacionarlo a los procesos comunicacionales que deben estar enfocadas en brindar un mejor servicio al ciudadano.

La comunicación interna es utilizada como el recurso estratégico para fortalecer la cultura comunicativa de los líderes en busca de realizar una coordinación y adaptación de la organización a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Algunas herramientas para utilizar en una institución publicas son:

- Los equipos interfuncionales son integrados por personas de diferentes áreas y su sentido es enfocar los procesos de la organización hacia determinada unidad de trabajo o proyecto, disminuyendo desperdicios y errores de congruencia entre las áreas.
- Las reuniones de mejoramiento por otra parte, son encuentros generalmente de solo dos áreas en donde se busca la colaboración mutua para reducir errores y establecer mejoramientos de producción (tiempos, esfuerzos, desarrollo de sinergias, etc.)
- Por último las Bitácoras de calidad son registros de solicitudes que un área le hace a otra para mejorar determinado procedimiento y con ello optimizar la labor que se realiza. Allí un área le hace una solicitud a otra y esa otra debe ofrecer respuesta para saber si es posible realizar el cambio o cómo puede lograrse lo que solicitó el área proponente. (Aguilera, (2007) Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-con-interaccion-para-entidades-del-gobierno.htm>)

Para poder manejar a la comunicación de una forma conveniente para la institución es necesario tener una dirección la cual administre las actividades de cada miembro de la organización encargándose así de cumplir las metas institucionales.

2.2.4 La Dirección de Comunicación.

La complejidad como estructura de perfeccionamiento, es una propiedad progresiva de las organizaciones (Costa, 2001, pág. 59). Las instituciones son complicadas por el hecho de buscar la perfección. Es por esta razón que deben tener un condicionamiento permanente de control y dirección para tener una estabilidad capaz de convencer e involucrar a los públicos a involucrarse con la organización. Cada día existe una nueva tarea que hacer para mantener la estructura y el clima laboral de la organización, es importante que tengan un fuerte compromiso para ayudar a llevar el éxito a la institución paralelamente con el Estado.

A modo de conclusión señalaremos que, aparte de los grandes cambios tecnológicos en el terreno de software y de las inversiones que requieren, no hay en la institución otra área tan específicamente innovadora como el área de la comunicación y la gestión de las comunicaciones (Costa, 2001, pág. 66). El sector comunicacional de las organización está en evolución diaria, ya que cada tiempo se crean nuevas herramientas tecnológicas que ayudan a la eficiencia de la comunicación.

Se debe considerar que la comunicación probablemente es lo más delicado e importante para la organización ya que de ella depende el funcionamiento y el desarrollo informativo para cada uno de sus miembros, todos estos deben estar en la capacidad de estar completamente informados para que no existan confusiones y rumores que afecten al funcionamiento de la institución, la comunicación en instituciones públicas es general, ya que a través del gobierno se maneja un mismo tipo de comunicación que debe estar implícita en la forma de trabajar de sus integrantes.

Una razón fundamental para que se deba llevar al cabo la dirección de comunicación es la organización estratégica que corresponde cada uno de sus funcionarios considerando la atención a cada espacio de gran importancia en la comunicación.

Para cualquier institución, la planificación de la comunicación institucional se inicia a partir de un análisis exploratorio-descriptivo de la institución en general y de la situación de sus relaciones con sus respectivos públicos internos y externos (Alcorta, 2004, pág. 176).

Es fundamental instaurar el plan que establezca las condiciones necesarias para la organización mediante una persona calificada que tenga la responsabilidad de gestionar actividades para mediar problemas comunicacionales.

“La comunicación aplicada es esencialmente estratégica. La comunicación no solo se inserta en la estrategia general de la empresa, de la misma manera que lo hacen las finanzas, la producción o el marketing, sino que incluso: a) contribuye a definirla b) La hace realizable y controlable”. (Costa, 2001, pág. 51)

No cabe duda que la transparencia en la comunicación es prioritaria dentro de la institución gubernamental y debe ser aplicada por un director de comunicación, el cual se encarga de la distribución de funciones comunicacionales que ayuden a solventar y fortalecer la comunicación tanto interna como externa para facilitar su control y armonización.

2.2.5 Perfil del Director de Comunicación en las instituciones.

El director de comunicación será reconocido en su rango directivo y estará situado junto al máximo ejecutivo: presidente, consejero delegado, director general (Costa, 2001, pág. 62). Es el encargado de manejar la comunicación dentro y fuera de una institución, es el punto clave para el desarrollo permanente de la misma. Debe ser una persona con características específicas ya que su tarea es ser dinámico y observador, capaz de comprender cada problema y tener la capacidad de resolverlo o prevenirlo.

Además, debe ser la mano derecha de la alta gerencia ya que es capaz de atraer la confianza por parte del gerente y de todos los empleados, este acarrea todos los problemas y sus posibles soluciones y está informado de cada detalle y emprendimiento por parte de los públicos internos y externos.

El Director de comunicación es una persona innovadora, capaz de coordinar las actividades y tener el discernimiento de saber qué miembro de la institución es el más adecuado para cumplir la función proyectada. Es inteligente y sabe cuándo y cómo aplicar el momento para aclarar e informar a los funcionarios.

Deberá saber –y hacer saber- que el producto último de su cometido es la imagen de la institución. Pero que la imagen no solo se hace comunicando, sino actuando, y coordinando ambas cosas (Costa, 2001, pág. 64). La coordinación que debe existir entre los públicos internos y externos es la tarea más importante del director de comunicación, debe tener un claro concepto de las situaciones que ocurren diariamente en un país para poder tomar decisiones inteligentes con respecto al sistema que colabora con el Estado.

La imagen es el centro de la institución y el Director de comunicación debe tener la capacidad para mantenerla estable a pesar de las adversidades, ya que la imagen es todo lo que la institución tiene para darse a conocer frente a sus públicos estratégicos, si su imagen no es buena es posible que la institución fracase.

El director de comunicación deberá cumplir las siguientes funciones:

- Normativa: coordinador de todo aquello que contribuye a crear una imagen unificada de la entidad.
- Portavoz: interlocutor con los distintos públicos de la misma.
- Servicio: da asistencia a otros departamentos, con objeto de coordinar las estrategias y políticas funcionales, merced al contacto permanente con los departamentos de la entidad.
- Observatorio: encargado de detectar en los públicos la imagen de la entidad, y utilizar los instrumentos necesarios para lograr los objetivos marcados.
- Cultural: introduce y revisa los valores corporativos, orientando las actividades internas y externas para integrarlos a la imagen de la organización (Álvarez, 1997, pág. 93).

Dentro de sus cualidades, el Director de comunicación debe tener la capacidad de comprender todas las partes importantes de la institución, ser el observador y el facilitador de la institución, es esencial que todos los públicos estén correctamente informados y el comunicador debe saber cómo informar y a través de qué medios.

La comunicación es hoy más fuerte que la acción. Porque el cómo se comunica la institución es infinitamente más importante incluso que lo qué hace y cómo lo hace (Costa, 2001, pág. 66).

Qué, cómo, cuándo y dónde comunicar es la estrategia calificativa que cada organización tiene como característica de su esencia y su consecuencia, si una institución pública comparte una fuerte comunicación interna con el Gobierno y todos sus miembros, es capaz de llegar a cumplir las metas para el Estado más rápido de lo esperado ya que de esta depende la satisfacción de sus funcionarios al cumplir sus tareas y al esforzarse en cumplir las metas de la institución.

2.3 La Comunicación Externa y los públicos de una institución.

La imagen de la institución frente a sus públicos externos; es decir, la representación mental cognitiva – afectiva que estos públicos tengan de la institución, es en gran medida producto de la calidad de la relación que se establece entre ambos (Muriel, 1980, pág. 306). Una institución debe considerar importante el hecho de comunicarse con sus públicos externos ya que su opinión conlleva a la veracidad del trabajo gubernamental en sí y el punto más significativo que es el dudar sobre si es tomado como importante el bienestar nacional.

“La imagen de la institución en estos públicos crea expectativas al respecto de las relaciones o contactos posteriores entre ambos. Es decir, si un público externo tiene una imagen favorable de la institución percibiéndola como una entidad servicial y eficiente, dicho público esperará que ésta de comporte servicial y eficiente.” (Muriel, 1980, pág. 306)

Los públicos externos esperan que una institución esté dispuesta a brindar un servicio de alta calidad permanentemente, por esta razón es trascendental emitir información que establezca seguridad y sobre todo transparencia para generar confianza. Si algunos públicos externos tienen una imagen desfavorable de la institución, este hecho afectará las relaciones y contactos posteriores que estos tengan con la misma. Existen ocasiones en que se generan una mala imagen o una opinión pública negativa sobre una institución; en ese caso, se tendrá que recurrir a estrategias que ayuden a cambiar su imagen.

En cuanto a los públicos externos de la institución existen dos clases significativas la primera, los públicos generales y la segunda, los públicos específicos.

Los públicos generales están constituidos por la comunidad nacional e internacional, ubicadas a nivel del macrosistema social de la institución, con los que ésta entra en contacto aunque en forma mediatizada por los públicos específicos. (Muriel, 1980, pág. 306). El cual tiene una relación indirecta con la institución de forma mediatizada, es decir, a través de la opinión pública y los medios de comunicación

Los públicos específicos entendemos a los individuos y sistemas sociales externos vinculados en un alto grado y directamente a la institución en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del suprasistema, o medio ambiente inmediato de la institución (Muriel, 1980, pág. 307). Tienen una relación directa con la institución de mutua interdependencia. El público específico es el cliente, el proveedor y otras instituciones públicas.

CAPÍTULO III

3. LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL MINERO.

3.1 Antecedentes históricos.

En el año 1944 con el Gobierno de José María Velasco Ibarra (DIRECTORIO ARCOM, (2008) Recuperado el 27 de agosto de 2011, de http://www.mrnrr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=762%3AAla-agencia-de-regulacion-y-control-minero-&catid=59%3Amineria&Itemid=2&lang=en) se dió la creación del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, primeramente fue creado como el Ministerio de Economía dedicado a manejar la Minería e Hidrocarburos, Agricultura y Ganadería, Industrias en general, Comercio Interior y Exterior, Control de Precios, subsistencias.

Todo lo relativo a bancos y su inspección, Fiscalización e intervención de empresas, Patentes, Marcas y Privilegios, Convenios internacionales y Estadística nacional.

Con el pasar del tiempo ya en 1957, el Gobierno de Camilo Ponce Enríquez (Georgetown University, (2011) Recuperado el 4 de octubre de 2011 , de Historia: <http://pdba.georgetown.edu/Executive/Ecuador/pres.html>) decidió restaurar el Ministerio nombrándolo así, el Ministerio de Fomento al cual se le designaron funciones más específicas como: Minería e Hidrocarburos, Agricultura, Ganadería, Veterinaria, Reforestación, Industrias, Regadío e Hidrología.

A medida que el Ministerio iba evolucionando se le designaban funciones más específicas para un mejor manejo y desempeño de su trabajo. En el año 1964, el Gobierno de los jefes de las tres ramas militares: Capitán de Navío Ramón Castro Jijón, de la Marina; Crnel. Luis Cabrera Sevilla, del Ejército; y Tnte.

Cnel. Guillermo Freile Posso, de la Aviación; junto con el Senador Funcional por las Fuerzas Armadas, Cnel. Marcos Gándara Enríquez, (Georgetown University, (2011) Recuperado el 4 de octubre de 2011 , de Historia: <http://pdba.georgetown.edu/Executive/Ecuador/pres.html>) resolvieron denominar al nuevo Ministerio como El Ministerio de Industrias y Comercio donde se ocupaban de las funciones de Minería e Hidrocarburos, Industrias, Comercio, Recursos Energéticos y Pesqueros, Turismo, Producción y Comercialización.

En el año 1970, al gobernar nuevamente José María Velasco Ibarra (Georgetown University, (2011) Recuperado el 4 de octubre de 2011 , de Historia: <http://pdba.georgetown.edu/Executive/Ecuador/pres.html>) se decidió cambiar las funciones del Ministerio y lo nombró como el Ministerio de Recursos Naturales y Turismo dedicándose a contribuir con el manejo de Minería e Hidrocarburos, Recursos Hidráulicos y Energéticos, Pesqueros, Recursos Marinos y Turismo. Al finalizar el Gobierno de José María Velasco Ibarra y con el comienzo del nuevo mandato del Presidente Guillermo Rodríguez Lara en 1973 (Georgetown University, (2011) Recuperado el 4 de octubre de 2011 , de Historia: <http://pdba.georgetown.edu/Executive/Ecuador/pres.html>) al Ministerio se le atribuyó un nuevo cambio, ahora sería el Ministerio de Recursos Naturales y Energéticos dedicado a administrar los sectores de Minería e Hidrocarburos, Recursos Hidráulicos y Energéticos, Pesqueros.

Después de un largo periodo, en el año 1985, el Gobierno de León Febres Cordero (Georgetown University, (2011) Recuperado el 4 de octubre de 2011 , de Historia: <http://pdba.georgetown.edu/Executive/Ecuador/pres.html>) decidió modificarlo por el Ministerio de Energía y Minas, el cual cumpliría funciones en los sectores de Minería e Hidrocarburos.

Entidades adscritas: CEPE, INECEL, INE e INAMHI.

En el Gobierno de Alfredo Palacio en el año 2007 (Georgetown University, (2011) Recuperado el 4 de octubre de 2011 , de Historia: <http://pdba.georgetown.edu/Executive/Ecuador/pres.html>) se decidió denominarlo como el Ministerio de Minas y Petróleos, cambiando sus funciones a los nuevos sectores de Minería, Hidrocarburos, Protección Ambiental, Geología.

Finalmente desde el año 2009 hasta el presente, el actual Presidente Rafael Correa (Georgetown University, (2011) Recuperado el 4 de octubre de 2011 , de Historia: <http://pdba.georgetown.edu/Executive/Ecuador/pres.html>) decidió modificarlo como el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables designándole funciones como petróleo, gas, minería y todos los recursos naturales no renovables.

El manejo de los recursos naturales es una tarea de gran relevancia ya que éstos ayudan a la economía del país. Es esencial que el Ministerio cumpla con los objetivos de crecimiento, control, manejo y ayude a la solución de posibles problemas de cada uno de los sectores que se dedican a la explotación y comercio de los recursos naturales de nuestro país, los cuales merecen ser cuidados y monitoreados con responsabilidad.

Es necesario especificar la historia del Ministerio mediante un cuadro periódico desde su comienzo en el año 1944 hasta el presente año:

Tabla #1: Evolución Histórica del Ministerio de Recursos No Renovables

Año	Creación	Sectores de competencia
1944	Ministerio de Economía	de Minería e Hidrocarburos, Agricultura y Ganadería, Industrias en general, Comercio Interior y Exterior, Control de Precios, subsistencias, todo lo relativo a bancos y su inspección, Fiscalización e intervención de empresas, Patentes, Marcas y Privilegios, Convenios internacionales y Estadística nacional.
1957	Ministerio de Fomento	de Minería e Hidrocarburos, Agricultura, Ganadería, Veterinaria, Reforestación, Industrias, Regadío e Hidrología.
1964	Ministerio de Industrias y Comercio	de Minería e Hidrocarburos, Industrias, Comercio, Recursos Energéticos y Pesqueros, Turismo, Producción y Comercialización
1970	Ministerio de Recursos Naturales y Turismo	de Minería e Hidrocarburos, Recursos Hidráulicos y Energéticos, y Pesqueros, Recursos Marinos y Turismo.
1973	Ministerio de Recursos Naturales y Energéticos	de Minería e Hidrocarburos, Recursos Hidráulicos y Energéticos, Pesqueros
1985	Ministerio de Energía y Minas	de Minería e Hidrocarburos. Entidades adscritas: CEPE, INECEL, INE e INAMHI.
2007	Ministerio de Minas y Petróleos	de Minería, Hidrocarburos, Protección Ambiental, Geología.
2009	Ministerio de Recursos Naturales No Renovables	de Petróleo, gas, minería y todos los recursos naturales no renovables.

Fuente: http://www.mrnrr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=879%3Ahistoria&catid=61%3Ainstitucion&Itemid=27&lang=en 24/agosto/2011 13:24 p.m.

Elaborado por: Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, Evolución Histórica del Ministerio

En 1944 empezó como el Ministerio de Economía encargado de manejar varios sectores, uno de ellos era la Minería e Hidrocarburos. Este Ministerio ha logrado especificar el sector al que se dirige. A partir del año 2009 se establece

el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables encargado del sector de petróleo, gas, minería y todos los recursos naturales no renovables.

A continuación se definirá al actual Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, cabe recalcar que este Ministerio cuenta con 261 empleados que necesitan de una eficiente comunicación interna para realizar su trabajo correctamente. El Ministerio tiene entidades adscritas con diferentes funciones para cumplir con su trabajo, una de ellas es la Agencia de Regulación y Control Minero encargada de la inspección y vigilancia del sector minero, el cual tiene un desbalance en su comunicación interna.

3.1.1 Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

La nueva Constitución Política de la República establece que los recursos naturales no renovables son de propiedad inalienable, imprescriptible e inembargable del Estado y, en general, los productos del subsuelo, yacimientos minerales y de hidrocarburos. (MRNNR, (2011) Recuperado el 27 de agosto de 2011 http://www.mrnrr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=762%3Aa-agencia-de-regulacion-y-control-minero-&catid=59%3Amineria&Itemid=2&lang=en)

El 14 de septiembre de 2009 se creó el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables (MRNNR), en reemplazo del Ministerio de Minas y Petróleos, mediante Decreto Ejecutivo No. 46, publicado en el Registro Oficial No. 36. (MRNNR, (2011) Recuperado el 27 de agosto de 2011, de http://www.mrnrr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=762%3Aa-agencia-de-regulacion-y-control-minero-&catid=59%3Amineria&Itemid=2&lang=en)

Por esta razón, el nuevo Ministerio será el encargado de velar por el Estado en el sentido de administrar los beneficios de los recursos naturales no renovables y facilitar su desarrollo cumpliendo con los requerimientos de control para su correcta explotación. Dentro de este nuevo lineamiento político se enmarca la

renovación institucional del Ministerio, cuyo objetivo es administrar, de manera soberana, el petróleo, la minería y el gas, recursos naturales no renovables que sirven como fuente de financiamiento para atender las necesidades del país. (MRNNR, (2011) Recuperado el 27 de agosto de 2011, de http://www.mrnrr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=762%3AAla-agencia-de-regulacion-y-control-minero-&catid=59%3Amineria&Itemid=2&lang=en)

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables para cumplir con su administración del sector de petróleo, gas, minería y todos los recursos naturales no renovables establece diferentes negociaciones con importantes instituciones que se dedican al negocio de la explotación para el cumplimiento con el requerimiento de la Constitución.

3.1.2 Principales labores del Ministerio

Para realizar una administración de forma proactiva, el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables establece negociaciones con diferentes compañías del país para ayudar a un mejor desempeño administrativo y lograr que el total de la producción de crudo pertenezca al Estado y que el contratista reciba un pago por sus servicios. (MRNNR, (2011) Recuperado el 27 de agosto de 2011, de http://www.mrnrr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=762%3AAla-agencia-de-regulacion-y-control-minero-&catid=59%3Amineria&Itemid=2&lang=en)

Así, el Ministerio estará en aptas condiciones para desempeñar su trabajo y ayudar al Estado colaborando con precisión.

En los diferentes ámbitos existentes con los que trabaja el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables se establece una estrategia con una dirección adecuada.

“En el ámbito minero, está la creación de la Empresa Nacional Minera, que podrá establecer alianzas estratégicas con sus similares estatales para conformar compañías de economía mixta y así poder desarrollar proyectos mineros de interés nacional. Puede, adicionalmente, constituir asociaciones, uniones transitorias, alianzas estratégicas, con personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas”. (MRNNR, (2011) Recuperado el 27 de agosto de 2011, de http://www.mrnnr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=762%3AAla-agencia-de-regulacion-y-control-minero-&catid=59%3Amineria&Itemid=2&lang=en)

Para el desarrollo y control del sector Minero se crearon diferentes institutos que en forma particular realizan un trabajo específico y completo para así poder cumplir con el objetivo del Ministerio sin dejar ningún sector al descuido.

“También, el Instituto de Investigación Geológico, Minero, Metalúrgico fue creado para la investigación, desarrollo tecnológico e innovación. Debe generar, sistematizar, focalizar y administrar la información geológica en todo el país para promover el desarrollo sostenible y sustentable de los recursos minerales y prevenir la incidencia de las amenazas geológicas y aquellas ocasionadas por el hombre, en apoyo al ordenamiento territorial”. (MRNNR, (2011) Recuperado el 27 de agosto de 2011, de http://www.mrnnr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=762%3AAla-agencia-de-regulacion-y-control-minero-&catid=59%3Amineria&Itemid=2&lang=en)

Para poder administrar cada ámbito se necesita de un trabajo organizado y sobretodo se requiere un control permanente que defina las leyes y reglamentos para cada espacio.

Las agencias de Control y Regulación, tanto Hidrocarburífero como Minero son organismos técnico administrativos encargados de vigilar, auditar, intervenir y controlar las fases de las actividades hidrocarburífera y minera. (MRNNR, (2011) Recuperado el 27 de agosto de 2011, de http://www.mrnrr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=762%3AAla-agencia-de-regulacion-y-control-minero-&catid=59%3Amineria&Itemid=2&lang=en)

Mediante esta estrategia el país se encarga de un importante patrón de la producción y control de los recursos naturales no renovables. Es fundamental disminuir la dependencia de grandes corporaciones ganando así, ingresos para el Estado, con una explotación racional, sustentable y con cuidado al ambiente. (MRNNR, (2011) Recuperado el 27 de agosto de 2011, de http://www.mrnrr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=762%3AAla-agencia-de-regulacion-y-control-minero-&catid=59%3Amineria&Itemid=2&lang=en)

Es importante destacar el desempeño que se está llevando a cabo en cuanto al sector minero, los profesionales están capacitados para controlar, monitorear, regularizar, investigar, administrar el sector minero. Cada institución tiene un solo objetivo que es el de optimizar el recurso minero para el bienestar del país. De esta manera se creó la Agencia de Regulación y control Minero encargada de la seguridad del sector minero.

3.2 Agencia de Regulación y Control Minero

3.2.1 Antecedentes institucionales

Mediante Ley No. 045, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 517 de 29 de enero del 2009, se expidió la Ley de Minería que norma “el ejercicio de los derechos soberanos del Estado Ecuatoriano para administrar, regular, controlar y gestionar el sector estratégico minero (Registro Oficial, 2009, Ley No. 517 Quito Ecuador).

La Agencia de Regulación y Control Minero se crea a través de la Ley ya mencionada para ayudar al Estado en la gestión de la regulación y control; desarrollo de la pequeña minería y de la minería artesanal; asegurando la explotación minera, promoviendo un trabajo de recuperación de los recursos mineros e hidrocarburíferos para poder asegurar que las operaciones mineras sean para beneficio de los intereses nacionales.

“Para cumplir con las atribuciones establecidas en la Ley de Minería es necesario dotar a la Agencia de Regulación y Control Minero de una estructura organizacional, sobre la base del direccionamiento estratégico, la identificación de los procesos institucionales responsable de su gestión, que facilite el desarrollo de las actividades de competencia de esta Institución, contando con los dictámenes favorables del estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, aprobación del SENPLADES, Ministerio de Finanzas y SENRES”. (Salvador, 2006, pág.6)

El sector minero es, posiblemente, el menos conocido de la economía nacional. Sin embargo, es el sector que presenta las mejores posibilidades de desarrollo a corto, mediano y largo plazo y, por lo tanto, su incidencia podría ser determinante en la economía del país. Por datos del Banco Central del Ecuador, se conoce que de los 32 sectores más importantes de la economía nacional, solo uno no precisa de insumos mineros (alquiler de vivienda), mientras que los 31 sectores restantes los requieren, ya sea en forma de materia prima o como productos semielaborados y elaborados. (Registro Oficial, 2009, Ley No. 126, Quito Ecuador).

La minería en el Ecuador del siglo XXI se encuentra en un punto de transición. En pequeña escala la extracción de minerales metálicos, no metálicos y materiales de construcción, el sector minero ha permanecido siempre a la sombra del sector hidrocarburífero como un sector marginal. Este sector está considerado como uno de los sectores de la economía, que tienen el efecto multiplicador más alto en la generación de ocupación de puestos de trabajo.

Según el Ingeniero José Luis Arrieta, Director de Administración de la Agencia, en una entrevista afirmó que: Está comprobado, que en una empresa bien organizada, que dependa del abastecimiento de materias primas minerales (fábrica de cemento o de abonos), por cada obrero que labora en una cantera explotando calizas o fosforitas con ayuda de un tractor, diez obreros trabajan en las fábricas produciendo cemento o abonos; cien personas trabajan en la comercialización y distribución de estos insumos y mil en la construcción de obras de infraestructura, en la agricultura, la industria y el transporte.

El sector minero es sin lugar a dudas uno de los recursos más significativos del país y necesita tener un buen manejo estratégico administrativo, ya que este sector tiene un alto índice para generar empleos y busca ser explotado de una manera responsable.

EL 31 de mayo de 1991, fue publicada y expedida la Ley de Minería No. 126 y en ella se establece que “El Estado puede autorizar la ejecución de actividades mineras para el aprovechamiento racional de los recursos mineros a las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, otorgándoles derechos mineros, de conformidad con esta Ley. (Registro Oficial, 2009, Ley No. 126, Quito Ecuador).

La Dirección Nacional de Minería fue una dependencia del Ministerio de Minas y Petróleos, estaba encargada de administrar los procesos de permiso, mantenimiento y pérdida de derechos mineros, creándose así las Direcciones Regionales de Minería encargadas de vigilar el cumplimiento de las funciones que fueron asignadas, pero, lamentablemente, ocurrieron errores, como corrupción al momento de cumplir con la leyes Mineras, fraude en la venta de minas, entre otros bochornosos actos.

Para realizar lo anteriormente indicado, a través de la Ley No. 045, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 517 de 29 de enero del 2009, expresa:

“La Ley de Minería que norma el ejercicio de los derechos soberanos del Estado Ecuatoriano para administrar, regular, controlar y gestionar el sector estratégico minero; regula las relaciones del Estado con las Empresas mixtas mineras, con las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, públicas, mixtas, privadas y las de éstas entre sí, respecto de la obtención, conservación y extinción de derechos mineros y de la ejecución de actividades mineras.” (Registro Oficial Fiscalización, 2009, Ley No. 045, Quito Ecuador)

Es así, que a través de la Ley de Minería, el Ministerio adquiere el derecho de gestionar este sector. Para ello se crearon varias instituciones adscritas al Ministerio las cuales contribuyen con una gran ayuda a este proceso de administración. Entre ellas está la Agencia de Regulación y Control Minero encargada del control de este sector.

Según el Ingeniero José Luis Arrieta, Director de Administración de la Agencia, en una entrevista afirmó que: La Agencia de Regulación y Control Minero considera que dentro de la institución, las funciones administrativas/comunicacionales no se llevan a cabo adecuadamente. Según el Ingeniero José Luis Arrieta la filosofía institucional no está adaptada por parte de los miembros, esto se ve reflejado en el desconocimiento y falta de identidad institucional, produciendo un débil apoyo por parte de los funcionarios en el desarrollo de sus actividades administrativas y se genera como consecuencia un mal desempeño en el desarrollo de proyectos.

3.2.2 La Agencia como una nueva institución de administración.

“La Agencia de Regulación y Control minero es el organismo técnico-administrativo, encargado del ejercicio de la potestad estatal de vigilancia, inspección, auditoría y fiscalización, intervención, control y sanción en todas las fases de la actividad minera que realicen la Empresa Nacional Minera, las empresas mixtas mineras, la iniciativa privada, la pequeña minería y minería artesanal y de sustento, de conformidad con las regulaciones de la Ley de Minería y sus reglamentos”. (MRNNR, (2001) Recuperado el 27 de agosto de 2011, de http://www.mrnrr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=762%3A%3Aa-agencia-de-regulacion-y-control-minero-&catid=59%3Amineria&Itemid=2&lang=en)

Estableciendo el nuevo marco institucional del sector público minero, el Art. 4 de la Ley de Minería vigente, creó la Agencia de Regulación y Control Minero, como parte de la estructura organizacional, determinando en su Art. 8, que:

“La nueva entidad es un organismo técnico administrativo, de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía administrativa, técnica, económica, financiera y patrimonio propio y se encuentra adscrita al Ministerio Sectorial y tiene competencia para supervisar y adoptar acciones administrativas que coadyuven al aprovechamiento racional y técnico del recurso minero, a la justa percepción de los beneficios que corresponden al Estado, como resultado de su explotación, así como también al cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad social y ambiental que asuman los titulares de derechos mineros”. (DIRECTORIO ARCOM, 2008, pág. 1)

La Agencia tiene un gran compromiso con el Estado, ya que tiene tareas primordiales en la gestión de control y regulación del sector minero.

Competencias

- a) Velar por la correcta aplicación de la Ley de Minería, sus reglamentos y demás normativa aplicable en materia minera;
- b) Dictar las regulaciones y planes técnicos para el correcto funcionamiento y desarrollo del sector, de conformidad con la Ley de Minería;
- c) Emitir informes de los procesos de otorgamiento, conservación y extinción de concesiones mineras, de autorización para la instalación y operación de plantas de beneficio, tratamiento fundición y refinación; y de la suscripción de contratos de explotación, por parte del Ministerio Sectorial;
- d) Llevar un registro y catastro de las concesiones mineras y publicarlo mediante medios informáticos y electrónicos;
- e) Conocer y resolver sobre las apelaciones y otros recursos que se interpongan respecto de las resoluciones de las unidades desconcentradas que llegaren a su conocimiento;
- f) Conocer, tramitar y resolver, en los procesos de amparo administrativo;
- g) Inspeccionar las actividades mineras que ejecuten los titulares de los derechos y títulos mineros;
- h) Vigilar que en las actividades mineras que ejecutan los titulares de los derechos mineros, no se encuentren trabajando, o prestando servicios a cualquier título, niños, niñas y adolescentes y velar por el cumplimiento del artículo 43 de la Constitución de la República.
- i) Sancionar con lo establecido en la Ley de Minería y su reglamento a los titulares de la actividad minera, si de la observación a que se refiere el literal h) que antecede, se estableciere que existen niños, niñas y adolescentes trabajando e informar a las autoridades competentes en materia de niñez y adolescencia, y laboral, sobre la inobservancia a la normatividad vigente;
- j) Designar un interventor en los casos que la ley lo determine;
- k) Fijar los derechos de concesión en el sector minero de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Minería y sus reglamentos, así como recaudar los montos correspondientes por multas y sanciones;

- l) Ejercer el control técnico y aplicar las sanciones del caso para asegurar la correcta aplicación de las políticas y regulaciones del sector;
- m) Abrir, sustanciar y decidir los procedimientos destinados a la imposición de las sanciones establecidas en la Ley de Minería;
- n) Vigilar, evaluar y divulgar el comportamiento del mercado y las estadísticas del sector minero;
- o) Otorgar las licencias de comercialización de sustancias minerales determinadas en la Ley de Minería; y,
- p) Las demás que le correspondan conforme a la Ley de Minería y los reglamentos aplicables. (MRNNR, 2001, Recuperado el 27 de agosto de 2011, de

http://www.mrnrr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=762%3AAla-agencia-de-regulacion-y-control-minero-&catid=59%3Amineria&Itemid=2&lang=en

Jurisdicción y competencias

- a)** Expedir el Estatuto Orgánico Funcional que determine la creación, atribuciones e integración de las agencias locales, provinciales o regionales de regulación y control minero que de conformidad a su circunscripción territorial amerite constituir para vigilar, inspeccionar, auditar, intervenir, sancionar y controlar la actividad minera;
- b)** Expedir las disposiciones administrativas y técnicas que viabilicen la ejecución y aplicación de las regulaciones y planes contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo Minero y la Ley, en el ámbito de su competencia;
- c)** Remitir de manera obligatoria al Ministerio Sectorial, los informes necesarios para el otorgamiento, conservación y extinción de concesiones mineras, así como los de autorización de instalación y operación de plantas de beneficio, tratamiento, fundición y refinación; y, aquellos informes que permitan suscribir los contratos de explotación;
- d)** Remitir a los gobiernos municipales, en relación a la explotación de materiales de construcción, los dictámenes previos y obligatorios que les

permitan expedir las autorizaciones para la explotación de este tipo de materiales.

e) Organizar y administrar los registros y el Catastro Minero en el que se inscribirán todos los instrumentos mediante los cuales el Ministerio Sectorial registre, otorgue, modifique, administre o extinga derechos mineros, registros de sanciones, así como los demás actos y contratos que se celebren en materia minera;

f) Conocer, tramitar y resolver, motivadamente, las apelaciones y otros recursos establecidos en la ley que se interpongan respecto de las resoluciones de las agencias locales o regionales que llegaren a su conocimiento;

g) Conocer, tramitar, resolver e imponer motivadamente, en los procesos de amparo administrativo, las medidas y sanciones previstas en la ley;

h) Designar interventores en los casos previstos en la ley;

i) Establecer mediante resolución las tasas por servicios y actuaciones administrativas, como: derechos, copias, certificados, registros, cambio de fases de la actividad minera, y todos aquellos que se determinen en cada uno de los procesos y subprocesos por parte del Directorio;

j) Llevar control estadístico de las actividades de comercialización de materiales mineros;

k) Dar curso al procedimiento para el ejercicio del derecho de primera opción a la Empresa Nacional Minera en los términos, condiciones y plazos establecidos en el Reglamento;

l) Conocer, tramitar y resolver de oficio o a petición de parte los procedimientos relacionados con la explotación ilegal de minerales, e imponer motivadamente, las medidas, sanciones y multas establecidas en la Ley;

m) Imponer sanciones motivadamente respecto a la prohibición de contratar niños, niñas y adolescentes; violaciones al medio ambiente, a la preservación del patrimonio cultural, a los derechos humanos y al aprovechamiento indebido del agua. Del incumplimiento a las disposiciones de la Ley, notificará a las entidades públicas correspondiente para la adopción de las medidas legales pertinentes; y,

n) Ejercer cualquier otra competencia que en materia de regulación, auditoría, vigilancia y control establezca la Ley. (MRNNR, 2001, Recuperado el 27 de agosto de 2011, de http://www.mrnnr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=762%3AAla-agencia-de-regulacion-y-control-minero-&catid=59%3Amineria&Itemid=2&lang=en)

La Agencia de Regulación y Control Minero es una institución organizada, la cual tiene una filosofía e identidad institucional que ayuda con el cumplimiento de los objetivos.

3.2.3 Filosofía institucional

Según el Estatuto de la Agencia de Regulación y Control Minero su filosofía institucional cuenta con la siguiente Misión, la cual busca identificar a su público interno.

Misión

Regular y Controlar a los titulares y beneficiarios de derechos mineros en el aprovechamiento racional, técnico, socialmente responsable y ambientalmente sustentable de los recursos naturales no renovables, enmarcados en normativa legal y ambiental vigente. (ARCOM, 2010, pág. 2)

Por otra parte, según el Estatuto de la Agencia de Regulación y control Minero, su filosofía cuenta con una Visión que busca consolidar a los miembros de la Agencia para lograr una estrecha relación entre la institución y sus públicos.

Visión

Consolidar su presencia en el sector minero como el organismo estatal de regulación y control, caracterizado por altos niveles de efectividad y gestión transparente, propiciando la confianza de los inversionistas y coadyuvando al buen vivir de la comunidad. (ARCOM, 2010, pág. 2)

3.2.4 Valores institucionales de la Agencia de Regulación y Control Minero:

El personal que conforme la Agencia, en todos los niveles, se caracterizará por desarrollar sus actividades en cumplimiento de los principios constitucionales y legales, bajo los siguientes valores:

a) Honestidad:

Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones, y en la elaboración de productos o la prestación de servicios de responsabilidad de la Agencia de Regulación y Control Minero.

b) Justicia:

Impartir justicia en las acciones legales que competen a la Agencia, en respeto a la Constitución y la Ley y bajo los principios, valores y normas del derecho y la razón.

c) Lealtad y compromiso con el país:

Actuar con lealtad con la Agencia, empoderándose de la misión y objetivos institucionales, y en consecuencia con las políticas emanadas por el Presidente de la República.

d) Predisposición al servicio:

Actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad, y reconocer los deberes y derechos de los titulares de derechos mineros y de la ciudadanía afectada por sus actividades (clientes internos y externos de la institución).

e) Transparencia:

Característica de los servidores de la Agencia de Regulación y Control Minero que se manifiesta con un trabajo imparcial, desvinculado de intereses particulares y sometido íntegramente a sus conocimientos, reflejados en la idoneidad y efectividad de sus acciones y resultados, en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional y social.

f) Responsabilidad social:

Grado de compromiso que adquieren los servidores de la Agencia del Regulación y Control Minero para alcanzar la visión de la Entidad, que les permite asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones con la ciudadanía, de tal manera que incrementen sus niveles de confianza y estabilidad de sus relaciones institucionales.

g) Trabajo en equipo:

Coordinación del talento humano en la consecución de metas y objetivos de la Entidad. (DIRECTORIO ARCOM, 2010, pág. 3)

En la Agencia a pesar de que se posee una filosofía institucional sus miembros no se sienten identificados con la misión y visión y por ende es difícil establecer su compromiso con los objetivos estratégicos de la organización.

3.2.5 Objetivos estratégicos

La Agencia de Control y Regulación Minera tiene objetivos estratégicos que están basados en su empeño de administrar la seguridad del sector. Lo que busca la Agencia es comprometer a sus colaboradores en trabajar por los objetivos de la Institución.

1. Fortalecer la capacidad y gestión del Estado a través de la regulación y control de las actividades de exploración y explotación minera.
2. Garantizar el desarrollo sustentable de la minería, como sector estratégico de la economía nacional, a fin de brindar a los titulares de derechos mineros un sistema técnico-administrativo ágil y transparente para el control de sus actividades productivas.
3. Garantizar la calidad y seguridad de las actividades mineras, en todas sus fases, mediante el control del cumplimiento de las leyes, regulaciones y normativas técnicas, ambientales y sociales relacionadas con la materia, en beneficio de los intereses nacionales.
4. Actualizar y fortalecer el Sistema de Administración de Derechos Mineros (SADMIN), Registro Minero y Catastro de concesiones mineras, como herramientas que garanticen una información veraz y oportuna.

5. Vigilar el comportamiento del mercado y estadísticas del sector minero.
6. Desarrollar un Sistema de Administración de Recursos Humanos por competencias, en el que la capacitación y el perfeccionamiento del personal, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la evaluación y la retroalimentación constituye la base fundamental de su planeamiento así como la racionalidad y distribución del recursos humano por ámbitos y áreas de trabajo. (DIRECTORIO ARCOM, 2010, pág. 3)

Para cumplir con los objetivos ya mencionados la Agencia establece estrategias para ayudar a cumplir factiblemente con las metas institucionales.

3.2.6 Estrategias Institucionales

1. La gestión institucional de la Agencia se cumplirá con enfoque sistémico con los Ministerios integrantes del gobierno central, en especial con el Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, el Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, la Secretaría Nacional de Planificación, la Empresa Nacional Minera, el Instituto Nacional de Investigación Geológico-Minero y Metalúrgico, los organismos de control, así como con otras instituciones del gobierno central, los gobiernos autónomos descentralizados, y la sociedad civil en su conjunto.
2. Las políticas emanadas de la Presidencia de la República, el Plan Nacional de Desarrollo Minero, las disposiciones del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables -en cuanto a planificación minera, las políticas y directrices establecidas en el Art. 6 de la Ley de Minería-, y las resoluciones del Directorio de la Agencia, constituirán el marco de gestión institucional y sectorial.
3. En el marco de la Constitución, las leyes, reglamentos y más disposiciones conexas sobre la materia se establecerá un fuerte impulso a las relaciones del Estado con la sociedad civil sobre la base del diálogo nacional para definir alianzas, fijar objetivos y determinar responsabilidades de las partes en el desarrollo minero, en su condición de sector estratégico de la economía nacional.

4. La base del trabajo en equipo y la administración por procesos, estará complementada con la incorporación de un sistema tecnológico de última generación, que será el instrumento institucional que produzca los resultados esperados, que se someterá al control permanente de gestión de calidad.
5. Se sistematizará la gestión del control sectorial y se fortalecerá la capacidad de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos y funciones institucionales.
6. Se fortalecerá el control interno sobre la base de una precisa y clara asignación de autoridad y responsabilidad a los diferentes niveles jerárquicos institucionales.
7. Implantar la gestión por procesos como parte de un componente estructural para la mejora organizacional.
8. La capacitación del talento humano institucional y el acceso a la información tecnológica que garanticen la competencia de supervisar y adoptar acciones administrativas que coadyuven al aprovechamiento racional y técnico de los recursos mineros, y al cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad social y ambiental. (DIRECTORIO ARCOM, 2010, pág. 4)

La Agencia cuenta además con una estructura organizacional que busca un orden de actividades según cada profesional.

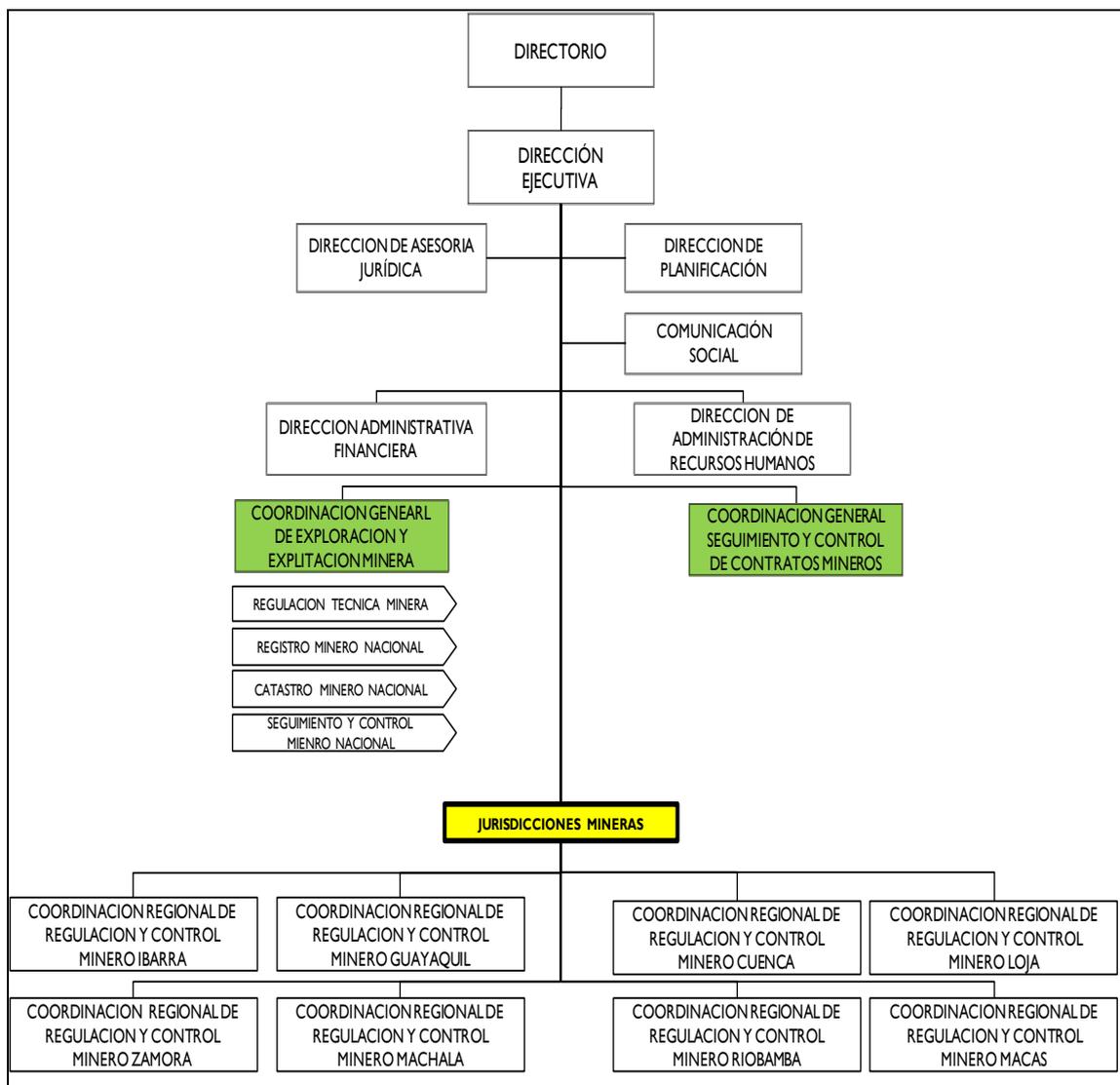
3.2.7 Estructura Organizacional

Para cumplir con las atribuciones establecidas en la Ley de Minería, la Agencia de Regulación y Control Minero cuenta con una estructura organizacional, el cual facilita el desarrollo de las actividades de competencia de esta Institución, contando con los dictámenes favorables del estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.

3.2.7.1. Estructura organizacional para la gestión del proceso institucional

La Agencia de Regulación y Control Minero cuenta con un organigrama, el cual está dividido en varias dependencias para cumplir con la gestión de manera eficiente y eficaz.

Gráfico #1: Organigrama de la Agencia de Regulación y Control Minero.



Fuente: Estatuto ARCOM, “Capítulo II: De la cadena de valor, mapa de procesos y estructura orgánica institucional”, El Directorio de la Agencia de Regulación y Control Minero Ecuador, 2010, pág. 4

Elaborado por: Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, Evolución Histórica del Ministerio

En el organigrama del ARCOM se encuentra el departamento de comunicación, el cual está encargado de manejar la comunicación institucional interna y externa con el fin de cumplir las expectativas de la entidad.

3.2.7.2. Departamento de Comunicación

Según la Licenciada Joline Salvador, administrativa de la Agencia afirmó que: Si existe una unidad de comunicación en esta Institución, todo se coordina directamente con la dirección de comunicación social del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, según la Licenciada Joline Salvador esto por política institucional.

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables cuenta con un departamento de comunicación el cual está integrado por el Director de Comunicación Social, el Doctor Diosgrafo Chamba. Este departamento tiene una estructura abierta conformada por Periodistas para tratar el proceso de Gestión de la Comunicación Social.

El departamento de comunicación tiene como misión constituir a la comunicación en un eje transversal de las políticas de cambio y proyectos de desarrollo emprendidos por los sectores energéticos, Hidrocarburífero, Minero y Ambiental, transparentar la gestión ministerial, crear conocimiento y satisfacer los requerimientos de información de todas las audiencias. (MRNNR, (2011) Recuperado el 27 de agosto de 2011, de http://www.mrnrr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=762%3AAla-agencia-de-regulacion-y-control-minero-&catid=59%3Amineria&Itemid=2&lang=en)

El campo de acción para su trabajo se basa en:

1. Comunicación de los hechos, promoción de los logros y acciones; y la motivación para la participación.

2. Organización de mecanismos de comunicación para difundir la gestión del Ministerio.
3. Asesoría a las autoridades ministeriales en aspectos de comunicación.
4. Investigación de contenido de los medios de comunicación.
5. Preparación de material impreso, en audio, videos, multimedia e Internet relacionado con la gestión institucional
6. Desarrollo de proyectos comunicacionales.
7. Atención de requerimientos de clientes internos y externos. (MRNNR, (2011) Recuperado el 27 de agosto de 2011, de http://www.mrnnr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=762%3AAla-agencia-de-regulacion-y-control-minero-&catid=59%3Amineria&Itemid=2&lang=en)

El 10 de enero del 2011 se realizó un evento de socialización sobre la Ley de Minería a todos los funcionarios a nivel nacional, sobre las atribuciones y competencias que tiene cada una de las Direcciones.

Según la Licenciada Joline Salvador, administrativa de la Agencia afirmó que: Dentro del Plan operativo y sobre la base del informe de evaluación de este proyecto, se utilizan herramientas como agenda de medios, boletines de prensa, material informativo para medios de comunicación, publicaciones, análisis, resumen informativo con imágenes, ficha técnica y tendencia informativa, reporte de investigación de contenido de los medios impresos, campañas de comunicación y documentales sectoriales.

3.3 Análisis F.O.D.A.

La institución cuenta con un análisis FODA que se detalla a continuación:

➤ FORTALEZAS

CAPACIDAD DIRECTIVA

- Expedición de instructivos para aplicación de legislación minera.
- Experiencia en el conocimiento de la Aplicación de la Ley de Minería y sus Reglamentos.
- Liderazgo y comunicación de la Autoridad competente.
- Buen ambiente laboral.

CAPACIDAD FINANCIERA

- Recursos de Autogestión.
- Gestión realizada para adquisición de vehículos y mobiliario.
- Buen manejo y recaudación de tributos.

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

- Existencia del Estatuto Orgánico por Procesos, reglamentos y procedimientos definidos.
- Planificación en conjunto con el personal.
- Conocimiento y aplicación por cada uno de los técnicos y personal administrativos de sus funciones.
- Responsabilidad y cumplimiento de los trabajos a cada uno asignados.

CAPACIDAD TALENTO HUMANO

- Funcionarios con experiencia en administración minera (legal, técnico, catastro, económico)
- El Personal que labora en la ARCOM-MC es colaborador, y vela por el interés de la agencia está muy predispuesto al aprendizaje y trabajo en equipo.

- Conocimiento, experiencia y responsabilidad profesional en cada una de las funciones que se desarrollan..

CAPACIDAD OPERATIVA

- Parque automotor nuevo.
- ARCOM es parte del equipo de negociación de contratos mineros.
- Predisposición a tiempo completo a desarrollar actividades de regulación y control.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

- Existencia de Sistema de Administración de Derechos Mineros (DIRECTORIO ARCOM, 2008, pág. 4)

➤ **DEBILIDADES**

CAPACIDAD DIRECTIVA

- Falta de posicionamiento de la ARCOM en el sector estratégico.
- Presión en la toma de decisiones, por parte de otras autoridades ajenas a la ARCOM.
- No existe un trabajo coordinado entre las autoridades de la ARCOM, que agilicen la gestión institucional.

CAPACIDAD FINANCIERA

- Falta de presupuesto para cubrir las necesidades de la Institución.
- Falta de asignación de recursos propios (Patentes y regalías)
- Inoportuna gestión en procesos administrativos y financieros.
- Disponibilidad de recursos financieros para viabilizar la entrega de materiales y suministros.
- Falta de un seguro de vida y accidentes para ejecución de actividades de control.
- No pago de viáticos y subsistencia adecuados, de acuerdo a distancia y condiciones de trabajo.

- Falta de gestión en proceso de compras públicas.

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

- Vacíos en el Estatuto Orgánico por Procesos de ARCOM.
- No existe Manual de Procedimientos y de funciones de cada unidad.
- Falta de eventos de relaciones humanas.

CAPACIDAD TALENTO HUMANO

- Falta de inducción al personal nuevo.
- Personal técnico y administrativo insuficiente.
- Falta capacitación continua y oportuna para el personal de la ARCOM.
- Bajo nivel remunerativo.

CAPACIDAD OPERATIVA

- Falta de definición de procesos de control y seguimiento.
- Falta de manual de procedimientos.
- Falta de Infraestructura adecuada para el funcionamiento de la institución.
- Falta de elementos o herramientas necesarias para utilizar en el campo.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

- Falta de equipos tecnológicos y herramientas suficientes y de última tecnología.
- SADMIN y Catastro Minero tecnológicamente desactualizado.
- Falta de programas informáticos especializados para seguimiento, control y registro minero. (DIRECTORIO ARCOM, 2008, pág. 4)

➤ OPORTUNIDADES

POLÍTICO

- Decisión del gobierno para desarrollo y apoyo de la actividad minera.
- Posibilidad de convenios internacionales con organismos relacionados con minería (Gobiernos o Universidades).
- Estructura institucional del sector minero.

SOCIAL

- Buena y sostenida relación y comprometimiento de las empresas y concesionarios mineros con las comunidades afectadas por el desarrollo minero.
- Socialización de los beneficios de la Minería en los sectores mineros del País.
- Oposición a la minería a nivel de grandes proyectos.

AMBIENTAL

- Presencia de Instituciones vinculadas con el sector minero en temas de seguimiento y control ambiental.
- Exigencias ambientales que mejoran estándares de producción.

ECONÓMICO

- La presencia de yacimientos de metales preciosos y metales base.
- Alta demanda de minerales a nivel internacional, altos precios de minerales.
- Generar partidas presupuestarias propias para el funcionamiento de la ARCOM.
- Fortalecimiento Interinstitucional a través de convenios: ej. SRI-ARCOM, en la recaudación de patentes y regalías.

LEGAL

- Seguridad jurídica en el desarrollo de actividades mineras.

TECNOLÓGICO

- Utilización de adelantos científicos, tecnológicos y equipos para realizar controles y mediciones de campo en actividades mineras.
 - Capacitación en tecnología y en uso de equipos y herramientas de punta.
- (DIRECTORIO ARCOM, 2008, pág. 4)

➤ **AMENAZAS**

POLÍTICO

- Interferencia en la aplicación de competencias en las instituciones del sector.
- Autoridades seccionales opuestas a la actividad minera legal.
- Influencia en la toma de decisiones.

SOCIAL

- Falta de presencia del Estado en las comunidades (Creación de Consejos Consultivos).
- Fortalecimiento y crecimiento de la minería informal e ilegal.
- Presencia de ONGS de informantes de la actividad minera.
- Inconformidades por el accionar de la ARCOM, al no obtener resultados con base en denuncias de actores sociales.

AMBIENTAL

- Falta de compromiso de las instituciones que tienen relación con el control ambiental.
- Presencia de grupos ambientalistas que se oponen a actividades mineras.
- Catástrofes naturales.

ECONÓMICO

- Déficit de asignación presupuestaria.
- Que no se hayan distribuido las regalías a los cantones. Por falta de instructivo y de proyectos.
- Ambiente de resistencia de los titulares para el pago de las obligaciones.

LEGAL

- Falta de armonización entre la Ley y Reglamentos mineros.
- Falta de expedición de leyes y reglamentos complementarios a la Ley de Minería.
- Falta de coordinación de entidades del sector.

- Fuga de información.

TECNOLÓGICO

- No contar con capacidades científicas y tecnológicas para el mejor control de la información que generan las empresas con proyectos estratégicos.
- Falta de capacitación en tecnología de punta. (DIRECTORIO ARCOM, 2008, pág. 4)

CAPÍTULO IV

4. INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivos de investigación

4.1.1 Objetivo General

Analizar la situación actual de la Agencia de Regulación y Control Minero frente a su clima laboral y el desempeño comunicacional con sus públicos internos.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar la gestión comunicacional de la Agencia de Regulación y Control Minero frente a sus públicos internos mediante técnicas de entrevista y observación.
- Establecer las falencias que posee la comunicación interna dentro de la Agencia mediante técnicas de encuesta.
- Conocer el grado de identificación que tiene el público interno con la Agencia de Regulación y Control Minero mediante técnicas de encuesta.
- Analizar los resultados mediante gráficos e interpretaciones.
- Describir la situación y conclusiones encontradas en esta investigación.

4.2 Tipo de estudio

Para obtener una completa información al realizar la investigación es necesario realizarla a través de los alcances exploratorio, descriptivo y no experimental, los mismos que de acuerdo a su técnica se analizarán de manera independiente para obtener mejores resultados.

El alcance Exploratorio para su desarrollo requiere obtener suficiente información para familiarizarse con las variables como la comunicación institucional interna, la identidad, la cultura y la Agencia de Regulación y Control Minero.

Descriptivo, ya que como su nombre lo indica se utilizará en la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso del fenómeno. En este caso, de la comunicación interna en la Agencia de Regulación y Control Minero.

Este enfoque se trabaja sobre conclusiones dominantes; o, cómo una persona o grupo de personas se manejan en esta realidad. Este enfoque se basa en realidades, hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

El alcance descriptivo permitirá obtener información real y natural de aspectos que rodean a la Agencia, delimitando y enfatizando hechos concernientes a los públicos internos considerados en el universo de esta investigación, como: las formas de conducta y actitudes, intereses, opiniones, necesidades, preferencias, etc.

Dicha información se recoger

á de manera independiente o conjunta sobre las variables y sus conceptos.

No experimental debido a que no se manipulan las variables con las que se trabaja, además se observarán los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

Además, existen varios métodos de investigación que se utilizarán en este proyecto, a continuación su detalle.

4.3 Métodos de Investigación

Para realizar un trabajo de investigación con resultados sujetos a la realidad, se han establecido seis métodos de investigación que se detallarán a continuación, los cuales permitirán identificar la situación actual de la Agencia frente a su comunicación interna, su identidad y cultura, determinando sus principales problemas.

Método analítico:

En este método se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, para esta investigación se analizará factores que afectan al desarrollo de la comunicación interna, sus públicos, estrategias, percepciones, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades y situación actual en la Agencia de Regulación y Control Minero.

Método Sintético:

Este es un método que se orienta en la composición de un fenómeno a partir de sus elementos separados en un previo proceso de análisis, mediante la composición de cada uno de los componentes se podrá establecer un resumen que comprenda de forma general el problema global de comunicación que se establece en la Agencia.

Método Inductivo:

Este es un método científico que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida y deduciendo sus consecuencias, mediante este método es posible identificar los detalles que han aportado al problema global; es decir, las falencias en la comunicación interna, identidad y cultura de la Agencia; pasando a investigar las reacciones, consecuencias y percepciones de sus públicos internos.

Método Deductivo:

Es un método científico muy utilizado ya que se obtiene conclusiones a partir de premisas particulares y se caracteriza por cuatro etapas básicas: observación y registro de todos los hechos, análisis y clasificación de los hechos, derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos.

El problema se enfoca como un todo, es decir, como una institución de carácter trascendental, que engloba la administración comunicacional interna, la identidad y cultura. Una vez analizadas cada una de éstas variables se obtendrá una conclusión determinada, que orientará el proceso para erradicar el problema.

Método Estadístico:

Es un método que consiste en recopilar, elaborar e interpretar datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos.

A través de este método se podrá establecer una investigación mediante encuestas que determinen en datos reales la situación actual de la Agencia frente a su comunicación interna. Además, mediante la tabulación de dichas encuestas, se obtendrán resultados que serán interpretados mediante las tendencias de satisfacción y percepción de los públicos internos de la Agencia de Regulación y Control Minero.

Método de Observación:

Se habla de método de verificación observacional cuando se intenta verificar una hipótesis o recabar datos de la realidad sin introducir ningún tipo de artificio, sin ejercer un control sobre las variables independientes o sobre los sujetos a estudiar, simplemente observando las conductas que espontáneamente ejecutan los sujetos.

A través del método observacional, se podrá determinar mediante la observación el comportamiento del público interno y se establecerá cómo se desarrollan las actividades dentro de la organización sin ninguna intervención para establecer sus falencias.

4.4 Técnicas de Investigación.

El proyecto está avalado y argumentado por una amplia y profunda investigación con el objetivo de reunir información para interpretar hallazgos y describir hechos. Dentro de estas técnicas existe una diversidad de herramientas de investigación. Para este proyecto se utilizarán tres: la entrevista, la encuesta y la observación.

- **Encuesta**

La encuesta sirve para recolectar información o un conjunto de datos de una muestra mediante consulta o interrogatorio con el fin de medir las respuestas y obtener información para tomar decisiones. (University of Colorado, (2010) Recuperado el 27 de diciembre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/tipencuch.htm>)

La encuesta se realizará a los funcionarios de la institución con el fin de adquirir información acerca de su compromiso y conocimiento sobre la entidad, con lo que se obtendrán detalles y parámetros que pueden determinar ciertas características de la propuesta y las variables que impiden el funcionamiento del sector a investigar.

Se realizará un censo a la totalidad de funcionarios de la Agencia que cuenta con 130 funcionarios.

- **Entrevista**

Las entrevistas sirven para obtener información acerca de un tema determinado realizando una serie de preguntas al entrevistado que por lo general es un especialista en el tema o una persona muy inmersa en el campo de investigación. (LA PUCA, (2011) Recuperado el 27 de Noviembre de 2011, de http://www.materialesdelengua.org/EXPERIENCIAS/PRENSA/f_entrevista_w eb.pdf)

Se realizará una entrevista con preguntas abiertas sobre el desarrollo de la comunicación interna dentro de la Agencia a las autoridades de la institución como el Ingeniero José Luis Arrieta, director de Administración de Recursos Humanos y funcionarios de la Agencia de Regulación y Control Minero que sobrellevan el tema de la propuesta.

- **Observación**

Se usará la observación del comportamiento de las variables del proyecto como son la comunicación institucional interna y el fortalecimiento de la imagen institucional para contribuir al logro de los objetivos comunicacionales de la Agencia de Regulación y Control Minero. La observación será indirecta ya que

se obtendrán conclusiones luego de analizar la información y el campo de estudio.

Esta técnica se realizará dentro de los establecimientos de la Agencia durante los meses de noviembre, diciembre y enero, se ejecutarán veinte visitas en los horarios laborales de lunes a viernes de 8 y 30 a.m. a 5 p.m. para estudiar su comportamiento, nivel de confianza y ambiente laboral.

4.5 Desarrollo de las técnicas de investigación:

Para realizar esta investigación efectuada en la Agencia de Regulación y Control Minero, se aplicó las técnicas de investigación detalladas anteriormente, tomando en cuenta ciertas características del público interno.

4.5.1 Encuesta

4.5.1.1 Población y Muestra:

Para obtener la población, se realizó un censo en el que participarán cada uno de los públicos internos, ya que la Agencia cuenta con un número de 130 funcionarios y no es posible obtener una muestra de dicha población.

4.5.2 Formato de encuesta: (Ver anexo #)

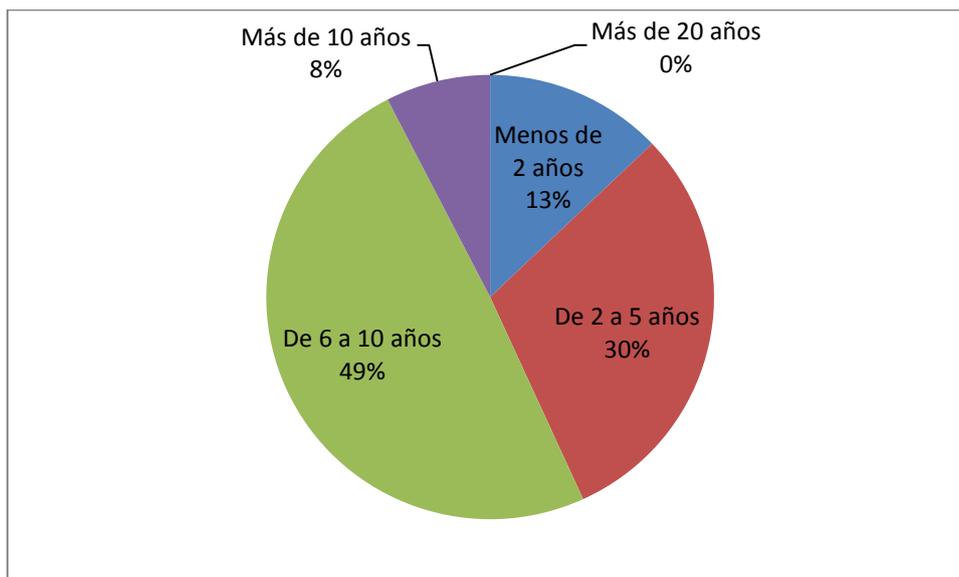
Las encuestas que se realizaron para la investigación de este proyecto fueron hechas en la Agencia de Regulación y Control Minero a su público interno.

A continuación, los resultados y conclusión de las encuestas realizadas:

Pregunta 1.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Agencia de Regulación y Control Minero?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 2 años	17	13%
De 2 a 5 años	40	30%
De 6 a 10 años	65	49%
Más de 10 años	10	8%
Más de 20 años	0	0%
Total	132	100%

Gráfico #2: Pregunta 1.

Elaborado por: Michelle Salvador

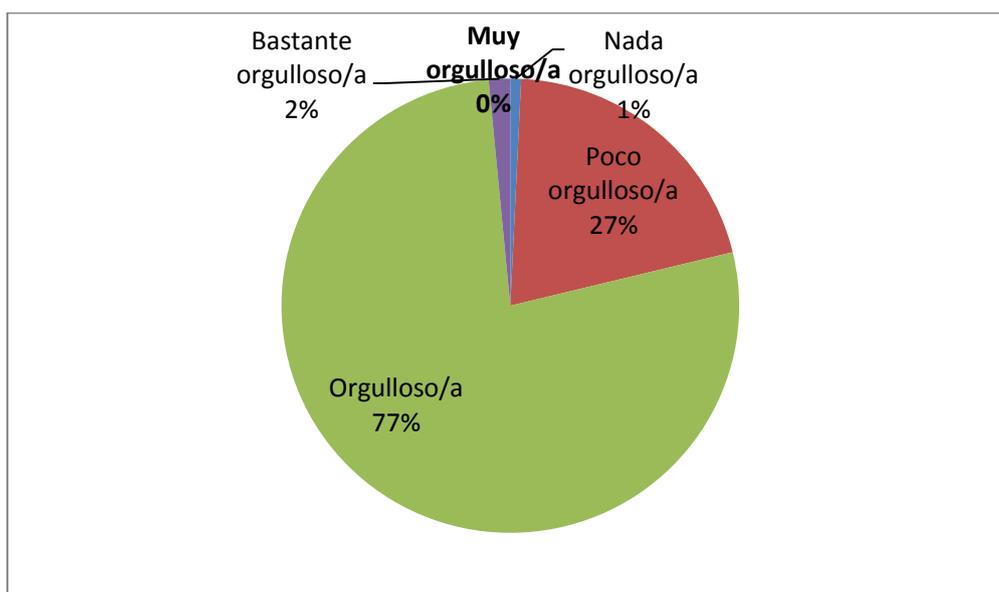
Interpretación: La encuesta indica que el 49% de los funcionarios lleva de 6 a 10 años trabajando en la Agencia, el 30 % lleva de 2 a 5 años, el 13% lleva menos de 2 años, el 8% lleva más de 10 años y nadie lleva más de 20 años. La mayoría de los funcionarios llevan trabajando de 6 a 10 años, es decir que conocen claramente la metodología de trabajo.

Pregunta 2.

¿Se siente orgulloso/a de pertenecer a la Agencia de Regulación y Control Minero?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nada orgulloso/a	1	1%
Poco orgulloso/a	27	20%
Orgulloso/a	102	77%
Bastante orgulloso/a	2	2%
Muy orgulloso/a	0	0%
Total	132	100%

Gráfico #3: Pregunta 2.



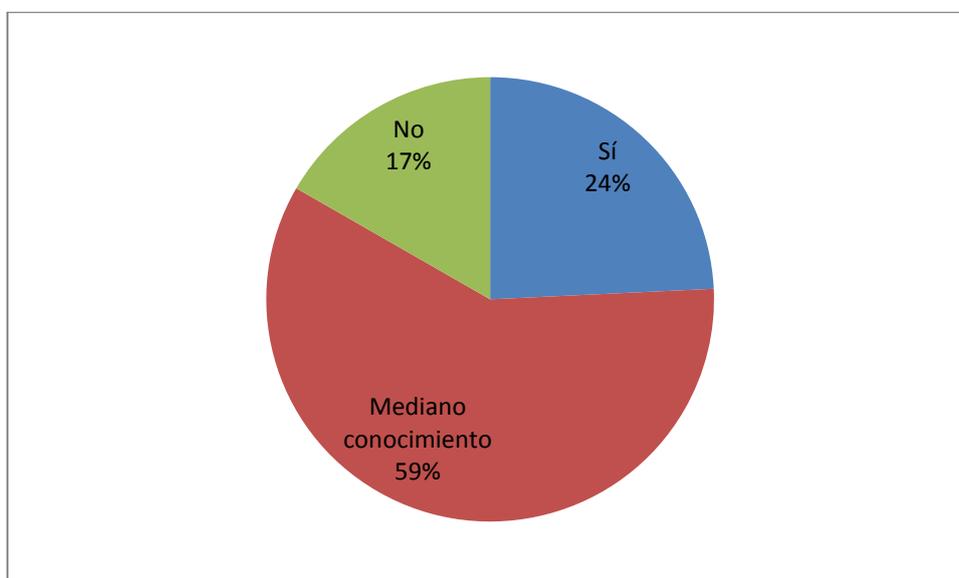
Elaborado por: Michelle Salvador

Interpretación: La encuesta indica que el 77% de los funcionarios se siente orgulloso/a de pertenecer a la Agencia; el 27% se siente poco orgulloso/a; el 2% indica que se encuentra bastante orgulloso/a; mientras que el 1% no se siente orgulloso. La mayoría de los funcionarios se sienten orgullosos de pertenecer a la Agencia, sin embargo las respuestas a la pregunta tienen una tendencia negativa.

Pregunta 3.

¿Tiene pleno conocimiento de cómo aporta su trabajo para el desarrollo de la Agencia?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	32	24%
Mediano conocimiento	78	59%
No	22	17%
Total	132	100%

Gráfico #4: Pregunta 3.

Elaborado por: Michelle Salvador

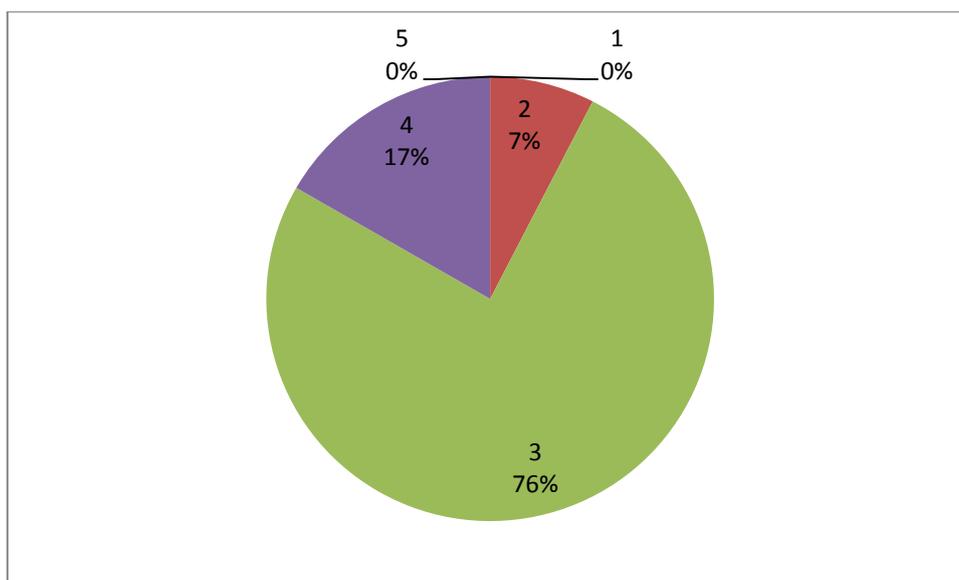
Interpretación: La encuesta indica que el 59% de los funcionarios no está seguro de cómo aporta su trabajo para el desarrollo de la Agencia; el 24% sí está seguro; mientras que el 17% no tiene conocimiento.

Se determinó que la mayoría de funcionarios no tienen claro conocimiento de cómo aporta su trabajo dentro de la organización y por ello cumplen con su labor pero no a plenitud, ya que no saben si influyen en el desarrollo de la entidad.

Pregunta 4.

¿Qué tan identificado se siente con la organización? califíquelo del 1 al 5, siendo 1 mucho 5 nada.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	10	7%
3	100	76%
4	22	17%
5	0	0%
Total	132	100%

Gráfico #5: Pregunta 4.

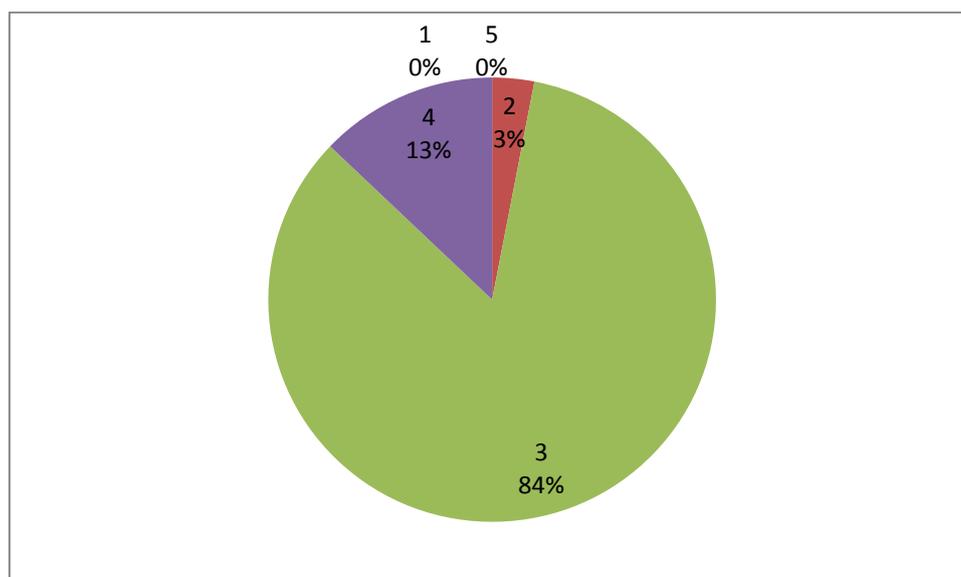
Elaborado por: Michelle Salvador

Interpretación: Siendo 1 mucho y 5 nada, el 76% de los funcionarios se identifica con la Agencia en un nivel intermedio calificándolo con 3; el 17% determinó que casi nada calificándolo con 4; mientras que el 7% calificó con 2, es decir muy identificado. Se pudo concluir que la mayoría de los funcionarios se sienten identificados con la Agencia en un nivel intermedio, con una tendencia negativa hacia sentirse poco identificados

Pregunta 5.

¿Cómo califica usted el ambiente laboral del 1 al 5? , 1 bueno 5 malo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	4	3%
3	111	84%
4	17	13%
5	0	0%
Total	132	100%

Gráfico #6: Pregunta 5.

Elaborado por: Michelle Salvador

Interpretación: Siendo 1 bueno y 5 malo, el 84% de los funcionarios califica al ambiente laboral de la Agencia con 3, es decir en un nivel intermedio, un 13% calificó con 4, es decir casi malo y un 3% calificó con 2, como casi bueno.

Se pudo concluir que la mayoría de los funcionarios cree que el ambiente laboral de la Agencia no es bueno ni malo, sin embargo sus respuestas tienen una tendencia negativa hacia un mal ambiente laboral.

Pregunta 6.

Valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima

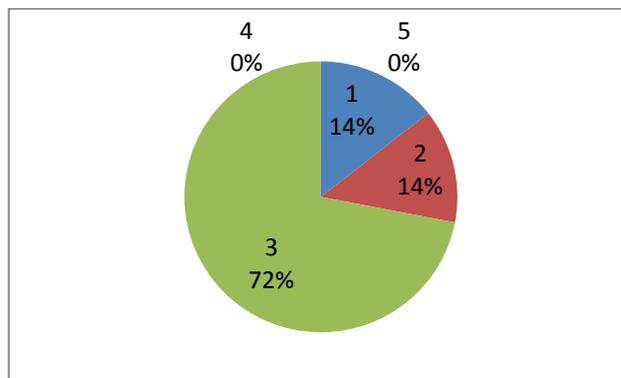
La comunicación que existe dentro de la Agencia de Regulación y Control Minero...

A continuación se analizará cada opción de respuesta por separado.

Logra que me sienta miembro de la Agencia y me comprometa con su filosofía.

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	19	14%
2	18	14%
3	95	72%
4	0	0%
5	0	0%
Total	132	100%

Gráfico #7:Pregunta 6.



Elaborado por: Michelle Salvador

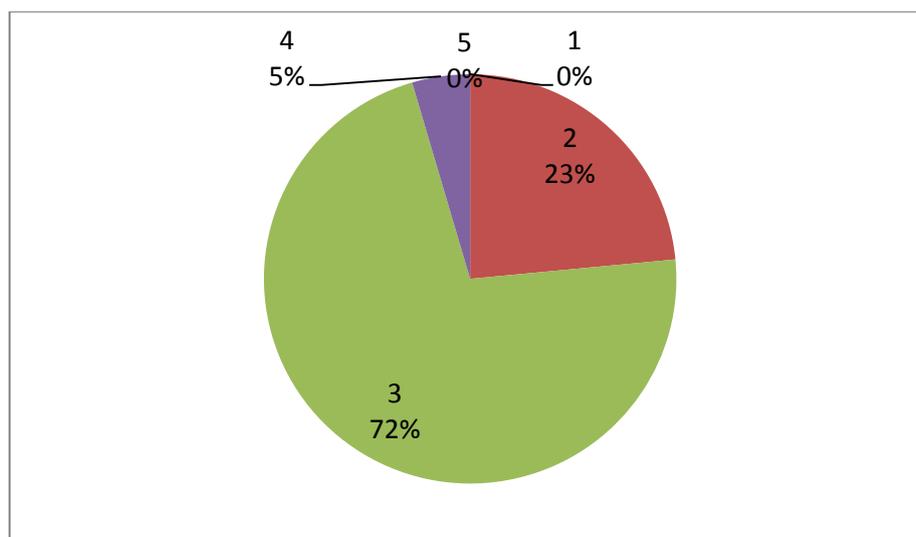
Interpretación: Siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, se preguntó si es que los funcionarios creen que la comunicación que existe dentro de la Agencia logra que se sientan parte de la entidad y se comprometan con su filosofía, el 72% lo calificó con 3, es decir un nivel intermedio, un 14% determinó que 2, lo cual es casi nada y el 14% calificó con 1, como casi nada.

Se pudo concluir que la mayoría de los funcionarios no se sienten parte de la entidad, ni están comprometidos con su filosofía ya que la tendencia es totalmente negativa

... **Me permite conocer su importancia en el ámbito nacional.**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	31	23%
3	95	72%
4	6	5%
5	0	0%
Total	132	100%

Gráfico #8: Pregunta 6.



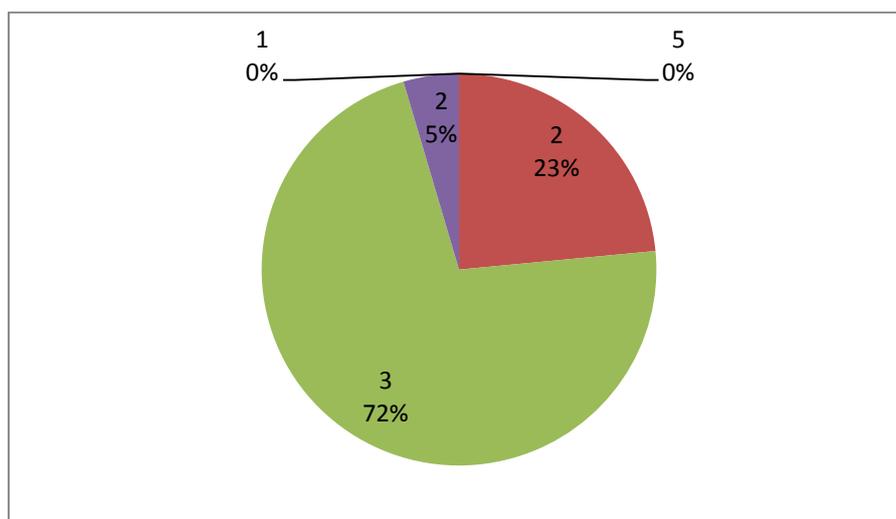
Elaborado por: Michelle Salvador

Interpretación: Siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, se preguntó si es que los funcionarios creen que la comunicación que existe dentro de la Agencia les permite conocer la importancia de dicha entidad en el ámbito nacional, el 72% lo calificó con 3, lo cual es un nivel intermedio, un 23% determinó con 2, es decir casi nada y el 5% calificó con 4 con tendencia a la máxima nota. Se pudo concluir que la mayoría de los funcionarios no creen estar bien informados sobre la importancia de la Agencia en el ámbito nacional, ya que la tendencia es mayormente negativa.

... Me ayuda a entender cuál es la situación de la Agencia frente a sus actividades en el país.

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	31	23%
3	95	72%
4	6	5%
5	0	0%
Total	132	100%

Gráfico #9: Pregunta 6.



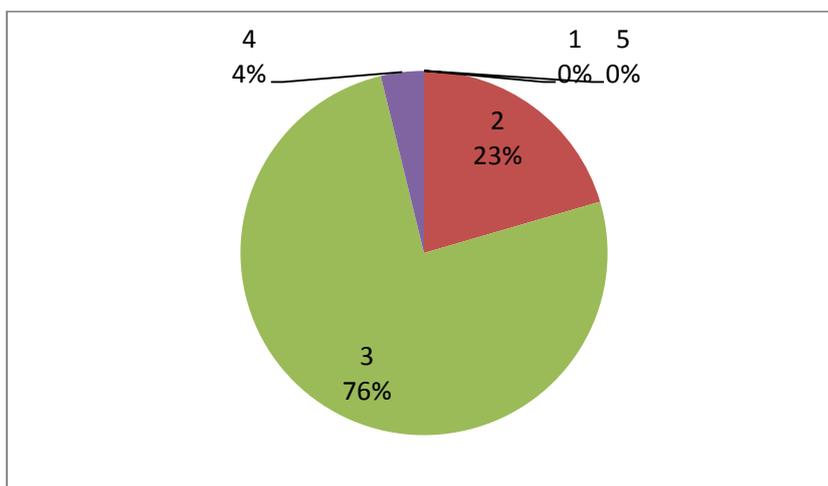
Elaborado por: Michelle Salvador

Interpretación: Siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, se pregunto si es que los funcionarios creen que la comunicación que existe dentro de la institución les permite conocer la situación de la agencia frente a sus actividades en el país, el 72% lo calificó con 3, es decir un nivel intermedio, un 23% calificó con 2, lo cual es casi nada y el 5% calificó con 4 con tendencia a la máxima nota. Se pudo concluir que la mayoría de los funcionarios no creen estar bien informados para realizar su trabajo dentro de la Agencia frente, ya que la tendencia es totalmente negativa.

... Me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo.

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	27	20%
3	100	76%
4	5	4%
5	0	0%
Total	132	100%

Gráfico #10: Pregunta 6.



Elaborado por: Michelle Salvador

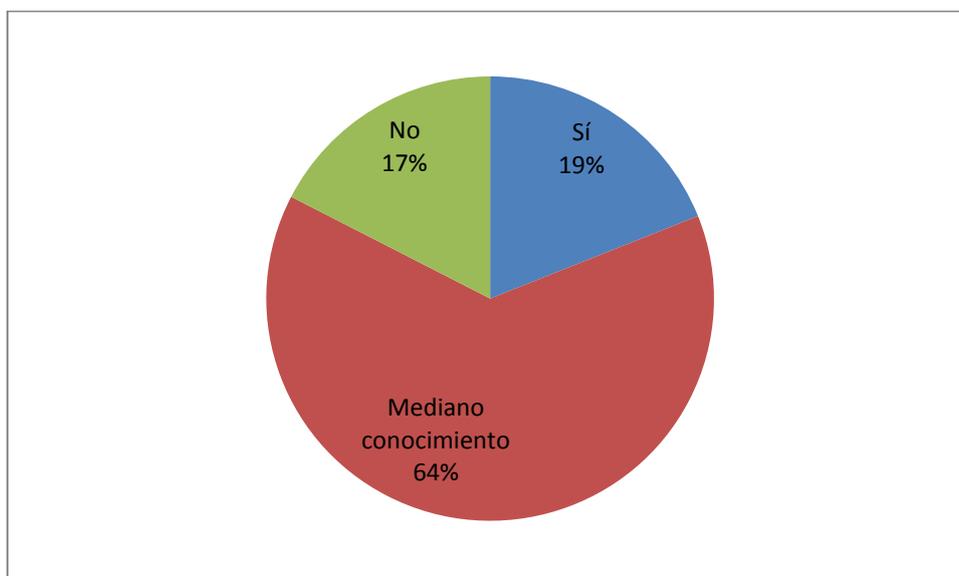
Interpretación: Siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, se preguntó si es que los funcionarios creen que la Agencia tiene a disposición la información necesaria para realizar su trabajo, el 76% lo calificó con 3, que es un nivel intermedio, un 23% estableció 2, lo cual es casi nada y el 5% calificó con 4 con tendencia a la máxima nota. Se pudo concluir que la mayoría de los funcionarios no creen estar bien informados sobre la situación de la Agencia frente a sus actividades en el país, ya que la tendencia es totalmente negativa.

Pregunta 7.

¿Considera usted que existe compañerismo dentro de la Agencia?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	25	19%
Mediano conocimiento	84	64%
No	23	17%
Total	132	100%

Gráfico #11: Pregunta 7.



Elaborado por: Michelle Salvador

Interpretación: La encuesta indica que el 64% de los funcionarios calificó como “más o menos” al compañerismo que existe dentro de los colaboradores de la Agencia, un 19% cree que sí existe, mientras que un 17% piensa que no existe.

La mayoría de los funcionarios no sienten que exista un fuerte compañerismo con sus compañeros en la Agencia.

Pregunta 8.

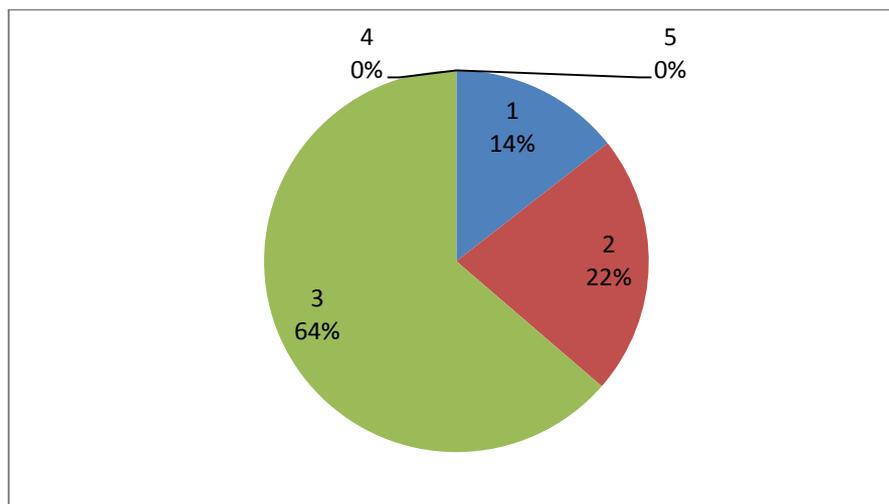
Valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros

A continuación se analizará cada opción de la pregunta por separado.

¿La comunicación es efectiva?

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	19	14%
2	29	22%
3	84	64%
4	0	0%
5	0	0%
Total	132	100%

Gráfico #12: Pregunta 8.



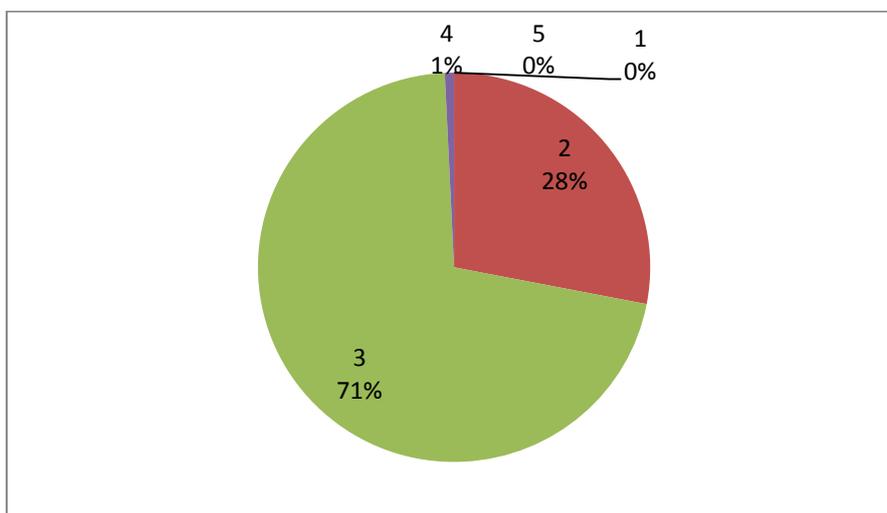
Elaborado por: Michelle Salvador

Interpretación: Siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, se preguntó si es que la comunicación es efectiva dentro de la Agencia, el 64% lo calificó con 3 que es un nivel intermedio, un 22% determinó con un 2, es decir casi nada y el 14% calificó con 1 con tendencia a la mínima nota. Se pudo concluir que la mayoría de los funcionarios no creen que la comunicación es efectiva, ya que la tendencia es totalmente negativa.

¿Sabe a quién se tiene que dirigir?

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	37	28%
3	94	71%
4	1	1%
5	0	0%
Total	132	100%

Gráfico #13: Pregunta 8.



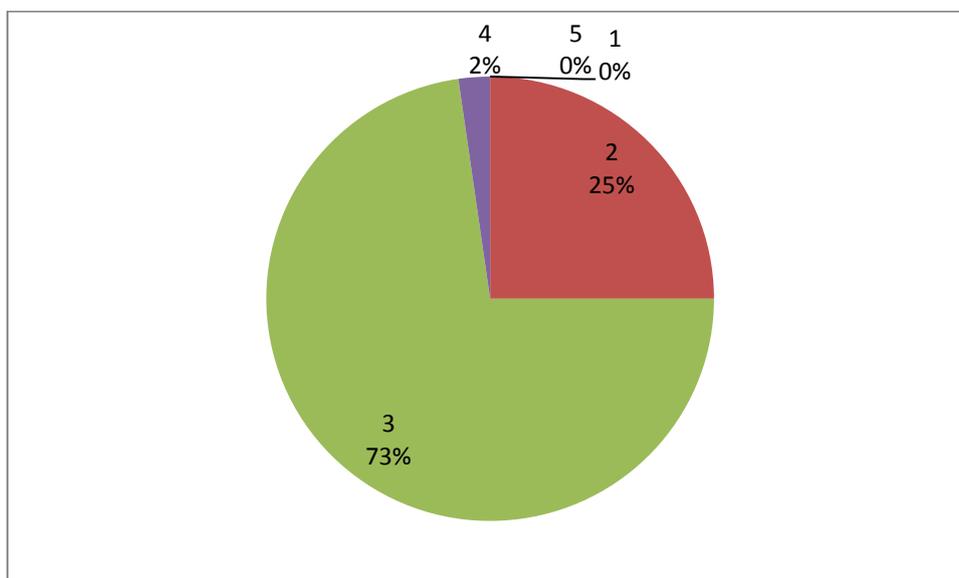
Elaborado por: Michelle Salvador

Interpretación: Siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, se preguntó si es que los funcionarios saben a quién dirigirse dentro de la Agencia, el 71% lo calificó con 3 que es un nivel intermedio, un 28% determinó con un 2, es decir casi nada y el 1% calificó con 4, es decir que sí saben a quién dirigirse. Se pudo concluir que la mayoría de los funcionarios no tienen conocimiento de a quién deben dirigirse para apoyar su trabajo, ya que la tendencia es totalmente negativa.

¿Fluye adecuadamente la información?

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	33	25%
3	96	73%
4	3	2%
5	0	0%
Total	132	100%

Gráfico #14: Pregunta 8.



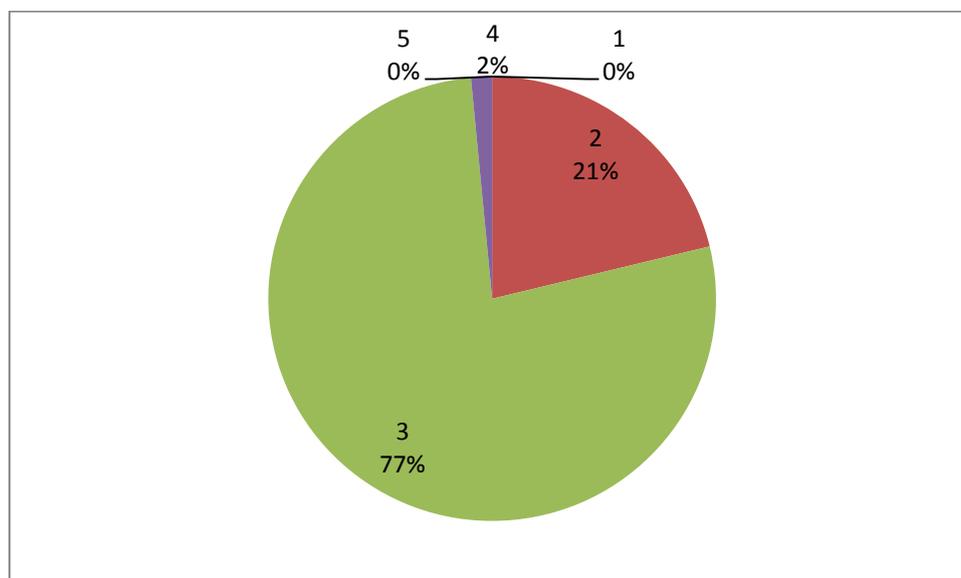
Elaborado por: Michelle Salvador

Interpretación: Siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, se preguntó si es que la información fluye adecuadamente dentro de la Agencia, el 73% lo calificó con 3 que es un nivel intermedio, un 25% no determinó con un 2, es decir casi nada y el 2% calificó con 4, es decir que la información fluye normalmente. Se pudo concluir que la mayoría de los funcionarios determinan que la información dentro de la agencia no fluye adecuadamente, ya que la tendencia es mayormente negativa.

¿Considera que hay suficiente diálogo?

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	28	21%
3	102	77%
4	2	2%
5	0	0%
Total	132	100%

Gráfico #15: Pregunta 8.



Elaborado por: Michelle Salvador

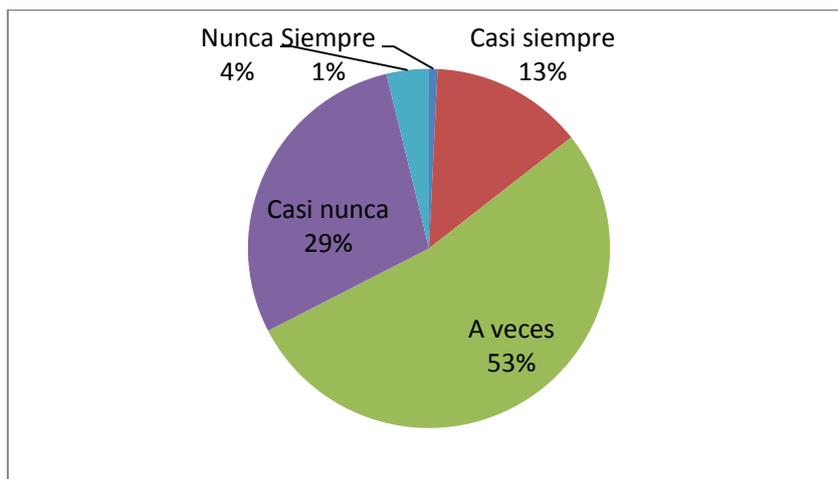
Interpretación: Siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, se preguntó si es que existe suficiente diálogo dentro de la Agencia, el 77% lo calificó con 3 que es un nivel intermedio, un 21% determinó con un 2, es decir casi nada y el 2% calificó con 4, es decir que hay suficiente diálogo. Se pudo concluir que la mayoría de los funcionarios determinan que no existe ni suficiente, ni poco diálogo dentro de la Agencia.

Pregunta 9.

¿Sus ideas son tomadas en cuenta como parte del desarrollo de la Agencia?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	1%
Casi siempre	18	13%
A veces	70	53%
Casi nunca	38	29%
Nunca	5	4%
Total	132	100%

Gráfico #16: Pregunta 9.



Elaborado por: Michelle Salvador

Interpretación: La encuesta indica que un 53% de los funcionarios cree que a veces sus ideas son tomadas en cuenta como parte del desarrollo de la Agencia, un 29% piensa que casi nunca son tomadas en cuenta, mientras que el 13% indica que casi siempre son tomadas en cuenta, un 4% cree que nunca sus opiniones son tomadas en cuenta, solamente el 1% considera que sus ideas sí son tomadas en cuenta. Los empleados en su mayoría consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta solo a veces, sin embargo la tendencia

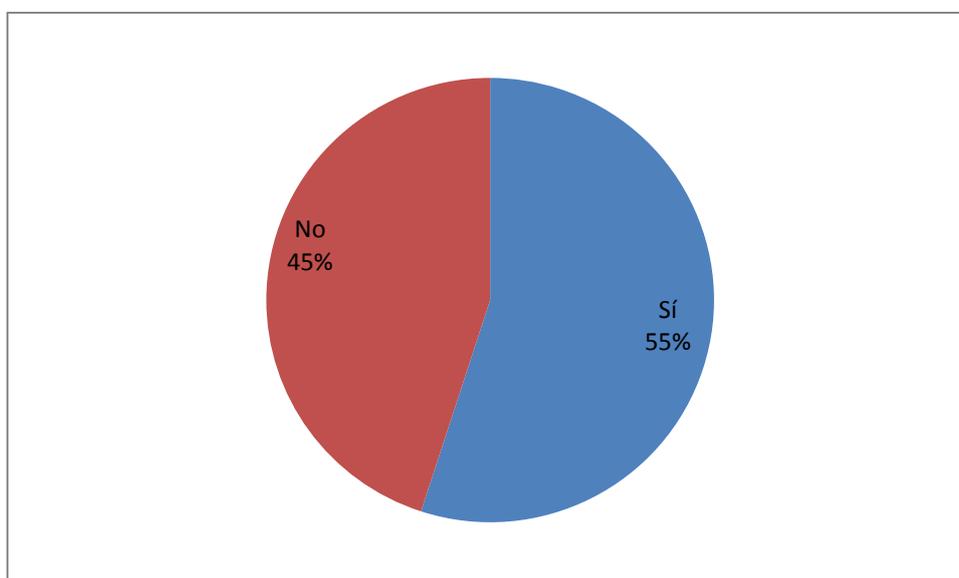
describe que los funcionarios consideran que sus ideas casi nunca son tomadas en cuenta.

Pregunta 10.

¿Cree usted que su trabajo es subvalorado?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	71	55%
No	60	45%
Total	132	100%

Gráfico #17: Pregunta 10.



Elaborado por: Michelle Salvador

Interpretación: La encuesta indica que el 55% de los funcionarios cree que su trabajo es subvalorado, mientras que un 45% piensa que no.

La mitad de los funcionarios siente que su trabajo no es valorado correctamente, mientras que la otra mitad cree que es justo la valoración del desempeño de su trabajo.

Pregunta 11.

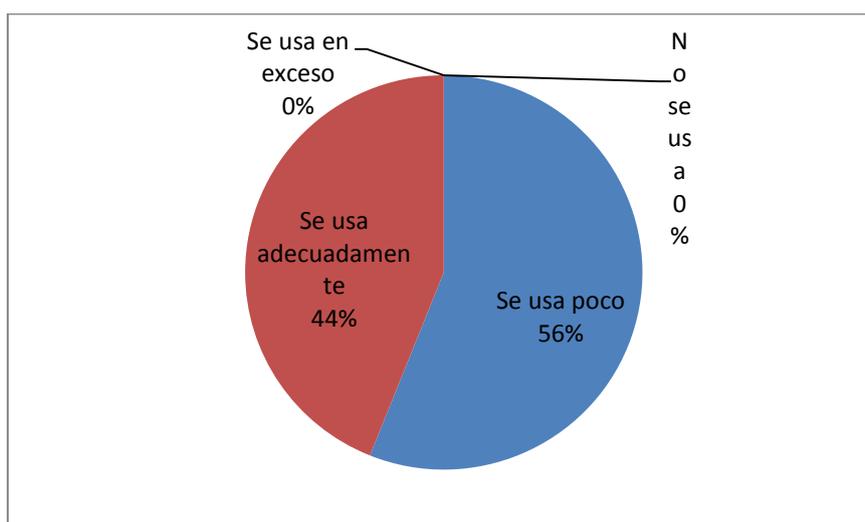
Valore el uso de los siguientes canales de información.

A continuación se analizará cada opción de la pregunta por separado.

Reuniones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Se usa poco	74	56%
Se usa adecuadamente	58	44%
Se usa en exceso	0	0%
No se usa	0	0%
Total	132	100%

Gráfico #18: Ciculo estadistico pregunta 11.



Elaborado por: Michelle Salvador

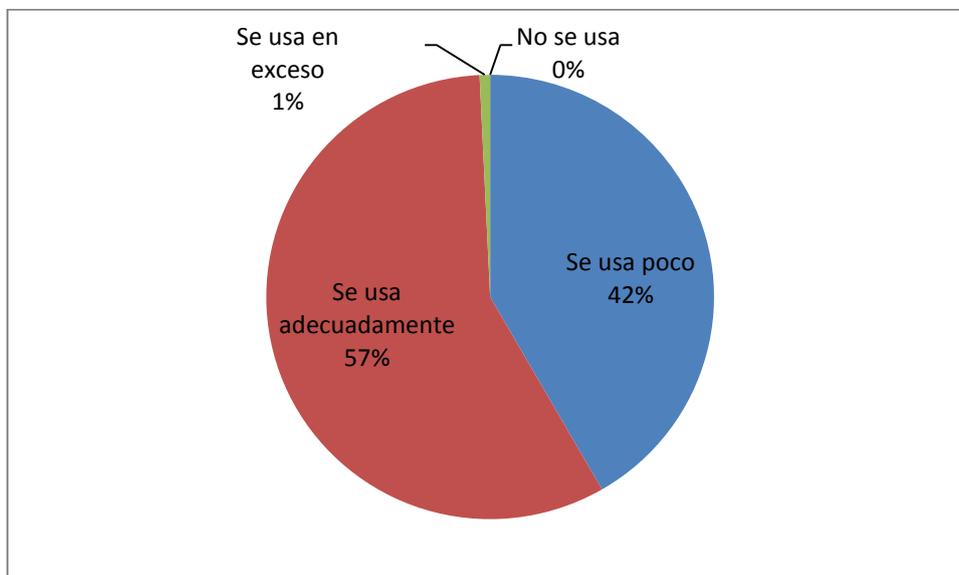
Interpretación: La encuesta indica que el 56% de los funcionarios considera que las reuniones se usan poco dentro de la Agencia, mientras que un 44% opina que se usa adecuadamente.

Existe una contradicción entre si se usa poco o se usa adecuadamente, es decir que los funcionarios no tienen claro de cuál es el funcionamiento correcto de dicha herramienta

Correo electrónico

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Se usa poco	55	42%
Se usa adecuadamente	76	57%
Se usa en exceso	1	1%
No se usa	0	0%
Total	132	100%

Gráfico #19: Pregunta 11.



Elaborado por: Michelle Salvador

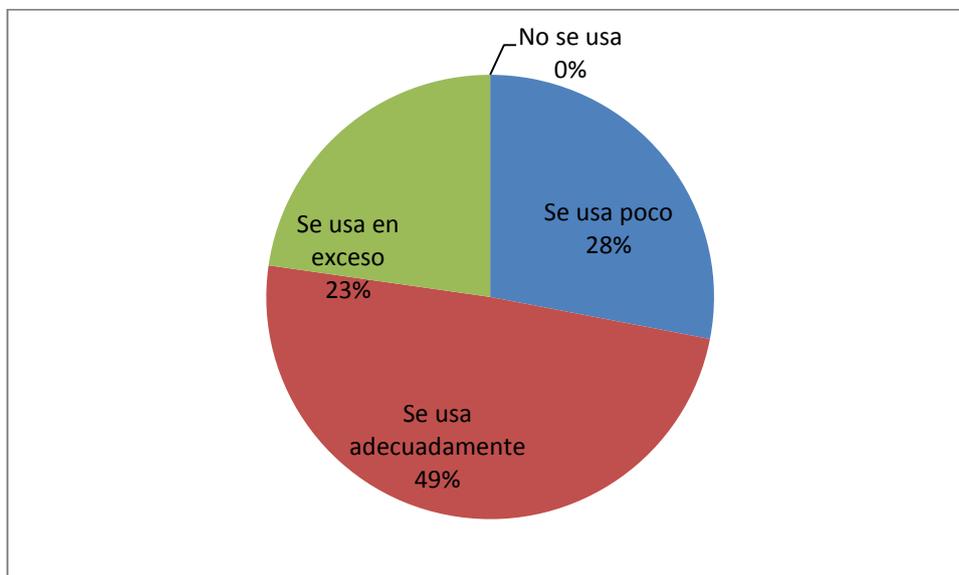
Interpretación: La encuesta indica que el 57% de los funcionarios considera que el correo electrónico se usa adecuadamente dentro de la Agencia, mientras que un 42% opina que se usa poco y tan sólo el 1% cree que se usa en exceso.

La mayoría de los funcionarios considera que el correo electrónico se usa adecuadamente dentro de la Agencia, es decir que tienen un claro conocimiento de su funcionamiento.

Teléfono

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Se usa poco	37	28%
Se usa adecuadamente	65	49%
Se usa en exceso	30	23%
No se usa	0	0%
Total	132	100%

Gráfico #20: Pregunta 11.



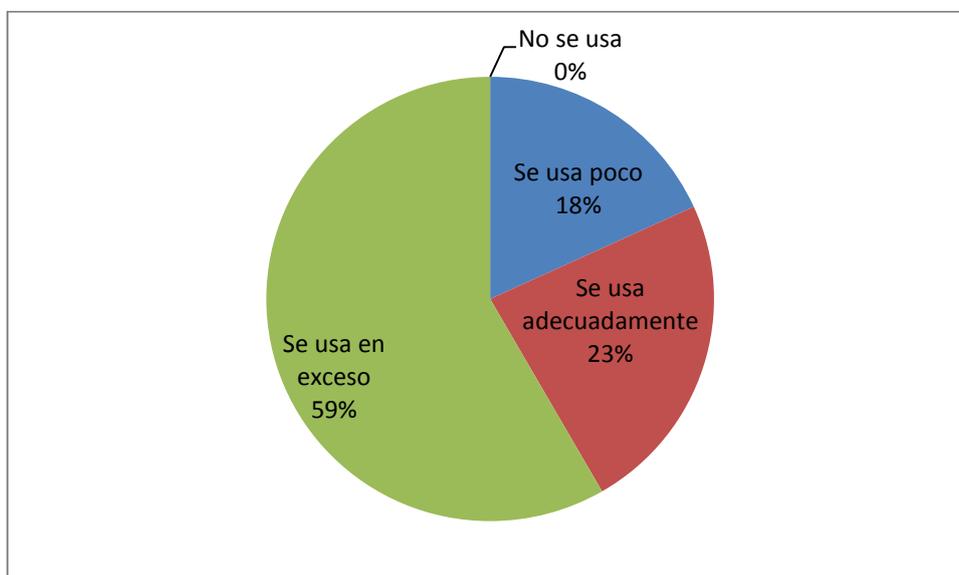
Elaborado por: Michelle Salvador

Interpretación: La encuesta indica que el 49% de los funcionarios considera que el teléfono se usa adecuadamente dentro de la Agencia, mientras que un 28% opina que se usa poco y el 23% cree que se usa en exceso.

Comunicación informal

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Se usa poco	24	18%
Se usa adecuadamente	31	23%
Se usa en exceso	77	59%
No se usa	0	0%
Total	132	100%

Gráfico #21: Pregunta 11.



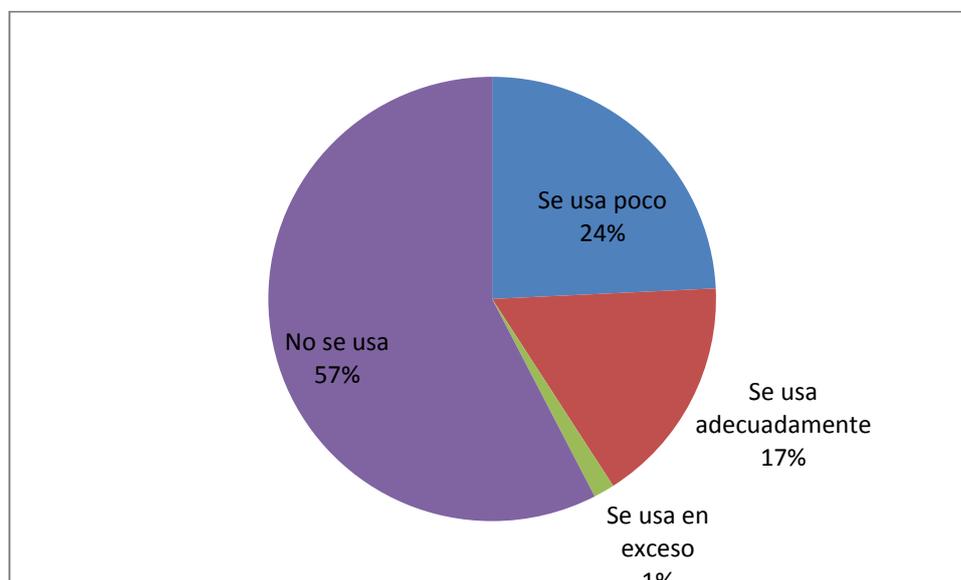
Elaborado por: Michelle Salvador

Interpretación: La encuesta indica que el 59% de los funcionarios considera que la comunicación informal se usa en exceso dentro de la Agencia, mientras que un 23% opina que se usa adecuadamente y el 18% cree que se usa poco. La mayoría de los funcionarios considera que la comunicación informal se usa excesivamente dentro de la Agenci

Grupos de trabajo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Se usa poco	32	24%
Se usa adecuadamente	22	17%
Se usa en exceso	2	2%
No se usa	76	57%
Total	132	100%

Gráfico #22: Pregunta 11.



Elaborado por: Michelle Salvador

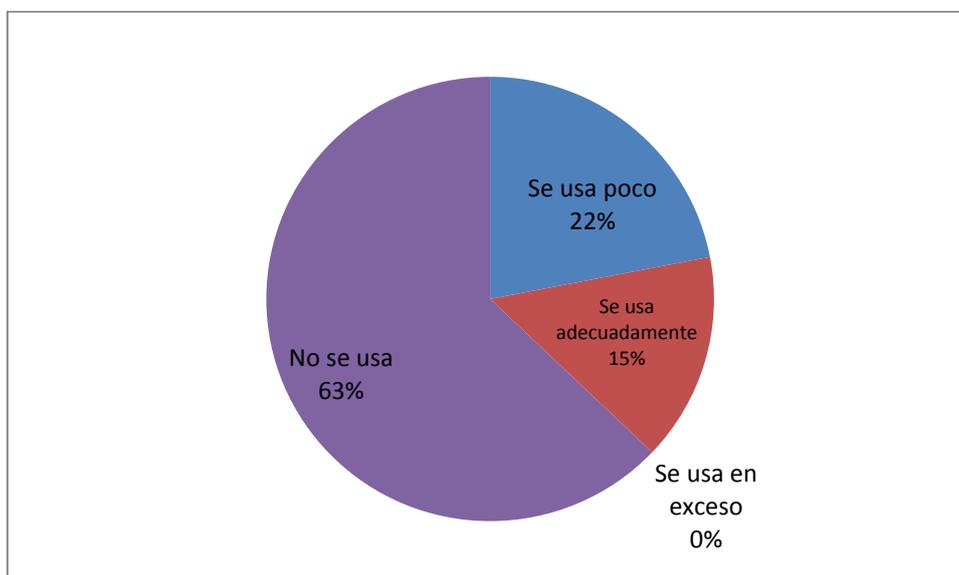
Interpretación: La encuesta indica que el 57% de los funcionarios considera que los grupos de trabajo no se usan dentro de la Agencia, mientras que un 24% opina que se usan poco, el 17% cree que se usan adecuadamente y el 2% piensa que se usa en exceso.

La mayoría de funcionarios determinó que nunca trabajan en grupo

Vídeo conferencia

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Se usa poco	29	22%
Se usa adecuadamente	20	15%
Se usa en exceso	0	0%
No se usa	83	63%
Total	132	100%

Gráfico #23: Pregunta 11.



Elaborado por: Michelle Salvador

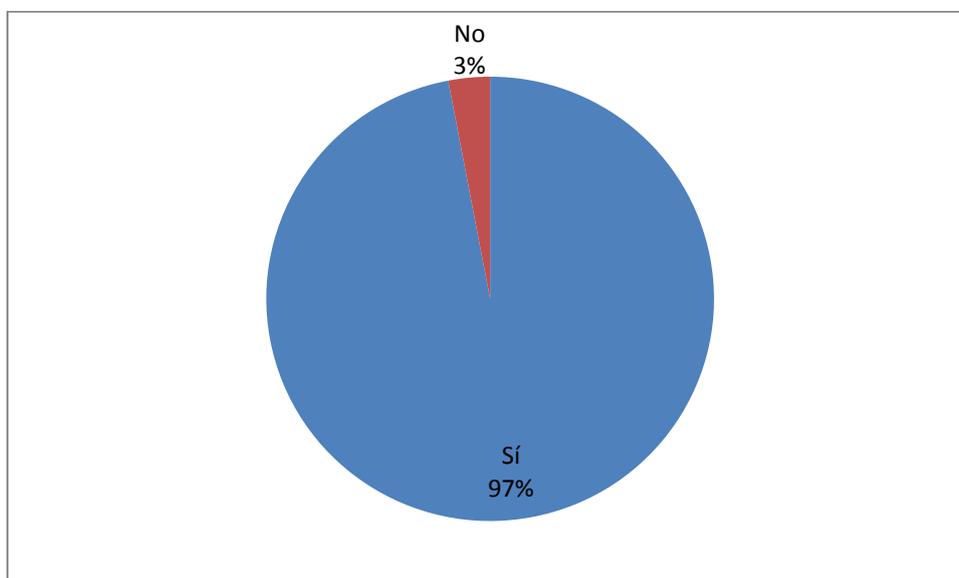
Interpretación: La encuesta indica que el 63% de los funcionarios considera que la vídeo conferencia no se usa dentro de la Agencia, mientras que un 22% opina que se usa poco y el 15% cree que se usa adecuadamente. La mayoría de los funcionarios considera que la herramienta de video conferencia no se usa dentro de la Agencia.

Pregunta 12.

¿Estaría dispuesto a participar en eventos de integración con sus compañeros?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	128	97%
No	4	3%
Total	132	100%

Gráfico #24: Pregunta 12.



Elaborado por: Michelle Salvador

Interpretación: La encuesta indica que el 97% de los funcionarios si está dispuesto a participar en eventos de integración con sus compañeros, mientras que un 3% opina que no.

La mayoría de los funcionarios estaría a dispuesto a participar en eventos de integración para mejorar el ambiente laboral dentro de la Agencia

Conclusión de las encuestas:

Después de realizar las encuestas necesarias para esta investigación se obtiene ciertas conclusiones para seguir con el planteamiento de la propuesta de este proyecto.

- La mayoría de los funcionarios lleva de 6 a 10 años trabajando en la Agencia, sin embargo no poseen un alto orgullo de pertenecer a la misma, ya que no disponen de un pleno conocimiento de cómo aporta su trabajo para el desarrollo de la organización, es por esta razón que la mayoría de los funcionarios no se sienten identificados con la organización.
- Los encuestados no consideran que el ambiente laboral sea bueno, pero tampoco lo consideran malo, sin embargo, la comunicación dentro de la Agencia no compromete a los funcionarios con su filosofía, su importancia en el ámbito nacional y sus actividades dentro del país.
- La mayoría de los funcionarios no creen que exista compañerismo entre los colaboradores de la Agencia, ya que la comunicación entre ellos no es efectiva. No saben a quién dirigirse para adquirir información la misma que no fluye adecuadamente. Se determinó según las encuestas que no existe diálogo entre los funcionarios.
- Según las encuestas, la mayoría de los funcionarios piensa que sólo a veces o casi nunca son tomadas en cuenta sus ideas como parte del desarrollo de la Agencia, esto se debe a que los canales formales de comunicación como reuniones, grupos de trabajo y video conferencia casi no se usan, mientras que la comunicación informal se usa en exceso.
- A pesar de la situación de la Agencia, los funcionarios determinaron que estarían dispuestos a participar en eventos de integración con sus compañeros.

4.5.3 Entrevistas

Las siguientes entrevistas fueron realizadas en las instalaciones de la Agencia de Regulación y Control Minero y en la Universidad de las Américas, a continuación una copia escrita de estas:

4.5.3.1 Entrevista

Tabla 2. Entrevista

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Ing. José Luis Arrieta
CARGO:	Director de Administración de Recursos Humanos y funcionarios de la Agencia de Regulación y Control Minero.
FECHA:	19 de diciembre de 2011
LUGAR:	Agencia de Regulación y Control Minero.

Elaborado por: Michelle Salvador

¿Se desarrolla comunicación interna como una actividad permanente y planificada dentro de la Agencia?

La verdad es que no disponemos de un plan específico para manejar la Comunicación Interna, ya que es válido, a consideración nuestra, que la comunicación fluya libremente para desarrollar ideas que ayuden al crecimiento de la Agencia con respecto al compromiso y el deber que tenemos dentro del país.

¿Existe un Departamento o área especializada en Comunicación Interna?

Lamentablemente no contamos con un departamento que se encargue específicamente de esta tarea, sin embargo, todo se coordina directamente con la dirección de comunicación social del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, esto es por política institucional, sin embargo, la Agencia cuenta con autonomía propia, ya que contamos con nuestra propia visión, misión y estrategias institucionales.

¿Tienen las estrategias de Comunicación Interna el apoyo constante de la Dirección de La Agencia?

Tratamos en lo posible de apoyar a las estrategias comunicacionales, no contamos con personal específico que se dedique a establecer un control determinado sobre dichas estrategias, pero tenemos claro que la mayoría de los funcionarios está consciente de que la organización necesita crecer y llegar a las metas establecidas al controlar y regularizar el sector minero de nuestro país.

¿Se organiza la Comunicación Interna mediante una estrategia ordenada de planes y programas acotados en el tiempo?

No, no contamos con planes determinados en tiempo y espacio, ya que somos 132 funcionarios y tenemos la capacidad de comunicarnos en un ámbito de efectividad.

¿Está en sintonía con la Comunicación Interna y con la construcción de una identidad institucional?

Para nosotros es importante que los funcionarios tengan –como se dice vulgarmente- la camiseta puesta, pero lamentablemente no se ha podido desarrollar actividades en donde se pueda desarrollar un alto grado de identidad para con la agencia.

Esperamos que los funcionarios se comprometan con el país para considerar un trabajo de excelencia y sobre todo que dé frutos.

¿Qué medios de comunicación interna tiene la Agencia?

Trabajamos mucho con el intranet, teléfono, boletines de prensa que nos son enviados por parte del Ministerio.

¿Cómo se manejan las herramientas de comunicación dentro de la Agencia?

Las utilizamos a diario, especialmente el Intranet ya que es un medio de fácil acceso y de gran efectividad. Contamos con una cartelera en la cual

informamos sobre acontecimientos de importancia, y las más comunes como son el teléfono, reuniones, etc. que también son muy usadas por nuestros funcionarios.

¿Con qué frecuencia los empleados reciben información de la Agencia a través de herramientas de comunicación?

Por medio del intranet todo el tiempo, por medio de la cartelera y boletines de prensa, los cuales son actualizados mediante acontecimientos ocurran y necesiten ser informados.

¿Con qué frecuencia se realizan eventos de integración dentro de la Agencia?

Recién hubo un evento de socialización de la Ley de Minería a todos los funcionarios a nivel nacional, sobre las atribuciones y competencias que tiene cada una de las direcciones. Son eventos que se dan a nivel nacional y se desarrollan cada año.

4.5.3.2 Entrevista

Tabla 3. Entrevista

NOMBRE ENTREVISTADO:	Profesor Vinicio Muñoz
CARGO:	Docente de Taller de Comunicación Estratégica y Gerente General de la Empresa Multigestión Inc.
FECHA:	11 de enero de 2011
LUGAR:	Universidad de las Américas

Elaborado por: Michelle Salvador

¿Qué es la Comunicación Interna a su consideración?

La Comunicación Interna son todas las acciones, actitudes y estrategias que asume el comunicador para establecer un mejor lazo de información y comunicación de manera interna dentro de la empresa, por lo tanto se da

siempre con los públicos internos básicamente, aunque de manera indirecta se topará con los públicos externos también.

¿Cuáles son las ventajas de la Comunicación Interna dentro de una Institución pública?

Tanto de las instituciones públicas como las empresas privadas, es elemental y totalmente necesaria la comunicación interna por que permite una mejor relación sea en comunicación ascendente, descendente o transversal. Nos da la posibilidad de llegar a cumplir con los objetivos institucionales como es el caso de las instituciones públicas.

¿Cuáles son las herramientas básicas de la Comunicación Interna?

Los medios informáticos actualmente trabajados como tenemos el intranet, los correos electrónicos, las carteleras, pero es importante las técnicas de investigación como son la observación a los públicos internos, para determinar cuál es la mejor estrategia que vamos a utilizar, también trabajaríamos con la entrevista depende la información que requiramos y que es lo que vamos a comunicar posteriormente.

Según su criterio ¿Cuál sería una debilidad en la Comunicación Interna dentro de las Instituciones Públicas?

Siempre existirá dentro de las instituciones el sistema social, el sistema gubernamental, porque no gozan de plena tranquilidad política, eso no deja de ser una amenaza tanto para las instituciones como para las empresas.

Determina en muchos casos el cambio de funcionarios en forma drástica y sorpresiva, lo cual cambia mucho los cuadros de trabajo pre-establecidos.

El manejo del personal no es totalmente profesional y las designaciones que se realizan algunos funcionarios de alto nivel no son tan expuestas como deberían ser.

¿Qué tipo de Comunicación Interna recomendaría para las Instituciones Públicas?

Básicamente siempre existirá la Comunicación descendente en las Instituciones Públicas y todo su sistema, pero no obstante se debería trabajar un poco más para fortalecer la comunicación ascendente y hacerla de forma profesional y con respeto a todas las personas involucradas, igual la horizontal sin llegar a causar una competencia muy marcada, si no enfocada en la búsqueda de objetivos.

Actualmente la Agencia de Regulación y Control Minero tiene un problema de comunicación interna ¿Cuál sería su recomendación?

En primer lugar es necesario llevar al cabo una Auditoría de Comunicación Interna. Esta auditoría nos va dar los resultados más propicios para establecer un Plan de Comunicación, ya que es un trabajo completo y profundo estableciendo objetivos claros, específicos con sus respectivas tácticas, contar con un cronograma, un presupuesto y un sistema adecuado que controle el seguimiento de dicho plan.

4.5.3.3. Conclusiones de las entrevistas:

Después de realizar las dos entrevistas a un experto en comunicación y a una importante autoridad de la Agencia de Regulación y Control Minero, se puede sacar las siguientes conclusiones.

- Según el Director de Administración de Recursos Humanos de la Agencia, se considera de gran importancia a la comunicación, sin embargo no cuentan con un departamento o área especializada en comunicación interna, por esta razón no se ha establecido una actividad permanente o planificada dentro de la Agencia.

- Según el Profesor Vinicio Muñoz es necesario contar con estrategias que tengan el apoyo constante de la dirección de la Agencia, sin embargo dicha institución no cuenta con un plan que establezca objetivos comunicacionales.
- Las herramientas más importantes para el Director de Administración de Recursos Humanos son el Intranet y el teléfono, dejando a un lado a otras herramientas de gran trascendencia.
- Los funcionarios no se sienten involucrados ya que no se encuentran informados ni cuentan con eventos de integración que se ejecuten constantemente.

4.5.4 Técnica de Observación

La técnica de observación se realizó por tres meses en las instalaciones de la Agencia de Regulación y Control Minero.

La técnica se ejecutó los meses de noviembre, diciembre y enero, se ejecutaron veinte visitas en distintos días en horarios laborales, es decir de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

FICHA DE OBSERVACIÓN

Tabla 4. Ficha de Observación

CONDUCTAS	PUNTAJE				
	1	2	3	4	5
Los funcionarios participan cooperativamente en el trabajo en equipo.		x			
Los funcionarios exponen sus ideas espontáneamente a los demás miembros de la Agencia.		x			
Los directores aceptan de manera natural las ideas o propuestas de sus compañeros.			X		
Los funcionarios muestran responsabilidad en la elaboración de su trabajo.			X		
Existe un buen manejo y organización de la información dentro de la Agencia.			X		
Los funcionarios expresan sus ideas con claridad y coherentes con la realidad.		x			
Los funcionarios expresan capacidad de síntesis y argumento de criterios propios.		x			
Existe responsabilidad, puntualidad y orden.				x	
Existe solidaridad y capacidad de trabajo en equipo.			X		

Elaborado por: Michelle Salvador

4.5.4.1 Conclusiones de la Observación

A continuación se obtendrá una conclusión de cada una de las conductas:

- Los funcionarios participan cooperativamente en el trabajo en equipo.

Cada uno de los funcionarios se mantienen en sus lugares de trabajo muy callados y casi no interactúan entre ellos.

- Los funcionarios exponen sus ideas espontáneamente a los demás miembros de la Agencia.

Los funcionarios solamente reciben órdenes y proceden a trabajar sin realizar ninguna pregunta o exponer sus ideas.

- Los directores aceptan de manera natural las ideas o propuestas de sus compañeros.

Los directores establecen sus requerimientos a través de la Comunicación informal y esperan su respuesta a través del Intranet.

- Los funcionarios muestran responsabilidad en la elaboración de su trabajo.

Los funcionarios cumplen con su trabajo, pero no demuestran entusiasmo, solamente cumplen con su trabajo y horario de trabajo sin mayor interés.

- Existe un buen manejo y organización de la información dentro de la Agencia.

Las carteleras están muy desactualizadas, siendo una importante razón para que los funcionarios estén desinformados.

La Agencia de Regulación y Control Minera se cambió de edificio en Agosto del 2009, sin embargo existe bastante desorganización.

- Los funcionarios expresan sus ideas con claridad y coherentes con la realidad.

Los funcionarios no comparten sus ideas sobre el trabajo, a veces se retrasaban proyectos por incumplimiento de tiempo de varios funcionarios.

- Los funcionarios expresan capacidad de síntesis y argumento de criterios propios.

Los directivos proporcionan tareas a los funcionarios y ellos solamente se limitan a cumplirlas.

- Existe responsabilidad, puntualidad y orden.

Los funcionarios son muy puntuales a la hora de salida y entrada.

La Agencia no cuenta con un espacio limpio y cómodo, ya que aun no se encuentran completamente instalados.

- Existe solidaridad y capacidad de trabajo en equipo.

Los funcionarios no trabajan en equipo y sobre temas de trabajo casi no conversan.

4.6 Conclusiones de la investigación:

Después de haber puesto en práctica las tres técnicas de investigación necesarias para este proyecto, se puede obtener conclusiones reales y certeras para poder crear estrategias necesarias. A continuación las conclusiones de esta investigación:

- Los funcionarios no se sienten comprometidos con la institución, puesto que la misma no ha realizado ninguna actividad como el desarrollo de un departamento de comunicación, un plan de comunicación con estrategias monitoreadas, eventos de interacción, flujo de información, etc.
- No cuentan con el uso de todas las herramientas de Comunicación Interna.
- Las autoridades definen que la comunicación es importante dentro de una Institución, sin embargo no realizan comunicación planificada.

- Los funcionarios no se involucran con la Institución, es decir que no expresan sus ideas.
- No existe un ambiente de compañerismo ni de trabajo en equipo.
- Los funcionarios no tienen conocimiento de cómo aporta su trabajo para el éxito del cumplimiento de metas en la Agencia.
- Los funcionarios no están comprometidos con su filosofía, no tienen claro la importancia del desempeño en el desarrollo del país.
- Los funcionarios no tienen a su disposición las herramientas necesarias para obtener información que desempeñen en su labor.
- Para realizar proyectos, los funcionarios no tienen claro a quien deben dirigirse para apoyar su labor.
- Si algún funcionario intenta expresar sus ideas siente que no son tomadas en cuenta.
- Los funcionarios no tienen conocimiento del manejo correcto de las herramientas de comunicación.
- Las autoridades estarían dispuestas a colaborar con estrategias que mejoren su comunicación interna

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

Introducción:

Después de realizar la investigación y sacar las conclusiones respectivas, se continuará con un diagnóstico mediante un análisis FODA donde se conocerá las fortalezas y debilidades de la Comunicación interna de la Agencia de Regulación y Control Minero que se encontraron luego del proceso de investigación; también las oportunidades y amenazas que giran en su entorno. Con este diagnóstico se procederá a planear soluciones a través del plan de comunicación.

5.1 Análisis FODA:

Tabla 5. Análisis FODA

FORTALEZAS	- Los funcionarios cumplen con su trabajo y llegan puntuales.
	- Las autoridades de la institución están dispuestos a colaborar con el fortalecimiento de la identidad y cultura de la Agencia.
	- Los funcionarios determinaron que estarían dispuestos a participar en eventos de integración con sus compañeros.
	- La mayoría de los funcionarios llevan trabajando más de seis años en la Agencia y tienen conocimiento de la forma de trabajo.
	- Ya que es una institución pública y su función específica es servir al país, tiene un presupuesto amplio para realizar su trabajo.
	- La Agencia tiene una función específica, siendo más fácil determinar el trabajo de cada uno de los funcionarios.
	- El Ministerio sólo dispone de un evento de integración al año.
OPORTUNIDADES	- La Agencia tiene el apoyo del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.
	- El Gobierno apoya al fortalecimiento de las instituciones estatales.
	- Por las atribuciones otorgadas a la institución se refuerza el control y regulación legal y técnica, orientada a convertir al sector minero como una fuente de ingresos importante para el Estado.
	- El Gobierno mantiene una buena relación con todas sus entidades.
DEBILIDADES	- Los funcionarios no se sienten comprometidos con la institución, puesto que la misma no ha realizado ninguna actividad para este fin.

	- La Agencia no cuenta con un profesional en comunicación institucional.
	- No cuentan con el uso adecuado de las herramientas de comunicación interna.
	- Las autoridades no tienen conciencia de la importancia de una comunicación planificada.
	- La mayoría de los funcionarios no poseen un alto orgullo de pertenecer a la Agencia.
	- Los funcionarios no disponen de un pleno conocimiento de cómo aporta su trabajo para el desarrollo de la organización.
	- La Agencia no compromete a los funcionarios con su filosofía, su importancia en el ámbito nacional y sus actividades dentro del país.
	- Los funcionarios no creen en su mayoría que exista compañerismo entre los colaboradores de la Agencia.
	- Las ideas de los funcionarios no son tomadas en cuenta la mayoría de las veces.
	- La Agencia no cuenta con eventos de integración.
AMENAZAS	- Las instituciones estatales no son consideradas honestas dentro de la sociedad.
	- Para realizar cualquier estrategia se necesita el apoyo y aprobación del Ministerio.
	- Con la emisión del Reglamento General a la Ley de Minería se corre el riesgo de que no exista inversión minera como se espera, ya que los valores por regalías y patentes de conservación son altos y no convenientes en especial para las compañías y empresas extranjeras, lo que ocasionaría un peligro en la razón de ser de la entidad al no existir la magnitud de la actividad minera que se estima.
	- Al aplicar la Ley de Minería en su totalidad persistiría la oposición de los grupos indígenas y ambientalistas, especialmente por el impacto ambiental que va a ocasionar los proyectos mineros a gran escala, esto contribuiría a que las actividades de control y regulación de la entidad disminuya.

fuelle: fuente: mrrnr, 2001, recuperado el 27 de agosto de 2011, de http://www.mrrnr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=762%3ala-agencia-de-regulacion-y-control-minero-&catid=59%3amineria&itemid=2&lang=en

Elaborado por: Michelle Salvador

5.2 Objetivos:

5.2.1 Objetivo General:

Establecer las estrategias de Comunicación Institucional interna aplicables para fortalecer la cultura e identidad de la Agencia de Regulación y Control Minero con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos de esta agencia a lo largo del tiempo.

5.2.2 Objetivos Específicos:

- Dar a conocer a las autoridades de la Agencia sobre la importancia de la comunicación dentro de una institución.
- Fortalecer la identidad de la Institución.
- Determinar estrategias que comprometan a las autoridades y funcionarios con la cultura de la Agencia.
- Establecer herramientas que faciliten y fortalezcan la comunicación entre los funcionarios.

5.3 Públicos:

Directivos: Son las autoridades de la Agencia que disponen las funciones de los colaboradores para cumplir el compromiso con el país.

Funcionarios: Son los colaboradores que trabajan conjuntamente para cumplir con el trabajo de la Agencia.

Luego de realizar el diagnóstico e identificar los públicos a los que irá dirigido este plan, se puede establecer las estrategias correctas para cada uno de ellos mediante una matriz estratégica.

5.4 Matriz Estratégica:

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PUBLICOS	ESTRATEGIAS
<p>Establecer las estrategias de Comunicación Institucional interna aplicables para fortalecer la cultura e identidad de la Agencia de Regulación y Control Minero con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos de esta agencia a lo largo del tiempo.</p>	<p>Dar a conocer a las autoridades de la Agencia sobre la importancia de la comunicación dentro de una institución.</p>	<p>Directivos</p>	<p>Evidenciar la necesidad de la contratación de un profesional de la comunicación.</p>
	<p>Fortalecer la identidad de la Institución.</p>	<p>Funcionarios</p>	<p>Comprometer a los funcionarios con la filosofía de la Agencia.</p>
	<p>Determinar estrategias que comprometan a las autoridades y funcionarios con la cultura de la Agencia.</p>	<p>Directivos y Funcionarios</p>	<p>Incrementar el sentido de pertenencia de los funcionarios.</p>
	<p>Establecer herramientas que faciliten y fortalezcan la comunicación entre los funcionarios.</p>	<p>Funcionarios</p>	<p>Implementar las herramientas adecuadas para fortalecer la comunicación entre los funcionarios.</p>

5.5 Matriz Acciones

ESTRATEGIAS ACCIONES

RESPONSABLES

<p>Evidenciar la necesidad de la contratación de un profesional de la comunicación.</p>	<p>Reunión con Directivos: Importancia y beneficios de contratar un comunicador. Dónde: En la sala de reuniones de la Agencia. Invitados: Directivos y funcionarios de la Agencia. Creación de un departamento de comunicación: departamento de comunicación dentro de la Agencia. Las funciones principales de este departamento serían: Gestión de los contenidos de intranet, elaboración de publicaciones internas, asesoría al líder de la organización, organización de reuniones y elaboración de documentos internos relativos a la situación de la comunicación y sus aplicaciones, tabloneros informativos, buzón de sugerencias, encuestas de clima laboral, manuales de acogida, intranet. Anexo # (Organigrama) Dónde: En las oficinas de la Agencia. Contratar un profesional de la comunicación: Determinar entrevistas para contratar a un profesional con experiencia en instituciones públicas. Dónde: En las oficinas de la Agencia.</p>	<p>Directivos</p>
<p>Comprometer a los funcionarios con la filosofía de la Agencia.</p>	<p>Banner Filosofía Institucional: La institución se colocará un banner de 1.60 x 1.30 con la filosofía institucional y los valores institucionales. Dónde: En los pasillos del ingreso a la institución. Fondo de pantalla: En todas las computadoras de los funcionarios de la Agencia se establecerá un fondo de pantalla, el cual contendrá la filosofía y valores de la institución. Dónde: En las computadoras de la institución. Juego virtual: Se realizará un juego en la página web de la Agencia para los empleados, el cual consiste en completar las palabras de la filosofía institucional y preguntas sobre la Agencia. El funcionario que conteste las preguntas correctamente acumulará puntos cada día, durante dos semanas. El funcionario que obtenga el mayor puntaje podrá ganar dos semanas de almuerzos gratis. Dónde: En la página web de la Agencia. Anexo #</p>	<p>Comunicador Corporativo, diseñador gráfico y personal de sistemas. Comunicador Corporativo y diseñador gráfico. Comunicador Corporativo, diseñador gráfico e ingeniero en sistemas.</p>
<p>Incrementar el sentido de pertenencia de los funcionarios.</p>	<p>Evento de integración: viernes en la tarde, después de las actividades de los funcionarios en las instalaciones de la Agencia. Este evento se realizará una vez. Cada funcionario recibirá una pieza de un rompecabezas de la filosofía de la institución, de esta manera los funcionarios deben tener pleno conocimiento de la filosofía para completar el rompecabezas. En el evento los funcionarios podrán comer y disfrutar de actividades como juegos de mesa, jugar cartas y bailar. Dónde: Las instalaciones de la Agencia. Invitados: Directivos y funcionarios</p>	<p>Comunicador Corporativo.</p>
<p></p>	<p>Giñantografía: Al ingreso del a institución se colocará un foto sticker de los funcionarios Dónde: Pared principal del ingreso de la Agencia. Objetivo: Lograr que los funcionarios se sientan parte de la Agencia como personas indispensables dentro de un grupo de funcionarios unidos por el mismo propósito. Agenda: Se realizará una agenda anual con fotos de los funcionarios de la Agencia, en que determinen sus actividades, trabajo diario y sus logros. Se destacará principalmente a la filosofía empresarial, la agenda estará constituida con stickers de la Misión, Visión y Valores. También determinará en cada fecha de la agenda un hecho importante que haya ocurrido en la historia de la Agencia. La Agenda será entregada a los funcionarios el día de la institución.</p>	<p>Comunicador Corporativo. Comunicador Corporativo.</p>
<p></p>	<p>Concurso Himno Institucional: Concurso de la letra del himno de la Agencia. La letra más votada será adoptada como el himno institucional. El reconocimiento a esta acción será mediante una placa donde constará la letra y en la parte inferior el nombre del autor. El mismo método se realizará con la música, los funcionarios que sepan tocar instrumentos musicales participarán en un concurso para encontrar la música apropiada para la letra ya establecida. Una vez formulado el himno, se realizará un video del himno, el cual se pondrá cada mañana a las 8 a.m. en las televisiones ya instaladas de las oficinas de la Agencia, de esta manera los funcionarios se familiarizarán con la letra del himno. Así podrá ser cantada cada lunes de 09:30 a.m. a 09:40 a.m. Sala de reuniones de la Agencia.</p>	<p>Comunicador Corporativo.</p>
<p></p>	<p>Funcionario del mes: Una vez al mes se determinará al funcionario que cumple los siguientes requisitos: Participar en todas las actividades de la Agencia, Cumplir con su trabajo y proyectos encomendados con excelencia y a tiempo. Llegar puntual todos los días del mes. El funcionario que cumple con estos requisitos será reconocido como el funcionario del mes y recibirá una orden de compra en el supermercado válida por \$75 dólares. Se determinará quién es el funcionario del mes mediante una reunión de los funcionarios de la Agencia.</p>	<p>Directivos y Comunicador Corporativo.</p>
<p>Implementar las herramientas adecuadas para fortalecer la comunicación entre los funcionarios.</p>	<p>Sábado deportivo: Una vez cada dos meses se realizará un sábado deportivo, en el cual los hombres podrán jugar fútbol y las mujeres voleibol. Objetivo: Mejorar las relaciones entre los funcionarios generando confianza e integración entre los mismos. Dónde: Canchas de fútbol y voleibol.</p> <p>Fortalecer el uso del intranet: Intranet más avanzada para fortalecer la comunicación entre los funcionarios. El intranet contratado será más rápido, se podrá enviar archivos de gran capacidad, se establecerá un chat de conversación, envíos de notas de voz, determinación de actividades, etc. Capacitación para el uso del intranet: Realizar capacitaciones para que los funcionarios utilicen óptimamente este recurso. Las capacitaciones estarán a cargo de los funcionarios de sistemas de la Agencia, quienes al adquirir el nuevo sistema serán capacitados y encargados en capacitar al resto de funcionarios, las capacitaciones durarán dos semanas. Dónde: En la oficina 3 establecida como una aula para recibir las capacitaciones.</p> <p>Instalación de buzónes: Invitar a los funcionarios a participar en el buzón de sugerencias de manera anónima para obtener su feedback y poner en práctica sus sugerencias. Será un buzón. Anexo # (Cartilla de evaluación) Dónde: En los pasillos de la institución.</p>	<p>Directivos y Comunicador Corporativo. Comunicador Corporativo.</p>
<p></p>	<p>Cartelera informativa: Las oficinas, para publicar información importante de la Agencia. La cartelera debe ser actualizada semanalmente. Dónde: En las oficinas de la Agencia. Anexo #</p> <p>Redes Sociales: El profesional de comunicación será el encargado de manejar las cuentas de facebook y twitter de la Agencia, el cual determinará contenidos sobre actividades de la Agencia, empleado del mes y mensajes motivacionales. La Agencia no cuenta con las Redes Sociales determinadas, puesto que hay que crearlas. Dónde: Redes Sociales</p>	<p>Comunicador Corporativo. Comunicador Corporativo. Comunicador Corporativo. Comunicador Corporativo. Comunicador Corporativo.</p>

5.7 Presupuesto

Actividad	Costo Unitario	Costo Total	Observaciones
Reunión (Catering)	50	50	
Creación de un departamento de comunicación (Instalación de oficina, computador)	1000	1000	
Contratar un profesional de la comunicación	800	800	
1 Banner	55	55	
Fondo de pantalla	120	120	
Juego virtual y mantenimiento	1000	1000	
Evento de integración (Catering)	50	50	
Gigantografía, Foto funcionarios y contratación de fotógrafo	25	25	
Agenda, fotos, diseño y contratación de fotógrafo	180	180	
Concurso Himno	0	0	
Funcionario del mes	75	675	
5 Sábados deportivos (Catering)	15	75	
Fortalecer el uso del intranet	100	100	
Capacitaciones para el uso del intranet	150	150	
2 buzones	15	30	
3 Cartelera informativas	6	18	
Redes Sociales	0	0	
SubTotal	6841	4328	
IVA 12%	820.92	7345,44	
TOTAL	6841	795756	
Imprevistos	10% 684.1	79575,6	
Gastos Administrativos	15%	119363,4	
TOTAL	116297	27.851,46	

5.8. Matriz de Evaluación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	INSTRUMENTO	INDICADOR
Dar a conocer a las autoridades de la Agencia sobre la importancia de la comunicación dentro de una institución.	Información	Básico	E1-A1 Reunión Conteo de funcionarios.	Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.
			E1-A2 Creación de un departamento de comunicación. Conteo de proyectos.	Número de proyectos programados / Número de proyectos realizados.
			E1-A3 Contratar un profesional de la comunicación. Conteo de proyectos.	Número de proyectos programados / Número de proyectos realizados.
Fortalecer la identidad de la Institución.	Motivacional	Intermedio	E2-A1 Banner Encuestas.	Número de encuestas con respuesta positiva/número de encuestas aplicadas.
			E2- A2 Fondo de pantalla Encuestas.	Número positivo e impacto producido en los encuestados/el número de encuestas aplicadas.
			E2- A3 Juego virtual Conteo de participantes	Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.
			E2- A4 Evento de integración Conteo de funcionarios.	Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.
			E3-A1 Gigantografía Focus group	Medición del grado de comprensión y retención de los mensajes enviados a los asistentes/ número total de funcionarios.
Determinar estrategias que comprometan a las autoridades y funcionarios con la cultura de la Agencia.	Motivacional	Intermedio	E3-A2 Agenda Encuestas.	Número positivo e impacto producido en los encuestados/el número de encuestas elaboradas.
			E3-A3 Concurso Himno Institucional Conteo de participantes	Número de funcionarios que participan / Número de funcionarios.
			E3-A4 Funcionario del mes Focus Group	Medición del grado de comprensión y retención de los mensajes enviados a los asistentes/número total de funcionarios.
			E3-A5 Sábado deportivo Conteo de asistentes	Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.
			E4-A1 Fortalecer el uso del intranet Encuestas.	Número positivo e impacto producido en los encuestados/ número de encuestas elaboradas.
Establecer herramientas que faciliten y fortalezcan la comunicación entre los funcionarios.	Motivacional	Intermedio	E4-A2 Capacitaciones para el uso del intranet Conteo de asistentes	Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.
			E4-A3 Instalación de buzones Conteo	Número de funcionarios / Número de sugerencias positivas.
			E4-A4 Cartelera informativa Encuestas	Número positivo e impacto producido en los encuestados/ número de encuestas elaboradas.
			E4-A5 Redes Sociales Encuesta	Número positivo e impacto producido en los encuestados/número de encuestas elaboradas.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de realizar esta investigación y propuesta para fortalecer la comunicación interna de la Agencia de Regulación y Control Minero se ha llegado a las siguientes conclusiones:

6.1 Conclusiones:

La Agencia no posee un departamento de comunicación, no tiene estrategias comunicacionales y sus autoridades no están conscientes de la gran importancia que tiene la comunicación dentro de una institución.

Los funcionarios no se identifican con la Agencia, tampoco se sienten parte de la misma por lo cual no están motivados en el desarrollo de su trabajo.

Los funcionarios no están comprometidos con la filosofía institucional, por esta razón no cumplen con su desempeño a cabalidad.

No se utilizan las herramientas de comunicación eficientemente.

Los funcionarios no tienen conocimiento del aporte de su trabajo con la Agencia, por lo tanto no realizan su trabajo a conciencia.

Los funcionarios de la Agencia no perciben a sus compañeros como seres de confianza y solidaridad.

Los funcionarios no sienten que sus ideas son escuchadas y menos implementadas en el crecimiento de la Agencia.

Los funcionarios y directivos están dispuestos a colaborar con el crecimiento de la Agencia.

Los directivos saben que es importante la comunicación en una institución, sin embargo no lo han planificado estratégicamente.

6.2 Recomendaciones:

Se debería crear un departamento de comunicación, el cual determine estrategias que fortalezcan la comunicación y mantengan un grado de confianza apto para comprometer a cada uno de los funcionarios a trabajar de manera eficiente.

Se recomienda crear estrategias para fomentar el sentido de pertenencia e identidad para que así los funcionarios estén consientes de que su trabajo es importante para el surgimiento de la institución.

Mantener el énfasis en el involucramiento de los funcionarios con la filosofía de la Agencia mediante estrategias innovadoras.

Se debe innovar constantemente las herramientas de comunicación, ya que mediante estas se puede efectivizar la comunicación y lograr grandes cambios. Se debe involucrar a los funcionarios en cada proceso del desarrollo de los proyectos de la Agencia y exponer cómo su trabajo ayudó al cumplimiento de dicho proyecto.

Realizar eventos de integración que generen un ambiente de confianza entre los funcionarios para lograr un apoyo mutuo en el desarrollo de su trabajo.

Realizar estrategias permanentes como buzón de sugerencias para obtener las ideas de los funcionarios con respecto a los acontecimientos de la Agencia.

Realizar actividades de reconocimiento de la filosofía institucional.

Contratar a un profesional de comunicación que se encargue de realizar un plan estratégico con su respectivo monitoreo para mantener la comunicación adecuada en la Agencia.

REFERENCIAS

Libros:

- Alcorta, F. (2004). Conceptos básicos de la institución y la comunicación. En *La Comunicación Institucional*. Paraguay, Asunción: CECOM.
- Alegre, L. (2008). El proceso directivo. En *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Álvarez, T. (1997). El director de comunicación. En CFR, *Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Andrade, H. (2006). Reforma. En CFR, *Perfiles y rasgos*. México: NP editorial.
- Anónimo. (2010). Bloque. En *Marketing promocional orientado al comercio*. España: Editorial Vértice.
- Arco, E. A. (2009). La cultura y la imagen corporativa. En *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Armand, M. (1997). La teoría de la información. En *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Benítez, M. (1996). Aproximación a una propuesta de comunicación. En *Genero, comunicación y desarrollo sostenible*. Costa Rica: Serie publicaciones misceláneas.
- Castro, B. (2007). Prólogo. En *El Auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla: Creative commons.
- Cavassa, C. R. (2005). La comunicación. En *Seguridad Industrial: Un enfoque integral*. México: Limusa Noriega Editores.
- Collado, C. F. (2002). En *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación*. México: La comunicación en las organizaciones.
- Costa, J. (2007). Identidad corporativa y cultura organizacional. En *El Dircom hoy*. Barcelona: Costa Punto Editor.
- Costa, J. (2001). El director de comunicación. En *Dirección de Comunicación Empresarial*. Barcelona España: Gestión 2000 S.A.

- Cutlip, S. (2006). Medios de comunicación para públicos internos. En *Manual de relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión.
- *DIRECTORIO ARCOM* (2008). El Directorio de la Agencia de Regulación y Control Minero. En *Estatuto ARCOM* (pág. 1). Ecuador: ARCOM.
- Diez, S. (2006). El departamento de comunicación. En *Técnicas De Comunicación/communication Techniques*. España: Ideas propias editorial.
- ENTREVISTA Ingeniero José Luis Arrieta, D. d. (16 de Noviembre de 2010). Situación de la Agencia de Regulación y Control Minero. (M. Salvador, Entrevistador)
- ENTREVISTA Licenciada Joline Salvador, A. d. (27 de Septiembre de 2011). Situación. (M. Salvador, Entrevistador)
- Fernandez, F. R. (2002). La cultura Corporativa. En *Comunicación Corporativa e Institucional*. Madrid, España: Editorial Universitas.
- Fernández, H. D. (2006). Trabajos periodísticos. En CFR, *Plan estratégico para la comunicación*. Argentina: Arseno Gonzales Martínez Editores.
- Gallego, J. V. (1993). Una aproximación gestáltica al concepto de imagen corporativa. En *Imagen positiva*. Madrid: Ediciones pirámide S.A.
- González, R. Á. (2004). La estructura metafórica: juego de espejos entre comunicación y organización. En *Crítica de la comunicación organizacional*. México D.F: Universidad Nacional Autónoma de México.
- González, M. R. (2006). Usamos TIC luego existimos. En *El negocio es el conocimiento*. España: Ediciones diez de Santos.
- Gutierrez, M. P. (2007). Llos elementos del contexto educativo. En CFR, *Los procesos de la comunicación*. México: UOC.
- Guzmán, A. (2007). Bibliografía. En *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial*. Colombia: Universidad de la Sabana.
- Lacasa, A. (2004). Acciones comunicacionales en las empresas. En *Gestión de la comunicación empresarial*. España: Ediciones gestión.

- Lafrance, J.-P. (2001). En busca de una definición de intranet. En *Intranet ilustrada: usos e impactos organizacionales de intranet en las empresas*. Montevideo: Ediciones Trilce.
- Maristany, F. (2006). Las TIC en las empresas españolas. Estudio de situación actual. En *Las tecnologías de la información en las empresas españolas: situación 2005-2006*. España: Fundación EOI.
- Muriel, M. L. (1980). Del cambio social al desarrollo nacional. En CFR, *Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones humanas*. Quito, Ecuador: Editora Andina.
- Ortiz, M. I. (2004). Imparcialidad del juez y de medios de comunicación . En CFR, *Medios de comunicación*. España: Tirant lo Blanch.
- Registro Oficial Fiscalización, A. N. (2009). Ley No.517. En L. d. Fiscalización, *Registro oficial* (pág. Ley No.517). Ecuador.
- Riel, V. (1997). Introducción. En *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Salvador, G. J. (2005). Introducción. En e. a. Diseño de Proceso de clasificación de puestos por perfil y competencias de la Agencia De Regulación y Control Minero. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Sotelo, C. (2001). Públicos internos de la Comunicación Institucional. En *Delimitaciones conceptuales*. Barcelona, España: Editorial Ariel S.A.
- Suárez, A. (2007). Conceptos generales de la tecnologías de información y comunicación. En *Tecnologías de la información y la comunicación Ideas propias*. España.

Documentos de Internet:

- Aguilera, J. (20 de 11 de 2007). *Comunicación para entidades de gobierno, interacción entre las áreas el gran reto*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-con-interaccion-para-entidades-del-gobierno.htm>
- Altaidea. (s.f.). *Públicos externos*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2011, de CFR: <http://www.slideshare.net/altaidea/publico-en-relaciones-pblicas-presentation>
- ECONOMICA, M. D. (s.f.). *Manual de construccion de Organigramas y funciones para Instituciones Públicas*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de <http://www.mag.go.cr/circulares/upe-manual-organigramas.pdf>
- EDUTEKA. (s.f.). *Herramientas de las tic que contribuyen a formar para la Ciudadanía*. Recuperado el 21 de junio de 2011, de CFR : <http://www.eduteka.org/imprimible.php?num=383>
- Española, R. A. (26 de junio de 2011). *Institución*. Obtenido de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=instituci%C3%B3n
- Georgetown University. *Cronología de Presidentes del Ecuador*. Recuperado el 4 de octubre de 2011 , de Historia: <http://pdba.georgetown.edu/Executive/Ecuador/pres.html>
- Geynar. (s.f.). *Imagen pública* . Recuperado el 15 de junio de 2011, de <http://html.rincondelvago.com/imagen-publica.html>
- LA PUCA, LA ENTREVISTA. (s.f.). Recuperado el 27 de Noviembre de 2011, de http://www.materialesdelengua.org/EXPERIENCIAS/PRENSA/f_entrevista_web.pdf
- Ministerios de Recursos No Renovables, M. d. (s.f.). *La Agencia de Regulación y Control Minera*. Recuperado el 27 de agosto de 2011, de http://www.mrnrr.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id

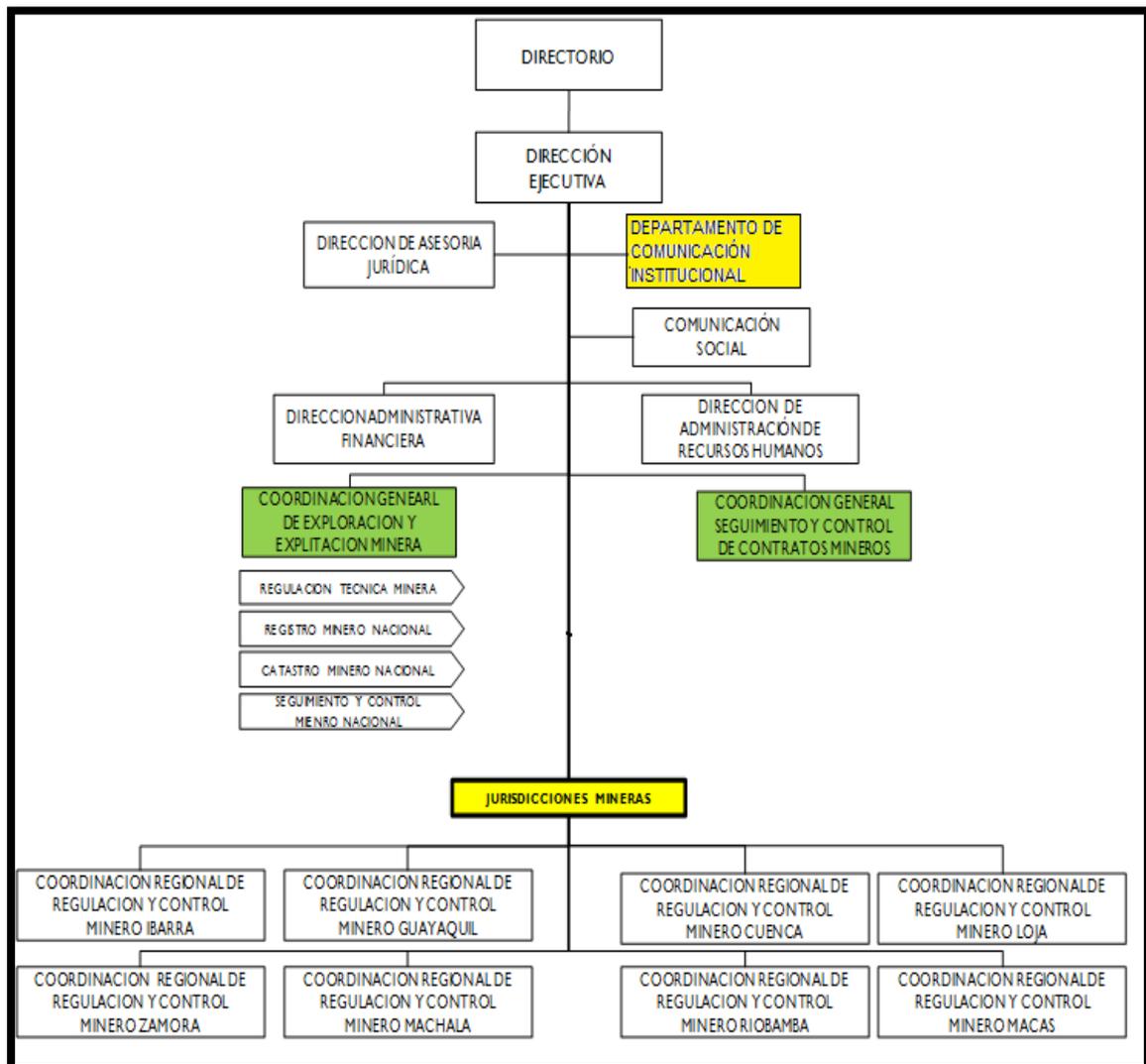
[=762%3AAla-agencia-de-regulacion-y-control-minero-&catid=59%3Amineria&Itemid=2&lang=en](http://www.mitecnologico.com/Main/PublicosInternos)

- Mitecnológico, U. t. (s.f.). *Públicos internos* . Recuperado el 20 de Junio de 2011, de <http://www.mitecnologico.com/Main/PublicosInternos>
- Ruso, L. E. (s.f.). *La comunicación organizacional en Centros de Educación Superior*. Recuperado el 24 de 07 de 2011, de <http://174.129.35.29/trabajos39/comunicacion-centros-educativos/comunicacion-centros-educativos.shtml>
- Tacoronte, A. (10 de 2003). *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional*. Recuperado el 24 de 07 de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mogesco-morg.htm>
- *University of Colorado, LA ENCUESTA Y TIPOS DE ENCUESTA*. (12 de diciembre de 2010). Recuperado el 27 de diciembre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/tipencuch.htm>

ANEXOS

ANEXO 1

Gráfico #25. ORGANIGRAMA-DEP. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL



Fuente: Estatuto ARCOM, "Capítulo II: De la cadena de valor, mapa de procesos y estructura orgánica institucional", El Directorio de la Agencia de Regulación y Control Minero Ecuador, 2010, pág. 4

ANEXO 2

Gráfico #26. Banner

ARCOM
Agencia de Regulación
y Control Minero

MISIÓN
Regular y Controlar a los titulares y beneficiarios de derechos mineros en el aprovechamiento racional, técnico, socialmente responsable y ambientalmente sustentable de los recursos naturales no renovables, enmarcados en normativa legal y ambiental vigente.
Por otra parte, según el Estatuto de la Agencia de Regulación y Control Minero, su filosofía cuenta con una Visión que busca consolidar a los miembros de la Agencia para lograr una estrecha relación entre la institución y sus públicos.

VISIÓN
Consolidar su presencia en el sector minero como el organismo estatal de regulación y control, caracterizado por altos niveles de efectividad y gestión transparente, propiciando la confianza de los inversionistas y coadyuvando al buen vivir de la comunidad.

VALORES INSTITUCIONALES
El personal que conforma la Agencia, en todos los niveles, se caracterizará por desarrollar sus actividades en cumplimiento de los principios constitucionales y legales, bajo los siguientes valores:

Honestidad:
Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones, y en la elaboración de productos o la prestación de servicios de responsabilidad de la Agencia de Regulación y Control Minero.

Justicia:
Impartir justicia en las acciones legales que competen a la Agencia, en respeto a la Constitución y la Ley y bajo los principios, valores y normas del derecho y la razón.

Lealtad y compromiso con el país:
Actuar con lealtad con la Agencia, empoderándose de la misión y objetivos institucionales, y en consecuencia con las políticas emanadas por el Presidente de la República.

Predisposición al servicio:
Actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad, y reconocer los deberes y derechos de los titulares de derechos mineros y de la ciudadanía afectada por sus actividades (clientes internos y externos de la institución).

Transparencia:
Característica de los servidores de la Agencia de Regulación y Control Minero que se manifiesta con un trabajo imparcial, desvinculado de intereses particulares y sometido íntegramente a sus conocimientos, reflejados en la idoneidad y efectividad de sus acciones y resultados, en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional y social.

Responsabilidad social:
Grado de compromiso que adquieren los servidores de la Agencia de Regulación y Control Minero para alcanzar la visión de la Entidad, que les permite asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones con la ciudadanía, de tal manera que incrementen sus niveles de confianza y estabilidad de sus relaciones institucionales.

Trabajo en equipo:
Coordinación del talento humano en la consecución de metas y objetivos de la Entidad.

Fuente:Autora

ANEXO 3

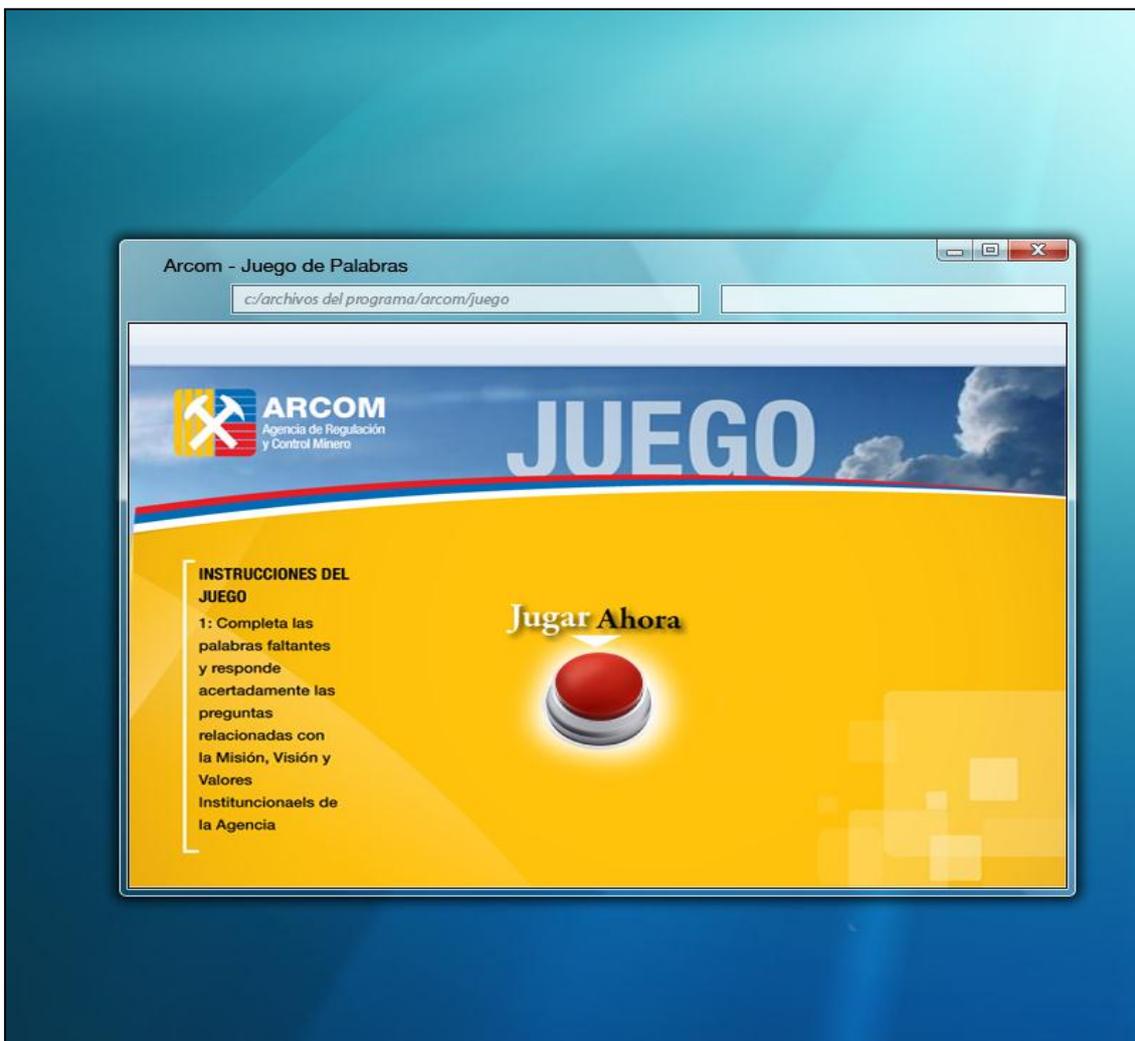
Gráfico #27. Fondo de Pantalla



Fuente: Autora

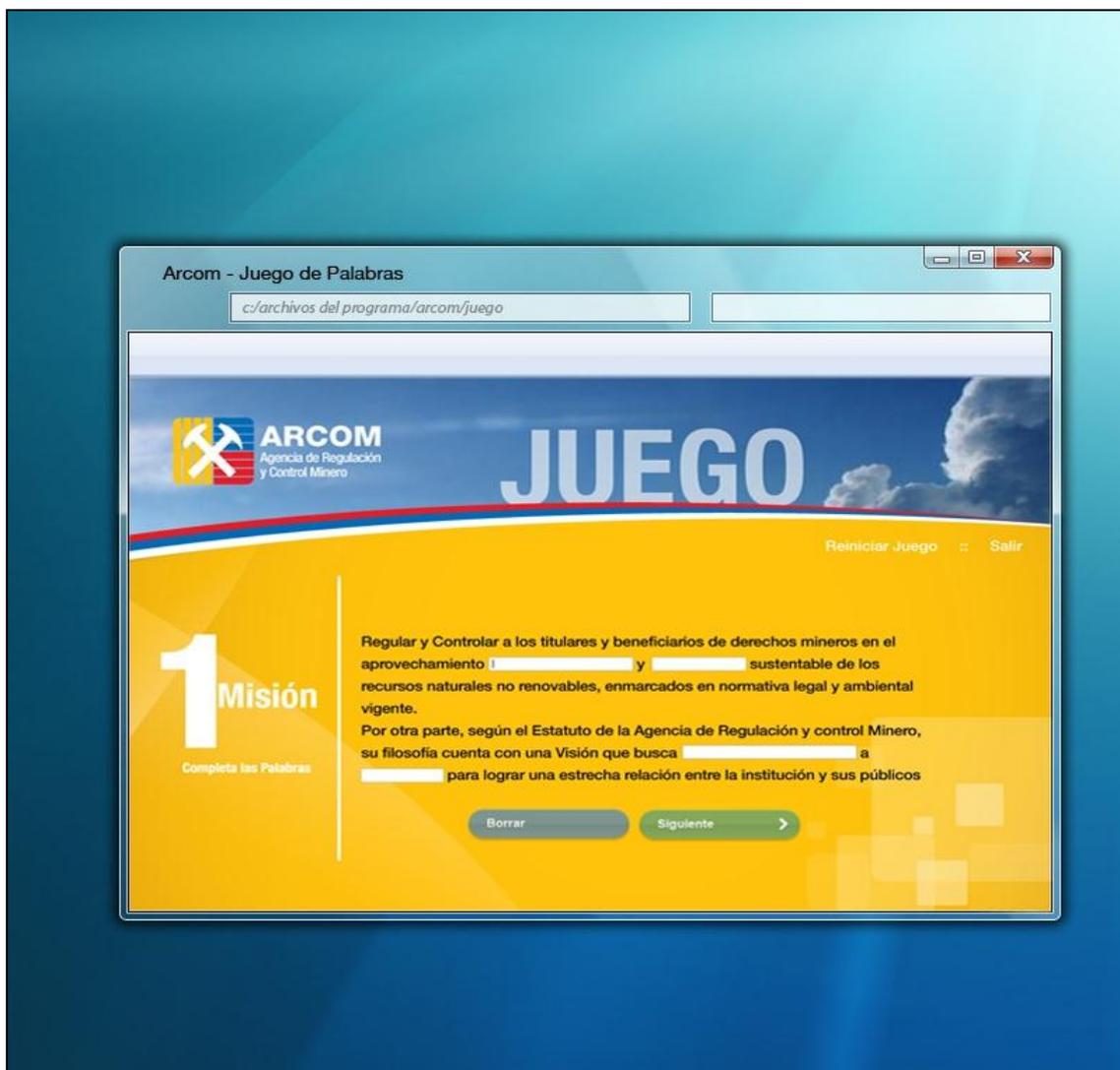
ANEXO 4

Gráfico #28. Juego virtual-Instrucciones de Juego



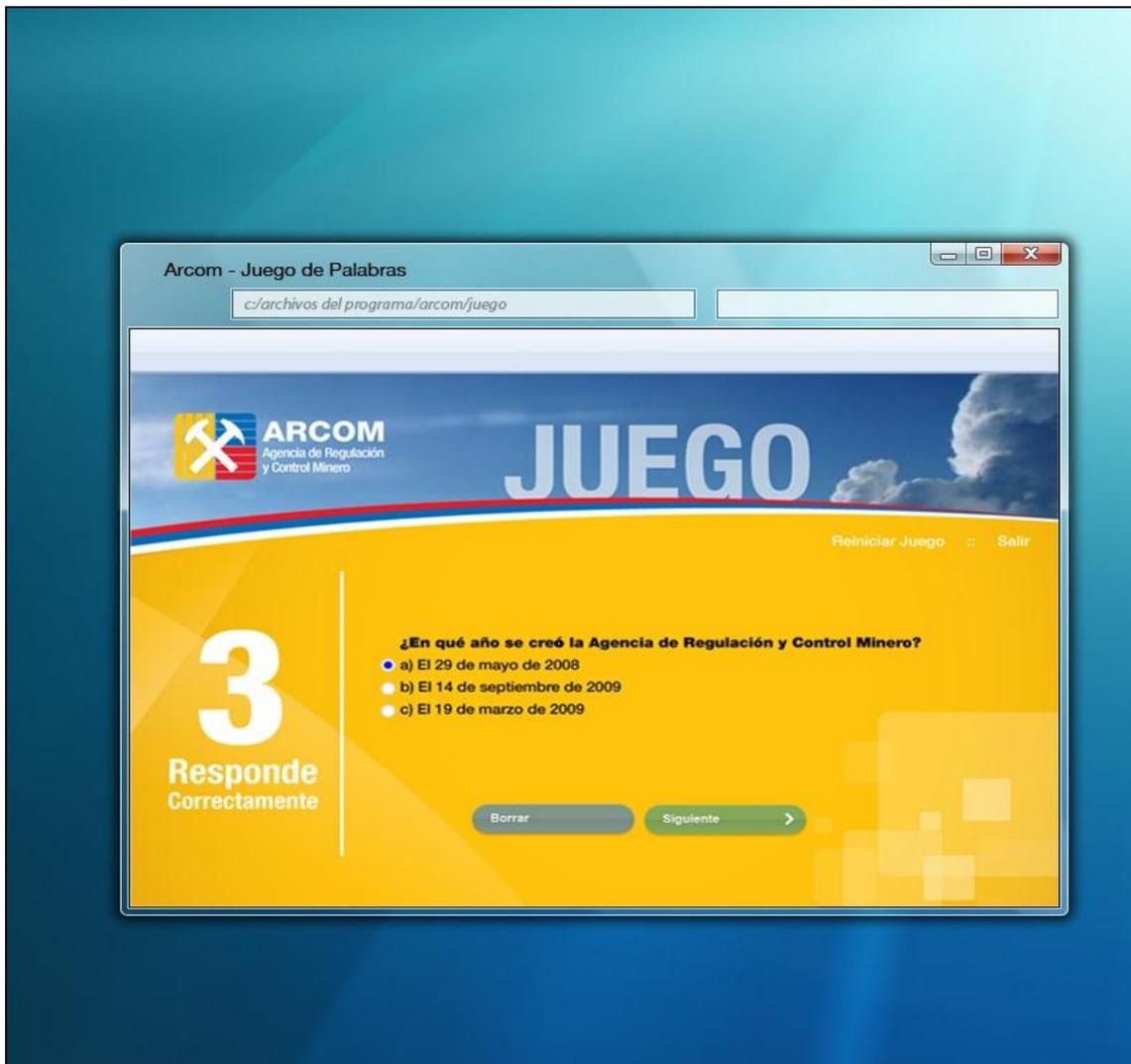
Fuente: Autora

Gráfico #29. Juego virtual-Misión



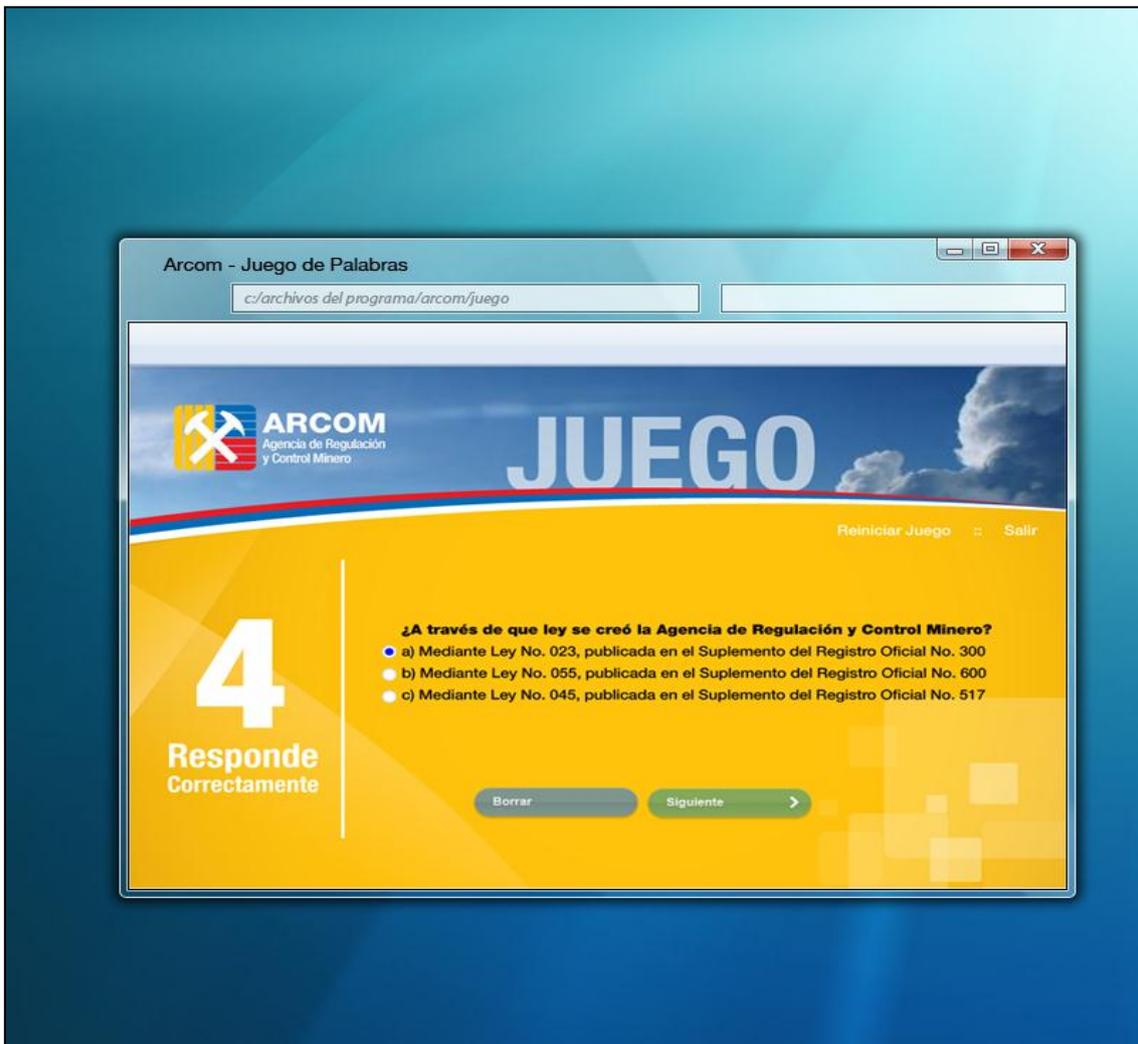
Fuente: Autora

Gráfico #30. Juego virtual-Responde



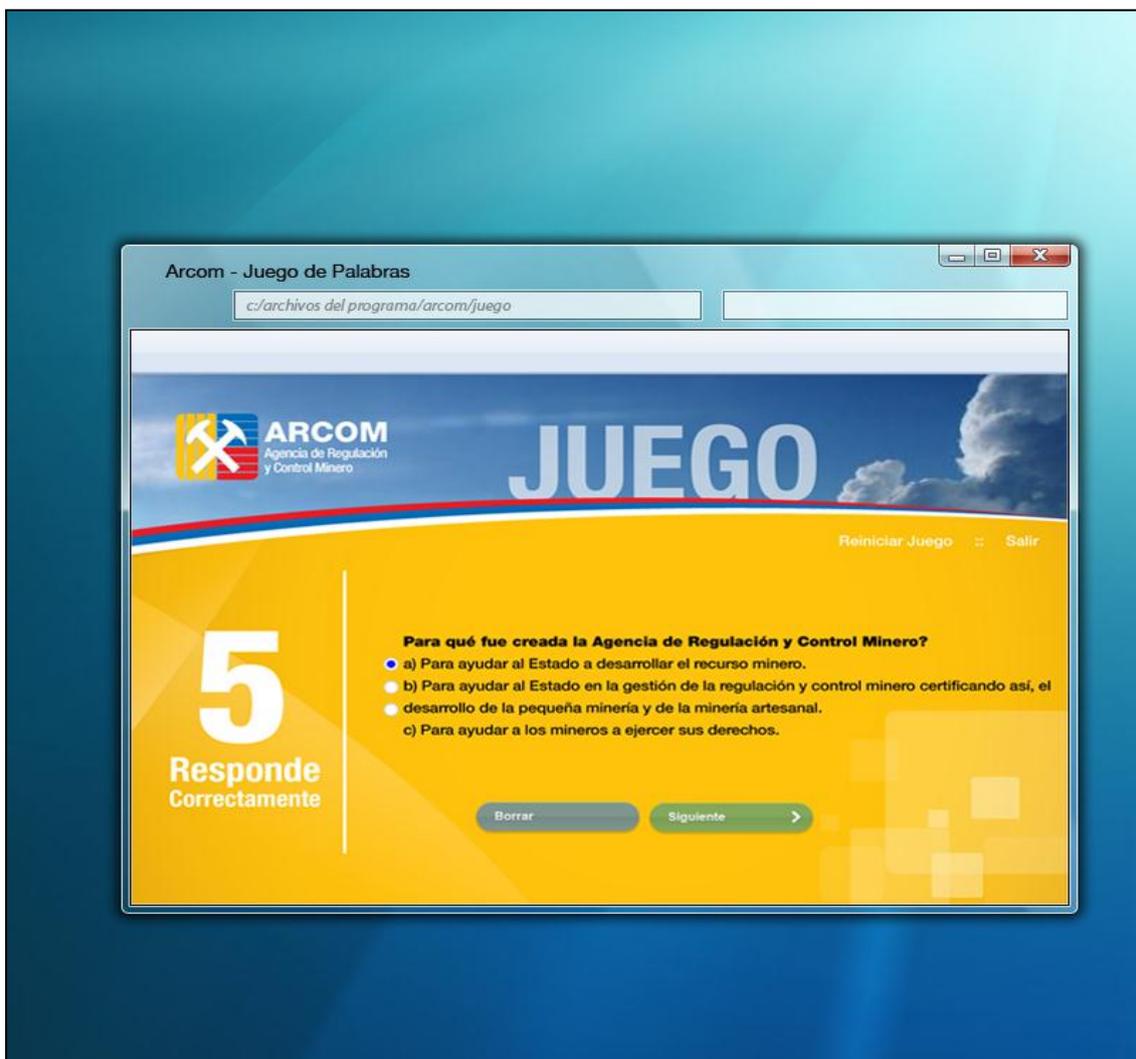
Fuente: Autora

Gráfico #31. Juego virtual-Responde



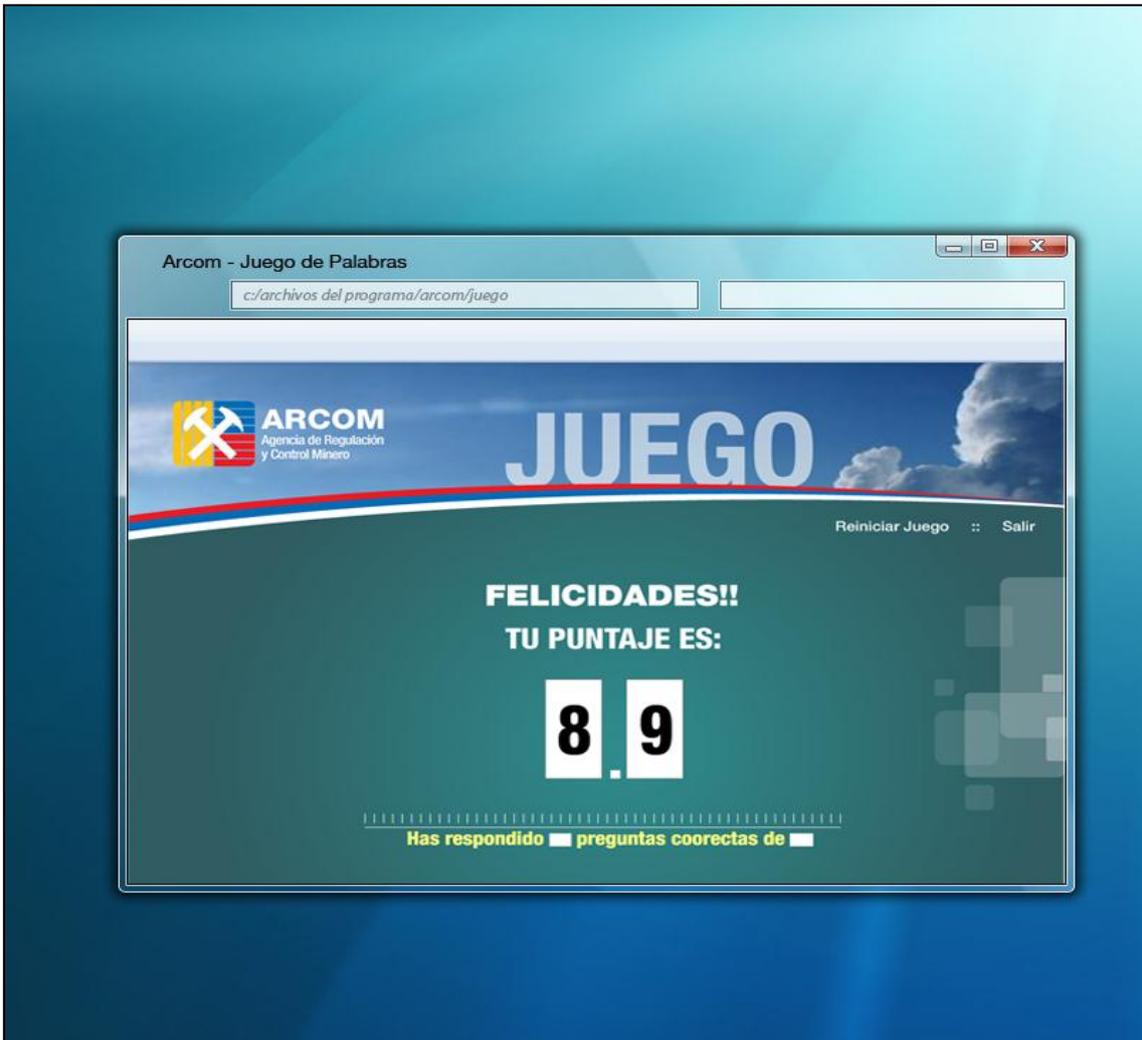
Fuente: Autora

Gráfico #32. Juego virtual-Responde



Fuente: Autora

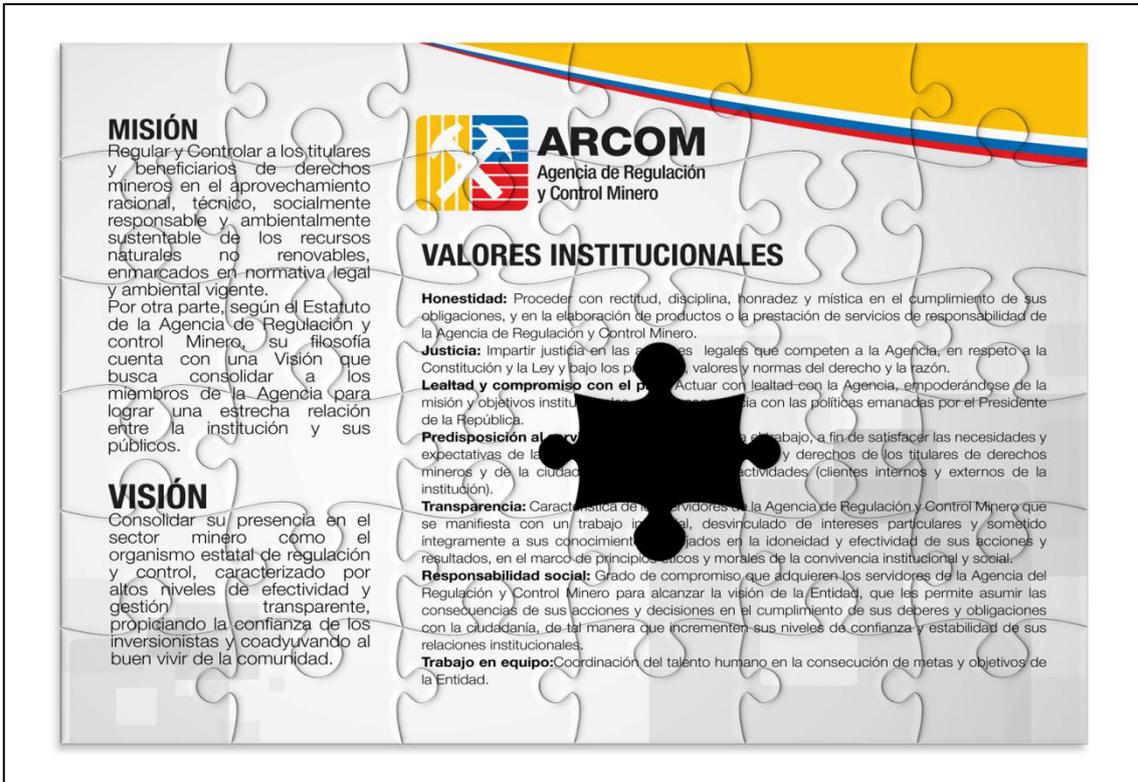
Gráfico #33. Juego virtual-Puntaje



Fuente: Autora

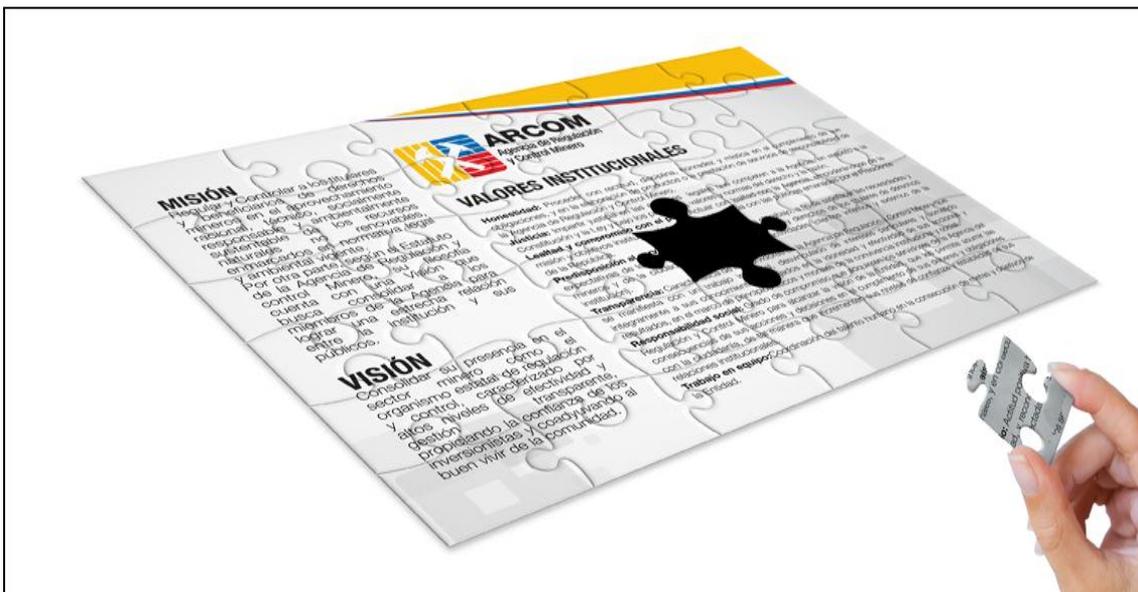
ANEXO 5

Gráfico #34. Rompecabezas



Fuente: Autora

Gráfico #35. Rompecabezas



Fuente: Autora

ANEXO 6

Gráfico #36. Gigantografía



Fuente: Autora

ANEXO 7

Gráfico #37. Agenda



Fuente: Autora

ANEXO 8

Gráfico #38. Concurso Hímnico Institucional



Fuente: Autora

ANEXO 9

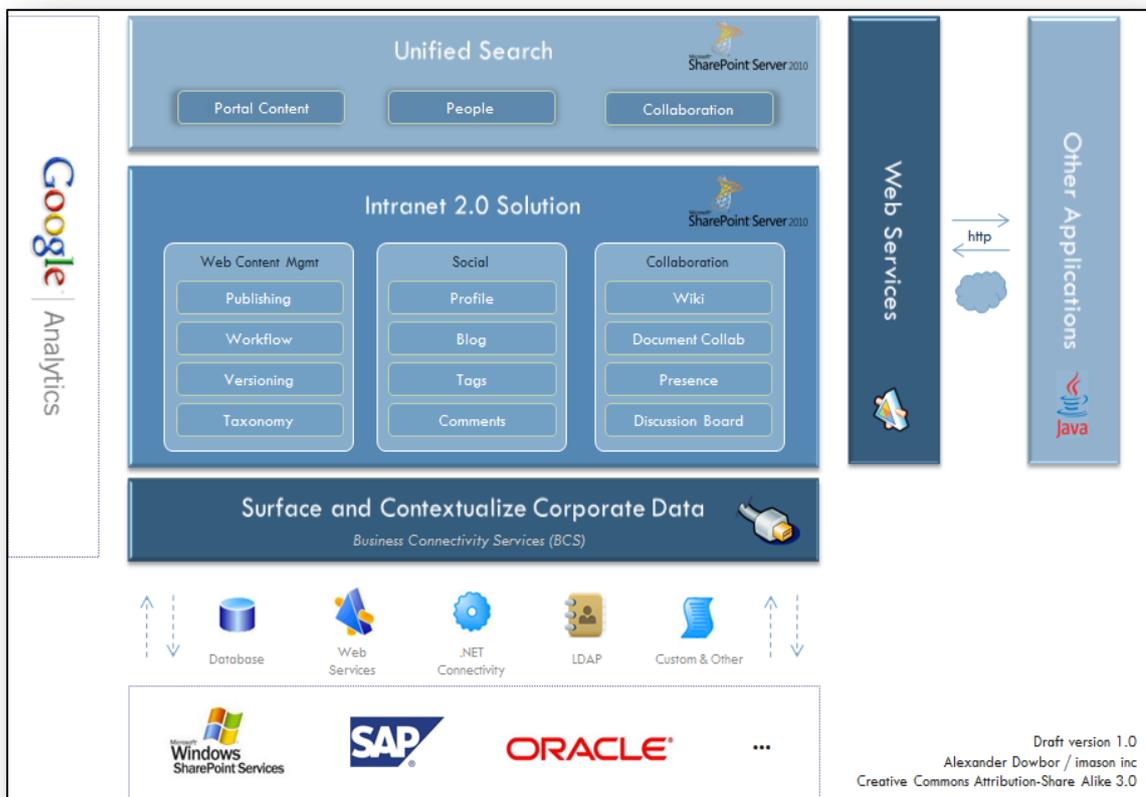
Gráfico #39. Funcionario del Mes



Fuente: Autora

ANEXO 10

Gráfico #40. Intranet



Fuente: Autora

ANEXO 11

Gráfico #41. Buzón de Sugerencias



Fuente: Autora

ANEXO 12

CARTILLA DE SUGERENCIAS

FECHA:

¿Se siente orgulloso/a de pertenecer a la Agencia de Regulación y Control Minero?

- Nada orgulloso/a
- Poco orgulloso/a
- Orgulloso/a
- Bastante orgulloso/a
- Muy orgulloso/a

¿Tiene pleno conocimiento de cómo aporta su trabajo para el desarrollo de la Agencia de Regulación y Control Minero?

- Sí
- Más o menos
- No

¿Se siente identificado con la Agencia? Califíquelo del 1 al 5, siendo 1 bueno, 5 malo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Cómo califica usted el ambiente laboral del 1 al 5 en la Agencia de Regulación y Control Minero? 1 bueno, 5 Malo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

CARTILLA DE SUGERENCIAS
SUGERENCIAS:

Fuente: Autora

ANEXO 13

Gráfico #42. Cartelera Informativa



Fuente: Autora

ANEXO 13

Gráfico #43. Redes Sociales



Fuente: Autora

Gráfico #44. Redes Sociales



Fuente: Autora