

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado

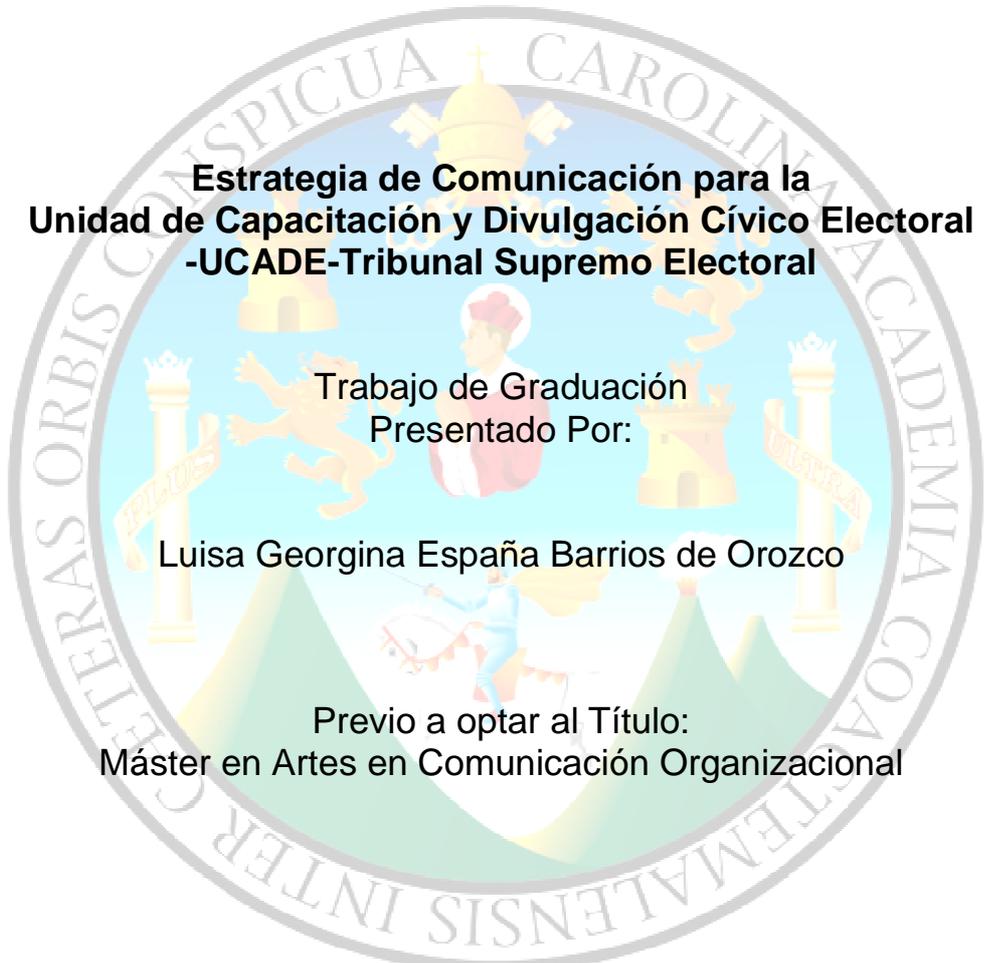


**Estrategia de Comunicación para la
Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral
-UCADE-Tribunal Supremo Electoral**

Luisa Georgina España Barrios de Orozco

Guatemala, noviembre 2012

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a woman in a red and white dress, possibly a saint or a personification of wisdom, holding a book. Above her is a golden dome with a cross. The seal is surrounded by Latin text: "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINAE ACADEMIA COASTEMALENSIS INTER" around the bottom and "CAROLINAE ACADEMIA COASTEMALENSIS INTER" around the top. The background of the seal is light blue and green.

**Estrategia de Comunicación para la
Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral
-UCADE-Tribunal Supremo Electoral**

Trabajo de Graduación
Presentado Por:

Luisa Georgina España Barrios de Orozco

Previo a optar al Título:
Máster en Artes en Comunicación Organizacional

Guatemala, noviembre 2012

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación**

Consejo Directivo

Lic. Julio E. Sebastián Chilín
Director

Consejo Académico Postgrado

Lic. Julio E. Sebastián Chilín
Director

**Lic. Víctor Carías
M.A. Amanda Ballina**
Representantes Docentes

M.A. Aracely Krisanda Mérida
Secretaria

Dr. Ángel Valdés
Vocal I

**Néstor Aníbal De León
José Jonatán Girón Ticurú**
Representantes Estudiantiles

M.A. Amanda Ballina
Vocal II

Lic. Johnny Michael González
Representante de los Egresados

M. Sc. Sergio Morataya
Vocal III

M.Sc. Claudia Molina
Secretaria

Tribunal Examinador

**M.A. Aracely Krisanda Mérida Gonzales
M.A. Amanda Ballina Talento
M.A. Ninoshka Lou
M.A. Ana Elisa Gudiel Jovel**

“Para efectos legales, la autora es la única responsable del contenido de este trabajo”

Dedicatoria

- A Dios Ser Supremo a través del cual recibo el entendimiento
Y todo cuanto poseo.
- A Meme † Por ayudarme a mantener tu recuerdo a través de tus
Enseñanzas y ejemplos de vida, te llevo en mi mente y
en mi corazón.
- A Geo Por tu profundo amor y abnegación. Sigue siendo el
Pilar de mi existencia, te amo mamita, gracias por tu
apoyo.
- A Juber Por tu apoyo y ejemplo de superación que me instaron
A seguir adelante, te amo.
- A mis hermanos Guayito, Yogui, Deify y Lucy; por ser parte importante de
Mi vida y por el cariño de siempre.
- A mis Sobrinos Indy, Dulcita, Anabelén, Isaac, Marco, Beto, Alex, Ale y
Jorge, Con amor.
- A mi cuñada Janeth Paz, por el apoyo incondicional
Y Cuñados A Marco Tulio Hernández, por su don de gente †
Fredy Estrada y Francisco Flores, Fraternalmente.
- A mis amigos Licda. Judith Castro, Lic. Otto Zetina y Sr. Carlos
Narciso Coronado, Por sus innumerables aportes.
- Al equipo de UCADE Por su disponibilidad para llevar a cabo este estudio.

Contenido

Resumen.....	i
Introducción.....	ii
Capítulo 1 Diagnóstico Situacional	
1.1 Naturaleza de la Institución.....	3
1.2 Objetivos Misión y Visión.....	4
1.3 Ubicación Geográfica.....	5
1.4 Descripción de Actividades.....	6
1.5 Su Estrategia.....	7
1.6 Actores.....	8
1.7 Perfil de los Trabajadores.....	8
1.8 Factores que influyen sobre la situación objeto de estudio.....	11
1.9 Análisis y Pronóstico de la Situación.....	13
1.10 Factores Indirectos.....	14
1.11 Factores Directos.....	16
1.12 Determinación del Prioridades del Seguimiento de Actividades....	16
1.13 Árbol de Problemas y Objetivos.....	19
Capítulo 2 Fundamentos Epistemológicos	
2.1 Fundamentos Teóricos y Metodológicos.....	24
2.1.1 Comunicación.....	25
2.1.2 Desarrollo de los Equipos de Trabajo.....	31
2.1.3 Compromiso Organizacional.....	32
2.1.4 Educación.....	34
2.1.5 Imagen Institucional.....	36

Capítulo 3 Metodología Aplicada

3.1	Investigación Aplicada.....	40
3.2	Universo.....	41
3.3	Muestra.....	41
3.4	Técnicas.....	41
3.5	Instrumentos o Herramientas.....	41
3.6	Revisión Documental.....	42
3.7	Árbol de Problemas.....	43
3.8	Análisis FODA.....	44
3.9	Cuestionarios.....	45
3.10	Grupo Focal.....	46
3.11	Metodología Aplicada.....	46

Capítulo 4 Diagnóstico Comunicacional

4.1	Comunicación Interna.....	48
4.2	Identificación de la Estrategia de Comunicación.....	55
4.3	Prácticas de Comunicación del Líder.....	61
4.4	Prácticas de Comunicación del Personal.....	63
4.5	Comunicación en el Equipo.....	64
4.5.1	Comunicación de Crisis.....	64
4.5.2	Comunicación Institucional.....	64
4.5.3	Comunicación Horizontal.....	67
4.5.4	Identidad Institucional.....	67
4.6	Comunicación Externa.....	72
4.7	Relaciones de Comunicación con los clientes.....	80
4.8	Relaciones con las instituciones gubernamentales.....	88

4.9	Relaciones con entes anónimos.....	81
4.10	Relaciones con otras organizaciones empresariales.....	81
4.11	Relaciones con los medios de comunicación.....	82
4.12	Identidad.....	83
4.13	Logotipo.....	85
4.14	Imagotipo.....	86
4.15	Otros rasgos de homogenización.....	86
4.16	Imagen.....	86
4.17	Reputación.....	88
4.18	Publicidad.....	88
4.19	Propaganda.....	89
4.20	Responsabilidad Social Empresarial.....	90
4.21	Señalética.....	92
Capítulo 5 Propuesta de Estrategia de Comunicación Organizacional		
5.1	Propuesta de estrategia de comunicación organizacional.....	93
	5.1.1 Justificación.....	93
5.2	Objetivos de Comunicación.....	93
5.3	Públicos.....	94
5.4	Propuesta Estrategia de Publicidad.....	95
	5.4.1 Marco Lógico.....	96
	5.4.2 Estrategia Creativa.....	99
	5.4.3 Plan de Comunicación Interna.....	100
	5.4.4 Estrategia de Medios.....	116
	5.4.5 Plan de Comunicación Externa.....	116
	5.4.6 Plan de Difusión.....	127

5.4.7 Caracterización de Actividades.....	128
5.4.8 Plan de Monitoreo y Evaluación.....	129
Capítulo 6 Resultados Futuros	
Alcance.....	130
Resultados.....	132
Conclusiones.....	134
Recomendaciones.....	139
Referencias Bibliográficas.....	140
e-grafía.....	142
Anexos	

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de Fortalezas y Debilidades de la UCADE.....	11
Tabla 2 Matriz Debilidades y Amenazas de UCADE.....	12
Tabla 3 Factores internos y externos claves de UCADE.....	13

Índice de Gráficas

Gráfica 1 Factores internos que afectan el desarrollo de UCADE.....	49
Gráfica 2 Alianzas Estratégicas.....	50
Gráfica 3 Herramientas para la difusión del trabajo de UCADE.....	51
Gráfica 4 Medios para la difusión interna.....	52
Gráfica 5 Otros medios de difusión interna.....	53
Gráfica 6 Comunicación interna de UCADE.....	54
Gráfica 7 Practicas de comunicación UCADE.....	63
Gráfico 8 Desarrollo Humano.....	71

Gráfico 9 Proyectos por los que conoce la labor de UCADE.....	77
Gráfico 10 Proyectos por los que se conoce UCADE.....	78
Gráfico 11 Medios para la difusión externa.....	79
Gráfico 12 Medios dar a conocer en los centros educativos, la Labor de UCADE.....	84
Gráfico 13 Medio sugeridos para difundir el trabajo de UCADE.....	85
Gráfico 14 Importancia de dar a conocer a la población el trabajo de UCADE.....	87

Índice de Figuras

Figura1 Organigrama.....	8
Figuras 2,3,4,5 Árbol de Problemas y Objetivos.....	9
Figura 6 Autoridades y Personal del Tribunal Supremo Electoral.....	10
Figura 7 Mensaje Motivación Personal.....	59
Figura 8 Página Principal Intranet TSE.....	60
Figura 10 Personal de UCADE en reunión de trabajo.....	62
Figura 12 Página Electrónica TSE.....	66
Figura 13 Personal UCADE atendiendo encuestas.....	67
Figura 14 Personal de UCADE Festeja 27 Aniversario de labores de Carlos Narciso Coronado.....	69
Figura 15 Subdelegados de Chimaltenango e Izabal.....	70
Figura 16 Imágenes lideresas comunitarias Corredor Seco.....	72
Figura 17 Afiche informativo Proceso Electoral 2011.....	73
Figura 18 Material Publicitario en apoyo a comicios electorales.....	73
Figura 19 Lideresas de la Red Multiplicadora de Zacapa, en apoyo	

Al Proceso Electoral 2011.....	74
Figura 20 Lideresas Jalapa y Chiquimula Proceso Electoral 2011.....	74
Figura 21 Participación de niñas en talleres de Educación Cívica.....	75
Figura 22 Jóvenes participan eligiendo Gobiernos Escolares 2012.....	75
Figura 23 Material Proporcionado en talleres de capacitación.....	76
Figura 24 Personal de Apoyo al Proceso Electoral 2011.....	86
Figura 25 Material Publicitario, mural instalaciones UCADE	89
Figura 26 Afiches apoyo al Proceso Electoral 2011.....	90
Figura 27 USAC impulsa Voluntariado Elecciones 2011.....	91
Figura 28 Personal de los medios de comunicación en apoyo al Proceso Electoral 2011.....	91
Figura 29 Dirección de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE.....	92

Resumen

El contenido de este estudio presenta la construcción de un esquema, cuyo objeto de estudio se sustenta en el área de comunicación organizacional, por la importancia que tiene facilitar los procesos de socialización dentro de las instituciones. Dicho esquema atiende la necesidad de mejorar los procesos de comunicación interna y externa de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE, del Tribunal Supremo Electoral.

Las teorías que apoyan el planteamiento de las estrategias de comunicación están orientadas a atender el desarrollo del Recurso Humano, a propiciar el compromiso organizacional de parte del personal técnico de la Unidad, a aumentar la satisfacción entre el personal y por tanto a generar mejores resultados en su desempeño laboral, asimismo a fortalecer los procesos de comunicación externa en función de mantener informada a la población sobre las acciones de UCADE en el sentido de generar mayor participación ciudadana en los procesos democráticos del País.

Se implementó para esta Práctica Profesional Supervisada la investigación documental y de campo. Fueron medulares para ejecutar este trabajo las técnicas de entrevista, grupos focales y análisis FODA. Asimismo los instrumentos: (a) guía de grupo focal, (b) guía de análisis FODA, (c) guía de entrevista y (d) cuestionario.

Palabras clave: Comunicación Organizacional, Compromiso Organizacional, Desarrollo Humano.

Introducción

El estudio de campo que comprende la Práctica Profesional Supervisada, en la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se convierte en un aporte valioso para las Instituciones. Asimismo propicia las pautas básicas para conducir las acciones de comunicación interna y externa, sensibilizando e involucrando a los actores para el fortalecimiento de las competencias institucionales.

La investigación surge de la necesidad de mejorar los procesos de comunicación en la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, del Tribunal Supremo Electoral, y por ser UCADE la dependencia responsable de diseñar y ejecutar programas de educación cívico-político y capacitación electoral, así como estrategias de divulgación, para las guatemaltecas y guatemaltecos, con el fin de incrementar la participación ciudadana. Tomando en cuenta para el efecto al público interno y externo.

El contenido de este estudio se enfoca a la comunicación organizacional, la cual se encarga de facilitar los procesos de socialización dentro de las instituciones. Dicho esquema atiende la necesidad de mejorar los procesos de comunicación interna y externa de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE, del Tribunal Supremo Electoral. Las teorías que apoyan el planteamiento de las estrategias de comunicación están orientadas a atender el Recurso Humano, a propiciar el compromiso organizacional de parte del personal técnico de la Unidad, a aumentar la satisfacción en el personal y por tanto a generar mejores resultados en su desempeño laboral, asimismo a fortalecer los procesos de comunicación externa en función de mantener informada a la población sobre acciones de UCADE en el sentido de generar mayor participación ciudadana en los procesos democráticos del País.

Se implementó para esta Práctica Profesional Supervisada la investigación documental y de campo. Fueron medulares para ejecutar este trabajo las técnicas de entrevista, grupos focales y análisis FODA. Asimismo los instrumentos: (a) guía de grupo focal, (b) guía de análisis FODA, (c) guía de entrevista y (d) cuestionario.

El trabajo que a continuación se presenta contiene ocho capítulos. Diagnóstico Situacional, presenta aspectos de la realidad y el contexto de los actores involucrados, Fundamentos Teóricos, es la base que sustenta el planteamiento de las estrategias, Metodología, encierra los procedimientos que llevarán a cabo la consecución de los objetivos, Diagnóstico Comunicacional, detecta problemas existentes y problemas potenciales para definir los flujos de comunicación internos y externos de las instituciones, Propuesta de Estrategia de Comunicación, buscan el fortalecimiento de la imagen institucional a través de las actividades generadas por la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, Resultados Futuros, con este análisis y propuestas se pretenden generar componentes de comunicación con los grupos de interés internos y externos.

Capítulo 1 Diagnóstico Situacional

1.1 Naturaleza de la Institución

Durante este diagnóstico se incluyó revisión bibliográfica mediante la cual, según Acuerdo 455-2001 Manual de Organización y Descripción de Puestos 2,009, Magistrados Titulares del Tribunal Supremo Electoral, 2008-2014, Centro de Documentación del Tribunal Supremo Electoral-CEDOC, se establece que la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE- es la dependencia responsable de diseñar y ejecutar programas de educación cívico-política y capacitación electoral. (Tribunal Supremo Electoral,2001.<http://intranet.tse.org.gt/intranet/conversaciones/?idsub=ydt2W>)

Establece programas permanentes destinados a la planificación, programación y ejecución de actividades relacionadas con la profesionalización de los recursos humanos con los que cuenta la institución, así como afrontar y utilizar medios idóneos que permitan dar a conocer las atribuciones de la Ley Electoral y de Partidos Políticos asigna al Tribunal Supremo Electoral, en cuanto a la celebración de los comicios correspondientes y su vinculación con las organizaciones a que dicha ley se refiere.

Así mismo genera programas permanentes, que tiendan mediante una debida planificación, programación y ejecución de tareas, a la concientización ciudadana con respecto a su participación en la vida política del país, objetivo que puede alcanzarse a través de acciones que formen parte de proyectos concretos relacionados con la educación cívica de la población en general y ciudadana en particular.

1.2 Objetivos, Misión y Visión

Objetivos:

a) Establecer programas permanentes destinados a la planificación, programación y ejecución de actividades relacionadas con la profesionalización de los recursos humanos con que cuenta el Tribunal Supremo Electoral;

b) Afrontar y utilizar medios idóneos que permitan dar a conocer las atribuciones que la Ley Electoral y de Partidos Políticos le asigna al Tribunal Supremo Electoral, en cuanto a la celebración de los comicios correspondientes y su vinculación con las organizaciones a que dicha ley se refiere;

c) Establecer programas permanentes que tiendan, mediante una debida planificación, programación y ejecución de tareas, a la concientización ciudadana con respecto a su participación en la vida política del país, objetivo que se puede alcanzar mediante acciones que formen parte de proyectos concretos relacionados con la educación cívica de la población en general y ciudadana en particular.

Misión:

La UCADE es la dependencia responsable de diseñar y ejecutar programas de educación cívico-política y capacitación electoral, así como estrategias de divulgación, para las guatemaltecas y guatemaltecos, con el fin de incrementar la participación ciudadana, fortaleciendo así el sistema democrático del país.

Visión:

Ser la dependencia de educación cívico política y capacitación electoral más reconocida a nivel nacional y con mayor impacto en la formación de guatemaltecos conscientes de su rol como ciudadanos, a través del diseño de programas de capacitación incluyentes, con altos índices de calidad y aprovechando tecnología de punta.

1.3 Ubicación Geográfica

Para identificar la dirección catastral del edificio donde se ubica la Unidad de Capacitación Cívico Electoral, se consultó Info Guía Guatemala (s/f) Tribunal Supremo Electoral, donde se observa un mapa con las indicaciones siguientes:

(Infoguía Global s/f

<http://www.infoguiaguatemala.com/guatemala/gobierno/tribunal-supremo-electoral.html>:

Fecha de consulta 27/06/2012)



Fuente: Infoguía Global.

1.4 Descripción de Actividades

El acuerdo 455-2001 Manual de Organización y Descripción de Puestos 2009 Magistrados Titulares del Tribunal Supremo Electoral 2008-2014, Centro de Documentación, CEDOC, indica la descripción de atribuciones como sigue (Tribunal Supremo Electoral, 2001. <http://intranet.tse.org.gt/intranet/conversaciones/?idsub=ydt2W>

- a. Elaborar Programas de Capacitación y Educación Cívico Electoral para compartirlos en establecimientos tanto a nivel primario, básicos y nivel medio, así como en Universidades y otros ámbitos de la sociedad que los requieran.
- b. Propone y somete a aprobación de la unidad correspondiente, los planes y programas, que se relacionan con el trabajo de la dependencia
- c. Planifica y realiza reuniones periódicas con el personal técnico de la oficina, para discutir y aprobar las actividades específicas que tienen que ver los programas y proyectos de la unidad.
- d. Prepara talleres, seminarios y otras reuniones para efectuar la entrega de conocimientos y estrategias relacionados con la capacitación del personal de la institución y la formación y reforzamiento en la ciudadanía en la cultura política democrática.
- e. Elabora y dirige la preparación de documentos que permitan dar a publicidad las actividades del Tribunal Supremo Electoral, con respecto a las atribuciones y obligaciones que establece la Ley Electoral y de Partidos Políticos, especialmente vinculadas con los procesos electorales.
- f. Lleva a cabo las tareas de capacitación en servicio y mediante seminarios, talleres y conferencias fuera del trabajo.

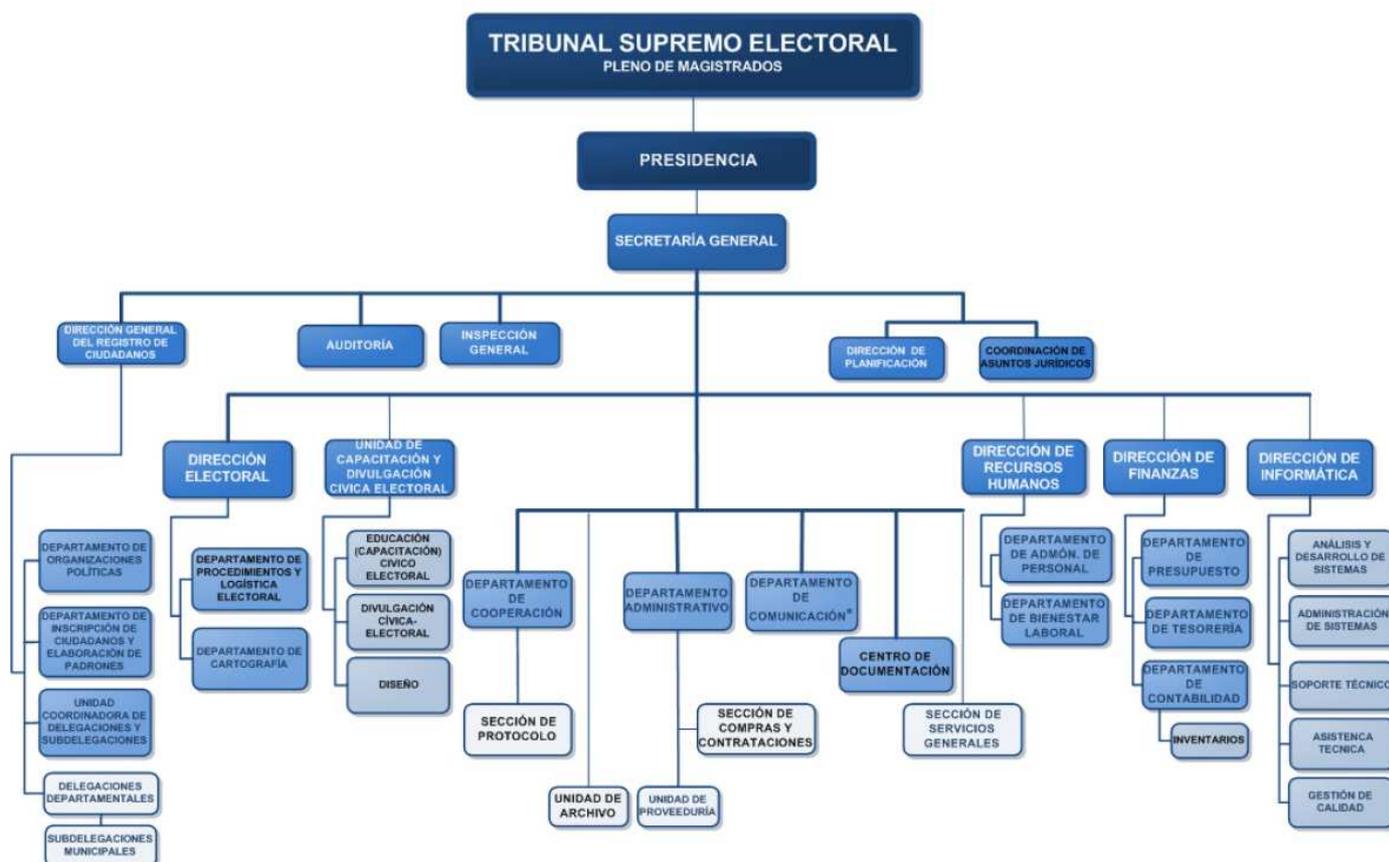
- g. Diseñar e implementar estrategias de divulgación a nivel nacional, para motivar y promover la participación ciudadana y política electoral de todos los sectores y grupos poblacionales con mensajes traducidos a los principales idiomas maya que se hablan en el país.
- h. Prepara contenidos específicos para material didáctico e instructivos cívico-electorales
- i. General material gráfico para motivar la participación ciudadana en los procesos electorales

1.5 Su Estrategia

La Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE- es una dependencia del Tribunal Supremo Electoral, cuya estrategia de acción se enfoca en informar a la población guatemalteca sobre derechos y deberes ciudadanos en los procesos electorales, está orientada a su vez a educar niños y jóvenes en temas de educación cívica como mujeres de las distintas comunidades del país, con la finalidad de incrementar la participación ciudadana en mayores de edad. Cuenta dentro de su planeación, estrategias de capacitación a los diferentes órganos temporales electorales, (en año de elecciones) para que asuman con responsabilidad las diversas actividades que hacen posible el proceso electoral dentro de sus comunidades.

1.6 Actores

Figura 1 Organigrama



Fuente: Tribunal Supremo Electoral. Organigrama.

<http://intranet.tse.org.gt/archivos/conversaciones/adjuntos/18275/organigrama.2011.pdf>. Fecha de consulta 28 de junio/12.

1.7 Perfil de los Trabajadores

Esta información se obtuvo mediante documentos escritos, transcritos a mano, ya que no permite el Departamento de RRHH su reproducción, cabe comentar que es bastante restringido el acceso a dichos datos, se ignora el nombre del documento:

Personal Técnico

La capacitación es un recurso para el desarrollo y perfeccionamiento de los conocimientos teórico prácticos de las personas que se desempeñan en un área productiva. El capacitador es el responsable de planear, programar e impartir cursos que contribuyan a mejorar la participación ciudadana con enfoque de género y a mejorar el desempeño de las personas que hacen posible los procesos electorales. Considerando lo anterior se establecen lo siguiente:

De los Requisitos

Los aspirantes a ocupar el cargo deberán cubrir los siguientes requisitos:

- Contar con Constancia que emite el Registro de Ciudadanos donde indica estar inscrito en el Padrón Electoral
- No tener casos pendientes con la justicia
- No pertenecer a la Directiva de Partido y/o agrupación política
- No haber sido condenado por delito doloso que amerite pena privativa de la libertad.
- Tener conocimientos básicos en materia electoral.(Preferible)
- Contar, preferentemente con experiencia en procesos electorales o de participación ciudadana.
- Contar, preferentemente con experiencia en trabajo de campo.
- Disponibilidad para trabajar en horarios discontinuos, fines de semana y días festivos. (Solo en Procesos Electorales)
- Llenar la hoja de solicitud para aspirante correspondiente y sustentar el examen de oposición

De las Funciones

Los aspirantes que resulten seleccionados, deberán desempeñar las funciones que de manera enunciativa más no limitativa, a continuación se especifican:

- Promover la participación ciudadana en los habitantes de la población.
- Atender a los centros educativos compartiendo temas de educación cívica política y electoral.
- Impartir cursos de capacitación electoral a los órganos electorales temporales que hacen posible el proceso en sus departamentos, Municipios, aldeas, etc.
- Apoyar a los órganos electorales temporales, en las funciones que se les indiquen.
- Impulsar proyectos con enfoque de género
- Realizar cualesquiera otras actividades que el Pleno de Magistrados mediante Director o Jefe les instruya.
- El capacitador hace entrega del plan al Director (a) de la Unidad para obtener su autorización y proceder a la elaboración de Proyectos, incluyendo todos los recursos necesarios para su ejecución.

De la Documentación

Los aspirantes deberán presentar copia de la siguiente documentación:

- Boleta Empadronamiento
- Comprobante domiciliario, pudiendo ser recibo de teléfono, de energía eléctrica, de agua, u otro similar, con domicilio completo.
- Currículo vitae, preferentemente con soporte documental (diplomas, constancias, reconocimientos, etc.).
- Tres fotografías tamaño pasaporte, recientes, con el rostro de frente.
- Certificado de estudios
- Tres Referencias Personales
- Antecedentes Penales y Policiacos

1.8 Factores que influyen sobre la situación del objeto de estudio:

El objeto de estudio de este trabajo pretende analizar y caracterizar los principales elementos que obstaculizan el desarrollo de las labores diarias de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral -UCADE- del Tribunal Supremo Electoral.

La siguiente matriz muestra las fortalezas y debilidades identificadas en el diagnóstico efectuado, esto permite establecer características internas que evidencian la situación actual de la Unidad.

Tabla 1: Matriz de Fortalezas y Debilidades de la UCADE

No.	Variable	Fortalezas	Debilidades
1	Liderazgo	UCADE es la Unidad responsable a nivel Nacional de capacitar en los Procesos Electorales, y a los establecimientos educativos con temas de formación cívica.	Parte del personal técnico no se involucra en las actividades propias de la Unidad, algunos no conocen los objetivos, misión y visión de la misma.
2	Cultura	Su cultura se beneficia mediante un equipo multidisciplinario que responden a la planificación y ejecución de los objetivos propuestos.	No cuenta con un programa de formación en temas de índole política que facilite el trabajo del equipo en las Universidades del país, y con las propios partidos políticos.
3	Estrategia	UCADE cuenta con los recursos humanos (capacidades) y tecnológicos para el cumplimiento del Plan Operativo Anual(POA)	No cuenta con una combinación óptima entre la explotación de los recursos y capacidades existentes, para la exploración de nuevas alternativas. (Proyectos).
4	Liderazgo del empleado y trabajo en equipo	UCADE cuenta con algún personal con experiencia y muchos años de labor dentro de la Institución.	Parte del personal antiguo no gestiona ni promueve cambios en función de las acciones de la Unidad, esto no fomenta en el resto del personal la integración en el desarrollo de las actividades diarias de UCADE.

Fuente: Construcción propia de la autora a partir del trabajo de campo efectuado. Julio 12 2012.

A continuación el análisis de la matriz FODA utilizado como herramienta de diagnóstico para identificar la situación de la UCADE incluye características internas (situación interna) para determinar las debilidades y amenazas mismas que se presentan en la matriz adjunta.

Tabla 2: Matriz Debilidades y Amenazas de -UCADE-

No.	Variable	Debilidades	Amenazas
1	Cultura Organizacional	<p>El personal técnico no se involucra en la formulación de nuevas propuestas en cuento a Proyectos con enfoque de género, que generen más participación ciudadana.</p> <p>El personal técnico no formula proyectos cívico políticos con enfoque de género, dirigidos a estudiantes universitarias</p>	Otras Organizaciones con actividades afines puedan involucrarse y llevarse el aporte económico de la Cooperación Internacional.
2	Desarrollo Humano	<p>UCADE no cuenta con un programa de formador de formadores que fortalezca sus habilidades</p> <p>UCADE no cuenta con una estrategia que permita gestionar el conocimiento para impulsar los valores con la finalidad de promoverlos a otras plazas</p>	Otras Organizaciones afines que ofrezcan crecimiento y se ocupen de desarrollar su capital humano para que sea más competitivo
3	Factor Económico	La asignación del presupuesto (medio económico) asignado mediante el Plan Operativo Anual no logra cubrir las necesidades de UCADE para el desarrollo de los proyectos.	Otras instituciones que cuenten con el factor económico y que se interesen por el tipo de Proyectos que UCADE maneja
4	Alianzas Estratégicas	UCADE no cuenta con una estrategia que facilite y beneficie la viabilidad de los proyectos a nivel nacional.	Otras Organizaciones con fines políticos podrían abarcar la temática de UCADE y conseguir el financiamiento para echar a andar sus proyectos.

Fuente: Construcción propia de la autora a partir del trabajo de campo ejecutado. Julio 12 2012.

1.9 Análisis y Pronóstico de la Situación (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA)

Identificación de problemas y detalle de necesidades sentidas y no sentidas, este estudio descriptivo nos ayudó a obtener el siguiente diagnóstico por medio de una lluvia de ideas con el personal técnico de la Unidad:

Tabla 3: Factores internos y externos claves de -UCADE-

Factores Internos Claves		
Fortalezas	1	Instalaciones adecuadas y herramientas tecnológicas actualizadas
	2	Bajos índices de rotación y ausentismo de los empleados de la Unidad
	3	Las metas y objetivos definidos dentro de la Unidad son fáciles de medir
	4	La Unidad realiza formalmente una planificación estratégica.
	5	Cuenta con personal profesional capaz de dar cumplimiento a las tareas asignadas
	6	Existencia y cumplimiento de programas de capacitación cívico política
	7	Cuenta con área de diseño, equipo humano y tecnológico
	8	Apoyo financiero de Instituciones Externas
Debilidades	1	Falta de herramientas de mejoras continuas para el desarrollo de equipos de trabajo
	2	Falta de un plan de formador de formadores
	3	Falta de planes de estimulación al personal
	4	Desarrollar la participación de los técnicos en los proyectos asignados
	5	Falta de procedimientos que garanticen la calidad de la información de los proyectos
	7	Baja motivación del personal técnico
	8	No cuenta con instalaciones de investigación y desarrollo
	9	No cuenta con presupuesto económico que le permita dar cumplimiento a las actividades
	10	No cuenta con un programa de desarrollo del capital humano
	Factores Externos Claves	
Oportunidades	1	Alianzas con Cooperación Internacional para el desarrollo de proyectos
	2	Desarrollo de nuevos proyectos encaminados a fortalecer la participación política en jóvenes universitarios
	3	Alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos para el fortalecimiento de políticas públicas
	5	La divulgación de sus acciones podría contribuir a obtener mayores recursos
	6	Los proyectos encaminados a fortalecer la participación de la mujer contribuiría a incrementar la participación en cargos públicos a nivel local (Mayor acceso a postularse localmente)
	Amenazas	1
2		Que los partidos políticos no abran espacios para la postulación de mujeres a cargos de elección popular
3		Otras Organizaciones trabajando proyectos afines
4		El Instituto Electoral que maneja proyectos de educación cívico política
5		Vínculos permanentes de mutua colaboración con instituciones académicas nacionales e internacionales

Fuente: Construcción propia de la autora a partir de la dinámica Focus Group, trabajo de campo ejecutado. Julio 12 2012.

1.10 Factores Indirectos

✓ **Problemas de Carácter Social:**

De acuerdo a la publicación del Banco Mundial 2012, Guatemala se ubica dentro de los países con mayores niveles de desigualdad en Latinoamérica, con altos índices de pobreza particularmente en las zonas rurales y entre los grupos indígenas. Esta profunda desigualdad se evidencia en el acceso a servicios de salud, educación básica, agua, drenajes y asistencia social. Los índices de desnutrición crónica y de mortalidad materno-infantil son de los más altos en la región. (Guatemala Panorama General, www.bancomundial.org)

Todo ello podría provocar la exclusión del sector indígena, de la mujer en especial, en los procesos electorales, esto obstaculizaría que este sector pueda optar a cargos públicos en procesos electorales como en otro tipo de organizaciones civiles.

A esto se suma, la violencia, el desempleo, la muerte de féminas, el narcotráfico, las maras, la pobreza, desnutrición crónica, los conflictos de las comunidades indígenas, las malas prácticas de partidos políticos que utilizan estrategias de intimidación a la población, no existe una formación política que genere un trabajo consciente en los que llegan a ocupar cargos públicos. Esto especialmente dejaría de cobrar credibilidad en lo que realiza la institución.

✓ **Problemas de carácter económico:**

Consultados algunos factores que pueden repercutir en las acciones de UCADE, encontramos algunas acotaciones referentes a economía. La crisis Económica de la Eurozona y su impacto en la Economía guatemalteca donde podemos asociar la crisis económica con el apoyo que los Organismos Internacionales a la fecha dan a la Institución, situación que

podría variar con el retiro de dicho apoyo lo cual repercutiría en el desarrollo de proyectos en pro de la participación ciudadana y el fortalecimiento democrático del país. (Ministerio de Finanzas, enero de 2012, http://www.minfin.gob.gt/archivos/estadisticas/crisis_eurozona2.pdf)

✓ **Problemas de carácter Político:**

La situación que impera en el país, el descontento de la población en cuanto al incumplimiento de Leyes y la violación de los derechos, opinión de tres personas con las cuales sostuve un diálogo referente a que piensan de la misión del Tribunal Supremo Electoral, en cuanto a fortalecer el ejercicio de los derechos y deberes de los (as) ciudadanos (as), los derechos y obligaciones de las organizaciones políticas; indican que genera desconfianza y falta de credibilidad en el cumplimiento del trabajo que realiza la Unidad, en cuanto a la divulgación de temas que busquen fortalecer la participación ciudadana a nivel nacional, puesto que ven reflejado en el actuar de algunos políticos la irresponsabilidad sobre sus acciones. Esto a la larga puede repercutir en el posicionamiento de la Unidad ante la población guatemalteca.

Que el Estado no invierte en el fortalecimiento del sistema político, este es un factor más dado a conocer en uno de los instrumentos del diagnóstico.

✓ **Problemas de carácter ambiental:**

Las intensas lluvias que afectan a nivel nacional, podría obstaculizar la movilización del equipo técnico hacia las comunidades para la difusión del mensaje del Tribunal Supremo Electoral en el sentido de fortalecer el proceso democrático del país e impulsar la participación de la mujer.

1.11 Factores Directos

El acercamiento con personal de la unidad permitió la socialización de aspectos importantes que afectan el desempeño de la Unidad y que se detallan a continuación:

- a. La centralización en la toma de decisiones, es uno de los factores que le atañen a UCADE, ya que el desarrollo de sus Proyectos se realiza previa aceptación del Pleno de Magistrados.
- b. El incumplimiento en la ejecución de proyectos, afecta el aporte de la Cooperación ya que cuentan con un período contable que difiere al nuestro, por lo que cierran sus operaciones y quedan a la espera del aval para un ciclo contable nuevo, lo que provocaría pérdida de tiempo y recursos financieros.
- c. La falta de un presupuesto adecuado obstaculiza el cumplimiento de las actividades desarrolladas dentro del Plan Operativo Anual.
- d. La falta de integración de algunos técnicos en capacitación, hace que los procesos de desarrollo de proyectos se cobre cargue en unos.
- e. La falta de una estrategia de Desarrollo Humano no permite contar con un personal altamente competitivo.

1.12 Determinación de Prioridades del Seguimiento de Actividades

Categoría de análisis

En atención a la problemática en cuanto al desarrollo de las actividades internas de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, que se ven afectadas por el factor económico y político, ya que interfieren en las actividades establecidas en el Plan Operativo Anual, que impactan en la difusión de temas de educación cívica, ya que dejan de atenderse las

actividades establecidas con grupos tanto en el perímetro de la ciudad como del interior del país, deberá atenderse lo siguiente:

- a) Lo referente a generar alianzas estratégicas con la finalidad de obtener apoyo económico que contribuya a la implementación de mecanismos de fortalecimiento cívico-político en el ámbito estudiantil, mayormente a jóvenes y mujeres, de los centros educativos incluyendo las universidades del país.
- b) El seguimiento a las actividades programadas conjuntamente con apoyo de la Cooperación Internacional, ya que resta credibilidad a la institución el incumplimiento de la programación establecida para el año 2012.
- c) La aprobación inmediata de proyectos para seguimiento de resultados cuyo fin esté encaminado a fortalecer la participación de la mujer en procesos democráticos, esto obedece a que en lo que va del año no se ha podido cubrir ni una de las actividades programadas en el POA

Durante este proceso de investigación se estableció, mediante una herramienta de diagnóstico, aplicada a personal de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE- que necesita construir estrategias que contribuyan con:

1. El fortalecimiento de políticas y decisiones que propicien el desarrollo profesional de los trabajadores, para contar con personal altamente competitivo.
2. Acciones encaminadas a evaluar el desempeño de los trabajadores con la finalidad de mejorar procesos e identificar capacidad de liderazgo para la gestión del talento, dentro de la Unidad como de la Institución.
3. Sentido de pertenencia, para que el personal tome conciencia de su labor, así como del aporte que con su trabajo hacen a los objetivos de

la Unidad, y puedan manifestar su compromiso y aceptar sus valores y normas en el accionar de la institución.

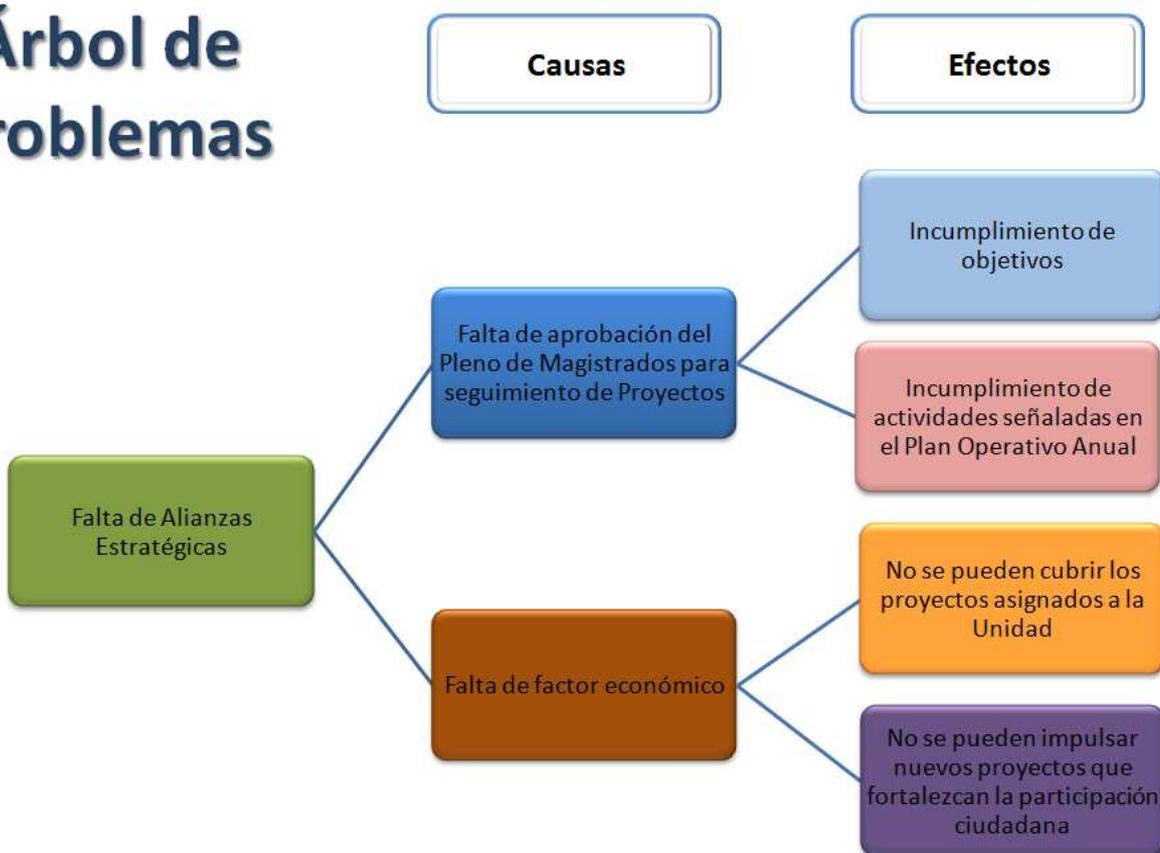
4. El trabajo en equipo, como parte del fortalecimiento de las relaciones laborales y el cumplimiento de los objetivos del área.
5. Entrenamiento, con el propósito de brindarle conocimiento al trabajador sobre las actividades que realiza, la inducción, capacitación y estrategias de comunicación, son fundamentales para los directivos y jefes de la institución y dependencia. La calidad de este proceso se demostrará en el conocimiento que el colaborador tiene sobre los objetivos del cargo y la institución así como de las actividades que le corresponde ejecutar.

1.13 Árbol de Problemas y Objetivos

A continuación la identificación de las causas y consecuencias del problema central registrado en este estudio:

Figura 2

Árbol de Problemas



Fuente: Construcción propia de la autora a partir del diagnóstico situacional realizado en la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE- Julio 17-18 2012.

Figura 3



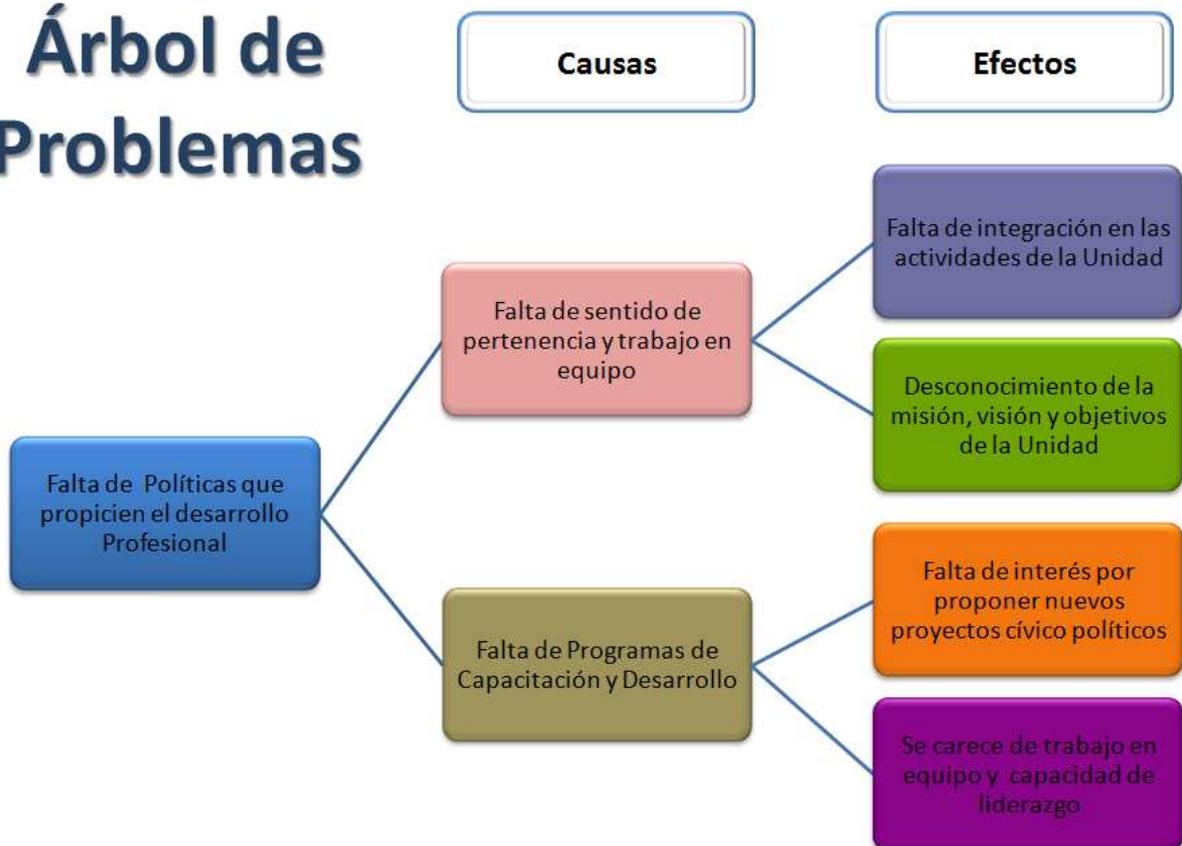
Fuente: Construcción propia de la autora a partir del diagnóstico situacional realizado en la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE- Julio 17-18 2012.

Análisis de Objetivos:

- 1) Establecer alianzas estratégicas
- 2) Aprobación de actividades para el cumplimiento de la planificación
- 3) Incrementar el factor económico con el aporte de las Instituciones que participen en las alianzas
- 4) Desarrollar contenido de proyectos para alcanzar objetivos propuestos
- 5) Establecer un cronograma de actividades para el cumplimiento de los planes
- 6) Establecer un monto económico a cada proyecto para cumplir con los objetivos propuestos
- 7) Impulsar proyectos de participación ciudadana

Figura 4

Árbol de Problemas



Fuente: Construcción propia de la autora a partir del diagnóstico situacional realizado en la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE- Julio 17-18 2012.

Figura 5



Fuente: Construcción propia de la autora a partir del diagnóstico situacional realizado en la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE- Julio 17-18 2012.

Análisis de Objetivos

- 1) Desarrollo de políticas y decisiones que propicien el desarrollo profesional
- 2) Examinar las etapas de desarrollo de equipos de trabajo
- 3) Generar un proyecto de formador de formadores para fortalecer las habilidades del equipo técnico de la Unidad
- 4) Estructurar un proyecto de fortalecimiento institucional
- 5) Desarrollar guías metodológicas para talleres de motivación personal

- 6) Construir programas de desarrollo profesional y personal
- 7) Aplicar técnicas de trabajo en equipo

El planteamiento de objetivos en este apartado permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto para construir las soluciones de los problemas que le dieron origen.

Capítulo 2: Fundamentos Epistemológicos

2.1. Fundamentos Teóricos y Metodológicos

Este documento presenta los fundamentos teóricos y metodológicos que han guiado la elaboración de la propuesta de comunicación interna y externa de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE-, que forma parte de la Práctica Profesional Supervisada en la Maestría de Comunicación Organizacional de la Universidad de San Carlos, y que busca dejarle a la Institución herramientas prácticas que contribuyan a fortalecer la Comunicación atendiendo los procesos internos de UCADE como llegar al público objetivo al que están dirigidos los proyectos que forman parte de las acciones de dicha dependencia, así mismo se han atendido aspectos para mejorar la comunicación externa de la Unidad para posicionarla ante este público.

Identificación de Teorías:

Uno de los factores que hace posible nuestra socialización, es la Comunicación, se ha considerado plantear el fundamento teórico desde varias perspectivas de autores para basar el planteamiento de las estrategias de comunicación propuestas en este estudio.

Problemas:

- Por medio del diagnóstico situacional y comunicacional se determinó que es necesario fortalecer el sistema de divulgación interna.
- Se comprobó a través de este estudio, la necesidad de atender aspectos relacionados con las estrategias de desarrollo de los equipos de trabajo.
- La investigación realizada en la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, en torno a evaluar el nivel de eficiencia de la

comunicación interna, señala la necesidad de mejorar dicho proceso, para lograr el involucramiento del personal técnico en cada una de las acciones de la Unidad.

2.1.1. Comunicación.

La comunicación es el fundamento de la interacción social. El hombre establece procesos sociales de carácter asociativo o disociativo a través de la comunicación. A continuación un análisis sobre este concepto e interpretando en los autores el alcance que dan al mismo, así como el enfoque que dan al proceso de comunicación organizacional y la participación del colaborador en el mismo.

El concepto taylorista enfoca a la comunicación de una sola dirección, de arriba hacia abajo, al obrero no se le pueden solicitar sugerencias, no debe opinar, solamente cuando tenga un cargo de manejo podrían tenerse en cuenta las consideraciones que este exprese.

Según (Méndez, C. 2006) Fayol presenta una aposición semejante a Taylor en la comunicación, esto es, vertical descendente; la integración, coordinación, y funcionalidad que el empleado tiene con la organización están determinadas por la subordinación a la unidad de mando, unidad de dirección, autoridad, iniciativa e integración del personal. En este marco de reflexión y por algunos de los principios mencionados podrá intuirse que la comunicación nace en la parte superior, aunque no puede descartarse un doble sentido en la misma.

(Méndez, C 2006) Señala que la teoría burocrática entiende la comunicación como una característica que aporta a la eficacia. Por ello debe ser escrita, partir de un solo receptor y ser transmitida únicamente a los funcionarios involucrados en las labores pertinentes. La comunicación se hace por los canales establecidos, es impersonal y se da un marco funcional. La

comunicación escrita y dentro de los canales establecidos favorece el desempeño de los funcionarios por el conocimiento exacto que tienen de las responsabilidades asignadas, permite mayor rapidez en la toma de decisiones, permite unicidad en la interpretación y genera uniformidad de rutinas y procedimientos, lo que favorece la estandarización. La burocracia en esta perspectiva de comunicación reafirma la total subordinación del funcionario a la organización. Acepta el doble sentido de la misma dentro de los canales establecidos y reafirma la impersonalidad de las relaciones sociales.

Según (Méndez, C. 2006) cita a Elton Mayo en la teoría de las relaciones humanas encuentra que la comunicación es fundamental para el desarrollo de la labor, como también de las personas; afirma "*En verdad hemos ido más allá de ese estado de organización humana en el cual la comunicación asegura la colaboración afectiva aún sin tener alguna relación previa establecida*". La comunicación fortalece las relaciones sociales de carácter formal e informal se presenta en doble sentido de manera espontánea, abierta y franca, contribuyendo al clima de organización que propicie la colaboración, el sentido de pertenencia y la lealtad de los individuos a la organización como a su grupo de trabajo. La comunicación en Elton Mayo se entiende en doble sentido y se reafirma en el grupo formal e informal, esta favorece la calidad de las relaciones sociales.

En la perspectiva de la teoría de los sistemas, Kaplan, Shanon y Weaver consideran la comunicación como el proceso en el cual se comparte y transmite información con alguien. (Méndez, C. 2006:246) Los flujos de comunicación por los cuales se comparte información permanente garantizan la interacción de los componentes del sistema y por tanto su eficacia. Los individuos constituyen redes que proporcionan y comparten información que fluye en todas las direcciones de la organización y que permite por la

homeostasis (mantenimiento del equilibrio) tomar decisiones para alcanzar la eficiencia.

El enfoque de la contingencia entiende que la información es vital para la supervivencia de la organización. Los procesos de comunicación en la organización contingente deben tener elementos fundamentales como los canales utilizados, la confiabilidad y la velocidad, los que difieren en su dinámica de acuerdo con el tipo de información y nivel que se maneja (alta dirección, nivel intermedio, operativo). La oportuna información interna y externa que fluye a través de canales de comunicación por los sistemas de información reduce la incertidumbre que producen entornos cambiantes. Sistemas y contingencia destacan la importancia de la información en la dinámica organizacional. El éxito depende de la oportunidad, confiabilidad y manejo de estos flujos de comunicación.

La comunicación es fundamental en los procesos de interacción social, la organización como ente social depende de este proceso para alcanzar la eficiencia. Los autores difieren acerca de la dinámica del proceso reconociendo su importancia para el desarrollo de la organización.

Según (Méndez, C. 2006) cita a Taylor propone la comunicación en un solo sentido vertical descendente sin posibilidad, para el trabajador, de expresar opiniones diferentes a las que le son comunicadas e impuestas. Max Weber canaliza la comunicación en doble sentido vertical descendente y ascendente "sometiendo" al funcionario para que exprese opiniones sobre sus funciones en el marco del formalismo escrito. Aunque Henry Fayol comparte con Taylor el sentido de la comunicación en el contexto de la estructura, deja entrever, como en Weber, la posibilidad de que el trabajador se comunique con los niveles directivos. La teoría de las relaciones humanas entiende que la comunicación debe ser abierta en todos los sentidos y formas de asociación en la organización. La teoría de los sistemas y la de la

contingencia presentan planteamientos diferentes al “despersonalizar” la comunicación y percibirla como fuente de información que garantiza la eficiencia de la organización. (Méndez, C. 2006:246).

Muchos autores han recorrido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado, Chester I. Barnard, citado por (Koontz y Wehrich 1990), consideró la comunicación como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar el fin común. Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación. Sin la comunicación en la actividad de un grupo, no se puede lograr la coordinación ni el cambio.

(Zúñiga Bernal 2003 s/p) conceptualizó a la Comunicación Organizacional, “como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo”.

Es claro que no existe un sistema de comunicación que se aplique universalmente; por el contrario debe estructurarse de acuerdo a las necesidades de la organización y/o institución.

Sin embargo la comunicación es esencial para el funcionamiento de todas las empresas. Toda institución u organización, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno conforman la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones internas en una institución promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales, (Sayazo, 2004).

Por otro lado, la comunicación en el marco de las relaciones interpersonales, juega un papel importante en la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

Además, como menciona (Hellriegel y Colbs 1999), la gente aumenta su propio sentido de bienestar y se vuelve más productiva cuando entabla una comunicación interpersonal eficaz, propiciando un clima laboral agradable. Lo que permite generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro.

En la mayoría de las empresas se presentan situaciones de conflictos, debido a la deficiente comunicación de los individuos y la interferencia de las actitudes personales en la relación laboral. Desconocer esta realidad, lleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y/o bloquean todo intento de comunicación.(Sayazo,2004).

Se entiende pues, como comunicación organizacional al conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o institución, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los

dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes. Cabe resaltar que la comunicación organizacional, según (Fernández 1999) se divide en dos tipos:

- **Comunicación Interna:** cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Comunicación Externa:** cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

De acuerdo a (Robbins, S. 1999 p.323) “El ruido es cualquier factor que perturba, interfiere, o crea una situación confusa con la comunicación. Puede

ser interno (cuando el receptor no está prestando atención), o externo (cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente. Puede presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación”.

Partiendo de los postulados anteriores, y en atención al primer problema planteado, la estrategia aplicada busca el posicionamiento de la Unidad ante el público interno, y a la vez generar una comunicación ágil dentro de las dependencias de la Institución.

2.1.2. Desarrollo de los Equipos de Trabajo

En el ámbito interno, se requiere atender aspectos relacionados con las estrategias de desarrollo de los equipos de trabajo, para lo cual hemos fundamentado nuestra propuesta en la siguiente teoría, (Chiavenato 2004: p.335) afirma que “el desarrollo de personas se enfoca no tanto en experiencias relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional. El desarrollo del Recurso Humano lo define como “el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósitos), proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano”. Incluye tres áreas de actividades, entrenamiento, educación y desarrollo. En este caso nos enfocaremos al desarrollo humano”.

El desarrollo de personas está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, para ello se ha planteado un objetivo que busca el fortalecimiento de políticas y decisiones que propicien el desarrollo profesional de los trabajadores de UCADE, para contar con personal altamente competitivo. Para el logro de este objetivo se ha planteado un ciclo de talleres que contribuya a la formación de los capacitadores, proporcionando los elementos necesarios para el planteamiento de proyectos

y presentación de informes, por ser una de las actividades fuertes de la Unidad.

El Desarrollo de competencias de los equipos de trabajo fortalece la comunicación interna, en el sentido de promover la participación, la integración y la convivencia de los colaboradores de la institución. Tal como señala (Zayazo, 2004), de la comunicación interna depende el ejercicio competitivo de sus funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

2.1.3. Compromiso Organizacional

(Betanzos 2006) plantea citando a Becker (1960); que el compromiso organizacional surge desde la Teoría del intercambio social, a partir de una transacción entre contribuciones del empleado por beneficios e incentivos que recibe de su empresa. La persona continua colaborando en una empresa porque cambiar su situación supondrá sacrificar las inversiones realizadas que son un incentivo para permanecer en la organización. A esta faceta se le ha denominado la dimensión *calculada o de continuidad*. Esta teoría establece que una persona se compromete por una decisión individual, lo que le lleva a hacer inversiones como aportar su esfuerzo, para tener beneficios que le brinda su empresa como una pensión o jubilación y dejarlo le significaría una perdida.

Si el empleado se compromete con la empresa debido a sus acciones, o si lleva a cabo comportamientos extraordinarios a favor de la organización aparece el compromiso. Esto se entiende como persistencia conductual, que bajo unas condiciones particulares, afecta su reaparición o permanencia. Se espera que “una persona se vea forzada a continuar su relación con la organización cuando el coste del abandono percibido sea alto y/o cuando perciba que tiene pocas alterativas de encontrar otro empleo. En ambos

casos, el sujeto manifestara un alto nivel de compromiso de continuidad.”
(Betanzos, 2006: p28)

Desde la teoría del vínculo afectivo, el compromiso se define como una actitud que expresa la liga emocional entre el individuo y su organización.

Elementos que fortalecen el compromiso:

- La identificación con los objetivos y valores de la organización
- Contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos
- El deseo de ser parte de la organización.

Las personas comprometidas se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella. Otros aspectos se enfocan en:

- a) La lealtad y el esfuerzo en beneficio de la organización, que en el contenido afectivo,
- b) La atadura psicológica por medio de una identificación e implicación de empleado-empresa y que le llevan a dar respuestas cognitivas cuyo contenido apunta de una forma más precisa al aspecto latitudinal y emocional,
- c) La consideran como el componente afectivo del compromiso organizacional que se refiere al vínculo psicológico por medio de una atadura emocional del empleado y una identificación con una implicación a la organización, y
- d) La relación entre compromiso y resultados debe centrarse en el compromiso basado en la internalización que es equiparable al concepto de compromiso actitudinal debido a que este tiene una relación más fuerte (Betanzos 2006:p29).

El compromiso actitudinal está basado en el sistema de valores del trabajador, el cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional y está inmerso en un fuerte sentido de obligación de una persona

con cierto curso de acción. Este tipo de compromiso se conoce como compromiso normativo donde el empleado asume que tiene una obligación a ser leal. El compromiso normativo implica que el empleado buscará cumplir con su organización no solo porque está contratado, sino porque cree que esto es lo correcto. El empleado con alto compromiso normativo se enfocara a cumplir con las metas de la organización, pero también cree tener cierta responsabilidad hacia los demás, esto le da continuidad. Se considera que las dimensiones más relevantes del compromiso son: la afectiva, la normativa y de continuidad. (Betanzos 2006:p29-30).

La Teoría anterior, busca dentro de UCADE, transformar el entorno, en búsqueda de contar con personal comprometido e identificado con la Unidad. Así mismo busca proporcionar las herramientas necesarias para contar con personal proactivo, que muestre iniciativa personal, que mantengan una colaboración mutua como equipos de trabajo, que se comprometan con la excelencia entendiendo los beneficios a nivel laboral como personal. Así mismo estimula una mentalidad abierta, eliminando resistencias y visualizando los alcances de fortalecerse como personas. Esta fase de sensibilización al personal tiene como fin los mejores resultados posibles en su desempeño y generar un cambio en la mentalidad de enfocarse en las debilidades a enfocarse en fortalezas.

2.1.4. Educación

Según (Chiavenato (2004: p.:334-335) define tanto el desarrollo de personas, el entrenamiento y la educación. Nos enfocaremos en la educación como parte del Desarrollo Humano. Según (Chiavenato), se entiende por educación a las “experiencias de aprendizaje que preparan al empleado para desarrollar futuros deberes del cargo”. Basándonos en este aspecto dentro de la Teoría del Desarrollo Humano, hemos considerado una propuesta más dentro del marco del fortalecimiento de la comunicación interna, y también

como parte del fortalecimiento de las competencias institucionales; nos referimos a la creación e implementación de una Guía práctica del Capacitador, que contribuirá al fortalecimiento de las habilidades del personal técnico de la Unidad, atendiendo lo establecido en la misión de UCADE por ser la dependencia responsable de diseñar y ejecutar programas de educación cívico-político y capacitación electoral, así como estrategias de divulgación, para las guatemaltecas y guatemaltecos, con el fin de incrementar la participación ciudadana, fortaleciendo así el sistema democrático del país.

En resumen las cuatro estrategias de comunicación planteadas, tiene su base teórica en la Comunicación, Desarrollo de los Equipos de trabajo, Compromiso Organizacional y Educación.

Identificación de Teorías para la gestión de la comunicación externa:

En atención a las propuestas realizadas para mejorar la comunicación externa de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, se consideraron una serie de teorías como la base fundamental de dicho planteamiento.

La problemática que se evidenciara en el estudio de campo es la siguiente:

- Uno de los factores identificados dentro del diagnóstico externo, fue que los centros educativos desconocen del proyecto que ofrece UCADE en cuanto a Educación Cívica y Gobiernos Escolares.
- Se pudo evidenciar, a través de la muestra tomada dentro de la sociedad civil, que se desconoce de las acciones de UCADE.
- Considerando a la comunicación externa, como el medio para mejorar las relaciones entre los diferentes públicos objetivo, así como proyectar una imagen favorable de la Unidad y por ende de la

Institución, los diagnósticos realizados requieren de mejoras en este ámbito.

2.1.5. Imagen Institucional

Para (Ríos Quispe 2009) se entiende por imagen al cúmulo de creencias y asociaciones que tienen los públicos que reciben comunicaciones, sean estas directas o indirectas. Las mismas pueden provenir de personas, productos, servicios, marcas, empresas, o instituciones. La imagen es una representación cognitiva y virtual.

El actuar de un colaborador dentro de una institución refleja la imagen, es decir que el grado de identificación que un trabajador tenga con su trabajo o institución es lo que percibe el público externo. Cabe mencionar que la imagen no es estática sino más bien dinámica, una imagen ganada debe recordarse, estimularse y comunicarse para permanecer en la mente del público meta.

Se dice que la imagen institucional tiene como principal objetivo facilitar la comunicación entre los ciudadanos y la Administración mediante su identificación clara y sencilla. (Manual de Imagen Institucional de la Administración General del Estado, 1999. <http://www.chsegura.es/chs/informaciongeneral/imageninstitucional/manualimagen/>)

Para conseguir este objetivo se debe atender lo siguiente:

- Articular la imagen institucional, mediante la unificación de una identidad gráfica fácilmente identificada por todos.
- Simplificar y Normalizar todo el material y modelos impresos utilizados por la Administración, para facilitar una mayor claridad, eficacia y agilidad en la comunicación con los ciudadanos.

- Elementos básicos de la imagen institucional, mediante construcción básica del escudo, colores institucionales, el escudo y el color, fondo y colores compatibles.

La Unidad, como dependencia del Tribunal Supremo Electoral, busca identificar los canales adecuados para fortalecer la comunicación externa, optimizando su imagen mediante estrategias, partiendo de que la imagen no es estática si no dinámica, y que una imagen ganada debe recordarse, estimularse y comunicarse para permanecer en la mente del público meta, en este sentido, deben gestionarse acciones que generen beneficios en la comunicación externa, debido a que el estudio evidenció la necesidad de generar los mecanismos para posicionar una buena imagen ante el público externo.

Por lo anterior, se han realizado estrategias de comunicación externa que generen un cambio en los públicos, por lo que dichas estrategias giran en torno a publicitar las acciones de la Unidad a través de los diferentes medios de comunicación existentes, para lograr así el posicionamiento ante los actores involucrados y a los principales beneficiarios. (Sociedad guatemalteca).

De acuerdo a los objetivos planteados dentro de las estrategias de comunicación, y apegados a la teoría descrita, se pretende proyectar una imagen favorable de la Unidad como de la Institución en general, mediante la difusión de las acciones. Este mecanismo tendría como punto de partida, la difusión mediante la página Web del Tribunal Supremo Electoral, por la razón de que existen muchos usuarios que se conectan y visitan la página. Una revisión realizada en cuento a la cantidad de usuarios que visitaron una publicación realizada el 17/09/2012, fue de 1846 internautas. Lo que indica ser un buen medio para iniciar la difusión.

Otros medios que contribuirían a realizar una comunicación eficaz, transparente y entendible a la sociedad guatemalteca, en torno a las acciones de la Unidad, son: Revista, radio, a través de pautas y páginas web. Para (Russell 1988: p.: 255-256), las ventajas de hacer publicidad mediante revistas son:

- Selectividad de la audiencia, Las revistas exitosas son aquellas que identifican y alcanzan un segmento de audiencia de interés para los anunciantes, y Revista Amiga cuenta dentro de la sociedad guatemalteca, con el éxito de ser un medio escrito, muy aceptado por sus artículos seleccionados.
- Credibilidad, la mayoría de las revistas les ofrece a los anunciantes un ambiente extremadamente creíble para su publicidad. Revista amiga no escapa de esta credibilidad por ser un medio escrito serio y por contar con el respaldo del diario más conocido a nivel nacional.
- Larga vida, Las revistas constituyen el más permanente de todos los medios de comunicación de masas. Revista Amiga, cuenta con una publicación mensual integradora de temas variados y con enfoque de género.

(Russell 1988 p.204) indica que los spot de radio se usan para construir la frecuencia de una campaña que se dirige localmente o para llegar a segmentos demográficos específicos. En tal sentido nos interesa llegar a la población universitaria y a la sociedad en general, con las publicaciones realizadas mediante el actuar de la Unidad y de la Institución en general.

Prensa, es un medio sorprendente, es el principal medio de publicidad en términos del número de lectores diarios, estudios dirigidos en los últimos años por diversas fuentes han mostrado consistencia en el resultado de que la publicidad de prensa es la más creíble, la más usada y la más buscada. El periódico es también, un medio excelente para obtener alcance y frecuencia

en varias inserciones con base en el porcentaje de la audiencia que ve el anuncio. (Russell 1988 pp.230).

Es así como los medios de comunicación, forman una vez más, parte importante, dentro de los procesos de socialización y que son considerados dentro de las estrategias de comunicación externa, para fortalecimiento de la unidad y de la Institución.

Las estrategias internas y externas, planteadas desde las teorías anteriores, buscan:

- El fortalecimiento de de los resultados de los procesos de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE-
- El establecimiento de mecanismos internos de comunicación que apoyen el logro de los objetivos institucionales.
- Crear un clima organizacional de confianza, brindando formación oportuna, dentro de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos trazados dentro de la Unidad, generando a su vez, dentro del recurso humano, un grado de compromiso a la Unidad como a la Institución.
- El establecimiento de de canales de comunicación entre la Dirección de la Unidad y las diferentes dependencias de la Institución.
- Informar y sensibilizar a la población guatemalteca, sobre aspectos importantes sobre la participación ciudadana.
- El fortalecimiento de la imagen institucional y la difusión de acciones generadas dentro de la Unidad como de la institución.
- Informar permanentemente a la ciudadanía sobre programas de educación cívica.

Capítulo 3: Metodología Aplicada

3.1. Investigación Aplicada (UNESCO, 1998 y 2009)

Investigación de Campo: Se realizó una investigación aplicada para comprender el entorno de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE, en cuanto a sus actividades y la forma de difundir a su público interno como externo, el trabajo, alcances y resultados de las acciones emprendidas. Esto nos permitió trabajar en el ambiente natural en que se interrelacionan las personas y las fuentes consultadas. Se obtuvieron datos relevantes que son ahora objeto de estudio.

Un mecanismo dentro de esta investigación fue la información recabada mediante la encuesta y la observación (encuesta y entrevista) ya que por medio de ella indagamos conocimientos, actitudes y opiniones, este proceso de investigación fue muy enriquecedor ya que nos proveyó de información para el diagnóstico de necesidades y de destrezas.

Investigación Documental: Esta se realizó mediante la información contenida en documentos de información, tales como manuales, documentos que se encuentran en Intranet, información propia de la Institución contenida en página web y en archivos propios de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE.

De acuerdo a (Cabezas, H. 1994: p.:104) los Elementos que participaron en la Investigación son:

- a) Sujeto: A cargo de quien planificó, organizó y efectuó la acción, en este caso la estudiante.
- b) Medios: Los métodos, técnicas, procedimientos y recursos que se emplearon para llevar a cabo la investigación

- c) Objeto: El cuerpo de estudio en este caso la comunicación interna y externa de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE.

3.2. Universo

El Tribunal Supremo Electoral, TSE, está conformado por 868 trabajadores, UCADE, Julio 2012, La ciudadanía de las mujeres.>

3.3. Muestra

Para objeto de este estudio se tomaron en cuenta quince Delegaciones Departamentales, de las 22 existentes, el personal técnico de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, que suman nueve, personal del área de Comunicaciones y de Relaciones Públicas, dos personas. Así mismo se considero tomar en cuenta escuelas y ciudadanos, por la naturaleza de la Institución y por la misión de la UCADE, para obtener la opinión del público externo a quien se dirige en parte el trabajo de la Unidad. Se trabajo con una muestra intencional de 46 personas.

3.4. Técnicas

Para efectos del diagnóstico se utilizaron las siguientes técnicas:

- Observación: Se llevó a cabo mediante la recogida de datos, anotaciones de acuerdo a los datos que se estaban recabando, mismas que fueron tomadas en el trayecto de la investigación y que no hubo la necesidad de una participación directa de los participantes.
- Encuesta: Se empleo con la finalidad de recabar información de viva voz de los actores. Actividad realizada Vía telefónica.

3.5. Instrumentos o herramientas

De acuerdo a lo que plantea (Chávez Zepeda 2009: p.:229) los instrumentos aplicados en el diagnóstico son:

- Guía de entrevista telefónica, se elaboró para obtener el criterio de las Delegaciones Departamentales. (En algunos casos atendió el Sub Delegado en ausencia del Delegado Departamental.)
- Cuestionario cerrado: se estructuró para recabar información directa de la población a trabajar.
- Encuesta: Este instrumento permitió la recogida de información aportada por los participantes.
- Guía de fotografías: En el procedimiento de la investigación se contemplo el registro de los actores en los momentos del diagnóstico mediante fotografías.

Actividades a partir de los momentos de la investigación anteriores.

- Al público externo, se le trasladó una encuesta con el propósito de indagar el grado de conocimiento que se tiene del trabajo de la Unidad.
- Al público interno se le trasladó una herramienta para diagnosticar el nivel de conocimiento sobre las herramientas utilizadas para difundir al público interno y externo, el trabajo realizado por la Unidad, así mismo la interrelación de los grupos de trabajo de la UCADE. (Evaluación del clima interno)

3.6. Revisión Documental

La revisión de documentos dentro de este estudio pretendía los siguientes objetivos:

- a) Identificar la naturaleza de la Institución.
- b) Identificar la misión y visión de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE-.
- c) Mostrar los objetivos propios de la Unidad (UCADE).
- d) Definir la fecha de creación de la Unidad.

- e) Explicar las actividades asignadas a la Unidad.
- f) Revisar los estatutos legales por los cuales rige su actuar.
- g) Reconocer los diferentes departamentos asignados según Organigrama de la Institución.
- h) Identificar las funciones de los trabajadores del objeto de estudio, en este caso las funciones de la Unidad.
- i) Describir el perfil del trabajador de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral.(Sugerido).
- j) Identificar los recursos disponibles de la Unidad objeto de estudio.
- k) Identificar las fortalezas y debilidades de la Unidad objeto de estudio.
- l) Identificación de los medios de comunicación que implementa la Unidad.

3.7. Árbol de Problemas

- Identificar la interacción entre directivos y trabajadores
- Identificar la interacción de la Unidad y el público interno
- Reconocer los objetivos, misión y visión de la Unidad objeto de estudio (UCADE)
- Describir el vínculo existente entre la Unidad y el público externo
- Nombrar las diferentes actividades que realiza la Dirección con el personal a su cargo
- Describir los diferentes ruidos que obstaculizan la comunicación interna y la estrategia para minimizarlos
- Identificación de líderes dentro de la Unidad
- Categorización de actividades para el desarrollo humano de los trabajadores dentro de la Unidad
- Listar factores que obstaculizan el desarrollo de las actividades asignadas a la Unidad
- Describir el mecanismo para asignación de tareas

- Definir los medios de comunicación utilizados internamente en la Unidad para hacer circular la información de la Institución y de la Unidad en particular
- Identificar los mecanismos utilizados para la motivación del personal interno de la Unidad
- Reconocer aspectos sobre la imagen o percepción del público externo hacia la Institución

Esta actividad se llevó a cabo con personal técnico de la Unidad, los participantes fueron nueve personas, se realizó mediante la guía de encuesta estructurada y grupo focal mediante el cual se plantearon preguntas relevantes en cuanto el clima organizacional para fortalecer el diagnóstico situacional.

3.8. Análisis FODA

- Listar fortalezas y debilidades de la Unidad.
- Identificar debilidades de la Unidad que pueden convertirse en fortalezas.
- Listar las oportunidades externas que beneficiarían el actuar de la Unidad si son tomadas en cuenta.
- Identificar las amenazas que ponen en riesgo el actuar de la Unidad.

La dinámica para esta actividad fue cubierta con personal técnico de la Unidad, considerando dentro de ellos dos elementos más antiguos, en total se trabajo con cuatro personas, mediante una lluvia de ideas se lleno la matriz de cuatro ejes donde se plasmó lo correspondiente a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en torno al actuar de la Unidad.

3.9. Cuestionarios

Este instrumento fue utilizado para la recogida de información, se realizó en forma estructurada para obtener información relacionada a las percepciones, sentimientos, actitudes o conductas del informante (Anexo 1).

Para las encuestas las personas fueron seleccionadas de acuerdo a las perspectivas posibles sobre el tema, personas con gran disposición de tratar el tema y expresar sus experiencias. (Anexo 2)

A los encuestados se les informó sobre el propósito y fines del estudio y del porqué fue seleccionada, además se le indicó que su criterio quedaría en confidencialidad y anonimato. Se dio a conocer la lista de temas en los cuales versaría la entrevista y posibles preguntas.

El grado de orden de la encuesta fue mediante guía estructurada, fue aplicada individualmente, estableciendo relación entre las áreas involucradas. Los criterios de rigor aplicados durante este proceso, dentro de la credibilidad de la información buscada fueron, la observación constante y el trabajo prolongado en el mismo lugar, el juicio crítico de los compañeros, el recabar material con información de adecuación al objeto de estudio.

Mediante esta técnica se obtuvo información en forma oral y personalizada sobre acontecimientos acaecidos y aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación objeto de estudio (Comunicación Interna y Externa).

Dentro de las estrategias cualitativas aplicadas en la recolección de información se utilizó la técnica directa de observación y entrevistas, y la técnica indirecta que consistió en la consulta de documentación oficial, documentos internos, estatutos, expedientes personales, entre otros.

La muestra está conformada por 46 personas entre personal interno, externo, ciudadanos y personal de centros estudiantiles.

3.10. Grupo Focal

Cuatro personas fueron colaboradoras para este proceso, el cual se programó de acuerdo a la disponibilidad del personal técnico, se realizó una guía para obtener información relevante sobre el clima organizacional de la Unidad, planteando los objetivos y el tema específico a analizar, previo a esto se solicitó a la secretaria de la Unidad, documentos relacionados a manuales de formador de formadores, o algún otro tipo de programa que vele por el desarrollo humano y profesional de los colaboradores, del cual se me indicó que no se cuenta con ello.

Dicho proceso se efectuó en una hora cuarenta minutos, se hicieron anotaciones con respecto al sentir de los colaboradores, quienes manifestaron su descontento en cuanto a la poca atención que reciben de parte de la persona que lidera el equipo de trabajo. Se pudo observar poco interés de los colaboradores por las actividades de la Unidad, así como se hizo notar la poca motivación del personal por integrarse a ellas.

Para el desarrollo de la actividad se ofreció una refacción propiciando un clima de confianza y generando espacios participativos para obtener la información deseada.

3.11. Metodología de Análisis

En la fase del análisis e interpretación de los datos se creó una matriz en Excel, se asignó una categoría y se codificaron las respuestas, luego se elaboraron representaciones gráficas para obtener por último las conclusiones. Dicha actividad se dividió en Fase I, clasificación de ejes de análisis, y Fase II tabulación de la información.

Concluido el trabajo de campo, se realizó la tabulación e interpretación de resultados, verificando los datos encontrados en el trabajo de campo con los

fundamentos y postulados teóricos. Concluida la tabulación e interpretación de los resultados se dio inicio al informe correspondiente a cada una de las tablas.

En cuanto a la redacción de los resultados alcanzados, se realizó con propiedad, para una rápida y buena comprensión. Dentro de las cualidades contempladas para que la redacción fuera eficaz se utilizó la precisión, la claridad, la sencillez y la adecuación. (Cabezas 2006: p.: 97)

Precisión: Se realizaron anotaciones de lo esencial y significativo.

Claridad: Se redactó con claridad, una condición ineludible para el entendimiento y comunicación adecuada.

Sencillez: Se redactó con sencillez para reflejar de alguna manera, veracidad.

Adecuación: Para garantizar la correcta expresión de las ideas se aplicaron párrafos cortos y coherentes.

Cada una de las representaciones gráficas cuenta con citas, donde se indica la fuente de donde se tomo la información, para no dar lugar a dudas de plagio intelectual.

Capítulo 4: Diagnóstico Comunicacional

4.1. Comunicación Interna

El 13 de Julio del año 2,012, se inició el estudio de campo correspondiente al Diagnóstico Situacional de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE, del Tribunal Supremo Electoral.

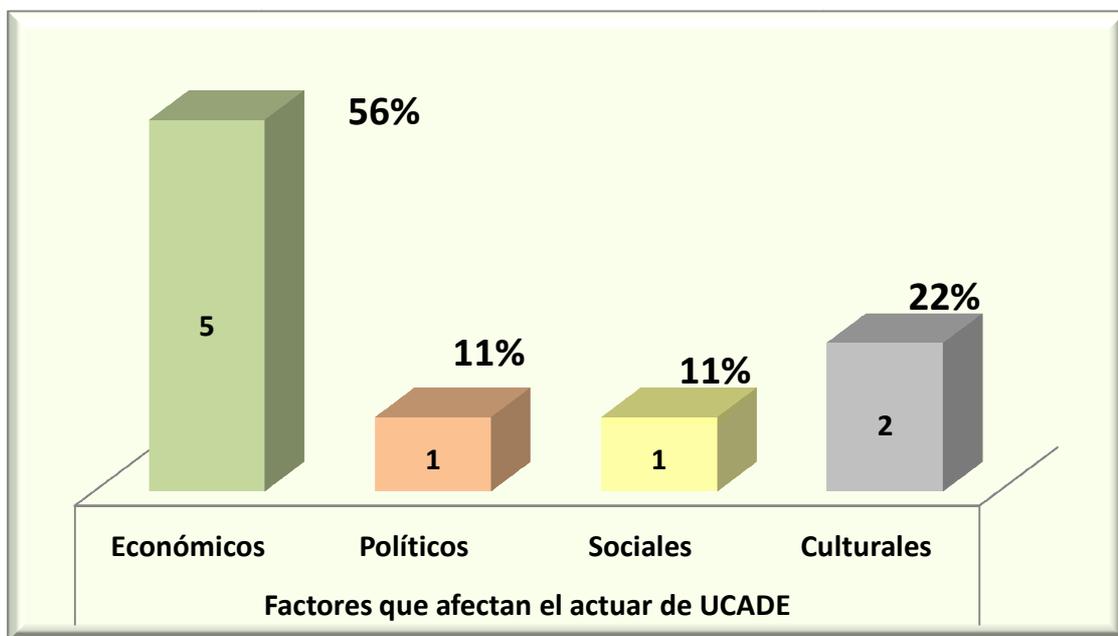
UCADE es una de las Dependencias dentro del Tribunal Supremo Electoral, esta unidad necesita de procesos estratégicos de comunicación del trabajo importante que realiza para la sociedad guatemalteca, en temas de educación cívica y materia electoral. Dicha labor es conocida en un espacio muy cerrado y debido a lo importante que significa se realizó el diagnóstico situacional que pretende generar estrategias de reconocimiento y promoción de la labor que realiza dicha unidad.

Durante el diagnóstico de comunicación interna, se identificó que varios factores afectan el actuar de UCADE, pero existe uno en especial que genera gran impacto en el desarrollo de las actividades de UCADE, es el factor económico, ver tabla adjunta:

Uno de los comentarios que prevalece en el personal técnico es que otro factor que afecta el actuar de la unidad es el factor político interno, vemos en la tabla 1 que ocupa un 11% del 100% de encuestados, debido a que todas las aprobaciones pasan por las autoridades correspondientes y la toma de decisiones se realiza a nivel del Pleno de Magistrados lo que se dificulta en parte, otro factor es el social, 11%, pues dentro del sentir de la población en algunos de los casos se deja de creer en lo que realizan las Instituciones de Gobierno, eso suele ocurrir en el sector público, otro factor más es el cultural, 22% pues la población no hemos sido educados en temas de educación cívica por lo que el tema de la participación ciudadana merece fortalecerse. Y

por último el factor económico que ocupa un 56%, donde los encuestados se refieren a que esto limita en buena parte las acciones de la Unidad.

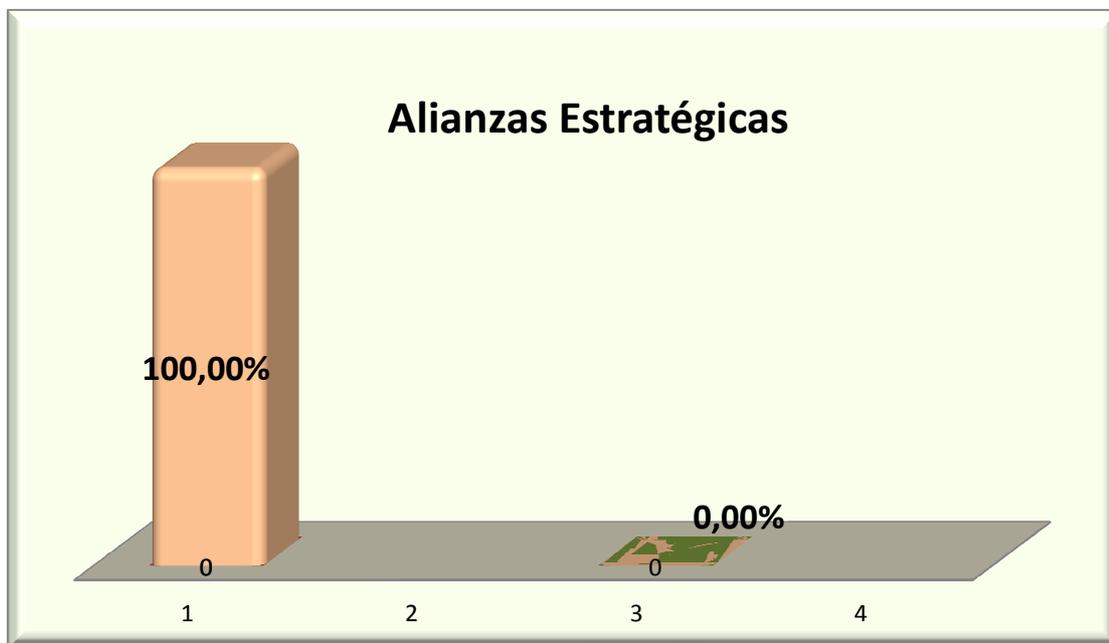
Gráfica 1: Factores internos que afectan el desarrollo de UCADE:



Fuente: de vaciado de información, herramienta de diagnóstico situacional, 29/07/2012.

En torno a esa problemática, y dándole más énfasis al factor económico, se consultó en el diagnóstico si era conveniente generar una estrategia de desarrollo y comunicación por parte de UCADE apoyándose en un tipo de alianza, se evidenció en la tabla adjunta que el 100% opina que si son factibles las alianzas con la Cooperación Internacional, para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el Plan Operativo Anual, y sobre todo para dar seguimiento a los proyectos que se encuentran activos y pendientes de implementar. Esto lo podemos observar en la tabla 2 adjunta.

Gráfica 2. Alianzas Estratégicas



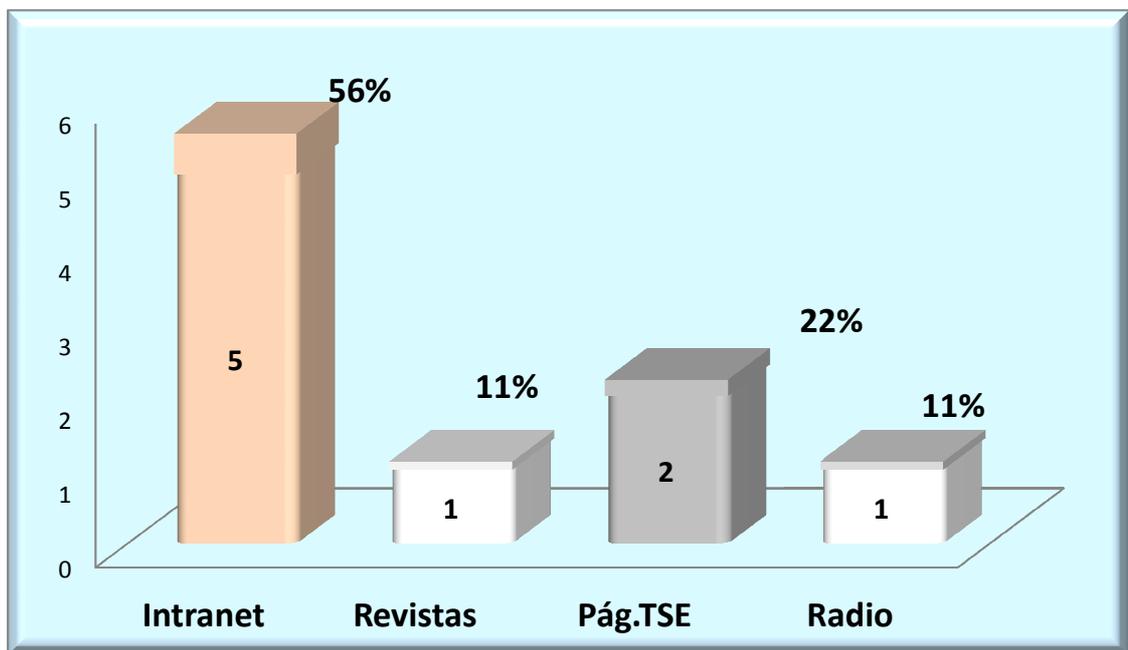
Fuente: Encuesta de diagnóstico situacional aplicada a personal interno de UCADE, el 29/07/2012

- Problemas de implementación:

En años no electorales la ayuda de los Organismos Internacionales no se manifiesta, razón por la que las actividades que cubre UCADE, en cuanto a estrategias de comunicación, no se dan en la magnitud de año electoral pues no cuenta con una estrategia propia, la estrategia que maneja en año de elecciones es propia del Tribunal Supremo Electoral, ésta no atiende la difusión de sus unidades o dependencias. En la actualidad UCADE opera con lo asignado en el presupuesto del Plan Operativo Anual, POA, lo que limita en gran manera contar con los insumos necesarios para seguir difundiendo el trabajo asignado bajo los proyectos de carácter social que la Unidad atiende en Centros Educativos como con otro tipo de organizaciones de la sociedad civil.

Por medio del diagnóstico realizado se pudo determinar que para mejorar la comunicación interna de UCADE, la población encuestada que suman 9 colaboradores, el 56% opina que la herramienta de difusión óptima sería la Intranet, el 22% la página interna del TSE, el 11% se inclina por revistas, y el otro 11% por medio de radio.

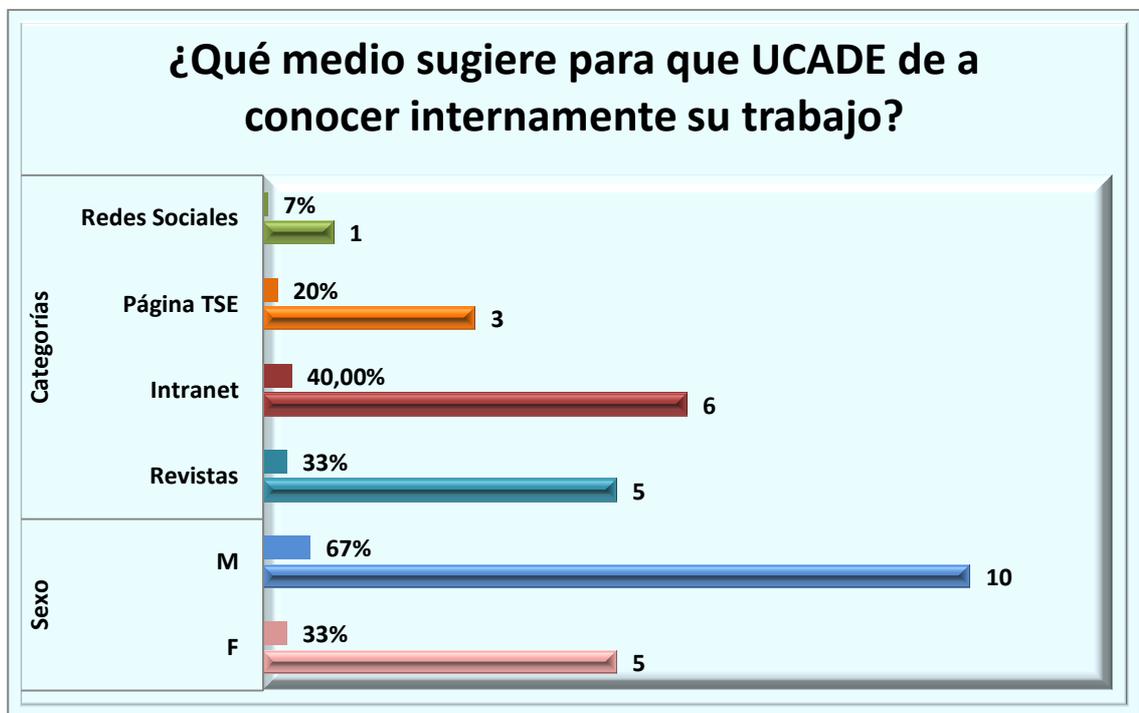
Gráfica 3: Herramientas para la difusión del trabajo de UCADE



Fuente: Encuesta de diagnóstico situacional aplicada a personal interno de UCADE, el 29/07/2012

Entre tanto la herramienta aplicada a las 15 Delegaciones departamentales del TSE, donde el 33% lo integran mujeres y el 67% hombres, opinan que los medios idóneos para que UCADE dé a conocer su trabajo internamente son: Intranet el 40% opina que este sería el medio ideal, el 33% opina que Revistas, por no contar todos los trabajadores con Internet y por consiguiente con Intranet, el 20% mediante la página web del TSE, y el 7% por medio de las redes sociales.

Gráfica 4: Medios para la difusión interna

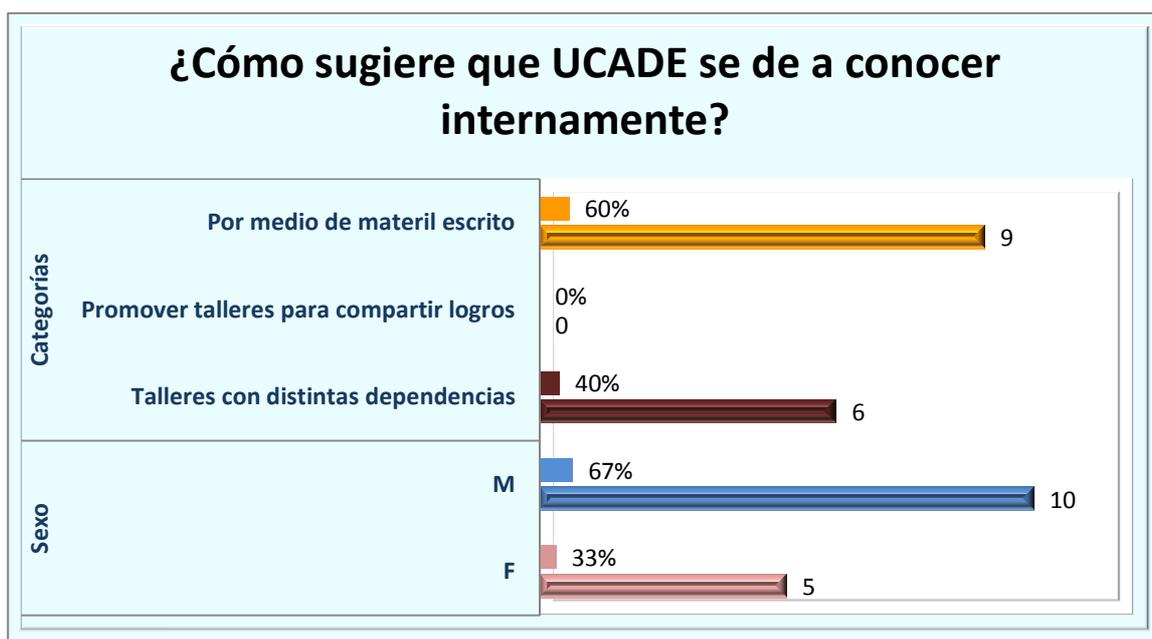


Fuente: Herramienta de Diagnóstico Comunicacional aplicada a Delegados del TSE, el 9/08/2012.

De 22 Delegaciones Departamentales 15 fueron encuestadas, de ellas el 33% lo integran mujeres y el 67% son hombres, puede notarse que la inclusión de la mujer en esta dependencia sigue siendo baja en comparación con la del hombre.

Otro resultado arrojado en el Diagnóstico Situacional, fue con respecto a otro medio de difusión que UCADE podría implementar. De los 15 encuestados el 60% opina que puede publicitar sus logros por medio de material escrito, el 40% opina que debe propiciar espacios dentro de las mismas dependencias para compartir sus logros. Ver tabla 5

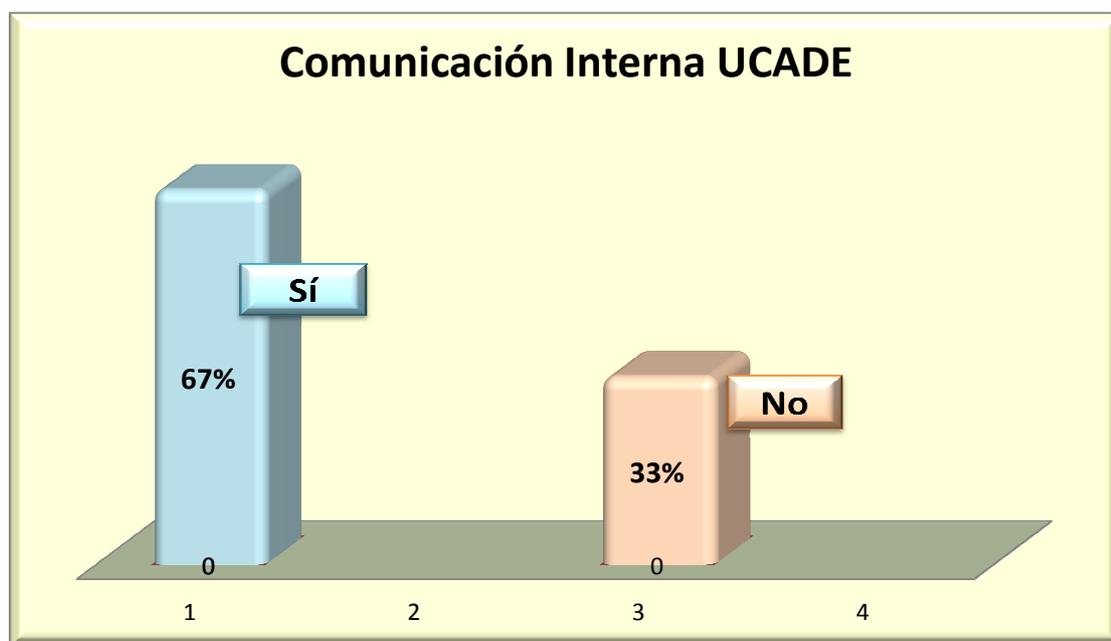
Gráfica 5: Medio de difusión interna



Fuente: Herramienta de Diagnóstico Comunicacional aplicada a Delegados del TSE, el 9/08/2012.

En torno a la consulta realizada con el personal técnico, que suman 9, sobre si UCADE cuenta con un medio de comunicación interna y externa, y si se conocen los objetivos como la misión y visión, se evidenció que el 67% indica que sí cuenta, la estrategia a la cual se refieren corresponde al Tribunal Supremo Electoral, como Institución, UCADE como dependencia no cuenta con una estrategia propia, el 33% indica que no cuenta con estrategia y además dice no conocer los objetivos, misión y visión de UCADE, lo que denota el poco involucramiento que este personal tiene con sus actividades.

Gráfica 6: Comunicación Interna



Fuente: Encuesta de diagnóstico situacional aplicada a personal interno de UCADE, el 29/07/2012

4.2. Identificación de la estrategia de Comunicación:

Existe una estrategia de comunicación propia del Tribunal Supremo Electoral, que no cubre las actividades propias de cada Unidad o dependencia.

- Aplicada:

Consultado un representante del Departamento de Comunicación sobre la estrategia que implementan para generar y fortalecer la comunicación interna como Institución, nos comenta que las técnicas y métodos del diseño en comunicación interna se generan en función de poder captar la atención e interés de los destinatarios, de manera que exista una apertura al conocimiento del mensaje que se quiere transmitir, que en unas oportunidades se trata de noticias referente al acontecer político que atañe a la Institución por su naturaleza y en otros casos sobre temas relacionados a principios y valores, algún tema referente a motivación personal y en estos momentos los temas que más publicidad tienen a lo interno versan sobre las Reformas Constitucionales y el Referéndum sobre el Caso Belice.

En el caso de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE, se pudo verificar que la estrategia de comunicación interna y externa que utiliza es la propia del Tribunal Supremo Electoral, en los Procesos Electorales, razón por la que cuenta con un presupuesto que le permite conjuntamente con la Dirección Electoral y de Comunicación, realizar campañas de sensibilización encaminadas a generar la participación ciudadana de los guatemaltecos. Pasados los Procesos Electorales, UCADE vuelve a contar únicamente con el rubro asignado en el presupuesto.

El apoyo económico de Organismos Internacionales tales como IFES, USAID, PNUD facilitan el desarrollo de actividades como capacitaciones a los Órganos Electorales Temporales que hacen posible las elecciones dentro

de sus departamentos y comunidades, así mismo la generación de material como afiches, desplegados, material publicitario y spot publicitarios llegan a cada rincón del país fortaleciendo así el Proceso Democrático del País. La ayuda de estos organismos hace posible este trabajo para trasladarlo a la sociedad guatemalteca, insistimos que esto se realiza solo en Procesos Electorales.

En conclusión, UCADE no cuenta con una estrategia de comunicación propia que permita la difusión del trabajo que realiza a lo interno del Tribunal como externamente.

Es importante señalar que la Unidad de Capacitación y Divulgación, cumple con los mandatos del Tribunal Supremo Electoral, en generar proyectos de Educación Cívica e impulsar los Derechos y Deberes de los ciudadanos, pero no cuenta con una estrategia de divulgación propia donde dé a conocer a la población guatemalteca sobre el trabajo que ejecuta, mismos que podría ser de ayuda para todos los sectores de la sociedad.

- Evaluada:

Dentro de la visita generada al responsable de la comunicación interna de la Institución se pudo constatar que en Octubre del año 2011, se realizó una evaluación a la estrategia interna con el propósito de mejorar el sistema de comunicación entre dependencias, buscando generar respuestas y acercamiento dentro del personal puesto que se encaminaban a la segunda fase de las elecciones 2011. A partir de allí se realizó una propuesta a corto plazo y fue la creación de la Intranet Institucional, fue IFES el que gestionó lo relacionado a la implementación, dichos estudios dieron inicio en el mes de noviembre para contactar al consultor idóneo en el tema. Entre tanto se dio atención a la comunicación vía correo electrónico para atender casos relacionados al proceso y funciones que dieran curso al cumplimiento de las

actividades de los actores internos, otro medio utilizado fue la implementación vía telefónica.

La dirección de comunicación considera inminente para el logro de un óptimo manejo de la comunicación, en donde se desarrollan técnicas de relación encaminadas a alcanzar una imagen pública positiva y de contacto directo, que fortalezca el desarrollo de las actividades que el Tribunal Supremo Electoral tiene asignadas, fortalecer las relaciones públicas internas y externas. Estas medidas son tomadas como institución, UCADE no figura como beneficiario de esta estrategia, sigue sin contar con una política propia que facilite las comunicaciones.

- Resultados:

La Dirección de Comunicación y Cooperación, informó por medio del Sr. José Rivas, que se ha monitoreado permanentemente el avance en cuanto a la implementación de la Intranet, según datos internos, de 882 trabajadores un 89.5% se encuentra capacitado sobre la herramienta, solo falta implementar internet en todas las oficinas de la ciudad como de las Sub Delegaciones.

Al solicitarle al Sr. Rivas algún soporte comentó que es un Acuerdo que el Pleno de Magistrados emitió requiriendo el estudio, por ser documento interno no se puede reproducir.

Otra estrategia de comunicación es la establecida por el Departamento de Relaciones Públicas y Protocolo, está encaminada internamente a llevar a cabo todo tipo de eventos que se relacione con la participación del personal a cargo de todas las dependencias, por ejemplo son los responsables de organizar eventos donde se reconoce la labor de los trabajadores por medio de un homenaje como se presenta en la fotografía adjunta. Dicha publicación se realiza por medio de la Intranet Institucional. Para dar cumplimiento a sus

objetivos se han planteado varias actividades, lo cual da como resultado lo evidenciado en los siguientes bloques.

El jueves 19 de Julio del presente año, en el patio del edificio que ocupa la sede central del Tribunal Supremo Electoral se conmemoró el XXIX aniversario de su fundación y se rindió un justo homenaje a los trabajadores de esta institución que este año cumplen 20 años de labores.

**Figura 6: Autoridades y Personal
Tribunal Supremo Electoral**



Fuente: Tribunal Supremo Electoral www.intranet.org. Magistrados y personal homenajeado.23072012.

Los trabajadores homenajeados fueron: Los Subdelegados Municipales del Registro de Ciudadanos, Luisa Espino, Dick Edward Díaz Valiente y Ana María Escobar Ramos, quienes prestan sus servicios en Olopa, San José del Golfo y Chiquimulilla, respectivamente, así como Karina Silvana Elizabeth Carías Cárcamo, Oficinista II, del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones -DICEP-, Verónica Fajardo Roca, Oficinista IV, de Ventanilla única de pagos, de la Dirección General de Finanzas, Edgar Vinicio Milian Morales, Oficial II de Secretaría General, no se presentó Carlos Humberto Sánchez Góngora, Delegado Departamental

del Registro de Ciudadanos en Petén. Se considera este aporte como fortalecimiento institucional.

Así mismo se encargan de publicar por la misma vía, mensajes de motivación personal, incluyendo principios y valores tal como se muestra en publicación adjunta.

Figura 7: Mensajes Motivación Personal

A su vez realiza por medio de la herramienta de la Intranet, un monitoreo de medios, donde presentan las noticias de carácter político que le atañen a la Institución, con la finalidad de mantener informados a los trabajadores sobre el acontecer en este ámbito.

A continuación la portada de la Intranet Institucional, la cual fue implementada a nivel de todas las dependencias, y por medio de la cual el Departamento de Recursos Humanos publica artículos sobre temas motivaciones, publicaciones sobre artículos de interés general, facilita la comunicación y el trabajo de los colaboradores de la Institución.



Fuente: Tribunal Supremo Electoral www.intranet.org.gt 9/08/2012.

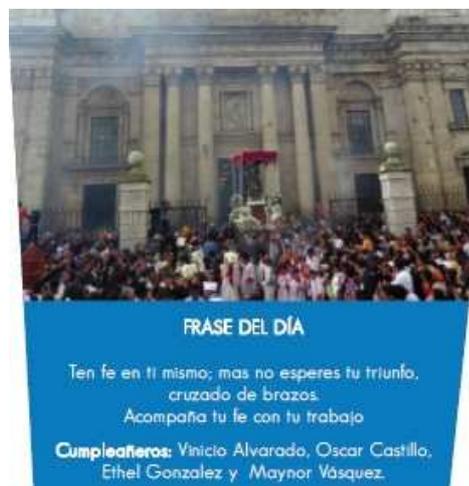
Figura 8: Página Principal Intranet Institucional TSE



Fuente: Tribunal Supremo Electoral www.intranet.org.gt 9/08/2012

Figura 9: Mensajes Relaciones Laborales

Uno de los mensajes motivacionales enviados por esta herramienta son los publicados por el Departamento de Relaciones Laborales. Esta herramienta permite subir archivos y fotografías.



Fuente: Tribunal Supremo Electoral www.intranet.org.gt 9/08/2012

Puede notarse que dentro de estas publicaciones no figura ningún material, ni se hace notar la participación de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral en las actividades que comparte con estudiantes y otros

sectores de la sociedad guatemalteca. Aún queda por implementar una estrategia que haga alusión al nombre designado a la Unidad.

- **Modificaciones**

Dentro de los cambios de la estrategia de comunicación interna, la innovación reciente es la Intranet y el medio que ha utilizado dentro de la herramienta para la difusión de los logros a nivel institucional, temas relacionados con el monitoreo de medios y actividades relevantes del Pleno de Magistrados. Una implementación más es la instalación de Reuter para la conexión directa de internet, por problemas de cobertura son 78 subdelegaciones que quedan incomunicadas, la Compañía Claro cubrirá otros sectores por medio de Modem Inalámbrico.

4.3. Prácticas de comunicación del líder:

Dentro del proceso de observación, como parte del equipo de trabajo de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE-, y por medio de la socialización de un colaborador se identificó que la persona que lidera con el grupo, señala las metas y los plazos, hace un seguimiento de su cumplimiento, se anticipa a las dificultades, resuelve obstáculos. Se concentra en las metas y gestiona el plan de trabajo dentro del calendario propuesto, terminando a tiempo, en las fechas previstas y conforme al presupuesto establecido en el Plan Operativo Anual. Da seguimiento a los proyectos y atiende la calendarización de actividades con los centros educativos, que dicho sea de paso, el personal técnico debe salir a tocar puertas y ofrecer talleres para el fortalecimiento de la democracia del país y propiciar de esta manera la participación de los ciudadanos, puesto que a nivel externo no está posicionada la Unidad.

Además de organizar su propio trabajo, organiza el trabajo de los integrantes de su equipo, respecto a la realización de las tareas. Por otro lado, en las

reuniones que convoca, comparte información, pide opiniones, fomenta la intervención de todos. La Unidad trabaja bajo estrictas normas de presión pues interesan mucho los resultados en tiempo y calidad.

Cabe mencionar que las atribuciones del líder se han centrado en atender varias actividades como la elaboración de la memoria electoral 2012, así como de otro tipo de actividades de carácter urgente, atiende reuniones que demandan las atribuciones asignadas, y las actividades requeridas directamente de las autoridades superiores. Actualmente las actividades están centradas en la calendarización y desarrollo de las actividades del Plan Operativo de la Consulta Popular, POC, la cual liga a otras funciones con varias dependencias de la institución, lo que hace suponer que no queda espacio para generar otro tipo de dinámica directamente con el recurso humano.

El líder suele utilizar el sistema de comunicación informativa para garantizar la difusión de los Acuerdos emitidos por las autoridades de la institución, para el cumplimiento de estatutos, normas, así como aspectos relevantes que le atañen al trabajador.

Figura 10: Personal de UCADE en reunión de trabajo

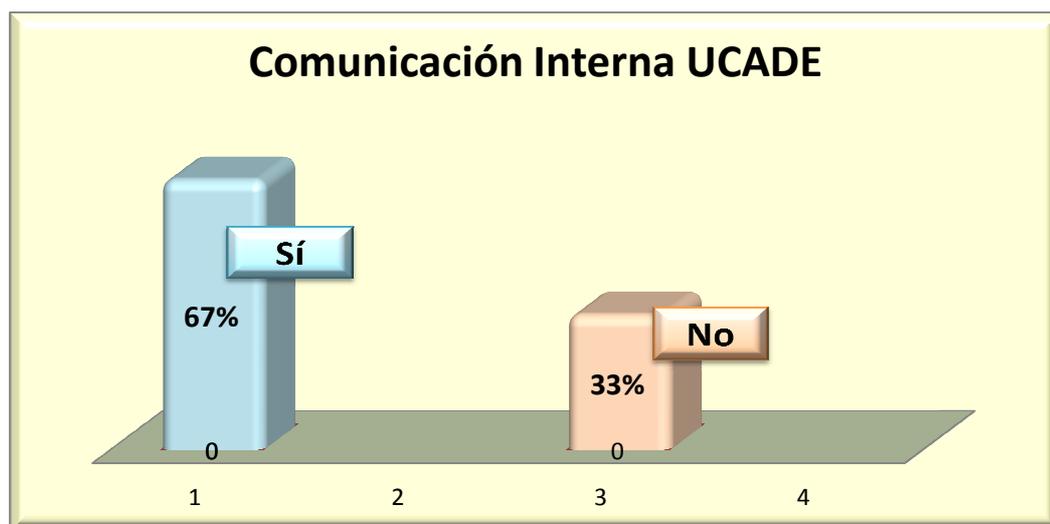


Fuente: La Directora de UCADE Ma. Rosario Velásquez en reunión con personal técnico. Imágenes tomadas en las instalaciones de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE-22/08/2012. (Foto Carolina López)

4.4. Prácticas de Comunicación del Personal

La dinámica de trabajo del equipo técnico ha girado en torno a ser dirigido y monitoreado por el líder, la comunicación ascendente se aplica pero sus estatutos como institución del Estado, no permite la toma de decisiones por sí solo, pero si las propuestas sobre cambios en procesos que no se salgan de las reglas como proponer nuevos proyectos; pero falta iniciativa por parte de algunos trabajadores, esto se evidenció en el diagnóstico realizado dentro de la Unidad, a su vez también se estableció personal que no conoce los objetivos, misión y visión de la Unidad, por lo tanto se puede decir que el personal no se involucra ni está identificado con la Institución, pudo señalarse a su vez poca motivación del equipo de trabajo por su desinterés en ser parte activa de la Unidad. Los datos de la tabla siguiente muestran que del 100% de encuestados, el 67% conoce los objetivos de la misión y visión, mientras que el 33% los desconoce, éste último porcentaje es el personal que no se siente identificado con la institución y por lo tanto no se involucra en las actividades de la Unidad.

Gráfica 7: Comunicación Interna



Fuente: Encuesta de diagnóstico situacional aplicada a personal interno de UCADE, el 29/07/2012

4.5. Comunicación en el equipo

4.5.1 Comunicación de Crisis:

Actualmente el personal técnico de la Unidad vive un clima poco agradable debido a que hay rumores en cuanto a las plazas que se ocupan; ya que se comenta que han salido a convocatoria. Esto ha generado descontento e inestabilidad. La Dirección de la Unidad no ha tenido un acercamiento con el personal, por el contrario al consultarle sugiere hacerlo directamente con el Departamento de Recursos Humanos los que se excusan de dar cualquier información.

No se cuenta de parte de la Dirección de la Unidad con una estrategia que minimice los comentarios y merme el desacuerdo.

Otro aspecto que se ha podido observar y escuchar, es el descontento del equipo técnico en cuanto a que para desarrollar las actividades planificadas, no se cuenta con la autorización en tiempo, y varias de ellas se han dejado de hacer, esto según comentarios lo atribuyen a problemas políticos internos y de carácter personal.

4.5.2 Comunicación Institucional:

Comunicación descendente

La información que circulan las autoridades, los estatutos para regirse en los procedimientos, o acuerdos para llevar a cabo una actividad, se socializa por escrito, se recibe copia del documento y luego la Secretaría pasa el aviso con una copia para el trabajador y la otra se firma de recibido.

UCADE también maneja el mecanismo para transmitir información mediante reuniones donde se propicia el diálogo, se convoca al personal y se le informa. La intranet juega un papel importante dentro de esta comunicación

descendente, en cuanto a la difusión de información, es el Departamento de RRHH quien se encarga de realizar el comunicado.

Figura 11: Carpetas Publicadas Intranet Institucional, TSE.

Carpetas Publicadas

Repositorio de las carpetas públicas de los usuarios del sistema y publicadas a través del módulo de Gestión de Archivos y Documentos

¿Quiénes han publicado?

Colapsar Expandir Filtro por...

- Sacatepéquez
 - Delegaciones y Subdelegaciones San Marcos
 - Delegaciones y Subdelegaciones Suchitepéquez
 - Delegaciones y Subdelegaciones Zacapa
 - Departamento de Administración de Personal
 - Departamento de Análisis y Programación
 - Departamento de Bienestar Laboral
 - Astrid Dinora Gonzalez Arias
 - Bienestar Laboral
 - Flor De Maria Doradea Guerra
 - Maria Eugenia Garcia Melgar
 - Departamento de Comunicación
 - Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones

Buscador

Buscar

Puede buscar entre todos los archivos publicados. Utilice uno de estos criterios: título, descripción, palabras clave, nombre del archivo, nombre de la carpeta, nombre del autor de la carpeta, email del autor de la carpeta o departamento.

Generales Descripción Palabras Clave Compartida con

Bienestar Laboral

Creada el 24 de julio de 2012 y actualizada por última vez el 24 de julio de 2012

Archivos encontrados

Exportar tabla a:

Mostrar 10 registros

Archivo	Título	Autor	Descripción	Palabras Clave	Peso
frase30-08-12.pdf	sin datos	Astrid Dinora Gonzalez Arias	sin datos		234.4 KB
frase3-10-12.pdf	sin datos	Astrid Dinora Gonzalez Arias	sin datos		196.2 KB
frase29-10-12.pdf	sin datos	Astrid Dinora Gonzalez Arias	sin datos		172.5 KB
frase29-08-12.pdf	sin datos	Astrid Dinora Gonzalez Arias	sin datos		142.9 KB

Fuente: Tribunal Supremo Electoral www.intranet.org.gt Archivo de Carpetas Publicadas. Bienestar Laboral. Tribunal Supremo Electoral.10/08/2012

Otro mecanismo utilizado mediante esta herramienta, es para informar a los trabajadores sobre revisión de inventarios, asambleas, eventos, entre otros. Este es el mensaje contenido dentro de la publicación electrónica, la Intranet es un medio actualmente, para la difusión de procesos y actividades varias, la cual se realiza mediante los Departamentos de Planificación, Comunicación y Relaciones Públicas y Protocolo. Recursos Humanos de igual manera se integra con varias publicaciones del interés de los trabajadores, entre otras. UCADE a la fecha no cuenta con publicaciones mediante esta herramienta, en lo que va del año ha realizado algunas actividades de las cuales no existe difusión, otras se han dejado de hacer por

el factor económico. Otro medio de divulgación del Tribunal Supremo Electoral, TSE, es la página electrónica donde informa a la población guatemalteca, sobre avances de actividades relacionadas con la naturaleza de dicha Institución, tal como se muestra en una de sus publicaciones como aparecen en la web.

Figura 12: Página Electrónica Tribunal Supremo Electoral



The image shows a screenshot of the Tribunal Supremo Electoral's website. At the top, there is a blue banner with the text "Memoria Electoral" and "Elecciones 2011". Below this is a section titled "Últimas Noticias". The first news item is dated 06/11/2012 and is titled "Presidenta del Tribunal Supremo Electoral se reunión con el Secretario General de la OEA." It includes a photograph of two women standing together. The second news item is also dated 06/11/2012 and is titled "Presidenta del Tribunal Supremo Electoral invitada especial en las Elecciones de los Estados Unidos 2012." It includes a photograph of two women standing together. Both news items have a "[leer más...]" link below them.

Fuente: Tribunal Supremo Electoral <http://www.tse.org.gt/> 08/11/2012.

Figura 13: Personal de UCADE Atendiendo Encuestas

4.5.3 Comunicación Horizontal

Se lleva a cabo mediante correos electrónicos o bien mediante conversaciones en línea (Intranet) con personal del mismo nivel jerárquico.

4.5.4 Identidad Institucional:

En torno a la identidad institucional, se pudo identificar que un 33.33% dentro del diagnóstico de comunicación interna, no conoce los objetivos, ver tabla 6, ni la misión y visión de la Unidad, esto no permite el involucramiento en las actividades asignadas, eso es un reflejo de la poca identidad que tienen los trabajadores con la Unidad y por ende con la Institución.

Encuestas realizadas con personal de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE, TSE, 29/07/2012.



Fuente: Encuestas realizadas a personal de UCADE, 29/07/2012 (Fotografías tomadas por Sr. Coronado y Lic. Zetina)

Canales informales de comunicación

Se observa que este mecanismo gira en torno a lo que opinan los grupos de trabajo, es una comunicación cara a cara y de trabajador a trabajador, con el ánimo de comentar actividades desarrolladas, tratan aspectos positivos como negativos, de igual manera sobre el actuar de Jefes y dentro de los mismos compañeros de trabajo.

Clima de comunicación interna de UCADE

Se ha podido observar que algunas de las actividades que se gestionan dentro de la UNIDAD no todas se informan al personal, se enteran por algún rumor del cual solo se llega a especular.

- Otras Actividades:

Actividades de relaciones con los empleados:

En la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, la persona que lidera con el grupo de trabajo, propicia espacios de comunicación y acercamiento con el personal, esto en forma esporádica, son espacios sumamente cortos, el tomar una refacción por ejemplo, como se hace en horario de trabajo, debe ser en un período corto, pero se comparten temas del acontecer nacional o propios de la Institución, no se tiene contemplados programas de relaciones con los empleados, ni otro tipo de actividades propios de la unidad, fuera de ella.

**Figura 14: Personal de UCADE festeja 27 Aniversario de labores
De Sr. Carlos Narciso Coronado.**



Fuente: Imágenes tomadas en las instalaciones de UCADE. Personal de UCADE festejando los 27 años de servicio del Licenciado Carlos Narciso Coronado. 24/08/2012.

- Actividades de Capacitación con los empleados:

Actualmente la capacitación que se ha realizado con el personal es referente al manejo de la herramienta de Intranet, esta publicación aparece en la página web del TSE. No se ha gestionado otro tipo de formación, esto puede evidenciarse en el diagnóstico realizado, la siguiente fotografía nos presenta:

Figura 15: Subdelegados Chimaltenango e Izabal

**SUBDELEGADOS DE CHIMALTENANGO E IZABAL
PARTICIPAN EN CAPACITACIÓN SOBRE MANEJO DE LA
INTRANET**

Delegados y Subdelegados del Registro de Ciudadanos (RC) del Tribunal Supremo Electoral (TSE) en Chimaltenango e Izabal se sumaron a los talleres de capacitación sobre el manejo y la implementación de la Intranet.



De esta manera, se agilizaron los procesos de intercambio de información con otras Delegaciones y Subdelegaciones, así como las dependencias establecidas en la ciudad capital, optimizando, así, tiempo y recursos.

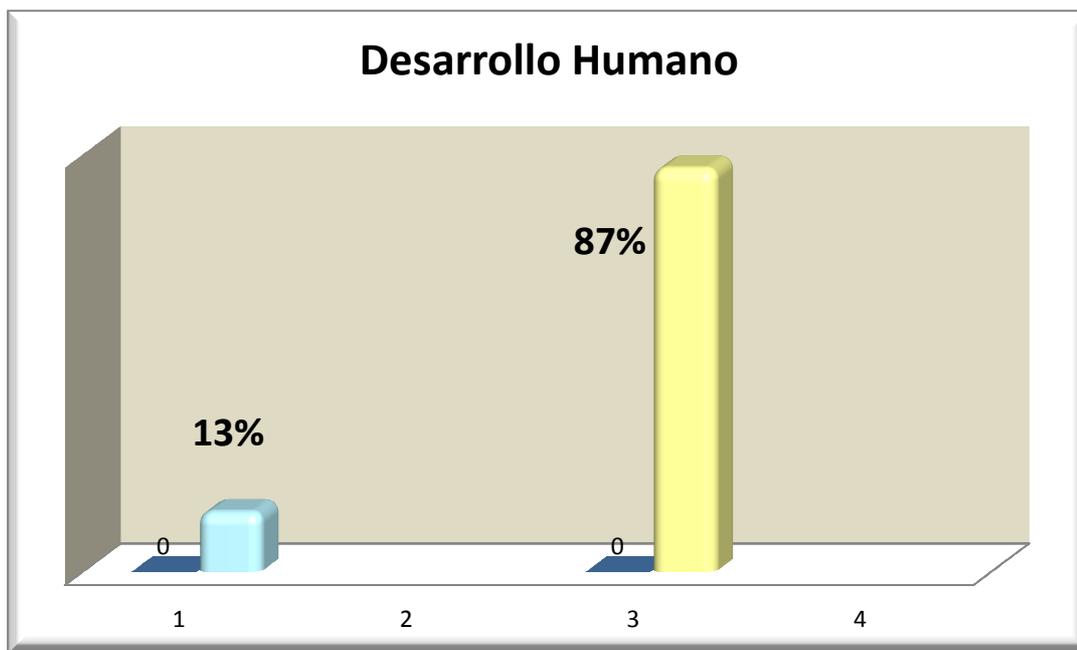
El taller, dirigido por técnicos de la Unidad de Capacitación y divulgación Electoral (UCADE) y coordinado por la Dirección de Planificación del órgano electoral, incluyó los módulos I y II, con los cuales, los subdelegados del RC conocieron las ventajas de la red interna, como una herramienta informática que permite desarrollar tareas y proyectos de manera ordenada, así como ampliar las vías de comunicación.



Fuente: Imágenes tomadas en el centro de capacitaciones de UCADE. Personal de Delegaciones y Sub Delegaciones, De San Marcos, Agosto 17/2012.

Se ha identificado mediante una revisión documental y diagnóstico situacional que no se cuenta con herramientas de mejoras para el desarrollo de equipos de trabajo. Del 100% de la población encuestada, nueve en total, el 87% indica que no se gestiona el talento humano, que faltan programas que beneficien o fortalezcan sus conocimientos y habilidades para el buen desempeño de sus atribuciones. No hay crecimiento personal y falta involucramiento de colaboradores en las actividades de la Unidad, el 13% dice que sí se gestiona el talento humano. Como se muestra en la siguiente tabla

Gráfica 8: Desarrollo Humano



Fuente: Encuesta de diagnóstico situacional aplicada a personal interno de UCADE, el 29/07/2012

El primer grupo que indica que no se gestiona el talento humano, manifestó que el consejo para los nuevos era buscar otros horizontes pues el contar con más de 25 años de servicio en la Unidad les hizo acomodarse ya que de lo contrario no se les apoya en el sentido de crecer dentro de la Institución. El otro grupo comentó que en la anterior Jefatura fue diferente pues el personal a cargo era más proactivo.

4.6. Comunicación Externa

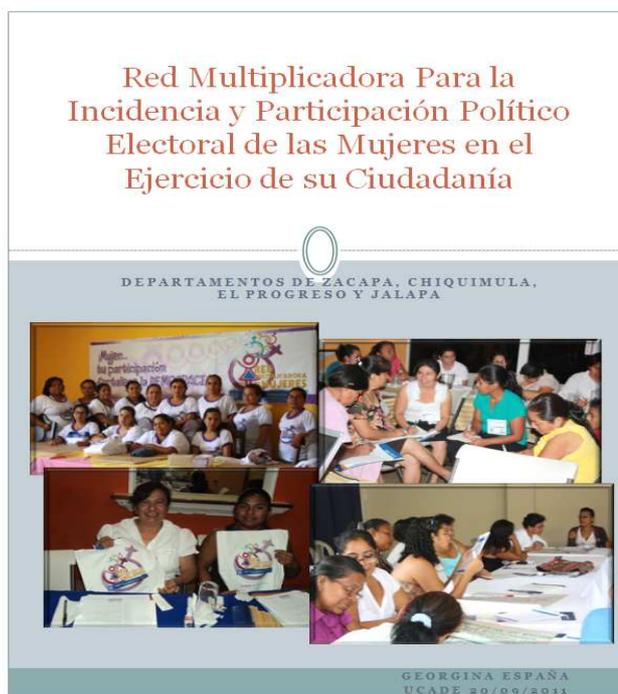
Comunicación Externa Operativa

La Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, es la responsable de establecer programas permanentes destinados a la planificación, programación y ejecución de actividades relacionadas con la profesionalización de los recursos humanos con que cuenta el Tribunal Supremo Electoral;

Aborda medios idóneos que permitan dar a conocer las atribuciones que la Ley Electoral y de Partidos Políticos le asigna al Tribunal Supremo Electoral, en cuanto a la celebración de los comicios correspondientes y su vinculación con las organizaciones a que dicha ley se refiere; y

Establece programas permanentes que tiendan, mediante una debida planificación, programación y ejecución de tareas, a la concientización ciudadana con respecto a su participación en la vida política del país, objetivo que se puede alcanzar mediante acciones que formen parte de proyectos concretos relacionados con la educación cívica de la población en general y ciudadana en particular.

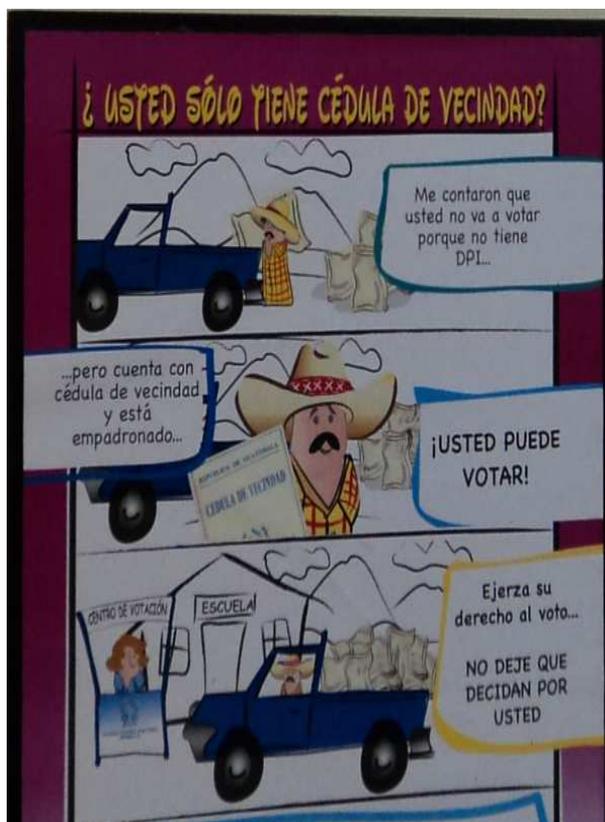
Figura16: Imágenes Lideresas Comunitarias, Corredor Seco



^u
Fuente: Tomado de informes Talleres Red Multiplicadora, Corredor Seco, Proceso Electoral 2011.

Publicidad:

Figura 17: Afiche informativo Proceso Electoral 2011.



Fuente: Imagen tomada de afiche UCADE.20/08/2012.

El material adjunto, fue el avalado por el Tribunal Supremo Electoral, en el Proceso Electoral 2011, y el que se utilizara en la campaña de concientización por medio de la estrategia de divulgación implementada por la Institución, es de hacer notar que UCADE facilitó temas de educación cívica, sin embargo no se le dio a conocer este trabajo que se realizó con la ciudadanía por no contar con el medio para realizar la divulgación.

Figura 18: Material Publicitario en apoyo a Comicios Electorales



Fuente: Imagen tomada de afiche UCADE.20/08/2012

Material publicitario utilizado en Procesos Electorales de años anteriores.

**Figura 19: Lideresas de la Red Multiplicadora
Zacapa, Proceso Electoral 2011.**



Mediante la estrategia de comunicación del Tribunal Supremo Electoral UCADE ha logrado integrarse con algunos sectores de la sociedad guatemalteca, por medio de talleres que buscan la inclusión de la mujer en Procesos Electorales, en las fotografías adjuntas se muestra el trabajo con lideresas de las comunidades del Corredor Seco con quienes se pudo compartir material de apoyo para llevarlo a sus comunidades y así impulsar la participación de la mujer.

Fuente: Imagen tomada en Gualán Zacapa, 2011.

Figura 20: Lideresas Jalapa y Chiquimula Elecciones 2011



Lideresas de las comunidades de Jalapa y Chiquimula, Proceso Electoral 2011, con quienes se compartió material informativo para sus comunidades. La foto inserta muestra cómo las lideresas de las comunidades, con apoyo de la Cooperación Internacional llevan información a sus comunidades para instar a la participación en el Proceso Electoral 2011.

Fuente: Imagen tomada en talleres de Capacitación Proceso Electoral 2011. Departamentos de Jalapa y Chiquimula. Mayo/2011.

Figura 21: Participación de Niñas Talleres de Educación Cívica.



Fuente: Tomado de talleres de Participación Ciudadana. Escuela Oficial Para Niñas Leonor Vda. De Ramírez. Santa Ana, Sacatepéquez. Junio/12

Por las asignaciones de UCADE, en los Programas de Educación Cívica se debe realizar un acercamiento con las escuelas, el desconocimiento de los Centros Educativos sobre la Existencia de la Unidad hace que el personal técnico salga a ofrecer los productos para así llegar a su público objetivo.

Figura 22: Jóvenes eligiendo Gobierno Escolar 2012.

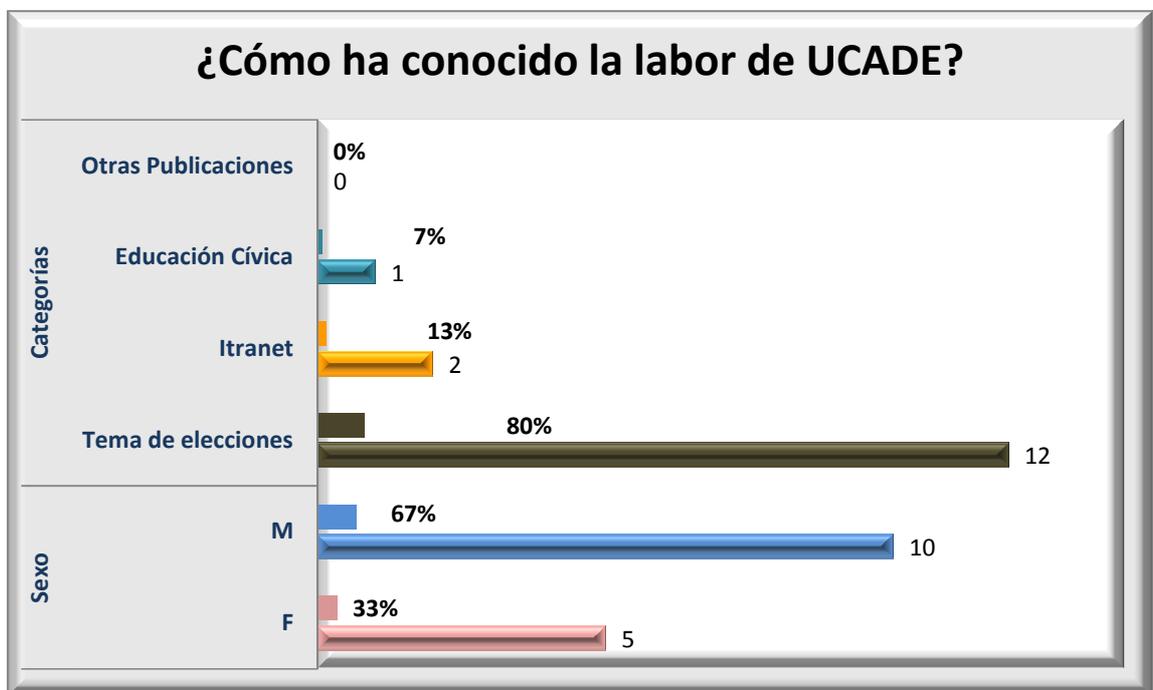
Otro trabajo realizado por UCADE fue la Coordinación del evento de Elección de Gobierno Escolar en el Instituto Imrich Fishmann en Marzo/12, del cual solo conoció la Unidad y el establecimiento. A continuación fotografías de la actividad cuando UCADE prestó el asesoramiento por medio de talleres de capacitación.



Fuente: Imagen tomada de Estudiantes 5to.Mecánica Automotriz, Instituto Imrich Fishmann, Marzo/12.

Descritas sus actividades vemos, a través de la herramienta de diagnóstico comunicacional, que el vínculo con sus clientes se debe fortalecer, puesto que la muestra obtenida con Delegados y Sub Delegados Departamentales, nos indica que el 80% de 15 encuestados, opina que conoce la labor de UCADE por capacitaciones en temas electorales, no así en los temas de Participación Ciudadana, Construyendo Ciudadanía, Red Multiplicadora de Mujeres, entre otros. Ver gráfica 9.

Gráfica 9: ¿Proyectos por los que conoce la labor de UCADE?

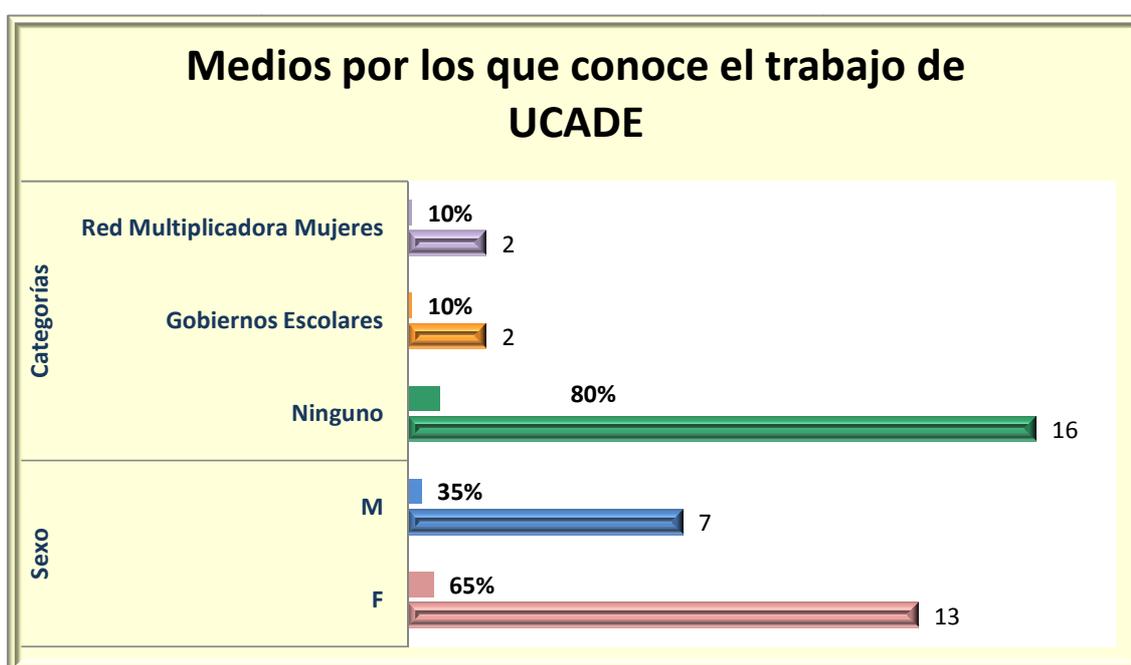


Fuente: Herramienta de Diagnóstico Comunicacional aplicada a Delegados del TSE, el 9/08/2012.

Las actividades de la Unidad están encaminadas a generar proyectos concretos relacionados con la educación cívica de la población en general y ciudadana en particular, pero no se da a conocer en su totalidad con su público externo.

La gráfica 10 muestra que el 80% de los 20 encuestados indican no conocer las labores de UCADE, un 10% conoce el trabajo por medio del Proyecto de Gobiernos Escolares y el otro 10% por medio de otro Proyecto de la Red Multiplicadora. Esta muestra fue tomada con maestros y público en general.

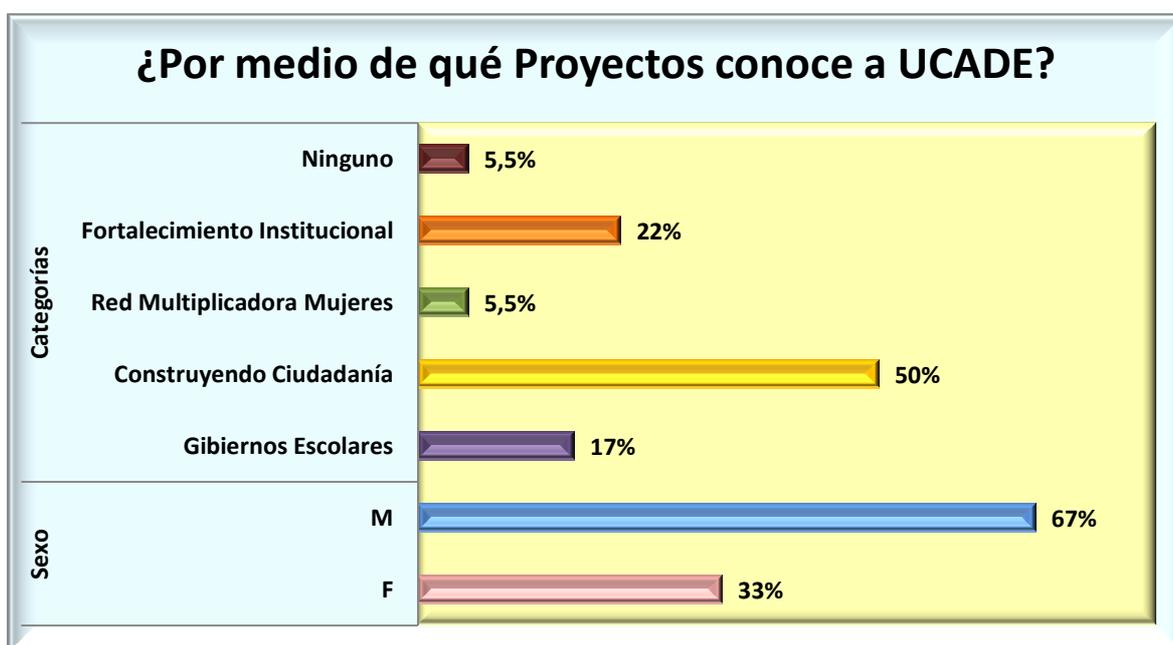
Gráfica 10: ¿Medios por los que conoce la labor de UCADE?



Fuente: Herramienta de Diagnóstico Comunicacional aplicada a Maestros y público en general, el 9/08/2012.

En la gráfica 11 vemos que el 50% conoce la labor de UCADE por el tema Construyendo Ciudadanía, el 22% por temas de fortalecimiento institucional, el 17% por el tema de los Gobiernos Escolares, el 5.5% por medio de la Red Multiplicadora y el otro 5.5% ninguno. Esta es la opinión de los delegados y sub delegados departamentales.

Gráfica 11: ¿Por medio de que Proyectos conoce UCADE?



Fuente: Herramienta de Diagnóstico Comunicacional aplicada a Delegados y Sub Delegados Departamentales, el 9/08/2012.

4.7. Relaciones de Comunicación con los Clientes

El tipo de comunicación utilizada por UCADE con sus clientes es verbal, en la aplicación de sus talleres utiliza una metodología participativa, se utiliza a su vez la comunicación escrita, despleables y afiches, y audiovisuales, esto generalmente con los centros educativos, en cuanto a la población en general para los Procesos Electorales, se utilizan campañas de divulgación

masiva por medio de afiches, desplegables y spot radiales como televisivos. Se recibe apoyo de Organizamos Internacionales lo que hace posible este trabajo en dichos procesos, en la actualidad se identificó mediante el diagnóstico comunicacional que hay factores que obstaculizan sus acciones para llegar a sus clientes. La mayor parte de establecimientos educativos, con los cuales se trabajaron talleres, fueron abordados vía telefónica, pues se debía llenar una cuota de participación ciudadana y no se tenía debido a que los establecimientos desconocen que la Unidad existe, se tubo la experiencia con colegios y escuelas públicas donde se tuvo buena respuesta de las autoridades, jóvenes y niños que participaron eligiendo Gobiernos Escolares como recibiendo talleres cuyo contenido se enfoca a la participación ciudadana, el voto consciente, deberes y derechos ciudadanos, entre otros.

4.8. Relaciones con las instituciones gubernamentales

De acuerdo a la publicación realizada por Acción Ciudadana, 2006 Estudio sobre el Sistema Nacional de Integridad de Guatemala, indica que el tribunal Supremo Electoral juega un papel fundamental en la búsqueda de la transparencia y fiscalización del financiamiento a partidos políticos, durante el proceso electoral y época no electoral, así como en el control del gasto de la campaña electoral. El Tribunal Supremo Electoral como pilar del Sistema Nacional de Integridad canaliza los problemas por mal manejo de recursos públicos hacia el Ministerio Público, otro pilar principal con el que interactúa a nivel de instituciones públicas en cuanto a los recursos es con el Ministerio de Finanzas y para la fiscalización de esos recursos con la Contraloría General de Cuentas, por este mismo ente para control de Probidad de acuerdo a la Ley. (Acción Ciudadana, 2006 <http://www.accionciudadana.org.gt/Documentos/sni.pdf>).

Otros Pilares, Congreso de la República, lo referente a las Consultas Populares y Reforma de Leyes, Organismo Judicial en cuanto a delitos electorales, Superintendencia de Administración Tributaria SAT, en el control de impuestos, con la Corte de Constitucionalidad CC, amparos en materia constitucional, Procuraduría de los Derechos Humanos PDH, en atención a violación de derechos de los ciudadanos, con el Registro Nacional de las Personas Renap, en atención a inscripción de nuevos ciudadanos, defunciones, Ministerio de Gobernación MINGOB, para el control de clientes que han perdido la ciudadanía, con el Ejecutivo por la asignación del presupuesto.

Para la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral su vínculo serían las Escuelas públicas, no hay más dependencias gubernamentales solo las citadas como institución. Pese a que la relación con este ente gubernamental, escuelas, se encuentra establecido, el 83% de la población encuestada (maestros y público en general) opina que no conoce el trabajo de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE-.

4.9. Relaciones con entes autónomos

La Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, en año electoral, tiene contacto directo con las Unidades Académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el tema de los Observadores Nacionales a quienes brinda material de apoyo como manuales de funciones y capacitaciones referentes al actuar dentro del Proceso Electoral. No cuenta con otro aliado estratégico para el cumplimiento de sus funciones.

4.10. Relaciones con otras Organizaciones empresariales

La UCADE gestiona trabajo directo de imprenta en el caso de requerir afiches, despleables, material didáctico, etc., y lo realiza previa aprobación

de las autoridades correspondientes. No se pudo obtener el nombre de las imprentas.

La adquisición de materiales y equipo de oficina se adquiere directamente con el Departamento de Compras, por lo que UCADE no mantiene contacto con proveedores.

4.11. Relaciones con los medios de comunicación

De acuerdo a la consulta electrónica realizada en Tribunal Supremo Electoral, Relaciones Públicas y Protocolo, la relación con el medio escrito Prensa indica que el Tribunal Supremo Electoral sabe que las acciones de Relaciones Públicas encaminadas a la difusión periodística son herramientas fundamentales en la construcción de un proceso transparente, por lo que los medios de comunicación podrán encontrar en este espacio un canal de obtención de información e intercambio de inquietudes entre periodistas y este Departamento. En tanto que el Departamento de Relaciones Públicas Externas pretende establecer vías que faciliten el contacto interinstitucional y con los diferentes organismos y entidades nacionales y extranjeras, civiles o gubernamentales, así como ser una oficina de información que permita una mejor atención al público en general. [En línea] Disponible en <http://www.tse.org.gt/protocolo.php>.

La Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, el único contacto que tiene con los medios, es cuando se realizan las capacitaciones de los Órganos Electorales Temporales, los que hacen posible el Proceso Electoral en sus localidades, que se imparten en los departamentos, es la prensa departamental la que difunde el avance y temas tratados dentro de sus localidades.

4.12. Identidad

El tribunal Supremo Electoral ha buscado siempre mantener una comunicación Institucional eficiente con el público externo y esto lo ha realizado a través del Departamento de Relaciones Públicas y Protocolo, quien gestiona una imagen estable con mensajes sobre su realidad, esto se evidencia en los procesos electorales; mensajes que van creando con el tiempo un cuerpo de reconocimiento ante su público externo, que en este caso es la población guatemalteca, lo cual crea a su vez una familiaridad y actitudes en el público.

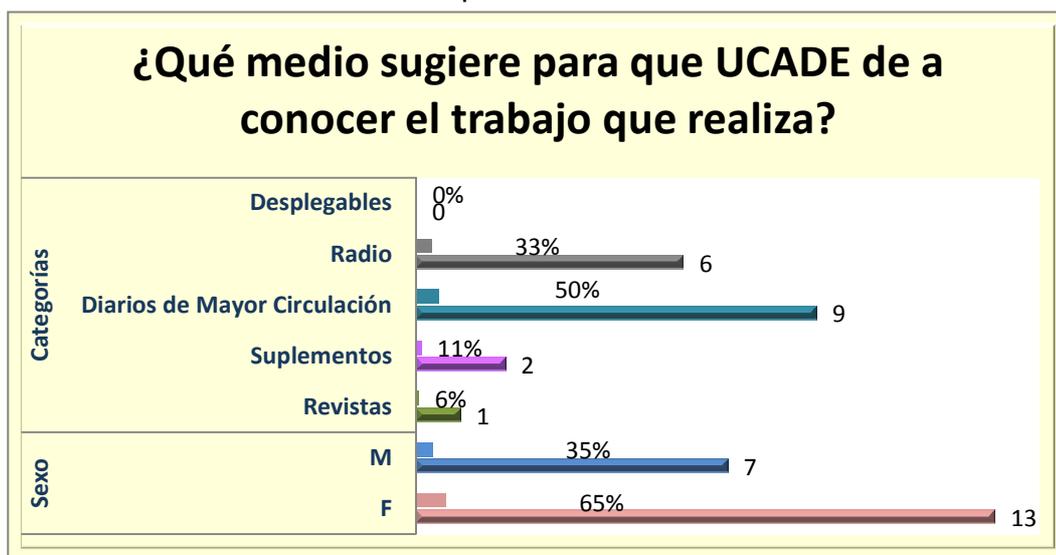
El actuar del Tribunal Supremo Electoral, ha generado una identidad por el cumplimiento de los estatutos legales que le rigen y por ser la Máxima Autoridad en materia electoral, independiente, objetiva, confiable y garante de la administración de los procesos electorales, que permite fortalecer el ejercicio de los derechos y deberes de los(as) ciudadanos(as), los derechos y obligaciones de las organizaciones políticas y el funcionamiento de los órganos electorales temporales institucionales para la elección de las autoridades del país

UCADE forma parte de esa imagen ya que es dependencia responsable de diseñar y ejecutar programas de educación cívico-política y capacitación electoral, así como estrategias de divulgación, para las guatemaltecas y guatemaltecos, con el fin de incrementar la participación ciudadana, fortaleciendo así el sistema democrático del país. Esta estrategia de divulgación se marca en los procesos electorales ya que es la Unidad mediadora para la elaboración del material informativo que se distribuye por medio de los Órganos Temporales Electorales, en todos los departamentos y comunidades del país así como responsable de las capacitaciones a nivel nacional.

La variedad de actividades que crea en año electoral genera la diversidad de mensajes a todos los ámbitos de la sociedad guatemalteca con la finalidad de propiciar la participación de todos los ciudadanos. Es de hacer notar que las actividades de UCADE no son reconocidas por la población, por no contar con una estrategia propia para realizar la difusión de sus logros. Lo anterior se evidencia en el diagnóstico comunicacional ya que la población encuestada, 20 personas, entre maestros y población en general, opinan sobre los medios que UCADE podría utilizar.

Del diagnóstico aplicado a maestros y público en general, relacionado a los medio de difusión que UCADE podría utilizar para mejorar la imagen, de los 20 encuestados, el 50% opinan que debe darse a conocer por medio de Diarios de mayor circulación, el 33% por medio de radio, 11% por medio de suplementos y el 6% por medio de revistas, otros comentarios al respecto fueron utilizar las redes sociales, por medio de TV, Internet mediante páginas comerciales, correos electrónicos, dispositivos móviles, y por medio de la página del TSE.

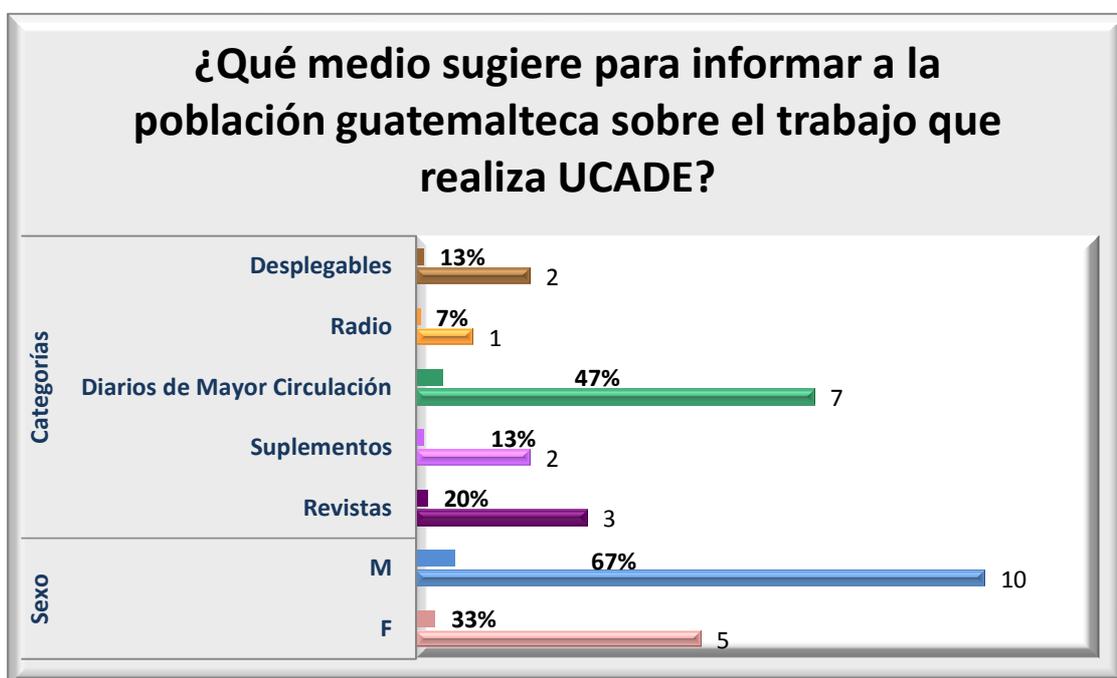
Gráfica 12: ¿Qué medio sugiere para que UCADE dé a conocer el trabajo que realiza?



Fuente: Herramienta de Diagnóstico Comunicacional aplicada a Maestros y público en general, el 9/08/2012.

El 47% de los encuestados opina UCADE debe publicar su trabajo en diarios de mayor circulación, el 20% a través de revistas, el 13% por medio de suplementos, el 13% mediante despleables y un 7% a través de radio. Los encuestados sugieren se realicen publicaciones desde el punto de vista más cultural, que se realicen spot publicitarios, que se transmita en los idiomas maternos vía radio, por medio de afiches en idiomas mayas.

Gráfica 13: ¿Qué medio sugiere para difundir el trabajo de UCADE?



Fuente: Herramienta de Diagnóstico Comunicacional aplicada a Delegados del TSE, el 9/08/2012.

4.13. Logotipo

El símbolo que representa al Tribunal Supremo Electoral y todas sus dependencias al igual que UCADE es el inserto, se desconoce si por ser una institución del Estado debe mantener el mismo símbolo que representa unidad para la Institución.



4.14. Imagotipo

La imagen y texto con que se identifica UCADE es la misma imagen y texto de la institución no se maneja imagotipo separado.



4.15. Otros rasgos de homogenización

El uso del imagotipo en los documentos se maneja de forma generalizada a la izquierda de los documentos que se emiten.

4.16. Imagen

El Tribunal Supremo Electoral, como institución busca guardar ante su público externo una imagen de credibilidad ya que es la Institución garante de la voluntad popular, en los procesos electorales busca identificar al personal colaborador con la institución, se muestra personal portando un distintivo institucional, entre otros.

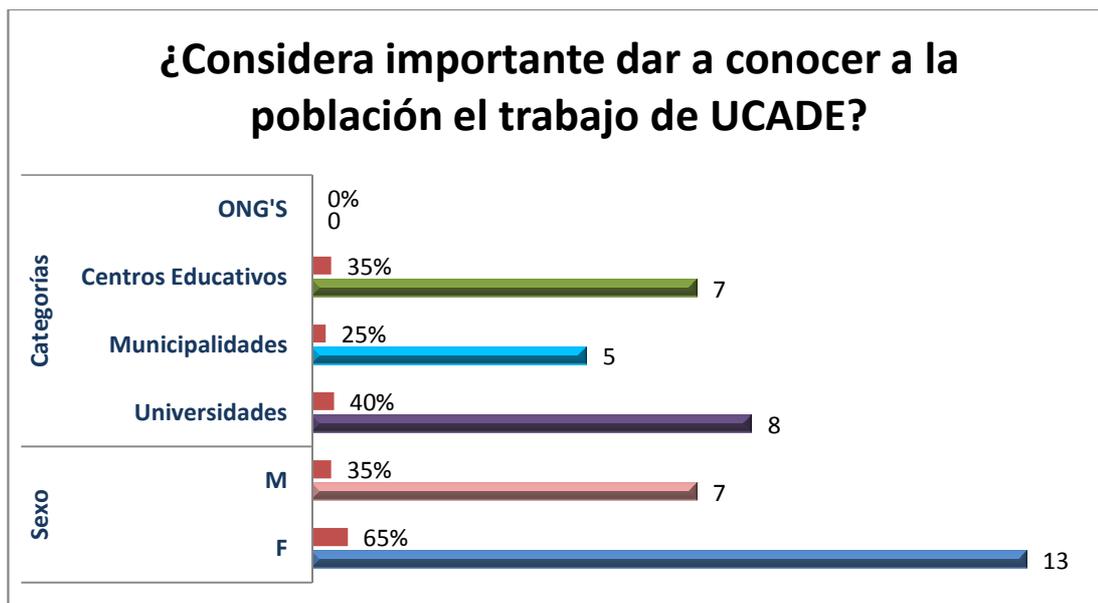
Figura 24: Personal de Apoyo al Proceso Electoral 2011.



Fuente: Elaboración propia, imágenes tomadas el 11/09/2011, Personal de apoyo al Proceso Electoral 2011. Zunilito, Suchitepéquez.

La Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE-, no cuenta con una imagen posicionada ante su público externo. El diagnóstico realizado permite identificar que el 40% indica que se debe dar a conocer a los estudiantes universitarios, la muestra de 20 personas encuestadas, maestros y población en general, el 35% opina que debe darse a conocer en los centros educativos, y el 25% a Municipalidades. Opiniones, generadas por los encuestados en torno a que debe darse a conocer a la sociedad en general, a los pueblos indígenas en sus idiomas maternos, a los partidos políticos y líderes, y un aspecto importante que mencionan es darlo a conocer también a las instituciones.

Gráfica 14: ¿Considera importante dar a conocer a la población el trabajo de UCADE?



Fuente: Herramienta de Diagnóstico Comunicacional aplicada a Escuelas y Público externo, el 9/08/2012.

En la medida que el trabajo de UCADE se proyecte permitirá transparentar la gestión por medio de la publicación de sus acciones en el corto, mediano y largo plazo, por consiguiente contribuirá a fortalecer la imagen institucional.

4.17. Reputación

Se considera que la Institución como tal, lidera por una reputación dentro de sus públicos, una reputación positiva generando la credibilidad dentro de los diferentes ámbitos de la sociedad guatemalteca, se describe la visión de la misma, Ser la institución electoral que incremente la participación en la emisión de un voto consciente y responsable; que consolide el sistema democrático y el respeto pleno de la voluntad popular en los procesos electorales. Por lo tanto su actuar lo hace apegado a la Constitución Política de la República de Guatemala como de la Ley Electoral y de Partidos Políticos.

4.18. Publicidad

Mediante la charla que se sostuvo con el representante de la Dirección de Comunicación, informó que dentro de sus procedimientos, más en procesos electorales, realizan una planificación de medios para elegir el idóneo y así llegar a toda la población guatemalteca, y lograr el impacto deseado en las campañas de divulgación.

UCADE maneja los medios elegidos por la Institución, en el Proceso Electoral, su publicidad la realiza mediante afiches, desplegados, trípticos, grabación de videos con las funciones de los órganos temporales electorales, y por medio de talleres de capacitación a los involucrados para hacer posible el evento a nivel nacional.

Cabe mencionar que la Unidad no cuenta con un medio de difusión desde el momento que el Tribunal Supremo Electoral da por cerrado el Proceso Electoral.

Se aclara que existe dentro de la herramienta de difusión del TSE, la página web, un espacio que contiene información de UCADE sobre sus funciones, misión y visión, medio que podría aprovecharse para difundir aspectos sobre logros y proyectos que la Unidad desarrolla.

Figura 25: Material Publicitario, UCADE



Puede visualizarse que oportunamente realizaron algunas publicaciones pero no se le ha dado seguimiento de tal manera que no existe información más que del Proceso electoral del año 2007.

Fuente: Imágenes tomadas en los pasillos de UCADE, Agosto/12

4.19. Propaganda

El Tribunal Supremo Electoral atendiendo el orden público y al interés general de salvaguardar las normas electorales, realiza propaganda encaminada a informar a la población guatemalteca sobre los comicios electorales, en año electoral. Su difusión es en función de promover la participación ciudadana y de generar un voto consiente y razonado. Estas fases se cumplen por los diferentes medios escritos y hablados.

Este es un muro de unos de los pasillos de UCADE donde se presentan varios de los afiches que se compartieron en Procesos Electorales pasados, con la finalidad de informar a la ciudadanía sobre un evento en el cual todos debíamos participar.

**Figura 26: Afiches apoyo
Proceso Electoral 2011**

Los afiches que se presentan en este espacio llegaron a todas las comunidades guatemaltecas para sensibilizar la participación Ciudadana.

La Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, no realiza propaganda alguna después del cierre del Proceso Electoral, estando en esa fecha utiliza los medios que la Institución le brinda.



Fuente: Imagen tomada en los pasillos de UCADE, Agosto/12

4.20. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El Tribunal Supremo Electoral con la población guatemalteca realiza negocios basados en principios éticos y apegados a la Ley, por el rol que tiene ante la sociedad y el entorno en el cual opera.

Figura 27: USAC impulsa Voluntariado Elecciones 2011.

USAC impulsará voluntariado para ser observadores en elecciones 2011

Domingo, 27 Febrero, 2011 - 16:29

Tweet 2 | Recomendar 93 | Enviar +1 0 | Compartir

La Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) impulsará un voluntariado con los estudiantes de la máxima casa de estudios para que sean observadores del próximo proceso electoral.



El Rector de la Usac, Estuardo Gálvez informó que ya se reunió con la presidenta del Tribunal Supremo Electoral (TSE), Eugenia Villagrán para tratar esta propuesta y lograr que más de 200 mil jóvenes puedan constituirse como acompañantes.

Mientras tanto, el rector dijo que dentro de poco tiempo se presentaran los requisitos que los alumnos deberán llenar para ser parte del voluntariado.

Figura 28: Personal de los Medios de Comunicación en Apoyo al Proceso Electoral 2011.



Fuente: Imágenes tomadas en las instalaciones del Tribunal Supremo Electoral, Representantes de los Medios de Comunicación cubren actividades del Proceso Electoral. Agosto/2011.

4.21. Señalética

Dentro de las instalaciones de UCADE no existe una señalización que permita identificar la Dirección, Secretaría, Centro de Capacitación, Oficina del personal Técnico. Existe dentro de las mismas instalaciones el Centro de Documentación que es otro departamento que de igual manera no cuenta con una señalización.

El público externo no ubica la Unidad de inmediato pues no existe un directorio visible. La fotografía adjunta muestra la entrada principal de la Secretaría de UCADE, puede visualizarse que no cuenta con un rótulo que indique que oficina del Tribunal Supremo Electoral, se ubica allí.

Esta es la Dirección de UCADE, la entrada principal esta al ingresar Secretaría pero de igual manera no cuenta con señalización.

Figura 29: Dirección UCADE



Fuente: Imágenes tomadas en el pasillo de las Instalaciones De UCADE, Agosto/2012.

Capítulo 5: **Propuestas de Estrategia de Comunicación Organizacional**

5.1. Propuesta Estrategia de Comunicación Organizacional

5.1.1 Justificación:

El presente trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, surge de la necesidad de posicionar el trabajo que se ejecuta en la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE-Dependencia del Tribunal Supremo Electoral, en el que se debe fortalecer la comunicación interna y externa, fortalecer el talento humano, indicándose en el cumplimiento de objetivos y metas de los colaboradores y de la Institución.

En las fases en las cuales se desarrolló el Diagnóstico tanto interno como externo se evidencia la necesidad de la Unidad en enfrentar la problemática desde lo interno y generar estrategias de mejora para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan Operativo Anual

Viendo la comunicación, como el medio para llegar a los diversos públicos, y así dar complacimento al mandato del Tribunal Supremo Electoral, de fortalecer la cultura democrática del país, se formulan estrategias para llevar ese mensaje a la población estudiantil y guatemalteca en general.

5.2. Objetivos de Comunicación:

- **Generales**
 - ✓ Fortalecer la Imagen Institucional de la Unidad, a través de las actividades generadas por la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE.

- ✓ Fortalecer la comunicación interna de UCADE.

Específicos

- Fortalecer los resultados en los procesos ejecutados a través del desarrollo de Proyectos de Educación Cívica, para incrementar la credibilidad en las acciones de la UCADE.
- Posicionar la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Política y Electoral, UCADE, dentro del sector estudiantil y sociedad guatemalteca en general, para incrementar la participación ciudadana y el fortalecimiento del proceso democrático del país.
- Establecer mecanismos internos de comunicación para que apoye el logro de los objetivos institucionales.
- Establecer los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes dependencias de la entidad para dar a conocer el trabajo de UCADE.
- Generar el medio adecuado para que la información, en cuanto al trabajo de UCADE, llegue a todos los niveles de la institución.
- Generar espacios de desarrollo profesional del personal técnico de la UCADE para contar con personal altamente competitivo.

5.3. Públicos:

- Internos

Personal de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE. Tribunal Supremo Electoral y demás dependencias. Personal de las Delegaciones y Sub Delegaciones Departamentales.

- Externos

Personal Docente de Centros Educativos, Públicos y Privados, Universidades, Sociedad guatemalteca en general.

5.4. Propuesta Estrategia Publicitaria

Dentro de la estrategia de comunicación para la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, se ha utilizado la estrategia de posicionamiento, el objetivo es dar a conocer el trabajo que se realiza en la Unidad, tanto a nivel interno como externo de la Institución.

La Unidad desarrolla proyectos de carácter educativo que tanto los establecimientos educativos públicos, privados, Universidades, y la misma sociedad guatemalteca desconocen. En tal sentido se propone publicar afiches en dos medios de difusión masiva así como en la página web de los diarios y la del Tribunal Supremo Electoral. A su vez se contempla distribuirlos en las comunidades de los Departamentos de Zacapa, Progreso, Chiquimula, Jalapa, Quetzaltenango y San Marcos, donde se desarrolla una Red Multiplicadora de Mujeres, para impulsar la participación de la mujer en los Procesos Democráticos del País.

Un medio más que esta dentro de la estrategia de comunicación externa, figura Revista Amiga, donde se busca un espacio para publicar artículos relacionados al trabajo que ejecuta UCADE en la Red Multiplicadora de Mujeres.

Radio Universidad forma parte de esta estrategia con pautas dirigidas a la población sensibilizándola, Corporación de Noticias a través del diario Siglo 21, informado sobre los talleres realizados en los centros educativos en torno a fomentar la Educación Cívica dentro de la población estudiantil.

5.4.1. Marco Lógico

	Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medio de Verificación	Supuestos
Objetivo General	Fortalecimiento de la Imagen Institucional a través de las actividades generadas por la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE	Número de actividades realizadas en el año 2012.	Publicaciones realizadas interna y externamente.	Interés de los medios por cubrir eventos de la Institución.
Objetivos Específicos	<p>Fortalecer los resultados en los procesos ejecutados a través del desarrollo de Proyectos de Educación Cívica, para incrementar la credibilidad en las acciones de la UCADE.</p> <p>Posicionar la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Política y Electoral, UCADE, dentro del sector estudiantil y sociedad guatemalteca en general, para incrementar la participación ciudadana y el fortalecimiento del proceso democrático del país</p> <p>Establecer mecanismos internos de comunicación para que apoye el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>Generar espacios de desarrollo profesional del personal técnico de la UCADE para contar con personal altamente competitivo.</p>	<p>Índice de audiencia al que ha llegado el mensaje de Radio Universidad.</p> <p>Índice de lectores al que ha llegado la información de los medios escritos, Revista amiga Siglo 21, Página Web de ambos medios.</p> <p>Número de Personal Capacitado.</p> <p>Número de personal con conocimiento de la Guía Práctica del Capacitador.</p>	<p>Estudiantes y Profesores de la USAC.</p> <p>Cobertura del Ancho de banda y población guatemalteca.</p> <p>Volumen de distribución de ejemplares Vs. Población guatemalteca.</p> <p>Número de usuarios que visitan las páginas en la Web.</p> <p>Guía estructurada para evaluar el impacto de la estrategia.</p>	<p>La audiencia reconocerá a la Institución como el ente, garante de la voluntad popular.</p> <p>Demanda de requerimientos para asistir talleres en el año escolar del 2,013.</p> <p>Más credibilidad para la institución, en las acciones que emprende.</p> <p>Personal altamente competitivo.</p>

Fuente: Construcción Propia de la autora a partir del estudio realizado. Septiembre/12.

	Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivos Específicos	<p>Establecer los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes dependencias de la entidad para dar a conocer el trabajo de UCADE.</p> <p>Generar el medio adecuado para que la información, en cuanto al trabajo de UCADE, llegue a todos los niveles de la institución.</p> <p>Informar y sensibilizar, por medio de afiches, sobre temas de participación ciudadana, a la sociedad guatemalteca, en especial a la mujer, para dar cumplimiento a los acuerdos de paz que hablan sobre la igualdad de género.</p>	<p>Índice de usuarios que consultan las carpetas publicadas con informes de los talleres impartidos por UCADE.</p> <p>Índice de mujeres informadas en los Departamentos donde se conformó la Red Multiplicadora, y ciudadanas del perímetro de la ciudad.</p>	<p>Guía estructurada para la lectura de visitas en la Intranet y usuarios registrados en la herramienta.</p> <p>Último censo por género y número de afiches distribuidos.</p>	<p>El uso y aplicación de la guía permitirá al capacitador considerar aspectos indispensables a tomar en cuenta, para mejorar el proceso de enseñanza de aprendizaje.</p> <p>Más mujeres informadas y formadas para hacer valer sus derechos de elegir y ser electas.</p>
Resultados	<p>Fortalecimiento de las acciones de la Unidad.</p> <p>Mejorar el desempeño laboral del personal técnico haciendo más efectivas sus actividades Diarias.</p> <p>Personal proactivo y propositivo.</p> <p>Mejores relaciones entre compañeros de trabajo, logrando así la efectividad operativa.</p> <p>Mejorar las funciones de la Unidad.</p> <p>Proporcionar los pasos a seguir para lograr la efectividad operativa que contribuirá al desarrollo de las funciones de la Unidad y al logro de los objetivos propuestos en cada taller.</p>	<p>Guía metodológica para la implementación de talleres.</p> <p>Personal motivado, responsable, que se integra a las actividades de la Unidad y genera cambios.</p> <p>Contenido de informes por cada taller compartido.</p> <p>Evaluación del desempeño que cada capacitador proyecta en los talleres que imparte.</p>	<p>A través de grupos focales.</p> <p>Resultados del informe de actividades mensuales.</p> <p>A través de la observación, identificar los cambios de actitud.</p> <p>Herramienta de diagnóstico que se traslada a los participantes para obtener la apreciación sobre el desempeño del capacitador y manejo de contenidos.</p>	<p>Institución reconocida por la sociedad guatemalteca por la imagen proyectada.</p> <p>Personal más comprometido con la Unidad y la Institución.</p> <p>Evaluaciones de desempeño satisfactorias.</p>

Fuente: Construcción Propia de la autora a partir del estudio realizado. Septiembre/12.

	Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos
Resultados	<p>Informar a la Sociedad guatemalteca sobre el trabajo que realiza UCADE con lideresas de las comunidades de Progreso, Zacapa, Chiquimula, Jalapa, Quetzaltenango y San Marcos.</p> <p>Una sociedad informada y educada sobre temas de Educación Cívica, Política y Electoral.</p> <p>Inclusión de la mujer en procesos de participación ciudadana y toma de decisiones.</p> <p>Generar en la ciudadanía una cultura democrática que permita el involucramiento de sus miembros en la toma de decisiones.</p>	<p>Índice de audiencia al que ha llegado el mensaje de los medios que han aceptado apoyar este trabajo académico y sobre todo de la Unidad/Institución.</p>	<p>Guía estructurada para diagnóstico con el grupo objetivo para medir el nivel de información que ha recibido.</p>	<p>Participación masiva en los procesos democráticos del país.</p>
Actividades	<p>Gestionar con los consultores de la herramienta el espacio y especificaciones en cuanto al formato del informe.</p> <p>Generar una guía que contenga datos relevantes para la construcción de informes.</p> <p>Guías metodológicas para la implementación de talleres.</p> <p>Investigación de contenido para construcción de guía práctica del facilitador.</p> <p>Visita a Revista Amiga para publicación de artículo sobre la Red Multiplicadora de Mujeres.</p> <p>Visita a Radio Universidad con la finalidad de generar un vínculo entre la institución y este medio de comunicación para poder dar a conocer a la población guatemalteca el trabajo que se realiza</p> <p>Visita a Corporación de noticias para la publicación de artículos relacionados con Educación Cívica en los centros educativos.</p>	<p>Hilo de conversaciones con los consultores en cuenta a contemplar la viabilidad de las publicaciones.</p> <p>Formato para informes.</p> <p>Lista de asistencia a talleres, personal de UCADE</p> <p>Ejemplar de la Guía del Capacitador.</p> <p>Copia de carta dirigida a la Dirección de la Revista.</p>	<p>Impresión de las conversaciones desde Intranet y el Vo.Bo. de los Consultores por la misma vía.</p> <p>Impresión de formato.</p> <p>Copia de las listas de asistencia y el Vo.Bo. Del Jefe que presenció la actividad.</p> <p>Carta de presentación de productos.</p> <p>Copia de la información proporcionada a la Revista para la emisión del artículo.</p>	<p>La demora en autorizar la publicación de informes.</p> <p>El interés de otras dependencias por sumarse a los talleres.</p> <p>El interés de la revista por mantener un espacio a UCADE para publicación de logros de la Unidad.</p> <p>La demora por autorizar la entrega del material para elaborar artículo.</p>

Fuente: Construcción Propia de la autora a partir del estudio realizado. Septiembre/12.

	Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos
Actividades	<p>Visita a las autoridades de Radio Universidad para una campaña informativa sobre las acciones de UCADE. Entrevista con autoridades de la Unidad, publicación de afiche en página web y pautas radiales.</p> <p>Carta dirigida a Siglo 21</p> <p>Para publicar artículo sobre el tema Construyendo Ciudadanía, en los centros educativos.</p>	<p>Carta de solicitud.</p> <p>Respuesta de Radio Universidad por medio de Correo electrónico donde avala nuestro requerimiento.</p> <p>Carta de solicitud.</p> <p>Artículo redactado y carta de recibido del diario para su publicación.</p>	<p>Fotografías sobre la visita y recorrido de las instalaciones de la Radio.</p> <p>Llamada telefónica para confirmar el aval del diario por la publicación requerida.</p>	<p>Alianza Estratégica de Radio Universidad y Tribunal Supremo Electoral.</p> <p>Interés del diario por publicar las acciones de la Unidad como de la Institución.</p>

Fuente: Construcción Propia de la autora a partir del estudio realizado. Septiembre/12.

5.4.2. Estrategia Creativa

Se han utilizado diferentes medios para fortalecer la comunicación interna de UCADE así como para informar al público interno, que lo conforman las diferentes dependencias del Tribunal Supremo Electoral, incluyendo Delegaciones y Sub Delegaciones Departamentales. Por medio del cual se busca desarrollar el mecanismo para la difusión eficaz de las acciones de UCADE. Así mismo por medio de la estrategia creativa se han diseñado los medios para generar espacio que propicien el desarrollo profesional del equipo técnico de UCADE, se ha propuesto un ciclo de talleres sobre Elaboración de Proyectos y Presentación de informes, Motivación, Crecimiento Personal y Compromiso Laboral, así mismo se recopiló información para la elaboración de una Guía Práctica para el Capacitador.

5.4.3. Plan de Comunicación Interna

Producto Uno: Publicación de Informes por medio de Intranet

Implementación dentro de la Intranet, de un muro que permita informar al cliente interno, (personal de las diferentes dependencias del Tribunal Supremo Electoral, Incluye personal de las Delegaciones y Subdelegaciones) sobre alcances y logros de los Proyectos desarrollados mediante talleres de capacitación, dichas publicaciones integraría informes y fotografías que evidencian la participación del público objetivo. (Los proyectos están dirigidos a niños, jóvenes y Mujeres).

Objetivo

Construir un acceso electrónico en el Servidor del Tribunal Supremo Electoral que permita mediante la Intranet, la divulgación del trabajo de UCADE. (Alcances y logros de sus acciones)

Actividades

Gestionar con los consultores de la herramienta el espacio y especificaciones en cuanto al formato del informe.

Generar una guía que contenga datos relevantes para la construcción de informes.

Contemplando el tamaño de las fotografías, que para el efecto sería de 600x450 pixeles, máximo.

Resultados Esperados

Fortalecer las acciones de la Unidad. (UCADE)

Producto

Publicación de informes a través de la Intranet. (Ejemplo)

INFORME:
"Red Multiplicadora de Mujeres"
Quetzaltenango y San Marcos

Tipo de actividad

Taller	Café Foro	Capacitaciones	Charlas Informativas	Apoyo Técnico
--------	-----------	----------------	----------------------	---------------

1. Destinatario o beneficiarios

64 Mujeres de las diferentes comunidades de Quetzaltenango y San Marcos, participaron en talleres de formación política.



Fuente: Imágenes tomadas en taller Formación Política, Departamento de Quetzaltenango, Hotel Villa Real Plaza, Salón Emperador, Septiembre 06/2012.



Fuente: imágenes tomadas de Taller Formación Política, Departamentos de San Marcos, Salón Terracota, Septiembre 7/2012.

2. Objetivos de la actividad

- Impulsar la participación, cívico política y Electoral en las mujeres de las comunidades del Departamento de Quetzaltenango y San Marcos
- Dar a conocer al TSE y la Cooperación que da financiamiento al Proyecto
- Dar a conocer la Red Multiplicadora
- Definir Objetivos y Principios de la Red Multiplicadora
- Generar nuevos nodos de la Red
- Compartir aspectos de la participación de la Mujer en la Red Multiplicadora

3. Lugar y fecha en donde se realizó la actividad

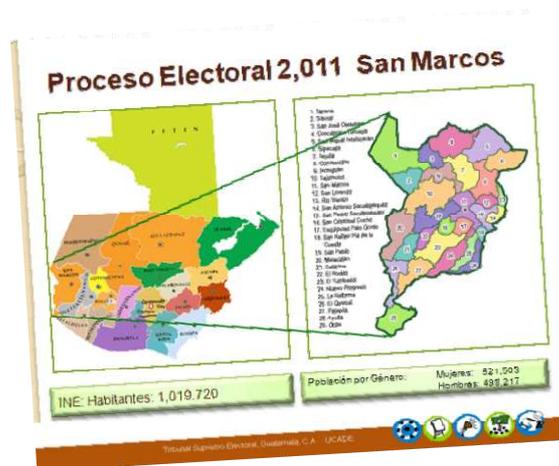
Departamento de Quetzaltenango, Salón Emperador, Hotel Villa Real Plaza, Septiembre 6 del año 2012, Departamento de San Marcos, Salón Terracota, 7 de Septiembre 2012.

4. Duración de la Actividad

Horas	Días	Semanas	Meses
5 horas	1		

6. Temáticas desarrolladas

- TSE Principios y Valores
- Funciones del TSE
- Qué es la Red Multiplicadora
- Objetivos y Principios de la Red
- Rol de la Mujer en la Red
- Estado, Poderes del Estado
- Democracia
- Participación Ciudadana
- Ámbitos de Participación
- Deberes y Derechos Ciudadanos
- Participación de la Mujer en el Proceso Electoral 2011 en San Marcos.



7. Logros e impacto de la actividad

El interés de las participantes por estar informadas sobre temas de participación ciudadana, y sobre todo por conocer sobre Derechos y Deberes fue algo que hicieron notar. La respuesta de las mujeres al integrarse en los grupos de trabajo, fue una dinámica participativa donde se buscó que identificaran los ámbitos de la participación ciudadana desde sus comunidades.



Fuente: Imagen tomada de taller formación ciudadana Restaurante Terracota, San Marcos, inserta una participante de la Comunidad Entre ríos comparte experiencias.07/09/2012.

Cabe mencionar que son mujeres organizadas en diferentes asociaciones dentro de sus comunidades, buscan una mejor calidad de vida trabajando en varios oficios tales como corte y confección, hortalizas, abono orgánico que trabajan ellas mismas en sus hogares, manualidades, huertos escolares, producción de hongos, elaboración de jabones y detergentes, invernaderos, envasados, promotoras de ventas por catálogo, viveros forestales.

La convivencia y el compartir experiencias de vida fue una actividad integradora ya que se logró el propósito de que participaran todas las mujeres para profundizar en el tema de los derechos y deberes para luego hacer una descripción de lo que fue la participación de la mujer en el Proceso Electoral del 2011

Las mujeres hicieron notar que a pesar de estar trabajando no se les da el espacio ya que no cuentan con un mercado para la venta de sus manualidades, ellas consideran el espacio es bastante cerrado, solo los hombres participan, manifestaron las prioridades de sus comunidades, como problemas ambientales, necesidades sobre circular los viveros, problemas de agua potable, problemas con la coordinación de los COCODES,

necesitan conocer métodos de reciclaje. En la comunidad de Agua Caliente de San Francisco de Asís, en San Marcos, las mujeres apoyaron a otras mujeres en el tema del empadronamiento.



Las participantes comentaron sobre el provecho de los talleres ya que contribuirá a que más mujeres de sus comunidades cooperen con ellas tanto en las actividades que realizan como para poder divulgar los temas que aprendan con el Tribunal Supremo Electoral.

Fuente: Imagen tomada en taller de formación política, Restaurante Terracota, San Marcos. 07/09/2012.

Es importante hablar de la realidad de las mujeres en sus comunidades para generar compromiso con las ciudadanas, este espacio permitió hacer vínculos entre los grupos de participantes pues quedaron con la inquietud de invitarse entre comunidades para aprender los oficios que aún no se fomentan en sus espacios. Dentro de las participantes no dejaron de integrarse dos hombres, uno síndico municipal de Tajumulco, al cual le pedimos tomar nota de las necesidades manifestadas por las señoras que representaron dicho municipio, para que por medio de su persona se agilicen los procesos, y el administrador del Grupo de Mujeres Flor de María, quienes conjuntamente con las señoras se integraron en los trabajos.

Se hizo el llamado a las Representantes de la Procuraduría de Derechos Humanos que se apersonaron a la actividad, puesto que varias comunidades manifestaron no contar con agua desde hace dos meses y que el nixtamal lo deben lavar en los ríos, hay problemas de infecciones en los niños, la Señorita Jennifer Elizabeth Rompiche manifestó estar en disponibilidad de recibir sus demandas por escrito para darles el trámite correspondiente a efecto les sea otorgado el vital líquido, ésta entre varias demandas de las comunidades. Han manifestado la poca responsabilidad de las autoridades por atender sus necesidades cuando fue el pueblo quien lo llevó al poder.



Fuente: Imágenes tomadas en el taller de Formación Política, Restaurante Terracota, San Marcos, insertas lideresas de las diferentes comunidades de San Marcos, integradas en dinámicas 07/09/2012

La representante de Redmisar en San Marcos agradeció al TSE la participación y el haber tomado en cuenta a las mujeres de sus comunidades. Consideró públicamente la importancia de integrar a las mujeres e impulsar los valores de las comunidades y sobre todo que las mujeres puedan ocupar cargos para beneficios de sus comunidades.



Fuente: Imagen tomada en taller de formación política, Restaurante Terracota, San Marcos, inserta Yadira Cotí, Administradora Red de Mujeres, San Marcos.07/09/2012

Manifiesta a su vez que son pueblos de mujeres trabajadoras pero que aún no se ha logrado la integración en diferentes ámbitos de participación. Indicó que es posible que más mujeres se sumen a recibir los talleres, pues las participantes comentaron la necesidad de hacer un llamado a más mujeres de las comunidades que no se pudieron hacer presentes el día de la actividad.

8. Sugerencias Derivadas de la Actividad:

- Que se pueda compartir material para llevar a sus comunidades.
- Permitir la participación de los síndicos para que puedan ser portavoces de las necesidades que manifiesten las mujeres en sus comunidades, con sus autoridades.
- Permitir el cambio de hora de inicio de la actividad considerando las distancias de las comunidades hacia la cabecera departamental, establecer el inicio a las 9:00am para concluir a las 15:00hrs.
- Solicitar a Renap la participación con nosotros para que puedan apoyar a las participantes con la problemática de sus comunidades, dado el cambio de cédula por DPI.
- Generar material con la difusión sobre el cambio de documentos de identificación puesto que las participantes manifiestan que es importante llevarlo a las comunidades.
- Darle seguimiento a los talleres propiciando espacios de participación e incentivando a las mujeres a involucrarse en el trabajo del TSE
- No dejar que transcurra el tiempo para volver a trabajar con las participantes, esto contrarresta la seriedad del trabajo que hoy dio inicio, y los equipos se desmotivan.

9. Comentarios en torno a la actividad en Quetzaltenango

El trabajo con el equipo de Quetzaltenango no es tan abierto como en San Marcos, la responsable de Redmisar integra otro tipo de actividades durante la mañana, lo que limita tiempo para el desarrollo de los temas. Buscamos actualmente crear un grupo más de trabajo y convocarlas como TSE ya que en esta oportunidad fue Redmisar quien las sito.

Personal que participó en la actividad:

Licda. Georgina España
Técnico VI

Licda. Judith Castro
Técnico VI

Producto Dos: Guía Metodológica Cómo Elaborar un Proyecto de Investigación Social.

Ciclo de talleres de capacitación para la formación en temas relacionados a la Elaboración de Proyectos y Presentación de informes.

Objetivo

Fortalecimiento de políticas y decisiones que propicien el desarrollo profesional de los trabajadores, para contar con personal altamente competitivo.

Actividades

Identificar los aspectos importantes a tomar en cuenta en la elaboración de Proyectos e informes.

Generar la guía metodológica que contemple Contenido, Objetivos, técnicas, estrategia metodológica, tiempo, materiales y equipo a utilizar para el desarrollo de los talleres. Programar período de refacción y alimentos. Diseñar la Agenda de Actividades. Visitar a los Profesionales y requerir el apoyo para el desarrollo de los talleres.

Resultados Esperados

Mejorar el desempeño laboral del personal técnico haciendo más efectivas sus actividades Diarias.

Producto

Guía Metodológica para la capacitación del personal Técnico de UCADE.

Agenda de Actividades

Material didáctico de apoyo

Taller
“Cómo elaborar un Proyecto de Investigación Social”

Destinatarios: Equipo Técnico de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE.

Objetivo General: Fortalecer los conocimientos del personal técnico de UCADE, en torno al planteamiento de Proyectos y Presentación de Informes para contribuir al desarrollo profesional de los trabajadores.

Duración: Dos horas diarias por cuatro días. (Total 4 talleres)

Como un apoyo de la Universidad de San Carlos al Tribunal Supremo Electoral

Contenido	Objetivo Específico	Técnica	Estratégica Metodológica	Tiempo	Materiales y Equipo
Bienvenida y Presentación de los Objetivos del Programa	Propiciar un espacio grato y participativo con el personal técnico de UCADE	Exposición Oral	El facilitador (a) da la bienvenida a los participantes y presenta los objetivos del taller. Genera un espacio de confianza, entablando un diálogo con los participantes para propiciar una apertura con el equipo de trabajo.	8:00 A 8:10	
Algunas Precisiones conceptuales u operativas en torno a la elaboración de Proyectos	Explicar que significa elaborar y diseñar un Proyecto Describir aspectos importantes a tomar en cuenta en el planteamiento de un programa.	Exposición Oral Presentación PowerPoint	Con apoyo de la presentación de PowerPoint, el facilitador comparte con los participantes las acepciones desde varios autores. Mediante un diagrama presenta diferencias entre plan, programa y proyecto. El facilitador interactúa con los participantes abriendo un espacio de preguntas y respuestas. Cierre: El facilitador hace énfasis en que el Plan de trabajo conlleva a la generación de Programas de donde surgen los Proyectos y de donde se derivan las actividades para concluir con las tareas.	8:10 A 9:00	Equipo de Cómputo Cañonera Presentación PowerPoint
Elementos Esenciales para el diseño y formulación de Proyectos	Definir los elementos necesarios para el diseño y formulación de Proyectos.	Exposición Oral Presentación PowerPoint	El facilitador con apoyo de la presentación de PowerPoint explica uno a uno los elementos esenciales en el planteamiento de un proyecto, refiriéndose a la fundamentación,	9:00 A 10:00	Laptop Cañonera Presentación en PowerPoint
			finalidad, objetivos, beneficiarios directos, beneficiarios indirectos, productos, actividades, insumos, responsables y estructura administrativa, modalidad de operación, Calendario y pre-requisitos. Cierre: El facilitador hace énfasis sobre número de acciones y de pasos dependerá de la naturaleza y magnitud del proyecto.		
Receso	Refacción		Refacción	10:00 A 10:30	Refacción
Guía para la elaboración de Proyectos	Describir los pasos a seguir para la elaboración de Proyectos.		El facilitador organiza a las participantes en parejas y solicita elegir un proyecto, luego se refiere a la denominación del proyecto y da un espacio para que los participantes, asignen el título a su proyecto, de la misma forma se refiere a la naturaleza del proyecto, especificación de las tareas a realizar, métodos y técnicas a utilizar, calendarios de actividades, determinación de los recursos necesarios, calculo de costos, elaboración del presupuesto, estructura organizativa, indicadores de evaluación y factores externos. Cierre: El facilitador hace una síntesis del contenido de la guía, y deja fichas para planteamiento de dudas en el taller siguiente.	10:30 A 12:30	Material escrito Fichas de trabajo Marcadores Equipo de Cómputo Cañonera Material de Apoyo

Contenido	Objetivo Específico	Técnica	Estratégica Metodológica	Tiempo	Materiales y Equipo
Planteamiento de dudas	Propiciar un espacio participativo para planteamiento de dudas.	Oral dinamizada	El facilitador solicita las fichas y da lectura una a una para resolver las interrogantes de los participantes.	8:00 a 8:30am.	
Caso Práctico Planteamiento de un Proyecto	Emplear los conocimientos adquiridos en el taller, diseñando el contenido de un proyecto a fin con las actividades de la Unidad		El facilitador organiza a las participantes en parejas y da las instrucciones para trabajar sobre un proyecto que se apegue a los temas de la UCADE.	8:30 am a 10:30	
Refacción	Refacción		Refacción	10:00 A 10:30	Refacción
Presentación de Proyectos			El facilitador Solicita a un voluntario para que exponga el trabajo realizado, se abre una sección de preguntas y respuestas.		
Cierre de la Actividad					

Observaciones: Los expositores desarrollarán cuatro talleres de dos horas cada taller, abordarán temas sobre a) Realidad Nacional se analizarán Proyectos de Investigación Social. b) Qué es un Proyecto de Investigación Social, se relacionará con los procesos democráticos. C) Qué son los informes de Investigación, en este apartado se hablará sobre la importancia de la redacción de informes de investigación social y d) Qué son Proyectos de Socialización, se incluyen técnicas que facilitan el aprendizaje. El ciclo de estos talleres estarán cubiertos por Profesionales que laboran para la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Fuente: Construcción propia de la autora a partir de las propuestas de comunicación 11/09/2012

Producto Tres: Guía Metodológica Para Talleres sobre “Crecimiento Personal, Motivación y Compromiso laboral”

Ciclo de talleres de capacitación sobre Crecimiento Personal, Motivación y Compromiso Laboral.

Objetivos

Generar en el personal de UCADE, el compromiso laboral que deben mantener para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación.

Contribuir con este ciclo de talleres a obtener personal motivado y satisfecho aumentado su productividad y eficiencia.

Mejorar el desempeño laboral de cada capacitador de UCADE, haciendo más efectivas sus actividades diarias.

Generar en el personal de UCADE, sentido de pertenencia a la Unidad como a la Institución en sí.

Actividades

Definir la temática para el ciclo de talleres, entendiendo que el tema central es generar compromiso del personal de UCADE, con la Unidad y la Institución, para alcanzar los objetivos y metas propuestos en la planificación y sobre todo para identificarse con la misión y visión de la Unidad.

Generar la guía metodológica que contemple contenido, objetivos, técnicas, estrategia metodológica, tiempo, materiales y equipo a utilizar para el desarrollo de los talleres. Programar período de refacción y alimentos. Diseñar la Agenda de Actividades.

Visitar dentro de la Institución, a la representante de Bienestar Laboral, a efecto apoye impartiendo este ciclo de talleres para que se genere más interés de parte de los colaboradores de la Unidad.

Resultados Esperados

Personal motivado

Personal proactivo y propositivo

Mejores relaciones entre compañeros de trabajo, logrando así la efectividad operativa

Mejorar las funciones de la Unidad

Taller

“Crecimiento Personal, Motivación Y Compromiso laboral”

Destinatarios: Equipo Técnico de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE.

Objetivo General: Proporcionar las herramientas necesarias para contar con personal proactivo, que muestre iniciativa personal, que mantengan una colaboración mutua como equipos de trabajo, que se comprometan con la excelencia entendiendo los beneficios a nivel personal como laboral.

Objetivo Específico: Estimular una mentalidad abierta, eliminar resistencias y visualizar los alcances de fortalecerse como personas.

Duración: dos horas diarias. (Total 3 talleres)

Contenido	Objetivo Específico	Técnica	Estratégica Metodológica	Tiempo	Materiales y Equipo
Bienvenida y Presentación de los Objetivos el Programa	Propiciar un espacio grato y participativo con el personal técnico de UCADE	Exposición Oral	El facilitador (a) da la bienvenida a los participantes y presenta los objetivos del taller. Genera un espacio de confianza, entablando un diálogo con los participantes para propiciar una apertura con el equipo de trabajo.	8:00 A 8:10	
¿Qué importancia tiene la motivación para los seres humanos? ¿Cuál es la diferencia entre estar motivado o no? ¿Cómo se podría lograr el “querer hacer”? Fuerza de la Motivación, valor de Recompensa	Sensibilizar al personal a fin de que produzca los mejores resultados posibles en su desempeño. Generar un cambio en la mentalidad de enfocarse en las debilidades a enfocarse en fortalezas.	Exposición Oral Presentación PowerPoint	El facilitador lanza unas preguntas a los participantes, sobre la importancia de la motivación en sus vidas. Genera un espacio para que en plenaria expresen sus opiniones. Cierre: El facilitador con apoyo de la presentación de PowerPoint comparte con los participantes que la motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular y hace la diferencia de estar motivado o no y de cómo se manifiesta la motivación en su trabajo y sobre todo en sus vidas.	8:10 A 9:30	Equipo de Cómputo Cañonera Presentación PowerPoint
Crecimiento Personal El sentimiento de desarrollo personal Conócete a ti mismo Autoestima Cómo se desarrolla la autoestima	Conocerse a sí mismo con honestidad, virtudes y defectos. Librarse de obstáculos interiores y exteriores, que impidan el buen desempeño en su trabajo y como líder.	Exposición Oral Presentación PowerPoint	El facilitador organiza a los participantes en parejas y les asigna un tema para que ellos plasmen en un rotafolio y lo compartan en plenaria. Cierre: Con ayuda del video sobre crecimiento personal y autoestima, el facilitador realiza una síntesis enmarcando los aspectos más relevantes, propicia los comentarios de los asistentes y concluye con un mensaje motivador.		
Receso	Refacción		Refacción	10:00 A 10:30	Refacción
Motivación y Talento Grandes Personas, Grandes Creencias La Libertad de actitud La actitud Positiva	Generar en los participantes el compromiso laboral que deben mantener para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación. Explicar a los participantes que la imagen institucional se crea a lo interno con las acciones de sus dependencias.	Exposición Oral Presentación PowerPoint	La facilitadora a través de una dinámica propicia un espacio participativo donde cada uno de los actores expresen su sentir en cuanto a la actividad. Ésta gira en torno a la motivación y la actitud que debemos tener ante el trabajo. Los participantes comparten experiencias. Cierre: La facilitadora insta a los participantes a trabajar y a mantener una actitud positiva en todo lo que nos corresponde emprender dentro del trabajo.		
Cierre de la Actividad					

Observaciones: La guía metodológica está planteada para desarrollar su contenido en tres momentos, al finalizar cada uno se ofrece una refacción a los participantes.

Fuente: Construcción propia de la autora a partir de las propuestas de comunicación 11/09/2012

Producto Cuatro: Guía Práctica para el Capacitador

Creación de una guía del capacitador, que contribuya al fortalecimiento de las habilidades del personal técnico de la Unidad.

Objetivo

Permitir la Gestión del Talento Humano dentro de los colaboradores de la Unidad, a través de un Programa de relaciones con empleados que permita la gestión del talento humano, dentro de los colaboradores de la Unidad. (Personal Técnico de UCADE), para mejorar la productividad, desempeño y elevar el nivel de compromiso en el papel que juegan como capacitadores.

Actividades

Investigación y recopilación de información que permita la construcción de una guía del capacitador para fortalecer sus habilidades prácticas en la implementación de talleres de capacitación.

Construcción del contenido de la guía e implementación de estilo que permita un documento animado.

Obtención del Vo.Bo. De las Autoridades de UCADE.

Resultados Esperados

Proporcionar los pasos a seguir para lograr la efectividad operativa que contribuirá al desarrollo de las funciones de la Unidad y al logro de los objetivos propuestos en cada taller.

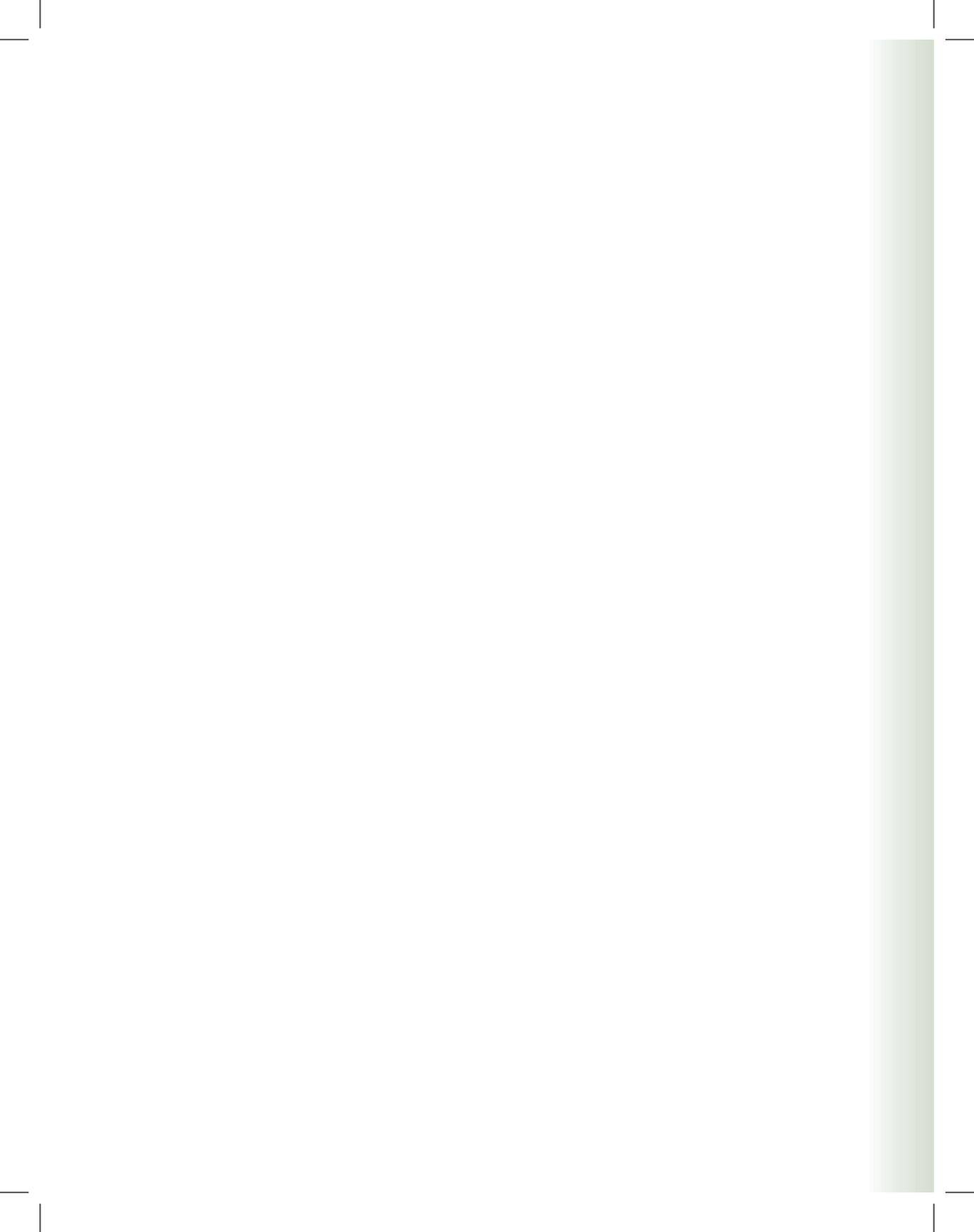
Producto

Guía del Capacitador, contenido estructurado.

Guía Práctica

para el Capacitador







Guía Práctica para el Capacitador

Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral
UCADE

Recopilación a cargo de:
Licda. Georgina España

Diagramación e ilustraciones
D. G. Jeanneth Estévez

Presentación

La compilación que se presenta a continuación, es el contenido básico que debe saber el Capacitador de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE, para el abordaje de talleres en el ámbito de la educación cívica.

Considerando que la Visión de UCADE, es ser la dependencia de educación cívica política y capacitación electoral más reconocida a nivel nacional y con mayor impacto en la formación de guatemaltecos conscientes de su rol como ciudadanos, a través del diseño de programas de capacitación incluyentes, con altos índices de calidad y aprovechando tecnología de punta, se generó esta guía de apoyo al capacitador para atender responsablemente cada uno de los talleres compartidos dentro del marco de la Educación Cívica Política y Electoral.

Objetivos de la Guía

Proporcionar al capacitador los elementos necesarios para fortalecer el proceso educativo.

Propiciar espacios de comunicación y asimilación de una manera dinámica, continua, individual y grupalmente.

Importancia de implementar una guía del capacitador

La oportunidad de trabajar sensibilizando, formando o informando a la ciudadanía sobre temas de Educación Cívica con la finalidad de fortalecer el Proceso Democrático del país trae consigo la necesidad de orientar la labor del Técnico en Capacitación de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívica Electoral, UCADE, para que pueda desarrollar un taller exitoso, desde su inicio como al cierre del mismo.

Es importante que el Capacitador tome en cuenta los objetivos del taller y su compromiso por el cumplimiento de lo establecido en los mismos.

Orientaciones Metodológicas

La estrategia metodológica de la Guía del Capacitador tiene su soporte principal en el desarrollo de una participación dinámica cuyo éxito depende de la generosa colaboración de cada uno de los participantes para compartir sus experiencias significativas y conocimientos en un espacio de confianza. Para lograr el aprendizaje relacionando adecuadamente la práctica con la teoría e ir identificando generalizaciones que permitan la construcción de un conocimiento común.

¿Cuál es el Rol del Capacitador en los temas de formación cívica?

Base Conceptual



Comúnmente se utilizan los términos taller y seminario de manera indistinta o en forma conjunta para definir una instancia de trabajo colectiva. Si bien tienen sus similitudes, también presentan algunas diferencias.

El **taller** implica como su nombre lo indica, un lugar donde se trabaja y se elabora. Es una forma de enseñar y aprender mediante la realización de algo. Se aprende desde lo vivencial y no desde la transmisión. Predomina el aprendizaje sobre la enseñanza. Se trata entonces de un aprender haciendo, donde los conocimientos se adquieren a través de una práctica concreta, realizando algo relacionado con la formación que se pretende proporcionar a los participantes. Es una metodología participativa en la que se enseña y se aprende a través de una tarea conjunta.

El trabajo tiende a la interdisciplinariedad y posee un enfoque sistémico, lo que significa que la realidad no se presenta fragmentada.



Principales Características del Taller

La utilización de este método tiene como cometido dar respuesta a preguntas planteadas en las consignas de trabajo, teniendo en cuenta la opinión de todos los miembros del grupo, para llegar a una toma de decisiones colectiva.

Además, promueve el desarrollo de varios saberes: cognitivo, operativo, relacional (saber escuchar, planificar con otros, tolerar las opiniones de los demás, aprender a coordinarse con otros, tomar decisiones de manera colectiva, sintetizar, diferenciar entre información relevante y no relevante...) por lo cual se transforma en un método de aprendizaje muy relevante para el desarrollo de competencias profesionales, ya que:

- Se basa en la experiencia de los participantes.
- Es una experiencia integradora donde se unen la educación y la vida, los procesos intelectuales y afectivos.
- Está centrado en los problemas e intereses comunes del grupo.
- Implica una participación activa de los integrantes.
- Puede utilizar diversas técnicas, especialmente la discusión en grupo.

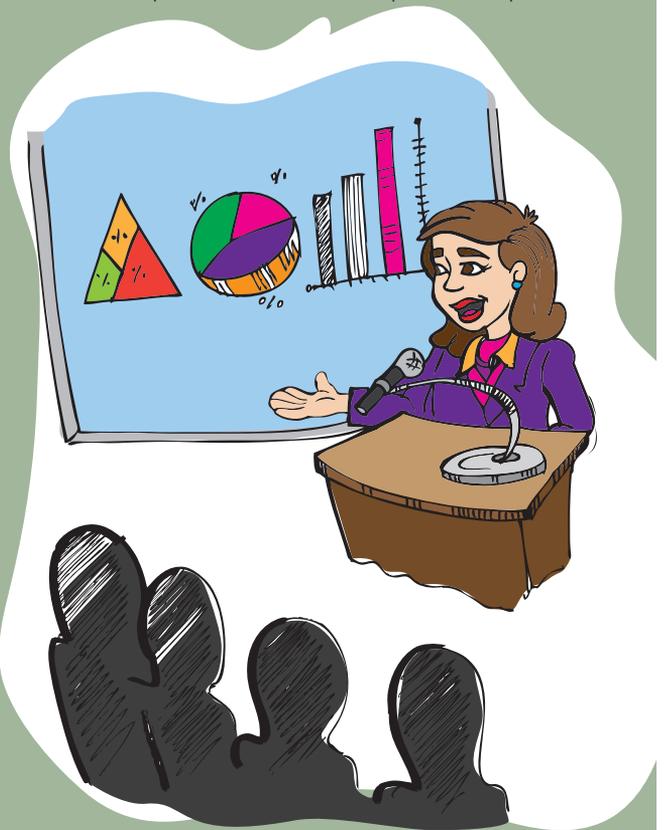
Usos Especiales

- Permite analizar los problemas de la práctica y encontrar soluciones.
- Adapta el aprendizaje de acuerdo a las experiencias de los participantes.
- Respeta diversas características del aprendizaje de adultos.
- Utiliza la experiencia profesional de los participantes.
- Está orientado específicamente a las tareas.
- Se focaliza en problemas pertinentes.

Limitaciones

- Limitado a pequeños grupos, los grandes deben de ser subdivididos.
- Requiere de un facilitador que se pueda interactuar en esta actividad educativa.
- Puede derivar en exposiciones, si el experto carece de experiencia para facilitarlos.

El **seminario** se utiliza en niveles superiores de enseñanza y tiene por objeto la investigación o estudio intensivo de un tema en reuniones de trabajo debidamente planificadas (workshops). Constituye un verdadero grupo de aprendizaje activo porque los integrantes no reciben la información elaborada, sino que la buscan por sus propios medios en un clima de colaboración recíproca. El tamaño de los grupos para un seminario va desde un mínimo de cinco miembros a un máximo de doce. El seminario puede trabajar durante varios días hasta culminar su tarea. Todo seminario concluye con una sesión de resumen y evaluación del trabajo realizado.



Para ser un buen capacitador, consideramos que es importante tener nociones básicas y comprensión de: Cómo funciona el aprendizaje, Cómo funciona la comunicación, Qué es la participación y cómo se facilita, Cómo se maneja el tiempo. Conocer más sobre estos temas le ayudará a diseñar y ejecutar un taller de capacitación.

El Aprendizaje

La finalidad de toda capacitación es que las personas aprendan algo. El aprendizaje es tema de interés de distintas disciplinas como medicina, psicología, sociología y pedagogía. Esta guía le brinda elementos básicos de cómo funciona el aprendizaje y cómo aprovechar estos conocimientos para fortalecer su práctica pedagógica.

¿Cómo aprendemos?

Aprender significa adquirir información, comprenderla, analizarla, sintetizarla y generar nuevas experiencias de vida en las relaciones sociales. Estamos constantemente recogiendo información de nuestro entorno por medio de nuestros sentidos de manera inconsciente y muchas veces sin darnos cuenta. En nuestra memoria tenemos la información agrupada en imágenes y asociaciones que nos sirven de referencia para relacionarnos con el mundo.

Cuando percibimos nueva información, la comparamos con la ya existente en nuestra memoria y la agrupamos o clasificamos junto con otras ya adquiridas; así vamos construyendo y enriqueciendo nuestra experiencia personal. Cada vez que debemos tomar una decisión nos acogemos a esa experiencia, lo que nos permite reaccionar rápidamente y desempeñarnos en diferentes actividades. Esto nos permite aprender, reaccionar rápidamente y mejorar el desempeño de nuestras habilidades.

Por ejemplo, cuando estamos aprendiendo a conducir un automóvil cometemos muchos errores, olvidamos pisar el embrague al cambiar las marchas, frenamos bruscamente, se nos apaga el vehículo al frenar para detenernos delante de un semáforo en rojo sin haber pisado el embrague, etc. Cuando ya sabemos conducir, al ponerse un semáforo en rojo automáticamente frenamos de manera adecuada y pisamos finalmente el embrague sin tener que pensar mucho. Nuestra memoria asocia rápidamente las informaciones **“semáforo en rojo” con “frenar y pisar el embrague, porque si no se nos apaga el motor”**. A diferencia de los niños, los adultos tenemos mucha información y experiencias anteriores, que en un proceso de aprendizaje completamos o reemplazamos por nueva información. El aprendizaje es, en definitiva, este proceso de completar o romper con las imágenes ya memorizadas y reemplazarlas por las nuevas. Es un proceso de cambio más o menos dificultoso. El nivel de resistencia depende de la distancia entre la información existente y la nueva.

El proceso biológico del aprendizaje

Nuestra memoria está compuesta de tres partes: la de fijación, la corta y la de largo plazo.

El aprendizaje como proceso biológico es una reacción química en nuestro cerebro. Cuando percibimos información nueva la acumulamos primero durante pocos minutos en forma de vibraciones eléctricas en nuestra memoria de fijación, de ahí pasa a través de una selección muy subjetiva por un filtro a la memoria corta. Con ésta somos capaces de retener y acumular información por más o menos 45 minutos.

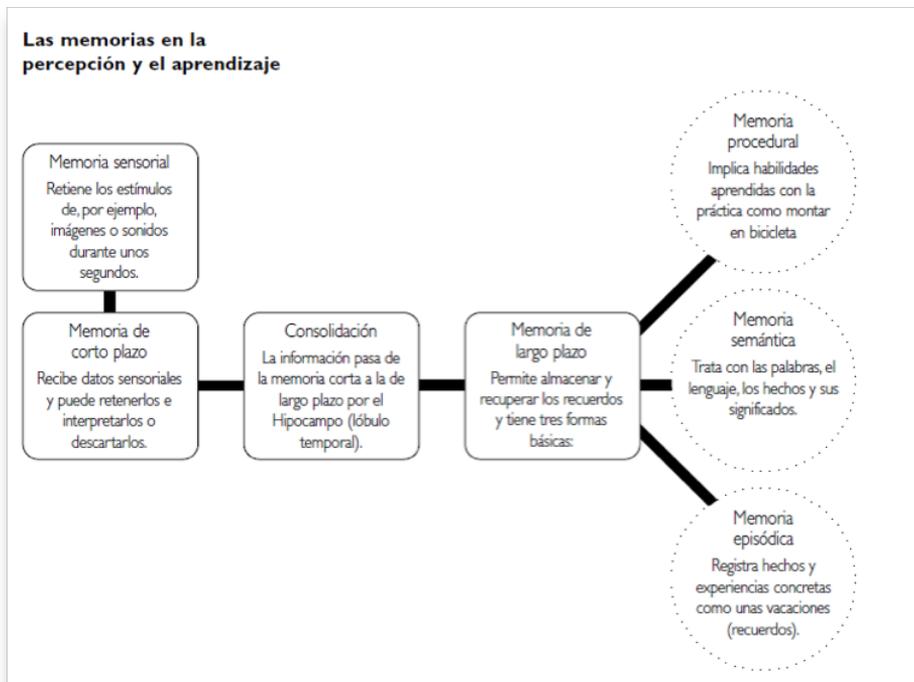
Los datos pasan de la memoria corta a la memoria de largo plazo, a través de otro filtro que transforma la información, mediante una reacción química, en proteínas: esta es la forma de almacenar las informaciones en la memoria

de largo plazo. Una de las consecuencias de este proceso es que a los 45 minutos la memoria corta esté copada y que, por lo tanto, nuestra capacidad de asimilar más informaciones se agote y necesite un tiempo de descanso para tener espacio nuevamente. Este es el motivo por el cual es recomendable que en un proceso de aprendizaje haya una pausa de aproximadamente 10 minutos cada tres cuartos de hora.

Todo este esfuerzo y las reacciones químicas involucradas en el aprendizaje consumen una gran cantidad de energía. Por eso nos es difícil aprender cuando estamos con bajos niveles de energía; por ejemplo, cuando hemos dormido mal o poco.

También aprendemos menos después de las comidas, ya que en esos momentos necesitamos la energía para los procesos químicos de la digestión.

Carmen Candelo, García Ortiz y Bárbara Unger, presenta, en cómo hacer talleres, un diagrama donde resume el proceso de la memoria en la percepción y el aprendizaje:



La comunicación

Al igual que el aprendizaje, la comunicación es un aspecto de nuestra cotidianidad. Las personas estamos permanentemente intercambiando mensajes con otros y nuestro entorno. Comunicar es transmitir información, conceptos, sentimientos e instrucciones. Aunque no digamos nada estamos comunicando, pues el no decir nada ya es un mensaje, además de que con nuestro lenguaje corporal también mandamos mensajes.

Es importante que usted como capacitador tenga en cuenta la existencia de este lenguaje y su importancia tanto para emitir como para recibir información: las expresiones faciales demuestran sentimientos; la postura del cuerpo indica una determinada actitud y un estado emocional; y los gestos hablan por sí solos enfatizando lo que se dice. Por lo tanto, observando atentamente su entorno, usted sabrá interpretar las señales de este tipo que los participantes se dirigen entre sí y las que le dirigen a usted. Por ejemplo, si alguien está sentado con la parte superior del cuerpo hacia adelante, por lo general está escuchando atentamente; si está sentado con la parte superior del cuerpo hacia atrás y con los brazos cruzados, se puede interpretar más bien como una actitud expectante.

Aunque seguramente usted tiene su estilo personal de dirigirse a un público, en su papel de capacitador puede tener en cuenta los siguientes ejemplos de mensajes no verbales que le pueden ayudar para desempeñarse adecuadamente en ese rol:

- El contacto visual permanente con el público demuestra interés y presencia activa; la ausencia de este desmotiva y favorece las distracciones.
- La unión de los extremos de los dedos índice y pulgar indica que el que habla da información sobre asuntos exactos, estrictos y rigurosos.
- El movimiento cortante con la mano enfatiza en algo verdaderamente importante.
- Manos y brazos deben moverse a la altura del plexo solar, un poco más arriba del ombligo.

- Procure mantener una posición cómoda, relajada y armónica. La postura fija, de pie, con los brazos extendidos en paralelo a lo largo del cuerpo da la sensación de temor y rigidez.
- Frotarse las manos expresa impaciencia o ansiedad.
- Los brazos cruzados pueden interponer una barrera entre usted y sus interlocutores o proyectar una actitud desafiante frente al auditorio.
- Tocarse la cara, rascarse la cabeza, frotarse la oreja o la barbilla con frecuencia: expresan inseguridad y desconfianza.
- Las manos metidas en los bolsillos del pantalón con los brazos pegados al cuerpo dan la sensación de que quien habla esconde algo importante.
- Utilice durante la exposición el espacio disponible entre usted y el auditorio; si lo considera conveniente acérquese a uno de los participantes para hacerle una pregunta. Todo esto con movimientos naturales que mantengan la atención sobre usted y lo que dice.
- Movimientos exagerados con las manos y los brazos transmiten impaciencia y distraen a los interlocutores.
- Jugar con el reloj, cadenas, pulseras, anillos, enroscarse el bigote o el cabello repetidamente distrae al auditorio.
- Su experiencia e intuición le permitirán ampliar esta lista y agregar significados a los que ya expusimos.

La importancia de la comunicación para el aprendizaje

La comunicación es el enlace que une o dispersa a las personas. Además de lo que ya hemos mencionado, el tono de su voz y su aspecto personal son otros recursos aprovechables para hacer más efectivo y productivo el contenido del mensaje de la capacitación. Una determinada entonación puede hacer que efectivamente se reciba el contenido del mensaje; otra puede hacer que el centro de la percepción sea la actitud del emisor, desviando la atención del contenido del mensaje. Por ejemplo, si digo “Ahora haremos el ejercicio más importante del taller” pero lo expreso en un tono inapropiado, los participantes pueden interpretar la frase más allá de su contenido literal y entenderla como una ironía o un sarcasmo.

También es importante la cantidad de información que se emite. Explicar algo con muchas palabras no significa que lo esté expresando mejor; al contrario, la abundancia de explicaciones puede dispersar y confundir el mensaje. Muchas personas no van al grano o al asunto más importante, sino que dan rodeos a las cosas o empiezan a explicar ideas que aunque están enlazadas con el tema, resultan innecesarias para el asunto a tratar. Es probable que con frases clave usted logre concentrar efectivamente a los participantes en el contenido que desea transmitir, antes de que ellos formen otros conceptos.

La participación

La participación es el principal eje metodológico de la capacitación que proponemos en este manual. Reconocemos y valoramos la importancia de la participación como una práctica, una condición y una necesidad de acción ciudadana fundamental para cualquier tipo de desarrollo social. Participar significa ser parte de, tomar parte en, vivir el proceso, apropiarse de la información, y sobre esta base tomar decisiones para transformar la realidad.

¿Cómo debe ser la participación?

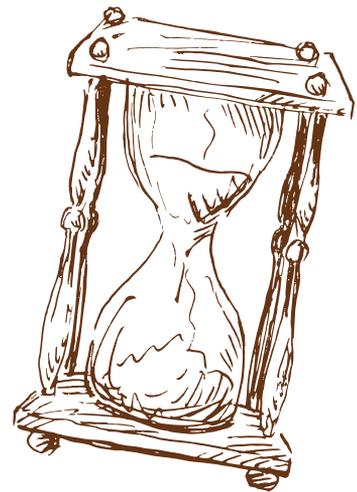
El enfoque participativo de un taller de capacitación debe ser permanente, transversal y dinámico, lo cual puede conseguirse mediante procesos adecuados y eficientes, contextualizados de acuerdo con el perfil y las necesidades de los participantes. Para que la participación en un proceso de capacitación se convierta en una experiencia positiva y efectiva, debe ser:

- **Activa:** todas las personas aportan en las discusiones y toma de decisiones.
- **Crítica:** los temas son considerados y analizados de forma constructiva bajo distintos puntos de vista.
- **Organizada:** obedeciendo unas reglas y secuencias previamente acordadas.
- **Creativa:** Construyendo conceptos innovadores, y Complementándolos con ideas o asociaciones nuevas.

- **Equitativa:** todas las personas tienen las mismas posibilidades de participar y todos los aportes tienen el mismo valor.
- **Precisa:** definiendo y aclarando los términos, para llegar a resultados consensuados.
- **Legitimadora:** buscando acuerdos con los cuales se puedan identificar todos.

Manejo del Tiempo

Es conveniente que prestemos atención al manejo o administración del tiempo. Se ha preguntado ¿Por qué en ciertas jornadas dos o tres horas de trabajo y poco esfuerzo bastan para conseguir la mayor parte de los objetivos del día? Esta relación entre el resultado alcanzado y la cantidad de tiempo invertido en ello fue analizada por el economista italiano Vilfredo Pareto, hace más de 100 años; ese examen lo llevó a descubrir la que hoy se conoce como la **Regla 80/20:** el 80 por ciento de lo que una persona logra (objetivos) es producto del 20 por ciento del tiempo invertido en ello. El reto que plantea este principio es identificar ese 20 por ciento constituido por unas pocas tareas que producen los mayores resultados, y concentrar en su ejecución nuestro tiempo y atención.



La finalidad de un taller de capacitación es que los participantes, de acuerdo con sus necesidades, logren apropiarse de los aprendizajes como fruto de las reflexiones y discusiones que se dan alrededor de los conceptos y las metodologías compartidas. Para alcanzar esto se requiere que un grupo de personas se responsabilice de organizar, conducir y moderar las sesiones de capacitación, de tal manera que ayude y oriente al grupo de participantes a conseguir los objetivos del aprendizaje. Su gran ventaja es que puede desarrollarse en un ambiente grupal y participativo. Esto hace posible los intercambios de experiencias y, con ello, la generación de múltiples y mutuos aprendizajes. Sin embargo, si no existe un compromiso claro frente a los resultados y el seguimiento, es posible que el taller se realice en vano.

Taller o encuentro de seguimiento

Para reforzar el aprendizaje y conocer los avances y las dificultades se puede organizar un nuevo encuentro. Este intercambio de experiencias puede tardar entre medio día y varios días, dependiendo de la necesidad y del contenido que usted le quiera dar. Se pueden utilizar algunas preguntas clave que ayuden y orienten a los participantes a reflexionar sobre los beneficios, dificultades y vacíos que se tienen a partir del proceso de capacitación.

Consejos para desarrollar un taller de capacitación

Un taller es un momento para compartir conocimientos y para generar espacios de enseñanza aprendizaje que propicie en los participantes convivencia, reflexión y conceptualización sobre temas de su interés.

La clave que contribuye a que los participantes se involucren es por medio del proceso que movilice su **sentir, pensar y actuar**.

Para desarrollar un taller se hace necesario planificar tomando en cuenta las condiciones siguientes:

- a. Intención del taller
- b. la apropiación de la información que le permita al facilitador interactuar con propiedad y certeza.
- c. Los talleres deberá manejarlos con grupos no mayores a 30 personas
- d. Debes conocer con antelación las características de los participantes para seleccionar las actividades más adecuadas y que estén acordes a tu temática
- e. Sugerir a los participantes asistir con ropa cómoda, esto lo adecuas al contexto.
- f. La metodología de los talleres debe basarse en distintos momentos que como facilitador deberás coordinar paso a paso, animación, motivación, apropiación, evaluación.



Sobre los recursos materiales:

El capacitador debe planificar previamente los talleres a realizar, generando las guías necesarias para el desarrollo de los mismos, así como preparar el material didáctico a compartir en las dinámicas. Hacer uso de medios audiovisuales cuando el contexto se lo permita.

Contar con una lista de materiales necesarios para su preparación previa, deben incluirse materiales para hacer un taller con visualizaciones participativas, además debe contar con una agenda detallada que contenga día, hora, duración, tema, resumen del contenido, responsable y procedimiento, este se refiere a si son dinámicas grupales, plenaria, discusión grupal, presentación.

Momentos de los talleres

Animación: Realiza un saludo a los participantes, comunica los objetivos del taller, las actividades a realizar y las normas para el desarrollo del taller. Así mismo plantea una dinámica rompe hielo, para eliminar la tensión.

Motivación: Momento en el cual se aplican dinámicas orientadas a recuperar los saberes y experiencias previas de los participantes e introducirlo en el tema.

Apropiación: En este momento se desarrolla el tema y se presenta la nueva información. Se utilizan diversas dinámicas y recursos multimediales para activar procesos de apropiación del contenido. Se escuchan opiniones y se aclaran dudas de los participantes, se promueve el análisis y la reflexión.

Evaluación: Se trabaja a dos niveles, la evaluación de la apropiación del contenido a través de juegos que verifican cuánto aprendió el participante, cómo integró la nueva información y generan un compromiso para la acción. De otro lado, la evaluación del desarrollo del taller para que puedas mejorar tu desempeño como facilitador (a).

Es pertinente señalar que durante todo el proceso de capacitación es importante el uso de dinámicas participativas que permitan espacios en donde los participantes puedan relajarse, liberar tensiones y porque además promueven en los participantes la disposición:

- Para trabajar en equipo,
- Para desarrollar propuestas creativas,
- Para escuchar a los demás y
- Para opinar constructivamente.

Recomendaciones para la ejecución del taller

El primer día y el comienzo del taller son muy importantes para el transcurso de la capacitación, ya que es la primera impresión que reciben los participantes y marca las pautas para el resto del evento. Por eso el equipo de capacitación debe estar preparado lo mejor posible.

Las expectativas y temores deben ser explícitos y tomados como referentes en la preparación permanente del desarrollo del taller; en las evaluaciones y en las propuestas para el seguimiento. El equipo de capacitación es responsable de mantener la dinámica metodológica, pero sin convertir cada procedimiento en una camisa de fuerza. Si encuentra que una herramienta es poco apropiada, debe escuchar las opiniones, considerarlas y tomar decisiones ágiles y pertinentes.

El taller es una oportunidad de aprendizajes, de intercambio y de construcción permanente. Por lo tanto, el equipo de capacitación debe estar atento a las nuevas ideas y a los productos concretos que surjan del taller (como diagnósticos, planes de trabajo, documentos, materiales educativos y nuevos procedimientos) de manera que pueda incorporarlos en el mismo taller o en futuros eventos. De esta forma, el equipo de capacitación podrá actualizar y mejorar sus propios materiales y casos para el seguimiento que se haga de este taller y para eventos futuros.

Facilitador y Participantes



El papel del Facilitador y el de los Participantes

El facilitador promueve y crea condiciones técnicas, emocionales, grupales y comunicacionales, para que circule, se procese y se desarrolle el aprendizaje. Para actuar como facilitador, se necesita la adquisición de las herramientas en base a las condiciones antes mencionadas y fundamentalmente, el saber escuchar lo que el otro necesita, con la posibilidad de anticiparse en el pedido y el ofrecer una respuesta que pueda ser escuchada.

Para poder cumplir esta función, el facilitador precisa conocer el contexto en el cual va a actuar; que está atravesado por elementos personales, institucionales, culturales y socio económicos que determinarán su desempeño.

Es necesario tener en cuenta además, como aprenden los adultos en la participación de talleres. La experiencia de vida del adulto, las configuraciones ideológicas, los prejuicios, las formas de acercarse y percibir la realidad, pueden ser facilitadoras u obstaculizadoras de los procesos de enseñanza.

El facilitador debe estar atento a las ansiedades y defensas que se ponen en juego en toda situación de aprendizaje, la tolerancia del alumno de la "posición de ignorancia", condición indispensable para adquirir nuevos saberes.

Ante la propuesta de teorías innovadoras, el adulto suele en primera instancia adscribir verbalmente a sus postulados. Sin embargo, lleva más tiempo remover prácticas arraigadas en el transcurso de muchos años, para apropiarse de las nuevas.



Entonces, el facilitador debe considerar:

- a. El sujeto del aprendizaje: los participantes del taller.
- b. Las características del objeto del conocimiento que se aborda: el objetivo, el contenido temático y las características del taller.
- c. Las características de las interacciones grupales en el contexto de aprendizaje: dinámica del grupo.¹

Y además:

- Completa la información que surja de la discusión en grupo.
- Comenta las soluciones elaboradas en el grupo.
- Estimula la reflexión.
- Orienta
- Anima
- Brinda asistencia técnica

¹ Alem B y Delgadillo C., 1987., *Capacitación Docente. Aportes para su didáctica*. Buenos Aires. Norma

El papel del participante

- Actúa elaborando
- Reflexiona a partir de su propia experiencia y de la experiencia de los otros.
- Interactúa con los demás.

Roles establecidos y Roles Espontáneos

En todos los grupos y equipos de trabajo se observan roles formales o establecidos por la propia jerarquía, en función de las tareas, como también ciertos papeles informales o espontáneos que responden más específicamente a comportamientos y personalidades.

Para Pichón Riviere, el grupo se estructura sobre la base del inter juego de mecanismos de asunción y adjudicación de roles. El concepto de rol, se asocia a la tradición dramática, como el modo de identificarse imaginariamente con un personaje, así como un rol en una obra teatral existe independientemente del actor que lo encarna. El rol también alude a la posición que cada uno de los integrantes de un grupo ocupa en esa red de interacciones, la que estará a su vez referida a la biografía de esa persona y a su forma de inserción en el grupo (Pavlovsky y ot., 2000:57-59).

Entre los **roles establecidos** se pueden señalar:

1. Líder; orienta y guía al grupo en su trabajo para cumplir el objetivo propuesto. Gibb habla de ambiente de grupo para designar las acciones de los líderes y distingue cuatro: a) autocráticos b) paternalistas c) permisivos d) participativos.

En los ambientes autocráticos y paternalistas las decisiones son tomadas por el líder quien es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad o coordinación exterior. En general, las técnicas y acciones de los líderes autócratas y paternalistas son semejantes. Sin embargo, lo que difiere son los motivos. Mientras que el autócrata toma las decisiones sobre sus propios intereses o de intereses especiales fuera y dentro del grupo, el paternalista actúa según los intereses del grupo tal como él los interpreta.

En ambos ambientes, el crecimiento y el desarrollo se producen en los líderes y no en los miembros del grupo. A fin de crecer, los integrantes deberían tomar decisiones, cometer errores y aprender de ellos. Otro tipo de líder es el individualista o permisivo, que es aquel que deja que las cosas sucedan sin una guía. Esto conduce a experiencias grupales insatisfactorias ya que no se produce un aprendizaje grupal en el sentido que no se toleran las diferencias individuales.



En el grupo que actúa por participación, los integrantes trabajan de forma conjunta para lograr una máxima cohesión. En los tres tipos de grupos descritos anteriormente, el ambiente estaba determinado por el tipo de liderazgo que se desarrollaba. En cambio, en el grupo que actúa participativamente el ambiente está estipulado por el grupo mismo. La importancia está dada al mayor crecimiento y aprendizaje de sus miembros, en donde ninguno de ellos es líder; sino que el liderazgo es distribuido.

El grupo trabaja por consenso y trata de obtener un elevado grado de relaciones interpersonales agradables que posibiliten una adecuada resolución de problemas.

1. Los líderes democráticos son aquellos que confían suficientemente en las habilidades de los miembros del grupo como para estar seguro que adoptarán decisiones adecuadas, que a la larga son mejores que cualquier líder único por más grande que sea su sabiduría.

Aparte del liderazgo, en los grupos se visualizan a menudo otros roles:

2. Escritas: personas que enfocan su accionar a tareas administrativas. Su papel es de soporte y son muy válidas para el funcionamiento del grupo.

3. **Animadores o representantes del grupo:** Adoptan un papel reivindicativo del grupo en propuestas de organización de las tareas comunes. Tienen facilidad de palabra y energía.
4. **Miembros activos:** Son la mayoría de los integrantes del grupo que asumen diferentes tareas en función de sus aptitudes.

Los **roles espontáneos** son consecuencia de los caracteres y actitudes de los diferentes integrantes del grupo. Desde un punto de vista psicológico estos papeles son muy interesantes porque muestran la personalidad de cada participante. Los roles espontáneos más frecuentes son:

- **El líder espontáneo:** controla y coordina los recursos, habilidades y conocimientos del grupo. Establece el equilibrio entre puntos fuertes y débiles del grupo.
- **El agitador:** mantiene en movimiento al equipo y es un buen conductor hacia los objetivos, pero también es muy competitivo, intolerante e impulsivo.
- **El desafiante:** se opone de manera sistemática a todo, pero sin embargo genera gran cantidad de ideas, aunque a veces resulta poco práctico y muy resistente a la persuasión de otros.
- **El controlador:** es tan observador que logra una visión desapasionada del trabajo en equipo. Su espíritu crítico es bueno y detecta las posibles deficiencias. Sin embargo, es excesivamente crítico y negativo.
- **El escudriñador:** es el vigilante de los detalles, es perfeccionista y rastrea cualquier mínimo error. Tiene gran autodisciplina, pero se queda atrapado en los detalles.
- **El trabajador en equipo:** tiene habilidad para escuchar y empatía, aunque quizás dependa excesivamente de los demás.

Responsabilidades del Capacitador:

- Promover el desarrollo de un espacio de confianza en el que se puedan compartir libremente experiencias y opiniones.
- Establecer y comunicar adecuadamente las normas de conducta que regirán el comportamiento de los participantes durante el proceso de capacitación.
- Respetar los tiempos asignados para las diferentes actividades planificadas.
- Adaptar la estrategia metodológica a las características y necesidades de los participantes.

- Promover la crítica constructiva y validar en lo posible todas las intervenciones.
- Enfocar el desarrollo de las intervenciones de acuerdo a los objetivos planteados para cada tema.
- Promover la participación de todos y evitar las intervenciones largas y redundantes.
- Facilitar el logro de consensos e identificación de mejores prácticas.
- Facilitar la sistematización de los aportes.



Sobre la Guía Metodológica:

Se considera importante que el capacitador tenga a mano una herramienta que integre de manera consistente, ágil y completa los aspectos del procedimiento metodológico, con las síntesis de los contenidos teóricos y conceptuales de los temas a tratar en los talleres. En este sentido la guía tiene dos partes claramente diferenciadas:

- La guía Metodológica:** Que brinda pautas y orienta al capacitador, en el objetivo de la actividad a desarrollar.
- La guía de Contenidos:** Cuyo propósito es ampliar los conocimientos sobre los temas a impartir. Esto para llevar una base teórica sobre los temas y fortalecer los conocimientos para el abordaje de los talleres.

El cierre del taller

El viaje está por terminar: la jornada de aprendizaje y convivencia va a concluir y se ha generado una serie de sentimientos. Pero para que todo quede bien entrelazado y todos se vayan con un sensación de satisfacción a casa, es importante cerrar bien el taller:

Esto se consigue con los siguientes componentes:

El resumen

El equipo de capacitación realiza un resumen recapitulando los diferentes contenidos temáticos del taller en su totalidad, sin olvidarse de recordar sucesos anecdóticos relacionados con el aprendizaje y destacando aportes de los participantes en los distintos momentos y dinámicas del taller. La síntesis permitirá al grupo repasar el trabajo efectuado y los avances y resultados alcanzados. También se refuerza el sentimiento de grupo, que es importante para responder a los compromisos que se vayan a adquirir.

Informe del taller

Es el recuento de lo sucedido en un taller. Sirve de soporte, de guía y de insumo para una fase o experiencia posterior.

Además:

- Facilita la sistematización.
- Ayuda a registrar contenidos y procesos.
- Registra resultados y compromisos.
- Sustenta informes y facilita la divulgación de lo realizado.
- La foto memoria es la documentación gráfica y cronológica del taller. Tiene la función de registrar el contenido temático de tal forma que pueda servir de apoyo para actividades de socialización o replicación del taller.





Instrucciones para el desarrollo de un taller de capacitación

¿Cómo abordar un taller de capacitación?

Para la ejecución del taller:

La ejecución del taller consiste en hacer realidad lo que soñó y pensó en la etapa de concepción del taller y lo que planeó y preparó en la organización del mismo. Enseguida explicaremos con detalle las tareas de los diferentes momentos de la ejecución de un taller:

La instalación del taller

El primer acercamiento determina el éxito de todo el taller, ya que es decisivo para la convivencia y el aprendizaje. Por eso, el tiempo y el cuidado que se invierten en estas sesiones están bien empleados. Los distintos puntos de la instalación deben informar a los participantes sobre el trasfondo, los objetivos, los contenidos, el programa, las reglas de juego y el enfoque metodológico. Además sirven para conocerse mutuamente e iniciar la construcción de un ambiente de confianza. Por esto es importante que el equipo de capacitación esté presente durante la fase de instalación.

Inauguración

La mayoría de los talleres se abren con un discurso corto más o menos formal donde saluda y da la bienvenida a todas las personas, sitúa el evento en el contexto específico y el trasfondo del taller. Agradece a las instituciones que posibilitaron el evento, presenta el equipo de capacitación y sus roles, en caso de que comparta la actividad con varios capacitadores, según el tipo de capacitación, la inauguración la hará quien coordina el taller o un representante de una de las instituciones convocantes. Los puntos clave de esta sesión pueden ser visualizados. Este procedimiento toma entre 15 y 30 minutos.

Presentación de objetivos

El conjunto de objetivos, derivados del análisis de necesidades, constituye el compás que orienta el taller. La presentación de los objetivos sirve para que los participantes se ubiquen en el taller desde el principio; por lo tanto, debe darse un espacio para aclaraciones, y después dejarlos a la vista permanentemente para ser tenidos en cuenta durante el desarrollo del mismo.

Presentación del programa general

El programa del taller propicia una visión global del contenido total del evento. Una persona del equipo presenta los temas de las diferentes sesiones, incluidas las actividades extracurriculares. Se deja en claro el grado de flexibilidad del programa, es decir, la medida en que la programación puede ser ajustada a las circunstancias que se presenten en el taller. Este programa y sus ajustes son visualizados y permanecen a la vista durante todo el encuentro.

Presentación de participantes

El siguiente paso es la presentación de los participantes para empezar a involucrarlos y “romper el hielo”.

La dinámica de presentación se elige de acuerdo con el tipo de taller, el tema y los objetivos, la duración, las condiciones locativas y los recursos didácticos disponibles, el tamaño y la composición del grupo, los niveles de formación y el perfil de los

participantes, y si éstos ya se conocían con anterioridad. Las características de la herramienta escogida determinarán la integración y armonía del grupo a partir de este momento. Tenga en claro qué clase de información es pertinente conocer de cada participante. Recomendamos mezclar información técnica profesional con asuntos profesionales; por ejemplo: Datos personales, como nombre, procedencia, formación, áreas de interés, información profesional, como institución, cargo, áreas de trabajo, experiencias, habilidades, otras, como motivación para asistir al taller, los sueños, gustos, disgustos o preferencias de cada participante, etc. Tome en cuenta que debe considerar el contexto en que se encuentre y las personas con las que interactúe.

La información resultante queda expuesta permanentemente en un lugar visible para facilitar el conocimiento mutuo. Además, recomendamos que cada participante y miembro del equipo lleve visible su nombre (y otros datos necesarios).

Presentación del enfoque metodológico

El enfoque metodológico es el conjunto de criterios, conceptos y herramientas con que se lleva a cabo la capacitación para que todas las personas comprendan: Participación: la manera como se va a abordar el trabajo, es decir, expresar los principios, criterios y elementos del enfoque participativo.

Visualización: la importancia de visualizar durante el taller, los procedimientos que implica y las recomendaciones que es necesario seguir; por ejemplo, las reglas para la escritura de las tarjetas. Comentar la realización de la foto memoria –si se va a hacer– pues este mecanismo de registro libera a los participantes de tener que tomar todos los apuntes del taller.

Responsabilidad compartida: si el tipo de taller así lo plantea, se dan a conocer los diferentes integrantes del equipo de capacitación y sus responsabilidades, es decir, el coordinador, el moderador, el docente, el equipo de apoyo, y la relación de éstos con los participantes y con el desarrollo metodológico. Si se prefiere, se puede realizar en un esquema explicativo.

Análisis de expectativas y temores

Cada participante llega al taller con sus propias ideas, expectativas y temores, que

no necesariamente coinciden con la programación del taller aunque se considere que la información suministrada con anticipación fue suficiente. Conocer estas expectativas y estos temores le servirá para tratar de conciliarlos con los objetivos de la capacitación, hasta donde le sea posible. Solicite a los participantes que expongan sus expectativas, es decir, lo que esperan del taller y sus temores o preocupaciones acerca del mismo. Las expectativas se confrontan con los objetivos y se analizan rápidamente las implicaciones de los temores para ver de qué forma se pueden disipar, pues éstos son señales de alarma que es mejor atender tempranamente, de manera que no alteren más tarde el desarrollo de la capacitación. Se recomiendan dos formas básicas de recoger esta información:

- Los participantes la escriben en tarjetas.
- El capacitador escucha a los participantes y consigna sus comentarios, ordenadamente, en una cartelera. Esta información permanece visible durante el desarrollo del taller y será un insumo importante en la evaluación.

Introducción a las sesiones de trabajo

El capacitador encargado del desarrollo del taller, enuncia el tema vinculándolo con los demás temas del taller; la relación del tema con las necesidades de los participantes y la manera como se va a desarrollar son el eje de la presentación inicial de la sesión.

Desarrollo del contenido

Cada tema se desarrolla con un conjunto de herramientas que estimulan la reflexión, invitan a la participación y fomentan el aprendizaje, Tenga en cuenta los siguientes criterios para escoger la herramienta más adecuada:

- El contenido del tema.
- El número y nivel de formación de los participantes.
- El tiempo disponible.
- Los aspectos culturales de los participantes.
- El contexto en el cual se desarrolle el taller.
- La disponibilidad de equipos y materiales.
- Las capacidades técnicas para el manejo de equipos.
- Las condiciones del taller.

El equipo capacitador debe llevar el hilo conductor del contenido, haciendo resúmenes y conectando los diferentes temas para que el taller sea vivido como un todo coherente y con sentido, y se asegura de que los conceptos y procedimientos son claros y comprensibles para los participantes, antes de pasar a otro tema. De igual manera conviene procurar que tanto el proceso como los resultados queden visualizados. Para hacer una síntesis concisa, los capacitadores prestan atención a las ideas que se producen en el grupo, las integran al tema y organizan el conjunto de informaciones en esquemas o cuadros sinópticos. Si es posible, se pueden aprovechar los momentos o frases de humor para incluirlos en el resumen.

- El cierre del taller

La jornada de aprendizaje y convivencia va a concluir y se ha generado una serie de sentimientos. Pero para que todo quede bien entrelazado y todos se vayan con un sensación de satisfacción a casa, es importante cerrar bien el taller. Esto se consigue con los siguientes componentes:

El resumen

El equipo de capacitación realiza un resumen recapitulando los diferentes contenidos temáticos del taller en su totalidad, sin olvidarse de recordar sucesos anecdóticos relacionados con el aprendizaje y destacando aportes de los participantes en los distintos momentos y dinámicas del taller. La síntesis permitirá al grupo repasar el trabajo efectuado y los avances y resultados alcanzados. También se refuerza el sentimiento de grupo, que es importante para responder a los compromisos que se vayan a adquirir.

Los compromisos

Por lo general, un taller de capacitación no es un propósito final, sino parte de un proceso. Por eso debe concluir con una serie de compromisos y responsabilidades que darán pie al seguimiento, sin olvidar que el sentido de la capacitación es llevar a la práctica lo aprendido.

La evaluación del taller

La medición cuantitativa y cualitativa acerca del desarrollo del taller proporciona críticas que ayudan a mejorar y fortalecer las propuestas para una siguiente oportunidad. Por esto la evaluación es un ejercicio de aprendizaje necesario que debe ser realizado de

manera objetiva y en un clima de libertad. Conviene hacer sentir que la opinión de los participantes es importante y pertinente. Ante esto, el equipo de capacitación debe tener una actitud abierta para asumir las críticas, valoraciones y recomendaciones que se presenten, estar dispuesto a reflexionar sobre las opiniones y aprovechar la retroalimentación para mejorar y perfeccionar su propuesta de capacitación. Existen distintas herramientas que pueden ser combinadas para hacer la evaluación de un taller; este procedimiento la evaluación puede hacerse de manera anónima, para motivar la libre expresión de críticas por parte de los participantes. La evaluación final se lleva a cabo inmediatamente después del taller, procurando que sea lo más completa posible, incluidos las propuestas y acuerdos iniciales. Los aspectos a evaluar del taller pueden ser:

- Su diseño.
- El cumplimiento de expectativas.
- El cumplimiento de las reglas de juego.
- La superación de temores.
- La pertinencia del contenido.
- La aplicabilidad de lo aprendido.
- El logro de los objetivos.
- El proceso metodológico y su pertinencia en el taller.
- El nivel de aprendizaje de los participantes.
- El nivel de intercambio e integración.
- El nivel de disfrute.
- El estilo y las capacidades de los capacitadores



Dinámicas de Grupo: Técnicas de animación grupal

Técnicas de Presentación

- 1. Identificación con animales:** se colocan en círculo y se le pide al que se considere desenvuelto que se presente diciendo su nombre, edad, el animal con el que se identifica y porqué y el animal con el que no se identifica y porqué. Para seguir con la dinámica, cuando termina su presentación, debe elegir a alguien para que se presente y así sucesivamente.
- 2. El aviso clasificado:** se les pide a los participantes que confeccionen un aviso clasificado, vendiéndose. Luego, se ponen en círculos interior y exterior y se van mostrando los avisos unos a otros hasta dar la vuelta completa. Después, se elige a alguien que comience diciendo a quién compraría y porqué.
- 3. Cadena de nombres:** hay que decir el nombre y luego la persona a la derecha dice su nombre y repite el nombre de los que anteriormente se presentaron. Juego de memoria. Puede variarse utilizando, además del nombre, algún animal o inclusive el sonido que éstos producen (para chicos es muy bueno).

4. Fiesta de presentación con variaciones:

- Material: lápices, alfileres, hojas, etc.
- Se les da 10 minutos para expresarse con cualquiera de las siguientes variaciones:
 - a) Caricaturas de sí mismo, dibujo, historieta, etc.
 - b) Gráfico de torta, donde se ubica proporcionalmente cada uno de los aspectos de la vida (familia, trabajo, diversión, etc.)
 - c) Descripción de sí mismo como aviso clasificado.

5. Se arroja un objeto hacia alguno de los participantes del círculo y éste debe decir su nombre y su edad.

6. Se forman filas y van pasando de a uno y escriben el nombre en el pizarrón.

7. Presentación por parejas: se les solicita a los integrantes del grupo que elijan una persona para trabajar en parejas (preferentemente un desconocido y del sexo opuesto) los participantes se ubican cada uno con su pareja y durante un par de minutos (5) se comentan nombre, estado civil, lugar, etc. Cuando finaliza la charla sobre sus vidas se hace un círculo y cada uno deberá presentar al grupo lo que su pareja le contó.

8. Presentación con valor: al que se considere persona desenvuelta se le pedirá que se ubique en el centro de un círculo y emplee (3) unos minutos para presentarse expresando aquello que pase bajo el foco de su conciencia. Mientras esta persona “**decidida**” habla, se le pide al resto del grupo que trate de analizar cómo es su personalidad y cómo se expresa a través de su postura, movimiento, tono de voz, etc. El coordinador del grupo podrá pararse en el centro y hacer una demostración.

9. Terremoto: 2 personas se toman de la mano (casa) y colocan a otra en el medio (inquilino). Cuando el coordinador grita “**casa**”, la casa se cambia de “**inquilino**”. Cuando el coordinador grita “**inquilino**”, éste cambia de casa; y cuando grita “**terremoto**”, se desarma todo y se vuelve a armar.

10. Nombre – cualidad:

Objetivo: conocer nombre y alguna característica de las personas. **Materiales:** integrantes. **Desarrollo:** cada participante dice su nombre y una característica personal que empiece con la primera letra de su nombre.

11. La telaraña:

Objetivo: presentación. **Materiales:** ovillo de lana, integrantes. **Desarrollo:** una persona toma la punta del ovillo, dice su nombre y tira el ovillo a otra persona y así sucesivamente. Después se hace el proceso inverso, quien tiene el ovillo se lo devuelve a quien se lo

12. Bienvenidos:

Desarrollo: Cada participante tendrá 11 letras iguales y mientras se presenta tendrá que intercambiar el resto de las letras con el resto de los integrantes del grupo, para poder formar la palabra bienvenidos, el primero que la forma gana.

13. Fósforo:

Desarrollo: Cada persona que se presente tendrá que encender un fósforo y hablar mientras este se mantenga encendido.

14. Salto al rango:

Objetivo: Presentación. **Materiales:** Integrantes del grupo, lápiz, papel y cinta adhesiva. **Desarrollo:** nombre y su edad, luego se ubican en una fila y en posición de rango, el último comienza a saltar al resto de sus compañeros tratando de leer los nombres y edades, así sucesivamente con el resto de los participantes. Una vez finalizado, cada uno debe sacarse el papel de la espalda y cada uno debe decir el nombre y la edad de las personas que se acuerda y el que dice más es el ganador.

15. El Baile de la Sillas

Objetivo: presentación. **Materiales:** Integrantes, sillas y música. **Desarrollo:** En el medio del salón se hace un círculo con las sillas (una menos que las personas que participan), con el asiento hacia fuera, los integrantes deben realizar un círculo por afuera de las sillas. Una vez que el coordinador pone música comienzan a girar todos hacia la derecha, cuando la música se apaga los integrantes deben sentarse y le deben preguntar a su compañero de la derecha y al de la izquierda sus nombres y sus edades, si estos se sientan juntos más de una vez, se le realizan otras preguntas. El que se quedo parado pierde pero antes de salir sus compañeros le deben hacer preguntas personales para conocerlos. El juego finaliza una vez que queda un solo participante sentado.

16. Bingo:

Objetivo: Presentación. **Materiales:** Integrantes del grupo, hojas con casilleros,

deben haber menos los integrantes del grupo. **Desarrollo:** Cada participante debe tener una hoja y durante cinco tiene que llenar el casillero colocando el nombre y la edad de sus compañeros. Luego se ubican es sus lugares y el coordinador deberá preguntarles a los participantes su nombre y su edad, el resto irá tachando los nombres que coincidan con los dichos y los que tienen anotados en sus hojas, el que va llenando la hoja deja de jugar, hasta que todos llenen sus hojas.

Técnicas divisorias

1. Primera letra del nombre

Objetivo: unir personas para que se conozcan o para realizar algún trabajo.

Materiales: ninguno. **Desarrollo:** juntar a todas las personas cuyo nombre comience con la misma letra o que en la primera sílaba tengan la misma vocal. Variantes: personas con el mismo signo. Personas que cumplan años el mismo mes.

2. Nombre: cartulicolores

Objetivo: formar grupos. **Materiales:** cartulinas de varios colores (tantos como grupos se quieran formar). **Desarrollo:** colocar dentro de una bolsa trozos de cartulina de diferentes colores. Cada integrante del grupo saca uno y se dividen de acuerdo al color que les tocó.

3. Pueblos y Ciudades:

Desarrollo: Se entregará a cada participante un papel con el nombre de un pueblo o ciudad y se tiene que juntar con el que tenga la misma ciudad o pueblo. Después de un tiempo, se vuelven a repartir otros papeles con nombres de otros lugares y se forman cuarteros y se presentan entre ellos.

4. Canción Divisoria:

En el centro del salón se ubican tanto papeles doblados como participantes hay. En cada papel está escrito el nombre de una canción y para formar los grupos cada participante deberá cantar la canción en voz alta hasta juntarse con el resto de los participantes. Habrá tantas canciones como subgrupos quiero que se formen.

5. Refranes:

Se entregan refranes en tiritas y cortados de acuerdo a la cantidad de persona que quiero que formen el grupo. También se puede realizar con figuras geométricas, globos de colores, etc.

6. Muéstrame tu zapato:

Objetivo: Formar grupos de trabajo. **Materiales:** Integrantes del grupo. **Desarrollo:** Los grupos se formarán de acuerdo al talle de calzado de los participantes, por ejemplo: un grupo será del 34 al 36, del 37 al 39, etc.

7. Tráeme tu silla:

Objetivo: Formar grupos de trabajo. **Materiales:** Integrantes del grupo, sillas y dibujos. **Desarrollo:** Debajo del asiento de cada silla se pegará un dibujo, el participante que tienen el mismo dibujo deberán juntarse acarreado el banco con los que tengan el mismo dibujo.

8. Vamos al cine:

Objetivo: Formar grupos de trabajo. **Materiales:** Integrantes del grupo, nombres de películas, actores y actrices. **Desarrollo:** Cada participante sacará de una bolsa un papel con el nombre de una película, actor o actriz. Los grupos se formarán uniéndose los que tienen el nombre de la película con los que tienen los nombres de la pareja principal, por ejemplo, Mujer Bonita con Julia Roberts y Richard Gere.

Juegos de desinhibición

1. El parlanchín:

Objetivo: que cualquier persona pueda desenvolverse. **Materiales:** integrantes. **Desarrollo:** el grupo pide a una persona que hable sobre un tema definido por el grupo durante unos minutos.

2. ¿Te gusta tu vecino?

Objetivo: conocer el nombre de cada persona. **Materiales:** sillas, integrantes. **Desarrollo:** se forma una ronda y quien comienza (generalmente, el coordinador)

pregunta a alguien “¿te gusta tu vecino?”. La persona responde con SI, NO o MAS O MENOS. Si la respuesta es SI, todos se quedan en el mismo lugar; si la respuesta es NO, todos cambian de lugar; y si responde MAS O MENOS sólo se cambia esa persona con cualquier otra.

3. Lista de nombres:

Objetivo: conocerse entre los integrantes del grupo. **Materiales:** papel y lápiz o pizarrón y tiza. **Desarrollo:** una persona escribe su nombre y van pasando haciendo “posta”. Cada uno que pasa toma una de las letras del nombre y escribe una palabra u oración referida a la persona que escribió el nombre.

4. Dígalo con mímica:

Objetivo: desarrollar habilidades psicomotrices. **Materiales:** grupos de personas. **Desarrollo:** estándar.

5. Venta de Cosas Absurdas:

Objetivo: Desarrollar la capacidad oral, de argumentar y lograr desinhibirse adelante del grupo. **Materiales:** Integrantes del grupo y fichas con objetos absurdos, por ejemplo, baberos para jirafas, peine para pelados, etc.

Desarrollo: cada integrante del grupo de tener una ficha cada uno, luego de a uno pasarán al frente y durante un minuto tendrán que tratar de venderlo argumentando a favor de su venta.

6. Dramatizar un refrán:

Objetivo: Desarrollar la comprensión, la habilidad para comprender mensajes y la habilidad de transferir significados a situaciones concretas. **Materiales:** Grupos de trabajo y refranes. **Desarrollo:** A cada grupo se le dará un refrán, al cual lo tendrán que representar delante del grupo. El resto del grupo podrá participar adivinando los refranes dramatizados.

7. Contar una historia con los pies:

Objetivo: Desarrollar el ingenio y la expresión corporal. **Materiales:** Fichas con oraciones, por ejemplo, Me resbalé al pisar una cáscara de banana; hoy caminando se me pegó un chicle en el zapato, etc. **Desarrollo:** Cada uno de los participantes pasará al frente y contará con sus pies la frase que le haya tocado. Sus compañeros podrán adivinarlas.

Técnicas para el conocimiento

1. **Un mundo mejor.**

Cada grupo dialogará cómo debe ser la convivencia humana para lograr un mundo mejor. Esto mismo lo aplicará a su grupo. Hará un plan de acción para lograrlo en este encuentro. Se pondrá de inmediato a cumplirlo. Cada grupo dialoga: ¿cómo debe ser la convivencia humana (mundo, nación, comunidad, etc.) para que fuera realizadora del hombre. Según esto: ¿cómo deberíamos vivir el presente encuentro? El grupo marca reglas de convivencia: pocas, concretas, de actuación inmediata, aceptadas por todos. ¿qué debe aportar cada uno para conseguir las metas que el grupo se propone?

2. **Mi filosofía.**

Cada uno escribe en un papel su filosofía de vida: principios o fundamentos de acción, su reglamento personal, sus refranes preferidos, etc. Cada uno expone su trabajo al grupo, el que cuestiona la objetividad de todo aquello o de alguna parte.

3. **Aquí está mi foto.**

El coordinador pone a disposición de los participantes fotos de seres humanos en actividades y gestos diferentes. Cada participante elige la foto o el recorte seleccionado. Explica porqué piensa que lo representa. Dice cómo se siente él por dentro ante esa foto o recorte. Los integrantes del grupo cuestionan al que habló. Se dejará de lado todo comentario que signifique falta de respeto a las personas.

4. **Si fuera.**

Uno de los participantes (voluntario) se retira del salón. Los integrantes del grupo que han quedado, deciden sobre cuál de ellos se contestará, es decir sobre cuál de los participantes se ha de responder. Una vez definido esto, se hace ingresar al que salió, él comenzará a interrogar al grupo en forma alternada. Este voluntario podrá arriesgar 3 nombres tratando de descubrir el participante del grupo sobre el cual se está hablando. Si no lo adivina, se le da un prenda. Las preguntas pueden ser: Si fuera un árbol ¿cuál sería? ¿porqué? Si fuera una parte de la geografía ¿cuál sería? ¿porqué?

Técnicas para fomentar la participación

I. El regalo de la alegría

Objetivo: Promover un clima de confianza personal, de valoración de las personas y de estímulo positivo del grupo. Dar y recibir un feedback positivo en ambiente grupal. **Materiales:** Papel y bolígrafo, una sala con pupitres según el número de los participantes y se desarrollará con un sólo grupo o varios subgrupos de seis a diez personas; dispondrán de cinco minutos de tiempo por participante.

Desarrollo:

1. El animador forma los grupos y reparte el papel.
2. Luego, hace una breve presentación: "Muchas veces apreciamos más un regalo pequeño que uno grande. Otras muchas, estamos preocupados por no ser capaces de realizar cosas grandes y dejamos de lado hacer cosas pequeñas aunque tendrían quizás un gran significado. En la experiencia que sigue vamos a poder hacer un pequeño regalo de alegría a cada miembro del grupo".
3. El animador invita a los participantes a que escriban cada uno un mensaje de este tipo a cada compañero de su subgrupo. Mensaje que tienda a despertar en cada persona sentimientos positivos respecto a sí mismo.
4. El animador presenta sugerencias, procurando animar a todos los que envíen un mensaje a cada miembro de su subgrupo, incluso por aquellas personas por las que puedan no sentir gran simpatía. Respecto al mensaje, debe ser muy concreto, especificado y ajustado hacia la persona a la que va dirigido, y que no sea válido para cualquiera; que cada uno envíe mensaje a todos, aunque alguno no le conozca a fondo, en todos podrá encontrar algo positivo; procura decir a cada uno algo que hayas observado en el grupo, sus mejores momentos, sus éxitos, y haz siempre la presentación de tu mensaje de un modo personal; di al otro lo que tú encuentras en él que te hace ser más feliz.

5. Los participantes pueden si quieren firmar.
6. Escritos los mensajes, se doblan y se reúnen en una caja, dejando los nombres a quienes se dirigen hacia fuera. Se dan a cada uno sus mensajes.
7. Cuando todos hayan leído sus mensajes, se tiene una puesta en común con las reacciones de todos.

2. Discusión dirigida

Consiste en un intercambio de ideas entre varios participantes que previamente han trabajado sobre un tema que puede analizarse desde distintas posiciones. No conviene utilizarla en grupos de más de veinticinco personas.

Objetivo: Esta técnica se centra en profundizar en los conocimientos mediante un análisis crítico de los temas y estimular la comunicación interpersonal, la tolerancia y el trabajo en equipo.

Preparación: Días antes del empleo de la técnica el moderador decidirá el tema a tratar en función de los intereses del grupo y elaborará una información que contenga toda la información que pueda ser de utilidad para los participantes. Les facilitará, además, varias preguntas preparadas para iniciar y guiar la discusión y fijará la fecha de la misma.

Desarrollo: Facilitará la participación si el moderador va pidiendo sus opiniones, concediendo los turnos de palabra y permitiendo las aclaraciones que vayan surgiendo. A medida que se agoten los comentarios, el moderador realizará un resumen de lo tratado, para finalizar con una visión de conjunto, sin inclinarse nunca a favor de una u otras opiniones.

3. Seminario

El grupo de participantes estudia en profundidad un tema pero, a diferencia de la técnica anterior, no recibe información ya elaborada, sino que debe investigar y estudiar el tema en reuniones, presentando al final un informe con los datos obtenidos. Conviene que el grupo no tenga menos de cinco componentes ni más de doce y que todos posean un nivel similar de conocimiento e intereses homogéneos.

Objetivos: Se relacionan con la adquisición de conocimiento a través del descubrimiento de los distintos aspectos.

- Reglas:
 - Las reuniones deben estar planificadas;
 - Su duración no excederá de tres horas;
 - En la primera reunión se elige un coordinador y un secretario y se diseña un plan de trabajo.
- Fases:
 1. Búsqueda individual de información.
 2. Puesta en común y establecimiento de las conclusiones.
 3. Elaboración del informe resumen de las conclusiones del grupo.

4. Phillips 6/6

Se divide al grupo en subgrupos de, como máximo, seis componentes que durante seis minutos discutirán para responder a una pregunta o resolver un problema o caso formulado por el moderador.

Objetivo: Esta técnica suele utilizarse de apoyo a otras técnicas de grupo cuando por alguna razón se necesite: promover rápidamente la participación de todo el grupo, obtener muchas opiniones en poco tiempo; resolver un problema de forma creativa y descubrir las divergencias existentes ante un tema concreto.

Desarrollo: Los grupos se reúnen en salas diferentes y cada uno de los integrantes expone su opinión durante un minuto. Un secretario designado por el grupo tomará nota de las aportaciones, y en el último minuto, se realiza un resumen de opinión del subgrupo. Un portavoz de cada grupo expone en el aula común sus resultados, que una vez comparados con los del resto de los subgrupos serán sintetizados por el moderador y anotados en la pizarra. Si todavía quedasen puntos por tratar se repite el proceso hasta que se hayan trabajado todos los aspectos.

5. Tormenta de ideas o “Brainstorming”

Es una técnica en la que los participantes expresan con absoluta libertad todo lo que se les ocurriera a propósito de un tema o como solución a un problema.

Sin ningún análisis ni filtro sobre su calidad, se anotan en la pizarra. Sólo al final, cuando se agotan la producción de ideas, se realiza una evaluación de las mismas.

Objetivo: La tormenta de ideas permite ante todo desarrollar la creatividad y se utiliza para descubrir conceptos nuevos, resolver problemas o superar el conformismo y la monotonía.

Desarrollo: Antes de comenzar la tormenta se expone el problema y se explican las reglas: las ideas se expresan con independencia de su calidad; no se valorará ninguna idea hasta que se diga la última frase; se recomienda asociar libremente las ideas propias con las ya expuestas; cuantas más intervenciones, más posibilidades de encontrar posibilidades válidas; los turnos de palabra se concederán de manera indiscriminada. Al final, tres o cuatro personas que no hayan participado en la fase de producción analizarán todas las ideas para valorar su utilidad en función del objetivo que se pretendía con el empleo de la técnica.

6. Técnica de grupo nominal (T.G.N.)

Los miembros del grupo interaccionan muy poco y aportan sus decisiones de manera individual sumando después sus resultados y utilizando la votación como medio de conseguir una valoración grupal. Con más de doce integrantes se trabajará en subgrupos para seleccionar unas ideas antes de continuar con el grupo completo.

Objetivos: Intercambiar informaciones, toma de decisiones en común, lograr un alto grado de consenso, equilibrar el grado de participación entre los miembros del grupo y obtener una idea clara de las opiniones del grupo.

Desarrollo: Tras la descripción del problema por parte del moderador, se exponen las reglas: respetar el silencio durante el tiempo establecido y no interrumpir ni expresar nuestras ideas a otro participante hasta que el moderador no lo indique. Durante unos minutos (entre cuatro y ocho), los participantes anotan en silencio todas sus ideas; pasado ese tiempo se hace una ronda en la que cada participante expone una sola idea cada vez, si bien la única interacción posible es entre moderador y participante, y para aclarar la idea

que el primero escribirá en la pizarra. Cuando todas las ideas estén escritas, se inicia ya una discusión entre los participantes para aclarar las dudas que puedan existir sobre lo que ha quedado escrito, pudiéndose modificar ahora alguna aportación. De nuevo en silencio, cada asistente, utilizando unas fichas, ordena jerárquicamente las aportaciones que le parecen más importantes. Se suman todas las votaciones individuales y se obtiene una jerarquía de ideas con las que se repite de nuevo el proceso hasta que se llega a la votación final.

Técnicas de planificación

I. Miremos más allá

Objetivo: Apoyar a un grupo a organizarse, ordenar y planificar su trabajo a la hora de ejecutar actividades concretas. Materiales: Hoja y lápiz para cada participante, pizarra. Requiere bastante tiempo y puede aplicarse en varias

Desarrollo:

1. Cada participante responde por escrito a una pregunta preparada de antemano por la organización.
2. Se forman grupos y a sus coordinadores, para que pongan en común las respuestas y hagan un modelo ideal.
Este modelo sería detallado.
3. Se reúnen los coordinadores, donde cada uno presenta su modelo ideal escrito en la pizarra. Quien coordina los grupos debe ir anotando todo lo que hay en común y aspectos que puedan faltar.
4. En base a la discusión de cada modelo, se puede elegir uno por ser el que reúna la mayor cantidad de cualidades o por ser factible de llevar cabo.
5. Centrándose en el modelo elegido se entra a detallar las necesidades más urgentes ha resolver y tareas que se pueden hacer.
6. Luego se elabora un plan de como podría irse cumpliendo otras tareas para alcanzar el modelo ideal (acciones, controles, evaluaciones, responsables...), luego se precisan esas acciones.

7. Con un plan elemental se entra a precisar las acciones inmediatas con la siguiente guía:
 - Qué se va a hacer, para qué, cómo, quienes, con qué medios, cuando, donde, plazos.

2. La baraja de la planificación

Objetivo: Conocer y ordenar los pasos que deben seguirse en un proceso de planificación en un plan de trabajo concreto. **Materiales:** Tarjetas grandes (15 x 25 cm.) en las que se escriben los pasos de un proceso de planificación, como si fueran naipes de una baraja.

Desarrollo:

1. Se divide a los participantes en grupos de cuatro personas cada uno.
2. Se elabora un juego completo de cartas para cada grupo, y uno adicional.
3. Se barajan todas las cartas y se reparten nueve a cada equipo, dejando las restantes al centro. Cada equipo debe deshacerse de sus cartas repetidas y tener nueve cartas distintas en la mano (o sea, los nueve pasos básicos para la planificación).
4. **Se juega como en un juego de baraja (naipe):** un grupo se descarta de una repetida y la coloca en el centro, hacia arriba, tomando la de encima del grupo. Sólo se puede cambiar una carta cada vez. Si el grupo de la izquierda necesita esa carta que está arriba la toma, si no saca la que sigue del grupo y se descarta de una repetida. Y así se sigue.
5. Una vez que el grupo tenga las nueve cartas diferentes deberá ordenarlas de acuerdo a lo que creen debe ser los pasos ordenados del proceso de planificación.
6. Cuando cualquiera de los equipos considera que su escalera está bien ordenada dice: Escalera. El coordinador actuará como juez haciendo que el resto del grupo descubra si hay o no errores.
7. Al descubrirse un error el equipo que ha propuesto debe reordenar su baraja. Se debe discutir el orden propuesto por cada equipo para poderlo defender y sustentar frente al grupo.

8. El primero de los equipos que restablece el orden correcto es el que gana. Se discute en conjunto y el porqué del orden de cada paso de la planificación.

3. Reconstrucción

Objetivo: Analizar la capacidad de organización de un grupo y analiza el papel del liderazgo en el trabajo. **Materiales:** Papel y lápiz para cada participante, papel grande y marcadores.

Desarrollo:

1. Se forman grupos (cuatro como máximo)
2. El que coordina da una explicación
3. Los participantes tienen 30 minutos para llegar a tomar una/s decisión/es.
4. Una vez agotado el tiempo, se pasa al plenario, donde cada uno expone las conclusiones a las que llegaron escritas en un papelógrafo.
5. No es necesario entrar a discutir el contenido de las conclusiones lo central de esta técnica es reflexionar sobre: En qué se fundamentaron para llegar a determinadas conclusiones. Como se organizaron para trabajar. Dificultades para llegar a tomar las decisiones

Esperando que este documento sea de utilidad para la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, Delegados Departamentales y Auxiliares de Capacitación, en la tarea de capacitar en los Centros Educativos como grupos de la sociedad civil, sobre temas de Educación Cívica y sensibilización sobre participación ciudadana, en los Departamentos como en sus comunidades, se recopila este material con las consideraciones necesarias sobre los derechos de autor. (*Ver bibliografía adjunta*).

Bibliografía

Lileya Manrique V., María Czarina Moreno G. Luz Janina Fuentes B. S/F. Manual del Capacitador, CESVI, Diseño y tratamiento pedagógico. [Documento en pdf] En línea http://www.unicef.org/peru/_files/activities/manual.pdf Consultado el 25/07/2012.

Guía de Capacitación para Capacitadores, Global Financial Education Program Washington, D.C. 2008

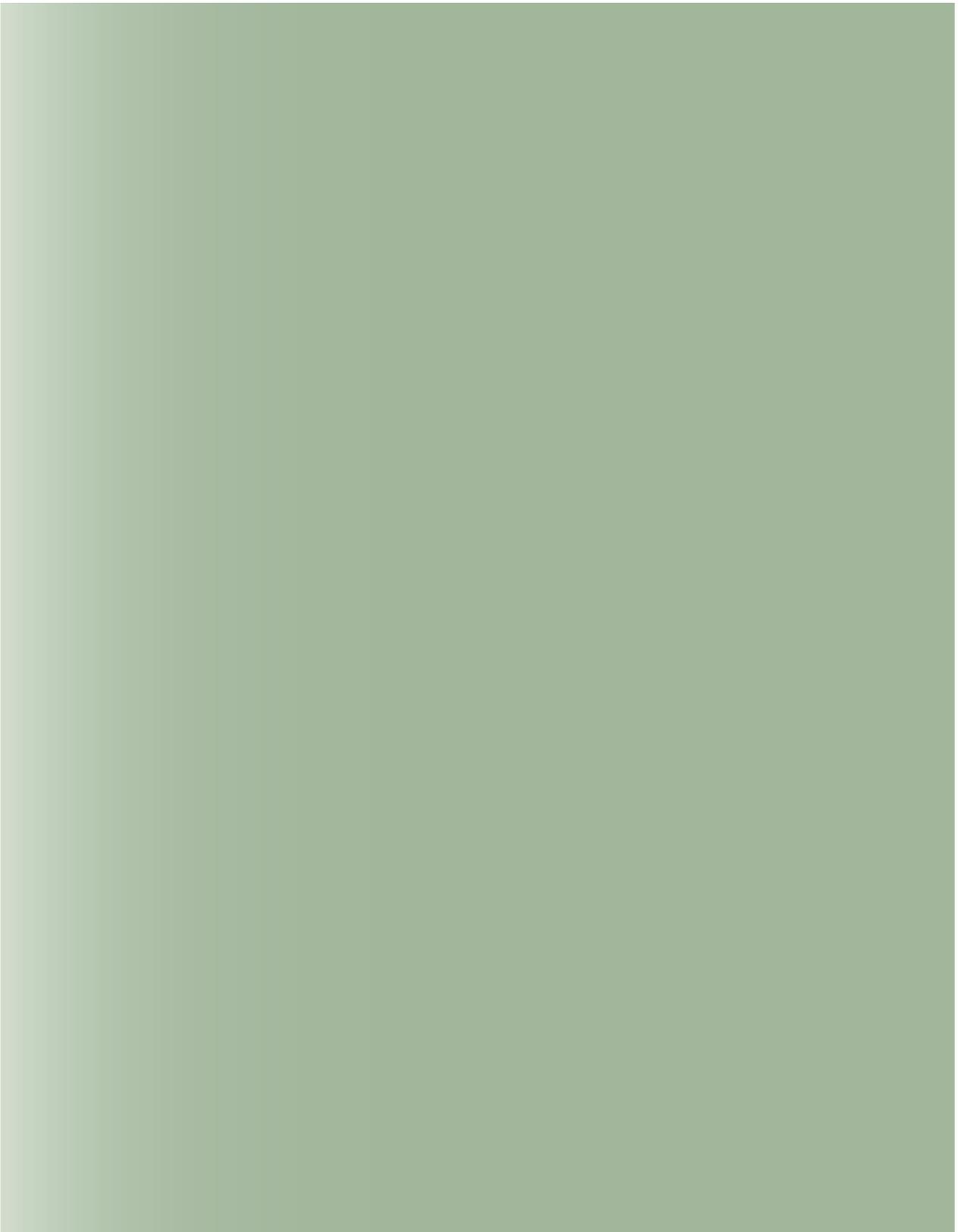
Mariela Bautista Ascue, 2011. Guía del Capacitador. [Documento en pdf] <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Gu%C3%83%C2%ADa%20Capacitador%20M%C3%83%C2%B3dulo%20Participaci%C3%83%C2%B3n%20Ciudadana%20110322.pdf>. Fecha de Consulta: 11/09/2012.

Adriana Careaga, Rosario Sica, Ángela Cirillo, Silvia de la Cruz. 2006. 8vo. Seminario Taller en Desarrollo Profesional Médico Continuo (DPMC)

Ministerio de Salud. 2005. Guía del Capacitador: <http://www.bvsde.paho.org/cursodesastres/diplomado/pdf/microcuenca.pdf>

Carmen Candelo, Gracia Ortiz, y Bárbara Unger. 2003. Hacer talleres, una Guía Práctica para Capacitadores. [Documento en PDF] <http://www.gwp.org/Global>. Fecha de Consulta 12/09/2012.

Matias Sales, 2000. Técnicas de Animación Grupal. [Documento en PDF] <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/TecDinGrUCH.pdf>





Guía Práctica

para el Capacitador

contenido básico que debe saber el Capacitador de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE, para el abordaje de talleres en el ámbitos de la educación cívica.

Guatemala septiembre de 2012

5.4.4. Estrategia de Medios

Dentro de los diferentes medios para llevar a cabo esta estrategia de comunicación, se cuentan: Intranet Institucional, Ciclo de talleres presenciales, Revista Amiga, Página Web Revista Amiga, Radio Universidad, Página Web de Radio Universidad, Entrevistas en los Programas de Radios Universidad y publicaciones a través del diario Siglo 21.

5.4.5. Plan de Comunicación Externa

Producto Uno: Publicación de Artículo en Revista Amiga.

La publicación de un artículo a través de un medio escrito, que dé a conocer a la ciudadanía el trabajo que realiza UCADE en Proyectos de Inclusión como la Red Multiplicadora de Mujeres.

Objetivo

Difusión en un medio de comunicación masiva sobre el trabajo de la Red Multiplicadora de Mujeres, liderado por UCADE, para incentivar la participación de la mujer y propiciar la inclusión de lideresas comunitarias en cargos públicos a nivel local, fortaleciendo a su vez la comunicación externa de la Unidad.

Actividades

Carta dirigida a Revista amiga, para que permita la publicación de un artículo sobre las actividades realizadas dentro de la Red Multiplicadora para la Incidencia y Participación Cívico Política y Electoral para el Ejercicio de su Ciudadanía.

Concertar entrevista con la Directora de la Revista para ampliar el requerimiento.

Redactar el artículo para la publicación y obtener el Visto Bueno de las Autoridades de UCADE.

Resultados Esperados

Informar a la Sociedad guatemalteca sobre el trabajo que realiza UCADE con lideresas de las comunidades de Progreso, Zacapa, Chiquimula, Jalapa, Quetzaltenango y San Marcos.

Producto

Publicación de un artículo en Revista Amiga sobre alcances y objetivos de la Red Multiplicadora de Mujeres, donde UCADE con apoyo del Tribunal Supremo Electoral y USAID, ha llevado a cabo talleres de capacitación para propiciar la participación de la mujer en los procesos democráticos del país así como para generar espacios donde se vea representada la mujer en el próximo evento de la Consulta Popular sobre el diferendo territorial, en Octubre/2013.

Guatemala, 12 de Septiembre del año 2012

Licenciada
Carolina Vásquez Araya
Directora de Revista Amiga
Prensa Libre



Estimada Licenciada Vásquez

Con un atento saludo me dirijo a usted deseando bendiciones y éxitos en sus actividades diarias. El motivo de abordarle es para solicitar lo siguiente: Soy estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, actualmente me encuentro realizando una Práctica Profesional Supervisada y dentro de este trabajo académico debo presentar varios productos, para ello he elegido la prestigiada Revista "Amiga", para que se me permita un espacio a efecto de publicar un artículo sobre el trabajo que se ha estado realizado con lideresas de las comunidades de el Progreso, Zacapa, Chiquimula y Jalapa, dicha actividad se ha llevado a cabo gracias al apoyo de el Tribunal Supremo Electoral y USAID; el objetivo de la actividad es incentivar la participación de la mujer en los procesos de elección popular, gracias a ello el trabajo de la Red Multiplicadora de Mujeres logró incrementar la participación de la mujer en las comunidades mencionadas dentro del Proceso de Elecciones 2011. De este resultado obtenido hemos expandido el trabajo de la Red, a los departamentos de Quetzaltenango y San Marcos con el propósito de informar y sensibilizar la participación de las mujeres para el nuevo evento que se avecina; la Consulta Popular. Por lo que agradecería un espacio en su revista a fin de dar a conocer a la comunidad guatemalteca esta labor que se realiza en pro del fortalecimiento democrático del país.

Estoy interesada que en el siguiente número de su revista pueda tener este espacio y la posibilidad de dejarlo abierto para seguir publicando artículos relacionados con la mujer.

Agradeciendo la atención a la presente, me suscribo de usted atentamente,



Licda. *Georgina España*
Colegiado 14591; 6ª. Ave. 1-35 zona 2
Tel.4078-1901, 4110-2510
Ginajube01@gmail.com

**Producto Dos: Publicación de Proyectos a través de Radio Universidad.
(Pautas Radiales y Publicación de Afiche)**

Informar a la sociedad guatemalteca sobre la misión del Tribunal Supremo Electoral, mandato que se cumple mediante las actividades realizadas en los talleres que comparte UCADE.

Objetivo

Realizar una comunicación eficaz, transparente y entendible a toda la sociedad, sobre los proyectos de Educación Cívica, Política y Electoral de la UCADE.

Actividades

Carta dirigida a Radio Universidad para un espacio dentro de su Programa Cultural que permita la difusión del alcance, objetivos y resultados de los Proyectos de Educación Cívica que comparte UCADE, en centros educativos como en grupos de la sociedad civil.

Resultados Esperados

Una sociedad informada y educada sobre temas de Educación Cívica, Política y Electoral.

Producto

Guión publicitario

Spot radial, difundido por medio de los estudios de radio universidad.

Publicación de Afiche en Página Web de Radio Universidad.

Producto Tres: Afiches de sensibilización dirigidos a la Mujer

Realizar una campaña de sensibilización dirigida a la Mujer, como parte del trabajo que se ejecuta en la Red Multiplicadora de Mujeres, en los Departamentos de Progreso, Zacapa, Chiquimula, Jalapa, Quetzaltenango y San Marcos.

Objetivos

Divulgar mensajes informativos dirigidos a la mujer guatemalteca, incentivando su participación en el proceso de la Consulta Popular e informándola sobre requisitos y cambio del documento de identificación.

Informar y sensibilizar, por medio de afiches, sobre temas de participación ciudadana, a la sociedad guatemalteca, en especial a la mujer, para dar cumplimiento a los acuerdos de paz que hablan sobre la igualdad de género.

Actividades

Elaboración del mensaje que contenga el afiche

Elaboración de un bosquejo para el diseño del afiche

Identificación del profesional para la elaboración del diseño

Buscar el medio de difusión a través de la página web de Revista Amiga y Radio Universidad, Diario y Página de Corporación de Noticias.

Colocación de afiches en las comunidades donde se desarrolla la Red Multiplicadora de Mujeres.

Resultados Esperados

Inclusión de la mujer en procesos de participación ciudadana y toma de decisiones.

Producto

Afiche cuyo contenido esté orientado a informar a la mujer guatemalteca sobre la Consulta Popular y cambio de documento de identificación, Cédula por DPI.

Afiche 1

Mujer
¡Guatemala necesita que te expreses y dejes huella!

Porque tu voto cuenta!!!
Próxima consulta popular

 TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL
GUATEMALA C.A.

Afiche 2

ACTUALÍZATE

Si ya cuentas con tu documento de identificación...

¡EMPADRÓNATE!

REPUBLICA DE GUATEMALA, CENTROAMÉRICA
Registro Nacional de la Población, Cédulas de Vecindad e Identificación 2018

Cédula de Vecindad

Acércate al registro de ciudadanos de tu localidad.

TE TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL
GUATEMALA C.A.

Producto Cuatro: Publicación Artículo “Construyendo Ciudadanía”

Publicación de artículo en el Diario Siglo 21, con respecto a los talleres ejecutados en los Centros Educativos.

Objetivo

Mostrar a la sociedad guatemalteca el trabajo realizado, mediante talleres, en los Centros Estudiantiles, con niños y jóvenes en torno a Educación Cívica y Gobiernos Escolares.

Informar a la ciudadanía sobre la participación de niños y jóvenes en los talleres de sensibilización que buscan generar una conciencia democrática que les permita a temprana edad, aprender, compartir los valores democráticos y actuar con libertad.

Actividades

Elaboración de carta dirigida a Corporación de Noticias, S.A.

Visita a las instalaciones del medio escrito para presentar carta de solicitud
Redactar artículo

Resultados Esperados

Generar en la ciudadanía una cultura democrática que permita el involucramiento de sus miembros en la toma de decisiones, a proponer soluciones a los problemas desde su entendimiento y experiencia. A participar activamente en asuntos que le competen a sus comunidades o espacios.

Producto

Artículo que este orientado a informar a la ciudadanía sobre el trabajo que UCADE ha realizado en los diferentes Centros Educativos, y la respuesta de los estudiantes por fortalecer el civismo y la participación desde su ámbito estudiantil.

Guatemala, 17 de Septiembre del año 2012

Licenciado
Sergio Del Águila
Corporación de Noticias
Pte.

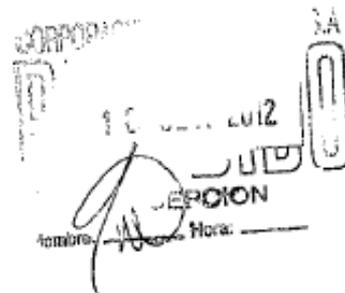
Estimados Licenciado Del Águila:

Le saludo cordialmente, deseando éxitos en sus actividades diarias. La presente tiene por objeto solicitar lo siguiente: Soy estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional y me encuentro realizando una Práctica Profesional Supervisada dentro de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE, dependencia del Tribunal Supremo Electoral. Dentro del diagnóstico realizado necesito proponer una estrategia para fortalecer la comunicación externa de la Unidad en mención, dando a conocer el trabajo que se realiza por medio de Proyectos de Educación Cívica.

Busco dentro de su prestigiado diario publicar un artículo en torno a las actividades desarrolladas en Establecimientos Educativos, y que se hace necesario que la sociedad guatemalteca conozca.

Me gustaría me pueda brindar un espacio para poderle ampliar mi requerimiento, de antemano muchas gracias por su apoyo.


Licda. ~~Georgina España~~
Colegiado 14591. 6ª. Ave. 1-35 zona 2
Tel. 4078-1901, 4110-2510
Ginajube01@gmail.com



5.4.6. Plan de Difusión

Producto	Medio	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Informe de actividades realizadas en talleres, que incluyan alcances, logros y objetivos de las actividades.	Intranet Institucional En la sección de Archivos para publicación de carpetas.	Personal de las diferentes dependencias del Tribunal Supremo Electoral, informado sobre actividades realizadas dentro de los Proyectos ejecutados por UCADE.	El desinterés de las autoridades por apoyar este tipo de actividad.
Guía metodológica para la capacitación del personal técnico de UCADE. Agenda de Actividades. Material Didáctico de Apoyo.	Ciclo de talleres de capacitación para la formación en temas relacionados a la Elaboración de Proyectos y Presentación de informes.	Desarrollo Profesional de los trabajadores de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral.	La calendarización de las actividades asignadas al personal técnico ya que actualmente desarrollan actividades en el interior de la República.
Guía del Capacitador, contenido estructurado	Documento escrito y diagramado, con animaciones, fullcolor.	Proporcionar al personal técnico un material que forme habilidades que enriquezcan sus conocimientos a fin de hacer más productivos los talleres de capacitación.	Que la institución no apoye financieramente la impresión de los ejemplares para compartirlos con el personal de las Delegaciones y Subdelegaciones Departamentales. Que no se promueva la presentación del material en cada uno de sus departamentos.
Publicación de un Artículo en Revista Amiga.	Escrito, que reúna los logros de la Red Multiplicadora de Mujeres en los Departamentos de Zacapa, Progreso, Chiquimula, Jalapa, Quetzaltenango y San Marcos.	Dar a conocer el trabajo de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE posicionándola dentro de la sociedad guatemalteca.	Que se cuente con el aval de las Autoridades de UCADE y de Revista Amiga, pero que la publicación no sea tan inmediata.
Spot radial	Radio Universidad	Que se informe a la sociedad guatemalteca sobre temas de educación cívica, cambio de documento de identificación y próxima Consulta Popular.	Que la cobertura no permita llegar a toda la población guatemalteca.
Afiches	Escrito Ilustración y Texto	Que se puede difundir en todas las comunidades donde se desarrolla la Red Multiplicadora y en el resto del país. Más mujeres informadas sobre sus derechos y deberes cívicos.	Que las Autoridades tarden en aprobar el material propuesto. No contar con el financiamiento necesario para la reproducción de los afiches.

Fuente: Creación propia de la autora a partir de las propuestas de comunicación. Septiembre 17 2012

5.4.7. Caracterización de Actividades

MEDIO	FORMA DE DIFUSIÓN	PROGRAMACIÓN	CANTIDAD	COSTOS
Intranet Institucional	Electrónico	La divulgación de material por cada taller ejecutado	Un informe por taller	Sin costo
Talleres	Presenciales Personalizados	Un taller de dos horas y media	Tres talleres	Sin Costo
Escrito	Presentación del material a las Autoridades de la Unidad	Una hora	20 Ejemplares	Q1,100.00
Escrito	Revista Amiga	Próxima Publicación de la Revista	Una Publicación	Sin Costo
Spot Publicitario	Radial	Se difundirá el mensaje por un mes consecutivo en horarios que proponga el medio, Radio Universidad	Dos pautas diarias	Canje, útiles de Oficina, mobiliario y equipo de oficina.
Escrito, Afiches	Página Web de Revista Amiga y de Radio Universidad Distribución de afiches en los departamentos de la República	La que establezcan los medios Según programación de las Autoridades de la Dirección	10,000 afiches impresos full color, papel couché Q2.90	Q29,090.00

Fuente: Creación propia de la autora a partir de las propuestas de comunicación. Septiembre 17 2012

5.4.8. Plan de Monitoreo y Evaluación

Componente	Indicador	Medios de Verificación
Divulgación interna, del trabajo realizado por UCADE, (Alcances y objetivos de Proyectos)	<p>Número de Usuarios conectados que visitan la Carpeta de Publicaciones realizada por UCADE en la difusión de informes sobre acciones propias de la Unidad.</p> <p>Informe semanal, sobre el número de usuarios que visitan la Carpeta de Informes publicados por UCADE, y la ubicación de dichos usuarios, para establecer si las Delegaciones y Subdelegaciones Departamentales tienen acceso a la información.</p>	Guía estructurada para medir semanalmente la cantidad de usuarios que visitan la carpeta, medición de usuarios por género, y comentarios de usuarios y su respectiva Dependencia.
<p>Fortalecimiento del Desarrollo Profesional del Personal Técnico de UCADE.</p> <p>Involucramiento del Personal Técnico en cada una de las funciones de la Unidad.</p>	<p>Evaluar el nivel de participación del equipo técnico de UCADE, (Ocho colaboradores), en cada uno de los talleres impartidos y propuestos en la Estrategia de Comunicación.</p> <p>En seis meses evaluar el impacto de la guía práctica del capacitador, en las funciones del personal técnico de la Unidad, Delegados y Sub Delegados.</p>	<p>Cuestionario que permita identificar aspectos relevantes de la actividad.</p> <p>Mediante la Observación, realizar un informe sobre la participación del personal técnico en cada una de las actividades de los talleres propuestos.</p> <p>Abordar a los capacitadores y personal de las delegaciones y sub delegaciones departamentales a fin de obtener sus comentarios en torno al material elaborado y propuesto para mejorar la calidad de los talleres y el resultado de los mismos.</p>
Posicionar la imagen de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE, a lo interno de la Institución como a lo externo. (Dentro de la Sociedad guatemalteca)	<p>El grado de satisfacción para UCADE en la difusión de los productos propuestos, en los diferentes medios, escritos y hablados.</p> <p>Publicación de afiches en medios de comunicación escritos y por medio de la Web.</p>	<p>Informe diario sobre el monitoreo de las pautas de radio, mensaje enviado y hora.</p> <p>Informe sobre el monitoreo de los medios escritos, y número de visitas en el sitio web donde se publiquen los afiches.</p> <p>Por medio de cuestionario evaluar el nivel de información difundido sobre la Red Multiplicadora, en la Revista Amiga. Herramienta dirigida a mujeres estudiantes, universitarias, trabajadoras, etc.</p>

Fuente: Creación propia de la autora a partir de las propuestas de comunicación. Septiembre 17 2012

Capítulo 6: Resultados Futuros

Objeto: Las estrategias de comunicación planteadas en este estudio, tienen como finalidad implementar un componente de comunicación con los grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de los objetivos en la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE, como de la Institución.

Adicionalmente es de esperar que las estrategias de comunicación contribuyan a:

- El fortalecimiento de los resultados de los procesos de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE-
- El establecimiento de mecanismos internos de comunicación que apoyen el logro de los objetivos institucionales.
- Crear un clima organizacional de confianza, brindando formación oportuna, dentro de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos trazados dentro de la Unidad, generando a su vez, dentro del recurso humano, un grado de compromiso a la Unidad como a la Institución.
- El establecimiento de canales de comunicación entre la Dirección de la Unidad y las diferentes dependencias de la Institución.
- Informar y sensibilizar a la población guatemalteca, sobre aspectos importantes sobre la participación ciudadana.
- El fortalecimiento de la imagen institucional y la difusión de acciones generadas dentro de la Unidad como de la institución.
- Informar permanentemente a la ciudadanía sobre programas de educación cívica.

Alcance:

Aplica para todos los colaboradores de la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral, UCADE, Delegados y Sub Delegados Departamentales, Auxiliares de Capacitación, a todo el personal de las

Dependencias del Tribunal Supremo Electoral y para la Sociedad Guatemalteca en general, a quienes se les prestan los proyectos de la Unidad, de forma precisa y oportuna, fortaleciendo así los procesos de comunicación internos y externos.

La implementación de las estrategias está dando cumplimiento al componente de comunicación informativa a través de medios que se ejecutarán de la siguiente manera, y de los cuales se espera obtener los resultados que a continuación se describen:

Comunicación Interna	Medios	Resultados Futuros
UCADE	Internet Institucional Publicación interna de informes sobre las gestiones realizadas en los Proyecto a su cargo.	La UCADE informará sobre la gestión realizada en cada uno de los Proyectos que realiza, tanto en el ámbito estudiantil como en los Proyectos de la mujer y otras acciones asignadas como Unidad Capacitadora. Esto contribuirá a un mediano plazo, a fortalecer el sistema de comunicación con las dependencias de la Institución y generará más compromiso del personal de las Delegaciones y Sub Delegaciones Departamentales como Auxiliares en Capacitación, en cada una de las actividades que emprendan, y cómo responsables de comunicar la Educación Cívica dentro de sus comunidades.
	Talleres de Capacitación "Compromiso Organizacional"	Con ello se espera a futuro, que la UCADE cuente con personal altamente identificado con la institución, motivado y satisfecho, aumentando de esta manera su productividad y eficiencia. Generar un clima organizacional en la UCADE, que mejore las relaciones interpersonales, dentro del marco del trabajo en equipo, liderazgo, comunicación satisfacción laboral y compromiso organizacional. Incrementar el grado de compromiso e implicación de los miembros de UCADE en sus funciones y generar el interés de RRHH por el seguimiento a dicho proceso.
	Talleres de Capacitación sobre Desarrollo de los Equipos de Trabajo.	Fortalecimiento de Competencias Institucionales. Que el Departamento de RRHH de la Institución se interese por este tipo de preparación a su personal para poder proyectar, mediante el trabajo del personal de UCADE, imagen y credibilidad en las acciones de la Institución.
	"Guía Práctica para el Facilitador" Para fortalecimiento de las competencias.	Fortalecimiento Institucional. Mejorar el Desempeño de los trabajadores cuya función y responsabilidad sea la de educar en temas de civismo y democracia. Mejorar el desempeño laboral del personal técnico de UCADE, haciendo más efectivas sus actividades diarias. Proporcionar los pasos a seguir para lograr la efectividad operativa, que contribuirá al desarrollo de las funciones de la Unidad.

Fuente: Creación propia de la autora a partir de las propuestas de comunicación. Septiembre 19 2012

Comunicación Externa	Medios	Resultados Futuros
UCADE	Escritos "Revista Amiga"	Posicionar las acciones de UCADE y de la Institución, ante la sociedad guatemalteca. Crear mayor imagen ante el público externo. Generar credibilidad de sus acciones ante el público externo. Generar interés y confianza por participar en los Proyectos de Educación y Formación Política.
	Escritos "Corporación de Noticias"	Sensibilizar a la población estudiantil, sobre temas de Educación Cívica, que logre la mayor conformación de los Gobiernos Escolares, como una práctica ciudadana dentro de sus centros educativos. Informar a la población guatemalteca, sobre la práctica ciudadana, que como estudiantes, se generan en los centros educativos en términos de conformar los Gobiernos Escolares.
	Radiales "Radio Universidad"	Radio Universidad, donde se comunicarán los resultados de la gestión de UCADE como de la Institución, con lo cual se espera a mediano plazo, que la población universitaria y sociedad en general, se informe sobre los Proyectos de Educación Cívica, los requiera a la Unidad para contar con una mayor participación ciudadana de jóvenes y con mayor inclusión de la mujer en asuntos políticos. Ciudadanos incentivados para la participación en Procesos de Elección Popular y Consulta Popular.
	Página Web "Tribunal Supremo Electoral"	Se mantendrá alimentará con las gestiones de UCADE, estará para información de la sociedad guatemalteca sobre los Proyectos desarrollados en el marco de la Educación Cívica. Contar con una población informada, para que en los próximos Eventos Electorales, se marque la participación ciudadana a través de un voto razonado, consciente y responsable. Incrementar la participación de la mujer en los procesos electorales y sobre todo la participación en cuanto a optar a cargos públicos a nivel local. Incrementar la participación ciudadana en jóvenes dentro de los Procesos Electorales, ya que son mayoría dentro de la población guatemalteca. Una sociedad informada y educada sobre temas de Educación, Cívico Política y Electoral.
	Página Web Revista Amiga y Radio Universidad	Difusión de Afiches Sociedad guatemalteca informada sobre los procesos en marcha, como empadronarse con el documento de identificación personal y consulta popular. Más participación de la mujer en los procesos democráticos del país. Inclusión de la Mujer Maya y Garífuna en los procesos democráticos como partes de la sociedad guatemalteca. Fortalecimiento de la Democracia con la participación ciudadana de las mujeres guatemaltecas.

Fuente: Creación propia de la autora a partir de las propuestas de comunicación. Septiembre 19 2012

Conclusiones:

Resultados Obtenidos a lo largo de la Investigación

La Práctica Profesional Supervisada, que incluye la Maestría en Comunicación Organizacional, se considera, más que una experiencia es una formación profesional. Desde su inicio cuando la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, hiciera el requerimiento para que realizara la PPS dentro de la Institución, se abrieron las puertas para poder plantear una serie de estrategias basadas en fundamentos teóricos y cuya aplicación buscan fortalecer los procesos de comunicación interna como externa, en las dependencias de la institución como para la sociedad guatemalteca.

La investigación dio inicio con un plan de trabajo que fue presentado a la Directora de UCADE, Ma. María del Rosario Velásquez Juárez, quien presidió la Dirección hasta el 30/08/2012 y con quien se tuvo contacto para trabajar el Diagnóstico Situacional, Comunicacional y la Metodología aplicada. Cabe mencionar que el 5 de Septiembre fue nombrado en forma interina el nuevo Director Ejecutivo Encargado del Despacho, Ma. Rolando Molina Sandoval, a quien se dio a conocer oportunamente, y de forma verbal, el trabajo de campo que se realizó como parte de la Práctica Profesional Supervisada, no fue sino hasta el 19 de Septiembre del corriente año, se le presentó por escrito las propuestas acompañadas del marco lógico para su análisis y aprobación.

El Diagnóstico Situacional tuvo como resultado la identificación de características internas que nos llevaron a evidenciar la situación de la Unidad, fue en este momento que se conocieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La identificación de las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento en varios aspectos de la

Unidad dieron inicio a introducir cambios y mejoras en el desarrollo de las fases que comprenden el estudio.

En el diagnóstico comunicacional se tuvo la oportunidad de cuestionar si la Unidad contaba con una estrategia de divulgación interna y externa, se pudo conocer que, como Institución sí cuenta con los medios, pero como dependencia del Tribunal Supremo Electoral no. Se pudo establecer a su vez, las prácticas de comunicación a lo interno de la Unidad, es decir las prácticas de comunicación del personal operativo como de Jefe-Subordinado. Luego se evaluó la comunicación externa, su relación con los clientes externos, con otras instituciones, su relación con los medios de comunicación y para finalizar, la comunicación institucional a través de la imagen. La información fue recabada mediante guías estructuradas.

El planteamiento de la metodología, permitió considerar el tipo de investigación y a quienes se aplicó las herramientas de investigación, y cuál fue el objetivo de cada una de ellas.

En la propuesta de la estrategia de comunicación se plantearon los diseños y las descripciones de lo sugerido, esto se realizó en forma detallada y se acompañó un marco lógico para su comprensión inmediata. Es importante mencionar que una semana aproximadamente después de la presentación, se recibió la carta de aprobación de los productos por el Director Encargado del Despacho, Ma. Rolando Molina Sandoval, mismos que se fueron modificando de acuerdo a las necesidades y planteamientos de las autoridades.

Actualmente se gestiona el desarrollarlos lo más pronto posible, esto se tomará un tiempo más porque son las autoridades, que conforman el Pleno de Magistrados, las responsables de tomar la decisión sobre el orden para implementarlos, y de paso otros cambios más que ellos requieran, uno de

ellos es eliminar las siglas de UCADE, ya que próximamente esta Unidad y el Instituto Electoral se fusionarán, por lo que requirieron tomar las propuestas para imagen institucional (Palabras de Licda. Góngora, Magistrada Vocal II Tribunal Supremo Electoral). Se realizaron las gestiones correspondientes haciendo entrega de un documento que contiene la planificación, marco lógico y las estrategias, (materiales impresos como muestras de los productos a desarrollar). Actualmente se encuentra en revisión de la Señora Magistrada Vocal II, Licda. Mirtala Góngora Zetina de Trujillo.

Los cambios realizados fueron en torno a los afiches propuestos, de los cuales uno se debió modificar por color del texto, utilizando el color lila por el fucsia y el otro alineando a las mujeres que representan nuestras etnias incluyendo a la mujer garífuna.

El 9 de Octubre del corriente año, se le presentó la guía metodológica sobre Elaboración de Proyectos y Presentación de Informes, a la Directora de Planificación Ing. Lucía Emilia Rivas Alvarado, para que proponga al personal que esté interesado en recibir el ciclo de talleres. Esto es un agregado ya que a un inicio los ciclos de talleres estaban dirigidos para el personal de UCADE, pero a requerimiento del Director Ma. Rolando Molina Sandoval se está haciendo la invitación a otras dependencias para el aprovechamiento de dichos ciclos.

La Dirección de Planificación realizó la observación que el personal próximamente estará de vacaciones pero programará la actividad. Aún no se cuenta con la autorización por escrito, se espera hacer las gestiones correspondientes para dejarlo documentado.

Otra fase que fue plateada y que respalda las propuestas son los fundamentos teóricos o disciplinas que apoyan la investigación y las

estrategias. Esto llevó a realizar una revisión bibliográfica para la aplicación de los contenidos correspondientes.

Los resultados detallados con anterioridad fueron alcanzados mediante lluvia de ideas, entrevistas, herramientas de diagnóstico para identificación de necesidades, diálogo con las autoridades de la Unidad para el planteamiento de los estudios, visitas a dependencias para cubrir las necesidades de información, comunicación telefónica, en el caso de los diagnósticos a los clientes externos de la Unidad, entrevistas a otros clientes externos de UCADE, impresión de material, generación de copias, vaciado de información por medio del equipo de cómputo, planteando gráficas y análisis para mayor comprensión de los resultados. Otro medio utilizado en esta investigación fue la observación que también formó parte de planteamientos y percepciones de lo que se trabajó oportunamente, investigaciones bibliográficas, investigaciones en línea, aprovechando los recursos ya que el factor tiempo, por razones de trabajo, no está a nuestro favor.

La comunicación ha sido el eslabón que ha permitido el acercamiento y entendimiento para lograr los objetivos de la investigación.

Conclusión General de la Investigación:

El trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, surge de la necesidad de posicionar el trabajo que se ejecuta en la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE- Dependencia del Tribunal Supremo Electoral, en el que se debe fortalecer la comunicación interna y externa, fortalecer el talento humano, indicándose en el cumplimiento de objetivos y metas de los colaboradores y de la Institución.

Este documento presenta los fundamentos teóricos y metodológicos que han guiado la elaboración de la propuesta de comunicación interna y externa de

la Unidad de Capacitación y Divulgación Cívico Electoral-UCADE-, que forma parte de la Práctica Profesional Supervisada en la Maestría de Comunicación Organizacional de la Universidad de San Carlos, y que busca dejarle a la Institución herramientas prácticas que contribuyan a fortalecer la Comunicación atendiendo los procesos internos de UCADE como llegar al público objetivo al que están dirigidos los proyectos que forman parte de las acciones de dicha dependencia, así mismo se han atendido aspectos para mejorar la comunicación externa de la Unidad para posicionarla ante este público.

Con la investigación se logrará:

Posicionar la imagen institucional a través de las acciones de UCADE y generar confianza en los ciudadanos por la toma de decisiones de sus Autoridades.

Con el fin de responder de manera específica a los diversos grupos involucrados en el estudio, las propuestas de comunicación fueron planteadas desde cuatro ejes de actuación: Análisis situacional, Diagnóstico de comunicación interna y Externa, metodologías y las Estrategias de comunicación.

Finalmente:

Se consideran aportes, todos los productos generados en este estudio y que a la fecha se encuentran en análisis para determinar el orden de implementación.

A su vez todas las gestiones realizadas para contar con un espacio en los medios de comunicación escritos y radiales, para la difusión de las propuestas.

Recomendaciones

Estimar el seguimiento por parte de las autoridades, a los resultados obtenidos al aplicar las estrategias de comunicación, con la finalidad de medir alcances y logros de dichas propuestas.

Programar estrategias de seguimiento para que las autoridades controlen los resultados de la investigación, con la finalidad de generar cambios que fortalezcan su comunicación interna y externa para imagen institucional.

Mejorar la comunicación de dos vías entre dependencias de la Institución, estudiantes y ciudadanos para incrementar la participación e involucramiento de los procesos para el logro de los objetivos institucionales.

Generar procesos comunicativos que propicien el cumplimiento de los objetivos planteados desde el Plan Operativo Anual como de la participación ciudadana en los Procesos Electorales.

Impulsar este tipo de investigaciones, cuyos resultados sean llevados a la práctica y se contribuya en gran medida a gestionar eventos que mejoren la calidad de los resultados en sus actividades y el fortalecimiento de competencias institucionales.

A la Escuela de Ciencias de la Comunicación, que fortalezca los conocimientos de los estudiantes de Post Grado, en el sentido de implementar cursos que contribuyan a la formación de los estudiantes con fines de vincular los contenidos con esta Práctica Profesional Supervisada.

Referencias Bibliográficas:

Arthur A. Thompson, Jr. y A.J. Strickland III, Administración Estratégica, Textos y Casos, 3ª.ed. McGraw Hill. México: Edición 3. 398p.

Bell Mallen, José Ignacio. 2004. Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones. España: Edición: 2 ed. p. 414-416

Betanzos, N. et al. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. México: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Volumen 22. No. 1.

Chiavenato, Idalberto. 2002. Gestión del Talento Humano. Colombia. McGraw-Hill. 475p

Cabezas, Horacio. 1994. Metodología de la investigación. Guatemala: Piedra Santa.104p.

Chávez Zepeda, Juan José. 2002.Cómo se elabora un proyecto de Investigación: un enfoque constructivista. Guatemala: Edición 3 ed. 168 p.

Chávez Zepeda, Juan José. 2009.Elaboración de Proyectos de Investigación: cuantitativa y cualitativa. Guatemala: Edición 5 ed.229p.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. 2006. Transformación cultural en las Organizaciones. Un modelo para la Gestión del Cambio. Colombia. Limusa.245p

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1998). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 1998: *“La Educación Superior y la Investigación: Desafíos y Oportunidades”*. Paris: UNESCO Conferencia 202.CLD.7.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009: *La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo.* Paris: UNESCO Conferencia 402/2

Russell, Thomas 1988. Publicidad Prentice Hall 706p

e-grafía:

Acuerdo 455-2,001 Manual de Organización y Descripción de Puestos 2,009 Magistrados Titulares del Tribunal Supremo Electoral, 2008-2014, Centro de Documentación del Tribunal Supremo Electoral-CEDOC, [en línea] Disponible en <http://intranet.tse.org.gt/intranet/conversaciones/?idsub=ydt2W>:Obtenido el 28/06/2012.

Banco Mundial, Guatemala, Panorama General 2012, (s/f) <http://www.bancomundial.org/es/country/guatemala/overview>,Obtenido el 26/07/2012.

El Grupo Focal [Documento en pdf]http://www.mdm-scd.org/files/FichesMethologiques/espanol/GuideCollecte_Esp_FocusGroup.pdf. Obtenido el 24 de Julio 2012.

García, Edel, R, A. Casiano R: (2007) “Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, Versión electrónica gratuita. Texto completo <http://eumed.net/libros/2007c/> Obtenido el 28/06/2012.

Gobierno “Tribunal Supremo Electoral”
29/03/2012<<http://www.aquienguatemala.com/perfil/tribunal-supremo-electoral#>>
Obtenido el 27 de Junio 2012.

Magistrados Titulares del Tribunal Supremo Electoral, 2008-2014, Centro de Documentación del Tribunal Supremo Electoral-CEDOC, [en línea] Disponible en <http://intranet.tse.org.gt/intranet/conversaciones/?idsub=ydt2W> Obtenido el 28/06/2012.

Manual de Imagen Institucional de la Administración General del Estado, 1999. <http://www.chsegura.es/chs/informaciongeneral/imageninstitucional/manualimagen>

Ríos Quispe. 2009. Imagen Institucional. <http://es.scribd.com/doc/15909907/IMAGEN-INSTITUCIONAL>. Obtenido el 4/10/2012.

Tribunal Supremo Electoral, Quienes somos (s/f) <<http://www.tse.org.gt/acercade.php>> Obtenido el 27 Junio 2010.

Titulares del Tribunal Supremo Electoral, Magistrados 2008 - 2014, "Acuerdo 455-2,001" Manual de Organización y Descripción de Puestos 2,009, <<http://intranet.tse.org.gt/intranet/conversaciones/?idsub=ydt2Wj>> Obtenido el 28 de Junio 2012.

UCADE, La ciudadanía de las mujeres, Julio 2012, documento a la vista Obtenido el 27 de Agosto/12