



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

“PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTRAINSTITUCIONAL ORIENTADO A FORTALECER LA IDENTIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA M.A.G.A.P. DE LA PROVINCIA DE IMBABURA”

**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:

Carolina 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.”

.....

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”

.....

Carolina Salvador Cabezas

C.I.: 172129049-0

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres que son los pilares fundamentales en mi vida, a mi hermana que siempre está brindándome confianza y sabiduría, sin mi familia jamás hubiera conseguido lo que he logrado hasta el día de hoy y por ellos, soy lo que soy ahora. Asimismo doy las gracias a Dios porque ha estado conmigo cuidando y guiando mis pasos por el camino del bien.

También agradezco a mi profesora guía quien me acompañó en estos meses para desarrollar este proyecto de Tesis guiándome con sus conocimientos y preparándome para un futuro.

DEDICATORIA

Este proyecto de Tesis dedico a mi Padre, mi Madre y a mi Hermana por estar ahí en todo momento y demostrarme el verdadero significado de tenacidad y lucha para conseguir mis metas.

RESUMEN

A partir del Decreto Ejecutivo No. 373 de 28 de mayo del 2010, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 206 de 3 de junio del 2010 que consiste en unificar a las Subsecretarías, entre ellas el antiguo Instituto Nacional De Desarrollo Agrario (INDA), ahora llamado Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria y el Instituto Nacional de Riego (INAR), ahora llamado Subsecretaría de Riego y Drenaje, actualmente forman parte de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura.

Es por eso que la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura, es la institución encargada de coordinar, diseñar y evaluar las políticas del sector agropecuario con el resto de sectores económicos y sociales.

Entre sus funciones está proporcionar condiciones de estabilidad y claridad en las reglas de juego que incentivan las inversiones privadas en el sector agropecuario y regir las políticas agropecuarias del País a través de la Dirección, Gestión, Normatividad y Capacitación de los Sectores Agropecuarios, Agroindustriales y Agroforestal Ecuatorianos.

Al ser una institución muy importante para el País tiene que haber una adecuada comunicación interna entre los funcionarios de la Subsecretaría de Tierra y Reforma Agraria y la Subsecretaría de Riego y Drenaje. Por lo tanto, estas Subsecretarías poseen un problema comunicacional interno porque la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura se encuentra en un período de transición provocando una incomodidad en el ambiente laboral, puesto que, por el momento, se sienten identificados de manera independiente.

Las estrategias que se proponen en este proyecto de Tesis son de tipo informativo y motivacional para que los directivos y funcionarios tengan

presente el valor primordial que tiene la comunicación en una institución, la cual genera un ambiente que beneficia el cumplimiento y verificación del trabajo de los funcionarios, mediante reuniones, eventos y actividades comunicacionales.

Para concluir se busca rescatar la identidad y cultura organizacional a través de las estrategias de comunicación para que los 128 funcionarios se sientan parte de la Dirección Provincial Agropecuaria.

ABSTRACT

From the Executive Decree No. 373 of May 28, 2010, published in the Supplement to Official Gazette No. 206 of June 3, 2010 which is to unify the secretariats, including the former National Institute of Agrarian Development (INDA), now called the Secretariat for Land and Agrarian Reform and National Irrigation Institute (INAR), now called the Secretariat for Irrigation and Drainage, now part of the Provincial Agricultural MAGAP of the Province of Imbabura.

That is why the Provincial Agricultural MAGAP of the Province of Imbabura, is the institution responsible for coordinating, designing and evaluating policies in the agricultural sector with other economic and social sectors.

Among its functions is to provide conditions of stability and clarity in the rules that encourage private investment in agriculture and agricultural policies to govern the country through the Directorate, Management, and Training Regulations Agricultural Sector, Agribusiness and Agro-Forestry Ecuadorians. Such as this institution is very important for the country, should be adequate internal communication between officials of the Secretariat for Land and Agrarian Reform and the Secretariat for Irrigation and Drainage since they have an internal communication problem that the Provincial Agricultural MAGAP of the province of Imbabura is in a transition period of the different administrative entities causing discomfort in the workplace at the moment since they identify only separately.

Moreover, the strategies proposed in this thesis project are informative and motivational to managers and staff keep in mind about the fundamental value that communication in an institution, which creates an environment that benefits to meet and check the work officials through meetings, events and emotional activities.

In conclusion it seeks to rescue the identity and organizational cultures about of communication strategies for the 128 staff feel part of the Provincial Agriculture.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. Comunicar es expresar	3
1.1 La comunicación	
1.1.1 Definición comunicación	4
1.1.2 Importancia de la comunicación	7
1.2 Comunicación Corporativa	8
1.3 Públicos	12
1.3.1 Público Interno	12
1.3.2 Público externo	13
1.4 Comunicación Interna	15
1.4.1 Herramientas de comunicación interna	17
1.5 Comunicación Externa	21
1.5.1 Herramientas de comunicación externa	24
1.5.2 Web 2.0	27
1.5.3 Tecnologías de la Información y la Comunicación	30
1.6 Identidad Corporativa	32
1.7 Cultura Corporativa	35
1.8 Imagen Corporativa	38
1.9 Planificación General	40
1.10 Plan de Comunicación	42
1.10.1 Elementos	45

CAPÍTULO II	47
2. Comunicación institucional	47
2.1 Origen de la comunicación institucional	47
2.2 Definición de la comunicación institucional	50
2.3 Importancia de la comunicación institucional	52
2.3.1 Objetivos de la Comunicación Institucional	53
2.3.2 Razones para comunicar en una institución	55
2.4 Gestor de la comunicacionales dentro de una institución	56
2.4.1 Qué es el Director de Comunicación	57
2.4.2 Funciones del Director de Comunicación	60
2.4.3 Comunicación interna en la institución	61
2.4.4 Elementos de la comunicación interna en la institución	63
 CAPÍTULO III	 65
3. La Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura se encuentra en una reestructuración organizacional	65
3.1 Breve historia de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca) de la Provincia de Imbabura	65
3.1.1 Evolución histórica del ministerio de agricultura M.A.G.A.P. de la provincia de Imbabura	66
3.2 EL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA ACUACULTURA Y PESCA. Antecedentes Institucionales	68
3.3 Principales programas emblemáticos	69
3.4 Filosofía Corporativa	86

3.4.1 Misión Institucional	86
3.4.2 Visión Institucional	86
3.4.3 Objetivos Estratégicos	86
3.4.4 Identidad Visual	87
3.5 Proyectos – Servicios	88
3.6 Estrategias Institucionales	88
3.7 Estructura Organizacional	89
3.7.1 Organigrama	89
3.7.2 Departamento de Comunicación	91
3.7.3 Funciones	92
3.7.4 Herramientas de Comunicación Interna	94
CAPÍTULO IV	95
4. Investigación	95
4.1 Objetivos de Investigación	95
4.1.1 Objetivo General	95
4.1.2 Objetivos Específicos	95
4.2 Metodología de la Investigación	95
4.2.1 Tipo de Estudio	95
4.2.2 Métodos de Investigación	96
4.2.3 Fuentes	97
4.2.4 Técnicas de Investigación	98
4.3 Técnicas de Investigación en Práctica	99
4.3.1 Población y Muestra	99
4.3.2 Encuestas	100
4.3.2.1. Conclusiones de las Encuestas	113
4.3.3 Entrevistas	114
4.3.3.1 Entrevista al Dr. Luis Alberto Proaño	114
4.3.3.2 Entrevista a Lic. Nancy Cabezas	120
4.3.3.3 Conclusiones de la Entrevista	121

4.3.4 Técnica de Observación	122
4.3.4.1 Ficha de Observación	122
4.3.5 Conclusiones de la Observación	123
4.4 Conclusiones de la Investigación	125
CAPÍTULO V	126
5. Propuesta de un plan de comunicación intrainstitucional orientado a fortalecer la identidad y cultura organizacional de la Dirección Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura	126
5.1 Análisis FODA	126
5.2 Objetivos	128
5.2.1 Objetivo General	128
5.2.2 Objetivos Específicos	128
5.3 Públicos	129
5.4 Matriz Estratégica	129
5.5 Matriz Acciones	131
5.6 Cronograma de Grant	132
5.7 Presupuesto	133
5.8 Control y Evaluación	134
5.9 Cuadro Resumen	135

CAPÍTULO VI	136
6. Conclusiones y Recomendaciones	136
6.1 Conclusiones	136
6.2 Recomendaciones	136
REFERENCIAS	138
ANEXOS	146

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, está ejecutando la implementación de un proceso de reforma y rediseño institucional a través de su Subsecretaría de Reforma Institucional, ha identificado la necesidad de reestructurar su institucionalidad, optimizando su gestión en el sector agrícola, ganadero, acuícola y pesquero.

La Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura, es la institución encargada de coordinar, diseñar y evaluar las políticas del sector agropecuario con el resto de sectores económicos y sociales. Entre sus funciones está proporcionar condiciones de estabilidad y claridad en las reglas de juego que incentiven las inversiones privadas en el sector agropecuario.

La comunicación interna en la Dirección Provincia Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura no esta correctamente organizada por que la institución se encuentra en una reestructuración organizacional; por ello, los procesos de comunicación interna no permiten a los 128 funcionarios mantener la coordinación y relación entre sus distintos departamentos y subsecretarías; asimismo, no se puede desarrollar una acción coordinada y trabajo en equipo.

Buscar las estrategias más adecuadas y útiles para lograr los objetivos de la Dirección es de suma importancia, es por eso que a continuación se presenta una propuesta de estrategias para el fortalecimiento de la comunicación interna, cultura e identidad de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura.

A continuación se presenta una breve explicación sobre cada capítulo de esta propuesta orientada a fortalecer la identidad y la cultura organizacional de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura.

En el primer capítulo se presenta la definición e importancia de la comunicación, y explica qué es la comunicación corporativa y los públicos internos y externos, además de las herramientas a ser utilizadas para la comunicación interna y externa. También se relaciona corporativamente la

identidad, cultura e imagen. Por último, se desarrolla totalmente la planificación general y el plan de comunicación.

El segundo capítulo se refiere a la comunicación institucional, aquí se explica todos sus aspectos desde su origen hasta los elementos de la comunicación interna en una institución pública. Por otra parte, detalla cómo se complementa la comunicación institucional con el Director de comunicación.

En el tercer capítulo se indica el desarrollo que ha tenido el M.A.G.A.P. a través de todas sus etapas de evolución histórica, explicando su filosofía, proyectos y estrategias institucionales; además analiza la estructura organizacional del M.A.G.A.P como Institución.

En el cuarto capítulo se detalló los procedimientos para la investigación que incluye la metodología y desarrollo de la investigación práctica con entrevistas, encuestas, así como una ficha de observación para obtener la información y definir las conclusiones del problema comunicacional que tiene la institución.

El quinto capítulo es la propuesta del plan de comunicación intrainstitucional orientado a fortalecer la identidad y cultura organizacional de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura. Aquí se indica cuáles serían las acciones y las estrategias principales para dar una solución efectiva al problema comunicacional que tiene la institución. Básicamente este definido por un análisis F.O.D.A. obtenido de la investigación del cuarto capítulo, también se detallan los objetivos generales y específicos del plan con sus públicos; y, por último, las matrices de estrategias, acciones, cronograma, presupuesto, control y evaluación.

Finalmente, en el sexto capítulo se exponen las conclusiones del estudio y recomendaciones a ser aplicadas en el M.A.G.A.P.

CAPÍTULO I

1. COMUNICAR ES EXPRESAR

1.1 La Comunicación

Para alcanzar el objetivo de este proyecto, es preciso entender a la comunicación comenzando desde sus inicios.

La comunicación surge desde la prehistoria, donde hace millones de años los *homo sapiens* se comunicaban entre sí, formaban grupos, expresaban sus necesidades por medio de símbolos, gestos corporales y lenguaje neo lingüístico.

Según Francisco Moreno Fernández:

“Hace 800.000 años el *Homoantecesor* era cazador, formaba grupos, vivía en cuevas y fabricaba utensilios para descarnar sus piezas de caza. Uno de los yacimientos, llamado “la sima de los huesos”, conserva restos de una treintena de humanos. Se baraja la hipótesis de que esta sima fuera un lugar en que se depositaba intencionadamente a los muertos, conducta que parece responder a un comportamiento simbólico compartido. Todos estos datos (modo de vida, enterramientos, simbolismos) nos llevan a pensar en la existencia de un sistema de comunicación de grupo. De hecho una de las conclusiones derivadas es que el lenguaje humano nace y se desarrolla en ambientes sociales progresivamente más complejos. Es de suponer que esos sistemas de comunicación (pre-lenguajes o proto-lenguas) incorporaban un variado componente gestual y tenían principalmente una utilidad comunicativa interna, que incluía los comportamientos simbólicos”. (Proaño, 2011, págs. 17, 18).

Se puede considerar que la comunicación que se tenía hace millones de años ha ido evolucionando con el tiempo.

Cabe recalcar que la comunicación verbal y la no verbal forman un todo y se encuentran en cada segundo de la vida de las personas. En la medida que ha evolucionado la comunicación, con el paso de los años, se han ido desarrollando las tecnologías, por eso Carlos Barrera explica que:

“En 1886, el norteamericano Mergenthaler creó la linotipia, inspirándose en la máquina de escribir creada en 1873 por la fábrica de armas Remington. Como primer medio moderno de comunicación, la imprenta se estableció y extendió en Europa con una rapidez que ha sido comparada a la de la televisión y a la del procesamiento de datos de nuestra época”. (Barrera, 2004, pág. 49).

Ahora la tecnología se encuentra en el auge de la comunicación y gracias a éste proceso se ha generado una comunicación rápida y positiva.

De igual manera para Miguel Rodrigo Alsina:

“Las investigaciones sobre comunicación, en consecuencia, se refieren a cómo se puede ser efectivo en la comunicación, cómo ser comprendido, cómo ser claro, cómo utilizan las personas los medios efectivos de comunicación, cómo pueden entenderse entre sí las naciones, cómo puede usar la sociedad los medios de masa con mayor provecho y, en general, cómo funciona el proceso básico de la comunicación”. (Alsina, 2001, pág. 46).

Por lo tanto, es dispensable saber cómo comunicarse y relacionarse con la otra parte. La comunicación debe ser ética, profesional, personal y sincera.

Por eso para comprender mejor a la comunicación es necesario conocer su definición.

1.1.1. Definición de Comunicación

La palabra comunicación, deriva del latín “communicare”, que significa: “compartir algo, poner en común” (Garrido, 2004, pág. 33). Por eso debe haber

una retroalimentación (feedback) para poder llegar a un acuerdo común donde el receptor y perceptor se sientan satisfechos al compartir un pensamiento. Entonces la comunicación interpersonal es la que se da entre dos personas, que interactúan entre sí; comparten al mismo tiempo las ideas, pensamientos, actitudes y expresan sus sentimientos.

Para que esta conversación resulte con éxito debe existir una comunicación cara a cara donde se obtenga la retroalimentación y así poder lograr el objetivo deseado por las partes.

Para María Del Socorro Fonseca Yerena:

“Las numerosas situaciones en las que se realiza un intercambio de mensajes, es en la comunicación con las personas cuando expresan una a otra las ideas por medio de algún lenguaje y aquella responde de alguna forma, y sucede la comunicación interpersonal” (Fonseca, 2005, pág. 78).

La autora explica que la comunicación debe ser bien manejada para que se realice la retroalimentación y no exista confusión. Pero Antonio Pasquali expresa un concepto más técnico y simple:

“Comunicación es la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre” (Pasquali, 2007, pág. 101).

Al mismo tiempo, concordando con María del Socorro Fonseca Yerena en que la comunicación en sí, es la interacción y relación entre personas. Es evidente entonces que los autores llegan a la misma conclusión.

La comunicación va de la mano con el desarrollo de los elementos de procesos de comunicación que se realiza entre dos o más personas para que exista una retroalimentación (feedback).

Como bien se sabe, los elementos de un proceso de comunicación son los siguientes:

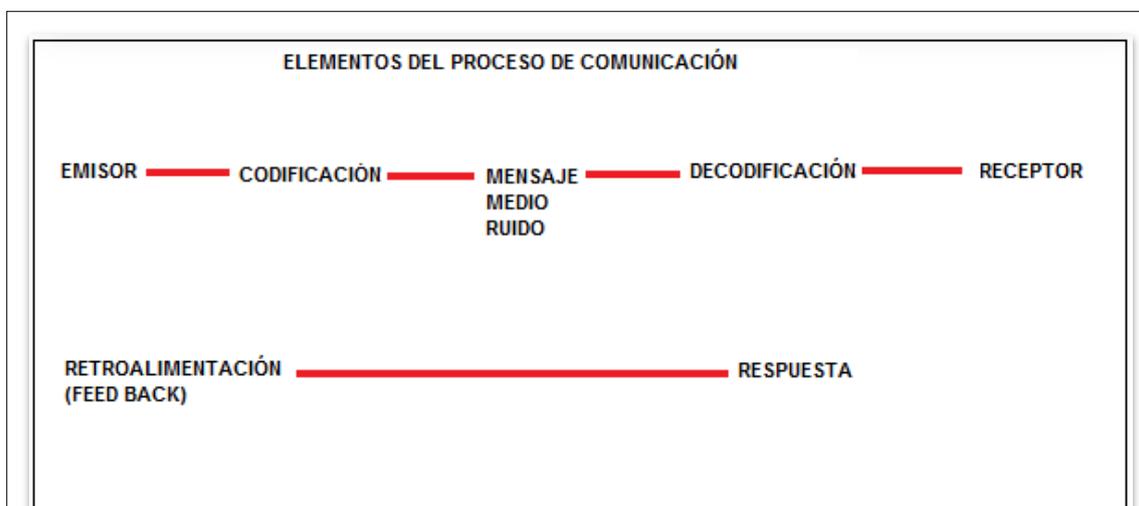


Figura 1.

Elementos del Proceso de Comunicación

Fuente: (Barquero, 2005, pág. 411).

A continuación se explicará los elementos de la comunicación.

1. “Emisor:

Es quien elegirá y seleccionará los signos adecuados para transmitir el mensaje. Es el conjunto de ideas a ser transmitidas, también es la parte (persona, empresa o institución) que envía el mensaje a otro.

2. Codificación:

Proceso de traducción de la comunicación a símbolos. El codificador es el elemento que expresa o traduce ideas en forma de mensajes para posibilitar que los mensajes sean entendidos por los receptores.

3. Mensaje:

Conjunto de símbolos que transmite el emisor. Elemento material del proceso de comunicación. Es un conjunto de signos que a través del canal llegará al receptor.

4. Medio:

Vía a través de la cual el mensaje es canalizado desde el emisor al receptor. Es el instrumento físico a través del cual se puede vehicular el mensaje con destino al receptor.

5. Ruido:

Distorsión no planificada por el emisor, acaecida durante el proceso de comunicación.

6. Decodificación:

Proceso a través del cual el receptor traduce y otorga significado a los símbolos emitidos por la fuente. Es el elemento utilizado por el receptor que tiene por objeto permitir la traducción del mensaje para su posterior comprensión.

7. Receptor:

Conjunto de reacciones de la audiencia una vez que ha sido expuesta al mensaje. La respuesta puede manifestarse por un cambio de actitud o bien de comportamiento.

8. Retroalimentación o Feed Back:

Parte de la respuesta del receptor que él mismo comunica al emisor. Es la respuesta del receptor una vez ha recibido el mensaje y lo ha comprendido. El emisor se convierte en receptor y el receptor en emisor". (Barquero, 2005, pág. 412).

Ahora que se ha detallado el proceso de comunicación y su definición. Se puede explicar el porqué de la importancia de la comunicación.

1.1.2 Importancia de la Comunicación

La vida no puede concurrir sin comunicación, es trascendental estar comunicado e informado todo el tiempo por los medios masivos de comunicación.

La importancia de la comunicación es poder tener libertad de expresión y disfrutar de la opinión pública.

De esta manera para el autor Vicent Price: "la opinión pública en la sociedad gana poder expandiéndose hacia todas las clases sociales en la que puede diferenciarse y controlarse por el factor emocional e intelectual" (Price, 1994, pág. 34).

Es interesante como la opinión pública va de la mano con la comunicación y como ésta se desarrolla para obtener un resultado positivo o negativo.

Por eso es esencial comprender lo importante que es la comunicación porque forma un pilar fundamental en la organización.

De igual manera, el autor Joaquín Rodríguez Valencia menciona:

“Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no hay comunicación es imposible que el personal sepa qué hace sus compañeros, que la Dirección reciba información y que supervisores y jefes de departamento den instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible en estas condiciones, lo que provocaría el colapso de las Organizaciones. También se impediría la cooperación, dado que las personas no pueden comunicar a los demás sus necesidades y opiniones. Puede decirse entonces, sin duda alguna, que cada acto de comunicación influye en la organización de alguna manera” (Valencia, 2006, pág. 180).

Para concluir, la comunicación es el ser y la esencia principal de la entidad, por eso se enlaza con la comunicación corporativa.

1.2 Comunicación Corporativa

Como se ha explicado anteriormente la palabra comunicación es la base primordial de la vida y al mismo tiempo de las organizaciones.

Para Benito Castro:

“El nombre Comunicación Corporativa actuará como un paraguas bajo el que se van a resguardar acciones que tienen sus propias singularidades: actos de relaciones públicas, relaciones con los medios, comunicación financiera, desarrollo de la identidad corporativa, comunicación de crisis. Esto nos demuestra que, siendo la Comunicación Corporativa una especialidad, existen otras subespecialidades que pueden trabajar acatando una estrategia global”. (Castro, 2007, pág. 15)

La comunicación corporativa es una herramienta que genera estrategias necesarias para lograr el objetivo de la organización y diferenciarse de las demás.

Asimismo, el autor Benito Castro hace hincapié en las razones por las cuales tiene el nombre de Comunicación Corporativa y son éstas:

1. “En primer lugar, lleva consigo la palabra *comunicación*, que es esencial. Pero, ya que esta palabra sola es insuficiente al usarse en múltiples ámbitos (comunicación audiovisual, comunicación escrita, comunicación hablada, comunicación televisiva, comunicación interpersonal) es necesario encontrarle un apellido.
2. 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.
3. Todos hemos dicho que, cuando se trabajaba en Comunicación Corporativa, nuestra tarea se divide en dos: Comunicación Interna y Comunicación Externa, que unidas dan el producto: Comunicación Integral o Comunicación Global. El origen latino de la palabra Corporativa es Corpus, que se vincula al todo.
4. La palabra *Corporativa* transmite ideas y sentimientos de homogeneidad, de algo compacto, de trabajo en equipo, de objetos comunes, de contundencia, y sirve también de punto de referencia y guía de consulta válida en caso de conflicto o duda”. (Castro, 2007, pág. 15)

Cabe recalcar que la comunicación corporativa es la respuesta adecuada para todos los problemas de comunicación internos y externos que atraviesan las organizaciones.

Además se puede apreciar que para tener una buena comunicación se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. “La comunicación eficaz reviste importancia trascendental para la administración de las organizaciones (organizaciones públicas y privadas).

2. Es un medio unificador por el cual los miembros de una organización se agrupan para alcanzar objetivos organizacionales.
3. Todos los administradores de cualquier nivel deberán saber la importancia y el valor de la comunicación.
4. Toda acción de un administrador debe incluir un plan de comunicación detallado. El administrador deberá indicar a quiénes afecta la acción, qué se les va a decir, cómo, quién y cuándo.
5. La comunicación debe determinar a quién afectará un hecho, y por tanto, a quién debe informarse.
6. Hay que procurar que el servidor conozca siempre la información antes que sus colaboradores.
7. Desde el momento en que el trabajo se asigna a varias personas, es indispensable que haya una clase de comunicación entre las personas que realizan las tareas.
8. Debe mantenerse informado a todos los empleados de un departamento si se espera que cumplan bien sus deberes.
9. Todas aquellas personas, en cualquier nivel, que reciban información para transmitirla, deben hacerse responsables de que ésta sea transmitida de manera uniforme.
10. Los administradores deben estar en situación de recibir comunicaciones, ya que de otra manera les será muy difícil estar al tanto de las operaciones de la organización.
11. La comunicación en diversas formas es el enlace que mantiene unidas a las organizaciones y también el lubricante que les permite funcionar sin problemas". (Valencia, 2006, pág. 181).

Se puede valorar que estos aspectos son fundamentales en el desarrollo de una organización. Para que estas funciones se desplieguen correctamente y coordinadamente, debe existir una comunicación eficiente y eficaz para lograr los objetivos.

Por otro lado, Cees Van Riel concluye que: "la comunicación corporativa incluye a la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección. Sería un todo, en la que varios especialistas en

comunicación –que trabajan desde una organización estratégica, mutuamente establecida- pueden integrar sus inputs de comunicación” (Van Riel, 1997, pág. 2).

Así Joaquín Sánchez Herrera especifica que “cada empresa necesita del ser para poder permanecer en el campo de la competencia” (Sánchez, 2009, pág. 23). Es por eso, que la comunicación corporativa es el camino para llegar a la superación.

La comunicación corporativa es importante en las organizaciones porque genera unión interdepartamental junto a los funcionarios y así se logren los objetivos.

De igual manera, Joan Costa explica que: “la comunicación corporativa no es una técnica que se aplica a las organizaciones, sino un modo interdisciplinario cuyo objetivo es la integración eficaz de la comunicación y el servicio unificado en una misma actividad” (Costa, 2003, pág. 238)

Pero, el concepto de comunicación corporativa para Luís Del Tobar Rodríguez “surge de las Ciencias de la Comunicación, y es la aplicación del ámbito empresarial de los planteamientos tradicionales desarrollados a través del conocimiento de los medios de comunicación de masas y sus efectos”. (Del Tobar, 1999, pág. 82).

Las organizaciones deben aprovechar al tener un comunicólogo porque este comunica correctamente desde el público interno hacia el público externo.

Para Marío Pérez Gutiérrez: “es elemental dentro de la Comunicación Corporativa, el DirCom” (Pérez, 2007, pág. 63).

Antes en las entidades cada cual trabajaba en su departamento; pero, no realizaban bien las funciones. Por eso no existía una buena comunicación y había un desorden interdepartamental.

Y así Joan Costa expone que: “la comunicación corporativa en sus diferentes facetas (Identidad, Cultura e Imagen) y los distintos niveles

(Interna/Externa/Institucional/Comercial), influyen en el concepto entero de la organización y del negocio” (Costa, 2003, pág. 245). Es ahí entonces cuando la organización será siempre holística.

Manifestada en sí a la comunicación corporativa se puede considerar que es principal para todas las entidades y para alcanzar los objetivos de las mismas.

1.3 Públicos

A continuación se definirá y se conceptualizará en qué consiste cada uno de los tipos de públicos.

1.3.1. Públicos Internos

Se designa como públicos internos a los grupos que integran el organigrama de la empresa o institución.

En estos grupos se encuentran:

a) “Accionistas:

Es aquella persona natural (persona física) o jurídica que es propietaria de acciones de los distintos tipos de sociedades anónimas o comanditarias que pueden existir en el marco jurídico de cada país.

b) Directivos:

Tienen la capacidad de dar resultados de una empresa.

c) Empleados:

Es un trabajador o trabajadora que debe tener la edad legal suficiente, y de forma voluntaria presta sus servicios recompensados”. (Matilla, 2009, págs. 76,77)

Para Carlos Garcia: “los integrantes de una organización son los primeros en tener contacto directo con los clientes y usuarios, tienen la posibilidad de transmitir mensajes publicitarios sin filtros de por medio y además proyectan

imagen a través de sus experiencias internas” (García, 2009, pág. 78); pero, María Isabel Míguez González, concluye:

“El público o cliente interno son el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculados a ella, es decir, que está conformado por accionistas, gerentes, mandos intermedios, directivos, empleados. La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal y la organización. El entorno puede ser medido en función a los valores, las motivaciones y el nivel de orden de la Institución”. (Míguez, 2010, pág. 74)

Por lo tanto, es básico mantener un proceso de comunicación dentro de los públicos internos para que así se establezca motivación y se genere un sentido de pertenencia. Además los públicos internos mantienen una interrelación con los públicos externos como se explicará a continuación.

1.3.2. Públicos Externos

Son todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y no forman parte del organigrama de la organización.

En estos grupos se encuentran:

a) Clientes:

Cliente como consumidor o usuario de productos o servicios.

b) Proveedores:

Son todas aquellas empresas que proveen la materia prima para producir.

c) Medios de Comunicación:

Son los instrumentos mediante los cuales se informa y se comunica de forma masiva.

d) Gobierno:

La palabra Gobierno proviene del verbo latino gubernare, que significa gobernar, dirigir, guiar. La etimología de la palabra gobierno hace que

resulte más sencillo comprender la definición de gobierno empresarial que se emplea actualmente en la práctica de gestión cotidiana. El ya casi legendario (Informe Cadbury) indicaba, el gobierno empresarial es el sistema según el cual se dirigen y controlan las empresas.

e) Comunidad:

Una comunidad es un lugar donde viven y trabajan juntas muchas personas. Los ayudantes de una comunidad son las personas que hacen que las comunidades estén más limpias, más seguras y mejores”. (Neubauer, 1998, págs. 25-30).

Los autores José Daniel y Mario Barquero Cabrero definen el concepto de públicos externos:

“La comunicación de la empresa mejora las actitudes frente a los públicos externos con los que se relaciona, tratando de transmitir, aquella imagen respecto a la cual esperamos y deseamos que nuestro público externo obtenga de nosotros. Orientada a la Dirección de Gestión de la imagen bajo una prisma de ética empresarial, de modo que ante cualquier circunstancia podamos ganar y merecer la confianza de todos aquellos que habitualmente estamos en contacto. Para cada colectivo se crearán estructuras de comunicación que favorecerán las informaciones esenciales, y en donde cada miembro del grupo del público externo deberá estar informado”. (Barquero, 2005, pág. 325)

Cabe recalcar que los públicos externos son los que perciben la imagen de una organización y depende de ellos crear una opinión negativa o positiva de la misma.

Al clasificar de esta manera a los públicos, se debe tener en cuenta que la comunicación que se tendrá con cada grupo es diferente, teniendo en cuenta sus intereses.

1.4 Comunicación Interna

La palabra comunicación interna engloba en sí a todos los procesos que se gestionan para lograr una comunicación eficiente y eficaz al interior de una organización.

De esta manera, se podrá obtener una buena motivación generando un buen ambiente laboral permitiendo a los integrantes de la entidad que se sientan parte de ésta y que sus ideas, pensamientos, inquietudes, reclamos sean escuchados y valorados.

De esta manera, se forma una fidelización de los funcionarios hacia la organización, creando compromiso y sentido de pertenencia; sin embargo, para Jesús García Jiménez:

“El valor de la comunicación interna son los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistemática que permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema, la acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada”. (García, 1998, pág. 56)

También se puede apreciar que la comunicación interna es un instrumento de transformación, y más aún si los funcionarios tienen un pensamiento estratégico, ya que implica un mensaje de cambio dónde permite la adaptación al entorno variable en el que vive la organización.

Es por eso que la comunicación interna para Ángel Luís Cervera Fantoni: “permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional”. (Cervera, 2008, pág. 307).

Por otro lado, como los objetivos que toda organización persigue es que sus funcionarios estén motivados e identificados con las metas organizacionales,

asimismo los funcionarios necesitan estar informados para sentirse una parte activa de la organización y que su participación reciba el adecuado reconocimiento.

De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorece las decisiones y moviliza la creatividad, y por eso se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

De la misma manera, es importante considerar los tipos de comunicación interna, y conocer cuál es el mejor para obtener una comunicación amplia que genere un buen ambiente laboral.

Dentro de la comunicación interna, tenemos la: comunicación descendente, ascendente, horizontal y por último la comunicación informal.

Marina Romeo y Xavier Roca concuerdan que:

“Al aplicar el tipo de comunicación descendente dentro de una organización forma problemas entre sus colaboradores, al mismo tiempo con la ascendente se conciben ventajas de comunicación para trabajar con los colaboradores, por otra parte, la horizontal es la más recomendada porque crea trabajo en equipo y por último la comunicación informal es la menos adecuada para una organización porque compone el rumor”. (Romeo,Roca, 2005, pág. 158)

Es interesante conocer otros puntos de vista, como del autor Benito Castro, quién explica:

“La Comunicación Interna conecta a las direcciones de Comunicación Corporativa y Recursos Humanos. La idea que se pretende promover es que la responsabilidad de favorecer la comunicación es de todos los miembros de la organización, si bien existen áreas como las citadas aquí que tutelan directamente esta actividad”. (Castro, 2007, pág. 19)

Se puede apreciar que el autor define a la comunicación interna como una responsabilidad personal de cada integrante de la organización.

Se puede comparar esta explicación con la del autor Gonzalo Muñiz que explica:

“La comunicación tiene que convertirse en un proceso eficaz, dentro de las organizaciones, la comunicación es una fuente de poder y una estrategia. En la actualidad, se llama “trabajadores del conocimiento” a los empleados que transforman todo el conocimiento e información proporcionada en un producto o servicio, por esta razón el empleado necesita la mayor cantidad de conocimientos para cumplir un trabajo adecuado”. (Muñiz, 2008, pág. 73).

Al mismo tiempo cabe recalcar que dentro de toda organización debe existir confianza y lealtad, es por eso que Joan Costa considera que: “el problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación”. (Costa, 2003, pág. 76)

Además para entender más a fondo la comunicación interna es necesario conocer la conceptualización, explicación y definición de las herramientas de comunicación interna.

1.4.1. Herramientas de comunicación interna

Las herramientas de la comunicación interna son la base para que la organización pueda transmitir la información necesaria y al mismo tiempo formar un proceso de comunicación rápida, eficiente y eficaz dentro de la misma.

Carlos Ongallo define que: “éstas herramientas son elementos instrumentales que persiguen: a) poner en contacto los niveles internos de la organización, b) mejorar la interacción entre dos o más grupos o individuos de dicha organización y c) recabar o transmitir información en cualquier nivel organizativo”. (Ongallo, 2007, pág. 159).

Por esta razón las herramientas de comunicación son uno de los pilares más importantes que existen dentro de una organización para que los funcionarios se sientan informados de las actividades de la entidad.

Son muchos los medios utilizados para enviar mensajes, transmitir avisos, informar órdenes y al mismo tiempo advertir de los cambios que se haga dentro de la organización.

También se debe tener en cuenta en qué momento se deben usar estas herramientas de comunicación para que generen credibilidad, motivación y así sea más dinámica la interrelación con los funcionarios.

Para Ana María Enriquez las herramientas de comunicación interna son:

“Notas internas operativas, reuniones con miembros del grupo, tabloneros de anuncios, seminarios, cursos, memos para informar sobre asuntos de la empresa, grupos de trabajo interdepartamentales, reuniones con otras divisiones, presentaciones económicas, nuevos servicios, actos o eventos internos, memoria, grupos de mejora, plan de comunicación Interna, revista interna, video o CD corporativo, encuestas de clima laboral, buzón de sugerencias, Intranet, círculos de calidad, auditoría de comunicación, teléfonos de información y otros”. (Enriquez, 2008, pág. 54).

Para la autora Raquel González Sabín existen varios procedimientos para difundir la información y comunicación de la organización.

Entre estos tenemos:

1. Intranet:

El correo electrónico dentro de un sistema interno en la empresa es la manera más rápida de que los trabajadores estén comunicados entre sí y comunicados con los jefes durante toda la jornada de trabajo, además de mantener una comunicación efectiva con clientes.

2. Gestión de los contenidos intranet:

Establecer información dirigida a los miembros de la empresa a través del correo electrónico interno.

3. Boletín Informativo:

Es una pequeña publicación mensual donde se encuentran informaciones importantes acerca de acontecimientos, reconocimientos, eventos o reuniones importantes, cambios de puesto y diferentes novedades que pueden esperar cada mes para ser difundidas.

4. 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.

5. Asesoría al 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.

6. Retiros:

En Europa este conocimiento está tomando bastante notoriedad. Consiste en llevar a los colaboradores a un lugar tranquilo y alejado de la ciudad para realizar actividades recreativas mezcladas con el trabajo. Se aprovecha este tipo de actividades para anunciar ascensos y reconocimientos a los colaboradores.

7. Gestión durante paseos:

Utilizada principalmente para controlar la comunicación informal, es decir, comentarios y rumores. Consiste en que los directivos paseen por las diferentes áreas preguntando y escuchando cualquier comentario o sugerencia por parte de los empleados.

8. Reuniones:

Las reuniones mejoran las relaciones interpersonales y facilitan el diálogo, especialmente entre empleados que no suelen tener contacto en el día de trabajo. Las reuniones suelen realizarse a diferentes niveles y sobre varios temas, son una excelente manera de retroalimentación directa entre colaboradores y colaboradores – jefes.

9. 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.

10. 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 a información verificada y comprobada.

11. Buzón de sugerencias:

Se emplea para poder tener una conexión más accesible con los clientes y obtener datos de importancia con respecto a calidad de servicio.

12. Encuestas de clima laboral:

Permiten conocer la opinión de los trabajadores y trabajadoras de la empresa sobre diferentes aspectos.

13. 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.

14. Premios de Reconocimiento:

Se agradece públicamente que hayan hecho contribuciones notables a la empresa, estas personas suelen convertirse en ejemplo para los demás. Generalmente se escoge a un empleado por mes o cada trimestre, dependiendo de la empresa.

15. Programa de Asistencia al Empleado:

Este tipo de programas ayuda a enfrentar al empleado problemas personales y familiares, tales como: drogas, alcohol, violencia familiar, etc. Problemas que pueden estar afectando a un empleado en el desempeño de sus labores, se trata de dar apoyo psicológico y humano a los integrantes de la empresa.

16. Estudios de Actitud del Empleado:

Mediante una encuesta se pide al empleado que conteste preguntas sobre algunos ámbitos de la empresa, así se podrá comparar con el grado de satisfacción o insatisfacción del empleado. Con esto también, se puede tomar decisiones sobre algún tipo de revelación que exista en tales encuestas.

17. Manual del Empleado:

En este manual se encuentra información necesaria para el empleado. Así como también condiciones y reglamentos de la empresa. También se encuentra aquí la filosofía, cultura organizacional, deberes y derechos que tienen cada empleado. Por último, este manual puede ayudar a evitar o solucionar problemas dentro de la empresa, es por eso, que este debe ser redactado lo más claro que sea posible y de una manera equilibrada tanto para el empleado como para el empleador.

18. Comunicaciones Escritas:

Las comunicaciones internas o memorandos son útiles para informar de cambios o nuevas políticas que no están establecidas en el manual del empleado. Se utilizan también, para difundir diferentes noticias de la empresa a manera de retroalimentación de los directivos a los empleados”. (González, 2005, pág. 125)

Para resumir, estas herramientas mencionadas son fundamentales en una organización. Depende de cada empresa y de su comunicador corporativo el aplicar estas técnicas con eficacia y creatividad.

También es importante recalcar que toda organización debe tener un plan de comunicación donde están las estrategias con las que cuenta el comunicador corporativo para implementar las herramientas propias para la organización.

Una vez entendidas las herramientas de comunicación interna. Se explicará a continuación la comunicación externa.

1.5 Comunicación Externa

Toda organización para que tenga éxito en el mundo competitivo se debe preparar internamente para que sus miembros concuerden para llegar a obtener los objetivos planteados. Después de prepararse internamente la organización está lista para comunicarse externamente con otros públicos.

Para Mariano Seoáñez Calvo, la comunicación externa es “un conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener y mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos, así como proyectar una imagen favorable de la organización, promover actividades, productos y servicios”. (Seoáñez, 1997, pág. 184).

Mediante este tipo de comunicación se transmiten y se reciben todo tipo de antecedentes, noticias, imágenes, referencias de una organización y su contexto.

Benito Castro define a la comunicación externa como:

“El apartado de la comunicación corporativa que trabaja en la gestión de la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad, con la idea de que tal gestión se traduzca en resultados, empresariales.”(Castro, 2007, pág. 19).

La definición del autor Benito Castro es acertada porque el comunicador corporativo debe trabajar fuertemente con la comunicación externa para que los clientes; es decir, los públicos externos obtengan una buena imagen, y ésta imagen se posicione en la mente de los públicos para que así se realice un boca boca positivo.

Pero el autor Carlos Julio Báez en el libro la comunicación efectiva explica:

“La comunicación externa se dirige a presentar las realizaciones de las instituciones u organizaciones hacía el exterior. En las instituciones públicas se trata no solamente de los usuarios de sus servicios sino que se debe informar a otras instituciones, a los ciudadanos y algunas organizaciones internacionales”. (Báez, 2000, pág. 110).

Es interesante tener más conocimiento sobre la comunicación externa y conocer más definiciones de diferentes autores; asimismo, se debe considerar que todo lo externo va de la mano con los medios de comunicación de masas quienes son instrumentos claves para la imagen de la entidad.

Además se debe tener en cuenta que la comunicación externa utiliza y aprovecha las campañas publicitarias y las campañas de Relaciones Públicas para relacionarse con su entorno, para establecer y fortalecer así las relaciones organizacionales.

También cabe recalcar que la comunicación externa está conquistando enérgicamente al público externo como un instrumento de los nuevos estilos de dirección organizacional, hoy en día ésta es considerada como una herramienta principal de servicio diario de una organización.

Hay que entender claramente que no existe una buena comunicación externa sin una buena comunicación interna como se explicó anteriormente.

Para Fernando Martín Martín en su libro comunicación en empresas e instituciones, concluye que hay cinco acciones de comunicación externa que se pueden utilizar, estas son:

“Difusión de la información.

1. Relación con los medios de comunicación.
2. Ruedas de prensa.
3. Organización de eventos: Relaciones Públicas y Protocolo.
4. Patrocinio y Mecenazgo ante los medios de comunicación”.(Martín, 1995, pág. 79)

Es importante entender que la comunicación externa alimenta diariamente la imagen que transmite la institución, es por eso que se debe utilizar profesionalmente las herramientas de la comunicación que se verán a continuación para que se genere una imagen transparente que brinde credibilidad a sus públicos externos.

1.5.1 Herramientas de comunicación externa

Es fundamental conocer cuáles son las herramientas de comunicación y cómo se deberían utilizar éstas para el fortalecimiento de la imagen de una institución.

Según el autor Benito Castro, en lo que se refiere a la comunicación externa existen las siguientes herramientas:

1. “Relación con los medios de comunicación, lo que incluye desde redactar una nota de prensa u organizar una rueda de prensa hasta hacer de portavoz.
2. Gestión de la publicidad: organizar la coordinación de los mensajes publicitarios en todos los soportes.
3. Gestión de los contenidos corporativos en Internet.
4. Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.
5. Relaciones Institucionales.
6. Patrocinio y Mecenazgo
7. Diseño y ejecución de eventos.
8. Elaboración de publicaciones para la calle.
9. Apoyo a las tareas de Marketing, como puede ser el diseño de envases, la investigación de mercados o la promoción”.(Castro, 2007, pág. 29)

Es muy importante conocer estas herramientas que se usan para el manejo de la comunicación externa, pero para el autor Juan Pedro Molina Cañabate: “existen muchos recursos, canales y herramientas de comunicación que la organización puede emplear”(Molina, 2011, pág. 45).

Se mencionan a continuación los siguientes:

1. **Relaciones Públicas:**

Conjunto de acciones comunicativas, estratégicas y coordinadas para fortalecer vínculos con los públicos.

2. Ruedas de Prensa:

Evento donde uno o más personajes desean emitir alguna declaración o mensaje frente a un grupo de periodistas de diferentes medios de comunicación con el objetivo de hacer noticia.

3. Gabinetes de Prensa:

Organismo encargado por una prensa para gestionar todas las solicitudes de información de los medios de comunicación, así como las buenas relaciones con los mismos.

4. Relación con los medios:

La relación con los medios de comunicación y empresa es esencial para difundir noticias y comunicados, de una buena o mala relación puede depender la reputación de una empresa.

5. Imagen Corporativa:

Auditorías de imagen y planes de imagen (funcional auto imagen, intencional).

6. Gestión de Crisis:

La efectiva gestión en eventos críticos que tienen el potencial de causar una interrupción significativa al negocio.

7. Planes de Comunicación:

Auditorías de comunicación interna y externa: evaluación de la comunicación en el interior de la empresa y la comunicación con los públicos externos. Diseño y ejecución de estrategias y herramientas comunicacionales: a) material impreso: flyers, banners, afiches, vallas. b) material audiovisual: videos, spots publicitarios. c) web: páginas web, publicidad en la red. d) cara a cara: conferencias, eventos, charlas.

8. Internet:

Las nuevas tecnologías como el internet son parte de las estrategias de comunicación hoy en día.

9. Case Study:

Investigación profunda de algún fenómeno, problema o situación de una empresa para evaluar amenazas y oportunidades.

10. Voceros (Media Training):

Capacitación o entrenamiento para el trato con medios de comunicación.

11. Lobbying:

Grupo de personas que tratan de influir en las decisiones del poder Ejecutivo o Legislativo a favor de ciertos intereses.

12. Patrocinio:

Es la contribución prestada a una manifestación a una persona, producto u organización a cambio de obtener para ella el beneficio directo del derecho de incluir publicidad de marca. El patrocinio es una técnica de comunicación estructurada, mediante la cual una entidad comercial ofrece recursos en forma monetaria o en especie a una organización, evento o causa con el objetivo de conseguir un beneficio directo al asociar su imagen corporativa o de marca, productos o servicios a la actividad o entidad patrocinada.

13. Mecenazgo:

Designa un sostén financiero o material aportado a una obra o a una persona para el ejercicio de actividades que presentan un carácter de interés general y sin contrapartida directa por parte del beneficiario. Es decir que no hay reconocimiento ni beneficio para la empresa. Esta práctica responde a la vocación de la empresa de revertir en la sociedad parte de los beneficios que obtiene de ésta en forma de beneficio social, puesto que es la misma sociedad quien garantiza su existencia. En este sentido, la ayuda monetaria o en especie materializa el mecenazgo” (Molina, 2011, págs. 45, 46).

Para poner en práctica todas las herramientas mencionadas anteriormente por el autor Juan Pedro Molina Cañabate, es necesario planificar para saber de qué manera se manejarán, en qué tiempo, por quién y cómo.

Asimismo es interesante comprender como ha ido evolucionando la WEB 2.0 y ha llegado a ser parte de la comunicación.

1.5.2 WEB 2.0

La WEB 2.0 se encuentra en plena cúspide en el mundo organizacional, es la nueva forma de difundir información exclusiva de una empresa hacia su público externo e interno; es decir, es mixta.

Las organizaciones últimamente utilizan la Web 2.0 para compartir información valiosa que beneficie y fortalezca a la empresa dentro del campo de la competencia.

Para Octavio Isaac Rojas Orduña:

“La WEB 2.0 tiene una significación más poderosa en cuanto implica una evolución desde una Internet temprana (la 1.0) en la que los usuarios se limitaban a navegar pasivamente hacia una mucho más evolucionada, en la que la participación es mucho más activa”. (Rojas, 2007, pág. 23).

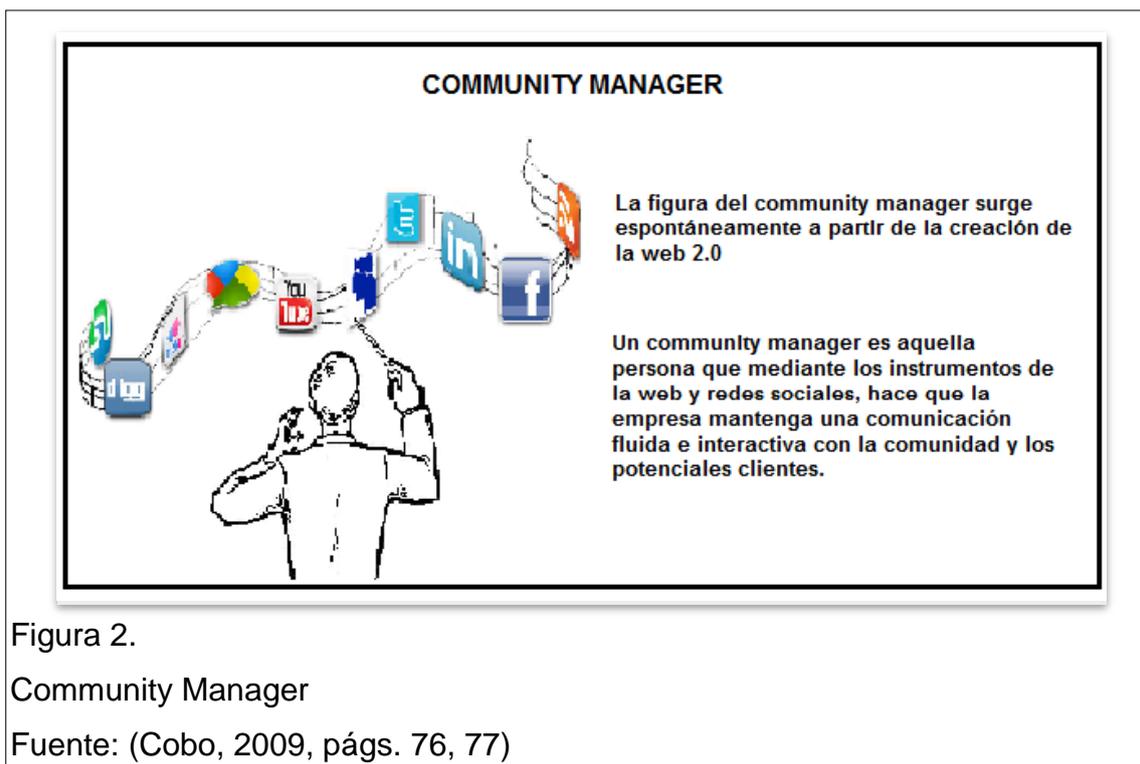
Es importante considerar que con la evolución de la Internet se ha hallado nuevos campos avanzados. Conocidos como: Redes Sociales, Blog, Wikis, Ajax; estas herramientas son las que aceleran la navegación de todos los usuarios haciendo que la experiencia sea cada vez más satisfactoria.

Últimamente las organizaciones utilizan las redes sociales para que los usuarios constantemente revisen las páginas y lean los acontecimientos de las empresas; sin embargo, se mantendrán informados de la manera más rápida. Por último, los usuarios comentarán sobre lo publicado y esta inquietud será repondida inmediatamente. A esto se le denomina el community manager.

Para Cristobal Cobo Romani:

“El comunicador corporativo no solo hace crecer a la empresa por la función de lobbista, también maneja la comunicación por medio de las redes sociales. Es por eso que cada empresa debe tener un community manager, el cual, es un profesional encargado de crear y gestionar una comunidad de usuarios en internet especialmente en las redes sociales”. (Cobo, 2009, pág. 76)

Como se puede observar a continuación un ejemplo claro del community manager.



Además un community manager debe contar con habilidades en redacción de textos, especialmente al titular porque así llama la atención de los usuarios, conocer la tipografía adecuada para comunicar y la experiencia para generar contenidos atractivos convirtiendo a éstas en páginas indispensables para los usuarios, fomentando un intercambio de conocimientos y opiniones entre ellos. Asimismo debe tener conocimientos de programación de web, flash y diseño ya que su trabajo es diseñar las páginas y aplicaciones en Facebook, Twitter y Blog a favor de una empresa o marca; por esta razón, un community manager debe ser un profesional en marketing, publicidad o comunicación.

Este profesional es de suma importancia ya que si la empresa no se encuentra presente en las redes sociales puede tener una pérdida importante, puesto que esta es una herramienta que usan millones de personas de diferentes edades y se debe utilizar una estrategia efectiva para mantener la atención de sus clientes.

El community manager debe estar atento a las notificaciones que realizan y escriben los usuarios constantemente, éstas deben ser respondidas de inmediato para que no se pierda la comunicación.

De esta manera Ramiro Román concluye:

“Una de las estrategias que utiliza el community manager es el socializing que es una técnica que utilizan los medios digitales que consiste en crear "influenciadores" cuyos comportamientos son el de promocionar a una marca o una empresa a través de las redes sociales”. (Román, 2009, pág. 107).

Se puede apreciar que el autor conceptualiza cómo se manejan varias estrategias para generar contenido que aporte valor a la comunidad y sea atractivo para que los usuarios estén dispuestos a asociarse con la página.

Pero cabe recalcar que la diferencia entre el community manager y el socializing es que: el community manager es el profesional encargado de manejar una comunidad de redes sociales, mientras que socializing es la estrategia que se utiliza para que la comunidad crezca.

Es por eso que el autor Reyes explica que: “siempre el comunicador corporativo en función de community manager debe observar cómo influyen estas herramientas con los usuarios y clientes; se debe tener muy claro, que el escenario de la comunicación es, de hecho, el vehículo principal de actuación de un community manager”. (Reyes, 2010, pág. 76).

Es muy importante conocer la cultura y la transmisión del mensaje de la organización en todas las direcciones y ámbitos con los que se relaciona, ya sea fuera o dentro de la empresa y desarrollar los objetivos principales de la comunidad que forman parte de las redes sociales es decir de la WEB 2.0 en sí. Para Lurena: “si sabemos utilizar la comunicación se puede transmitir y permitir que una persona tenga las respuestas a los impedimentos que se pueden atravesar, es el poder de la expresión y de cómo lo sepamos manejar”.(Lurena, 2009, pág. 98)

Finalmente, el comunicador corporativo como community manager forma parte de este moderno mundo tecnológico donde las noticias exclusivas de la empresa o marca se publican cada segundo.

Es por eso que el comunicador corporativo debe aprovechar estas herramientas básicas que se encuentran dentro de una organización para promocionar, gestionar y difundir la información de la empresa por medio de las redes sociales y también en sí de la WEB 2.0; sin embargo, el comunicador debe ser claro, conciso y concreto en lo que va a comunicar por medio de estas herramientas.

1.5.3 Tecnologías de Información y Comunicación.

La palabra Tecnologías de Información y Comunicación más conocidas como TIC's "son herramientas computacionales e informáticas que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información representada de la más variada forma"(Monge, 2005, pág. 57).

Son consideradas como medios y no cómo fines, esto quiere decir que ayudan al proceso de aprendizaje, ya que son herramientas y materiales que contribuyen con el desarrollo de las habilidades para mejorar la productividad y la competitividad de las organizaciones.

Además las TIC's dentro de la organización equilibran el panorama y permiten sacar provecho de las posibilidades que ésta ofrece. Al mismo tiempo, conecta la labor de los profesionales con otras áreas y la alinea con los principios del pensamiento y actúa estratégicamente con la organización. Es por eso que para Adriana Patricia Guzman:

“Las TIC's empiezan a señalarse en un área propia de trabajo para el comunicador organizacional. Siendo relativa al impacto en la cultura, en las relaciones comunicativas, en el acceso y uso de los medios, así como los contenidos y mensajes relativos a dichos medios”. (Guzman, 2006, pág. 205).

De igual manera la misma autora hace hincapie en que las TIC's tienen cuatro elementos fundamentales dentro de la organización, estos son:

a) “Promotor de la cultura digital:

Su contribución a la adopción de formas digitales en los procesos de comunicación tienen una profunda incidencia en la “digitalización” de su organización.

b) Defensor y promotor del acceso a la información digital:

El acceso a medios digitales conecta a una organización y a sus colaboradores con el mundo y con el conocimiento en red. Hay una responsabilidad social de la organización de contribuir a esta “alfabetización”. Para los colaboradores esto se convierte en una especie de “derecho a la información” que debe ser defendido por el comunicador.

c) Estratega del aprovechamiento de la dimensión comunicativa de las TIC's:

Cada acción comunicativa basada en las TIC's deberá estar concebida con pensamiento estratégico, responsabilidad ineludible del comunicador organizacional.

d) Gestor de contenidos y narrativos para los nuevos medios:

Cuando existen medios digitales y está claro que es posible sacar provecho de los mismos para el logro de los fines corporativos, lo único que resta es explotar las posibilidades que ofrecen para la rápida entrega de contenidos y la eficiente distribución de mensajes considerando sus lenguajes y narrativas propias”. (Guzman, 2006, pág. 208).

Del mismo modo como explica la autora, estos cuatro elementos van de la mano con funciones que son:

a) “Usuario:

Capaz de entender las posibilidades que le ofrece la tecnología para beneficio propio y de la organización. Si quien dirige los destinos de la comunicación organizacional no es un usuario de buen nivel de la

tecnología, difícilmente podrá dirigir procesos de comunicación de este tipo. Le resultará complejo idear, proponer y conducir acciones propias de las TIC's a favor de la comunicación corporativa.

b) Analista:

Capaz de diagnosticar el entorno tecnológico al que se enfrenta y las bondades y debilidades de los medios con que cuenta. Pero no es imposible ser un buen analista sin ser un buen usuario; dicho rol, le dará insumos invaluable para poder ahondar los aspectos comunicacionales menos evidentes en la gestión de las TIC's.

c) Estratega:

La capacidad de alinear las TIC's y los medios digitales con los fines organizacionales es el objetivo central de toda gestión de la comunicación organizacional con el enfoque que aquí se propone. Los roles de usuario y analista son previos a éste que requiere además de visión corporativa y habilidades gerenciales. Además el estratega deberá demostrar que sus acciones generan retorno de la inversión". (Guzman, 2006, pág. 209).

Para finalizar, las TIC's son la conexión entre la capacidad de influir en la realidad y la identidad, cultura e imagen organizacional para mejorar la entidad con la competitividad.

1.6 Identidad Corporativa

La palabra identidad etimológicamente hablando proviene de ídem, que significa idéntica a sí misma. La identidad se define a través de los siguientes parámetros: quién es, qué hace, cómo lo hace, y cómo lo comunica.

Además, es un instrumento estratégico y diferenciador por excelencia. Para Joan Costa "la identidad es el "ADN" de la empresa" (2003, pág. 90). La identidad es la que determina el modo propio de concebir y conducir el desarrollo de la empresa, su política, sus negocios y hasta sus relaciones dentro y fuera de ella.

Es primordial conocer la identidad de una organización desde el aspecto de la comunicación porque así se puede distinguir de otras instituciones; pues cada empresa tiene su propia identidad.

Según Joan Costa “identidad es un término que tiene un sentido cultural y estratégico. Es lo que hace que cada empresa sea diferente de todas las demás, única e irrepetible. Por tanto ésta es una cuestión esencial de la gestión de la empresa”(2003, pág. 93)

Mientras que Miguel Ángel Sanz concluye que:

“La identidad de las organizaciones estaría determinada por los fines y los modos de conseguirlos así como por las formas de relación que se establecen entre los miembros de la propia organización y la de éstos con otros individuos. Pertenezcan o no a otra organización. En este sentido, cobran especial interés e importancia las razones por las que se contribuye la organización y las normas mediante las cuales se regulan la actividad y el comportamiento de sus miembros”. (Sanz, 2005, pág. 65)

Todos los integrantes de la institución se deben sentir identificados con la empresa a la que pertenecen para que así puedan reflejar ese sentimiento hacia los públicos externos.

De igual manera, cada colaborador al usar el uniforme de trabajo deberá sentirse parte de la institución y, al mismo tiempo, orgulloso del lugar dónde trabaja.

Benito Castro afirma que:

“La identidad corporativa tiene que ver con los valores, los signos que se refieren principalmente a los logotipos y sus aplicaciones como uniformes, características estéticas de los edificios, normas de atención. Este conjunto de referencias materiales está conectado con los valores. Así, nuestra alma como empresa o institución se relaciona con colores, formas

y sus respectivas aplicaciones, lo que finalmente se convierte en un juego en el que lo físico actúa como vehículo para recordar los valores”.(Castro, 2007, pág. 60)

La organización y su arquitectura tienen que transmitir al público interno credibilidad, transparencia y sentido de pertenencia.

Es por eso que para Fernando Ramos Fernández: “toda identidad es una declaración activa” (2002, pág. 34); pero, para Stenier: “comunica su ser al mundo que la rodea mediante un conjunto de señales más o menos claras, impresionantes y complicadas”. (1972, pág. 65). Mientras que para Villafañe “la identidad corporativa se expresa por medio del comportamiento, la cultura y la personalidad corporativa”. (1993, pág. 29). Con referencia a lo anterior siempre el comportamiento corporativo es el modo de hacer de la empresa.

Es evidente entonces que Miguel Ángel Sanz González define: “la identidad corporativa parte desde el público interno, cada funcionario de la empresa debe saber claramente cuál es su identidad, a cuál pertenece y a qué se dedica”. (Sanz Gonzales, 2005, pág. 56).

Por eso una identidad bien posicionada y bien marcada en todos los funcionarios permite que la organización se encamine hacia el éxito en el campo de la competencia.

Es por eso que para Ismael Nuñez Montero: “la identidad corporativa es aquello que la empresa quiere ser y, en consonancia, manifiesta. Se asocia a la historia de la compañía y la cultura empresarial que definen su esencia, identificándola y diferenciándola” (Nuñez, 2005, pág. 5).

Para resumir, la identidad corporativa es la personalidad de la empresa y abarca todas las formas de expresión de la organización, ya sean verbales, simbólicas o de comportamiento.

Es por eso que lo primero que debe hacer cualquier empresa es crear su identidad corporativa y configurar una personalidad coherente, en la que se

perciba todos los elementos de la que van en la misma dirección y unifiquen esfuerzos.

Igualmente, cabe recalcar que la identidad corporativa va encadenada con la cultura corporativa y la imagen que se explicará y se conceptualizará en el siguiente punto.

1.7 Cultura Corporativa

Se considera a la cultura corporativa como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y compartidas por los miembros de una organización; es decir, es como se piensa y se hacen las cosas dentro de una empresa.

Por eso Joan Costa define a la cultura como:

“El concepto de cultura organizacional (o cultura de empresa, o cultura corporativa), aparece bajo la pluma de investigadores de diferentes nacionalidades en los años 50 (B. Turner, P. O. Berg, V. Dégot, etc.) En este momento, el concepto reposa en determinadas referencias científicas como la etnografía: “la empresa es una micro sociedad que posee una cultura”, y a menudo ponen el acento en las “subculturas” como factor de resistencias o de conflictos internos a los cambios culturales”. (Costa, 2007, pág. 132).

Se considera a la cultura como una base y apoyo principal para que la organización sea sólida y fuerte ante la competencia.

Además son los actores principales para que compartan la misma cultura y se logren así los objetivos de la empresa.

Es por eso que para Capriotti: “la cultura corporativa de una organización la definen las presunciones y valores de la empresa con respecto así misma y esta cultura se cristaliza en la imagen de la organización que ha estudiado con detenimiento esta cuestión”. (Capriotti, 1999, pág. 153)

Por lo tanto, la cultura corporativa es la cultura de la empresa es decir, lo que la empresa quiere decir; pero, hay que prestar atención a la cultura personal del funcionario y observar cómo influye y se complementa con la institución.

Santiago García Echeverría y María Teresa del Val Núñez definen: “la institución por sus valores y normas de comportamiento. La Institución vendrá definida por la forma en la cual jerarquiza sus valores con respecto a los clientes, los proveedores, el personal, la opinión pública, el Estado y la competencia”. (García Echeverría, Val Nuñez, 1993, pág. 53).

Octabio Isaac Rojas Orduña cree que: “cada empresa tiene su cultura y ésta debe ser expresada por los colaboradores por medio de las costumbres, valores y creencias que comparten interdepartamentalmente”. (Rojas, 2005, pág. 33).

Cabe recordar que la organización y los funcionarios tienen una cultura diferente. Por eso la cultura organizacional debe estar bien conjeturada con los públicos internos para poseer el sentido de pertenencia.

Por tal razón, el autor Ronnie Lessem explica que: “se puede decir que las tres condiciones para que una empresa tenga éxito en su proceso de adaptación a situaciones cambiantes son:

- a) Integrar al hombre en la institución
- b) Motivar al hombre a través de la institución
- c) Flexibilizar la institución”. (Lessem, 1993, págs. 34, 35).

De igual manera, estos tres factores mencionados anteriormente son indispensables dentro de una organización para que la cultura de los funcionarios sea fuerte.

Pero dentro del mundo competitivo es importante que la cultura esté bien marcada en los funcionarios, según Francisco Javier Garrido “la estrategia de la cultura organizacional define aquella alternativa básica que selecciona la

empresa para adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno. Así, la estrategia básica es parte de la función institucional que determina la cultura de una empresa.” (Garrido, 2004, pág. 65)

Por lo tanto, los funcionarios se identifican con la cultura por medio de la filosofía corporativa que existe dentro de la organización.

Según Justo Villafañe “existen cuatro tipos de ideología corporativa en las organizaciones, que se traducen en distintas formas de cultura, éstas son:

a) La cultura del poder:

Se da en organizaciones con una figura central muy fuerte, orgullosa y jerarquizada según la distancia al centro del poder.

b) La cultura de la función:

Se centra en la burocracia y en la racionalización. En ella, la descripción exacta de las funciones profesionales es más importante que las personas que las ejecuten.

c) La cultura de la tarea:

El objetivo principal es llevar a cabo un proyecto específico, facilitando las herramientas necesarias para lograrlo con rapidez y eficacia.

d) La cultura de la persona:

Se encuentra en organizaciones formadas por profesionales acostumbrados a trabajar individualmente, muy calificados, que no trabajan de acuerdo a una estructura. Suele encontrarse en empresas de consultoría y bufetes de abogados”. (Villafañe, 2009, pág. 53)

Es interesante conocer la cultura, su definición y la tipografía que defina a una organización.

Existen medios para potenciarla y hacer que los trabajadores se sientan identificados, por eso la identidad y la cultura se verán reflejadas en la imagen.

1.8 Imagen Corporativa

Es una representación mental, subjetivada y especialmente emocional, que ha sido forjada en el imaginario colectivo a partir de las percepciones, sensaciones, informaciones y experiencias de los individuos sobre la empresa. Cees Van Riel, profesor de Comunicación Corporativa en la Escuela de Comercio de la Universidad De Erasmus de Róterdam, en Holanda, explica que es: “el conjunto de significados por los cuales se conoce un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan” (Van Riel, 1997, pág. 67),

También dice que la imagen “es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto tiene una persona” (Van Riel, 1997, pág. 69).

Para el manejo de la imagen deseada, la empresa debe enfocarse en proyectar sus puntos fuertes. Para Muriel y Rota: “cuando una institución ha logrado ser vista por sus públicos como una fuente prestigiosa y creíble, se puede decir que ha logrado formar una buena imagen” (Muriel, Rota, 1980, pág. 34).

El modelo prospectivo de la imagen sirve de referencia para Joan Costa como: “conocer lo actual para transformarlo” (Costa, 2004, pág. 116).

Pero también lo más importante de las causas que han generado esta imagen según Joan Costa se lo puede llamar: “proyectual” (2004, pág. 116), es decir, que si tomamos como base a los objetivos y estrategias de la organización se crearía un proyecto de cómo debería ser la imagen de una entidad.

El recuerdo bueno o malo es el resultado de una experiencia vivida, según Alcorta: “La esencia de la imagen, es lo visual, es su poder de representación; y la esencia del modelo, es lo conceptual, es su fuerza de anticipación” (Alcorta, 2004, pág. 98).

Pero para Joan Costa: “la imagen es una y única, recubre íntegramente las actividades de la empresa y la acompaña a lo largo de la vida del negocio.” (Costa, 2004, pág. 112).

Es por eso que la imagen es una emanación irreductible de la organización. Además, existen casos en que la imagen continúa en la mente del público aún cuando ésta ha desaparecido.

También se debe tomar en cuenta que la imagen corporativa se puede manifestar en varios elementos relacionados con la organización como son: los edificios o entornos, en los productos y en la presentación de éstos, en los logotipos y en los colores corporativos, en las personalidades; es decir, los gerentes de las organizaciones, los íconos corporativos y, por último, en la comunicación.

Según Joaquín Sánchez Herrera los aspectos que integran a la imagen corporativa son “la visión del empleado, calidad de materias primas y garantía de seguridad, el grado de innovación y desarrollo tecnológico, la R.S.E., aportaciones en el enriquecimiento social, grado de orientación al mercado y proyección de futuro” (Sánchez, 2009, pág. 54).

Para resumir la imagen corporativa es el resultado de la comunicación interna, de la identidad corporativa y de la cultura corporativa, es un conjunto de elementos internos que se ven reflejados por la comunicación externa hacia los públicos externos y es lo que genera en sí la imagen corporativa.

La imagen de la institución debe ser bien llevada y enfocada con transparencia y sinceridad para que se posicione en la mente de los clientes o consumidores y así se genere el boca boca positivo.

Por esta razón, para que todos estos componentes se relacionen con éxito debe haber la planificación que es esencial para este proyecto.

1.9 Planificación General

Para poner en práctica todo lo dicho anteriormente es necesario planificar, tener claro lo que se desea hacer, para qué y con qué finalidad.

Para James Arthur Finch Stoner:

“En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber como organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un Plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un Plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio frítil. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan al futuro de toda la Organización. ¡La Planificación es fundamental!”. (Finch, 1996, pág. 290).

De acuerdo al autor, es muy importante la planificación y la planeación porque es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados.

Pero para Pablo Navajo Gómez “planificar es el proceso por el cual se determina si se intenta una tarea, calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados.” (Navajo, 2009, pág. 24).

Cabe recalcar que la planificación es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa pueden convertir los sueños en logros; sin embargo, la planeación permite evitar la trampa de trabajar laboriosamente para conseguir muy poco.

Asimismo para María de los Ángeles Gil Estallo, toda planificación tiene tipos y niveles, la autora explica que “sí nos centramos en la temporalidad podremos clasificar la planificación en función de su duración” (Gil, 2001, pág. 95).

Estas clasificaciones que se mencionarán a continuación suelen existir con mucha coincidencia para el desarrollo de la planificación en una organización o en algún proyecto que se vaya a realizar.

Según la autora son las siguientes:

a) “Corto Plazo:

Normalmente en un año o menos. Suele ser el período de proyecto o de planes operativos.

b) Mediano Plazo:

De tres a cinco años. Es usado para proyectar tendencias y resultados esperados.

c) Largo Plazo:

De 10 años o más. Para planificaciones de este espacio temporal se asume un ambiente externo relativamente estable”. (Gil, 2001, págs. 95, 96).

Y por último la autora explica los niveles de planificación que existen y son estos:

a) “Nivel Estratégico:

Es el nivel más elevado y habitualmente se refiere a la planificación realizada por quien ocupa los niveles superiores de la estructura organizativa. La duración de este nivel es de cinco a 10 años; el fin es la determinación de la razón de ser, de las grandes orientaciones y fines.

b) Nivel Táctico:

Define los objetivos específicos y los objetivos para los distintos departamentos, sectores y áreas de la organización. La duración es de tres a cinco años; el fin es la disposición de los recursos. En la actividad y procesos es la distribución de recursos y actividades para alcanzar los objetivos y la formulación del programa.

c) Nivel Operativo:

Unidad menor en que se pueden separar las acciones concurrentes para el cumplimiento de los objetivos de un programa” (Gil, 2001, pág. 97).

Para resumir, la planificación para que sea práctica y eficaz deberá tomar en cuenta y adaptarse a la reacción de los públicos.

Asimismo, las estrategias serán las acciones que se establezcan después de haber tomado en consideración decisiones inadvertidas respecto de las cuales se dispone de información y sobre todo de la conducta de los demás.

Es por eso que para Fernando París Roche: “la estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Algunas contingencias resultan irreversibles mientras que otras se pueden cambiar de acuerdo a la necesidades que surjan durante el proceso” (París, 1996, pág. 54).

1.10 Plan de Comunicación

Para poner en marcha el plan de comunicación se necesita la aprobación directa de los altos mandos porque así se puede tener el acceso a la institución y la viabilidad para empezar a desarrollar las partes del plan.

Es por eso que para Federico Gan:

“Existen posibilidades alternativas a la creación de un Plan de Comunicación, como pueden ser la elaboración de procedimientos de comunicación interna, externa y corporativa. Aunque la opción más razonable en organizaciones grandes es el Plan de Comunicación. El Plan debe acotar claramente la situación de partida y los objetivos que se persiguen, de modo que debe tener una dimensión global o corporativa”. (Gan, 2007, pág. 164)

Con respecto a lo que explica el autor, el plan de comunicación debe ser amplio y concreto para que se pueda desarrollar sin ningún impedimento y se

desplieguen los objetivos generales y específicos junto con las estrategias y las acciones que se irán realizando para resolver el problema interno o externo.

Por lo tanto, es fundamental plantear un conjunto de esfuerzos coordinados para que este plan esté en marcha; sin embargo, se debe tener en cuenta desde la creación de un equipo, el cual será el impulsor del plan hasta la definición de todos los tipos de contenidos e instrumentos que se deberían implementar.

Primero se necesita estar informado de la propia comunicación que lleva la organización conociendo sus puntos fuerte y débiles.

También es fundamental poner atención y observar las posibles reacciones negativas o las indiferencias ante el lanzamiento del plan que es una herramienta fundamental para la organización.

El autor Fernando Sabés Turmo concluye que existen 12 claves para realizar el plan de comunicación en una organización, son estos:

1. “Crear un equipo impulsor del Plan de Comunicación:

Integrado por personas de diferentes áreas de trabajo y niveles de responsabilidad. Es imprescindible que al menos haya un miembro del Comité de Dirección.

2. Proyectar la situación deseable finalidad del Plan de Comunicación ¿Para qué?:

Mensajes y argumentos: ideas, fuerza y valores. Que sean los principales de la comunicación y los principales objetivos expresados de forma concreta y potencialmente medibles.

3. Expresar las ventajas del Plan Interno y externo:

Beneficios del plan de comunicación para el conjunto de la organización, para las diferentes áreas del trabajo y para los profesionales que los integran.

4. Definir con claridad cómo se va a sistematizar la comunicación:

En los contenidos hay que entregar, en los responsables, en los receptores y cómo responden, en la periodicidad y en el canal o canales.

5. Singularizar los diversos ámbitos de transmisión y recepción:

Corporativos en toda la compañía, funcionales áreas concretas del trabajo, transversales procesos y proyectos, jerárquicos los niveles diferenciados de responsabilidad.

6. Efectuar una prueba piloto:

Desarrollar a modo de prueba un nuevo instrumento de comunicación en algún ámbito seleccionado (por ejemplo: en una “isla cultural” con predisposición al cambio).

7. Poner atención en las posibles resistencias y amenazas al Plan:

Pérdidas de poder o privilegios por el nuevo reparto de información, cambios en el organigrama, incertidumbre, baja conciencia de que se trabaja “en comunicación”.

8. Recibir el apoyo de la alta Dirección:

Presencia y mensajes de los principales ejecutivos de la compañía en la presentación y momentos claves del plan de comunicación.

9. Incluir un estudio de idoneidad de mensajes:

En los diferentes niveles (corporativos, funcional) evitar mensajes “pesados” con mucho volumen relativos, triunfalistas (solo de éxitos) destacar la transparencia, veracidad y claridad.

10. Incluir un estudio de medios canales y su implementación:

Atención a la relación entre su coste, calidad y difusión. Aprovechar infraestructuras y puntos de encuentro ya existentes (intranets, reuniones, boletines).

11. Mantener la receptividad a las propuestas e iniciativas que surjan en los inicios del plan de comunicación:

Poner especial atención y escucha a propuestas e iniciativas que emerjen a partir de las nuevas expectativas creadas. Establecer criterios flexibles, tratar de incorporar las aportaciones y evitar rigideces innecesarias.

12. Evaluar el plan a corto plazo (resultado en dos a tres meses):

Criterios de evaluación, mejoras observadas, cuantitativas y cualitativas, dimensiones y áreas de trabajo. Problemas detectados dónde y causas. Necesidades SI-NO cubiertas. Correcciones de mejora del Plan”. (Sabés, 2008, pág. 40)

Estás 12 claves para la elaboración de un plan de comunicación interna viene a ser una respuesta completa e integral para mejorar la comunicación de la organización, ya que pretende organizar toda una serie de recursos, materiales, instrumentos y acciones que son capaces de establecer más y mejores puntos de información y de encuentro entre todos los miembros de la organización.

De igual manera, para desarrollar el plan de comunicación es fundamental usar los elementos para poder diagnosticar cuál es el problema principal y así desarrollar las principales soluciones.

A continuación se explicarán los elementos.

1.10.1 Elementos

Es básico saber todos los elementos para desarrollar el plan de comunicación y mediante estos poder determinar los problemas y establecer las mejores estrategias.

Por eso para el autor Miguel Tunez Lopez: “marcar un objetivo general, bases de la política general de la comunicación, evaluación de la situación actual, pasos a seguir en el plan en orden cronológico, medios necesarios para implementar las acciones y elaboración de acciones” (Tunez, 2007, pág. 46).

Según explica el autor es necesario tener estos elementos para ir desarrollando eficientemente el plan de comunicación para obtener un resultado exitoso.

Por lo tanto se debe aprovechar todos los elementos para mejorar a la organización ya que están relacionados en función de los objetivos y también de los públicos.

Pero para Núria Saló estos son los elementos que se considera en el Plan de Comunicación:

1. “La estrategia global de comunicación
2. Conocer el estado de la comunicación
3. Analizar y elaborar factores
4. Programas de aplicación
5. Elaborar el Plan de Comunicación
6. Integridad en los procesos de comunicación
7. Coherencia transversal de todas las acciones
8. Evaluar los efectos de la comunicación
9. Control, valoración y seguimiento
10. Las políticas de la empresa”. (Saló, 2005, pág. 32)

Se puede apreciar que para desarrollar estos elementos se debe tener un conocimiento previo sobre la situación actual de la organización; sin embargo, en las instituciones es una realidad constante que tienen diversos problemas comunicacionales por lo cual es trascendental contar con un gran soporte específico que sea capaz de investigar, analizar e indagar a la empresa.

CAPÍTULO II

2. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

2.1 Origen de la comunicación institucional

Es esencial entender a la comunicación institucional desde su origen y comprender que la institución necesita de la comunicación para estar informada permanentemente.

Pero es interesante recordar que ésta, en los últimos años, ha representado una progresiva ventaja para el mundo profesional y, al mismo tiempo, para la comunidad que forma parte de las instituciones.

Por esta razón Juan Carlos Sanz explica:

“El origen de la comunicación institucional fue en Estados Unidos, uno de los países donde antes se consolida la economía de mercado, y la comunicación institucional contemporánea tiene su origen y motor de desarrollo. Años antes de la Segunda Guerra Mundial el clima de libertad para la actividad económica e informativa en ese País permitió la aparición y favoreció la llegada de modos informativos que aspiraban configurar la identidad de las organizaciones mediante el intercambio de información”. (Sanz, 2001, pág. 285).

El desarrollo de la comunicación institucional corre paralelo a la difusión del modelo de libre mercado que es originado por Estados Unidos.

Por lo tanto, bajo el elemento de las Relaciones Públicas, las empresas e instituciones de numerosos países, como el Ecuador comenzaron a practicar la comunicación institucional.

Asimismo, para el autor Carlos Sotelo Enríquez: “las instituciones asumen los principios de la identidad personal, lo que busca el equilibrio entre lo único y lo diferente, el descubrimiento propio y el reconocimiento de los demás. La

comunicación para la institución es, ante todo, comunicación humana”. (Sotelo, 2001, pág. 202).

Por eso es fundamental entender que la comunicación institucional es humana como dice el autor, porque todas las instituciones crecen y viven constantemente gracias a los funcionarios y depende de ellos para cumplir sus objetivos.

Mientras que el autor Edward Bernays define a la comunicación institucional como:

- a) “Información dada al público.
- b) Persuasión dirigida hacia el público para modificar sus actitudes y acciones.
- c) Esfuerzos para integrar las actitudes y acciones de una institución con su público de la institución”. (Bernays, 1966, pág. 45)

Por esta razón, es importante conocer el origen de la comunicación institucional y entender por qué la comunicación está encadenada con los públicos. Así concluyen Mazzolini y Grassini que: “la institución produce un comportamiento sindical atípico centrado en objetivos inmediatos para no perder el poder. La institución pública es una herramienta política para los acuerdos del Gobierno” (Mazzolini, Gazzini, 1981, pág. 45).

Por lo tanto es valiosa la comunicación en la entidad pública para permanecer en el gobierno y brindar una buena imagen a los públicos. Por otro lado, Xavier Ballarte explica que: “para las empresas privadas la innovación es la principal fuente de competitividad y a la vez la base de su crecimiento económico” (Ballarte, 2001, pág. 34).

De acuerdo a la explicación la empresa privada debe tener una capacidad grande para innovar constantemente los objetivos y obtener los beneficios para alcanzar el éxito.

Mientras Álvaro Cuervo García explica que se pueden diferenciar cuatro formas de presentación de las instituciones públicas, las cuales son:

1. “Servicios comerciales del Estado, que carecen de personalidad jurídica propia y dependencia del Estado.
2. Organismos públicos autónomos comerciales, industriales financieros y análogos que realizan alguna actividad económica o administran bienes públicos.
3. Entidades públicas empresariales.
4. Sociedades mercantiles estatales que se diferencian en función de si el capital está mayoritariamente en manos del Estado o de las comunidades Autónomas y Locales. Así, se habla de empresa pública Estatal, Autónoma y Local.” (Cuervo, 1997, págs. 10, 11).

Es evidente entonces que las instituciones públicas son aquellas que pertenecen a la nación y son administradas por el gobierno. Mientras que “una institución se considera privada si está controlada y gestionada por una organización no gubernamental, generalmente son lucrativas.” (Brunner, 2006, pág. 23).

Por lo tanto, las empresas privadas son lucrativas y no dependen del Gobierno; sin embargo, existen otras que no son lucrativas y éstas se alimentan de las ocupaciones sociales y políticas.

Asimismo se puede visualizar en el siguiente gráfico las diferencias entre la empresa privada y la institución pública.

Tabla 1.**Tabla comparativa****Institución Pública y Empresa Privada**

INSTITUCIÓN PÚBLICA	EMPRESA PRIVADA
La institución pública es de propiedad del Estado.	La empresa privada es creada por accionistas particulares.
La razón de ser de las instituciones públicas es servir al desarrollo de la sociedad de la cual es producto.	Son empresas con fines lucrativos.
Es administrada, financiada y controlada por el Estado.	Es administrada, financiada y controlada por sus accionistas.

Fuente: Elaborado por la autora.

2.2 Definición de la comunicación en la institución

Es importante saber la definición de la comunicación en la institución, a fin de comprender cuál es su importancia; sin embargo, para especificar qué es la comunicación institucional se debe conocer primero el término.

Por eso María Antonieta Rebeil Corella define que: “la comunicación institucional es aquella que se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos”. (Rebeil, 1998, pág. 168).

Asimismo, la comunicación institucional es la base principal para que las instituciones surjan y se mantengan conectadas con los públicos para alcanzar las metas de la institución. Además al margen de las definiciones que ofrecen los diccionarios de la Lengua Española, existen algunos conceptos referidos a la institución.

Según la autora Berta García define que:

“La mayor parte de la bibliografía especializada ha preferido hablar de organización, influida por los enfoques preeminentes de los últimos años, que aplicaban la teoría de sistemas al estudio de los grupos humanos. Como punto de partida, y a los efectos de esta investigación, entendemos que institución es toda organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios configuradores y bajo una estructura concreta, coordina diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una entidad social superior a la que sirve y presiona cohesión y paradigma”. (García B. , 2005, pág. 24)

Para concluir, la comunicación institucional es vista desde el lado humano; por tanto los funcionarios y la comunicación, son el motor principal para que arranque la institución.

Mientras Verónica Rodríguez Rowe define que: “lo que pretendemos establecer como valores propios de la comunicación institucional, al hacerlos suyos, el comunicador los convierte en principios. A estos añadiremos la verdad y la credibilidad, la objetividad y justicia”. (Rodríguez, 2008, pág. 85).

Según la autora existen tres valores básicos de la comunicación institucional:

1. “La verdad y credibilidad:

El profesional de la prensa y de la información procurará ofrecer al público exclusivamente informaciones correctas, acorde a los hechos.

2. La objetividad:

El valor de la comunicación tiene relación con que siempre se deben observar escrupulosamente en las exigencias de la verdad, la imparcial interpretación de los hechos y la fiel divulgación de las noticias.

3. La justicia:

Va ligada a la responsabilidad. Para conseguir la igualdad entre los hombres, para sostener la convivencia”. (Rodríguez, 2008, págs. 85, 86).

Para resumir, la comunicación siempre debe tener verdad, credibilidad, objetividad y justicia para que la institución tenga una buena imagen.

Por lo tanto, la importancia de la comunicación institucional debe ser ampliamente analizada.

2.3 Importancia de la comunicación institucional

Para cada institución es importante la comunicación porque es la base principal para que se mantenga activa.

Al mismo tiempo, la institución por ser una entidad pública va a tener diferentes problemas de imagen mediática a nivel externo donde va a ser atacada constantemente por los medios de comunicación.

Carlos Julio Báez concluye que:

“La comunicación institucional debe presentar el papel de la institución. Para afirmar su identidad e imagen; poner en conocimiento el conjunto de sus actividades y acompañar la política de la institución. En este sentido puede ser considerada una comunicación global, se debe realizar tanto las funciones de comunicación interna y externa”. (Báez, 2000, pág. 108)

La comunicación dentro de las instituciones está para fortalecer tanto la imagen como la identidad para que los públicos se sientan íntegramente complementados.

Además, todas las instituciones públicas siempre deben tener una dirección de comunicación donde se manejen procesos, sistemas para enviar y responder la demanda de los medios de comunicación que generalmente afecta a la imagen de una entidad pública.

Por lo tanto, las instituciones cumplen un rol en la actividad pública de cualquier Estado para cumplir los objetivos del gobierno en bien de la sociedad de un País; sin embargo, para que éste rol se cumpla se necesita fortalecer

constantemente la comunicación interna para que se pueda generar una excelente comunicación externa.

Según Cristina González Oñate: “el objetivo de la comunicación institucional es desarrollar una relación con las personas y grupos del entorno social donde desarrolle su actividad, lo cual implica una visión amplia del concepto de relación” (González, 2008, pág. 26).

Asimismo, la comunicación es esencial desde el punto de vista que las instituciones gubernamentales deben manejar la comunicación con mucha objetividad, tratando de que ésta sea ética, ya que el gobierno necesita de la opinión pública.

Además el proceso de comunicación interna y externa debe generar credibilidad sobre la institución, el gobierno y sus miembros integrantes. Por eso Sara Diez concluye que: “la comunicación institucional se gesta a partir de tres grandes fuentes:

- a) “La doctrina retórica tradicional, basada en los principios del periodismo escrito.
- b) La teoría de las relaciones humanas.
- c) Los recursos de gestión de una organización”. (Diez, 2005, pág. 21).

Estas fuentes son claves para tener una comunicación fuerte partiendo desde el punto de las relaciones humanas entre los funcionarios, la institución y los objetivos que debe tener para alcanzar el éxito.

2.3.1 Objetivos de la comunicación institucional

Es primordial saber que cada institución forma parte del Estado y tiene que cumplir metas u objetivos de acuerdo a un plan de desarrollo planificado por el gobierno.

Por lo tanto, para poder gestionar los objetivos del plan de desarrollo planificado por cada institución se debe tener en claro los objetivos primordiales de la comunicación institucional. Pero Juan Pedro Molina Cañabate define que: “el objetivo de la comunicación institucional en general es el de lograr la aceptación pública de una persona o una organización”. (Molina, 2011, pág. 21).

De acuerdo a lo apreciado y bajo las circunstancias modernas, ningún gobierno, ninguna industria, empresa u organización puede maniobrar con éxito sin la cooperación de sus públicos. Mientras Paul Capriotti define que: “la comunicación institucional solo se materializa con la referencia de un público, cuyas percepciones trascienden en el sentido que orientan para la acción; que su objetivo es el de dar a conocer su función social”. (Capriotti, 1992, pág. 76).

Por eso los objetivos de la dirección de comunicación de una institución pública deben detectar las demandas sociales con respecto al desempeño de estas para que la comunicación externa sea eficaz y eficiente.

Además, los objetivos de la comunicación institucional deben ser lo suficientemente claros para que estén identificados los funcionarios y empezar a desarrollar una cultura de apoyo.

Sin embargo, para que estos tengan éxito deben tener una amplia información para que todos los públicos de la entidad estén al tanto, y generar vínculos positivos para que la institución tenga una buena imagen.

Por eso Horacio Andrade resalta que se debe:

“Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la institución, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la entidad pública y de sus productos y servicios”. (Andrade, 2005, pág. 23)

Por lo tanto, se debe definir los mensajes que la institución desea transmitir para generar argumentos positivos sobre la institución. Mientras Paul Capriotti concluye que: “la comunicación institucional tiene el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos externos con lo que se relaciona con la intención de generar credibilidad y confianza en los públicos”. (Capriotti, 1999, pág. 83).

De esta manera, se lograría una aceptación de la institución a nivel social y partiendo de esto sería la aprobación de la comunicación con la comunidad por medio de los objetivos que estarían desarrollándose en los medios de comunicación, con los agentes sociales y las actividades institucionales.

Para que todos estos elementos tengan secuencia y funcionen debe existir una previa investigación.

2.3.2 Razones para comunicar en una institución

Es preciso entender que una institución tiene que comunicar a cada instante y saber cómo defender las críticas de los medios masivos de comunicación que afectan a su imagen.

Para empezar a comunicar se debe realizar una investigación previa, que proporcione un diagnóstico para defender a la institución con las herramientas de comunicación interna y externa.

Así mismo José Luis Sanchis concluye que: “una persona o una institución puede elegir y manipular las imágenes que emiten de sí mismos y condicionar la percepción de las mismas” (Sanchis, 2004, pág. 45). Por lo tanto dependiendo de cómo el funcionario se relacione con la institución es trascendental entender lo que va a comunicar.

De la misma manera, para tener una excelente comunicación externa es necesario saber por qué, cuándo y dónde comunicar. Por eso dependiendo de estas variables la dirección de comunicación de una institución va a funcionar al instante atacando y resolviendo problemas que se presenten.

Sin embargo, se explica que hay dos razones esenciales para comunicar en una institución y son éstas:

- a) “Servir de enlace entre la institución y la organización empleadora.
- b) Orientar al estudiante o investigador durante las etapas del desarrollo de trabajo.” (Huete, 2008, págs. 77, 78).

Por eso es importante saber que un funcionario siempre debe servir de enlace o ser el intermediario entre la institución y la ciudadanía.

Al mismo tiempo, para poder ser un enlace, una de las acciones que el funcionario debe hacer, es estar preparado para realizar una comunicación externa con los públicos. Además debe encargarse de recopilar una información verídica y apropiada para difundir en los diversos medios de comunicación externa.

Sin embargo, cada institución tiene sus políticas y éstas deben ser bien llevadas para que la dirección de comunicación sepa lo que debe informar correctamente. Mientras Miguel Alcívar concluye que: “si en la entidad hay un personal calificado con el nivel que exige la institución para ser la cabecilla del departamento de comunicación, ésta persona puede ser quién dirija el trabajo de investigar para poder comunicar”. (Alcívar, 2007, pág. 77).

Para concluir siempre el comunicólogo debe investigar a la institución para tomar una decisión y saber cuándo; y, qué comunicar.

2.4 Gestor de la comunicación dentro de una institución

Un gestor de la comunicación es necesario dentro de una institución y debe coordinar y encargarse de todos los aspectos comunicativos tanto internos como externos de la entidad para la que trabaja.

Por eso según Rafael López Lita:

“Cuando nosotros hablamos de dirigir la comunicación de las instituciones, hablamos de crear un modelo de comunicación que nos permita precisamente eso: diferenciarnos de la competencia. Un factor diferenciador de primer nivel es la comunicación” (López, 2005, pág. 172).

De la misma manera, las instituciones entienden que la responsabilidad social corporativa es importante para diferenciarse, el gestor de la comunicación debe ser el líder de todos los funcionarios del departamento de comunicación y recibir directamente las sanciones o felicitaciones por el trabajo concluido.

Cabe recalcar, que las instituciones sin un departamento de comunicación no pueden existir y peor aún sin un gestor de la comunicación que dirija el proceso.

Por eso, al inicio las instituciones no sabían claramente cuál era el beneficio mayor al tener un departamento de comunicación que esté constituido por un gestor. Mientras Jesús García Jiménez explica que: “el gestor de la comunicación interna es un profesional de confianza y capaz de entender y hacer entender que la comunicación interna es probablemente la herramienta más eficaz para gestionar una organización”. (García J. , 1998, pág. 74).

De esta manera, el tener una dirección de comunicación o un departamento de comunicación interna y externa en una entidad pública es una oportunidad y al mismo tiempo una fortaleza porque gestionan de manera responsable, ética, eficaz y eficientemente la comunicación de la institución.

Asimismo para que una institución esté completa debe existir un DIRCOM.

2.4.1 ¿Qué es un Director de Comunicación?

La presencia del Director de Comunicación es necesaria en una institución, es el que tiene la personalidad y el estilo de lograr una comunicación

estrechamente vinculada a una personalidad carismática que brinde confianza absoluta para realizar un trabajo.

Joan Costa respecto al tema dice:

“En cuanto a la ejecución, no cabe duda de que la responsabilidad estará no sólo en manos del Dircom, sino también en manos de personas como los representantes de ventas, los gerentes de marketing, los responsables de compras, todo aquel que atiende un teléfono, el encargado de gestionar los procesos de capacitación y desarrollo, las personas de recepción, por mencionar algunos, donde el Dircom juega más un papel de asesor y coordinador, aunque también pudiera tener bajo su responsabilidad el liderazgo en la ejecución de ciertos procesos y actividades de comunicación como pueden ser las relaciones con los medios masivos de comunicación o la gestión de la identidad visual corporativa, entre otros” (Costa,2005, pág. 175)

Por lo tanto, el Director de Comunicación está a cargo de todo el departamento de comunicación, y forma parte de los procesos de cada departamento de la organización. Por eso debe existir cooperación para que la dirección de comunicación de una institución sea rápida y brinde soluciones instantáneas.

Se puede observar en la siguiente tabla como el DIRCOM, estrategia generalista, se ocupa del todo en función de sus partes, también de estas en sus interacciones formando y dando vida al todo: la organización, las comunicaciones, las acciones, los procesos y las relaciones.

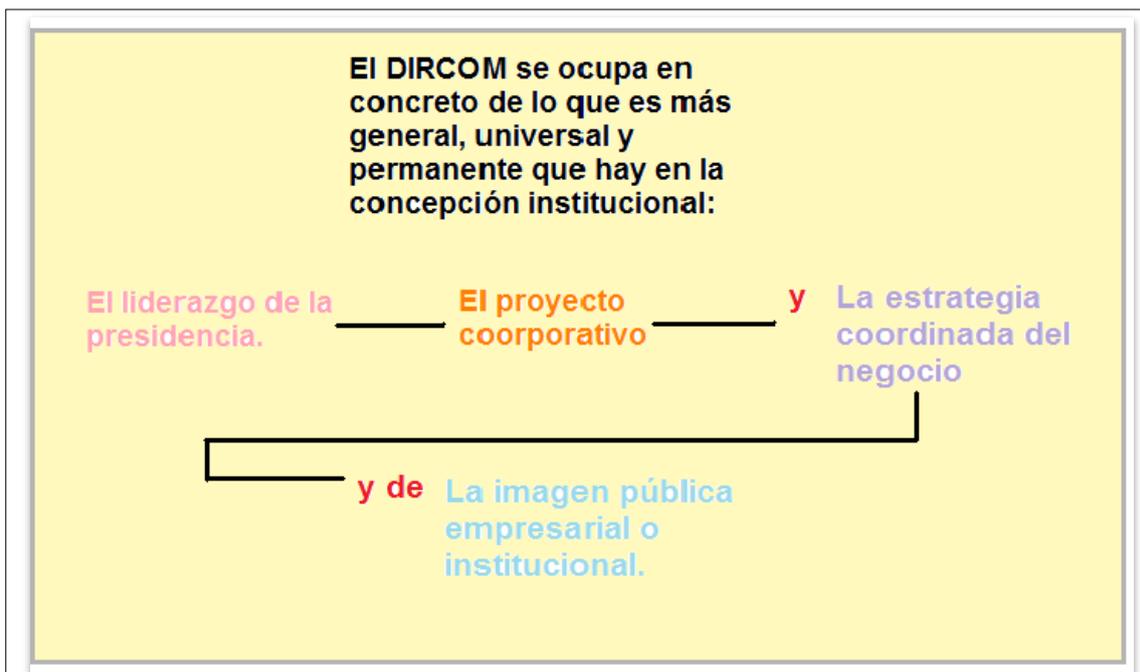


Figura 3.

El DIRCOM

Fuente:(Costa, 2009, pág. 26).

Por lo tanto, el Dircom debe ser el intermediario entre la dirección de comunicación y la autoridad superior que es la que da las órdenes.

Joan Costa explica al respecto:

“No está todo dicho. Nada hay que dar por sabido. Y todavía es necesario seguir explicando al DirCom, el qué y el porqué. En los primeros tiempos en que se hablaba del DirCom en Europa (mediados de los 90), debido a la novedad del concepto y a la inercia de los antiguos modelos de gestión sus funciones eran interpretadas equivocadamente. Se pensaba que el Dircom era alguien que vendría a la empresa a coordinar los diferentes medios y los mensajes que estos emitían ya que, por estar descoordinados tendían a la dispersión y a la incoherencia”. (Costa, 2009, pág. 5).

Sin embargo, el DIRCOM sigue siendo una persona que empieza a transmitir a los colegas el poder de coordinar, diseñar, gestionar, y tomar iniciativas en estrategias de comunicación para desarrollarlas conjuntamente y formar un

equipo en el cual todos los integrantes se complementen y empiecen a ejercer la clave de la responsabilidad sobre una dirección de comunicación.

Un Dircom se destaca en ser “un generalista polivalente que se opone al super especialista. El primero es holístico, ve todo. El segundo es fragmentario, univalente, ve solo la parte. Ambos son necesarios”. (Costa, 2004, pág. 87)

Un Dircom debe ser indagador y ver todo, no dejar nada en el camino; pero, para entender más al Dircom se debe conocer las funciones que realiza.

2.4.2 Funciones del Director de Comunicación

Las funciones del Director de Comunicación deben ser precisas para que el departamento de comunicación sea eficaz y eficiente; sin embargo, se debe poner en práctica para tener una institución exitosa que cumpla todas las metas u objetivos de una entidad. Joan Costa concluye sobre el DIRCOM:

1. “Define la política y la estrategia de comunicación de la empresa en función de los objetivos del negocio, la imagen y reputación.
2. Conduce y refuerza el liderazgo del Presidente.
3. Es el portavoz institucional designado por el Consejo.
4. Asiste a las reuniones con los accionistas, administraciones públicas e instituciones, líderes de opinión y medios de comunicación, relaciones internacionales y con los públicos estratégicos.
5. Forma parte de la mesa de Buen Gobierno Corporativo.
6. Es miembro responsable de la comunicación del Gabinete de Crisis.
7. Es el guardián de la imagen corporativa o global.
8. Crea o redefine el modelo de la imagen.
9. Supervisa la identidad corporativa.
10. Encarga y supervisa las Auditorías Globales de imagen.
11. Elabora Planes Estratégicos de Comunicación.
12. Define la política de Patrocinios, Esponsorización y Mecenazgo”. (Costa, 2005, pág. 20)

Estas funciones deben ser bien implementadas para que la institución concrete el objetivo deseado. Mientras Ángel Luís Cervera Fantoni explica que las funciones del Director de Comunicación (DirCom) son:

1. “Definir la política de comunicación y las estrategias adecuadas para llegar a los distintos públicos de la organización.
 2. Garantizar la correcta aplicación de las normas y criterios coherentes con la política de comunicación de la empresa, a través del Plan Estratégico de Comunicación.
 3. Actuar como portavoz oficial ante los medios de comunicación, tanto en las situaciones que así lo requieran por su sensibilidad como en los temas de información financiera.
 4. Desarrollar acciones de lobby, creando grupos de opinión.
 5. Responsabilidad de la gestión de la comunicación publicitaria e institucional, garantizando su cumplimiento y atendiendo los criterios y normas establecidas.
 6. Gestión y dirección de las acciones de patrocinio y mecenazgo.
 7. Responsabilidad de la edición de las publicaciones externas, institucionales.
 8. Dirección de supervisión de la organización y ejecución de actividades y eventos de relaciones públicas que incidan en la imagen de la institución.
 9. Apoyo y soporte en otras áreas de la institución, con la finalidad de crear y desarrollar una cultura institucional.
 10. Gestión y actualización de la comunicación, sala de prensa virtual”.
- (Cervera, 2008, pág. 36).

Definidas las funciones del Dircom, se debe tener claro cómo funciona la comunicación internamente.

2.4.3 Comunicación interna en la institución

La comunicación interna está relacionada con los públicos internos y su principal función es ser un aporte positivo para la institución. Además hay dos tipos de comunicación interna: descendente y ascendente.

Por eso según Eduardo Pérez Gorostegui: “la comunicación descendente debe proporcionar a los empleados de la institución un conocimiento de la organización: historia, normas, política de personal, política remunerativa, horarios y normas disciplinarias” (Pérez, 2006, pág. 90).

Para generar integración y asignar responsabilidades para la elaboración de la edición de boletines internos, la preparación de resúmenes de prensa, la fijación de paneles informativos, en los cuales se dan a conocer las decisiones y todo tipo de información que sea para el personal. Mientras Muriel explica que: “pueden distinguirse dos tipos de públicos internos; los Directivos o Jefes y los empleados en general o subordinados” (Muriel, 1980, pág. 271).

Así mismo para José Mascaray:

“La política de comunicación interna descendente pretende que los miembros de la institución u organización conozcan sus objetivos y sus principios, fomentar la idea de participación, promover la agilidad de la transmisión de informaciones y fortalecer la estructura jerárquica”. (Mascaray, 2001, pág. 206).

Por eso, los miembros de la institución tienen que acatar las órdenes para que la entidad pública se sienta satisfecha con el cumplimiento y el trabajo profesional que realiza cada funcionario. Tomás Álvarez concluye que: “en la comunicación interna ascendente se propone que los miembros de la institución participen en la misma y colaboren más efectivamente en la consecución de los objetivos de la institución”. (Álvarez, 2004, pág. 113).

Por otra parte, la comunicación ascendente es donde los funcionarios tienen más oportunidad de crecer y aprender. Asimismo se busca que se comunique y participe hacia la cúspide las ideas y las sugerencias; y, a la vez, éstas se estimulen con reflexión y consentimiento.

Por lo tanto, las instituciones son sociales y también públicas en el sentido de que se presentan en el mercado para satisfacer una serie de necesidades del gobierno y los ciudadanos. Mientras Montserrat Balas Lara indica que: “en

ninguna de las instituciones estudiadas existe un plan formal de comunicación interna, hay oportunidades en este terreno, y campo de mejora”. (Balas, 2011, pág. 134).

Igualmente toda institución requiere de un plan de comunicación interna y debe estar adaptado a las necesidades de la entidad.

Para resumir, la comunicación interna es el motor de la institución y ésta va de la mano con los elementos de la comunicación.

2.4.4 Elementos de la comunicación interna en la institución

Los elementos de la comunicación interna en la institución son trascendentales y serán los que deben ejecutar los mensajes emitidos; por eso, Rafael Ávila González define que:

“Es evidente que no puede existir una buena comunicación inter-institucional si, a su vez, no existe un eficiente proceso de comunicación intra-institucional. La comunicación es la esencia de las organizaciones y, por ello, no se trata de lograr un incentivo para aumentar la cantidad en los mensajes y en las posibilidades de comunicación entre todas las personas que constituyen una organización cualquiera. De lo que se trata es de tener una comunicación eficiente para lograr una institución eficiente también”. (Ávila, 2003, pág. 98).

La clave para entender los elementos de la comunicación institucional deben estar orientados a la identidad humana en una institución; es decir, los funcionarios son los responsables directos para que los elementos de la comunicación sean puestos en práctica.

Por lo tanto, 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 institución a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Nuria Saló concluye que:

1. “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.
2. 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 mejoramiento de producción. (tiempos, esfuerzos, desarrollo de sinergia).
3. 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 hay un área que le hace una solicitud a otra y ésta otra debe ofrecer respuesta para saber si es posible realizar el cambio o cómo puede lograrse lo que solicitó el área proponente”. (Saló, 2005, pág. 76).

Para concluir, la comunicación debe ser manejada de una forma conveniente para la institución; sin embargo, las entidades públicas deben tener una comunicación entre sus departamentos, una cultura de reconocimiento que le aporte al clima organizacional.

Además la comunicación tiene una necesidad de mejoramiento tecnológico, en el cual requiere trabajo en equipo para poder implementarlo y relacionarlo a los procesos comunicacionales que deben estar enfocados en brindar un mejor servicio al ciudadano y también al gobierno.

CAPÍTULO III

3. DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA M.A.G.A.P. DE LA PROVINCIA DE IMBABURA

3.1 Breve historia de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca) de la Provincia de Imbabura.

Según el Dr. Luis Alberto Proaño la filosofía institucional no está establecida en los públicos internos, esto se ve reflejado en la falta de identidad institucional y la descoordinación en la comunicación interdepartamental, lo cual ocasiona que el apoyo por parte de los funcionarios de la institución no sea el adecuado, afectando el progreso de sus actividades, creando un mal clima profesional y realizando un inadecuado desarrollo laboral.

A partir de la implementación del decreto ejecutivo 373 establecido por el Presidente Rafael Correa el 29 de julio de 2011 que consiste en unificar a las Subsecretarías entre ellas el antiguo Instituto Nacional De Desarrollo Agrario (INDA), ahora llamado Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria y el Instituto Nacional de Riego (INAR), ahora llamado Subsecretaría de Riego y Drenaje, en la nueva Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura.

El motivo de la reestructuración se da porque el M.A.G.A.P. está ejecutando la implementación de un proceso de reforma y rediseño institucional a través de las Subsecretarías, en el cual se ha identificado la necesidad de reestructurar su institucionalidad, optimizando su gestión en el sector agrícola, acuícola, ganadero y pesquero.

Sin embargo, los funcionarios de la Subsecretaría de Tierra y Reforma Agraria y la Subsecretaría de Riego y Drenaje poseen un problema comunicacional interno ya que la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura se encuentra en un período de transición de las diferentes

entidades administrativas provocando un choque mental puesto que por el momento se sienten identificados solo por separado.

3.1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA M.A.G.A.P. DE LA PROVINCIA DE IMBABURA.

Todas las instituciones y organismos del Estado tienen su base legal en lo que establece la Constitución Política.

El Art. 45 de la referida Ley puntualiza que la organización y funcionamiento de la economía deberá responder a los principios de eficiencia y justicia social a fin de asegurar a todos sus habitantes una existencia digna.

Permitiéndoles iguales derechos y oportunidades frente a los medios de producción y consumo.

A continuación una breve historia del Ministerio de Agricultura M.A.G.A.P.

Historia del Ministerio de Agricultura M.A.G.A.P.

Tabla 2

Tabla de evolución histórica.

<p>1 de Enero de 1901:</p> <p>El Ministerio de Agricultura y Ganadería antes de fomento será el organismo del Estado quien planifique y programe e impulse el desarrollo del sector agropecuario creándose el mismo mediante decreto expedido por el entonces Presidente Constitucional de la República, General Eloy Alfaro.</p>
<p>17 de Octubre de 1901:</p> <p>El Presidente de la República, General Leónidas Plaza, por Decreto cambia la denominación de Ministerio de Fomento al que le correspondía el Ramo de Agricultura y Fomento.</p>

Septiembre de 1935:

Se expide el Decreto respectivo por el cual se adscribe el ramo de la Agricultura al Ministerio que en lo posterior se denominará en Previsión Social Agricultura y Comercio.

30 de Junio de 1938:

Mediante Decreto No. 521 se crea el Ministerio de Agricultura, Comercio, Industrias y Minas.

29 de Julio de 1994:

Según Decreto Supremo No. 552 se adscribe todo lo relativo a Agricultura y Ganadería, al Ministerio que en lo sucesivo se denominará de Economía.

30 de Diciembre de 1957:

Por Decreto Ley de Emergencia 003 se crea nuevamente el Ministerio de Fomento que tendrá a su cargo todo lo relativo a Agricultura y Ganadería, el mismo que se encargará de los aspectos relacionados con las funciones de investigación.

20 de Noviembre de 1964:

Mediante Decreto Supremo No. 2681 se reestructuran los Ministerios de Comercio y Banca de Fomento que en lo posterior se denominará de Industrias y Comercio y de Agricultura y Ganadería respectivamente.

24 de Octubre de 1970:

Por Decreto Supremo No. 667, se sustituye el entonces Ministerio de Agricultura y Ganadería, por el Ministerio de Producción.

16 de Febrero de 1973:

Por último mediante Decreto No. 162 se crea el Ministerio de Agricultura y Ganadería. En reemplazo del Ministerio de la Producción, cuya denominación se ha mantenido hasta la presente fecha.

En la actualidad, el Ministerio de Agricultura tiene dentro de su estructura orgánica - funcional a las Subsecretarías: Técnica- Administrativa, Sierra y Amazonía. Litoral Sur y Región Insular, Comercialización y de Manabí y Esmeraldas.

Su estructura le permite descentralizar las funciones, otorgándoles mayor independencia en la toma de decisiones a fin de buscar alternativas a los acuciantes problemas en que se desenvuelve el sector agropecuario.

Las entidades adscritas al MAG son: ENAC, ENPROVIT, INERHI, IERAC, ENDES, PREDESUR, INCRAE, CREA, CRM, INIAP lograron su autonomía administrativa y financiera en 1992. (Ministerio de Agricultura, 2011, pág. 96).

3.2 EL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA. ACUACULTURA Y PESCA.

ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

Acuerdo Ministerial No. 281

El Decreto Ejecutivo No. 373 de 28 de mayo del 2010, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 206 de 3 de junio del 2010, suprimió el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario INDA y sus competencias fueron transferidas al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP. Por eso el mencionado cuerpo normativo, igualmente, creo la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria.

Por eso el Decreto Ejecutivo No. 564 de 30 de noviembre del 2010, publicado en el Registro Oficial No. 340 del 14 de diciembre del 2010, suprimió el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario, INDA y sus competencias fueron transferidas al Ministerio de Agricultura, ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP. El mencionado cuerpo normativo, asimismo, se crea la Subsecretaría de Tierras y reforma Agraria;

Además mediante el Acuerdo Ministerial No. 273 de 12 de julio del 2010, publicado en el Registro Oficial No. 248 de 2 de agosto del 2010, se reforma el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de Procesos del MAGAP, con la creación de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria;

Por lo tanto, el uso de las facultades y atribuciones que le confieren el Art. 154 numeral primero de la Constitución de la República del Ecuador y el Art. 17 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva. (Ministerio de Agricultura,2011, págs 1,2).

3.3 Principales programas emblemáticos

La Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura está conformada por programas emblemáticos implementados por el Gobierno que están siendo ejecutados por el M.A.G.A.P., el objetivo principal de los programas emblemáticos es mejorar la productividad por medio de ingenieros jóvenes que comparten conocimientos y aplican la tecnología a los siguientes programas:

Tabla. 3

Programas Emblemáticos

<p>1. <u>Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos</u> :</p> <p>Tiene como objetivo general fomentar iniciativas de articulación productiva y comercial entre pequeños productores y empresas agroindustriales que contribuyan al "Buen Vivir Rural", a través de alianzas de beneficio mutuo que garantizan el acceso al mercado en condiciones equitativas, el acceso al crédito, a la transferencia de tecnología, al riego tecnificado, y que permitan el fortalecimiento de la asociatividad.(PRONERI, 2010).</p>	<p>2. <u>Plan Tierras:</u></p> <p>Es un proceso socio-económico y político, dirigido a la transformación de la estructura de la tenencia de la tierra en el campo, para implementar un nuevo modelo de producción agrícola que garantice la soberanía y seguridad alimentaria y el buen vivir. (PLAN TIERRAS, 2010).</p>
<p>3. <u>Escuela de la Revolución Agrícola (ERA):</u></p> <p>Consisten en implementar las escuelas de campo de agricultores por la posición crítica y reivindicadora, que necesitan los productores (ERA, 2010).</p>	<p>4. <u>Programa Innovación Agrícola:</u></p> <p>Contribuir a la soberanía Alimentaria incrementando la productividad de los principales cultivos dentro de un diálogo de saberes de los pequeños y mediano productores/as agropecuarios y técnicos, mediante la innovación de tecnologías participativas, a través de la implementación de las Escuelas de la Revolución Agraria-ERA a nivel nacional.(Programa Innovacion Agrícola, 2010).</p>
<p>5. <u>Seguro Agrícola:</u></p> <p>El Gobierno Nacional a través del MAGAP y la Unidad de Seguro Agrícola-UNISA, ha implementado un mecanismo de subsidio al Seguro Agrícola para apoyar a los pequeños y medianos productores del país, que se vean afectados como consecuencia de fenómenos climáticos, plagas y enfermedades incontrolables que hayan dejado pérdidas a sus cultivos. (Seguro Agrícola, 2010).</p>	<p>6. <u>Agrocalidad:</u></p> <p>Es una Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDAD en concordancia con el nuevo direccionamiento estratégico liderado por el Gobierno Nacional, lleva adelante un proceso de reestructuración y renovación institucional, cuyo objetivo primordial es posicionar a Ecuador como una nación confiable, moderna y eficiente; en la cual AGROCALIDAD se consolide como la</p>

	<p>Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos para contribuir al desarrollo sostenible de los recursos productivos en el Ecuador.(AGROCALIDAD, 2010).</p>
<p>7. <u>I.N.I.A.P. Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias:</u> Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias. (I.N.I.A.P. Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, 2010).</p> <p>8. <u>PROFORESTAL. Unidad de promoción y desarrollo forestal del Ecuador:</u> Unidad de promoción y desarrollo forestal del Ecuador. (PROFORESTAL, 2010).</p>	<p>9. <u>Instituto Nacional de Pesca:</u> El Instituto Nacional de Pesca durante sus 50 años de vida ha servido al sector pesquero y acuícola nacional y comunidad en general, adaptándose a los cambios que se han dado en el tiempo, resultado del desarrollo tecnológico y requerimientos propios de la seguridad alimentaria, sin dejar de cumplir con sus objetivos iniciales de recomendar medidas de ordenamiento orientadas a la toma de decisiones que conlleven a la sustentabilidad de los recursos pesqueros de nuestro país y el bienestar del pueblo ecuatoriano.(Instituto Nacional de Pesca, 2010).</p> <p>10. <u>CADERS. Unidad subnacional de información financiada por Cenplares:</u> Unidad subnacional de información financiada por cenplares (CADERS, 2010).</p>
<p>11. <u>U.N.A.</u> Unidad nacional de almacenamiento. Dentro de este programa emblemático se encuentra la URJA que es subsidiada, este producto el MAGAP vende a \$10.00 (U.N.A. Unidad Nacional de Almacenamiento, 2010).</p>	<p>12. <u>Programa Nacional De Ganadería Sostenible:</u> Es un programa creado para fomentar la ganadería de forma sostenible y armoniosa en el medio ambiente. (Ganadería Sostenible, 2011).</p>

Fuente: Ministerio de Agricultura, 2011, págs. 8

3.4 Filosofía Corporativa

3.4.1 Misión Institucional

El MAGAP es la institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general. (Ministerio de Agricultura, 2011,pág. 3)

3.4.2 Visión Institucional

Para el año 2020, el MAGAP contará con un modelo de gestión de calidad, basado en sistemas de información y comunicación, que posibilite la producción de bienes y servicios que garanticen la soberanía alimentaria del País, el crecimiento y desarrollo equitativo, generando valor agregado con rentabilidad económica, equidad social, sostenibilidad ambiental e identidad cultural. (Ministerio de Agricultura, 2011, págs. 3,4).

3.4.3. Objetivos Estratégicos

- a)** Promover la integración sectorial y multisectorial público-privada y la coordinación de acciones y servicios en las áreas de transferencia tecnológica, rescate de los saberes ancestrales, agro diversidad, acceso a factores de producción, marco regulatorio e innovación mediante la ejecución de planes, programas y proyectos orientados al desarrollo productivo y sustentable del multisectorial; y,
- b)** Impulsar la revalorización del agro ecuatoriano a través de la proposición de políticas de Estado a lo largo plazo, el fortalecimiento institucional y de los mecanismos de cooperación para el desarrollo del sector agroalimentario y del medio rural. (Ministerio de Agricultura, 2011, págs. 3,4).

3.4.4 Identidad Visual

LOGOTIPO:

Utiliza tres colores corporativos: amarillo, azul y rojo.

El logotipo representa a los colores de la bandera del Ecuador.

Sus figuras determinan símbolos representativos de la ganadería, agricultura, acuicultura y pesca.

- El color amarillo representa: la alegría, felicidad inteligencia y energía de los animales de la ganadería.
- El color azul representa: la lealtad, confianza, sabiduría, fe y verdad de la agricultura.
- El color rojo representa: el peligro, la guerra, energía y fortaleza de la acuicultura y pesca.

Título:

Logotipo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca



Figura 4.

Logotipo de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca

Fuente: www.magap.gob.ec/

3.5 Proyectos – Servicios

La Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. consta con dos proyectos internos en la provincia de Imbabura:

Los cuales son:

1. Protección de fuentes de agua con prácticas agroforestales.
2. Proyecto de cultivo y manejo de truchas (arco iris) y eco turístico en la parroquia de Apuela de la comuna de Casarpabamba del cantón Cotacachi.

3.6 Estrategias Institucionales

1. Establecer niveles de coordinación entre las unidades a su cargo.
2. Dirigir y formular planes, programas y proyectos de las unidades bajo su administración.
3. Sugerir políticas, reglamentos, procesos y procedimientos que permitan implementar un sistema integrado de gestión.
4. Fortalecer el desempeño de los procesos establecidos, para el logro de los objetivos de calidad, la mejora de la eficiencia del sistema de gestión integrado y de los servicios que presta la institución.
5. Asesorar a las unidades y autoridades en materia de gestión por procesos y sistemas gestión integrados.
6. Representar al ministerio en lo pertinente a sistemas de gestión integrados, ante instituciones gubernamentales y organismos de certificación.
7. Aplicar políticas normas e instrumentos que correspondan a los sistemas de gestión integrados.
8. Aprobar el sistema documental de procesos y procedimientos de la institución y sus respectivas mejoras.
9. Promover los procesos de desconcentración y descentralización institucional y sectorial.
10. Fortalecer la aplicación de mecanismos de autocontrol y evaluación para asegurar el plan de mejora continua.
11. Aprobar el Plan de Capacitación en temas de gestión por procesos y sistemas de gestión, de los servidores de la institución.

12. Supervisar la actualización de la normativa interna para la administración del sistema integrado de gestión.

3.7 Estructura Organizacional

3.7.1 Organigrama

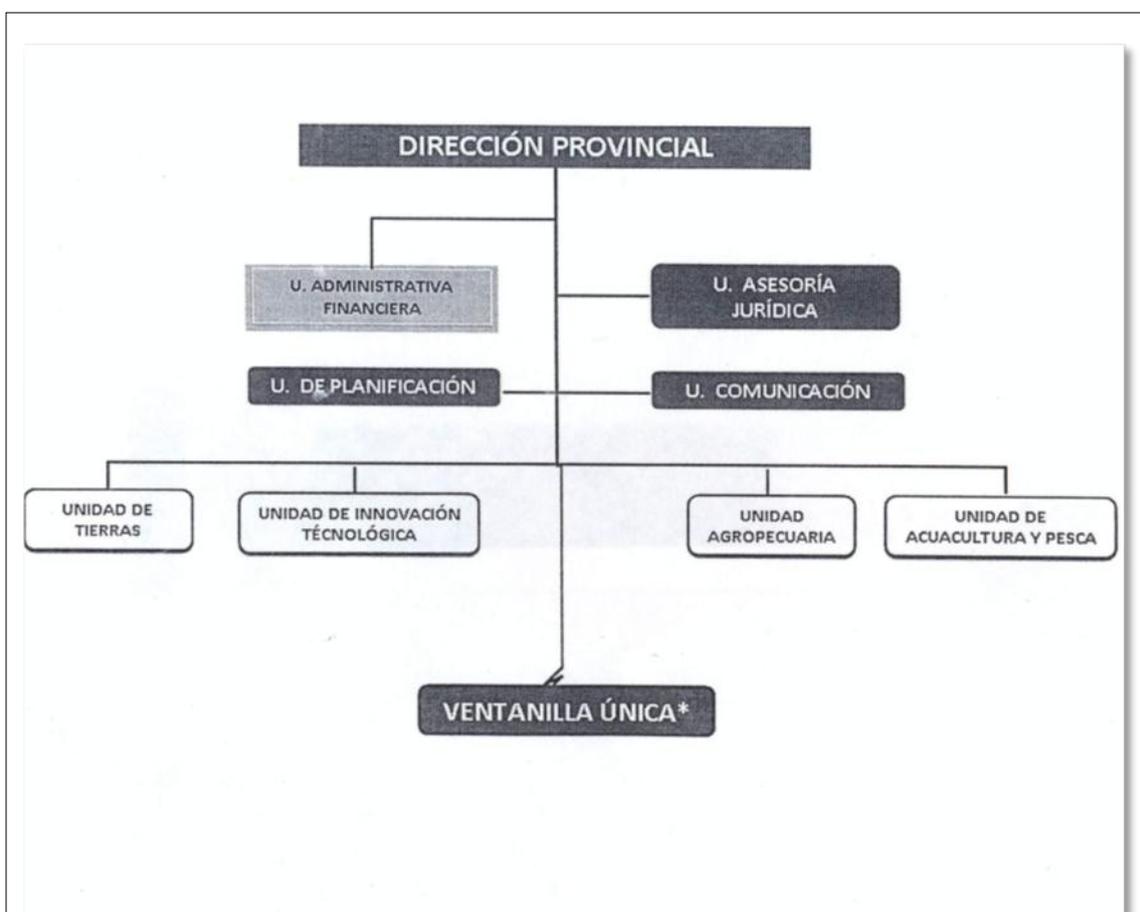


Figura 5.

Organigrama De La Dirección Provincial Agropecuaria

Fuente:(Ministerio de Agricultura, 30 de septiembre de 2011, pág. 33)

El organigrama de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura se encuentra organizado de la siguiente manera:

Unidad administrativa financiera:

Representa a la institución ante las acciones y trámites administrativos y judiciales en los cuales se vea involucrado y así responde ante consultas

jurídicas formuladas por las autoridades, funcionarios y servidores de la institución para formalizar los proyectos de leyes, decretos, acuerdos, resoluciones, contratos, convenios y otros instrumentos jurídicos que proponga el Viceministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Realiza actividades que le asigne la autoridad competente por necesidad institucionalidad dentro del ámbito de su competencia.

Unidad de planificación:

Crea el plan estratégico del Viceministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, acorde con las políticas y lineamientos de la Coordinación General de Planificación.

Unidad de asesoría jurídica:

Asesora y dirige jurídicamente las diferentes solicitudes inherentes a la actividad de agricultura, ganadería, acuacultura y pesquera en general, así como los procesos que la institución promueve contra las personas naturales o jurídicas con trasgresión al ordenamiento pesquero; y el patrocinio en los diferentes procesos judiciales contra la institución. Esta Dirección está alineada a las políticas y lineamientos de la Coordinación General Jurídica de esta Cartera de Estado.

Unidad de comunicación:

Crea el plan estratégico de comunicación externa e imagen corporativa, coordinado con la Dirección de Comunicación de esta cartera de Estado.

Unidad de tierras:

Se encarga de la gestión estratégica en la formulación, aplicación e implementación de las políticas, programas, normas e instrumentación de acceso, distribución, redistribución, reagrupamientos, legalización y uso de la tierra integrado a planes productivos, para un uso sostenible del recurso tierra y el perfeccionamiento de la reforma agraria.

Unidad de innovación tecnológica:

Líneas de investigación en cuanto a láminas de agua para cultivos que garanticen la soberanía alimentaria e informes técnicos sobre el coeficiente (Kc) de los cultivos y los informes técnicos nacionales sobre las dosis y frecuencia de riego.

Unidad agropecuaria:

Se encarga de monitorear el cumplimiento de los compromisos adquiridos por las subsecretarías de agricultura, ganadería, acuacultura y pesca.

Unidad de Acuacultura y Pesca:

Promueve el bienestar animal de acuerdo a los procedimientos establecidos en la normativa legal vigente impulsando el desarrollo sostenible del sector pecuario y al mismo tiempo acuacultura procurando la sanidad e inocuidad de los productos pecuarios y acuacultura. (Ministerio de Agricultura, 2011, págs. 33 - 35).

3.7.2 Departamento de Comunicación

El Departamento de Comunicación Social de la Dirección Provincial, tiene a su cargo las diferentes actividades:

1. Informe de ejecución del plan estratégico de comunicación externa e imagen corporativa.
2. Material institucional y relaciones públicas, coordinado con la Dirección de Comunicación de esta Cartera de Estado.
3. Plan Operativo Anual, POA a nivel provincial.
4. Presupuesto y Plan Anual de gasto a nivel provincial.
5. Informes periódicos de la gestión de la Dirección de Comunicación. Social a nivel provincial.
6. Agendas institucionales a nivel provincial.
7. Internet a nivel provincial.
8. Protocolo a nivel provincial.
9. Carteras y señalética a nivel provincial.
10. Registro de noticias a nivel provincial.

11. Implementación de las políticas de comunicación dictadas por la Secretaría de Comunicación de la Presidencia de la República a nivel provincial.
12. Coordinación para entrevistas y eventos a nivel provincial.
13. Boletines de prensa a nivel provincial.
14. Campañas publicitarias a nivel provincial.
15. Elaboración de bases de datos de medios de comunicación y líderes de opinión a nivel provincial.
16. Elaboración de presentaciones institucionales oficiales a nivel provincial.
17. Memoria institucional a nivel provincial.
18. Organizaciones de eventos oficiales a nivel provincial.
19. Portal web y redes sociales a nivel provincial.
20. Material de difusión y publicaciones a nivel provincial.
21. Ruedas de prensa a nivel provincial.
22. Cadenas nacionales a nivel provincial.
23. Videos institucionales a nivel provincial.
24. Agenda de medios para voceros institucionales a nivel provincial.
25. Monitoreo de noticias en medios nacionales y locales.
26. Desarrollo y unificación de mensajes internos hacía los públicos.
(Ministerio de Agricultura, págs. 113,114).

Asimismo la Dirección Provincial Agropecuaria por el momento no cuenta con proyectos de cultura e identidad corporativa. Según el Dr. Proaño, hace tres meses se realizaron capacitaciones una vez por semana para integrar a los 128 funcionarios de la Dirección; sin embargo, el departamento de comunicación no se encuentra tan enfocado en todas las actividades que posee por el motivo que se encuentra en una reestructuración organizacional por las entidades.

3.7.3 Funciones

Entre las funciones que tiene a cargo este departamento se encuentran:

1. Proponer una estrategia de comunicación política en materia de prevención y manejo de crisis del Ministerio.
2. Enfoques de crisis y prospectivas de escenarios.

3. Informes del índice de conflictividad temático.
4. Comunicación de Gobierno.
5. Comunicación en instituciones no gubernamentales y de la sociedad civil.
6. Generación de herramientas técnicas y metodológicas para el levantamiento del mapeo de actores.
7. Mapeo de actores políticos a nivel nacional, zonal, provincial, cantonal, juntas parroquiales, juntas de regantes, organizaciones ciudadanas.
8. Apoyo en la elaboración de discursos de los voceros institucionales.
9. Implementación de las políticas de comunicación política dictadas por la Subsecretaría de Comunicación Política de la Presidencia de la República.
10. Coordinar la comunicación del señor ministro con las diferentes actorías políticas del multisector.
11. Elaboración de bases de datos de actores políticos a nivel nacional (gabinete, autoridades GADs, líderes y representaciones legítimos de organizaciones de los diferentes multisectores de competencia del MAGAP).
12. Registro de análisis de medios de comunicación (prevención y respuesta).
13. Alertas tempranas y estrategias de respuesta de posibles problemas a nivel político, ciudadano y con medios de comunicación.
14. Entrenamiento de Medios o Media Training para voceros institucionales.
15. Análisis e investigación de opinión pública sobre la gestión del Ministerio en los diferentes sectores de su competencia.
16. Gestión de imagen política.
17. Desarrollo comunicacional de los mensajes políticos.
18. Proponer y difundir las políticas de comunicación institucional a todo nivel.
19. Difusión de normativas institucionales, objetivos y políticas estratégicas, códigos de ética, prevención de lavado de activos, plan de capacitación, inducción a nuevo personal, entre otros.

(Ministerio de Agricultura, 30 de septiembre de 2011, pág. 115)

3.7.4 Herramientas de Comunicación Interna:

La Dirección Provincial Agropecuaria utiliza las siguientes herramientas de comunicación interna:

1. Manual de imagen institucional.
2. Informes periódicos de la gestión de la Dirección Comunicación Social.
3. Agendas institucionales.
4. Intranet.
5. Protocolo en eventos públicos y solemnes.
6. Carteleros y señalética.
7. Monitoreo y registro de noticias.
8. Fondo de escritorio y salva pantalla institucional.
9. Mensaje contestadora y audio holding Institucional en la Centro telefónica del MAGAP. (Ministerio de Agricultura, 2011, págs. 115, 116)

CAPÍTULO IV

4. INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivos de Investigación

4.1.1 Objetivo General

Analizar la situación actual de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura frente a su identidad y cultura organizacional; y, el desempeño comunicacional de sus públicos internos.

4.1.2 Objetivos Específicos

1. Establecer el procedimiento para gestionar la comunicación de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura frente a sus públicos internos mediante entrevistas y observación.
2. Identificar las inexactitudes que tiene la comunicación interna dentro de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura a través de encuesta.
3. Detallar el nivel de sentido de pertenencia que posee el público interno con la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura.

4.2 Metodología de la Investigación

4.2.1 Tipo de Estudio

Los tipos de estudio de investigación que se utilizarán en este proyecto, serán exploratorio y descriptivo.

Se aplicará el alcance exploratorio porque permite familiarizarse con las variables, como son: la comunicación intrainstitucional, la identidad, la cultura organizacional y la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura.

Asimismo, se usará el alcance descriptivo para definir las características, analizar los datos, obtener la información real y la descripción de la naturaleza actual, composición o proceso del fenómeno, en este caso, la comunicación interna de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura.

Además toda la información investigada por medio de estos dos alcances, se acumulará de manera independiente o conjunta sobre las variables y sus conceptos.

Existen varios métodos de investigación que se utilizarán en este proyecto, a continuación el detalle de cada uno de éstos.

4.2.2 Métodos de Investigación

1. Método Inductivo:

Se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básica y deduciendo luego sus consecuencias (Bernal, 2006, pág. 87)

A través de este proyecto es factible identificar los detalles que han aportado al problema global, es decir, los errores en la comunicación interna, identidad y cultura organizacional de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura; pasando a investigar las conductas, actitudes, intereses, opiniones, necesidades, preferencias, reacciones, consecuencias y percepciones de sus públicos internos.

2. Método Deductivo:

Este es el método científico más usual ya que obtiene conclusiones generales 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, contrastación (Bernal, 2006, págs. 87, 88)

Para esta investigación, se hará una recopilación de información acerca de la comunicación interna en la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura.

3. Método Analítico:

En este método se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado (Bernal, 2006, pág. 87)

Para este proyecto se analizarán factores que afecten al desarrollo de la comunicación interna, sus públicos, sus estrategias, percepciones, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades y situación actual de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura.

4. Método de Observación:

Registra los patrones de conducta de personas, objetos y sucesos a fin de obtener información sobre un fenómeno de interés.

En este proyecto se usará la observación del comportamiento de las variables del plan como son la Comunicación Intrainstitucional, el fortalecimiento de la Identidad y Cultura organizacional de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura.

La observación será indirecta, se obtendrá conclusiones luego de analizar la información y el campo de estudio.

5. Método Estadístico:

El método estadístico se trata de recopilar, elaborar, interpretar datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos.

En este caso, se recopilará una investigación mediante encuestas que determinen datos reales de la Situación Actual de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura frente a su público interno y comunicación interna.

Asimismo, mediante la tabulación de las encuestas se obtendrá los resultados que serán interpretados mediante las tendencias de satisfacción y percepción de los 128 funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de la Provincia de Imbabura.

4.2.3 Fuentes

Las técnicas documentales tienen el propósito de elegir instrumentos para la recopilación de la información.

Para el enfoque cualitativo se ejecutarán entrevistas a personas especializadas en el tema de comunicación intrainstitucional, orientado a fortalecer la Identidad y cultura organizacional de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura.

En el enfoque cuantitativo se aplicarán instrumentos medibles a los 128 funcionarios, a través del uso de encuestas.

Por lo tanto, la información será recopilada y servirá para simplificar los detalles finales de la propuesta.

“Las fuentes secundarias para la recopilación de la información son enciclopedias, libros, revistas, informes técnicos, anuarios, manuales, almanaques, tesis y monografías, entre otros; los datos que integran las fuentes secundarias se basan en documentos primarios” (Viteri, 2010, pág. 34), todo esto es para recaudar la mayor cantidad de información posible y poder establecer las estrategias correctas para un plan de comunicación.

Algunas de las fuentes que se utilizarán para esta investigación son: documentos facilitados por: la Dirección Provincial Agropecuaria, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Acuerdo Ministerial No. 198. del 30 de septiembre de 2011. Estos documentos son datos estadísticos, manuales, memorias e informes.

4.2.4 Técnicas de Investigación

Las técnicas de campo tienen como objetivo reunir información para interpretar hallazgos y describir hechos. Dentro de estas técnicas existe una diversidad de herramientas de investigación. Para este proyecto se utilizarán dos: la entrevista y la encuesta.

1. Encuesta:

Las encuestas son herramienta que ayudan a recolectar información de una muestra mediante una consulta o preguntas, con la conclusión de evaluar

las respuestas y obtener información para tomar decisiones (Zapiola, 2012, pág. 35) .

Las encuestas se realizarán a los 128 funcionarios de la institución con el fin de adquirir información acerca del compromiso y conocimiento sobre la institución.

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.

4.3 Técnicas de Investigación en Práctica

Para desarrollar esta investigación que se realizará en la ciudad de Ibarra, se aplicará las técnicas de investigación que se detalló con anterioridad.

4.3.1 Población y Muestra

La población a investigar en la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Dirección Provincial Agropecuaria de la provincia de Imbabura son los públicos internos; es decir, los funcionarios que trabajan actualmente en esta entidad.

Se realizará una unidad de análisis ya que la Dirección Provincial Agropecuaria cuenta con 128 funcionarios.

2. Entrevista:

La entrevista es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas y sirve para obtener la información de un tema específico elaborando un listado de preguntas al entrevistado, quien por lo habitual es un experto en el tema o una persona inmersa en el campo de la investigación. (Martín, 2003, pág. 27)

En este caso, se realizarán preguntas a las autoridades de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura, al Dr. Luis Alberto Proaño, Comunicador Social de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. sobre los temas que sostienen la propuesta.

3. Observación:

La observación se realizará en la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura para obtener los resultados específicos sobre el comportamiento en el clima laboral. De esta manera se podrá obtener un estudio sobre el comportamiento de los funcionarios con la identidad y la cultura institucional.

4.3.2 Formato de encuesta.

Ver anexo # 2

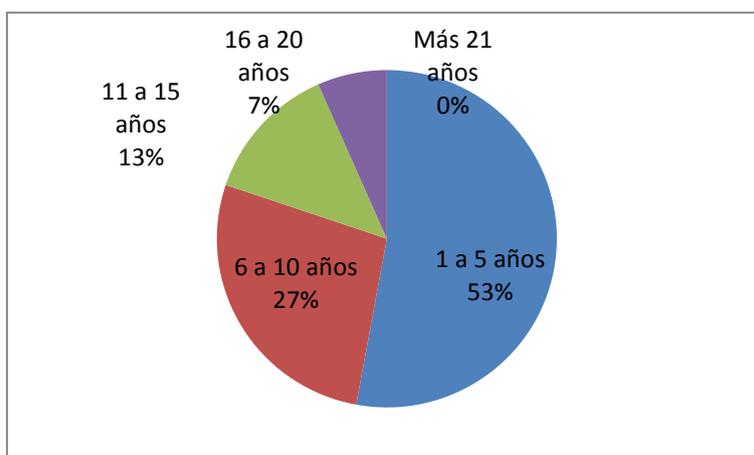
A continuación, los resultados y conclusión de las encuestas realizadas:

Tabulación y gráfica

Pregunta 1.

1 ¿Cuánto tiempo es funcionario en la Dirección Provincial Agropecuaria?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	68	53%
6 a 10 años	36	27%
11 a 15 años	16	13%
16 a 20 años	8	7%
Más 21 años	0	0%
Total	128	100%



Interpretación:

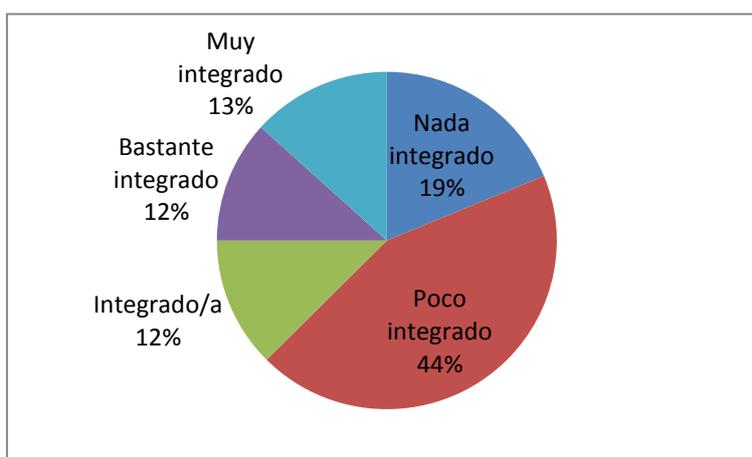
La encuesta indica que el 53% de los funcionarios lleva de 1 a 5 años trabajando en la Dirección Provincial Agropecuaria, el 27% lleva de 6 a 10 años, el 13% lleva de 11 a 15 años, el 7% lleva de 16 a 20 años y nadie lleva más de 21 años.

La mayoría de los funcionarios llevan trabajando de 1 a 5 años, es decir que están empezando a conocer la metodología de trabajo.

Pregunta 2.

¿Se siente integrado en la Dirección Provincial Agropecuaria?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nada integrado	24	19%
Poco integrado	56	44%
Integrado/a	18	13%
Bastante integrado	15	12%
Muy integrado	15	12%
Total	128	100%

**Interpretación:**

La encuesta indica que el 44% de los funcionarios se sienten integrados en la Dirección Provincial Agropecuaria; el 19% no se siente integrado; el 13% indica

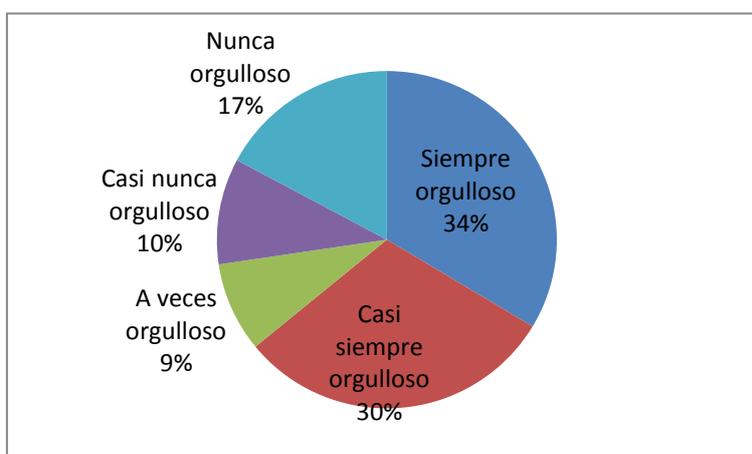
que se encuentra muy integrado; el 12% se siente integrado en un nivel intermedio; mientras que el 12% se siente bastante integrado.

En conclusión la mayoría de los funcionarios se sienten poco integrados dentro de la Dirección, las respuestas tienen una tendencia negativa.

Pregunta 3.

3 ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la Dirección Provincial Agropecuaria?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre orgulloso	43	34%
Casi siempre orgulloso	39	30%
A veces orgulloso	11	9%
Casi nunca orgulloso	13	10%
Nunca orgulloso	22	17%
Total	128	100%



Interpretación:

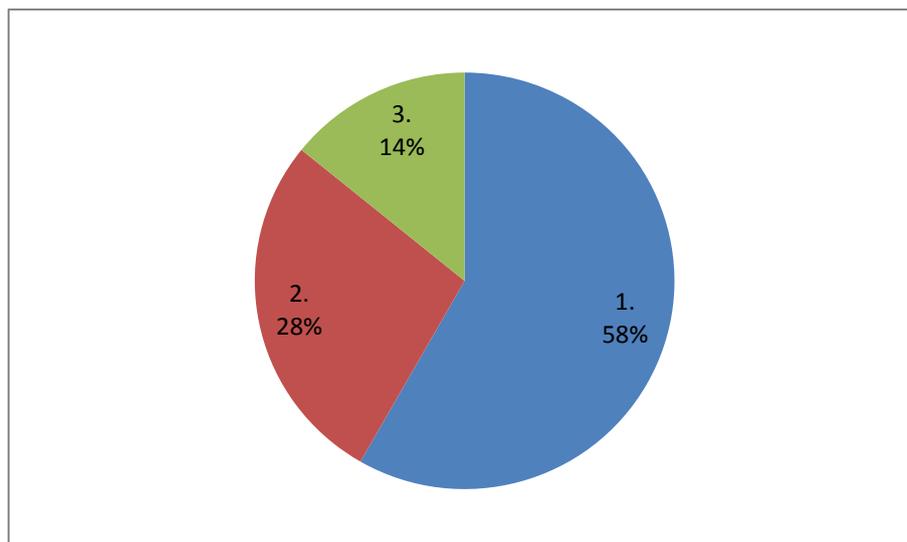
La encuesta indica que el 34% se siente siempre orgulloso de pertenecer a la Dirección Provincial Agropecuaria; el 30% se siente casi siempre orgulloso; el 17% nunca se siente orgulloso; el 10% indica que los funcionarios casi nunca se sienten orgullosos; mientras que el 9% a veces se siente orgulloso.

La mayoría de los funcionarios se sienten orgullosos de pertenecer a la Dirección, la tendencia es positiva en este aspecto.

Pregunta 4

¿Cuál es la misión de la Dirección Provincial Agropecuaria? (De las tres opciones por favor escoger una)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. El MAGAP es la institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general.	74	58%
2. La misión institucional que el MAGAP se ha dado para este período, busca contribuir a elevar el nivel multisectoral de la producción agrícola para el desarrollo de la ganadería, acuícola y pesquera del país, centrado en el crecimiento del país.	36	28%
3. El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca es el máximo órgano administrativo en materia de desarrollo de producción para el país, encargado del sector ganadero sobre los cuáles ejerce su rectoría de crecimiento de la agricultura familiar campesina ecuatoriana.	18	14%
Total	128	100%



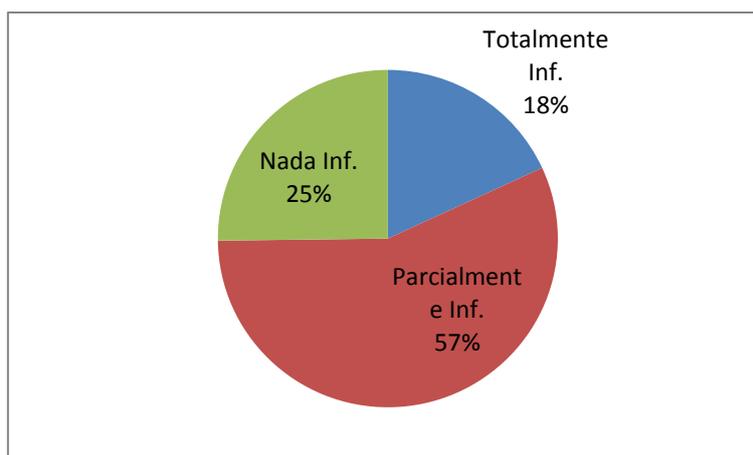
Interpretación:

La encuesta indica que el 58% contestó la primera opción, la cual es correcta, por lo tanto la mayoría de los funcionarios conocen cual es la misión de la Dirección Provincial Agropecuaria; el 28% contestó la segunda opción, la cual es incorrecta y el 14% contestó la tercera opción, la cual fue errónea también. Más de la mitad de los funcionarios tiene claro cuál es la misión de la Dirección.

Pregunta 5

¿Está usted bien informado sobre los objetivos de la Dirección Provincial Agropecuaria?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente Inf.	23	18%
Parcialmente Inf.	73	57%
Nada Inf.	32	25%
Total	128	100%



Interpretación:

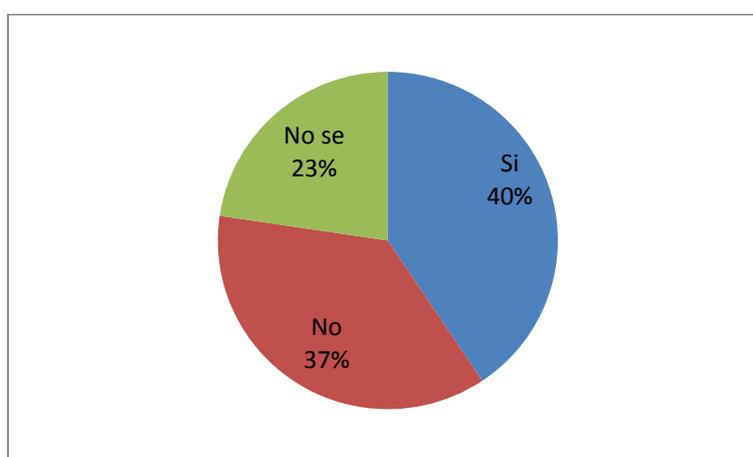
La encuesta indica que el 57% está parcialmente informado sobre los objetivos de la Dirección Provincial Agropecuaria; el 25% indica que no se encuentra informado; mientras que el 18% indica que están totalmente informados.

La mayoría de los funcionarios están informados en un nivel intermedio, sin embargo, la tendencia indica a una desinformación total.

Pregunta 6

¿Cree usted que los objetivos trazados por la Dirección Provincial Agropecuaria se están cumpliendo?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	40%
No	47	37%
No se	29	23%
Total	128	100%



Interpretación:

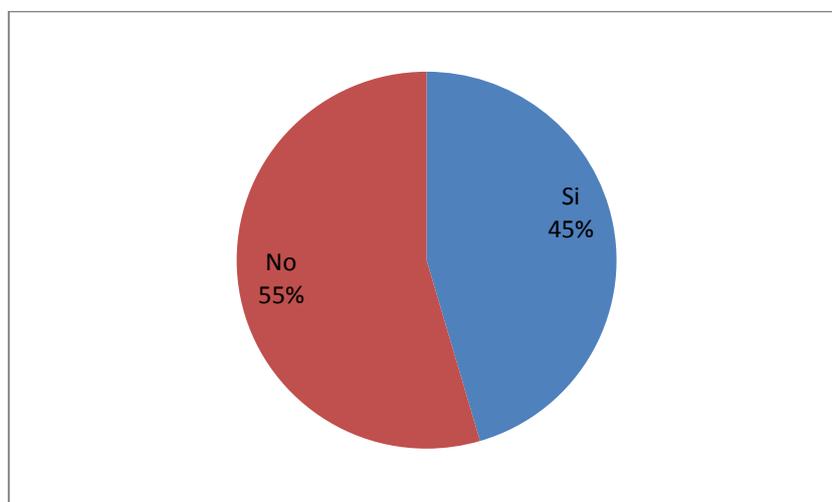
La encuesta indica que el 40% sí cree que los objetivos de la Dirección Provincial Agropecuaria se están cumpliendo; el 37% cree que no; mientras que el 23% no sabe.

Pese a que los funcionarios creen que sí se están cumpliendo los objetivos, la mayoría no sabe o simplemente no lo considera así.

Pregunta 7

¿Sus ideas son tomadas en cuenta como parte del desarrollo de la Dirección Provincial Agropecuaria?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	45%
No	70	55%
Total	128	100%

**Interpretación:**

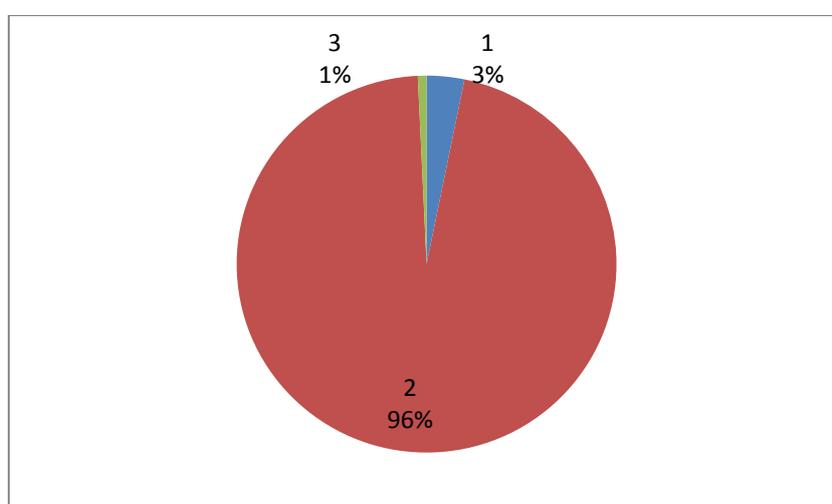
Las encuestas indican que el 55% de los funcionarios no creen que sus ideas son tomadas en cuenta; mientras que el 45% piensa que sí.

Se determinó que la mayoría de los funcionarios no siente que sus ideas son tomadas en cuenta para el desarrollo del éxito de la Dirección Provincial Agropecuaria.

Pregunta 8.

¿Cuánto califica usted de uno a tres al departamento de comunicación interna en base a su desempeño, siendo 1 poco y 3 mucho?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1	8	3%
2	116	96%
3	4	1%
Total	128	100%

**Interpretación:**

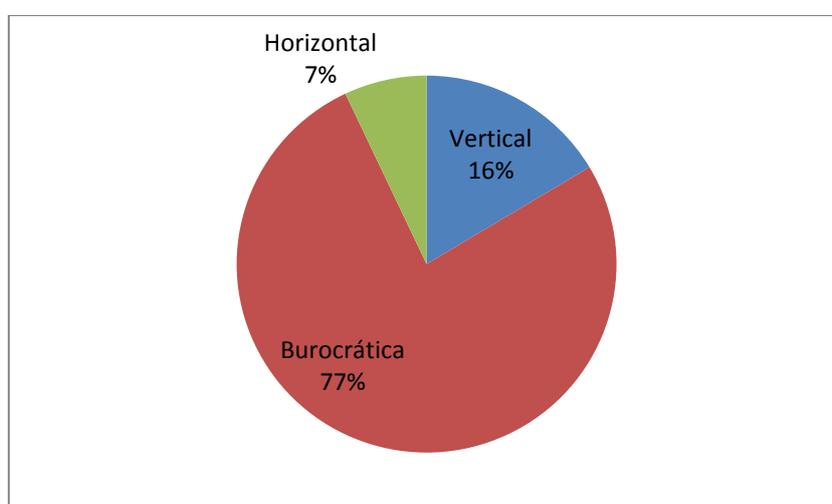
La encuesta indica que el 96% de los funcionarios calificó en un nivel intermedio al desempeño del departamento de comunicación de la Dirección Provincial Agropecuaria; el 3% lo calificó como bueno; mientras que el 1% lo calificó como malo.

Se pudo concluir que la mayoría de funcionarios lo calificaron medianamente al desempeño del departamento; es decir, que los funcionarios no están ni satisfechos, ni molestos con su trabajo.

Pregunta 9

¿Considera usted que la cultura organizacional en la Dirección Provincial Agropecuaria es?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Vertical	21	16%
Burocrática	98	77%
Horizontal	9	7%
Total	128	100%



Interpretación:

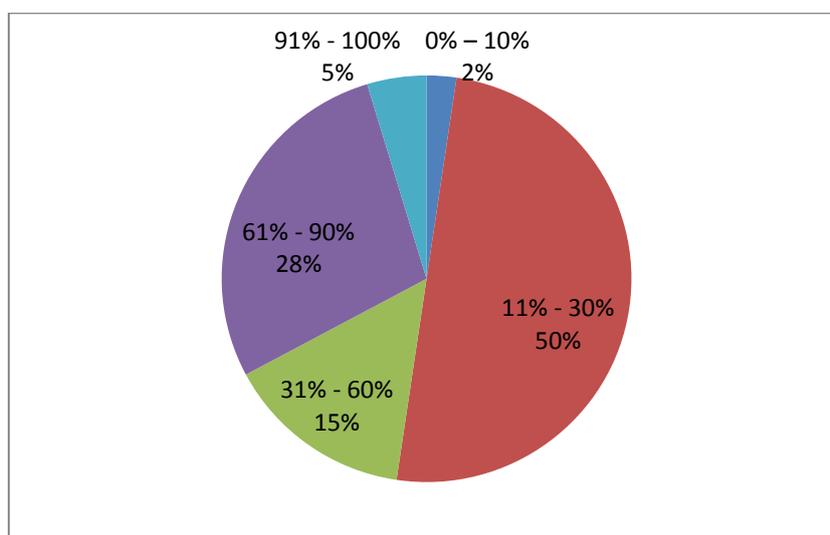
La encuesta indica que el 77% de los funcionarios considera que la comunicación dentro de la Dirección es de tipo burocrática; el 16% considera que es de tipo vertical; mientras que el 7% piensa que es horizontal.

Se determinó que la mayoría de los funcionarios cree que la comunicación que se establece dentro de la Dirección es de tipo burocrática, es decir que la información depende del Estado.

Pregunta 10

¿En qué porcentaje cree usted que los funcionarios de la institución cumplen con las reglas y políticas?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
0% – 10%	3	2%
11% - 30%	64	50%
31% - 60%	19	15%
61% - 90%	36	28%
91% - 100%	6	5%
Total	128	100%



Interpretación:

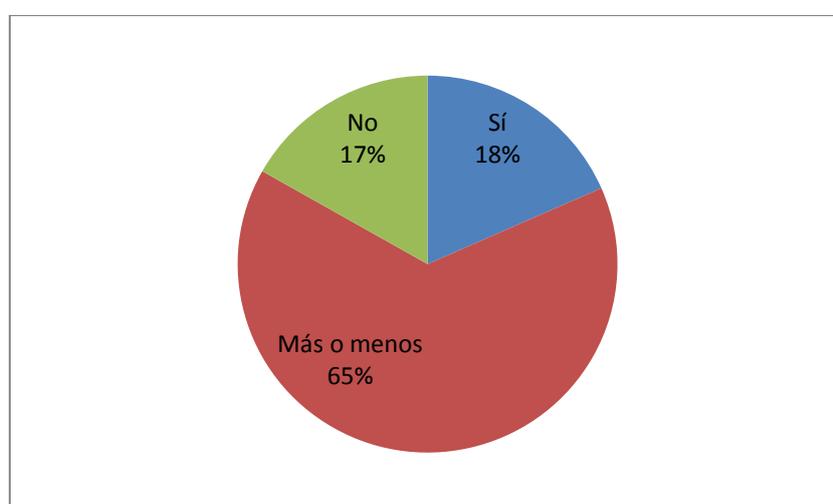
La encuesta indica que el 50% de los funcionarios calificó entre el 11%-30% considerando que los funcionarios de la institución cumplen con las reglas y políticas; el 28% lo calificó entre el 61%-90%; el 15% indicó que se cumplen entre el 31%-60%; el 5% indicó que esta entre el 91%-100%; mientras que el 2% lo calificó entre el 0%-10%.

Los empleados en su mayoría consideraron que las reglas y políticas se cumplen en un nivel bajo.

Pregunta 11

¿Considera usted que las actividades realizadas por parte del departamento de comunicación apoyan positivamente a la institución?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	23	18%
Más o menos	84	65%
No	21	17%
Total	128	100%



Interpretación:

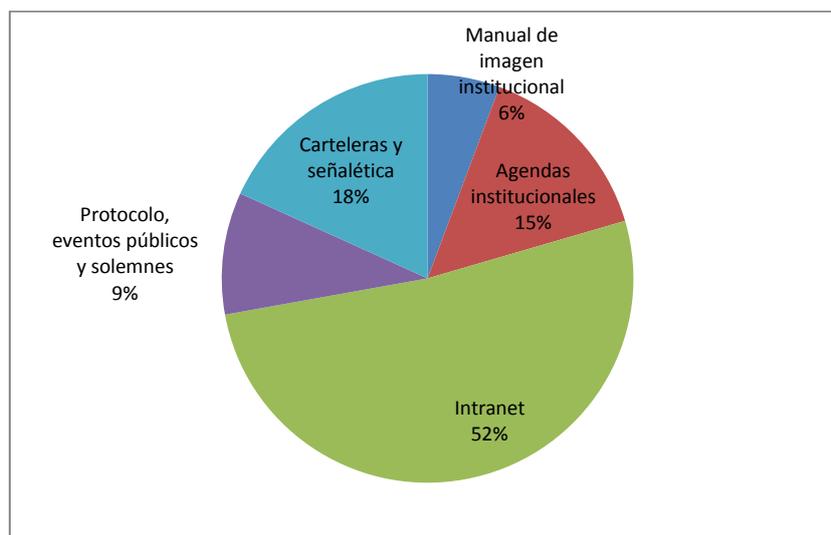
La encuesta indica que el 65% de los funcionarios en un nivel intermedio considera que las actividades realizadas por parte del departamento de comunicación apoyan positivamente a la institución; el 18% de los funcionarios indicó que si apoyan; mientras que el 17% no lo considera así.

Se pudo determinar que la mayoría de los funcionarios no considera firmemente que las actividades realizadas por parte del departamento de comunicación apoya positivamente a la institución, ya que contestaron en un nivel intermedio a esta pregunta.

Pregunta 12

¿Cuál de las siguientes funciones comunicacionales se utilizan con frecuencia dentro de la Dirección Provincial Agropecuaria?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Manual de imagen institucional	5	6%
Agendas institucionales	12	15%
Intranet	83	52%
Protocolo, eventos públicos y solemnes	8	9%
Carteleras y señalética	20	18%
Total	128	100%



Interpretación:

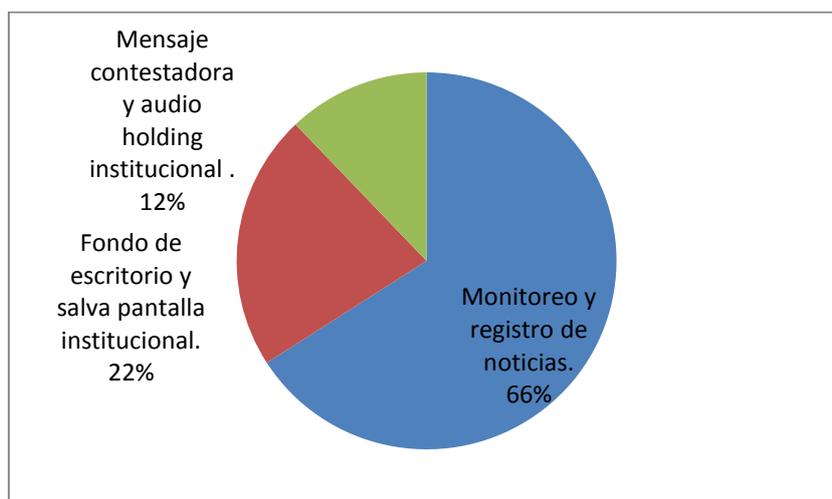
La encuesta indica que el 52% de los funcionarios determinan al intranet como la principal función comunicacional que se utiliza dentro de la Dirección Provincial Agropecuaria; el 18% indicó a la cartelera y señalética como la función más utilizada; el 15% a las Agendas institucionales, el 9% a los Protocolos, eventos públicos y solemnes; mientras que el 6% señaló al Manual de imagen institucional.

Los funcionarios en su mayoría consideran que la intranet es la función comunicacional que más utilizan dentro de la Dirección para comunicarse.

Pregunta 13

¿Qué herramientas de comunicación interna piensa usted que debería implementarse en la Dirección?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Monitoreo y registro de noticias.	85	66%
Fondo de escritorio y salva pantalla institucional.	28	22%
Mensaje contestadora y audio holding institucional en la centro telefónica de la Dirección Provincial Agropecuaria.	15	12%
Total	128	100%



Interpretación:

La encuesta indica que el 66% de los funcionarios considera que el Monitoreo y registro de noticias es la herramienta de comunicación interna que debería implementarse en la Dirección; el 22% indicó que debería ser el fondo de escritorio y el salva pantalla institucional; mientras que el 12% considera que debería ser el mensaje contestadora y audio holding institucional.

Se pudo concluir que la mayoría de los funcionarios considera que el monitoreo y registro de noticias debería ser una de las herramientas comunicacionales implementadas dentro de la Dirección.

4.3.2.1. Conclusiones 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 está trabajando dentro de la Dirección Provincial Agropecuaria de 1 a 5 años, es decir que están empezando a adaptarse con la metodología de trabajo y cada día aprenden más sobre su cultura e identidad institucional.
- Después de la reestructuración organizacional, los funcionarios aún no se sienten integrados dentro de la Dirección, es por esto que no se sienten en confianza dentro de su ambiente de trabajo.
- Sin embargo, están orgullosos de pertenecer a la institución, se sienten contentos de trabajar en la dirección, lo cual es positivo ya que deben estar dispuestos a participar en eventos de integración para mejorar su ambiente de trabajo.
- Un poco más de la mitad de los funcionarios saben la misión de la Dirección; sin embargo, la otra mitad apuntó a las respuestas erróneas, lo que significa que una gran parte de los funcionarios no sabe la filosofía institucional.
- Los funcionarios no se sienten totalmente informados sobre las actividades de la institución, es decir que no tienen la seguridad de tener la información suficiente para realizar su trabajo.
- La mayoría de los funcionarios considera que los objetivos institucionales no se cumplen a cabalidad, tampoco cumplen con las reglas y políticas de la misma en el desarrollo de su trabajo.
- Pese a que los funcionarios están orgullosos de pertenecer a la Dirección sienten que sus ideas no son tomadas en cuenta para el desarrollo de la institución, por lo tanto no se sienten escuchados e importantes dentro de la misma.

- Los funcionarios consideran que el departamento de comunicación de la Dirección no cumple actividades importantes y que su desempeño no es del todo fundamental en la institución.
- Los funcionarios determinaron que la comunicación que se da dentro de la Dirección es completamente burocrática.
- Se utiliza bastante el intranet; pero, determinaron que necesitan la herramienta de monitoreo y registro de noticias.

4.3.3 Entrevista

Las siguientes entrevistas fueron realizadas en las instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria MAGAP. Un resumen

4.3.3.1 Entrevista a:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Dr. Luis Alberto Proaño
CARGO:	Comunicador Social de la Dirección Provincial Agropecuaria MAGAP.
FECHA:	23 de julio 2012
LUGAR:	Dirección Provincial Agropecuaria MAGAP.

- **¿Cómo evalúa usted la reestructuración organizacional que está viviendo en este momento la Dirección Provincial Agropecuaria?**

Siempre una reestructura será positiva; sin embargo, al momento, con las diversas reuniones realizadas con los directivos de la zona, Asesor del Despacho y técnicos, se generaron sugerencias para una mejor aplicación del Estatuto del MAGAP, que parte de lo nacional para aterrizar en lo local.

A ello hay que agregar, que el pasado viernes 20 de Julio de 2012, se presentó el Nuevo Modelo de Gestión del MAGAP, cuya esencia, está en la generación de políticas institucionales, zonales y también provinciales, así como la entrega de servicios y productos articulados; lo que con seguridad, implicará ciertas reformas al instrumento legal que aparte de contener las normas administrativas de cada una de las unidades, instituye, la Estructura Organizacional de esta Cartera de Estado.

- **¿Cree que existe diferencias en la cultura organizacional entre los funcionarios de la institución?**

El personal del MAGAP está conformado tanto por profesionales contratados (nuevos) y otros, que laboran por más de cinco años y que poseen nombramiento. Esta fusión, en mi opinión permite que la entidad se nutra de la experiencia y conocimiento de los más antiguos, al tiempo en que se sirve también de las nuevas tecnologías y por tanto de otros nuevos conocimientos que aplica el nivel personal en su trabajo.

Las costumbres y actitudes de cada grupo de trabajo, por obvias razones difieren, pero ello, no ha incidido en el rendimiento laboral. Sin embargo, si la línea jerárquica no se respeta, el clima laboral se afecta y eso sucede cuando por ejemplo, las y los servidores de Programas, reciben disposiciones directas de los Responsables Nacionales, sin que éstas pasen por el conocimiento de la Coordinación Zonal o en su defecto de la Dirección Provincial.

Además, el slogan de que “Ahora todos somos MAGAP”, como que no termina de convertirse en realidad, precisamente porque esas líneas de comunicación y de mando, se inobservan y aunque en el último Taller de inicios de Julio 2012, se advirtieron estos inconvenientes, se generarán instrucciones desde el nivel Gobernante a fin de solucionar estos inconvenientes.

- **¿Cree que la integración y comunicación del personal es óptima luego de la reestructuración?**

Todavía no se puede hablar de una integración total. Siempre critico que hasta en eventos sociales –y sin que nada tenga que ver con la afinidad entre compañeros- de manera inconsciente, como que nos sentamos, los de ERAs juntos, UZIs igual, Fomento Ganadero, igual; y, a no ser que el “relajamiento” o quizá la informalidad sea total, esa sectorización, como que no rompe del todo; y, aun cuando de manera pública hemos enviado estos mensajes, no se puede afirmar que la integración sea como se pregunta; y, que la comunicación para superar este problema resulta necesaria, es innegable.

- **¿Cómo se manejan las herramientas de comunicación interna de la Dirección Provincial Agropecuaria?**

1.- **Existe una Cartelera Institucional**, cuyo contenido tiene el carácter de Semanal y se conforma por secciones: 1.- “Las Cinco de la Semana” (espacio de 5 noticias generadas desde la planta Central) 2.- MAGAP al día (Notas sociales) 3.- foto y pensamiento de la semana, 4.- Boletines de Prensa generados; y, 5.- Recortes de Noticias locales o zonales.

2.- **Boletines de Prensa** son remitidos a las unidades que generan la noticia, Dirección Provincial, Coordinación Zonal y Dirección de Comunicación Social (matriz), esta última si considera oportuno, sube ese Boletín a la web y permanece a disposición de los públicos internos y externos.

3.- **Recortes de Prensa**, Boletines de Prensa publicados, entrevistas, si están impresas van a cartelera Institucional y también a las autoridades nombradas y unidades responsables.

- **¿Con qué periodicidad los funcionarios reciben la debida información de la Dirección a través de las herramientas de comunicación?**

En el caso de la Cartelera, es semanal.

Las noticias generadas por el Ministerio son remitidas desde la Dirección de Comunicación a todo el personal vía electrónica, y es diaria.

Las que se generan localmente, como se explicó, se remiten desde la unidad de Comunicación Social a las unidades involucradas y demás autoridades provincial, zonal y Dirección de Comunicación Social, esta última a su vez, dependiendo de la importancia de la información, puede reenviarla a todo el personal o a una parte del mismo.

- **¿El departamento de comunicación social qué valor le da a la comunicación interna dentro de la Dirección Provincial Agropecuaria?**

La pregunta habla de Departamento, cuando en realidad es una pequeñísima unidad administrativa, integrada por una sola persona.

Esta única persona –insisto- realiza las labores de Comunicador de la Dirección Provincia de Imbabura; y, también de Comunicador de la Zona 1 del MAGAP. Todos los eventos de importancia y de interés local, provincial, zonal y eventualmente de carácter nacional, que se generan en Imbabura, están confiados a esa sola persona, lo que físicamente resulta imposible hacerlo en la totalidad, sobre todo cuando ocurren dos, tres o más eventos en distinto sitio y a la misma hora, pues aparte de que la Dirección Provincial de Imbabura, al ser protagonista de hechos importantes para los dos públicos (interno y externo), también dispone de otras unidades donde funcionan Programas Nacionales y Emblemáticos, como Innovación Tecnológica, Seguro Agrícola, Ganadería Sostenible, Plan Tierras, Proneri y, que como es natural, también generan noticia en sus ejecutorias y por lo mismo, amerita que se la publique por todos los medios posibles, (prensa, radio y TV)

- **¿Cómo cree usted que se encuentra el clima laboral de esta institución?**

Con las capacitaciones semanales que bajo el lema “Aprender más para enseñar más” la Dirección Provincial y la Coordinación Zonal 1, han advertido que el clima laboral es más allá de aceptable, pues *existen buenas* relaciones entre los servidores y entre éstos y los directivos, lo que contribuye a mantener un clima laboral satisfactorio.

Existe una fortaleza del personal, y es que las limitaciones no lo detienen para avanzar en el trabajo. Aquí hacen falta vehículos y choferes para el cumplimiento de las obligaciones, pero eso no ha detenido el trabajo, pues no es raro, ver a un servidor tomando un bus interprovincial, “trepándose” al balde de una camioneta para llegar a la montaña o usando acémilas para su transportación.

Sin embargo, insisto cuando se inobservan las líneas de comunicación y de mando, siempre resquebrajan el clima laboral, que ventajosamente se restituye, cuando con voluntad, se aceptan los errores y con actitud, se enmiendan los mismos.

- **¿Con qué frecuencia los funcionarios de la Dirección tienen capacitaciones?-**

La que se indicó, bajo el lema: “Aprender más para enseñar más”, es de carácter semanal; y, aquellas capacitaciones que autoriza Talento Humano, esto tiene que ver con la disponibilidad de recursos económicos para satisfacer el costo de los cursos y se genera de acuerdo a la necesidad del servidor o de la unidad y es autorizada en función de los cronogramas de los ofertantes (MRL, Altos Estudios Nacionales, Gobernación, etc.)

- **Según su perspectiva y conocimiento ¿Cree que debería haber estrategias de comunicación interna para fortalecer la comunicación, identidad y cultura entre los funcionarios de la Dirección?**

Estimo que se requiere de motivación suficiente como para que ese slogan de que “Todos Somos MAGAP”, se convierta en una realidad y para ello, considero que la Capacitación es una estrategia comunicacional determinante.

La ropa de trabajo resulta diferente entre los Programas y entre la Dirección Provincial, eso no contribuye a una misma identidad física con la Cartera de Estado. Es evidente la diferencia, los chalecos distintivos de Agrocalidad tienen un color y distinta leyenda, que los del personal de las Escuelas de la Revolución Agraria por ejemplo, lo mismo ocurre con PRONERI; y, para corregir esta situación, hoy, lunes 23 de Julio de 2012 se inició la jornada, con

el uso de un mismo chaleco para todos y que será usado con el color verde para los lunes; y, crema, para los viernes, junto con una camiseta blanca y gorro con visera (todos con el sello del MAGAP).

Esta estrategia de Imagen Institucional, contribuirá a lograr esa identificación que del MAGAP, todos necesitamos.

La integración de los servidores no es problema para participar en desfiles, eventos deportivos, de integración, festejos cumpleaños, etc. pues la amistad que se ha desarrollado entre sí, e inclusive, con las autoridades provincial y zonal hacen que fluya sin inconveniente, lo que sirve para la formación de equipos multidisciplinarios de trabajo y que incluyen a servidores de diversas unidades para llegar ahora, con el nuevo Modelo de Gestión en la entrega de Servicios y Productos Institucionales pero, de manera articulada y no aislada como estuvo ocurriendo.

Es importante reconocer la predisposición del personal para el trabajo, que no solo se lleva a efecto en días laborables, pues los servidores si necesitan hacerlo en días festivos o de descanso obligatorio, no generan reclamos a la hora de cumplirlos; y, es bueno que las autoridades -como en efecto lo hacen- continúen recalcando esta fortaleza, que para completar el efecto, bien podría aparte del reconocimiento público, hacerlo de manera individual y por escrito, de tal forma que una copia de ese documento, vaya a Talento Humano, para que sea inserta en el expediente del servidor.

Las relaciones interpersonales dentro del Ministerio en la provincia y creo que en la zona 1, sin dejar de lado el respeto mutuo que existe, es bastante informal y eso conlleva a generar relaciones de camaradería y de integración.

La celebración de Gabinetes Internos de la Zona 1 para evaluar el cumplimiento de actividades, ha permitido y permitirá tomar conciencia de los problemas que nunca faltarán en el ámbito del clima laboral y, lo que es más, aportar con ideas generadas por todos los estamentos, para precisamente, superarlos en el camino.

Las reuniones de programación de actividades de los lunes; y, las de capacitación de los viernes, deben mantenerse, así el personal permanece conectado con lo que ocurre en el nivel Directivo o Gobernante y con los demás Habilitante, de Asesoría y Agregados de Valor.

4.3.3.2 Entrevista a:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Lic. Nancy Cabezas
CARGO:	Asistente del Departamento de Comunicación Social.
FECHA:	23 de julio 2012
LUGAR:	Dirección Provincial Agropecuaria MAGAP.

- **¿Cuáles son las fortalezas y debilidades por la reestructuración organizacional en que se encuentra en este momento la Dirección?**
 Fortalezas: Profesionales jóvenes, instalaciones adecuadas, infraestructura tecnológica.
 Debilidades: Parte del Parque automotor con mucho tiempo de uso 1990.
 Limitada capacitación del personal.
- **¿Cree usted que los funcionarios tienen actualmente un sentido de pertenencia hacía la institución?**
 Sí, ya que el personal cumple a cabalidad con los objetivos institucionales.
- **Según su criterio ¿Qué es lo que le falta al departamento de comunicación social para fortalecer la comunicación, identidad y cultura interna?**
 Desarrollar o fortalecer interrelación local para difundir la imagen institucional.
- **¿Cree usted que la Dirección debe tener estrategias de comunicación organizadas para que exista una comunicación positiva entre los funcionarios?**
 Sí, mismas que deben estar dentro de toda la planificación de la institución.

- **Según su punto de vista ¿Cuáles son las dificultades comunicacionales que han existido desde la reestructuración organizacional entre todos los funcionarios?**

Pocas dificultades, ya que se han desarrollado eventos o talleres de motivación en integración del personal.

- **Al ser usted funcionaria de la Dirección Provincial Agropecuaria ¿Cuál sería su recomendación al departamento de comunicación social para que exista sentido de pertenencia entre los funcionarios y la Dirección?**

Que exista mayor participación con difusión de los eventos o noticias de la provincia en el porta Web de la Institución.

Elaborar un informativo mensual o semestral con todos los logros institucionales.

Participar periódicamente en los medios de comunicación, para divulgar los avances del trabajo en la provincia.

4.3.3.3 Conclusiones de la Entrevista

Después de realizar las entrevistas a importantes autoridades y funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria, se puede concluir lo siguiente:

- Según el Comunicador Social de la Dirección Provincial Agropecuaria MAGAP, lo que los funcionarios esperan es mejorar su integración, es decir que los funcionarios puedan sentirse identificados y sobretodo ponerse la camiseta del MAGAP para sus actividades laborales gracias a un alto sentido de pertenencia.
- Antes de la reestructuración los funcionarios dependían de diferentes instituciones, las cuales al ingresar al MAGAP no han podido deslindarse para acoger las nuevas costumbres, creencias y objetivos de la Dirección, por esta razón, las costumbres y actitudes de cada grupo son diferentes.
- Su slogan “Ahora todos somos MAGAP” no se cumple a cabalidad, no existe una completa integración de cultura e identidad institucional.

- A pesar del tiempo los funcionarios no están del todo integrados dentro de la Dirección Provincial Agropecuaria, sin embargo tienen disponibilidad para realizar actividades de integración dentro de la institución.
- Se considera que la comunicación es importante, sin embargo no se han utilizado las suficientes herramientas para mejorar este aspecto.
- La cartelera institucional la actualizan semanalmente y está muy bien organizada, lo cual es importante, sin embargo se puede realizar estrategias para que llame la atención de los funcionarios.
- El departamento de comunicación está a cargo de una sola persona por lo cual es físicamente imposible que se ocupe de todas las funciones comunicacionales.
- La mayoría de los funcionarios son jóvenes y están abiertos a nuevas herramientas de comunicación e implementar nuevas estrategias.

4.3.4 Técnica de Observación

La técnica de Observación se realizará por cuatro semanas en las instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria en la Provincia de Imbabura.

La técnica se ejecutará las cuatro semanas del mes de agosto, desde el lunes 30 de julio hasta el viernes 24 de agosto de 20

4.3.4.1 Ficha de Observación:

Las conductas de la ficha de observación tienen un puntaje del 1 al 5, tomando en cuenta que 1 es el mayor valor y 5 el menor valor.

CONDUCTAS	PUNTAJE				
	1	2	3	4	5
Los funcionarios se sienten integrados en las actividades laborales.		x			
Los funcionarios son escuchados por el alto directivo de la Dirección.			x		
Los directores tienen un lazo profesional y ayudan a los funcionarios.			x		
Los funcionarios realizan bien su trabajo.			x		
Existe una buena comunicación entre funcionarios y Directivos al realizar el trabajo.				x	
Los funcionarios son responsables al tomar las decisiones laborables.			x		
Existe un clima de integridad entre los funcionarios y Directivos	x				
Existe responsabilidad, puntualidad y orden.				x	
Hay amistad y compañerismo en la Dirección.				x	

4.3.5 Conclusiones de la Observación:

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

- Los funcionarios se sienten integrados en las actividades laborales.
- Cada uno de los funcionarios realiza su trabajo específico, sin embargo no trabajan en equipo.
- Los funcionarios son escuchados por el alto directivo de la Dirección.
- Se utiliza mucho la comunicación informal y el intranet, sin embargo se lo utilizar para pedir un trabajo específico.
- Los directores tienen un lazo profesional y ayudan a los funcionarios.
- Existe un alto nivel de confianza, por lo tanto es muy fácil para los funcionarios solicitar ayuda.

- Los funcionarios realizan bien su trabajo.

Los funcionarios cumplen con su trabajo, sin embargo hay ocasiones en las cuales se solicita un trabajo repetidas veces, ya que las órdenes no son escuchadas a la perfección, causando una demora en cumplir con un proyecto.

- Existe una buena comunicación entre funcionarios y Directivos al realizar el trabajo.

La comunicación es completamente informal, no trabajan en equipo.

- Los funcionarios son responsables al tomar las decisiones laborables.

Los funcionarios se toman en serio su trabajo, sin embargo no disponen de información necesaria.

- No existe un clima de integración entre los funcionarios y Directivos

Los funcionarios saben a qué grupo solían pertenecer y son fieles al mismo, negando la integración completa entre todos.

- Existe responsabilidad, puntualidad y orden.

Los funcionarios son puntuales y respetan las hora de entrada y de salida.

- Hay amistad y compañerismo en la Dirección.

Existen muchas confianzas, sin embargo esto se da en diferentes grupos.

4.4 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 integrados dentro de la Dirección, es decir no tienen un sentido de pertenencia integral de sus costumbres, creencias y objetivos.
- No existen buenos canales de información, los funcionarios no sienten que tienen la información necesaria para realizar su trabajo.
- La mitad de los funcionarios no tiene conocimiento de su filosofía institucional.
- Los funcionarios no tienen suficientes herramientas comunicacionales.
- Los funcionarios no tienen conocimiento del manejo correcto de las herramientas comunicacionales.
- Las autoridades están dispuestas a colaborar con estrategias que mejoren su comunicación interna.
- Los funcionarios no tienen conocimiento de cómo aporta su trabajo para el éxito de cumplimiento de metas de la dirección.
- Los funcionarios sienten que sus ideas no son tomadas en cuenta.

CAPÍTULO V

5. Propuesta de un Plan de Comunicación intrainstitucional orientado a fortalecer la identidad y cultura organizacional de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura.

Introducción:

Después de realizar la investigación y sacar las conclusiones respectivas, se continuará con un diagnóstico mediante un análisis FODA donde se reconocerá las fortalezas y debilidades de la comunicación interna 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 estratégico de comunicación.

5.1 Análisis FODA:

FORTALEZAS	1. Los funcionarios son responsables y puntuales con las reglas y políticas en el cumplimiento de su trabajo.
	2. Las autoridades de la institución están dispuestas a colaborar en la implementación de estrategias comunicacionales.
	3. Tienen asignación presupuestaria suficiente para implementar los planes y proyectos de la institución.
	4. Poseen programas de capacitación constante para los funcionarios de la institución aplicando tecnologías modernas.
	5. Alto nivel de educación de los profesionales que están en la institución.

OPORTUNIDADES	1. Al implementarse el nuevo marco legal en el País, a través de la nueva Constitución se generaron políticas para mejorar la administración pública a fin de que sean más eficientes y productivas.
	2. El Gobierno mantiene una buena relación con las entidades públicas.
	3. El Gobierno apoya al fortalecimiento de las instituciones estatales.
	4. La agricultura, ganadería, acuicultura y pesca siempre serán pilares importantes en el proceso económico del País.
DEBILIDADES	1. Existe falta de integración dentro de la institución.
	2. Los funcionarios no tienen la información adecuada para cumplir con su trabajo.
	3. La Dirección Provincial Agropecuaria no usa adecuadamente las herramientas de comunicación.
	4. El departamento de comunicación lo maneja una sola persona, por lo tanto, no puede cumplir con todas las funciones.
	5. Los funcionarios no tienen un pleno conocimiento de cómo aporta su trabajo para el desarrollo de la institución.
	6. Los funcionarios consideran que sus ideas no son tomadas en cuenta.
	7. El 50% de los funcionarios no están comprometidos con la filosofía institucional.

AMENAZAS	1. La resistencia a nuevos cambios dados por el Gobierno a más de la reestructura que se realizó en la Dirección Provincial Agropecuaria, provoca que los funcionarios no tengan interés en integrarse y esto implica una barrera fuerte con la institución.
	2. Al tener un nuevo Gobierno por un proceso electoral pueden existir cambios en la política del Estado que afecten a las entidades públicas.
	3. Al implementarse la nueva reforma agraria que conlleva a una soberanía alimentaria, puede haber un boicot por parte de los intereses de los importadores de los productos.
	4. Las entidades públicas no son consideradas honestas dentro de la sociedad.

5.2 Objetivos:

5.2.1 Objetivo General:

Aplicar las estrategias de comunicación intrainstitucional orientadas a fortalecer la identidad y cultura organizacional de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura.

5.2.2 Objetivos Específicos:

1. Dar a conocer la necesidad de una asesoría en comunicación corporativa dentro de la Dirección Provincial Agropecuaria.
2. Determinar las estrategias para fortalecer la identidad de la institución.
3. Comprometer a los funcionarios con la cultura de la Dirección Provincial Agropecuaria.
4. Identificar las herramientas comunicacionales adecuadas para mejorar la comunicación interna dentro de la Dirección Provincial Agropecuaria.

5.3 Públicos:

Público Interno

1. Directivos:

Son las autoridades de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura que disponen las funciones de los colaboradores para cumplir el compromiso con el país.

2. Funcionarios:

Son los colaboradores que trabajan conjuntamente para cumplir con el trabajo de la Dirección Provincial Agropecuaria.

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

5.4 Matriz Estratégica:

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICOS	ESTRATEGIAS
Aplicar las estrategias de comunicación intrainstitucional orientadas a fortalecer la identidad y cultura organizacional de la Dirección Provincial Agropecuaria	Detallar la necesidad de una asesoría en comunicación corporativa dentro de la Dirección Provincial Agropecuaria.	DIRECTIVOS.	Fortalecer al departamento de comunicación.
	Determinar las estrategias para fortalecer la identidad de la institución.	DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS.	Dar a conocer la filosofía de la Dirección Provincial Agropecuaria.

M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura.	Comprometer a los funcionarios con la cultura de la Dirección Provincial Agropecuaria.	DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar una cultura organizacional unificada entre los funcionarios y directivos con la cultura de la Dirección Provincial Agropecuaria para lograr un sentido de pertenencia. 2. Incentivar y motivar la integración entre los funcionarios directivos. 3. Fortalecer la interrelación entre los funcionarios y directivos para generar un buen clima laboral.
	Identificar las herramientas comunicacionales adecuadas para mejorar la comunicación interna dentro de la Dirección Provincial Agropecuaria.	DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS.	Poner en práctica las herramientas comunicacionales internas con los funcionarios y directivos.

5.5 MATRIZ ACCIONES

ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES
Fortalecer al departamento de comunicación.	<p>ET A1 Profesional de la comunicación Contratar a un profesional de la comunicación que realizará un proceso de selección que se realizará por dos semanas en la Dirección se contratará a un profesional de la comunicación que realizará un proceso de selección para el departamento de comunicación. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>ET A2 departamento de comunicación Funciones del departamento de comunicación reorganizará las funciones del departamento de comunicación para generar cambios positivos en las funciones. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>ET A3 con Directivos Reuniones En la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura. Se realizarán reuniones con los directivos del departamento e indicar las actividades que hace cada funcionario. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>EZ A1 visual filosofía institucional Apoyo En la Hostería de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura. Implementar el ADN de la institución. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>EZ A2 Institucional Evento Se realizará un evento en la Hostería Natabuela con todos los funcionarios de la Dirección donde harán un taller de filosofía institucional. Las actividades serán: 1. Crear un árbol de los valores de la institución. 2. Hacer una recreación teatral de la misión y visión. Hostería Natabuela, Imbabura.</p> <p>EZ A3 pantalla Fondo de pantalla Se implementará en las computadoras de los funcionarios frases que reflejen la misión y visión de la institución. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>ES A1 premio institucional Semana de Se realizará un concurso en la Dirección con el jurado de los funcionarios de la institución. El premio será el valor de un día de vacaciones. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>ES A2 retroalimentación Reunión En la Dirección se realizarán reuniones entre los Directivos y los funcionarios con la finalidad de crear un ambiente de trabajo positivo y motivador. Las actividades que están fallando. El objetivo de esta reunión es realizar parejas de labor por un día para que sean un soporte mutuo en la actividad y función. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>ES A3 Anuario Anuario En la Dirección se entregará el último día del año (31 de diciembre) un anuario institucional donde tendrá fotos, logros y actividades que han realizado durante todo el año. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>ES A4 Institucional Vida En la Hostería de la Dirección se expondrá cada lunes de la semana la historia de vida y los logros obtenidos de los funcionarios en cada semana. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>ES A4 de integración: Día a día "más unidos" Evento Se realizará un evento en el restaurante La Estrella con todos los Directivos y funcionarios de la Dirección para fortalecer la integración. El evento consistirá en recibir charlas motivacionales y se tratará de temas puntuales sobre: 1. como manejar el dinero 2. Como comunicarse con sus hijos. El propósito de este evento es crear un mejor clima laboral. Dónde Restaurante La Estrella</p> <p>ES A5 Capacitaciones Capacitaciones En la Dirección se realizará capacitaciones una vez al mes para crear una vivencia motivadora compartiendo los valores, creencias y objetivos de los funcionarios. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>E4 A1 "El mejor compañero" Concurso El 14 de febrero en la hostería El Prado se organizará un concurso donde voten todos los funcionarios para elegir al mejor compañero. Las cualidades que debe tener el ganador serán: 1. Ser sincero 2. Ser honesto 3. Ser sincero 4. Ser compañero de puesto 5. Ser un apoyo 6. Ser un ejemplo a seguir. Serán evaluados con estas cualidades y al ganador se le entregará un trofeo de compañero. Hostería El Prado</p> <p>E6 A1 huella, tu compromiso" Cartel "tu huella, tu compromiso" En la Dirección se realizará un cartel motivador el primer día del año donde los 128 funcionarios corporativos del logotipo en el cartel e indiquen un compromiso de integración y fidelidad hacia la institución. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>E6 A2 Apoyo Apoyo En la Dirección se enviará un mensaje a los funcionarios y Directivos por correo electrónico del intranet personalizando. Se destacarán temas para recordar trabajar aquí. 2. Sabes por qué tu eres un rol importante en la Dirección 3. Los logros que haz hecho dentro de la institución. 4. Recuerdas tu primer día de trabajo en la institución. 5. ¿Cómo te sientes? El objetivo de este apoyo visual es para motivar el primer día de la semana y crear un buen clima laboral donde compartan las experiencias ya vividas en la institución. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>E6 A1 Informativo interno Boletín En la Dirección se enviará día a día un boletín informativo con los logros de la institución, por lo tanto, los funcionarios y directivos podrán escribir las sugerencias en el boletín y serán respondidas inmediatamente. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>E6 A2 Encuestas Encuestas El departamento de comunicación de la Dirección realizará una vez al mes las encuestas que se hará por intranet a los funcionarios y Directivos para definir los temas de capacitación y desarrollo y qué se debe poner en prácticas para perfeccionar. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>E6 A3 manejo de intranet Fortalecer el manejo de intranet En la Dirección se fortalecerá el departamento de sistemas para fortalecer los canales de intranet, asimismo se dará capacitaciones a los funcionarios y directivos para que tengan un manejo adecuado de la intranet. El objetivo de este apoyo visual es optimizar el uso de la página de intranet porque se creará un calendario donde se pueda obtener los cumpleaños y eventos importantes de los funcionarios. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>E6 A4 sugerencias Buzón de sugerencias En la Dirección se implementará un buzón de sugerencias que los funcionarios y Directivos pongan las sugerencias y opiniones. Estas serán tomadas en cuenta y serán respondidas para satisfacer la necesidad de los 128 funcionarios. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>E6 A5 Intranet Modificar intranet En la Dirección se creará una página web social interna donde tenga acceso los funcionarios y directivos y puedan compartir sus logros y emociones. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>E6 A6 Mural de integración Mural de integración En la Dirección se creará un grupo de cuatro funcionarios cada semana para elaborar una cartelera informativa y creativa que refleje una actividad. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p> <p>E6 A7 Board Board En la Dirección se realizará una vez cada dos meses un board donde se realizará el informe de gestión del MAGAP en cuanto a la agricultura, ganadería, acuicultura y pesca. De la misma manera los logros que ha obtenido la Dirección gracias a los funcionarios y Directivos. Dónde Instalaciones de la Dirección Provincial Agropecuaria, Imbabura.</p>	DIRECTIVOS Y COMUNICADOR. DIRECTIVOS Y COMUNICADOR. DIRECTIVOS. COMUNICADOR Y DIRECTIVOS. COMUNICADOR Y DISEÑADOR. COMUNICADOR Y DIRECTIVOS. COMUNICADOR Y DISEÑADOR. COMUNICADOR. COMUNICADOR Y DIRECTIVOS. COMUNICADOR. COMUNICADOR. COMUNICADOR, DIRECTIVOS Y DEPARTAMENTO DE SISTEMAS. COMUNICADOR. COMUNICADOR, DIRECTIVOS Y DEPARTAMENTO DE SISTEMAS. COMUNICADOR. DISEÑADOR. COMUNICADOR. COMUNICADOR Y DISEÑADOR. COMUNICADOR Y DISEÑADOR.
Dar a conocer la filosofía de la Dirección Provincial Agropecuaria.		
Implementar una cultura organizacional unificada entre los funcionarios y directivos con la cultura de la Dirección Provincial Agropecuaria para lograr un sentido de pertenencia.		
Incentivar y motivar la integración entre los funcionarios directivos.		
Fortalecer la interrelación entre los funcionarios y directivos para generar un buen clima laboral.		
Poner en práctica las herramientas comunicacionales internas con los funcionarios y directivos.		

5.7 PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIA				
Actividad		Costo Unitario	Costo Total	Observaciones
Contratar a un profesional de la comunicación		1000	1000	
Funciones del departamento de comunicación		0	0	
Reuniones con Directivos (Catering)		50	50	
Apoyo visual filosofía institucional		200	200	
Evento institucional		150	150	
Fondo de pantalla		20	20	
Semana de premio institucional		100	1200	
Reunión retroalimentación		0	0	
Anuario institucional		200	200	
Vida institucional		0	0	
Evento de integración: Día a día "más unidos"		200	200	
Capacitaciones		100	100	
Concurso "mejor compañero"		100	100	
Cartel "tu huella, tu compromiso"		30	30	
Apoyo visual		0	0	
Boletín informativo interno		0	0	
Encuestas		0	0	
Fortalecer el manejo de intranet		250	250	
Buzón de sugerencias		0	0	
Modificar intranet		30	30	
Mural de integración		0	0	
Story board		70	70	
	SubTotal	2500	3600	
	IVA 12%	300	432	
	TOTA L	2800	4032	
	10%	280	403,2	
	15%	420	604,8	
	TOTA L	3500	5.040,00	

5.8 CONTROL Y EVALUACIÓN

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	INSTRUMENTO	INDICADOR
<p>Detallar la necesidad de una asesoría en comunicación corporativa dentro de la Dirección Provincial Agropecuaria.</p>	<p>Información</p>	<p>Básico</p>	<p>E1 A1 Contratar a un profesional de la comunicación Coteo de proyectos.</p>	<p>Número de proyectos programados / Número de proyectos realizados.</p>
			<p>E1 A2 Funciones del departamento de comunicación Coteo de proyectos.</p>	<p>Número de proyectos programados / Número de proyectos realizados.</p>
			<p>E1 A3 Reuniones con Directivos Coteo de funcionarios.</p>	<p>Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.</p>
<p>Determinar las estrategias para fortalecer la identidad de la institución.</p>	<p>Motivacional</p>	<p>Intermedio</p>	<p>E2 A1 Apoyo visual filosofía institucional Coteo de participantes</p>	<p>Número de funcionarios que participan / Número de funcionarios.</p>
			<p>E2 A2 Evento institucional Coteo de participantes</p>	<p>Número de funcionarios que participan / Número de funcionarios.</p>
			<p>E2 A3 Fondo de pantalla Encuestas</p>	<p>Número positivo e impacto producido en los encuestados/ número de encuestas elaboradas.</p>
<p>Comprometer a los funcionarios con la cultura de la Dirección Provincial Agropecuaria.</p>	<p>Motivacional</p>	<p>Intermedio</p>	<p>E3 A1 Semana de premio institucional Encuestas.</p>	<p>Número positivo e impacto producido en los encuestados/ número de encuestas elaboradas.</p>
			<p>E3 A2 Reunion retroalimentación Coteo de participantes</p>	<p>Número de funcionarios que participan/ número de funcionarios.</p>
			<p>E3 A3 Anuario institucional Encuestas.</p>	<p>Número positivo e impacto producido en los encuestados/ número de encuestas elaboradas.</p>
			<p>E3 A4 Vida institucional Encuestas.</p>	<p>Número positivo e impacto producido en los encuestados/ número de encuestas elaboradas.</p>
			<p>E3 A5 Evento de integración, Día a día "mas unidos" Coteo de participantes</p>	<p>Número de funcionarios que participan / Número de funcionarios.</p>
			<p>E4 A1 Capacitaciones Coteo de participantes</p>	<p>Número de funcionarios que participan / Número de funcionarios.</p>
			<p>E5 A1 Concurso "mejor compañero" Coteo de participantes</p>	<p>Número de funcionarios que participan / Número de funcionarios.</p>
			<p>E5 A2 Cartel "tu huella, tu compromiso" Coteo de participantes</p>	<p>Número de funcionarios que participan / Número de funcionarios.</p>
			<p>E5 A3 Apoyo visual Encuestas</p>	<p>Número positivo e impacto producido en los encuestados/el número de encuestas aplicadas.</p>
			<p>E6 A1 Boletín informativo interno Boletines.</p>	<p>Número de boletines con respuesta positiva/número de boletines aplicadas.</p>
			<p>E6 A2 Encuestas Encuestas.</p>	<p>Número positivo e impacto producido en los encuestados/el número de encuestas aplicadas.</p>
			<p>E6 A3 Fortalecer el manejo de intranet Coteo de funcionarios en capacitación.</p>	<p>Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.</p>
			<p>E6 A4 Buzón de sugerencias Sugerencias</p>	<p>Número de sugerencias con respuesta positiva/número de sugerencias aplicadas.</p>
<p>E6 A5 Modificar intranet Encuestas</p>	<p>Número positivo e impacto producido en los encuestados/ número de encuestas elaboradas.</p>			
<p>E6 A6 Mural de integración Encuestas</p>	<p>Número positivo e impacto producido en los encuestados/ número de encuestas elaboradas.</p>			
<p>E6 A7 Story board Focus group</p>	<p>Medición del grado de comprensión y retención de los mensajes enviados a los asistentes/ número total de funcionarios.</p>			

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de realizar esta investigación y propuesta de un Plan de Comunicación Intrainstitucional orientado a fortalecer la Identidad y cultura Organizacional de la Dirección Provincial Agropecuaria M.A.G.A.P. de la Provincia de Imbabura. Se ha llegado a las siguientes conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

6.1 Conclusiones:

- La Dirección Provincial Agropecuaria cuenta con un departamento de comunicación; pero, solo una persona está a cargo.
- De 128 funcionarios, la mitad sabe cuál es su misión mientras que la otra mitad tiene confusión en reconocerla.
- Las herramientas de comunicación disponibles no son bien utilizadas por el departamento de comunicación.
- Las ideas que aportan los funcionarios no son tomadas en cuenta por los Directivos de la institución.
- El desempeño en el departamento de comunicación deja mucho que desear y no existe una eficiente retroalimentación entre los funcionarios.
- La Dirección Provincial Agropecuaria a nivel interno no transmite la suficiente identidad e imagen a los funcionarios porque la arquitectura corporativa de la Dirección es muy básica, no existe la identidad visual.

6.2 Recomendaciones:

- En el departamento de comunicación de la Dirección Provincial Agropecuaria se debería contratar a un comunicador profesional para que sea una guía.
- Se debe trabajar en las costumbres y actitudes de cada grupo para mejorar la integración con la filosofía institucional.

- Se debe implementar una estrategia para manejar eficientemente las herramientas de comunicación a nivel interno y mejorar la identidad visual de la Dirección para que los 128 funcionarios se sientan integrados e identificados.
- Realizar capacitaciones de integración entre funcionarios y directivos para que aporten con las ideas y se sientan comprometidos con las reglas y políticas de la institución.
- Fortalecer el departamento de comunicación con la asignación de recursos humanos, materiales y charlas motivadoras.
- Implementar una arquitectura corporativa de información y comunicación que genere expectativas positivas de imagen e identidad.

REFERENCIAS

REFERENCIAS DE LIBROS

- Acosta, G. L. (2004). Construcción de identidad y función política en el discurso del director. Medellín, Colombia: ISBN.
- Alcíbar, M. (2007). Comunicar la ciencia. Madrid, España: CSIC.
- Alcorta. (2004). Imagen Corporativa. Bogota, Colombia: Ediciones 2000.
- Alsina, M. R. (2001). Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas. Barcelona, España.
- Álvarez, T. (2004). comunicación en las Instituciones 2004. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: procesos, disciplina y técnica. Barcelona, España: Gesbiblo, S,L,.
- Ávila González, R. (2003). la comunicación Institucional. Medellín, Colombia: ESSIC.
- Báez, C. J. (2000). Comunicación Efectiva. República Dominicana: Primera edición 2000.
- Báez, C. J. (2000). La comunicación efectiva. Republica Dominicana: Primera edición 2000.
- Balas Lara, M. (2011). La Gestión de la Comunicación. Madrid, España: ESIC.
- Ballarte, X. (2001). Innovación en la gestión pública y en la empresa privada. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Barquero. (2005). Manual de Relaciones Públicas, publicidad y comunicación. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Barquero. (2005). Manual de Relaciones Públicas, Publicidad y Comunicación. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Barrera, C. (2004). Historia del Periodismo Universal. Barcelona, España: Ariel S.A.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. Naucalpan, Mexico: Pearson Educacion.
- Bernays, E. (1966). Relaciones Públicas. Buenos Aires, Argentina: Tronquel.

- Brunner, J. J. (2006). *Calidad de la educación, claves para el debate*. Santiago de Chile, Chile: Ril.
- Capriotti. (1999). *La cultura de la organización*. Barcelona.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada*. Italia.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de Imagen Corporativa*. Barcelona, España: Ariel Comunicacion.
- Carraci, L. (2003). *La comunicación social como factor de cambio*. Barcelona, España.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Ediciones de la Torre.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla, España: Ediciones de la Torre.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla, España: Editorial de la Torre.
- Castro, B. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla, España: Editorial de la Torre.
- Catro, B. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla, España.
- Cervera Fantoni, Á. L. (2008). *Comunciación total*. Madrid, España: ESIC.
- Cervera, Á. L. (2008). *Comunicación Total*. Madrid, España: ESIC.
- Cobo, C. (2009). *La WEB 2.0 en Comunicación Corporativa*. México.
- Costa, J. (2005). *Master Dircom: los profesores tienen la palabra*. Sevilla, España: European Communication School.
- Costa, J. (2004). *Construcción y Medición de la imagen, DirCom on-line*. Bolivia: Grupo Editorial Desing.
- Costa, J. (2004). *Construcción y Medición de la imagen, DirCom on-line*. Bolivia: Grupo Editorial Desing.
- Costa, J. (2009). *Dircom, estrategia de complejidad*. Barcelona, España.
- Costa, J. (2003). *Diseñar para los ojos*. La Paz, Bolivia.
- Costa, J. (2003). *Diseñar para los ojos*. La Paz, Bolivia: Desing.
- Costa, J. (2007). *El DirCom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: UE Grafic.
- Costa, J. (2004). *El DirCom online*. Bolivia: Grupo Design.

- Costa, J. (2005). El Master Dircom: los profesores tienen palabras. Sevilla, España: European Communication School.
- Costa, J. (2009). Estrategia de la complejidad. Barcelona, España: AGA.
- Costa, J. (2005). Identidad televisiva en 4D. (E. Design, Ed.) Madrid, España.
- Costa, J. (2003). La mirada anterior. Barcelona, España.
- Cuervo García, Á. (1997). La privatización de la empresa pública. Madrid, España: Encuentro.
- Del Tobar, L. (1999). Comunicación de empresa en entornos turbulentos. Madrid, España: ESIC.
- Diez, S. (2005). Técnicas de comunicación. España: Ideaspropia.
- Enrique, A. M. (2008). Sevilla, Ecuador: Materials 202.
- Enriquez, A. M. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona, España: Materials 202.
- Fanjul. (1991). El gobierno y las instituciones públicas. Sevilla, España: ESSAC S.A.
- Finch Stoner, J. A. (1996). Administración. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Fonseca, M. D. (2005). Comunicación oral: fundamentos y práctica estratégica. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Gan, F. (2007). Manual de Recursos Humanos. Barcelona, España: UOC.
- García Echeverría, S., & Val Nuñez, M. T. (1993). Cultura corporativa y competitividad de la empresa española. Madrid.
- García, B. (2005). Los altavoces de la actualidad. Sevilla, España: Nerbiblo, S.L.
- García, C. (2009). Públicos Internos : ¿Olvidados o poco valorados? Sevilla, España: Edición 2000.
- García, J. (1998). La comunicación interna. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- García, J. (1998). La comunicación Interna. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Garrido, F. (2004). Comunicación estratégica. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Garrido, F. J. (2004). Comunicación Estratégica. Madrid, España: Gestión 2000.

- Gil Estallo, M. d. (2001). *Empresa Virtual: de la idea a la acción*. Madrid, España: ESIC S.A.
- González Oñate, C. (2008). *Nuevas estrategias de televisión el desafío digital e identidad*. Madrid, España: Ediciones de las Ciencias Sociales S.A.
- González, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la Gestión de los RR.HH.* Madrid, España: Ideaspropias.
- Guzman, A. P. (2006). *comunicación empresarial: plan estrategico como herramienta gerencial*. Madrid, España: ECOE.
- Huete, L. M. (2008). *Elaboracion de trabajo de investigación en Organizaciones*. Sevilla, España: ESSIC.
- Lasswell, H. (1927). *The Propaganda Technique in the World of War*.
- Lessem, R. (1993). *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. Sevilla, España: Diaz de Santos.
- López Lita, R. (2005). *La comunicación Corporativa en el ámbito laboral*. Barcelona, España: Universitat Jaume.
- López Lita, R. (2006). *La Comunicación Corprativa en el ámbito local*. Sevilla, España: Universitat Jaume.
- Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e Instituciones*. Salamanca, España: Actualizada 2.
- Mascaray, J. (2001). *Más allá de la comunicación interna en las Instituciones*. Barcelona, España: Gestión 2000.com.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificacion Estrategica de las Relaciones*. Lima, Carrero Edicion S.L., Perú.
- Mazzolini, & Gazzini. (1981). *El inicio de la Institución pública*. Madrid, España: ESSAC.
- Míguez, M. I. (2010). *Los Públicos en las Relaciones Públicas*. Barcelona, España: UOC.
- Ministerio de Agricultura, G. A. (30 de septiembre de 2011). *Acuerdo Ministerial No. 198. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito, Pichincha, Ecuador: EDLE S.A.
- Molina Cañabate, J. P. (2011). *Introducción a la comunicación Institucional*. Madrid, España: Grupo 05 net.
- Molina Cañabate, J. P. (2011). *Introducción a la comunicación institucional a través de Internet*. Madrid, España: Grupo 5.

- Monge, R. (2005). TIC´s en la PYMES de Centroamérica: impacto de la adopción. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Moreno Fernández, F. (2005). Historia social de las lenguas de España. Barcelona, España: Ariel S.A.
- Moreno, F. (2005). Historia social de las lenguas de España. Barcelona, España: Ariel S.A.
- Muñiz, G. (2008). Comunicación Interna. Madrid, España.
- Muriel. (1980). Distintos tipos de Instituciones. Quito, Ecuador: Andina.
- Muriel, M. L., & Rota, G. (1980). Enfoque social de las Relaciones Públicas. INTIYAN.
- Navajo Gómez, P. (2009). Planificación estrategica en las Organizaciones. Madrid, España: NARCEA S.A. .
- Neubauer, F. (1998). La empresa familiar y su comunicacion externa. Madrid, España: Deusto.
- Núñez Montero, I. (2005). Presentaciones e Imagen. Barcelona, España: Ideas propias.
- Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación: guia para gestionar el conocimiento y la informacion. Madrid, España.
- París Roche, F. (1996). La planificación estratégica en las organizaciones. Barcelona, España: PAIDOTRIBO.
- Pasquali, A. (2007). Comprender la comunicación. Barcelona, España: Gedisa S.A.
- Pérez Gorostegui, E. (2006). Función directiva y recursos humanos. Sevilla, España: Díaz De Santos.
- Pérez, M. (2007). Los elementos dek contexto educativo. México: UOC.
- Price, V. (1994). La opinión pública: esfera y comunicación. Barcelona, España: Paidos Ibérica S.A.
- Ramos, F. (2002). Comunicación corporativa e institucional. Madrid: Universitas.
- Rebeil Corella, M. A. (1998). El poder de las comunicaciones en las organizaciones. Mexico.
- Reyes, C. (2010). Coodex. Medellin, Colombia: ISAAC S.A.
- Rodríguez Rowe, V. (2008). La comunicación corporativa un derecho y un deber. Santiago de chile, Chile: Ril.

- Rojas Orduña, O. I. (2005). Definiciones de la cultura en las empresas. España.
- Rojas, O. I. (2007). WEB 2.0. Madrid, España: ESIC.
- Román, R. (2009). Nuevo Marketing. España.
- Romeo, M., & Roca, X. (2005). Comunicación interna en la empresa. Barcelona, España: UOC.
- Sabés Turmo, F. (2008). La gestión de la Información en la administración local. Sevilla, España: Estudio de diseño.
- Sáez, C., & Gómez Castillo, C. (2002). La correspondencia en la historia: modelos y prácticas de escritura. Barcelona, España: Calambur.
- Saló, N. (2005). Aprender a comunicarse en las organizaciones. Sevilla, España: ESSIC.
- Saló, N. (2005). Aprender a comunicarse en las Organizaciones. Barcelona, España: Paidós Ibérico.
- Sánchez Herrera, J. (2009). Imagen Corporativa. Madrid, España: ESIC.
- Sánchez, J. (2009). Que es el SER de la empresa. España: ESIC Editorial.
- Sanchis, J. L. (2004). Comunicar con éxito: teoría y práctica de la comunicación. Sevilla, España: ESSIC.
- Sanz Gonzales, M. Á. (2005). Identidad Corporativa. España: ESIC Editorial.
- Sanz, J. C., & Gallego, R. (2001). Diccionario Color. Madrid, España: Akal S.A.
- Sanz, M. Á. (2005). Identidad Coporativa: claves de la comunicación empresarial. Madrid, España: ESIC.
- Seoánez, M. (1997). El medio ambiente en la opinión pública: tendencias de opinión. Madrid, España: Mundi-Prensa.
- Sotelo Enríquez, C. (2001). Introducción a la comunicación institucional. Barcelona, España: Ariel S.A.
- Steiner. (1972). La identidad de las organizaciones. Barcelona.
- Tunez Lopez, M. (2007). La comunicación preventiva. Barcelona, España: ESSIC.
- Valencia, J. R. (2006). Dirección moderna de Organizaciones. Barceola, España: Thomson.
- Van Riel, C. B. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid, España: Prentice Hall.
- Van Riel, C. B. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid, España: Prentice Hall.

Villafañe. (1993). Imagen positiva. Madrid.

Villafañe, J. (2009). Imagen Corporativa. Madrid, España: ESIC.

Viteri, S. (2010). Metodología de la Investigación. (Colombia, Ed.) Bogota: Ediciones2000.

FUENTES DE INTERNET

(Lunes 28 de Noviembre de 2011). Recuperado el Viernes 9 de Julio de 2010, de <http://careitv.blogspot.com/2010/07/ganaderia-sostenible-es-un-reto-del.html>

Lurena, D. (2 de Octubre de 2009). *Mas Consulting Group*. Recuperado el Domingo 30 de Octubre de 2011, de <http://www.masconsulting.es/blog/blog/2009/10/02/lobbistas-por-un-dia/>
Ministerio de Agricultura, Ganaderia, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2010). Recuperado el Jueves 13 de Octubre de 2011, de http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=249

Ministerio de Agricultura, Ganaderia, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2010). Recuperado el Jueves 13 de Octubre de 2011, de http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php?option=com_content&view=article&id=147&Itemid=

Ministerio de Agricultura, Ganaderia, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2010). Recuperado el Jueves 13 de Octubre de 2011, de http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=241

Ministerio de Agricultura, Ganaderia, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2010). Recuperado el Jueves 13 de Octubre de 2011, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/agrocalidad/>

Ministerio de Agricultura, Ganaderia, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2010). Recuperado el Jueves 13 de Octubre de 2011, de <http://www.iniap.gob.ec/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2010).

Recuperado el Jueves 13 de Octubre de 2011, de

<http://www.proforestal.gob.ec/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2010).

Recuperado el Jueves 13 de Octubre de 2011, de <http://www.inp.gob.ec/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2010).

Recuperado el Jueves 13 de Octubre de 2011, de

http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php?option=com_content&view=article&id=108&Itemid=37

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2010).

Recuperado el Jueves 13 de Octubre de 2011, de

<http://www.una.gob.ec/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2010).

Recuperado el Jueves 13 de Octubre de 2011, de

http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php?option=com_content&view=article&id=119&Itemid=

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2010).

Recuperado el Jueves 13 de Octubre de 2011, de

http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php?option=com_content&view=article&id=122&Itemid=285

Zapiola, C. (5 de Abril de 2012). *La Onda Digital*. Recuperado el Domingo 16

de Octubre de 2011, de <http://www.laondadigital.com/laonda/laonda/001-100/45/encuestas.htm>

ANEXOS

ANEXO 1

ORGANIGRAMA – DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA



ANEXO 2

ENCUESTAS



Estimado funcionario:

Se agradece unos minutos de su valioso tiempo para responder las siguientes preguntas.

Objetivo: *La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer el grado de identificación que tiene el público interno con la Dirección Provincial Agropecuaria. Se garantiza confidencialidad sobre la información suministrada.*

Indicaciones: *Responda las siguientes preguntas marcando con una X según corresponda más de una opción.*

Edad: _____

Género: Masculino Femenino

1. ¿Cuánto tiempo es funcionario en la Dirección Provincial Agropecuaria?

- 1 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 15 años
- 16 a 20 años
- Más 21 años

2. ¿Se siente integrado en la Dirección Provincial Agropecuaria?

- Nada integrado
- Poco integrado
- Integrado/a
- Bastante integrado
- Muy integrado

3. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la Dirección Provincial Agropecuaria?

- Siempre orgulloso.
- Casi siempre orgulloso.
- A veces orgulloso.
- Casi nunca orgulloso.
- Nunca orgulloso.**

4. ¿Cuál es la misión de la Dirección Provincial Agropecuaria? (De las tres opciones por favor escoger una)

<p>1. <input type="checkbox"/></p>	<p>El MAGAP es la institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general.</p>
<p>2. <input type="checkbox"/></p>	<p>La misión institucional que el MAGAP se ha dado para este período, busca contribuir a elevar el nivel multisectoral de la producción agrícola para el desarrollo de la ganadería, acuícola y pesquera del país, centrado en el crecimiento del país.</p>

3. <input type="checkbox"/>	El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca es el máximo órgano administrativo en materia de desarrollo de producción para el país, encargado del sector ganadero sobre los cuáles ejerce su rectoría de crecimiento de la agricultura familiar campesina ecuatoriana.
-----------------------------	---

5. **¿Está usted bien informado sobre los objetivos de la Dirección Provincial Agropecuaria?**

Totalmente Inf. Parcialmente Inf. Nada Inf.

6. **¿Cree usted que los objetivos trazados por la Dirección Provincial Agropecuaria se están cumpliendo?**

Si No No Se

7. **¿Sus ideas son tomadas en cuenta como parte del desarrollo de la Dirección Provincial Agropecuaria?**

Si No

8. **¿Cuánto califica usted de uno a tres al departamento de comunicación interna en base a su desempeño, siendo 1 poco y 3 mucho?**

1 2 3

9. **¿Considera usted que la cultura organizacional en la Dirección Provincial Agropecuaria es?**

Vertical Burocrática Horizontal

10. **¿En qué porcentaje cree usted que los funcionarios de la institución cumplen con las reglas y políticas?**

0% – 10% 11% - 30% 31% - 60% 61% - 90%
91% - 100%

11. ¿Considera usted que las actividades realizadas por parte del departamento de comunicación apoyan positivamente a la institución?

Si Más o menos No

12. ¿Cuál de las siguientes funciones comunicacionales se utilizan con frecuencia dentro de la Dirección Provincial Agropecuaria?

- Manual de imagen institucional.**
- Agendas institucionales.**
- Intranet.**
- Protocolo, eventos públicos y solemnes.**
Carteleras y señalética.

13. ¿Qué herramientas de comunicación interna piensa usted que debería implementarse en la Dirección?

- Monitoreo y registro de noticias.
- Fondo de escritorio y salva pantalla institucional.
- Mensaje contestadora y audio holding institucional en la centro Telefónica de la Dirección Provincial Agropecuaria.

¡¡Muchas gracias por su apoyo y su valiosa cooperación, todos sus comentarios serán tomados en cuenta!!

ANEXO 3 AFICHE



Trabajo en equipo



Lealtad



Transparencia

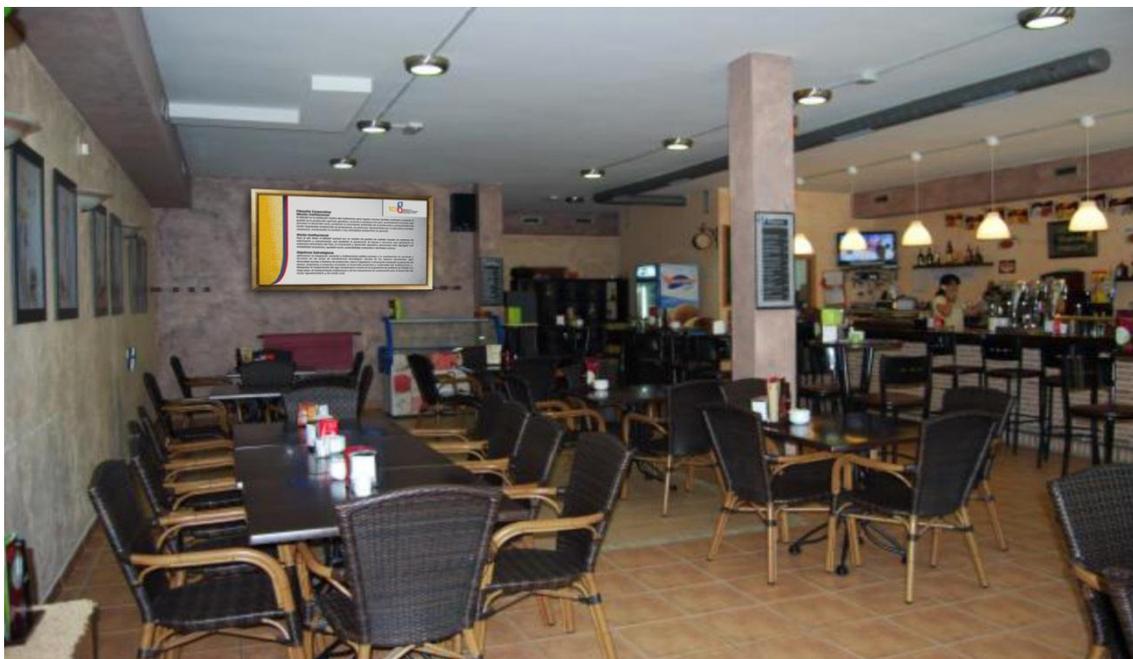


Honestidad



ANEXO 4

APOYO VISUAL FILOSOFÍA INSTITUCIONAL CAFETERIA DE LA DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIA MAGAP





Ministerio de
Agricultura, Ganadería,
Acuicultura y Pesca

Filosofía Corporativa
Misión Institucional

El MAGAP es la institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general.

Visión Institucional

Para el año 2020, el MAGAP contará con un modelo de gestión de calidad, basado en sistemas de información y comunicación, que posibilite la producción de bienes y servicios que garanticen la soberanía alimentaria del País, el crecimiento y desarrollo equitativo, generando valor agregado con rentabilidad económica, equidad social, sostenibilidad ambiental e identidad cultural.

Objetivos Estratégicos

a) Promover la integración sectorial y multisectorial público-privada y la coordinación de acciones y servicios en las áreas de transferencia tecnológica, rescate de los saberes ancestrales, agro diversidad, acceso a factores de producción, marco regulatorio e innovación mediante la ejecución de planes, programas y proyectos orientados al desarrollo productivo y sustentable del multisectorial; y,
b) Impulsar la revalorización del agro ecuatoriano a través de la proposición de políticas de Estado a lo largo plazo, el fortalecimiento institucional y de los mecanismos de cooperación para el desarrollo del sector agroalimentario y del medio rural.

ANEXO 5

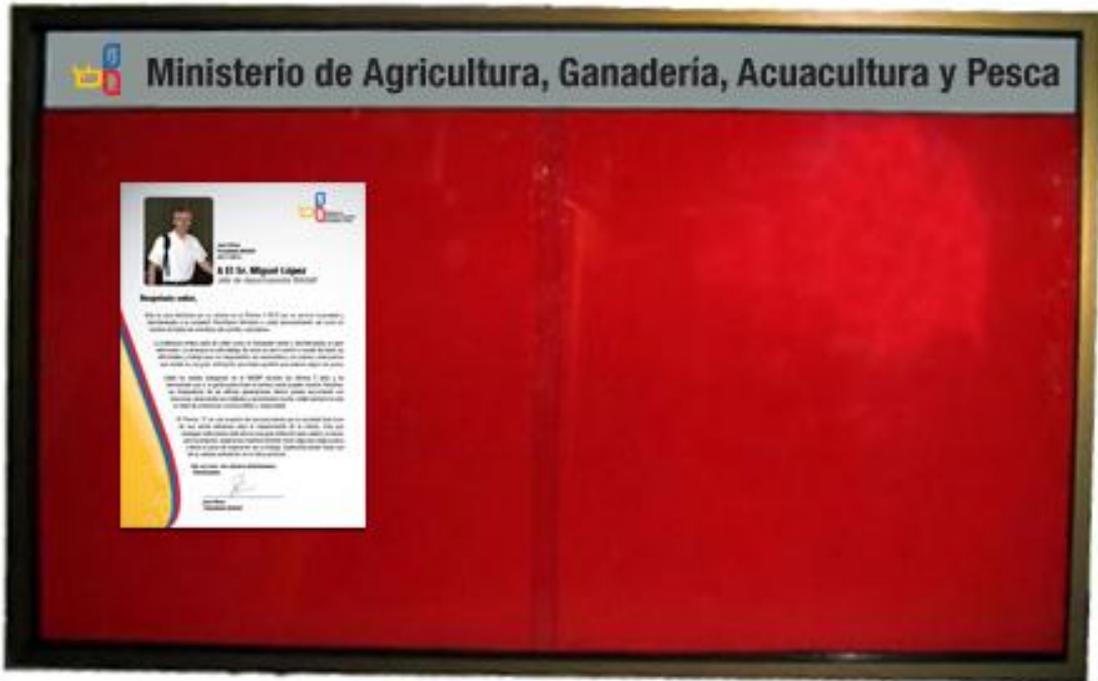
FONDO DE PANTALLA



ANEXO 6
ANUARIO INSTITUCIONAL



ANEXO 7 VIDA INSTITUCIONAL





Juan Pérez
Presidente MAGAP
 23/11/2012



A El Sr. Miguel López **Jefe de departamento MAGAP**

Respetado señor,

Esto es para felicitarlo por su victoria en el 'Premio X 2012 por su servicio incansable y desinteresado a la sociedad. Permítame felicitarlo a usted personalmente, así como en nombre de todos los miembros del comité y voluntarios.

La institución entera sabe de usted como un trabajador social y desinteresada un gran reformador. La empresa ha sido testigo de cómo se abrió camino a través de todas las dificultades y trabajó para los desposeídos, los necesitados y los pobres y este premio que recibió es una gran motivación para todos aquellos que quieran seguir sus pasos.

Usted ha estado trabajando en el MAGAP durante los últimos 5 años y ha demostrado que si la gente quiere traer el cambio social pueden hacerlo. Nosotros, los trabajadores de las últimas generaciones hemos estado escuchando sus discursos, observando sus métodos y aprendiendo mucho. Usted siempre ha sido un ideal de profesional comprometido y responsable.

El 'Premio "X" es una muestra del reconocimiento que la sociedad toda hace de sus serios esfuerzos para el mejoramiento de la misma. Creo que conseguir este premio este año es una gran distinción para usted y un honor para la empresa. Esperamos nosotros también hacer algo que valga la pena u tome un poco de inspiración de su trabajo. Esperamos poder hacer uso de su valiosa orientación en el futuro próximo.

Una vez más, mis sinceras felicitaciones.
Atentamente,

Juan Pérez
Presidente MAGAP

ANEXO 8
CONCURSO “MEJOR COMPAÑERO”



ESTE 14 SÁBADO

Te esperamos en la hostería El Prado
para el concurso “Mejor Compañero”
a las 8pm, ven y comparte con toda tu familia.

DIRECCION:
VIA YAHUARCOCHA KM 4.



ANEXO 9
CARTEL “TU HUELLA, TU COMPROMISO”



Tu Huella, Tu Compromiso



ANEXO 10 MAILING



To:

Cc:

Bcc:

Subject:

From:

Signature: Gerencia English

 Ministerio de
Agricultura, Ganadería,
Acuicultura y Pesca

**El valor que tiene tu puesto
y por qué trabajar aquí.**



Sabías qué eres un rol importante para MAGAP por la simple razón que cada día aportas con un granito de arena trabajando, compartiendo ideas, siendo leal y transparente para la institución.

Gracias por ser parte de nuestra familia MAGAP, tú segundo hogar.

Qué tengas una linda semana.

ANEXO 11

BOLETIN INFORMATIVO INTERNO



Boletín Informativo

MAGAP participó con stand en el ciclopaseo para conmemorar el "Día Mundial de la Alimentación"

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), con la participación del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP), conmemoraron el "Día Mundial de la Alimentación", con un ciclopaseo y presentación de stands, en donde se ofrecieron productos agrícolas tradicionales con valor agregado.

En el ciclopaseo participaron autoridades y delegados de las instituciones involucrados en la actividad. El recorrido en bicicletas partió desde la avenida Tomás de Berlanga y Amazonas, y culminó en la Plaza de los Presidentes, en la avenida Jorge Washington, en donde se instalaron las carpas institucionales. Al evento asistieron asociaciones de productores de varias provincias. El stand del MAGAP, estuvo conformado por delegados del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP); del Proyecto de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible (CADERS); de la Subsecretaría de Ganadería y de la Coordinación General de Innovación Tecnológica.

A los visitantes, así como a los ciclistas se les entregó, de forma gratuita, leche, yogurt, mermelada, quesos, granola, galletas de soya, jugo de durazno, chicha de sangorache (bebida fresca), entre otros productos.

El grupo La Tuna, del Consejo Provincial de Pichincha, deleitó a los participantes con su música. Además, se transmitió el audio de lo que será la Radio MAGAP, que saldrá al aire en enero de 2013, a través de internet.

El stand del MAGAP fue el más concurrido. Los niños rieron con la demostración de títeres y zanqueros preparada por esta Cartera de Estado.

Los stands de las entidades públicas destacaron la labor que cumple el Gobierno Nacional y los Gobiernos Locales, por medio de una labor didáctica hacia el público, acerca del trabajo de los pequeños productores y su rol en la provisión de alimentos.

Porfavor Aquí tu Sugerencia ▼



ANEXO 12
BUZON DE SUGERENCIAS



ANEXO 13

INTRANET

The screenshot shows a web browser displaying the Intranet of the Dirección Provincial Agropecuaria. The page layout includes a header with the organization's logo and name, a navigation bar with links for Inicio, Social, Noticias, Logros, and Webmail, and a main content area. The main content area is divided into two columns: the left column contains a section for Comentarios with three entries (Comentario 1, 2, and 3) and the right column contains a section for Noticias with four entries (Noticia 1, 2, 3, and 4). A Login and Registrarse button is located in the top right corner of the main content area. The footer of the page contains the text 'Intranet Dirección Provincial Agropecuaria / Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca / Todos los derechos reservados ©' and 'Advertising Programs Privacy & Terms About Google Google.com'.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
Dirección Provincial Agropecuaria

[Inicio](#) | [Social](#) | [Noticias](#) | [Logros](#) | [Webmail](#)

[Login](#) [Registrarse](#)

Comentarios

Comentario 1
Usuario 1

Comentario 2
Usuario 45

Comentario 3
Usuario 34

Noticias

Noticia 1
Fecha

Noticia 2
Fecha

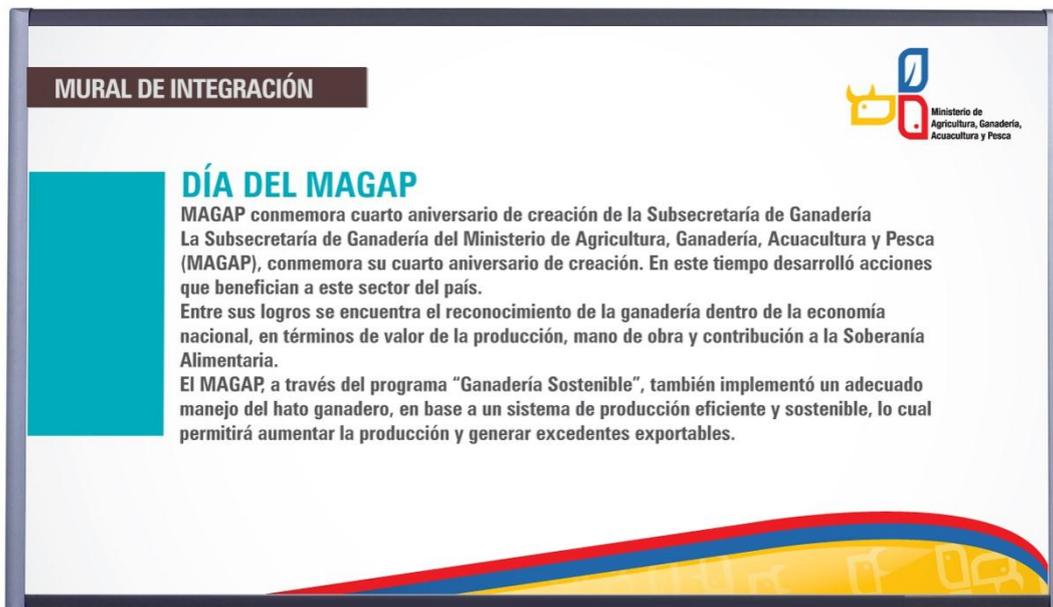
Noticia 3
Fecha

Noticia 4
Fecha

Intranet Dirección Provincial Agropecuaria / Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca / Todos los derechos reservados ©
Advertising Programs Privacy & Terms About Google Google.com

ANEXO 14

MURAL DE INTEGRACIÓN



MURAL DE INTEGRACIÓN



DÍA DEL MAGAP

MAGAP conmemora cuarto aniversario de creación de la Subsecretaría de Ganadería La Subsecretaría de Ganadería del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), conmemora su cuarto aniversario de creación. En este tiempo desarrolló acciones que benefician a este sector del país.

Entre sus logros se encuentra el reconocimiento de la ganadería dentro de la economía nacional, en términos de valor de la producción, mano de obra y contribución a la Soberanía Alimentaria.

El MAGAP, a través del programa "Ganadería Sostenible", también implementó un adecuado manejo del hato ganadero, en base a un sistema de producción eficiente y sostenible, lo cual permitirá aumentar la producción y generar excedentes exportables.